



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BEN DJEDID EL -Tarf

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculte des Science Economiques Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2025/2024

الرقم التسلسلي:

قسم : علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر
تحت عنوان:

دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS
- سوق اهراس -

تخصص: دارة اعمال

تحت إشراف الدكتورة:

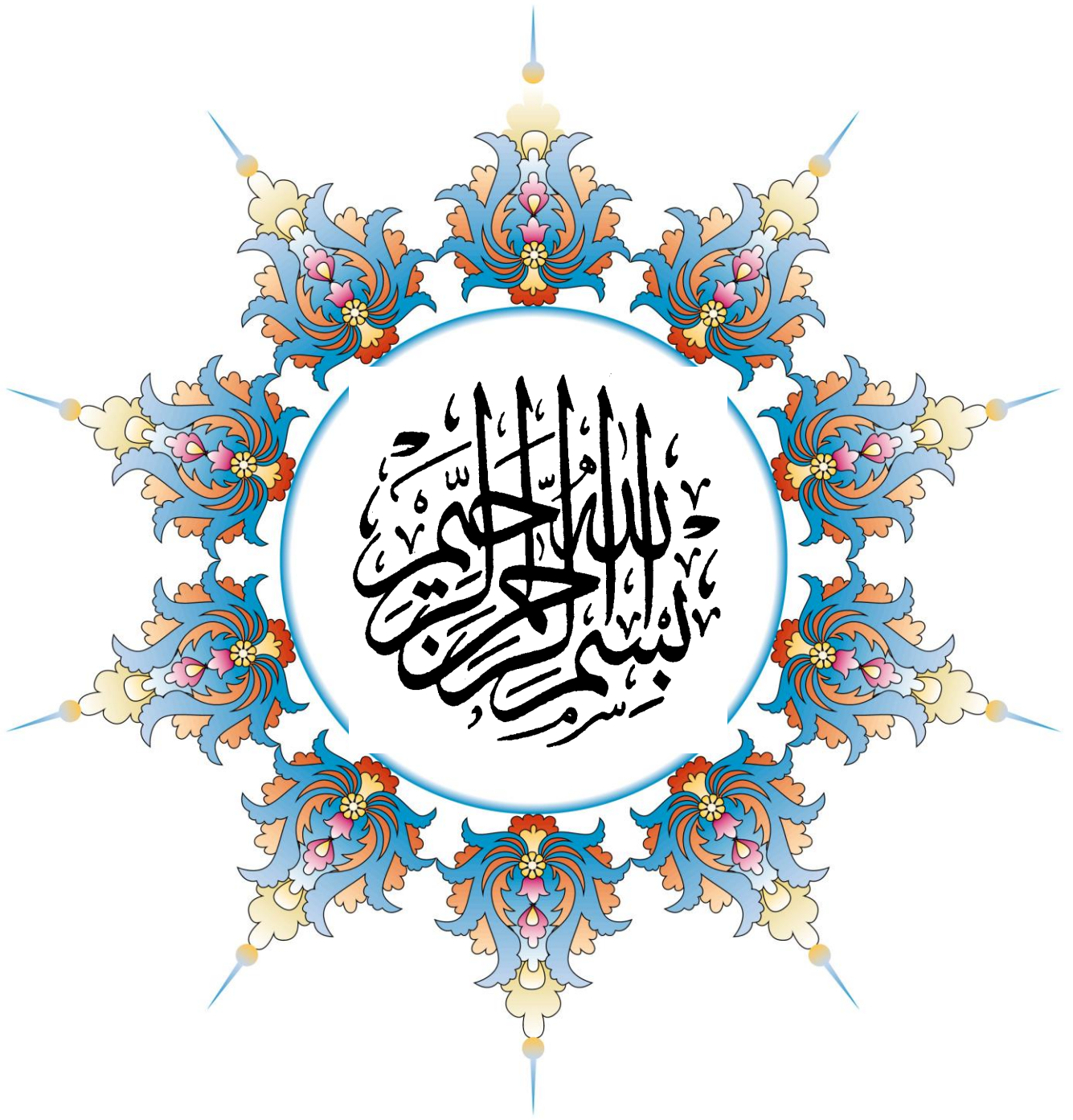
❖ بومدين منال

من إعداد الطلبة :

❖ قداش عصام
❖ خالدي سفيان

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب
مقرا	بومدين منال
رئيسا	بن زارع حياة
مناقشا	عمري سامي



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الإتصال الرقمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات العمومية، بإعتباره أحد أهم الركائز الأساسية التي أملتها الثورة الصناعية الثالثة والرابعة والتي أصبحت تعتمد عليها المؤسسات لتحسين وتطوير آدائها الوظيفي من خلال تبني التقنيات الحديثة التي جاء بها. وللوصول إلى نتائج الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي وذلك من خلال توزيع استبيان على موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS سوق أهراس محاولة منا لمعرفة أهم تقنيات الإتصال الرقمي المطبقة في المؤسسة وأثرها على آدائها الوظيفي.

ولقد توصلت الدراسة إلى انه توجد علاقة ارتباط وطيدة بين الاتصال الرقمي كأسلوب حديث في التطوير و تحسين جودة عملية التسيير و تحسين الاداء الوظيفي لدي المورد البشري . وعليه يعتبر الاتصال الرقمي من أهم وأنجح الأساليب التسيير لرفع كفاءة و اداء المورد البشري من خلال استراتيجية التكوين و تدريب و تنمية المورد البشري بهدف الاستغلال الامثل للطاقات البشرية من أجل تحقيق اعلى مستويات الكفاءة و كذا الرضا الوظيفي ومن ثمة تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية:

الاتصال الرقمي ، الأداء الوظيفي ،

Summary

This study aims to highlight the role of digital communication on job performance within public institutions. It is one of the most important pillars dictated by the Third and Fourth Industrial Revolutions, which institutions have come to rely on to improve and enhance their job performance by adopting the modern technologies they bring. To arrive at the study's results, we relied on the descriptive analytical approach in the theoretical aspect and the case study approach in the practical aspect. A questionnaire was distributed to employees of the National Social Insurance Fund for Salaried Workers (CNAS) in Souk Ahras, in an attempt to identify the most important digital communication technologies applied within the institution and their impact on job performance. The study concluded that there is a strong correlation between digital communication as a modern method for development and improving the quality of the management process and improving job performance among human resources. Accordingly, digital communication is considered one of the most important and successful management methods for enhancing the efficiency and performance of human resources through a strategy of training, development, and human resource development, with the aim of optimally utilizing human resources to achieve the highest levels of efficiency and job satisfaction, thereby achieving a competitive advantage.

key words:

Digital communication, job performance.

إهداء

قالى تعالى : " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا "
إلى من أنارا لي درب الحياة ، من كانا السبب في ما وصلت إليه من نجاح
إلى من أطمع في حرصهما و يرفع وجودهما مقامي
إلى من سهرأ على توفير لقمة العيش الحلال و غرسا فيا المبادئ الحسان ،
أمي و أبي أطال الله في عمرهما و متعهما بالصحة و الخير
إلى من جمعني معهم ظلمات رحم واحد و ضممتني معهم جدران بيت
واحد اخوتي و اخواتي حفظهم الله
إلى زوجتي و سندي في الحياة
إلى كل أفراد العائلة كبيرا و صغيرا
إلى كل الزملاء الذين عرفت فيهم أسمى معاني الصداقة و الصحبة الصالحة و أخص بالذكر:
إلى كل من يعرفني و يكن لي الثقة و الإخلاص
إلى كل من يعني و جودي له شيئا في حياته...
إلى كل أهدي ثمرة جهدي

عصام

إهداء

الحمد لله الرحمن الرحيم

اهدي عملي هذا الى رمز المحبة العطاء أُمي الحبيبة

التي كانت لي خير معين في السراء والضراء

الى الذي كان لي طريق النجاح حيث أجد نفسي عاجزة عن رد جميل صنيعه

ابي الغالي اودعوا لهما بدوام الصحة والعافية

كما اهديه الي إخوتي و اخواتي و زوجتي الغالية

كما اهدي هذا العمل اللي لجميع الأقرباء من بعيد أو من قريب

خاصة خلاتي

الى جميع عمال و زملائي في العمل

الى جميع الأساتذة من بداية مشواري الدراسي الي غالية التخرج

كما اهديه الي كل زملائي و زميلاتي

والي كل من يفتح و يتصفح مذكرتي يوما

سفيران

كلمة شكر و عرفان

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة المشرفة المحترمة: **الدكتورة بومدين منال** الأستاذة و التي أنارت لنا الطريق وشجعتنا على البحث والاطلاع بتوجيهاتها ونصائحها القيمة لنا ،لها منا جزيل الشكر وخالص الاعتراف بالجميل.

كما نتوجه بالشكر إلى كل الأساتذة الذين نلنا من منابعهم العلمية طوال فترة دراستنا بصفة عامة وخاصة أساتذة

قسم علوم تسيير جامعة الشاذلي بن جديد لهم منا اسمى عبارات الاحترام

بصفة خاصة وكذا كل عمال الجامعة الذين جعلوها منارا ورائدا في العلم والمعرفة.

كما لا ننسى أن نتوجه بالشكر إلى كل الزملاء الطلبة الذين شجعونا على

الاستمرار و المثابرة ولو بكلمة مشجعة أو لفظة طيبة

خاصة طلبة الدفعة لهم أسمى مايعبر بها لمحسن إليه للمحسن

و المتفضل عليه للمتفضل.



قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان الشكل	رقم الشكل
12	عناصر عملية الاتصال الرقمي	الشكل رقم (1-1)
17	الأفراد الذين يستخدمون الانترنت (%من السكان) في الدول العربية عام 2021	الشكل رقم (2-1)
27	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	الشكل رقم (1-2)
30	الأداء الاقتصادي	الشكل رقم (2-2)
30	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	الشكل رقم (3-2)
38	مراحل تقييم الأداء	الشكل رقم (4-2)
57	المصالح التابعة مباشرة للمدير	الشكل رقم (1-3)
59	الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمراقبة الطبية	الشكل رقم (2-3)
60	نيابة المديرية الفرعية للمالية و التحصيل	الشكل رقم (3-3)
61	المديرية للإدارة و الوسائل العامة	الشكل رقم (4-3)
65	الاشهار الرقمي للعملاء CNAS لخدمات الرقمية عن بعد	الشكل رقم (5-3)
67	منصة فضاء الهناء الرقمية	الشكل رقم (6-3)
73	توزيع الجنس على العينة المدروسة - ذكر / انثي -	الشكل رقم (7-3)
73	توزيع العينة المدروسة حسب الفئات العمرية	الشكل رقم (8-3)
74	توزيع المستوي التعليمي للعينة المدروسة	الشكل رقم (9-3)
74	توزيع الخبرة المهنية المكتسبة للعينة المدروسة	الشكل رقم (10-3)

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان الجدول	رقم الجدول
18	أهم الفروقات بين الانترنت والانترنت	الجدول رقم (1-1)
20	مؤشرات تكنولوجيا الاتصال في الجزائر لفترة 2017-2023	الجدول رقم (1-2)
54	تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية	الجدول رقم (1-3)
72	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	الجدول رقم (2-3)
72	اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk	الجدول رقم (3-3)
75	الاستفادة من دورات تدريبية وتكوينية	الجدول رقم (4-3)
76	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى	الجدول رقم (5-3)
78	الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الثانية	الجدول رقم (6-3)
80	اختبار T test للفرضية الاولى	الجدول رقم (7-3)
81	اختبار T test للفرضية الثانية	الجدول رقم (8-3)

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الملخص
IV	Summary
V	اهداء
VII	شكر و عرفان
VIII	قائمة الاشكال
IX	قائمة الجداول
X	فهرس المحتوي
XIV	المقدمة
01	الفصل الأول :الاتصال الرقمي
02	تمهيد
03	المبحث الاول : الادبيات النظرية للاتصال الرقمي
03	المطلب الأول : ماهية الاتصال الرقمي
05	المطلب الثاني : الخصائص الاتصال الرقمي
07	المطلب الثالث : متطلبات الاتصال الرقمي
10	المبحث الثاني :عناصر عملية الاتصال الرقمي و تقنياته داخل المؤسسة
10	المطلب الاول عناصر عملية الاتصال الرقمي
12	المطلب الثاني : وظائف الاتصال الرقمي
13	المطلب الثالث :أهمية و اهداف الاتصال الرقمي
15	المبحث الثالث : تقنيات و تقييم الاتصال الرقمي
15	المطلب الاول : تقنيات ووسائل الاتصال الرقمي
20	المطلب الثاني :عوامل النجاح الاتصال الرقمي
21	المطلب الثالث : تقييم الاتصال الرقمي من خلال مزايا وعيوب
22	خلاصة الفصل
23	الفصل الثاني : اطار مفاهيمي للأداء الوظيفي
24	تمهيد
25	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

25	المطلب الأول: ماهية الاداء الوظيفي و عناصره و ابعاده
29	المطلب الثاني : تصنيفات الأداء الوظيفي في المؤسسة
32	المطلب الثالث: مستويات الأداء في المؤسسة
34	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي للعاملين و العوامل المؤثرة فيه
34	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهم عناصره
35	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء في المؤسسة
39	المبحث الثالث: أداة القياس الأداء و ابعاد الاتصال الرقمي
39	المطلب الاول : طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة
45	المطلب الثاني : أثر تطبيق الاتصال الرقمي على بناء ميزة التميز في الاداء الوظيفي
48	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS سوق اهراس
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الصندوق الوطني للأجراء CNAS
52	المطلب الأول: لمحة عن الصندوق الوطني للأجراء CNAS
53	المطلب الثاني : التنظيم العام لصندوق الوطني للأجراء CNAS
63	المطلب الثالث :الاتصال الرقمي على مستوى المؤسسة CNAS
68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
68	المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
69	المطلب الثاني : أداة الدراسة
70	المطلب الثالث : مقياس الاحصاء الوصفي المستعملة في الدراسة
71	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
71	المطلب الاول : صدق وثبات الاستبيان
73	المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية
76	المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة
82	خلاصة الفصل
83	خاتمة العامة

فهرس المحتويات

86	قائمة المراجع و المصادر
92	الملاحق



في ظل التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي و التي أتاحتها الثورة الصناعية الثالثة والرابعة في مختلف المجالات خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التي تشمل كل من تقنيات الاتصال (الانترنت ، الانترنت ، مواقع التواصل الاجتماعي ،...) وكذلك تقنيات تخزين البيانات و تقنيات الحصول على البيانات و تحليلها... فقد أصبحت إحدى أساسيات الإدارة الحديثة للمؤسسات، والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من التواجد على ساحة المنافسة المحلية والدولية، وتعتبر وسائل الاتصال الرقمي الحديثة التي تستخدمها المؤسسات ضرورة حتمية لتبادل البيانات والمعلومات واختصار الوقت والجهد.

وبما أن الأداء بمختلف أنواعه يعتبر الصورة العاكسة لوضعية المؤسسة ، لاسيما الأداء الوظيفي لاعتبار المورد البشري هو الذي يدفع بعجلة الأداء المالي للمؤسسة فان على المؤسسة الاهتمام بالموارد البشري واكتساب رضاه الى جانب دعم كفاءته التشغيلية من خلال البحث على جميع الأساليب والتقنيات الرقمية التي تمكنه من اكتساب مهارات رقمية ، تمكنه من تطوير علاقات الاتصال بين الإدارة العمومية والمؤسسات والنقابات والعاملين والزبائن من خلال استخدام تقنيات الاتصال الرقمي الحديثة. التي تتميز بسرعة تدفق المعلومات والبيانات، والتي تمثل حجر الزاوية في سرعة و نجاعة عملية التسيير و اتخاذ القرار و بالتالي عاملا رئيسيا في رفع الطاقات و الاداء الوظيفي وتعزيز القوة التنافسية للمنظمات.

من هذا المنطلق، كان من اولويات التسيير الناجح البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات المعلومات و طرق التنسيق الاتصال الفعال بين جميع مكونات التنظيم، وضمان وصولها الى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

تأتي هذه الورقة البحثية لتجيب عن إشكالية الأساسية التالية

هل يساهم الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في وكالة الصندوق الوطني للأجراء

CNAS سوق أهراس؟

الاسئلة الفرعية

ولتوضيح السؤال الرئيسي، نرى من الضروري طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

❖ ما هو الاتصال الرقمي وماهي أهدافه ووسائله والتقنيات التي يستخدمها؟

❖ ما هو الأداء الوظيفي وما أهميته وطرق قياسه؟

❖ ما هو دور الاتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟

الفرضيات

تم صياغة الفرضتين التاليتين:

الفرضية 01: للاتصال الرقمي أهمية داخل المؤسسة لذا تسعى لتوفير متطلباته من أجل النجاح العملية التسييرية.

الفرضية 02: للاتصال الرقمي من الادوات التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة
اهداف البحث:

يهدف البحث الى السعي لتحقيق حزمة متكاملة من الأهداف الأساسية التي يمكن إنجازها بتقديم إطار نظري متكامل بين وظيفة الاتصال و التطورات التكنولوجية في طرق التسيير التي ادت الى تطور الاتصال الرقمي من خلال التعرف على عملياته وأهدافه و الفوائد المخبية منها، والتعرف على الاداء الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه ، وتحليل دور اثر استخدام الاتصال الرقمي في تطوير ورفع الاداء الوظيفي ورفع إنتاجية وكفاءة الفرد وتحديد الآثار الإيجابية الناجمة عن تطبيقها. من خلال اسقاطها على دراسة الميدانية لمؤسسة اقتصادية للوصول الى بناء قاعدة تسيير فعالة عن طريق :

- ✓ اسلوب رقمي حديث في تسيير المعلومات داخل المؤسسة مقرون بالديمومة والاستمرار .
- ✓ تدريب وتطوير للعنصر البشري على التطور الرقمي
- ✓ التشجيع على الابتكار والإبداع المستمر
- ✓ العمل على ضمان الاستمرارية للمؤسسات والمنظمات بدعمها للإبداعات التكنولوجية و اسقاطها على مراحل التسيير .

أسباب اختيار الموضوع

- التعرف على المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل من تكنولوجيا المعلومات والاتصال الرقمي و القيمة التي يضيفها في المؤسسة
- إبراز الدور المهم الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في الاتصال في المؤسسة الاقتصادية، خاصة منها النوع الذي يعتمد أساسا على الشبكات وقواعد البيانات مثل الصندوق الوطني للاجراء CNAS .
- معرفة مدى تأثير الاتصال الرقمي ومساهمته في تعزيز التسيير الفعال للموارد البشرية في مؤسسة

CNAS واقتراح حلول وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة مما يسمح لها بأداء مهامها بأحسن وجه

- توجيه الطلبة لدراسة العلاقات الطردية بين التطور التكنولوجي و نجاعة التسيير و المردود الوظيفي
- التعرف على واقع إدارك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية الاتصال الرقمي ،
- لفت انتباه المدراء والإطارات المسيرة لأهمية التحكم في تكنولوجيات الاتصالات الرقمية ودورها في تحسين الاداء المورد البشري

منهجية البحث.

يستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذا الدراسة لتحقيق الأهداف المشار إليها, وتعتمد المنهجية المتبعة على جانب نظري يتمثل في مراجعة أحدث الدراسات والبحوث المتعلقة في مجال الاتصال الرقمي و الاداء الوظيفي ..وكذا المنهج التحليلي من خلال تحليل البيانات الاحصائية في دراسة الحالة.

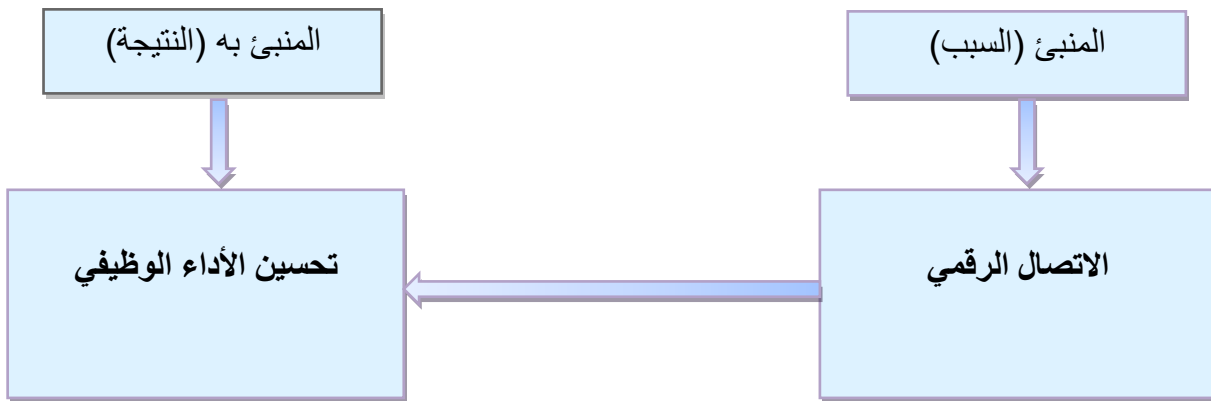
حدود الدراسة

➤ **الحدود المكانية :** من خلال دراسة الحالة الميدانية حيث تم توزيع الاستبيان على عمال و رؤساء

الأقسام والمصالح والإطارات المؤسسة محل الدراسة

➤ **الحدود الزمانية :**إمتدت الدراسة الميدانية من شهر جانفي 2025 إلى غاية شهر ماي 2025

نموذج الدراسة



النموذج الافتراضي للدراسة ومتغيراتها

لقد قدمنا في الفصل الأول الاتصال الرقمي من خلال التطرق الى الادبيات النظرية لعملية الاتصال من مفهوم و خصائص و انواع و كذا العوامل المؤثرة فيها و ابعدها و نماذجها... الخ ثم لوجنا في الفصل الثاني الى دراسة اطار مفاهيمي مدخلي الاداء الوظيفي من خلال مفاهيم عامة حول الاداء الوظيفي وكذا اليات رفع و تحسين الاداء و استراتيجياته ومن ثما تم اسقاط الجانب النظري على دراسة استبائييه للمؤسسة الصندوق الوطني لغير الاجراء CNAS فرع سوق اهراس دراسة احصائية في دراسة الحالة الدارسات السابقة

1-دراسات سابقة محلية

1-1- دراسة طرفة محمد بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على وظائف الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06 العدد 03، جانفي 2020:

استهدفت الدراسة اختبار أثر تكنولوجيا المعلومات على وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم توزيع مجموعة من الاستبانات التي تم تصميمها لفحص متغيرات الدراسة على عينة متكونة من 61 موظفا وموظفة يعملون بوكالة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- مؤسسة اتصالات الجزائر تتبنى تطبيق تكنولوجيا المعلومات على معظم وظائف إدارة الموارد البشرية.
- وجود فروق ذات دلالة معنوية بين تكنولوجيا المعلومات ووظائف إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية).

1-4- دراسة فتحي شطي بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية -بلدية المغير نموذجاً-، مذكرة لنيل شهادة الماستر عن بعد في تخصص علم اجتماع المنظمات وتنمية الموارد البشرية، 2018:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية في المرفق العام الجزائري -بلدية المغير بولاية الوادي نموذجاً- ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الطالب الاستبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 46 موظفا بالبلدية مع تحليل البيانات الواردة في الاستبانات عن طريق

استخدام الحزمة الإحصائية SPSS بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بلدية المغير جيد أي أن مواردها البشرية أبانت أن لديها القدرة والمهارة في استخدام التقنيات المعلوماتية الحديثة.
- أن مستوى تنمية الموارد البشرية في البلدية قوي وهذا راجع بشكل أساسي لقوة المستوى العلمي لدى موظفيها فأغلبهم من الجامعيين وحاملي الشهادات.
- تم التوصل إلى أن لا توجد علاقة ارتباطية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتنمية الموارد البشرية وهذا يعود للكفاءة العالية الذي يتميز بها موظفي البلدية.

2-دراسات سابقة عربية

1-2- دراسة يوسف محمد يوسف أبو أمونة بعنوان: "واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا-E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية، قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009:

حيث كانت الإشكالية المطروحة كالتالي "ما هو واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية في قطاع غزة؟" وقد توصل إلى أنه يوجد وضوح لدى عينة الدراسة لأهمية إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، وإدراك تام من قبلهم لفوائدها المتعددة، وهذا يساعد بشكل كبير على تبني E-HRM وتطويرها كون أفراد الدراسة من المستويات الإدارية العليا وممن يؤثرون في اتخاذ القرار، كل ذلك توصل إلى أن نظام الجامعة في تقديم الخدمات التعليمية الإلكترونية له تأثير على وظائف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وخاصة مجالات التدريب والتطوير، الاتصال والتعلم الإلكتروني.

2-2- دراسة عزيزة عبد الرحمن العتيبي بعنوان: "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الأسترالية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2010:

عمدت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باعتماد أداة الاستبيان لجمع البيانات على عينة من أعضاء الأكاديمية الأسترالية وبلغ عددهم 72 فردا، ولغرض اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدمت مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل كرونباخ ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج. وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء الموظفين، كما وجدت بأن العوامل المرفقية لها دور التأثير على العلاقة بين التكنولوجيا المعلوماتية وأداء الموارد البشرية في العمل.

3-دراسات سابقة أجنبية

3-1-دراسة

Peter Baloh and Peter Turkman, "Influence of Internet and Information technology on Work and Human Resource Management", Faculty of Economics, University of Ljubljana, Slovenia, June 2003.

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفانيا، أثر الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا، كيفية الاتصال والتعلم والعمل، كيفية تغيير الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الإنسان الاجتماعية وطريقة تفكيره وأثر ذلك التغيير على العمل وإدارة الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات الآتية:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدريب وتطوير الموظفين وتحفيزهم.
- تغيير طرق إدارة المعلومات واستغلال المعرفة.
- تغيير وظائف الأفراد وإجراءات العمل.
- تغيير نمط القيادة في المنظمات وزيادة التفويض.

3-2-دراسة "ArunavaNarayanMukherjee" دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد

البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية بمعهد الضيافة الهندي بإقليم البنغال، جامعة كولكاتا، 2012:

جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد العلاقات بين ممارسات الموظفين والعاملين من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتخصصة في تسيير الأعمال ومرافقة الزبائن. كما افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير قدرات الموارد البشرية داخل وخارج المعهد محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة حيث أرجح الباحث نتائج الدراسة للتوظيف الجيد باستقطاب أكفأ المهارات والتخصصات حسب ما أثبتت خطوات الدراسة الإحصائية لعينة الدراسة التي بلغ عددها 90 موظف وعامل من المعهد الهندي.

3-3- دراسة "Rangriz & M.G. cassava Raja Vahid" بعنوان: تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مساهمة تنمية الموارد البشرية في النمو الاقتصادي، المجلة الهندية للتابع الصناعي، 2011:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية، وكذلك دور التطور التكنولوجي الحديث في رفع قدرات الموظفين لتحقيق نمو اقتصادي حقيقي. حيث استندت النتائج في هذه الدراسة على 112 موظفاً تم انتقاؤهم من بلدانهم الأصلية، والذين ملئوا الاستبيان عبر الإنترنت، بعد تنفيذ التحليلات الأولية وتحليل ارتباط بيرسون، خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموظفين والموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، وكذلك بقية التأثيرات الأخرى سواء المباشرة أو غير المباشرة.

أما دراستنا فما يميزها عن الدراسات السابقة في معرفة مدى الترابط و الاثر الذي يوثر بيه المتغير المدروس الاتصال الرقمي على تحسن الاداء الوظيفي من خلال العلاقات الرياضية من خلال تحليل النتائج بطرق رقمية و رياضية

صعوبات الدراسة

تتمثل أهم العوائق لهذه الدراسة في الجانب التطبيقي فقد واجهتنا عقبة تمثلت في نقص التعاون من طرف المؤسسة محل الدراسة، ومنه صعوبة الحصول على المعلومات وكذلك توزيع الاستبيان واسترجاعه، بالإضافة إلى الصعوبات المترتبة بذيق الوقت تحليل الدراسة .



الجانب النظري



الفصل الاول
للإتصال الرقمي

تمهيد:

مما لاشك فيه ان العالم اليوم عرف تطورا وتحولا رهيبين في ميدان الإعلام والاتصال فاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال غزى كل مجالات الحياة اليومية للإنسان ولم يستثنى أي منها. فقد أصبح الإنسان اليوم يستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع تعاملاته فهو لا يكاد يخرج من بيته أو مكان تواجده إلا والعالم كله مائل بين يديه يظهر أمامه على شاشة هاتفه أو حاسوبه الشخصي الموصول بالإنترنت. فقد مكنته هذه التكنولوجيا من جعل معظم تعاملاته اليومية افتراضية أو رقمية، فهو يستطيع بفضلها الآن الاتصال والتفاعل مع أي شخص يرغب في التواصل معه من أي نقطة من العالم وفي أي وقت يشاء.

كل هذه التحولات لم تكن تحدث بمعزل عن مجال عمل المنظمات والمؤسسات بمختلف أنواعها ومختلف نشاطاتها وعلى اختلاف أشكالها وأحجامها.

ومن أهم المجالات التي أثرت فيها تكنولوجيا المعلومات هي عملية الاتصال الرقمي في نطاق المنظمات والمؤسسات

وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل الى أهم العناصر التي توضح المفاهيم المتعلقة بالاتصال الرقمي من خلال تقسيمه على النحو التالي :

المبحث الأول : الاطار النظري للاتصال الرقمي

المبحث الثاني :عناصر عملية الاتصال الرقمي .

المبحث الثالث : تقنيات الاتصال الرقمي

المبحث الأول: الاطار النظري للاتصال الرقمي:

المطلب الأول : تعريف الاتصال الرقمي والرقمنة

اولا : مفهوم الاتصال (لغة و اصطلاحا):

1- **لغة:** إن كلمة الاتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communication) و تعني عام أو مشترك.

2- اصطلاحا: يمكن توضيحها لا للحصر في التعريفات التالية

• تعريف أنجل باركنسون (Parkinson A) : الاتصال هو عملية منظمة ونظمية، وغفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها.

• تعريف الدكتور حسين حمدي الطونجي "العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعر بينهما، وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر ولذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات واتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعلم فيه ويؤثر فيها"¹

• تعريف الدكتور توفيق مرعي "الاتصال مركب من العمليات المعقدة والمتواترة و التي تتفاعل وفق مسارات معينة من مصدر أو شخص ينقل إشارة أو رسالة خلال قناة أو وسيط إلى المكان المقصود أو المستقبل"

• تعريف بروكر "عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص آخر"².

ثانيا: المفهوم الرقمي للاتصال:

1- **لغة:** من الرقمنة وأصل الكلمة هي الرقم، و الرقم هو العلامة، وفي علم الحساب هو الرمز المستعمل للتعبير عن أحد الأعداد البسيطة.

¹ بوحنية قوي , الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة , د.ط, ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية , بن عكنون , الجزائر, 2010 ص42

² صالح خليل أبو أصبع , العلاقات العامة و الإتصال الإنساني , دار الشروق للنشر و التوزيع , الإسكندرية , مصر , 1998 , ط1 , ص61

ب- اصطلاحا:

نعني به أن الحروف والصور والأصوات تتحول إلى بيانات رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها بواسطة أجهزة الحاسوب.¹ وهو العملية الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد من أطراف يتبادلون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة²

أما الإتصال الرقمي داخل المؤسسات فيقصد به : التحول في الأعمال أو الحكومات ، ويرمز له بـ DX (Digitale Communication) إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل و الإجراءات و العمليات، قد يطال الإتصال عملية تغيير المنتج أي طريقة تقديم الخدمة كليا. قد يكون استراتيجيا بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات و كل سلسلة القيمة.³

كما يعتبر الإتصال الرقمي تغييرا في منهجية عمل المؤسسات، بحيث تتجه نحو إنقاص العمل الرتيب مقابل زيادة فرص التفكير والتطوير و يكون ذلك من خلال تسريع طرق العمل اليومي عن طريق استغلال التطور التكنولوجي لتوفير خدمة أفضل وأسرع للزبائن، ما يمثل زيادة في إنتاجية أعضاء فريق العمل دون زيادة في حجم المورد البشري.

ويعرف الإتصال الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، و السعي إلى التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، بالإضافة إلى تحسين بيئة العمل من خلال تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات و القيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد بما يتفق و طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما يقصد به السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير أساليب الأعمال و التشغيل المبتكرة و المرنة من خلال الاستثمار في التقنيات و تطوير المواهب و إعادة تنظيم العمليات و إدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعمال و أصحاب العلاقة، يبدأ أساسا من وجود استراتيجية تعمل على تحقيق الهدف الأساسي من التحول الرقمي و هو خدمة الإنسانية و في ذات الوقت مساعدة المنظمات على البقاء و الاستمرار في ضوء العمل الأخلاقي.

وقد عرفته شركة IDC بأنه : العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها و أسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة و منتجات و خدمات

¹ محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الإتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 16.

² كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2010. ص 21

³ مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارة ، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982، ص14

تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية و اليدوية و تجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية و الأداء التنظيمي في نفس الوقت .

انطلاقا مما سبق، نرى بأن الإتصال الرقمي هو عملية نقل البيانات او المعلومات بين الأجهزة الإلكترونية باستخدام إشارات رقمية، مما يسهل فهم كيفية تحقيق التواصل و تبادل المعلومات بينها بطريقة منظمة وفعالة مع امتلاك العمال المهارات الأساسية لمعظم الأعمال التي يجب أن يكتسبها ، والتي تمكن من القدرة على خلق الإتصال الفعال بواسطة الوسائل الرقمية¹.

المطلب الثاني : خصائص الإتصال الرقمي

يتميز الإتصال الرقمي من الخواص نذكر منها ما يلي:

1. **تقليص الوقت:** فالتكنولوجيا تجعل كل الأماكن - إلكترونيا - متقاربة.
2. **تقليص المكان:** تتيح وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات المخزنة والتي يمكن الوصول إليها بيسر وسهولة.
3. **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين الباحث والنظام.
4. **الامتثلة:** بمعنى آخر، أسرع، أرخص... الخ، وتلك هي وتيرة تطور منتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
5. **التنوع:** و يتمثل التنوع في الإتصال الرقمي بتنوع أشكال الإتصال عبر الحاسب ، الإتصال الصوتي، بريد إلكتروني، جماعات النقاش، المؤتمرات عن بعد، الإتصال بمواقع إلكترونية ومواقع محطات (tv)
6. **تكوين شبكات الإتصال:** تتوحد مجموعة التجهيزات المستندة على تكنولوجيا المعلومات من أجل تشكيل شبكات الإتصال، وهذا ما يزيد من تدفق المعلومات بين المستعملين والصناعيين، وكذا منتجي الآلات، ويسمح بتبادل المعلومات مع بقية النشاطات الأخرى.
7. **التفاعلية:** وهي السمة المميّزة ، و يعني انتهاء فكرة الإتصال الخطّي في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، حيث يصبح الإتصال باتجاهين بتبادل أطراف عملية الأدوار، ويكون لكل طرف القدرة والحريّة والتحكم في عملية الإتصال في الوقت والمكان والزمان الذي يناسبه و عليه المستقبل والمتلقي

¹ رضوان بلخيري , سارة الجابري, مدخل للإتصال و العلاقات العامة , الجزائر جسر للنشر و التوزيع, 2013,ص72

- أصبحت مشاركان في عملية الإتصال ومؤثران في بناء عناصره، فالمشاركين في عملية الإتصال يستطيعون تبادل الأدوار وهو ما يسمح بخلق نوع من التفاعل بين الأنشطة.
8. **اللاتزامية:** وتعني إمكانية استقبال الرسالة في أي وقت يناسب المستخدم، فالمشاركين غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت.
9. **اللامركزية:** وهي خاصية تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فالإنترنت مثلا تتمتع باستمرارية عملها في كل الأحوال، فلا يمكن لأي جهة أن تعطل الإنترنت على مستوى العالم بأكمله.
10. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية الربط بين الأجهزة الاتصالية المتنوعة الصنع، أي بغض النظر عن الشركة أو البلد الذي تم فيه الصنع.
11. **قابلية التحرك والحركية:** أي أنه يمكن للمستخدم أن يستفيد من خدماتها أثناء تنقلاته، أي من أي مكان عن طريق وسائل اتصال كثيرة مثل الكمبيوتر، الهاتف النقال...إلخ.
12. **قابلية التحويل:** وهي إمكانية نقل المعلومات من وسيط إلى آخر، كتحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة أو مقروءة.
13. **الفردية والتجزئة:** يحقق الإتصال الرقمي للمستخدم حرية كبيرة في التحول والاختيار والاستخدام وتقييم الاستفادة في عملية الإتصال وهو بذلك يعلي من شأن الفردية، كما تؤكد الاتصالات الرقمية على سرية الإتصال وخصوصيته، وعلى تحكم أطراف الإتصال فيها والتحكم الذاتي مع مراعاة حقوق الملكية الفكرية، وبذلك يتوفر للمستخدم أرفع درجات الفردية والمحافظة على خصوصية الإتصال، كما أدى تنوع المجالات (المعلومات المتاحة) على شبكات الإنترنت، إلى الوصول إلى فئات جماهيرية فرعية من المتلقين (المهتمين بالرسم، الرياضة، الخياطة)¹.
14. **اللاجماهيرية:** وتعني إمكانية توجيه الرسالة الاتصالية إلى فرد واحد أو جماعة معينة بدل توجيهها بالضرورة إلى جماهير ضخمة، وهذا يعني إمكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج إلى المستهلك كما أنها تسمح

¹ شخشوخة لويزي، عمار سيدي دريال، واقع الإتصال الرقمي عند أساتذة التعليم العالي، فضاء الأساتذة نموذجاً، المجلد 06، العدد 1 04 ديسمبر 2022، ص 37.31

بالجمع بين الأنواع المختلفة للاتصالات. سواء من شخص واحد إلى شخص واحد، أو من جهة واحدة إلى مجموعات، أو من الكل إلى الكل أي من مجموعة إلى مجموعة.

15. الشبوع والانتشار: وهو قابلية هذه الشبكة للتوسع لتشمل أكثر فأكثر مساحات غير محدودة من العالم بحيث تكتسب قوتها من هذا الانتشار المنهجي لنمطها المرن.¹

16. العالمية والكونية: وهو المحيط الذي تنشط فيه هذه التكنولوجيات، حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنتشر عبر مختلف مناطق العالم. وهي تسمح لرأس المال بأن يتدفق إلكترونياً خاصة بالنظر إلى سهولة المعاملات التجارية التي يحركها رأس المال المعلوماتي فيسمح لها بتخطي عائق المكان والانتقال عبر الحدود الدولية.

المطلب الثالث : متطلبات الاتصال الرقمي

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى مكونات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للاتصال الرقمي

أولاً: متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تتكون تكنولوجيا المعلومات والاتصال من مجموعة من العناصر المترابطة التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المنشود، والذي يتمثل في إيجاد مجموعة أنظمة المعلومات، والتي تساعد المستويات الاقتصادية والإدارية المختلفة، وهذه المكونات هي:²

1- الحاسوب ومكوناته (Computer and components) والذي من خلاله يتم استلام بيانات كمدخلات ويجهزها كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلية وتخزينها ومعالجتها.

2- البرمجيات (programming) والاحراءات: وذلك للاستجابة للتغيرات المطلوبة من أجل توفير الخدمات الإلكترونية من خلال مراعاة النقاط الأساسية. بالإضافة إلى ضرورة ارتباط الإدارة الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط وشبكات وأدوات مثل ربط بعض الأنشطة بخدمات الأكشاك التفاعلية و التلفاز التفاعلي، وخدمات الهاتف الخليوي المتكاملة مع الانترنت، وتقنياتها مثل خدمات الوسائط المعلوماتية الأخرى، واستخدام أدوات (WEP) و بروتوكول الاتصال بالانترنت (SMS)، ونظم تكنولوجيا المعلومات....

3- الأفراد (people): يمثل القادة الرقميين والمدراء التحليليين الموارد المعرفية ورأس المال الفكري داخل المؤسسة، بما في ذلك المدراء والوكلاء والمساعدون والمبرمجون ومسؤولي البيانات الذين يخططون وينظمون ويوجهون ويديرون،

¹ صالح خليل أبو أصعب , مرجع سابق ذكره , ص63

² عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 169-

لذلك فإن أساس الاقتصاد المعرفي الناجح يكمن في التعليم والتدريب لتطوير رأس المال البشري وتأهيل الأفراد لإنتاج المعرفة وتبادلها ونشرها والاستفادة منها بفعالية¹.

ثانيا : تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الرقمية

في هذا المطلب سنتناول علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومجالات تطبيقها.

أ- علاقة المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال:

العلاقة بين المؤسسات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال هي علاقة ذات اتجاهين، فكل منها يؤثر في الآخر ضمن مجموعة من العوامل كالمحيط الخارجي، والثقافة والهيكلة التنظيمية، وعمليات التشغيل، إلى جانب المؤثرات السياسية الداخلية والخارجية، فقد أصبحت المعلومات تدخل وتخرج من المؤسسة، بأشكال ثلاث هي المقروءة، والمسموعة والمرئية في آن واحد².

ودخلت إلى عالم الأعمال أيضا المواقع الافتراضية وغيرها من التطورات الجارية في تكنولوجيا الأعمال، لذا وجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة لمواكبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدماجها مع متطلبات عملياتها من أجل دفع عجلة تطورها إلى الأمام.

ب- تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات:

تتعدد حاجات المؤسسات إلى إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تتعدد استعمالات هذه الأخيرة في المؤسسات، فيمكن أن نجد هذا الاستعمال ضمن المجال الداخلي أو ضمن المجال الخارجي للمؤسسة كما يلي³:

• **تطبيق واستعمال داخلي:** من أهم استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة ما يلي:

- تستعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمصدر مركزي لكل معلومات المؤسسة في بطاقة تعرض فيها كل من التعريف بالمؤسسة، نشاطها هيكلها التنظيمي، أهدافها، معلومات عن الهيكل أو المنتج... إلخ.
- وضع دليل العاملين الذي يساعد في حصر كل من المعلومات الشخصية، الوظيفية، الترقيات... إلخ.

¹ خديجة مختار ، فريد بوقرييس، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروودوت العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد02، جامعة معسكر مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2022، ص855.

² مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، إثناء لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 272-273.

³ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

الفصل الأول: الإتصال الرقمي

- الاستعمال الإلكتروني لبطاقات الدوام لتسهيل معالجة البيانات، والاستفادة منها، وكذلك سرعة الوصول إليها.
- الانتقال السهل والسريع في المؤسسة، وربط كل أجزاء المؤسسة مع بعضها البعض حتى وإن كانت في مواقع مختلفة.
- النقل السريع والاقتصادي للمستندات لتوفير التكاليف البريدية والوقت المستغرق في ذلك.
- **تطبيق واستعمال خارجي:** من أهم الاستعمالات الخارجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال للمؤسسة ما يلي:
 - نشر الإعلانات والإشهار الخاص بمنتجات المؤسسة على شبكة الانترنت حتى تجلب أكبر عدد من الزبائن.
 - الحصول على معرفة خارجية من خبراء أو مستشارين في مجال عملها لحل بعض المشاكل دون دفع تكاليف الاستشارة في بعض الأحيان.
 - الاطلاع الدائم على سوق العمالة من أجل اختيار متطلباتها من الموظفين عند الحاجة.
 - السماح للزبائن بالشراء والتسوق عبر الانترنت وتحقيق التجارة الإلكترونية.
 - متابعة مدى تطور المؤسسة بمقارنة مع المؤسسات أخرى في نفس القطاع نشاطها أو القطاعات ذات العلاقة، وذلك عن طريق الاتصال الدائم بالعالم من أجل الحصول على معلومات كزيارة مواقع هذه المؤسسات.

المبحث الثاني: عناصر عملية الاتصال الرقمي و وظائفه داخل المؤسسة

المطلب الاول : عناصر عملية الاتصال الرقمي

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته الأساسية حتى يمكن فهمها و زيادة فعاليتها و قد تتألف

العملية الاتصالية من عناصر أساسية مهمة كالآتي:

أولاً: المرسل (المصدر): هو الجهة التي تنقل الرسالة إلى الطرف الأخر, وهذا بقصد إثارة سلوكيات محددة لديه, وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة.

و بتعريف آخر هو الذي تصدر عنه الرسالة الإتصالية بمحتوياتها المختلفة و لإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة و نقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف, وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية , كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها و دون عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف¹

كما يقوم المصدر بتحديد الفكرة و إختيار الأسلوب للشرح و التوضيح و إختيار الوسيلة المناسبة لنقل المعلومة
ثانياً: الترميز: وضع محتوى الرسالة من قبل المرسل بشكل واضح يفهمه المستلم كإستعمال اللغة و الرموز يتم الإتفاق عليها , تساعد على تسهيل وفهم مضمون الرسالة

ثالثاً: المستقبل: هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة الصادرة من المرسل فالمتقبل إذا هو ذلك الفرد أو الجماعة المستهدفة من طرف للمرسل يستقبل الرسالة و يكون هدف للمرسل²

أي أن المستقبل هو الذي يستقبل الرسالة من المرسل الذي يتم إستهدافه من قبل المرسل و حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة و تفسيرها بالتفسير المناسب , و التأكد من أن المستقبل قد إستقبل الرسالة (إيجابية أو سلبية) غالباً يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل و بأية وسائل إتصالية أخرى

رابعاً: الرسالة : هي عبارة عن تحويل الافكار و المعلومات إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل و المستقبل و تأخذ أشكال عديدة وهي أهم عنصر من عناصر الإتصال , ولهذا يجب على المرسل ان يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها³

¹ رضوان بلخيري , سارة الجابري, مرجع سابق ذكره , ص83

محمد إبراهيم عبدات , سلوك المستهلك , مدخل إستراتيجي , دار وائل للنشر , عمان , الأردن , ط4, 2004, ص255

² صالح خليل أبو أصعب , المرجع السابق ذكره , ص75

³ أمين عبد العزيز حسن , إدارة الأعمال و تحديات القرن 12, دار قباء للطباعة و النشر , القاهرة , مصر , 2001, ص178

أو بالأحرى هي جوهر عملية الإتصال، أي دون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة، و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية¹

خامسا: الوسيلة: هي مجموعة من الوسائل المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون هذه الوسائل لفضية سواء منها المنطوقة مثل المحاضرة و الندوات أو المكتوبة مثل الكتب و المذكرات أو النشرات و التقارير، كما قد تكون هذه الوسائل غير لفضية كالصورة و الرسوم التوضيحية²

كما تعرف كذلك على أنها الوساطة المادية لتوصيل الرموز خاصة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد هناك أنواع للقنوات من بينها :

- قناة كتابية : يتم فيها نقل معلومات كتابية عن طريق الرسائل الاليكترونية
- قناة تقنية :الهاتف بنوعيه الثابت و النقال، التلفزيون، الراديو
- قناة تصويرية: مثل الملصقات الضوئية ، لوحة الإعلانات المتحركة³

و تختلف وسائل الإتصال لكل عملية إتصالية و ذلك حسب اختلاف بيئة الإتصال و موضوعها

سادسا: التشويش(المعوقات): هي كل ما من شأنه أن تعيق وتقلل من دقة و فعالية الإتصال ، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل الإتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الإتصال ،وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا إرتبط بالجوانب الإدراكية و الإجتماعية للمرسل و المستقبل ، كما قد يكون ماديا إذ إرتبط بوسائل الإتصال المصادية و التقنية⁴

سابعا: رجوع الصدى: يعرف بالتغذية العكسية وهو إستجابة المستقبل للمرسل ورد فعل إتجاه الرسالة أو تسمى بالتغذية الراجعة (لكل فعل رد فعل) وهي ردة فعل المستقبل للرسالة الإتصالية و قد يكون سلبا أو إيجابا، أو إعادة ما تعاد صياغة الرسالة الإتصالية على ردادات الفعل التي تحدثها نتيجة إستجابة أو عدم إستجابة المستقبل، وتعتبر التغذية الراجعة إحدى العناصر الهامة في العملية الإتصالية ، حيث يمكن تفسيرها بـرجع الصدى أو رد الفعل المباشر للمادة

¹محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط3، 2005 ، ص241

²فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتب الأردني ، 1955، ط5، ص255

³مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص19

⁴بوحنيبة قوي ، مرجع سابق ذكره ص57

• زيادة التعاون الدولي بين مؤسسات في جميع أنحاء العالم

- القيام بالمساعدة في العمليات البيع والشراء ودراسة السوق والتأثير عليه من خلال إرسال المعلومات عن منتجاتها وخدماتها عبر الانترنت إذ يمكنها أيضا عمل دراسات عن الأسواق ودراسة أوضاع المنافسين، تتعرف المؤسسة على متطلبات السوق وانسب الأسواق لترويج للمبيعات، دراسة الأسعار كذا دراسة أوضاع المنافسين في ظل الأسواق الحديثة و غيرها من نوعيات المعلومات.

- تسهيل عمليات الشراء وخدمات التوظيف: بين المؤسسات من خلال ارسال الطلبيات بالمواصفات عبر البريد الالكتروني

- مساعدة المؤسسات الاقتصادية على الدخول في الأسواق الجديدة أكثر اتساعا الأعمال التجارية عبر الانترنت والتطبيقات والإعلانات عبر وسائل التواصل الاجتماعي وكذا بناء اسم تجاري لها.

-تواصل شبكات توزيع البضائع: وذلك بين الشبكة التي تربط بين الموزعين المحليين بالمزود الرئيسي التسريع عمليات الطلب الشحن وتسوية الحسابات كما يمكن الطلبيات المستندة إلى مفهوم نقطة الطلب، لأتمتة كامل عمليات التوزيع وتسوية الحسابات المتعلقة بها، كما بدأت تظهر تطبيقات بصفة هائلة ككتيبات العرض الالكترونية والتي تزود العملاء ساعة بساعة بالعروض والأسعار.....

المطلب الثالث : أهداف و أهمية الاتصال الرقمي :

اولا : أهداف الاتصال الرقمي

إن الفلسفة الرئيسية للاتصال الرقمي هي نظرتها إلى الإدارة كمصدر للخدمات، والمواطن والشركات كزبائن أو عملاء يرغبون في الاستفادة من هذه الخدمات، لذلك فإن للاتصال الرقمي أهداف كثيرة تسعى إلى تحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها ما يلي:¹

- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات؛
- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين، الشركات والمؤسسات؛
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار في صفوف طويلة؛
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء؛

¹ علي حسين باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الامارات، العدد 23، 01 أوت 2006، ص 03.

الفصل الأول: الإتصال الرقمي

- إلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني مع ما يحمله من ليونة في التعامل مع الوثائق والمقدرة على تصحيح الأخطاء الحاصلة بسرعة ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان؛
- القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به؛
- إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب معهم وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة؛
- وأخيرا وليس أخيرا من أهداف الإدارة الإلكترونية التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة.

ثانيا : أهمية الاتصال الرقمي

إن الاهتمام الكبير الذي يوليه العالم المتقدم باستخدام الاتصال الرقمي بمكوناتها المختلفة سببه الأهمية والفوائد الكبيرة التي تقدمها هذه الأخيرة، ولذلك بدأت الدول تتسابق في تطبيق الإدارة الإلكترونية نظرا للفوائد التي تحققها، وفيما يلي أهم فوائد الاتصالات الرقمية:¹

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة؛
- تسهيل إجراءات الاتصال بين الدوائر المختلفة للمؤسسة وكذلك مع المؤسسات الأخرى؛
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المؤسسة؛
- تقليل استخدام الورق يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ والتوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الاستفادة منه في أمور أخرى.

وهناك من يشير إلى فوائد أخرى وهي كالتالي:²

- المساعدة في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات بشكل دائم بين يدي متخذ القرار؛
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء، والسرعة في الإنجاز؛
- اختصار المسافات؛
- معالجة البيروقراطية والرشوة؛

¹ عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011، ص 89.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 210.

- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات؛
- التخطيط للمشاريع المستقبلية؛
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة؛
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة.

المبحث الثالث : تقنيات الاتصال الرقمي ومزاياه وعيوبه

المطلب الاول : تقنيات ووسائل الاتصال الرقمي

أ-الحاسوب: وسيلة يستلم بيانات كمدخلات ويجهزها كمخرجات، أي أنه مصمم على أساس احتواء قدر كبير من البيانات الداخلية وتخزينها ومعالجتها ويعرف أيضا على أنه الآلة التي تجمع بين عدة مهام تخزين استرجاع وإرسال واستقبال في آن واحد الصورة والصوت إذا أريد ذلك وتكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة¹:

- قلة الأخطاء و انعدامها إذا كانت المدخلات دقيقه
- مرونة الحاسوب حيث تحمل عبئ أكبر حالة النمو السريع دون الحاجة إلى زيادة العناصر البشرية

ب-الاكسترانت:

تعد الإكسترانت ناتجا لتزاوج كل من الإنترنت والإنترنت، فهي شبكة إنترنت تم توسيعها لتمتد إلى جمهور خارجي محدود ومختار (زبائن، موردين، موزعين، عملاء...الخ) والذي له علاقة بطبيعة نشاطها، حيث تسمح له بالمرور عبر الحواجز الأمنية الإلكترونية التي تمنع ولوج الدخلاء والوصول لبيانات المنظمة. وتمتاز المعلومات في الإكسترانت بالأمان وهذا يمنع الإخلال بالأمن من المستخدمين غير المرخص لهم بالدخول للشبكة، ويتصل المستخدمون المرخص لهم بشفافية بشبكات منظمات أخرى من خلال الإكسترانت.

ج- الأنترنت يرجع أصل كلمة إنترنت (Internet) أو ما يسمى (بالنت) إلى شبكة أربانت (ARPANET)

(التي أنشئت سنة 1968م من طرف وكالة مشروعات البحوث المتقدمة بوزارة الدفاع الأمريكي (ARPA) ، وهذا سنة 1966م توصيل مراكز البحث وتداول المعلومات المرتبطة بوزارة الدفاع الأمريكية. وفي سنة 1979م راودت

¹نشيكو سهيلة، حرباش حديجة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأعمال البنكية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير،

تخصص مالية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2011-2012. ص 41

بعض طلبة جامعة (دوك) بـ (دورهام) فكرة تتمثل في ربط أجهزة الحاسوب بهدف تبادل معلومات علمية من الموقع العسكري إلى الجامعة¹.

ويمكن إعطاء تعريف للإنترنت على أنها عبارة عن شبكة مكونة من آلاف الشبكات المتصلة ببعضها البعض حول العالم²، أي أنها عبارة عن تجمع عالمي لشبكات الحاسوب والتي من خلالها يمكن للمستخدمين تبادل البيانات والمعلومات³، ولهذا فهي تسمى شبكة الشبكات.

هي نظام معلوماتي يتكون من مجموعة من الوثائق الرقمية المترابطة عبر الإنترنت. تعتمد على استخدام الروابط لربط الوثائق ببعضها البعض، مما يتيح للمستخدمين تصفح المحتوى بسهولة والوصول إلى مجموعة متنوعة والمعلومات المواضيع من ج-مواقع التواصل الاجتماعي: يستخدم هذا مفهوم لوصف مجموع التكنولوجيات الرقمية، التي يتم توظيفها لتقاسم المعلومات ومناقشتها وتبادل التجارب الإنسانية بني مستخدميهما.

مرت الانترنت بعدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن فقد كان الجيل الأول من الانترنت هو الويب 1.0 أو شبكة الانترنت التقليدية و هي نظام من مستندات النص الفائق المرتبطة ببعضها تعمل وفق الانترنت ويستطيع المستخدم تصفح هذه المستندات باستخدام متصفح ويب ، تم إنشاؤها عام 1989 لتيسير الاتصال بين المنظمات الأوروبية المجتمعة في سويسرا⁴، والجيل الثاني 2.0 أو شبكة الويب "للقراءة والكتابة" تشير عبارة "Web 2.0" إلى تحسين شكل الشبكة WWW توفر تقنيات مثل مدونات الويب (المدونات)، والإشارات المرجعية الاجتماعية، توفر خدمات الويب عبر الإنترنت مثل eBay و Gmail تحسينات على مواقع الويب المخصصة للقراءة فقط يصف فراي (مثل ومؤلف ومذيع) الويب 2.0 بأنه "فكرة في أذهان الناس وليس مجرد فكرة الواقع" ، ويب 2.0 موجود منذ أكتوبر 2004 تقريبا.⁵

و الجيل الثالث للويب 3.0 يطلق عليه الويب الدلالي لأنه يعتمد على معاني و دلالات الكلمات فهو يعتمد على الذكاء الاصطناعي في عمله و إدارته ، ويتميز الويب 3.0 بالعديد من الميزات يساعد على تحسين خدمة الويب فهو

¹ نور الدين لعجاج، المعلومات الآلي للسنة الأولى من التعليم الثانوي، الطبعة الأولى، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2005، ص97.

² محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص216.

³ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص189.

⁴ جنات فغول ، جنات فغول ، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر03،

الجزائر، 2018-2019، ص36.

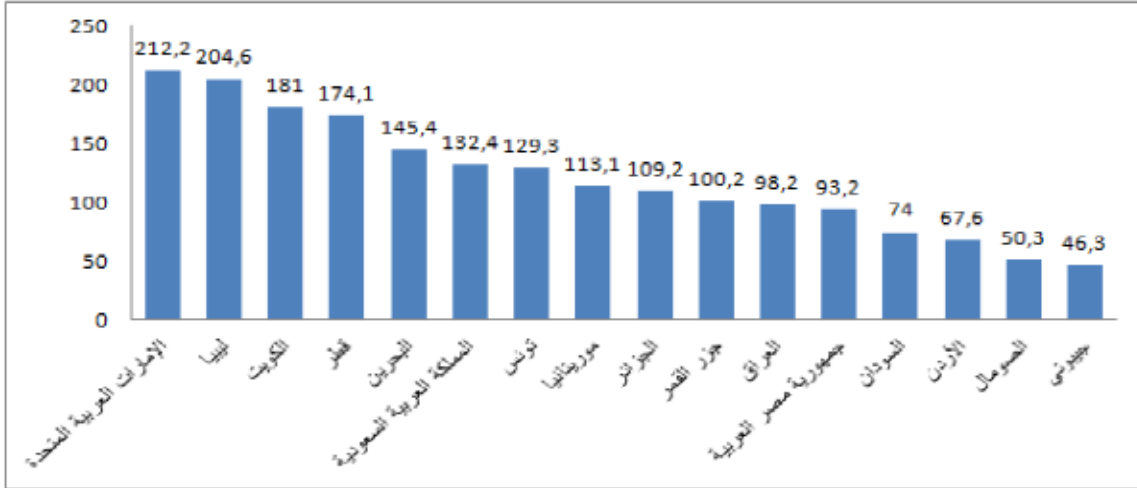
⁵U Mehanaik ,Dshivalingaiah,Comparativestudy Of Web1.0,Web2.0and Web 3.0, International CALIBER, University Of Allahabad, Allahabad, Mangalore,2008,P500

الفصل الأول: الإتصال الرقمي

يعمل من خلال دلالية البحث، و يقوم بالتعامل الذكي مع مصادر الويب و مستنداته كما أنه يقوم بتطوير عمليات البحث بحيث تبحث عن الكلمات و دلالاتها، و يدعم الاتصال بين مستخدمي الانترنت¹.

والجيل الرابع شبكة الانترنت 4.0 أو شبكة الانترنت الذكية: أو ما يسمى اصطلاحا باستخدام الذكاء الاصطناعي من أجل اتخاذ القرارات، وهذا ما يسمى: المنطق، حيث سوف تكون قادرة على التفكير واتخاذ القرارات ما يتعلق ببحث المستخدم وكذلك المحتوى كما أنها ستكون قادرة على إعطاء اقتراحات تستند إلى دراسات الطلاب و الباحثين عن كيف وماذا نريد، ومما يبدو جليا أن ويب ستصبح قادرة على تحويل العالم إلى كتلة اجتماعية وسياسية وصناعية واحدة أنها ستعطي لك الأدوات التي تحتاجها لإنتاج مواقع عالية الجودة ومستندة إلى معايير مختلفة².
وتقدر نسبة استخدام الأفراد للانترنت في الدول العربية حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2): الأفراد الذين يستخدمون الانترنت (%من السكان) في الدول العربية عام 2021



المصدر: زبشي نوال، رشيدة عبد الله بن سلوى، دراسة لواقع وتحديات الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، مجلة الاقتصاد و البيئة، المجلد 07،

العدد 01، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2024، ص 85.

من خلال هذه الاحصائيات يتبين ان الجزائر تحتل مرتبة حسنة لنسبة الافراد الذين يستخدمون الأنترنت بالنسبة لعدد السكان مع الاشارة ان هذه النسبة قد تكون قد تغيرت في الوقت الحاضر نتيجة استخدام الالياف البصرية و تعميم استخدام الجيل الخامس لتدفق السريع الأنترنت

¹عايد عايش الرويلي، منصور سمير السيد الصعيدي، فاعلية برنامج التعليمي قائم على أدوات الويب الدلالية في تدريس الرياضيات على تنمية المفاهيم التكنولوجية لدى التلاميذ ذوي الإعاقة العقلية بالمملكة السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 38، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 181.

²حنات فغول، مرجع سبق ذكره، ص 38.

الفصل الأول: الإتصال الرقمي

د-الأنترانت: استعمل مصطلح الإنترنت لأول مرة سنة 1994م¹، وهو يعبر عن شبكة حاسوب داخلية خاصة بالمنظمة، تستخدم فيها تكنولوجيا الإنترنت ولكن ضمن حلقة محدودة، أي أنها محجوزة لأعضاء من المنظمة نفسها، ويهدف بناء مثل هذه الشبكات إلى تأمين الوصول إلى مختلف مصادر المعلومات الخاصة بها بسهولة وفاعلية وأرخص التكاليف وهذا لمختلف أعضاء الجماعة. أي أنها تستخدم من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة و على الرغم من أن الانترانت تشبه و تعمل بنفس طريقة الشبكة العالمية، إلا أنها مغلقة ولا يسمح للآخرين خارج المؤسسة الدخول إليها وذلك من خلال استخدام برنامج جدار النار.

الجدول رقم (1-1): أهم الفروقات بين الانترنت والانترانت

الفروقات	الانترنت	الانترانت
الملكية	غير مملوكة لأحد	هي ملك المؤسسة التي تستضيفها
الوصول	أي شخص يمكنه الوصول إليها	وصول الاشخاص المسموح لهم فقط
المحتوى	تحتوي على مواضيع ومعلومات مختلفة	تحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة

المصدر: تشيكو سهيلة، خرباش خديجة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأعمال البنكية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2011-2012. ص 44 و-وسائل التواصل الاجتماعي: يعرفها "حسنني شفيق" بأنها عبارة عن مواقع على الأنترنت يتواصل من خلالها البشر الذين جمعتهم اهتمامات معينة، وسبب وصف هذه الشبكات بالاجتماعية أنها تتيح التواصل مع الأصدقاء لتقوي الروابط بين أعضائها . حيث يتم من خلالها مشاهدة وتبادل مقاطع الفيديو والمحادثات والملفات والعديد من الخدمات الأخرى، التواصل ومجموعات المناقشة ورسائل البريد الإلكتروني والمدونات، وتقوم على تعزيز الأعمال التجارية وخصوصا التسويقية منها، حيث تقدر الدراسات بأن 81% من الزبائن يعتمدون على السوشل ميديا لاتخاذ قرارات الشراء.

العديد من مواقع شبكات التواصل الاجتماعي عبر شبكة الانترنت أبرزها: *LinkedIn, Myspace, Facebook, YouTube, Twitter* وغيرها من المواقع.

" فالفيس بوك" موقع ويب للتواصل الاجتماعي يمكن الدخول إليه مجانا وتديره شركة فيسبوك محدودة المسؤولية كملكية خاصة) خدمات الفيسبوك في المؤسسة تشمل الاتصال الداخلي بين الموظفين عبر الرسائل، الاتصال

¹ لين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، (مجلة علوم إنسانية)، السنة السادسة، العدد 2008، 38.

الصوتي، والاتصال السمعي البصري. كما توفر وسيلة للحصول على المعلومات وتقصي أخبار السوق والأخبار من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. الإتصال الخارجي يشمل التفاعل مع الزبائن والاستماع لآرائهم حول المؤسسة ومنتجاتها، وتسهيل خدمات التوصيل والشراء الإلكتروني. وقد حقق نموا متصاعدا حيث بلغ 25 مليون مستخدم في العام تقريبا، ومن المحتمل جدا أن يصل الى مليار مستخدم فعال¹، إذا استقر معدل نموه وبقي ثابتا عند 2.9 مليار مستخدم شهريا عام 2024.

وتتيح شبكة تويتر خدمة التدوين المصغرة، وإمكانية الردود والتحديثات عبر البريد الإلكتروني، كذلك أهم الأحداث من خلال «خدمة RSS» عبر الرسائل النصية،

أما **Linked In**: فهو موقع مهني يساعد مستخدميه على الحصول على وظائف واكتشاف خطوط مبيعات والتواصل مع الشركاء المحتملين، وهو أحد المواقع المصنفة ضمن شبكات التواصل الإعلامية على شبكات الانترنت، مؤسس هذا الموقع هو: "جيف وينر" اداري سابق بشركة ياهو "Yahoo"، وقد تأسس هذا الموقع في شهر ديسمبر من عام 2002، بدأ نشاطه في شهر ماي 2003.

تطبيقات الهواتف الذكية:

يعرف الهاتف الذكي على أنه أداة اتصال لاسلكية تعمل خلال شبكة من أبراج البث موزعة لتغطي مساحة معينة، ثم تترايط عبر خطوط ثابتة أو أقمار صناعية أما تطبيقات الهواتف الذكية فهي من أكثر التقنيات حظورا واستعمالا في الوقت الحالي و يمكن تعريف تطبيقات الهواتف الذكية على أنها تكامل عبر الانترنت للأعمال والتطبيقات وأنظمة المعلومات، التي بدورها تساعد المؤسسات في القيام بنشاطاتها المختلفة، حيث تستطيع المؤسسات إنشاء تطبيقها الخاص لإدارة أنشطتها وتسهيل خدماتها لكل من الأعضاء والمستفيدين. وذلك لتميزها بسهولة الاستخدام ونقص التكلفة وقابليتها للتزليل والتشغيل في معظم الهواتف النقالة عبر متاجر التطبيقات **Google Play** لأجهزة الأندرويد، و **App store** لأجهزة الأيفون².

ومن أهم تطبيقات الهواتف الذكية العالمية: تطبيق واتساب **WhatsApp**، تطبيق ميسنجر **Messenger**. تطبيق البريد الإلكتروني: **Gmail**

¹ رحمة كروش، مريم بن زغوية، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، سنة 2018، ص 47.

² كوثر قندوز، رقية رواج، أثر استخدام تطبيق بريدي موب على رضا زبائن، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، سنة 2023، ص 04.

الفصل الأول: الإتصال الرقمي

أما عن امكانيات تكنولوجيا الإتصال في الجزائر فيمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): مؤشرات تكنولوجيا الإتصال في الجزائر لفترة 2017-2023

S12023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	
5.934.394	5.576.193	5.097.059	4.785.763	4.635.217	4.164.039	4.100.982	عدد مشتركين في شبكة الهاتف الثابت
48.915.484	49.018.766	47.015.757	45.555.673	45.425.533	47.154.264	/	عدد مشتركين في الهاتف النقال
5.095.712	4.705.846	4.175.372	3.789.128	3.580.455	3.063.100	/	شبكة الانترنت الثابتة
105.07%	107.0% ³	104.4%	103%	104.7%	109.6%	/	كثافة الهاتف النقال

المصدر: تقرير التنمية لسوق الهاتف والانترنت في الجزائر، وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، السداسي الأول لسنة 2020، ص ص 2، 9، 7، 5.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان عدد المستخدمين في مختلف الشبكات الإتصال في وتيرة تزايد مستمر من سنة الى اخري وهذا ما يعكس اتجاه الرقمي للسكان و الدولة للرقمة و العصرية الاليكترونية

المطلب الثاني: عوامل نجاح الإتصال الرقمي

على المسيرين في المؤسسة الذين يرغبون في أنجاح عملية الإتصال الرقمي أن يأخذوا في الاعتبار عدة عوامل لتحقيق النجاح و كفاءته داخل العمليات في المؤسسة. ومن أهمها:¹

- وضوح الرؤية الإستراتيجية والاستيعاب الشامل لمفهوم الاتصالات الرقمية، من خلال عملية تخطيط، تنفيذ، إنتاج، تشغيل وتطوير، وهذا بتوضيح الرؤية والرسالة؛
- الرعاية المباشرة والشاملة للإدارة العليا بالمؤسسة والابتعاد عن الاتكالية والارتجالية في معالجة الأمور؛
- التطوير المستمر للعناصر الاتصالية الرقمية ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها وفهم أهدافها، مع التشديد على تدوينها وتصنيفها؛
- التحديث المستمر لتقنية المعلومات ووسائل الإتصال؛

¹علي حسين باكير، مرجع سابق ذكره، ص 05.

- تحقيق مبدأ الشفافية والتطبيق الأمثل للواقعية؛
- تأمين سرية المعلومات للمستخدمين؛
- الاستفادة من التجارب السابقة وعدم تكرار الخطأ؛
- التعاون الإيجابي بين الأفراد والإدارات داخل المنشأة، وترك الاعتبار الشخصية.

المطلب الثالث: تقييم الاتصال الرقمي من خلال مزايا وعيوب

أولاً- المزايا

ويمكن تعين المزايا للاتصال الرقمي في مايلي :

- الاتصال الرقمي نظام النشاط والقوة بالرقمة الذي يحول الاتصال محفوظا كوحدة متكاملة عالية الجودة
- يتميز خاصية الاتصال الرقمي الذكاء فهو مراقب التغيري أوضاع أي قناة بصفة مستمرة إضافة إلى أنه يقوم بتصحيح مسارها
- يتميز بالمرونة التي يمتاز بها الحاسب الإلكتروني مما يسمح بتحقيق قدر عال من جودة الاستخدام مما يحقق قدر عال من تأمين الاتصال حتى أصبح في هذا الاتصال نقل البيانات السرية للحكومات، قبل أن يكون أيضا متاح على المستوى التجاري.
- يستخدم الاتصال الرقمي في شبكات البنوك والنقل الإلكتروني للبيانات والمعلومات الحساسة التي تحتاج للسرية¹.
- الراحة والرفاهية للمستخدمين لما توفره لهم
- اختصار للجهد والوقت والمال وذلك لجمعها بين مجال الاتصال والكمبيوتر
- ميزة البعد الزماني والمكاني كالسرعة في نقل المعلومات والمساحة المطلوبة لتخزين المعلومات ونقلها

ثانياً- العيوب:

- الاتصال الرقمي يعد التكنولوجيا أقل اجتماعية وعاطفية وحميمية
- رغم ما قدمته من حرية عالية في مجال التعبير إلا أن هذه الحرية تقيدت بقيود سياسية فليس هناك ضمان لتكنولوجيا الاتصال الرقمي الحديثة،
- التكلفة العالية للبرامج و كثرة الاعطاب التقنية من حين الى اخر² ن
- الغزو الثقافي المعرفي وانهايار القيم والعادات والتقاليد السائدة بين الشعوب في المجتمعات.

¹ صالح خليل أبو أصعب , المرجع السابق ذكره , ص83

² عبد الناصر موسى، محمد قريشي، المرجع السابق ذكره ص 91.

خلاصة الفصل

ان تحقيق أهداف المؤسسة و الإدارة مرتبط بتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها و هو وسيلة تبادل الآراء و الرغبات بين أعضائها وذلك يساعد على الإرتباط و التماسك ,ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف كما تعبر الإتصال الداخلي و هو الأداة الهامة لإحداث التغيير في السلوك البشري . كما يمكننا القول أن الاتصال الرقمي رغم حداثة النسبية يعد المحرك الأساسي لتسيير المؤسسة واستمرارية نشاطها ورغم ان هذا الاخير يحتاج الى متطلبات تقنية و معرفية كبيرة لانه احداث قفزة نوعية في المؤسسات التي تبنته من خلال ادارة الوقت وتحقيق الميزات التيسيرية.



الفصل الثاني
اطار مفاهيمي للأداء الوظيفي

تمهيد:

ان انعكاس لقدرات وقابلية المنظمة على تحقيق أهدافها الموضوعية مرتبط بالأداء الوظيفي ، فالمؤسسات في الوقت الراهن تسعى إلى تحقيق أداء متفوق بما يضمن لها توقع جيد في السوق وحصة سوقية معتبرة خاصة في ظل التوجه نحو التنافس المفتوح بدل الاستراتيجي ، وبالتالي فعلى المؤسسات معرفة وضعيتها من أجل تحسينها إذا كانت ضعيفة أما إذا كانت جيدة فعليها تطويرها باستمرار لأن طبيعة المحيط تفرض ذلك، وكل هذا يتم من خلال تقييم المؤسسة لأدائها وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم على أساسها تحديد مستوى الانجاز الفعلي. وتتركز عملية تقييم الأداء على استخدام مجموعة من المقاييس والتي تعد الأساس في بناء صورة لجودة عملية التسيير ، ولكن في ظل مفاهيم إدارية جديدة وأدوات قياس متطورة وأساليب تقييم نوعية مما فرض واقعا تنافسيا جديدا حتم على المنظمات الاهتمام بالأصول غير الملموسة كالموارد البشرية والعلاقات مع الزبائن... الخ وأخذها بالحسبان وعدم الاكتفاء فقط بالأصول الملموسة، بحيث يتم تقييمها وترجمتها إلى ما هو ملموس ويمكن قياسه. وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم كل من: الأداء، تقييم وقياس الأداء، وتأثير الاتصال الرقمي على الاداء الوظيفي

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء

المطلب الأول: ماهية الاداء الوظيفي و عناصره و ابعاده

اولا : مفهوم الاداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع خاصة في البحوث والدراسات التي تتناول المؤسسة فقد يستخدم للتعبير على مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما يعبر أيضا عن أنجاز المهام وأمام هذا الاختلاف والتنوع في تحديد مفهوم الأداء كان لابد من العودة إلى أصوله اللغوية:

- " ففي اللفظة اللاتينية يقابله Performa التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي ترجمت إلى اللفظة الإنجليزية في القرن (15) Performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه مثله مثل اللفظة الفرنسية"¹

وكما تعددت مفاهيم مصطلح الأداء (performance) حسب تعدد استخداماته: " بالنسبة لمدير المؤسسة فالأداء يعني المرادوية والقدرة على المنافسة، بالنسبة للموظف فهو مناخ العمل، أما بالنسبة للزبون فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة"².

ويعرف الأداء بأنه " العمليات التي تتضمن إتباع وسائل وأساليب يتم عن طريقها القيام بالنشاطات للوصول إلى أهداف هذه النشاطات، باستخدام موارد وإمكانات معينة"، كما يعرف الأداء أيضا بأنه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقه"³.

¹Gouvernance et performance dans les établissements de soins, sitmèmoire en ligne, juillet 2003.

https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie0.html

² عمر تمجيد، دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013، ص 62.

³ عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998، ص 03.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

ويعرفه توماس جيلبرت بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه.

ويعرف الأداء أيضا بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.¹

ثانيا: عناصر الأداء

للأداء مجموعة من العناصر او المكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجوده، و يمكن تلخيصها كما يلي

وفقا لما يراه HAYNES

الموظف: من حيث ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع؛

الوظيفة: من حيث ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والاشراف ووفرة

الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ثالثا: أبعاد أداء الوظيفة

إن مفهوم الأداء غالبا ما يختلط مع بعض المفاهيم التي تعتبر قريبة منه، فكثيرا ما استخدمت بعض المصطلحات للدلالة على مفهوم الأداء منها: الفعالية والكفاءة، حيث تعتبر الكفاءة والفعالية بعدين للأداء، لذلك سنحاول تبيان معنى كل من مصطلح الفعالية والكفاءة.

1- الكفاءة :

وهي تلك العلاقة بين الموارد والنتائج حيث تعبر عن مقدار المدخلات من الموارد الخام والأموال والموارد البشرية

اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات. وتحسب الكفاءة بالعلاقة التالية: الكفاءة = كمية أوقية

المخرجات / كمية أو قيمة المدخلات²

2- الفعالية:

تعرف حسب (Robert et walker) حيث تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف

الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم تعرف الفعالية حسيهما في أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها

¹ عصمت سلين القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009، ص 48.

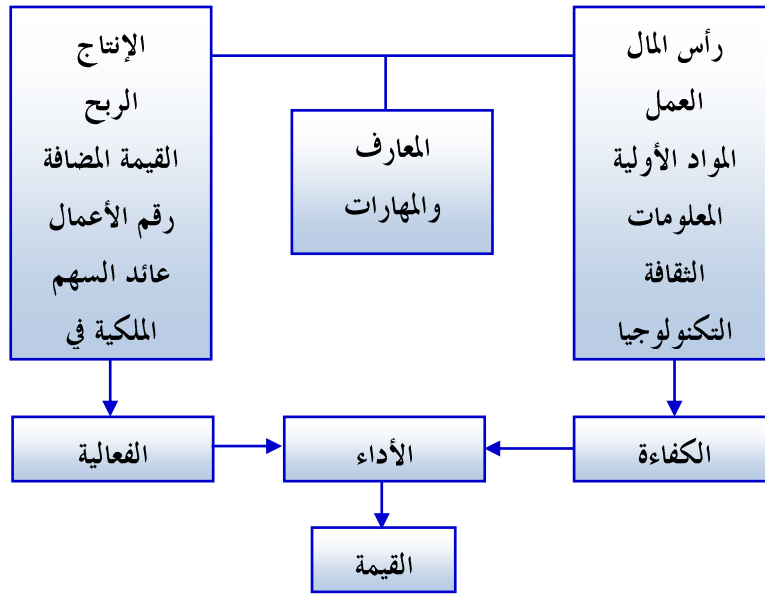
² برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015، ص 71

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة.. الخ. وحسب (Vincent Plauchu) الفعالية هي القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة. حيث نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة. وتحسب الفعالية بالعلاقة التالية: الفعالية = الانجازات المحققة الانجازات المحددة¹

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 487.

¹ برني لطيفة، نفس المرجع،

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

يوجد هناك أبعاد أخرى للأداء وهي: البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي .

أولاً: البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

إذا نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقييم الأداء حيث تتيح للمؤسسة ادراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

ثانياً: البعد الاقتصادي

تتمثل أدوات قياس الأداء الاقتصادي في استخدام التحليل المالي، حيث يتم الاعتماد على مقاييس الربحية بأنواعها المتخلفة والنسب المالية، انطلاقاً من سجلات ودفاتر المؤسسة، وكذا القوائم والتقارير التي تعدها.²

ثالثاً: البعد البيئي

حيث يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها .

رابعاً: البعد الاجتماعي :

يشير البعد الاجتماعي للأداء على مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن وجود التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة³

1 برني لطيفة ، نفس المرجع السابق، ص 82

2 رابيس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ايام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف ص 14.

3 مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2011-2012، ص 52.

المطلب الثاني : تصنيفات الأداء الوظيفي في المؤسسة

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي.

اولا: التصنيف حسب معيار المصدر

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى¹:

أ.الأداء الداخلي: ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد

البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب.الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن تغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم

فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه ، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة

للمؤسسة في حالة ما تكون تغيرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف

تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس

في حالة ما تكون تغيرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تكون في غير صالح المؤسسات أو حدوث

أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن

أن يشكل تهديدا لها.

ثانيا: حسب معيار الطبيعة

حيث صنف H.Savall (Henri Savall) الأداء إلى:

أ.أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في

الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة

السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

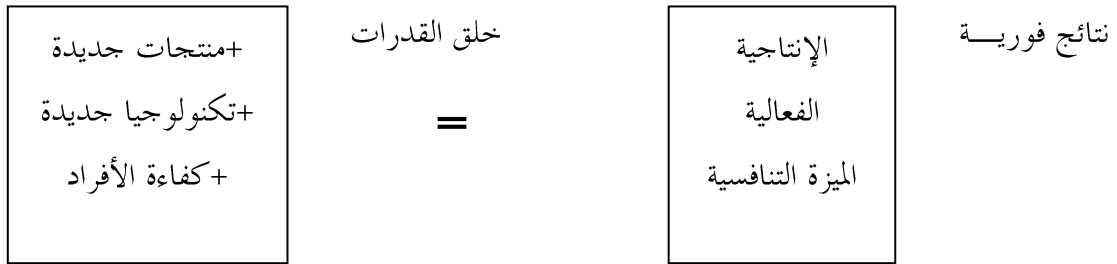
ويتعلق الأداء الاقتصادي بالنتائج الفورية على المدى القصير وخلق القدرات على المدى الطويل، وهذا ما

يوضحه الشكل الموالي²:

¹ غردوي، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات(يومي 17 و18 افريل، جامعة البليدة، الجزائر، 2013، ص3.

² كواشي، مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، 2013 الجزائر، ص174.

الشكل رقم (2-2) الأداء الاقتصادي



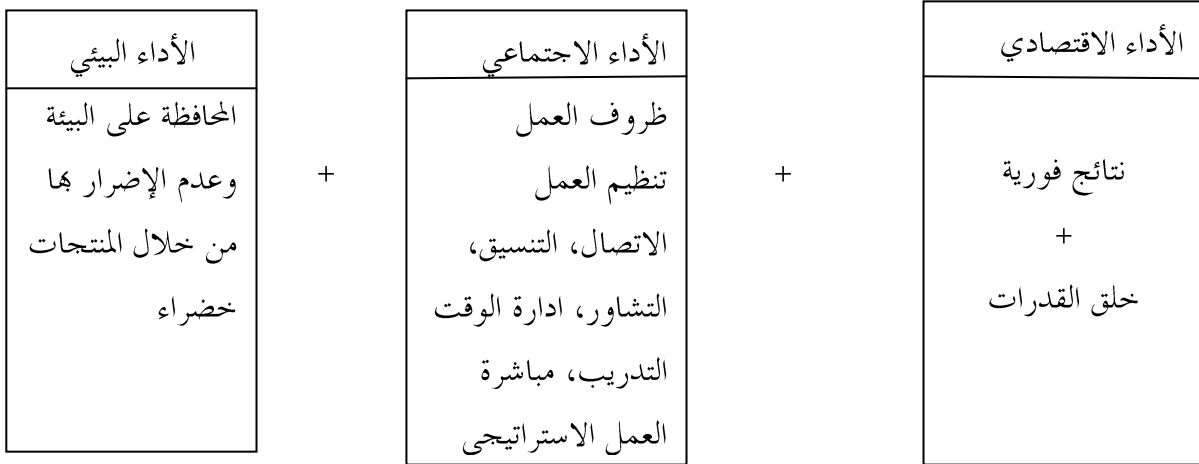
المصدر: كواشي مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، 2013، ص174.

ب. الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ج. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة



المصدر: كواشي مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مج09، ع33، الجزائر، 2013، ص175.

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما يعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من إيجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما انه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تتبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

الثالثا: التصنيف حسب معيار الشمولية

ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي¹:

أ. الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرازية، الأرباح، النمو... الخ

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فان اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

¹ مزهودة، عبد المليك. مقاربة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص89.

الرابعاً: التصنيف حسب المعيار الوظيفي

وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق¹.

أ. أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين. وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببث روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ج. أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات، ... الخ) أصبحت من الموارد الإستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

د. أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين... الخ

المطلب الثالث: مستويات الأداء في المؤسسة

توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة الاقتصادية من خلالها على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتمثل هذه المستويات في:²

- **الأداء الاستثنائي:** يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي؛

¹ مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012، ص 26

² خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار البازوزي، الأردن، 2007، ص ص، 385-386.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

- الأداء البارز: يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز.
- الأداء الجيد جدا: بين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد: يكون فيه تمييز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل: يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو؛
- الأداء الضعيف: والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي للعاملين و العوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي وأهم عناصره

الأداء هو ذلك المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للهمام المطلوب إنجازها، وعموما الأداء يكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي للموظف ، كما أنه أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط أي شكل من الأشكال.¹

الأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهام أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.²

فالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.³

كما عرفوه على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁴ يختلف هذا التعريف عن التعريف الأول كونه يهتم بدرجة هذه الأهداف، أي يهتم بالطريقة التي تؤدي بها المهام من أجل بلوغ الأهداف، حيث أن هذا الأخير يختلف عن الجهد الذي يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

فالأداء الوظيفي هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفة، ومن الواجب عليه إتمامها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وغيرها فيتحقق رضاهم وبالتالي يبذلون جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد والشروط المحددة وبالتالي الحفاظ على استمرارية وبقاء المؤسسة في البيئة التي تنشط فيها.

أما عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي من العناصر التالية:

- 1) **القدرة:** نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعية مستوى وتعتبر القدرة بدرجةها المختلفة حصيلة التفاعل متغيرين هامين هما المعرفة والمهارة.
- 2) **المهارة:** يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان وإكساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أفعال.

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص244.

² عيسى إبراهيم، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا، الأردن، 2009، ص15.

³ مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 209.

- (3) المعرفة: تعبر عن حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد اتجاه شيء معين.¹
- (4) الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء وتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي: **الاتجاهات - مناخ العمل - المناخ الأسري**.
- (5) **الاتجاهات**: هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل العمل الزملاء والمجتمع.
- (6) **مناخ العمل والمناخ الأسري**: إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل ويوضع التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتها لتحقيق كفاءة العنصر البشري من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ الأسرة من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد.
- (7) **التكنولوجيا**: هي فكر وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشتمل الجانب العلمي أو الجانب التطبيقي.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي

اولا- العوامل الداخلية

تتمثل العوامل الداخلية في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسیر أن يتحكم فيها ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية³، ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي:

أ. العوامل التقنية:

وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص ما يلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال
- تصميم المؤسسة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، والآلات.

¹ علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، 2002، ص 115-235.

² علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس الدين، القاهرة، مصر، 1990، ص 266.

³ بريش السعيد، بجاوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن المنتدى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 298.

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها.
- التناسب بين طاقتي التخزين والانتاج في المؤسسة.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب. الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد، وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامهم¹

ج. تقييم أداء الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى، فالأهداف المالية، وأهداف الإنتاج والتسويق، لا يمكن أن تنجز بالفعالية المطلوبة إلا إذا تحقق هدف الموارد البشرية، فبقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وبالتالي على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية. ويمكن إبراز أهم المبادئ التي يقوم عليها تقييم أداء الموارد البشرية في أهم النقاط التالية:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- يجب أن يكون نظام تقييم أداء العاملين وثيق الصلة بالوظيفة قدر الإمكان؛
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها؛
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظم وأساليب التقييم ونماذجها؛
- يجب أن يكون التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم التقييم بشكل مستقل؛
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية وبوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

ثانياً- العوامل الخارجية:

يقصد بالعوامل الخارجية " مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة " وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL)، ما يلي²:

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص، ص 15-16.

² محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص 203.

- 1- **العوامل السياسية:** إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، التأميمات، الحظر على نشاط بعض المؤسسات، الانقلابات، كلها عوامل تؤثر على أداء المؤسسة.
 - 2- **العوامل الاقتصادية:** تشمل في التركيبة السكانية، التوزيع الجغرافي، الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم... إلخ
 - 3- **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الانفاق على البحوث والتطوير، تطور وسائل الاتصالات وانظمة المعلومات، والاختراعات الجديدة وغيرها من القوى التي تساهم في حل مشكلات العمل من خلال التقنيات الحديثة.
 - 4- **العوامل البيئية والتشريعية:** منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والحفاظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل الخاصة أو ذات التأثير المباشر على أداء وقرارات المؤسسة منها: العملاء أو المستفيدين من مخرجات المؤسسة، الموردين، النقابات، المؤسسة المنافسة وأصحاب المصالح الأخرى في المجتمع المحيط بالمؤسسة، وتمثل هذه العوامل حسب بورتر في خمس قوى.
- المطلب الثالث: مراحل تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة**
- تشمل عملية التقييم مراحل وهي:
- 1- **مرحلة جمع البيانات الإحصائية:** اللازمة لعملية التقييم مثل القيمة المضافة، مستلزمات الإنتاج والأجور وعدد العاملين... إلخ، إلا أن هذه البيانات يجب أن لا تقتصر على فترة زمنية معينة بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار السلاسل الزمنية للوقوف على طبيعة التطور الصناعي لكافة أنشطة المؤسسة.
 - 2- **تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:** للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية التقييم، وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية لتحديد مدى موثوقية هذه البيانات.
 - 3- **إجراء عملية التقييم:** باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أنها تشمل عملية التقييم للنشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
 - 4- **اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:** في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وأن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

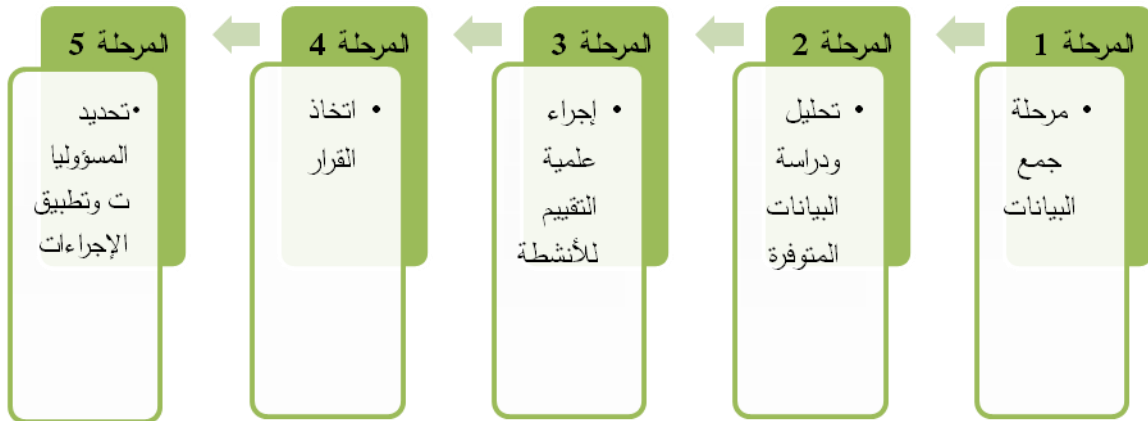
وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.¹

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحراف: التي حدثت في الخطة الانتاجية وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطة القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

وفي هذه المرحلة أيضا يتم الحكم على الانحرافات التي تتحقق في مجال التطبيق سواء كانت انحرافات نوعية، حيث لا تتطابق الوحدات المنتجة مع المواصفات النوعية والانماط المحددة لها، أو قد يكون الانحراف قيميا بسبب انخفاض الكمية المنتجة، أو فنيا بسبب اختلال العلاقات الصناعية المتداخلة بين المشروع وبقية المشاريع ضمن القطاع الصناعي، وهذا الانحراف الفني يعني وجود اختلافات في المنشأة.

وللتوصل لهذه الانحرافات لابد من عمل المقارنات اللازمة وحصرها واستقصاء أسبابها ودراسة العلاج المناسب لها، فإذا وجد انحراف عند تقييم الأداء الصناعي لعنصر العمل (مثلا)، فلا بد من الوقوف على أسبابه كضعف الكفاية الإنتاجية للعامل نتيجة لوجود بطالة مقنعة، وفي هذه الحالة يكون العلاج في تقدير فائض القوى العاملة الواجب التخلص منه أو توجيهه في أنشطة صناعية أخرى.²

الشكل (2-4): مراحل تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

¹ نبيل محمد مرسي، نفس مرجع سابق، ص 152.

² محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979، ص 255.

المبحث الثالث: أداة القياس الأداء و ابعاد الاتصال الرقمي

المطلب الاول : طرق تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام, والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء, حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم, واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: طرق المقارنة:

وتقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة أجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:¹

1- طريقة ترتيب الموظفين البسيط:

حيث يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات, فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالموظف الأحسن أداءً فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداءً فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداءً إلى الأسوأ أداءً.

وترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين ومن السهل تمييز تلك الفروقات. وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. وتمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها, ولكن يعاب عليها عدم توفير التغذية العكسية للموظفين, واحتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم, وضعف الموضوعية والدقة في التقييم كنتيجة لعدم وجود معايير موضوعية للمقارنة أو التقييم, وصعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الموظفين, وأيضاً لا تحدد هذه الطريقة مقدار الفروقات في الأداء بين الموظفين.

2- طريقة الترتيب التبادلي أو التناوبي:

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداءً مقارنة بالأسوأ أداءً, حيث يتم أعداد قائمة بأسماء الموظفين في المنظمة والذين يراد تقييمهم ومن ثم يتم اختيار أفضل الموظفين أداءً ويوضع في المرتبة الأولى ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً

¹ عمار بن عيشي, دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب, مذكرة الماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, جامعة محمد بوضياف, المسيلة,

ويوضع في ذيل القائمة ومن ثم يعيد الكره مرة أخرى باختيار أفضل الموظفين أداءً من قائمة الموظفين المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية ويتم اختيار أسوأ الموظفين أداءً ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة الموظفين، فيتم التقييم هنا بصورة تبادلية بين الأفضل أداءً والأسوأ أداءً إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط .

3- طريقة المقارنة الزوجية:

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية أو المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم (المشرف) إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة. ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك وقت وجهد القائم بعملية التقييم.

4- طريقة التوزيع الإجمالي:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليل ويقل أكثر كلما أبتعد عن الوسط، فالتوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداء جيد و 15% عند الطرفين (اليمين واليسار) تمثل أداء جيد جداً وأداء مرضي على التوالي وتمثل 10% عند أقصى الأطراف الأداء المرتفع والأداء منخفض للموظفين بشكل عام، فيضطر القائم بعملية التقييم (المشرف) إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.¹ ولا تختلف هذه الطريقة أيضاً عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة أخرى معدلة لطريقة الترتيب البسيط. إلا أنها تزيد على طريقة الترتيب البسيط في جانب العيوب بأنها تفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعاً طبيعياً من النسب وهذا يخالف الواقع أحياناً.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبع، جامعة الإسكندرية، 2002، ص388

ثانياً: الطرق المطلقة:

والتي لا يتم فيها تقييم الموظفين على أساس نسبي بمقارنتهم ببعضهم البعض أو بالمعايير بل تقييمهم بصورة مطلقة ومنها ما يلي:

1- طريقة المقالة:

ويطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم (المشرف) أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه, وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة منعاً للإسهاب والإطالة الزائدة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريب عالي للقائمين على عمليات التقييم وتقدم بعض الطرق لتطوير أداء الموظفين, ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالات عن جميع الموظفين في إدارته, وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية (تزيد أو تنقص) تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض, وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم في عملية التقييم عند كتابة المقالة.

ثالثاً: الطرق المبنية على المقاييس

ويتم تقييم الأداء بالنسبة لعوامل وصفات معينة أو معايير ويتولى المقيم تحديد مدى أو درجة توفر هذه العوامل لدى الموظف باستخدام مقاييس متدرجة تعكس تباين الموظفين في كل عامل من عوامل التقييم وتشمل ما يلي:

1- طريقة التدرج البياني:

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.¹

وتمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولتها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة, ومن الممكن تطبيق القائمة بشكل واسع على عدد كبير من الموظفين أو الوظائف, ولا تحتاج إلى تدريب كبير للقائمين على التقييم. إلا أنه قد **عيوب الطريقة:** يعاب عليها احتمال وجود التحيز من القائم بعملية التقييم حيث تعتمد عملية التقييم بشكل كبير

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق الذكره، ص 390

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

على وجهة نظر القائم بعملية التقييم, وظهور التشدد أو التساهل بعملية التقييم, وإغفالها لبعض العناصر المهمة لبعض الوظائف في حال تطبيقها بشكل واسع, ولا تقدم هذه الطريقة النواحي التطويرية للموظف .

2- طريقة القوائم السلوكية:

حيث يتم تصميم قوائم تتضمن عبارات وجملة (أمثلة سلوكية) تصف سلوكيات معينة كأداة لتقييم الجوانب والخصائص السلوكية للأداء فكل مجموعة من الجمل والعبارات تستهدف قياس عنصر من عناصر الأداء مثل القدرة على التعلم والدقة في الأداء والعلاقات الشخصية وتحمل المسؤولية.

وتتم عملية التقييم بإعداد قائمة تتضمن عدد من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من مستويات الأداء ويطلب من القائم على عملية التقييم اختيار الأمثلة السلوكية التي تنطبق على أداء الموظف وخصائصه.

ويتم تطوير وتصميم القوائم السلوكية من خلال سلسلة من اللقاءات بين الموظفين والمشرفين أو من خلال الملاحظة ومراقبة الأداء ليتم تحديد الجوانب المهمة والمتصلة بالعمل والأداء.

وقد ظهرت أشكال من طرق القوائم السلوكية، وتعتبر طرق معدلة مثل طريقة السلوك المتوقع والتي تهتم بتوضيح وتحديد الأداء ما إذا كان متميزاً أو وسطاً أو ضعيفاً، وطريقة السلوك الملاحظ والتي يتم فيها تحديد تكرار السلوكيات التي يقوم بها الموظف ويتم ملاحظتها أثناء أداء العمل.

وتفيد القوائم السلوكية في وضع وتطوير خطط وأنظمة الإدارة بالأهداف, وتركز على سلوك الموظف في العمل وليس على صفاته, وتساهم في تحقيق العدالة في التقييم نظراً لمعرفة كل من الرئيس والمرؤوس بجوانب الأداء التي سيتم ملاحظتها وتقييمها, وتوفر هذه الطريقة تغذية عكسية جيدة للموظفين.¹

عيوب الطريقة: في جانب العيوب فهي تتطلب وقتاً وجهداً كبيراً لتطويرها وإدارتها بنجاح, وتتطلب الاستمرار والعمل الدائم على تطوير المقاييس فيها والتحقق من أن الأمثلة السلوكية التي تتضمنها أداة التقييم مازالت ذات صلة بالعمل.

3- طريقة الاختيار الإجباري:

حيث يتم تصميم قائمة تتضمن مجموعات من العبارات والجملة التي تصف مستوى أداء العمل, وتحتوي كل مجموعة على جملتين وصفيتين على شكل ثنائيات إيجابية وسلبية ويتم إجبار القائم على عملية التقييم (المشرف) على

¹ الضب الزهرة وتينعمري نجمة" تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عمارت- تقرت- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- دفعة 2013 ص 24

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

اختيار جملة واحدة من كل مجموعة تنطبق على أداء الموظف من وجهة نظرة ومن ثم يتم تحليل القائمة بإعطاء كل جملة وزن معين ومن ثم تحدد نتيجة تقويم الأداء للموظف على النتيجة النهائية للمجموع الكلي للأوزان. وتمتاز هذه الطريقة بالسهولة في التنفيذ, وتساعد على الحد من مقدار التحيز بافتراض أن القائم بعملية التقييم ليس لديه علم بمقدار الأوزان لكل جملة, وكذلك تساعد هذه الطريقة في التغلب على التزوع نحو التساهل أو التشدد في التقييم العام للموظفين.

عيوب الطريقة: على هذه الطريقة جهل القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة للحمل, وتجاهل النواحي التطويرية للموظف, وايضاً تحتاج إلى جهد ووقت كبير في الأعداد وتصميم القوائم .

4- طريقة الوقائع الحرجة:

وهي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف أثناء الأداء والعمل الفعلي وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم (المشرف) في سجل خاص لكل موظف, وقد يتضمن السجل تقسيم معين كفئات معينة في السلوك مثل التعاون مع الزملاء والدقة في الأداء وأتباع التعليمات وتحمل المسؤولية, وعند حلول فترة التقويم الدورية في المنظمة يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي ومن ثم إصدار حكمة على أداء الموظف من خلال هذه السلوكيات التي تم ملاحظتها مسبقاً.

وتمتاز هذه الطريقة بتقديمها تغذية عكسية للموظف, وبالموضوعية نظراً لاعتمادها على سجل للوقائع الفعلية بدلاً من ذاكرة القائم بعملية التقويم.

عيوب الطريقة: على هذه الطريقة أنها تستهلك أو تتطلب الكثير من الوقت والجهد في تسجيل الوقائع والملاحظات لكل موظف, وتدمر واستياء الموظفين من هذه الطريقة لشعورهم بأنهم تحت المتابعة والرقابة المستمرة, وقد يعمل القائم بعملية التقييم على التركيز على تصيد الأخطاء وتسجيلها بدلاً من تسجيل الجوانب الإيجابية والسلبية على حد سواء, وايضاً نسيان أو إغفال تسجيل بعض السلوكيات والوقائع.

رابعاً: الطرق المبنية على نتائج الأعمال:¹

وترتكز على نتائج الأعمال كمعيار رئيسي للتقييم, حيث يتم تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء مع الأهداف المحددة للأداء, ومنها ما يلي:

طريقة الإدارة بالأهداف:

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة, وتكون عادةً الأهداف واضحة وواقعية وأحياناً يتم

¹ الضب الزهرة وتينعمري نجمة مرجع سابق ذكره ص 26

الفصل الثاني : اطار مفاهيمي لراس المال البشري

تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي, وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف, ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

وقمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبه خبرة وتجارب جديدة, وتساعد على زيادة المناقشات في المنظمة وتشجيع الموظف في تحديد الأهداف يزيد من دافعيته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها, وتساعد في تحسين الاتصالات بين المشرفين والموظفين, وتتميز أيضاً بوضوح المطلوب من الموظف لإنجازه وتحديد المعايير والمقاييس لقياس مستوى إنجاز الموظف, ومن مميزاتها أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد الانتهاء من العمل.

عيوب الطريقة: قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي و فرق العمل والأداء الكلي للمنظمة, تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة وهذا يتطلب ادراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها, وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة, وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

خامساً: تقييم الأداء من زوايا مختلفة (طريقة تقييم الأداء 360°):

وهي أن يُقِيم الموظف استناداً على تقييم من حوله, كأن يُقِيم من مديره ومن يديرهم ومن الموظفين الذين في نفس مستواه الوظيفي, وربما من العملاء الذين يتعاملون معه وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. هذا النوع من التقييم سيحقق للموظف تقيماً صادقاً وعادلاً, وسيعرف الموظف كيف ينظر إليه الآخرون وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم.

وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها, ويوجهه الى التدريب المناسب. والجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 درجة هو السرية, عند تنفيذ هذا النوع من التقييم, فمن الأفضل إعطاء ضمانات للموظفين أن ما يُتقاسم به من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الدقة في النتائج.

المطلب الثاني : أثر تطبيق الاتصال الرقمي على بناء ميزة التميز في الاداء الوظيفي

إن الإعتداد المتزايد على أساليب الاتصالات الرقمية، كان له الأثر الكبير في المؤسسة، حيث أحدث تغييرات عميقة في مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالإنتاج، التسويق، الموارد البشرية.

فلقد أسهمت الاتصالات الرقمية في تحقيق منطوق نماذج "إدارة التميز والإبداع" من خلال تيسيرها لتحويلات أساسية في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات بالمنظمة ونذكر منها ما يلي:

1- تطوير جذري في نظم وآليات الإتصال تسمح بتطبيق نظم الهندسة الموازية حيث يعمل أفراد متعددون في مشروع واحد من مواقع متباعدة ولكنهم على اتصال دائم

2- إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماما مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها ما يلي:

أ- إعادة تصميم نظم التخطيط بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات من خلال الربط الآني بنظم رقابة وقياس الأداء.¹

ب- إعادة تصميم الأعمال باستبعاد الأنشطة والمهام التي تم تعويضها آليا (أوتوماتيكيا)، وإدخال عناصر التكامل والتمكين Empowerment في الإعتبار.

ج- التوسع في الإستخدام الآلي أو الأوتوماتيكي يؤدي إلى تخفيض أعداد العاملين حتى في المستويات الإدارية خاصة الإدارة الوسطى والوظائف الإشرافية.

3- تبسيط الهيكل التنظيمي بتقسيم المنظمة إلى مجموعة من الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams، وفي نفس الوقت تنمية الفاعلية وسرعة الأداء واتخاذ القرارات عند نقاط التنفيذ مما يجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المحيطة بها.

4- استثمار فرق العمل الطارئة بدلا من التكوينات والتقسيمات التنظيمية الدائمة، ومن ثم يتم التحول إلى التنظيم الشبكي حيث يكون الربط آنيا بين الوحدات الإستراتيجية وفرق العمل المختلفة بوسائط الكترونية تسمح بالتواصل والتفاعل والتنسيق المستمر والعمل المشترك وتبادل المعلومات بينها جميعا.

وبذلك تتمكن المنظمة-بفضل منهجية الاتصال الرقمي - أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build-to-order أو ما يطلق عليه "الإنتاج النحيف". وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

¹ بدرأوي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي. نفس المرجع سابق ذكره، ص 133

5- التحول من الهياكل التنظيمية المبنية على أساس وظيفي Functional تتصف بالتجزئة و الإنعزالية إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية Information –based تتمتع بالتواصل و الإندماجية. وينشأ بين إدارات المنظمة وتقسيماتها شبه المستقلة نمط متميز من العلاقات أقرب إلى فكرة الفيدرالية السياسية بين ولايات الدولة أو مجموعة الدول المنظمة لاتحاد سياسي يحقق لكل منها استقلالية في شؤونها الداخلية بينما تركز بعض الأمور المشتركة كالدفاع والعلاقات الخارجية ويطلق Davenport على هذا النمط تعبير Information Federalism¹

6- تسمح المعلوماتية، وعلى وجه الخصوص الشبكات، بفتح وتطوير أسواق جديدة واعتماد أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استغلال هذه التكنولوجيا في خدمة المؤسسة وإيجاد عوامل إنتاج جديدة، تمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

7- تغيير أساليب الإنتاج باستخدام نظم التصميم والإنتاج بالحاسب الآلي CAD/CAM والتنفيذ عن طريق الروبوتات ROBOT والرقابة والقياس من خلال نظم مدمجة في العمليات تعتمد نظم البرامج الذكية. وبذلك تتمكن المنظمة-بفضل منهجية الإدارة الإلكترونية- أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي الذي يقوم على فكرة "الإنتاج للتخزين ثم البيع من المخزون" Build-to stock إلى نمط جديد للإدارة يقوم على فكرة "الإنتاج حسب طلب الزبون" Build-to-order أو ما يطلق عليه "الإنتاج النحيف"². وهذا النموذج تطبقه الآن شركات كثيرة في مجال صناعات الحاسبات الآلية ومنها Dell, Compaq حيث يتم صناعة الحاسبات الشخصية بعد استلام طلبات الزبائن وليس قبلها وتخزينها.

ومن أهم آليات العمل المعتمدة التي تعمل على تفعيل مفاهيم الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في منظمات الأعمال ما يلي:

- التصميم والهندسة والإنتاج باستخدام الحاسب الآلي.
- الهندسة المواكبة وتخطيط موارد المشروع.
- الإنتاج المرن والإنتاج لدى الغير.
- التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا.
- البريد الصوتي والإلكتروني.
- الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.

¹ بدرابي، عبد الرضا فرج، وإدريس، وائل محمد صبحي. نفس المرجع سابق ذكره، ص134.

* :Lean production or flexible manufacturing systems

- الشبكات الداخلية Intranet والخارجية Extranet والشبكة العالمية Internet.

ويمكن تلخيص الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

1- تنمية وتطوير أداء الموظفين.

2- زيادة الإحساس بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم.

3- تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام.

4- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من اختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة.

5- تحسين الاتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل.

6- الموضوعية في قرارات الموارد البشرية, حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على المعلومات المتحصلة من التقييم بكل موضوعية وبدون انحياز, ويسهم في بناء التخطيط الاستراتيجي السليم للموارد البشرية المبني على معلومات دقيقة وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد على أسس موضوعية سليمة.

خلاصة الفصل:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق مستوى أداء جيد باعتباره ثمرة من ثمرات السياسات التسييرية المالية والإنتاجية والتسويقية... والذي يعكس نجاح أو فشل المؤسسة، كما أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجهها وكشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية.

و تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم، وليحققوا مستويات أعلى في التقييم لينالوا الحوافز والعلاوات المقررة لذلك، ولكي تحقق العملية الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج النهائية لعملية التقييم.

لذا أصبحت عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عملية بالغة الأهمية، لما توفره من نظام متكامل لمعلومات دقيقة وموثوقة لأجل اتخاذ القرارات المناسبة لاستمرار وتحسين أدائها مستقبلاً، ومن بين الوسائل الهامة التي تستعملها المؤسسة لمساعدتها على ذلك بطاقة الأداء المتوازن. التي تسعى للتأكد أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبكفاءة وملائمة لتتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة.



الفصل الثالث

دراسة حالة الصندوق الوطني لاجراء CNAS



تمهيد

بهدف تقييم ما تم الوصول اليه في الدراسة النظرية في الواقع قمنا بدراسة ميدانية لدعم الجانب النظري وذلك على مؤسسة الصندوق الوطني للأجراء CNAS ولاية سوق اهراس وهذا نظرا لأهمية المؤسسة ووزنها الاقتصادي محليا ووطنيا ، لذا وقبل التطرق إلى الدراسة التطبيقية وجب التعرف على هذه الشركة من حيث نشاطها واهدافها وبنيتها التنظيمية ومهامها.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول: ماهية الصندوق الوطني للأجراء

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المبحث الأول: الصندوق الوطني للأجراء CNAS

المطلب الأول: الوضعية القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي

حسب المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 92-07 المؤرخ في 4 يناير 1992 ، المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي أن هيئات الضمان الاجتماعي والمقررة في المادة 49 من القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988م هي :

- الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.
- الصندوق الوطني للتقاعد.
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء.

ووفقا للمادة 2 من المرسوم السابق أن هذه الصناديق هي التي تتولى تسيير الأخطار المنصوص عليها في قوانين الضمان الاجتماعي ، وتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية ، وتخضع في علاقاتها مع الآخرين للتشريع التجاري وكذا للقوانين والتنظيمات السارية المفعول وطبقا لأحكام المادة 78 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 جويلية سنة 1983 توضع الصناديق تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي.

كما تكون مقرات الصناديق بالجزائر العاصمة حسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي رقم 92-07. وعلى الرغم من تمتع صناديق الضمان الاجتماعي بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وفقا للمادة الأولى من المرسوم التنفيذي السابق إلا أن المادة 6 منه تنص على أنه : " لا تتمتع وكالات الصناديق بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية وتوضع تحت سلطة أعوان الإدارة ...

-يحدد التنظيم الداخلي لكل صندوق بموجب قرار من الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي بناء على اقتراح من مجلس إدارة الصندوق حسب المادة 07 من نفس المرسوم .

-تعرف الحماية الاجتماعية بأنها مجموعة الآليات و المؤسسات التي تركز على مبدأ التضامن و التكافل و التي تضمن للأفراد الحماية من الأخطار الاجتماعية كما تهدف كذلك إلى:

- حمايتهم من (المرض، الموت، البطالة، العجز، الشيخوخة
- إعادة توزيع المداخيل من دخل القادرين على العمل إلى غير القادرين مثل فئة المتقاعدين و العاجزين.
- مساعدة و تحفيز التنمية الاقتصادية و ذلك من خلال المحافظة على القدرة الشرائية للأفراد لدعم الطلب.
- وتنفع الحماية الاجتماعية إلى عدة صناديق للضمان الاجتماعي موزعة حسب طبقات المجتمع

كمايلي:

- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)
- الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال غير الأجراء (CASNOS)
- الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)
- الصندوق الوطني للمعاشات (CNR)
- الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لعمال قطاعي البناء و الأشغال العمومية و الرّي (CACOBATH)
- الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الإجتماعية (FNPOS).

المطلب الثاني : التعريف بوكالة CNAS فرع سوق اهراس ومهامها

اولا: التعريف بوكالة CNAS فرع سوق اهراس

يقع الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لو كالة سوق أهراس في الطريق الوطني رقم 16 و بالتحديد في شارع محمد الشريف مساعدي ، يتربع على مساحة تقدر بـ 2500 م² و يبلغ عدد عمال الوكالة 315 عامل. (الوكالة بمختلف فروعها) .

يرجع تاريخ التأمينات الاجتماعية لو كالة ولاية سوق أهراس إلى سنوات السبعينات، عندما كانت مركز دفع تابع لو كالة عنابة. ومع نهاية سنة 1976 أصبحت سوق أهراس دائرة تابعة إداريا لولاية قالمة ، وبذلك أصبح مركز الدفع كذلك تابعا لها إلى غاية 16 أكتوبر 1986 م حيث تم فتح وكالة بولاية سوق أهراس بعد أن أصبحت هذه الأخيرة ولاية بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984 م .

كانت في البداية ولاية سوق أهراس تضم كل من مركز الدفع المركزي ، مركز دفع سدراتة و مركز دفع مداوروش ، اللذان كانا تابعين لو كالة قالمة.

وبعد ذلك تم فتح مراكز وفروع وملاحق دفع أخرى على امتداد الولاية حتى أصبحت هذه المراكز والملاحق تضم أزيد من 127 595 مؤمن اجتماعي وأكثر من 189 195 من ذوي حقوقهم ، وبذلك يكون مجموع المستفيدين من صندوق الضمان الاجتماعي لو كالة سوق أهراس يفوق 316 790 مستفيد .

و الجدول التالي يبين مختلف تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

جدول (3-1): تصنيفات مراكز الدفع والبلديات المعنية

رمز المركز	مركز الدفع	تاريخ التدشين	الترتيب	التصنيف	البلديات المعنية
14 101	مركز دفع سوق أهراس	02/10/1977	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة أولى	سوق أهراس، عين الزانة، الحنانشة
14 102	مركز دفع سدراتة	16/09/1978	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة ثانية	سدراتة، أم العظام، تارقالت، الزواي، عين سلطان ، سافل الويدان، خميسة
14 103	مركز دفع مداوروش	01/01/1980	مركز دفع +مراقبة طبية	درجة ثالثة	مداوروش، تيفاش، الدريعة، الراقوبة
14 104	ملحقة الدفع تاورة	01/01/1987	فرع +مراقبة طبية	درجة أولى	تاورة، الزعرورية
14 105	ملحقة الدفع المشروحة	30/03/1989	فرع	درجة ثانية	المشروحة، عين سينور
14 106	ملحقة الدفع المراهنة	01/01/1989	فرع + مراقبة طبية	درجة ثانية	المراهنة، ويلان، سيدي فرج
14 107	ملحقة الدفع المجموعات	01/01/1990	فرع + مراقبة طبية	درجة أولى	سوق أهراس
14 108	ملحقة الدفع الحدادة	15/12/2002	فرع + مراقبة طبية	درجة ثالثة	الحدادة، الخضارة، اولاد مومن

المصدر: إعداد الطالبين من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ توزع المؤسسة عبر جميع بلديات و دوائر الولاية و بذاك لتقرب من المواطن اكثر

فاكثر ليستفيد من جميع الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا : مهام الصندوق الوطني للأجراء CNAS:

- تسيير الأدعاءات العينية و الأدعاءات النقدية للتأمينات الإجتماعية و حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات المنح العائلية ، وهي أموال الدولة ، ويقوم الصندوق بتسييرها .
- المساهمة في ترقية سياسة الوقاية من الأمراض المهنية و حوادث العمل.
- تنظيم و تنسيق الرقابة الطبية .
- ضمان التحصيل و مراقبة نزاعات تحصيل الإشتراكات المخصصة لتمويل الأدعاءات.
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الإتفاقيات الدولية.
- تسيير الأدعاءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من نظام الدفع من قبل الغير.
- تغطية بعض الفئات غير المؤمنة اجتماعيا و ذلك بإعطائهم الأدوية دون مقابل نتيجة إصابتهم بأمراض مزمنة معترف بها ضمن قائمة الأمراض المصرح بها من طرف الوزارة الوصية.
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب السيولة من الخزينة العمومية.
- يتكفل بتغطية مصاريف العلاج لذوي الدخل الضعيفة دون إقتطاع مصاريف التأمين إن وجدت فتقطع بنسبة ضئيلة لا تتجاوز 2% و إلا يدفعها المستخدم التابع له و مثال على ذلك تأمين التحصيل و المراقبة و منازعات التحصيل.
- أفضل الخدمات للمؤمنين إجتماعيا و ذلك عن طريق تحسين و تسهيل تعويض مستحقات العلاج و ذلك بخلق نظام جديد ذو فعالية عالية ما يسمى " ببطاقة الشفاء" إبتداءا من المتقاعدين إلى الفئات الأخرى التي تعاني من الأمراض المزمنة ثم إلى أن تضم جميع المؤمنين الإجتماعيين.
- خلق فروع لها في الدوائر و البلديات التابعة له بغية اختصار المسافات بالنسبة للمؤمنين المتواجدين في تلك المناطق.

ثالثا : التنظيم العام للصندوق الوطني للأجراء CNAS

1- الامانة العامة للصندوق الوطني للأجراء CNAS:

- المدير: و هو العضو الأكثر أهمية في الأجهزة التقنية للصندوق ، و يعين هذا الأخير بمرسوم تنفيذي بناء على إقتراح الوزير المكلف بالضمان الإجتماعي ، وبعد إستشارة المجلس الإداري.(وتنتهي مهامه بنفس الطريقة) ويعتبر المدير المسؤول الأول عن السير العام للصندوق ، كما يمارس سلطة الإشراف الإداري على جميع الموظفين.

- من بين صلاحياته (مهامه):

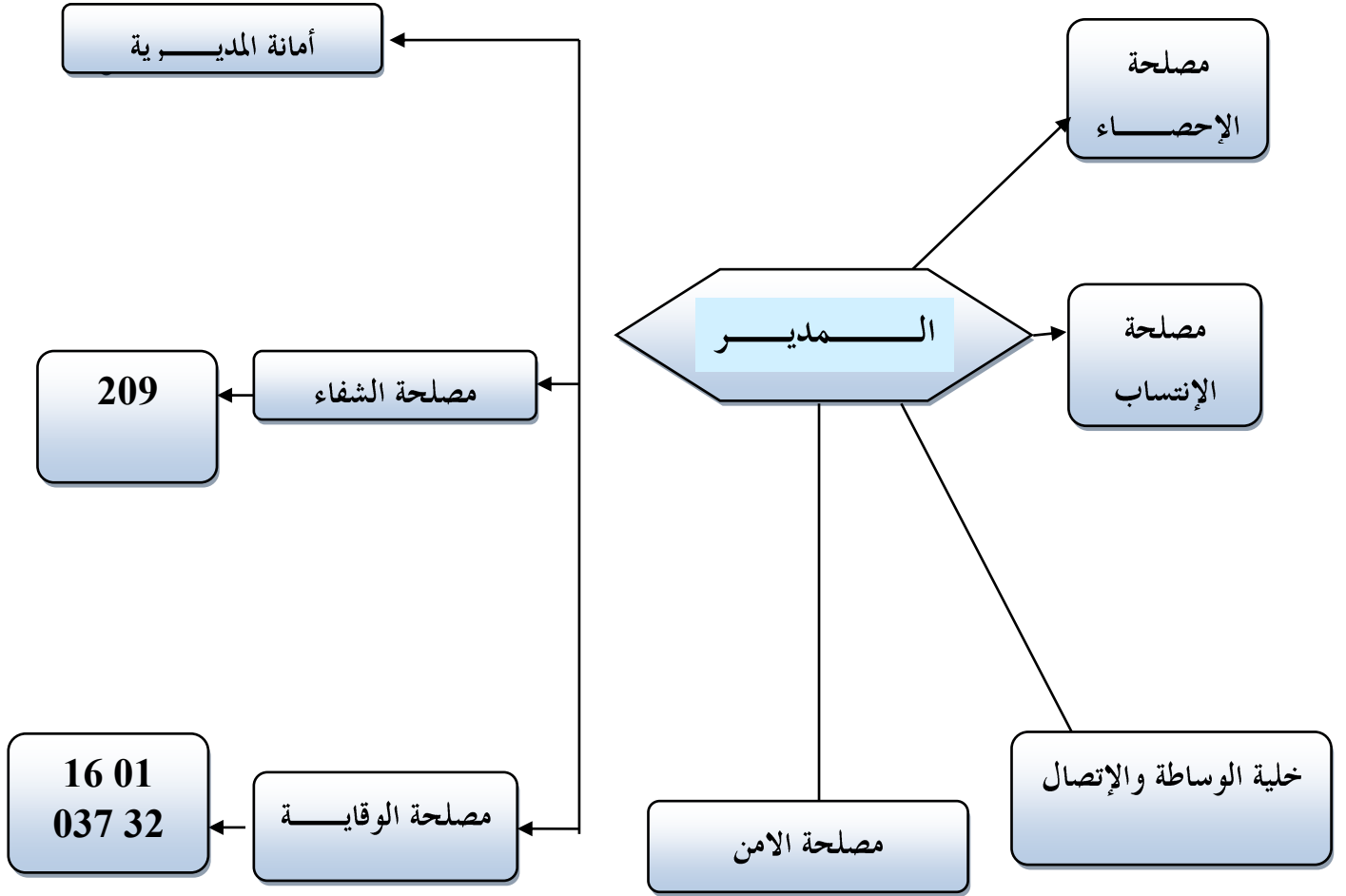
- الممثل الرئيسي للوكالة على مستوى الولاية والوطن.
- الإمضاء على جميع المستندات و الأوراق الرسمية.
- الإشراف على التحصيل ، المراقبة، المنازعات و كذا كل الإشتراكات الخاضعة للضمان الإجتماعي
- إعداد التقارير حول نشاط الوكالة و تسييرها المالي كل سنة.

- أمانة المدير (السكرتيرة):

تعتبر بمثابة المذكورة بالنسبة للمدير إذ تقوم ب:

- حفظ أسرار المدير و المديرية.
- تنظيم وقت المدير بترتيب مواعيده و تذكيره بها.
- تنظيم الأرشيف الخاص بالمدير.
- تسجيل البريد الصادر و الوارد في دفاتر خاصة.
- إستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير.
- إستقبال المواطنين الذين يرغبون بمقابلة المدير.

الشكل (3-1): المصالح التابعة مباشرة للمدير



المصدر: إعداد الطالبين من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

هناك مصالح تابعة مباشرة للمدير و أخرى غير مباشرة حيث هذه الأخيرة تكون عن طريق نيابة المديرية .

- مصلحة الإحصاء: تقوم بتبويب و ترتيب و تحليل البيانات و المعطيات المتحصل عليها من مختلف

مصالح الوكالة و المراكز و الفروع التابعة لها

لمعرفة وضعيتها المالية من النفقات على حوادث العمل و التعويضات و الإيرادات وكذا الاشتراكات التي يقدمها المستخدمون.

كما تقوم كذلك مصلحة الإحصائيات من خلال الدراسات التي تقوم بها بإعداد جداول شهرية تحتوي على جميع المعلومات التي تخص الوكالة، وتبعثها شهريا إلى مديرية الدراسات الإحصائية و التنظيم، وكذا المديرية العامة للأداءات. بالإضافة إلى إعداد بطاقة تقنية بها حوصلة معلومات خاصة بالوكالة، هذه الأخيرة تبعث شهريا إلى مديرية الدراسات الإحصائية و التنظيم.

و بهذا تعتبر مصلحة الإحصائيات بنك المعلومات بالنسبة للوكالة، و على أساس الدراسات التي تقوم بها

نستطيع تحديد وضعيتها المالية.

وفي النهاية تقوم بتقديم حوصلة لجميع نفقات و إيرادات الوكالة ومعرفة هل المؤسسة استطاعت أن تغطي نفقاتها على أساس مدا خيلها أم لا.

- **مصلحة الشفاء:** باشرت عملها في 2008/01/01 و ذلك عندما تم وضع أسلوب جديد في كيفية دفع المستحقات من طرف الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء من اجل استخراج البطاقة الممغنطة. **ملاحظة:** بطاقة الشفاء هي بطاقة للتأمينات الإجتماعية تسمح ب:

- 1- التعرف على هوية المؤمن و ذوي حقوقه.
- 2- تسهيل الحصول على مستحقات المؤمن و ذوي حقوقه في أداءات الضمان الإجتماعي.
- 3- تمكن المؤمن من الحصول على أدااته دون الحاجة إلى إيداع طلب لدى مركز الدفع التابعون له.

● **مزايا بطاقة الشفاء:**

- معرفة سوابق العلاجات المقدمة للمريض.
- التحصل على المعطيات الطبية الإستعجالية.
- المساعدة على التشخيص المبكر للمرض.
- عدم تكرار الأداات غير الضرورية.
- الدخول إلى برامج الصندوق.
- الحصول على المعلومات اللازمة لعمل الطبيب (مدونة الأعمال الطبية – قائمة الأدوية المعوضة من قبل الصندوق..... إلخ).

- **مصلحة الوساطة و الاتصال:** باشرت عملها في 2002/12/01 و هي عبارة عن همزة وصل بين المؤمنين الإجتماعيين و ذوي الحقوق مع مختلف مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية و المدير .

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

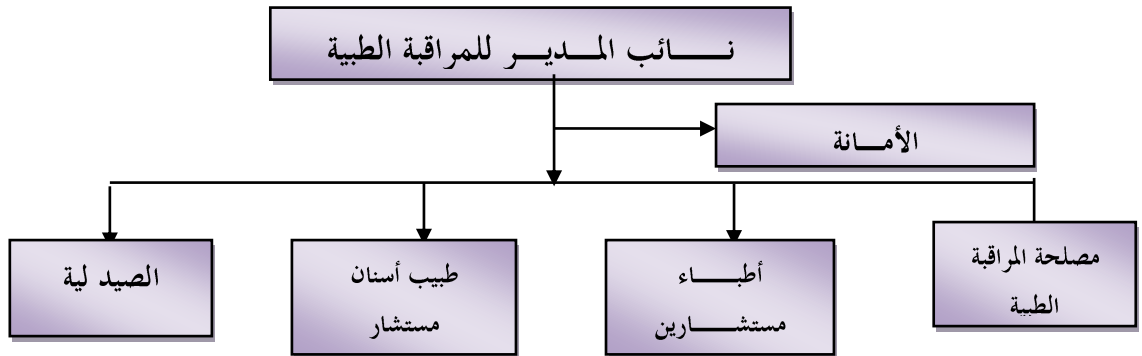
من بين المصالح التابعة مباشرة إلى المدير " مؤقتنا " نجد:

- مصلحة الإنتساب: حيث في الحقيقة ، هذه المصلحة كانت تابعة للمديرية الفرعية للتحصيل و المالية تحت اسم مصلحة الانتساب والترقيم لكنها
- مصلحة الأمن: و تتكفل هذه المصلحة بتوفير الأمن على مستوى الوكالة و كذا مراقبة التنظيم الداخلي بها، و حماية مختلف ممتلكاتها إضافة إلى بعض المسؤوليات الأخرى مثل: مسك كشوفات الحضور، و مراقبة إذن الخروج.

* المصالح التابعة بصفة غير مباشرة للمدير:

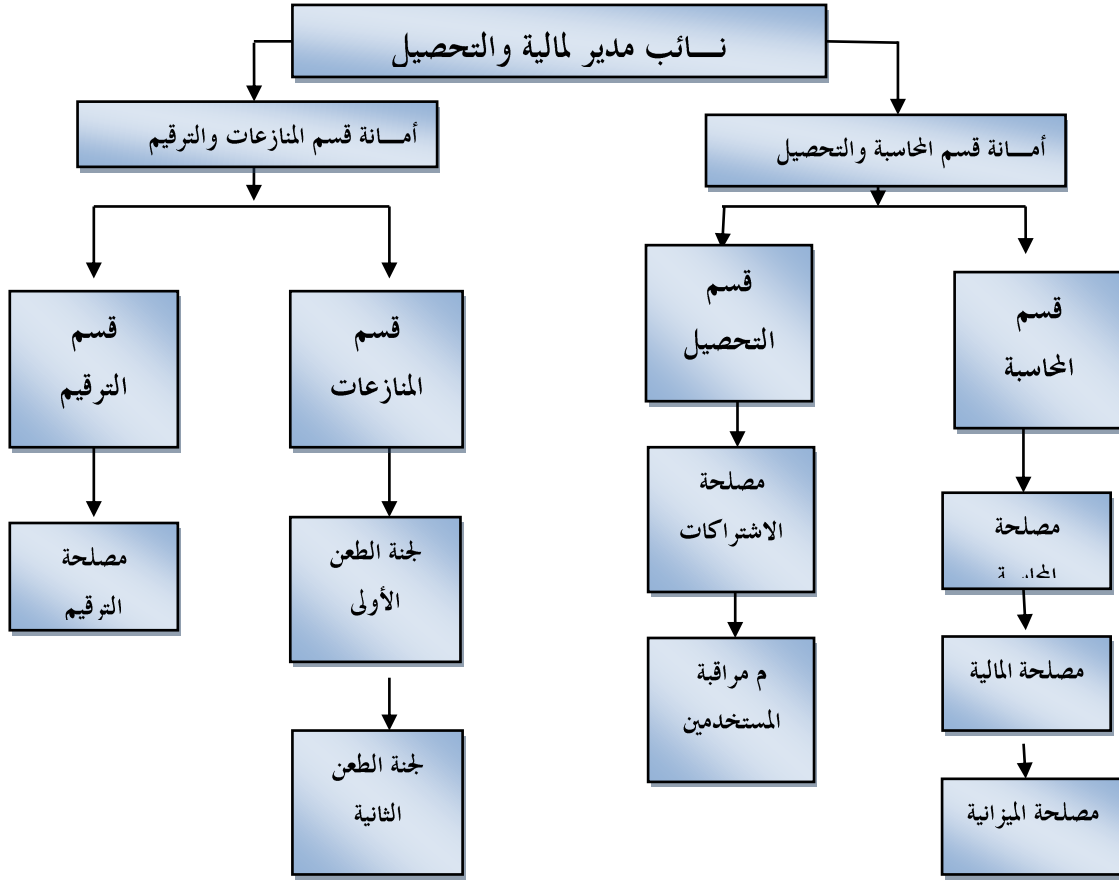
1- نيابة المديرية الطبية:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي لنيابة المديرية للمراقبة الطبية



المصدر: إعداد الطالبين من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

الشكل (3-3): نيابة المديرية الفرعية للمالية و التحصيل:



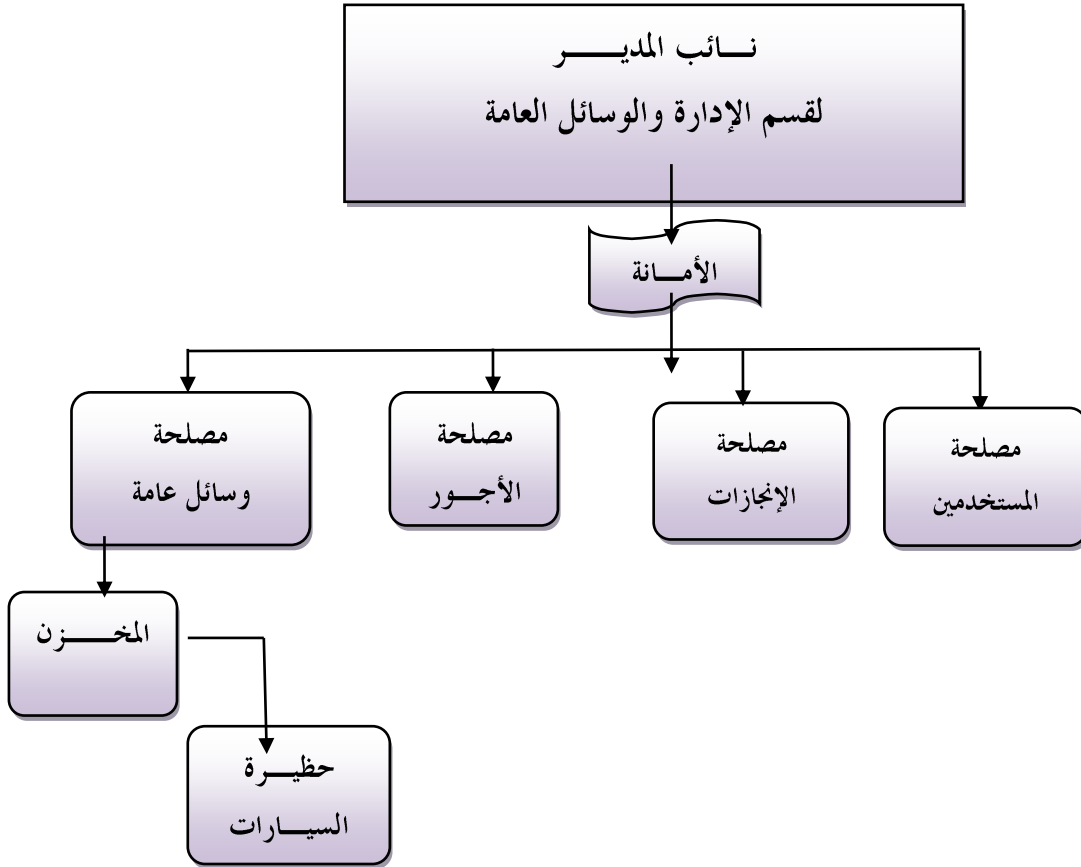
المصدر: إعداد الطالبين من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

مصلحة الميزانية: في كل سنة تقوم وزارة العمل والحماية الاجتماعية بإرسال مبلغ مالي مقسم على كل الإحتياجات التي تخص الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي (الوكالة, المراكز و الفروع التابعة لها) من شراء أثاث مكتب و لوازم مكتبية و تقوم هذه الأخيرة بتحرير وثيقة لكل عنصر, بما رمزه الخاص والقيمة الإجمالية.

المصالح التابعة بصفة غير مباشرة للمدير:

3- نيابة المديرية للإدارة و الوسائل العامة:

الشكل (3-4): المديرية للإدارة و الوسائل العامة



المصدر: إعداد الطالبين من خلال معطيات ووثائق المؤسسة

و تنفرع بدورها إلى عدة مصالح وأقسام كالتالي:

1- مصلحة المستخدمين و التكوين: تعمل هذه المصلحة على تسيير و سائل الصندوق البشرية و ذلك

بالتكفل بموظفي الوكالة من يوم توظيفهم إلى يوم إحالتهم على التقاعد، في إطار الأحكام التشريعية و

التعاقدية المعمول بها، حيث يقوم عمال هذه المصلحة بجمع مختلف المعلومات المتعلقة بعمال الوكالة

من: كشف الحضور، إذن الخروج، الغيابات، التنقيط الشهري، الأمر بمهمة، العطل المرضية، عطل

سنوية، عطل الأمومة،..... وكذلك مدى تطور الحياة المهنية للعامل من خلال تقديم منحة الخبرة

المهنية و دراسة اقتراحات الترقية المقدمة من مختلف المصالح.

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

- رسم إستراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع
- السهر على تطبيق تشريعية العمل والنصوص المنظمة
- اعداد مخططات التكوين والتوظيف ومخططات المسار المهني
- الاشراف الوظيفي على المصالح المستخدمين للوحدات التابعة للشركة والتنسيق بينهم
- القيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية
- اعداد القانون الداخلي للشركة
- اعداد التقارير الدورية وعرضها على المدير العام

ملاحظة: توجد وثيقة خاصة بكل حالة (معلومة) تخص العامل بالوكالة تعبئ من طرف هذا الأخير. و تمضى من طرف المسؤول.

2- مصلحة الإنجازات التقنية: يتم على مستواها:

- - مراقبة و متابعة الإنجازات الجديدة و الترميمات.
- - إعداد الدراسة التقنية لكل مشروع أو إنجاز.
- - المسؤول الرئيسي على تسليم المشاريع النهائية

3- مصلحة الوسائل العامة: وهي التي تقوم بتوفير كل الوسائل و التجهيزات اللازمة لسير عمال الوكالة

، كما تقوم بعمليات الصيانة و الإصلاح و هي تتكون من فرعين:

المخزن: يحتوي على مختلف المشتريات من معدات المكاتب وقطع غيار أجهزة الإعلام الآلي و

لواحقها و كذا العتاد القديم الذي لم تعد المؤسسة في حاجة إليه وقد تلجأ إلى بيعه.....

و أمين المخزن و المسؤول عن أي عملية تتم من إدخال أو إخراج ، وذلك بواسطة وثائق رسمية كإذن الدخول و إذن الخروج.

حظيرة السيارات: و يتواجد على مستواها سيارات الوكالة.

4-مصلحة الاتفاقيات والعلاقات الدولية

تعمل هذه المصلحة وفقا للاتفاقيات التي أبرمت بين الجزائر وفرنسا في 01 أكتوبر 1980 م ، والتي تعمت حقوق فئة العمال الذين يعملون بفرنسا وذوي حقوقهم في الجزائر . فيكون لهم الحق في التعويضات

ملاحظة 1: يجري مؤخرا التعاقد مع الأطباء تحت ما يسمى إتفاقية الأطباء المعالجين.

ملاحظة 2: تم مؤخرا (2010/01/28) فتح شبك جديد يعني بتحديد المواعيد الخاصة بمركز الأشعة الجهوي بقسنطينة ، يتم على مستواه إستقبال المؤمنين و تحديد مواعيد لهم على مستوى مركز الدفع الرئيسي، وذلك بهدف التقليل من أعباء مصاريف الفحوصات الطبية و كذا مصاريف التنقل و المبيت....

5-مصلحة الأجور: بعد أن تستلم هذه المصلحة كل المعلومات الخاصة بالعمال من مصلحة المستخدمين، يتم على مستواها إعداد رواتب عمال الوكالة

المطلب الثالث :الاتصال الرقمي على مستوي المؤسسة CNAS

أولا: استخدامات البريد الإلكتروني داخل المؤسسة

يعتبر البريد الإلكتروني أداة رائعة، و كقناة اتصال في مكان العمل ، وخاصة بعد أن بدأ الكثير من الموظفين بالعمل عن بعد، وعادةً ما يستخدم البريد الإلكتروني كشكل من أشكال الاتصال أحادي الاتجاه، بمعنى أنه لا يسمح بالتبادل الفوري للأفكار مثل المكالمات أو الاجتماعات الشخصية أو الاجتماعات الافتراضية عبر الإنترنت، كما ويعتبر البريد الإلكتروني أداة لوجستية، وأداة لتنسيق المشاريع المختلفة، وغيرها من الاستخدامات والفوائد .وهو موحد لجميع اقسام و فروع المؤسسة :

"cellulecoutesoukahras@cnas.dz "

وفيما يلي أهم استخدامات البريد الإلكتروني:¹

- أداة اتصال يمكن استخدامها في أي وقت من اليوم، حيث يمكن للموظف قراءة البريد والرد عليه بما يناسبه، مما يجعل البريد الإلكتروني يحترم وقت الفرد، وأداة لتجنب الاتصالات غير الضرورية.

¹ من إنجاز الطلبة من خلال التربص الميداني

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

- يمكن من خلال البريد الإلكتروني وبنقرة واحدة، إرسال البريد إلى أي قسم من اقسام المؤسسة لديه ، مما يساعد في الحفاظ على جهات الاتصال بسهولة، كما ويتم ذلك بدون تكلفة على الإطلاق.
- أداة اتصال مفيدة أيضاً للمتابعة المهنية بعد اجتماع أو مقابلة.
- يعد البريد الإلكتروني مفيداً للتواصل الجماعي، أو أداة اتصال من شخص إلى عدة أشخاص، مما يسمح للمستخدمين بإرسال المعلومات والرسائل إلى عدد كبير من العملاء المحتملين أو العديد من الزملاء الذين يعملون في فريق.
- يعد إرسال المستندات والصور والروابط عبر البريد الإلكتروني أمراً سهلاً، وذلك من خلال استخدام المساحات الضوئية وغيرها من التقنيات.

ثانياً: نظام التسيير الإلكتروني للوثائق Syngob

هو النظام للتسيير الآلي للوثائق المؤمنين ,هذا النظام طور على مستوى دائرة الجمع , المعالجة و البحث بمركز البحث العلمي و التقني 'Cerist' بالجزائر سنة 1990 يشتغل تحت نظام Windows و هو متوفر بواجهتين للعرض فرنسي و عربية بالنسبة لكل أقسامه.

و يقوم بالتسيير الآلي للوثائق المطبوعة بكل أنواعها بإتباع مراحل السلسلة الوثائقية تم تعميم هذا النظام على مستوى جميع مستويات الاقسام ويتم العمل به في الوقت الحالي، كما يوفر هذا النظام الفهرس الإلكتروني على الخط والذي يمكن الإطلاع عليه من أي مكان وبعدد غير محدود من المستخدمين.

ثالثاً : الرقمة عن بعد للزبائن

يلعب الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي دوراً هاماً لاسيما في مجال تسيير آداءات التأمينات الاجتماعية على غرار المرضى، الأمومة، العجز، وكذا حوادث العمل والأمراض المهنية، وغيرها من الخدمات الهامة الموجهة للمؤمن لهم اجتماعيا وأرباب العمل والهيئات الإدارية، وفي هذا الصدد وفي إطار التحسين المتواصل للخدمة العمومية وتبسيط إجراءات الحصول على مختلف آداءات الضمان الاجتماعي، اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات ومواصلة لبرنامج العصرية الذي سطره الصندوق بعنوان سنة 2020 وذلك في سياق التكفل الأنبج بانشغالات المواطنين، طالبي مختلف الوثائق، على غرار شهادة الانتساب إلى الضمان الاجتماعي، أنه بإمكان المؤمن لهم اجتماعيا حالياً تحميلها واستخراجها، كما يمكن لأرباب العمل، والإدارة العمومية، والجماعات

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

المحلية، التأكد من مطابقة شهادات الانتساب الصادرة عن الصندوق، بواسطة الأنترنت وذلك عبر فضاء الهناء من خلال الرابط elhanaa.cnas.dz.

حيث يعد هذا الإنجاز فعلا قفزة نوعية في مجال عصرنه تسيير الصندوق من شأنه القضاء على كل أشكال البيروقراطية، حيث يسعى إلى التحلي التدريجي عن إصدار وثيقة الانتساب الورقية على مستوى شبائيكه، وبالمناسبة يدعو الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي المؤمن لهم اجتماعيا اللجوء إلى استعمال الفضاء الرقمي “الهناء” لاستخراجها واستظهارها للملف الذي طلب منه، كما يسهر موظفو هذه المؤسسة العمومية من خلال توزيع مطويات، تتضمن كيفية استعمال هذه التقنية إلى جانب إعلام وتحسيس كل مرتادي الصندوق على مستوى الشبائيك عبر كامل مراكزها، إضافة إلى تلك الحملات التوضيحية عبر وسائط التواصل الاجتماعي.

الشكل (3-5) : الاشهار الرقمي للعملاء CNAS لخدمات الرقمية عن بعد

المصدر : صفحة الرسمية المؤسسة CNAS على صفحة الفاسبوك <https://www.facebook.com/dg.cnas>

رابعا : الفضاء الرقمي الهناء

فضاء الهناء هو منصة إلكترونية أطلقها الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بهدف تسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية للمؤمن لهم اجتماعياً. من خلال التسجيل في فضاء الهناء، يمكن للمستخدمين متابعة ملفاتهم الشخصية بشكل آمن، بالإضافة إلى إمكانية استخراج بطاقة الشفاء، شهادة الانتساب، ومتابعة طلبات الأداءات العينية والنقدية بشكل فوري. يتيح التسجيل في فضاء الهناء للمؤمن لهم إدارة جميع معاملاتهم المتعلقة

بالضمان الاجتماعي عبر الإنترنت، دون الحاجة للتنقل إلى الوكالات المحلية.

خدمات فضاء الهناء كناس elhanaa.cnas.dz

فضاء الهناء (elhanaa.cnas.dz) يقدم العديد من الخدمات الرقمية للمؤمن لهم اجتماعياً في الجزائر إليكم جميعها¹:

1. استخراج شهادة الانتساب :يمكنك استخراج شهادة الانتساب الخاصة بك للضمان الاجتماعي بكل سهولة.
2. متابعة تعويض المنتجات الصيدلانية :متابعة تعويضات الأدوية والمنتجات الصيدلانية المقدمة لك.
3. الحصول على بيان التعويضات للمرض والأمومة :الاطلاع على بيان التعويضات الخاصة بك عند المرض أو الأمومة.
4. طلب بطاقة الشفاء :يمكنك طلب بطاقة الشفاء بسهولة عبر الإنترنت.
5. الحصول على شهادة الأهمية في الأداءات :استخراج شهادة الأهمية للاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي.
6. معرفة نسبة التعويضات :الاطلاع على النسبة المقررة لتعويضاتك في مختلف الحالات.
7. التحقق من حالة تفعيل البطاقة :التحقق من حالة تفعيل بطاقة الشفاء الخاصة بك للتأكد من أنها تعمل بشكل سليم.
8. معلومات عامة عن المؤمن لهم اجتماعياً :الاطلاع على كافة التفاصيل والمعلومات المتعلقة بك كمؤمن له اجتماعياً.
9. معلومات مكان العمل والعنوان :عرض معلومات مكان العمل والعنوان المسجل في سجلك.
10. قائمة الدعوات للرقابة :الاطلاع على قائمة الدعوات الخاصة بك للرقابة أو التدقيق.
11. قائمة الأدوية المرفوضة :الاطلاع على قائمة الأدوية التي تم رفض تعويضها أو تغطيتها.
12. تاريخ انتهاء صلاحية بطاقة الشفاء :معرفة تاريخ انتهاء صلاحية بطاقة الشفاء الخاصة بك.
13. إيداع الشكاوى :تقديم شكاوى تتعلق بالخدمات المقدمة أو أي استفسارات تتعلق بحسابك أو الحقوق الخاصة بك.

¹ <https://ar.awrasaljazair.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%AC%D9%8A%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D9%81%D8%B6%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%87%D9%86%D8%A7%D8%A1-elhanaa-cnas-dz/>

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

كل هذه الخدمات توفر سهولة الوصول إلى إدارة ومتابعة حقوقك الاجتماعية والصحية عبر الإنترنت، مما يوفر وقتك وجهدك.

الشكل (3-6): منصة فضاء الهناء الرقمية

The screenshot shows the login page of the 'فضاء الهناء' (Elhanaa) digital platform. The page is in Arabic and features a blue header with 'الرئيسية' (Home) and 'عربي' (Arabic) options. The main content area includes a login form with fields for 'رقم الضمان الاجتماعي' (Social Security Number), 'كلمة المرور' (Password), and a CAPTCHA challenge. Below the form are buttons for 'تسجيل الدخول' (Login), '+ تسجيل' (Sign Up), and 'هل نسيت كلمة المرور؟' (Forgot Password?). There are also links for '+ شهادة عدم الانتساب' (Certificate of Non-Attachment) and 'تحقق من شهادة عدم الانتساب' (Check Certificate of Non-Attachment). The page is branded with 'by awrasaljazair.com' and the CNAS logo.

المصدر: فضاء الهناء كناس elhanaa.cnas.dz

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث يتم التعرض فيه لكيفية اختيار مجتمع وعينة الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الاستبيان وتوزيعه وجمع البيانات. يتم في هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة والتعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، كما سيتم دراسة صدق الأداة وثباتها.

المطلب الاول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية -سوق اهراس - والبالغ عددهم 37 موظف و إطار.

2-عينة الدراسة:

استهدفت الدراسة عينة مقصودة قدرت بـ 37 عامل إطار من مجتمع الدراسة ويعود سبب عدم الاعتماد علي مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول الي بعض الإطارات نظرا لتعدد مسؤولياتهم وكذا الحركة الدائمة للإطارات بسبب علاقة المؤسسة المعقدة مع بثتها الخارجية

ولجمع البيانات تم توزيع الاستبيان شخصا بمساعدة المشرف من طرف المؤسسة بحيث تم توزيع 40 إستبانه علي عينة مماثلة لمجتمع الدراسة وتم استعادة 37 استبيان، وهو عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل من اجمالي عدد الاستبيانات الموزعة.

المطلب الثاني : أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف ، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها، كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث، وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة، وقد استخدم الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، وقد مرت عملية صياغة أسئلة استمارة الاستبيان بالعديد من المراحل والخطوات، بدءاً بمراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع واقتباس المقولات والعبارات منها، ثم إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات وذلك بتحديد المحاور الأساسية التي تعكس متغيرات الدراسة، ثم تصميمها إلى غاية معالجتها، واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة مقدرتها بـ 24 عبارة مقسمة إلى الأجزاء التالية:

***القسم الأول:** وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية ويحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)

-**القسم الثاني:** خاص بمحور واقع الاتصال الرقمي في وكالة الصندوق الوطني للعمال الأجراء ويحتوي على 13 عبارة..

القسم الثالث: خاص بمحور الاداء الوظيفي واليات قياسه و تنميته داخل المؤسسة 11 عبارة.

وتم الاعتماد على مقياس معامل الثبات ألفا كرونباخ للتعرف على وجهة نظر مفردات العينة حول أثر الاتصال الرقمي على تحسين الاداء الوظيفي ، باعتباره يعبر عن الثبات الكلي و استقرار العينة الاحصائية

المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق اهداف الدراسة وتحليل البيانات والاجابة علي تساؤلاتها واختبار الفرضيات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بجهاز الإعلام الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss version 26) من خلال اعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة.

المطلب الثالث : الاحصاء الوصفي المستعمل في الدراسة

يهدف وصف مجتمع الدراسة واطهار خصائصه بدقة تم الاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، واستخدامه للإجابة عن اسئلة الدراسة، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة علي الفقرات الواردة في استبيان الدراسة، وترتيب متغيراتها حسب اهميتها النسبية بالاعتماد علي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاو أداة الدراسة وتحسب

$$\text{Percentage} = \frac{n_i}{N} \times 100 \quad \text{بالقانون الموالي:}$$

النسبة المئوية Percentage

n_i تكرار المجموعة و N المجموع الكلي للتكرارات

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تم حسابها لتحديد إستجابات أفراد الدراسة نحو محاو وأسئلة أداة الدراسة، ويمكن حساب المتوسط الحسابي

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i \times n_i}{N} \quad \text{بالقانون الآتي:}$$

والانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\delta = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}$$

ثانيا: معامل ألفا كرونباخ¹

هو اختبار إحصائي يتم تطبيقه لدراسة العلاقة بين متغيرين لمعرفة ما إذا كان هنالك علاقة بين المتغيرين محل الدراسة. وقد تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n V_i}{V_t} \right)$$

حيث α يمثل ألفا كرونباخ.

n مثل عدد الأسئلة.

V_i يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

V_t يمثل التباين لأسئلة المحاور

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان بغية الإجابة عن أسئلة حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و اختبار كاي تربيع من خلال تحليل قيمة ألفا كرونباخ لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بدور الاتصال الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي .

المطلب الاول : صدق وثبات الاستبيان

1-الصدق الظاهري: بعد إعداد مذكرة الاستبيان تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه فيها، حيث قمنا بتعديلها وفقا لتوجيهاته (أنظر الملحق رقم 1)

2-الثبات الكلي: من أجل معرفة ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث أن الاستبيانات المقبولة لها قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0.6، ومن أجل ذلك استخرجنا معامل الثبات باستعمال برنامج

spss version 26

¹ عبد الفتاح، عبد اللطيف-عمر، أحمد، المدخلفي الإحصاء ورياضياته . الجزء الأول. الكويت : وكالات المطبوعات 1973 ص 133

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

جدول (3-2): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
24	0.620

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3-الصدق البنائي: يتم في هذه الخطوة اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الاستبيان ولذلك نقوم باختبار كلومنروف سومينروف لمحاور الاستبيان:

جدول (3-3): اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk

اختبار التوزيع الطبيعي			
الإحصائية المحسوبة	درجة الحرية	مستوى المعنوية	
0.235	37	0.148	المحور الأول
0.202	37	0.0701	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية Sig للمحور الأول 0.148، وبالنسبة للمحور الثاني فقد بلغ مستوى المعنوية 0.0701 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لكلا المتغيرين، وبالتالي فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

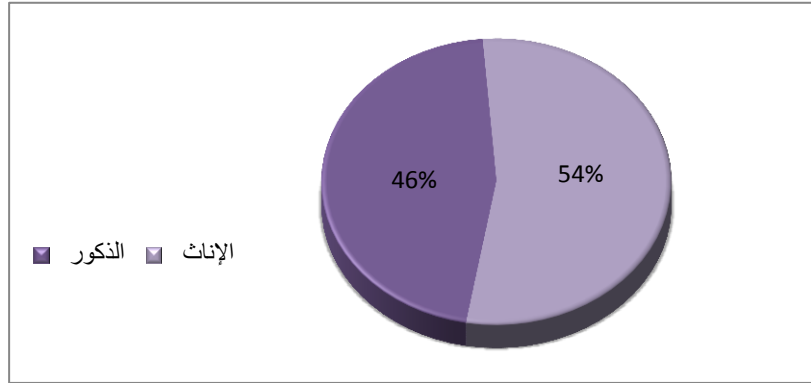
المطلب الثاني : تحليل المعلومات الشخصية

1- تقديم العينة :

تتكون العينة المدروسة- كما سبق و أن أشرنا- من 37 عامل و التي نعتبرها معبرة عن مجتمع البحث و المتمثل الصندوق الوطني للأجراء CNAS و المتواجدة بولاية سوق اهراس .
و هذه العينة موزعة كالتالي :

- الجنس : يمكن تلخيصها حسب الشكل الموالي :

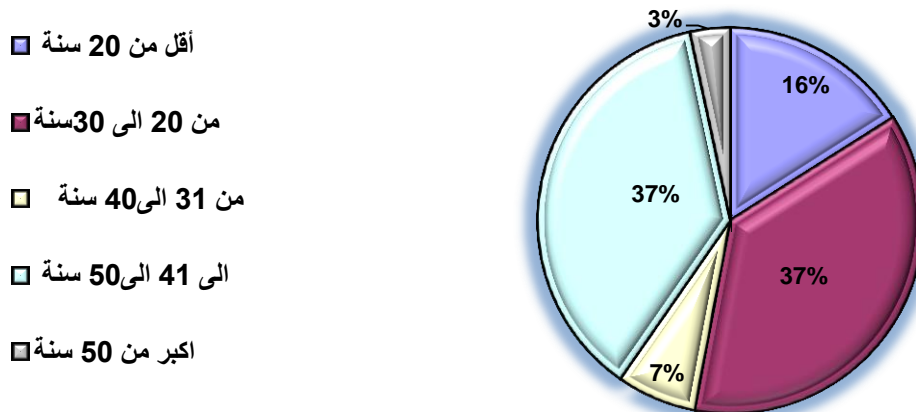
الشكل (3-7): توزيع الجنس على العينة المدروسة - ذكر / انثي-



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

من خلال الشكل أعلاه يظهر لنا تغلب الجانب الانثوي ب نسبة 54 بالمئة مقارنة مع الذكور الذي بلغ نسبة 46 بالمئة وهذا التوزيع متباين بين المؤسسة الام في مقر الولاية و الوكالات الجوارية خارج الولاية .
• الفئات العمرية : يلخص الشكل الموالي توزيع العينة حسب الفئات العمرية:

الشكل (3-8): توزيع العينة المدروسة حسب الفئات العمرية



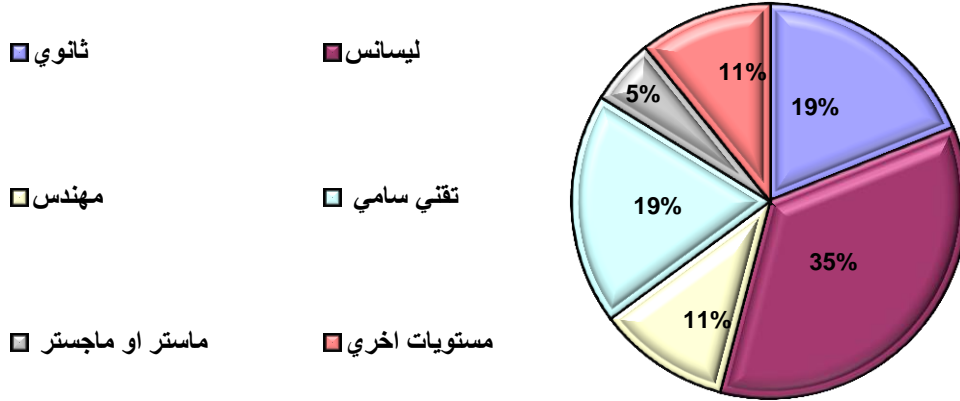
المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

من خلال الشكل السابق نجد أن العينة محل الدراسة يغلب عليها فئة الشباب الذين أعمارهم ما بين 20-30 سنة وهذا راجع لسياسة ضخ الدماء جديدة في المؤسسة و مواكبة العصرنة .

• المستوي التعليمي : يلخصها الشكل الموالي

الشكل (3-9): توزيع المستوي التعليمي للعينة المدروسة

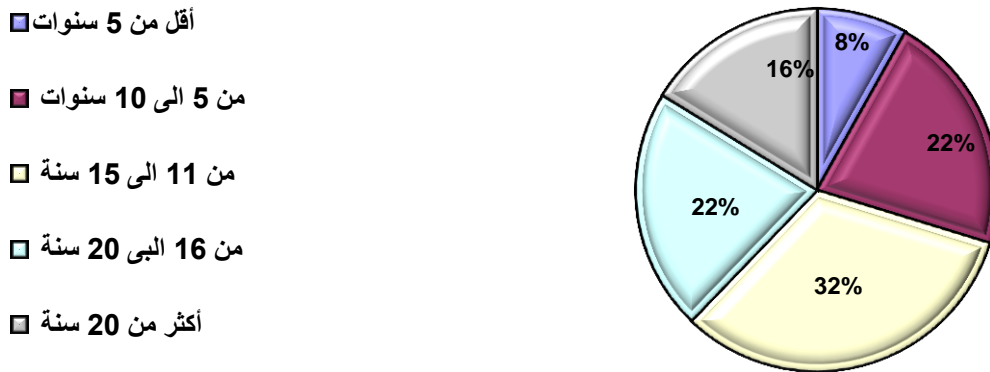


المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

تظهر النتائج أن غالبية عمال المؤسسة يتمتعون بمستوي تعليمي جيد، و هذا ما يدل على إدراك مسيري المؤسسة لأهمية العنصر البشري الكفي و المتعلم خاصة في ظل التغيرات الوطنية و العالمية

• الخبرة المهنية: يلخصها الشكل التالي

الشكل (3-10): توزيع الخبرة المهنية المكتسبة للعينة المدروسة



المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

بالنظر الى تباين النسب الخبرة المهنية و سنوات العمل يتضح جليا انه يوجد استقرار في حركة الموظفين و بذلك درجة عالية من الرضي الوظيفي بالنظر الى مكانة الهامة للمؤسسة في سوق العمل سواء محليا او على الصعيد الوطني وهذا لكونها مؤسسة اقتصادية تحقق نسب عالية من الارباح و هذا ما ينعكس على مستوي المعيشي الجيد للعمال بالمقارنة مع القطاعات الأخرى

الجدول (3-4) : الاستفادة من دورات تدريبية وتكوينية.

النسبة	التكرار	
100. %	37	نعم
00. %	00	لا
100 %	37	المجموع

المصدر: إعداد الطالبون بالاعتماد على مخرجات الاستبيان.

من خلال معطيات الجدول يتضح ان المؤسسة محل الدراسة تولي اهمية كبيرة جدا لعامل التكوين و التدريب كل حسب مستواه العملي او المهني وهذا ما يعكس وجود مكتب خاص بالتكوين و التدريب على مستوي الادارة الفرعية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

المطلب الثالث : تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

أولا : تحليل البيانات

1. تحليل بيانات الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول: واقع الاتصال الرقمي داخل المؤسسة.

جدول (3-5) الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الفرضية الأولى

الترتبة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة:	رغم العبارة
4	79%	0,164	3,973	37	0	36	1	0	0	لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة لاستخدام الاتصال الرقمي داخل المؤسسة يشرف عليه كوادر ذو خبرة مهنية و تقنيين متخصصين في المجال	1
3	80%	0	4	37	0	37	0	0	0	الاتصال داخل المؤسسة متنوع بين كلاسيكي بطئ و حديث سريع و يعمل بالتوازي.	2
2	81%	0,499	4,027	37	5	28	4	0	0	تتعرض الخبرة المكتسبة من التدريبات والتكوينات على سرعة ومرونة عملية الاتصال داخل المؤسسة.	3
4	79%	0,405	3,946	37	2	31	4	0	0	تسعى المؤسسة دوريا الى مراقبة وتحديث تكنولوجيات الاتصال داخلها.	4
1	84%	0,417	4,216	37	8	29	0	0	0	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، اللوحات الذكية و الموزعات الالية و شبكة الانترنت...لضمان جودة الاتصال الرقمي .	5
2	81%	0,229	4,054	37	2	35	0	0	0	تسعى المؤسسة إلى استخدام المواقع الالكترونية والمنصات الرقمية والصفحات على المواقع الاجتماعية والتطبيقات الذكية للوصول إلى خدماتها بسهولة	6

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

5	78%	0,614	3,892	37	3	29	3	2	0	التغذية العكسية الناتجة عن الاتصال الرقمي سريعة و تتماشى مع ظروف العمل داخل المؤسسة.	7	
4	79%	0,329	3,946	37	1	33	3	0	0	يعد الاتصال الرقمي جسرا بين وحدات المؤسسة ومن غيره يتعذر التنسيق الاداري السريع وريح الوقت.	8	
6	77%	0,347	3,865	37	0	32	5	0	0	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.	9	
7	76%	0,584	3,784	37	1	29	5	2	0	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعلومات و تتميز بالديناميكية و المرونة	10	
3	80%	0	4	37	0	37	0	0	0	تشمل عملية توزيع ونقل المعلومات الاتصالية النقل الرقمي و المعالجة الالية	11	
2	81%	0,287	4,027	37	2	34	1	0	0	يتقبل الافراد التشارك في عملية الاتصال الرقمي ولا يحتكرون المعلومات .	12	
3	80%	0	4	37	0	37	0	0	0	تستعين المؤسسة بخبرات مؤسسات اخري محليين و اجانب في تطبيق الاتصال الرقمي .	13	
المحور الأول												
	79%	0,163	3,93									

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

من خلال تحليل معطيات الجدول يتضح ان غلبية الاجابات المستجوبين على الاستبيان اجابوا عن العبارة رقم الخامس " تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، اللوحات الذكية و الموزعات الالية و شبكة الانترنت... لضمان جودة الاتصال الرقمي . " بنسبة عالية حيث قدرت بـ 84 % حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,216 و انحراف معياري 0,417 وهذا ان دل فانه يدل على عدم تشتت اجابات المستجوبين وبذلك جات في الرتبة الاولى

وبملاحظة العبارات رقم ثلاثة و السادسة و الثاني عشر فكانت بنسبة عالية حيث قدرت بـ 87 % حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,027 و انحراف معياري 0,287 وهذا ان دل فانه يدل على عدم تشتت اجابات المستجوبين وبذلك جات في الرتبة الثانية

اما العبارة رقم عشرة فكانت بنسبة اقل من سابقاتها حيث قدرت بـ 81 % حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,784 و انحراف معياري 0,584 وهذا ان دل فانه يدل على تردد العمال في الاجابة عن السؤال و تشتت اجابات المستجوبين وبذلك جات في الرتبة السابعة

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

نلاحظ ان عناصر السلسلة الاحصائية المتعلقة بفرضية الاولى تتجه نحو التوازن هذا بنظر الى قيمة المتوسط الحسابي و القيم غير متشتتة الان الانحراف المعياري قيمته متقاربة و اقل من 1.

• يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية بمسوى موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 3.95 و بانحراف معياري 0.199 نسبي مقداره 79%؛

• و أن العبارة الخامسة التي توضح أن " تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، اللوحات الذكية و الموزعات الآلية و شبكة الانترنت ... لضمان جودة الاتصال الرقمي." حققت أعلى وزن نسبي بـ 84%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4,216 بانحراف معياري 0,417، تليها كل من العبارة الثالثة و السادسة و الثانية عشر بوزن نسبي أكبر 80%.

• وبذلك المؤسسة تنتهج خطة استراتيجية من اجل تعزيز استخدام الاتصال الرقمي داخل اطارها التنظيمي من خلال احداث التغير التكنولوجي على أنظمتها وكذا استقطاب الكفاءة و تامين الخبرات

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

2- تحليل بيانات الإحصاء الوصفي لعبارات محور الثاني "الاتصال الرقمي من الأدوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

جدول (3-6) الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الثاني:

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
14	نجاح عملية الاتصال الرقمي تساهم في تحسين عملية إتخاذ القرار .	0	0	0	29	8	37	4,216	0,417	84%	2
15	- تسعي المؤسسة الى تحقيق ميزات تنافسية بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري الذي يمتلك المهارة الرقمية	0	0	3	29	5	37	4,054	0,468	81%	5
16	- الاداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بمرونة العملية التغييرية و كسر الحواجز البيروقراطية	0	0	0	33	4	37	4,108	0,315	82%	4
17	- تهدف المؤسسة لتسيير مواردها البشرية بطرق حديثة لتحسن أداهم و تحقيق الرضا الوظيفي(تدريبهم، تكوينهم...)	0	0	0	32	5	37	4,135	0,347	83%	3
18	- تعمل المؤسسة على الاستثمار في التجهيز الرقمي و تكوين العاملين على التحول و مواكبة التكنولوجيات الاتصالية لتحقيق اقتصاد الوقت	0	0	0	37	0	37	4	0	80%	6
19	- الاتصال الرقمي الفعال مؤشر لقياس مدى نجاح عملية التسيير داخل المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحسين اداء الوظيفي	0	0	0	35	2	37	4,054	0,229	81%	5
20	- تسعي المؤسسة الى امتلاك برامج اتصالية رقمية حديثة لتسيير الرقابة الداخلية وكشف الانحرافات و تسهيل المعالجة.	0	1	5	31	0	37	3,811	0,462	76%	8

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

8	76%	0,739	3,811	37	3	28	2	4	0	21	- تعمل المؤسسة على قياس الاداء الوظيفي وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها
6	80%	0	4	37	0	37	0	0	0	22	- يعمل الاتصال الرقمي على تعزيز الرقابة و تنمية المجهودات ومن ثمة تحسين الاداء مما ينعكس على البيئية العملية داخل المؤسسة
1	85%	0,435	4,243	37	9	28	0	0	0	23	- تدعم المؤسسة الاتصال الرقمي و الافكار الجديدة للموظفين و تتبناها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي
9	71%	0,836	3,541	37	2	22	7	6	0	24	الاتصال الرقمي يرفع إنتاجية الموارد البشرية ، وهذا ما يمثل دافعا للمؤسسة والفرد وعلى حد سواء ، لأن تحسن الاداء ينعكس إيجابا على المداخل
/	79%	0,199	3,95	المحور الثاني							

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

من خلال القراءة الرياضية لمخرجات برنامج SPSS نلاحظ تباين في النتائج المسجلة حيث:

من خلال تحليل معطيات الجدول يتضح ان غلبه الاجابات المستجوبين على الاستبيان اجابوا عن العبارة الثالثة والعشرون " تدعم المؤسسة الاتصال الرقمي و الافكار الجديدة للموظفين و تتبناها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي " بنسبة عالية حيث قدرت بـ 84 % حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,243 و انحراف

معياري 0,435 وهذا ان دل فانه يدل على عدم تشتت اجابات المستجوبين وبذلك حققت الرتبة الاولى

وبملاحظة العبارات رقم اربعة عشر و السابعة عشر و السادس عشر من الموافقة على الاسئلة فكانت بنسبة حيث قدرت بـ 84 % و 83 % و 82 % على الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,216 و 4,135 و 4,108 على الترتيب اما انحراف معياري فقد اكان متقارب نوعا ما في اسئلة العبارات الثلاثة بقيمة 0,417 و 0,347 و 0,315 على الترتيب وهذا ان يدل على عدم تشتت اجابات المستجوبين وبذلك جات في الرتبة الثانية و الثالثة و الرابعة على الترتيب

اما العبارة الرابعة والعشرون فكانت بنسبة اقل من سابقاتها حيث قدرت بـ 71 % حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,541 و انحراف معياري 0,836 وهذا ان دل فانه يدل على تردد العمال في الاجابة عن السؤال و تشتت اجابات المستجوبين وبذلك جات في الرتبة التاسعة

• يلاحظ من الجدول السابق موافقة أفراد العينة على جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية بمستوى

موافقة مرتفع حيث حققت جميع العبارات متوسط عام مقداره 3.95 و بانحراف معياري

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

0.199 نسبي مقداره 79%؛

- يتضح من الجدول أن العبارة ثلاثة وعشرون التي توضح أن " تدعم المؤسسة الاتصال الرقمي و الافكار الجديدة للموظفين و تتبناها من اجل تحقيق الرضي الوظيفي." حققت أعلى وزن نسبي بـ 85%، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة 4.243 بانحراف معياري 0.435، تليها كل من العبارة اربعة عشر وسبعة عشر وستة عشر بوزن نسبي أكبر 82%.

ثانيا :اختبار صحة الفرضيات:

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى للدراسة:

*الفرضية الأولى: للاتصال الرقمي أهمية داخل المؤسسة لذا تسعى لتوفير متطلباته من أجل النجاح العملية التسيرية.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أهمية للاتصال داخل المؤسسة (وكالة CNAS) فهي لاتسعى لتوفير متطلباته.
- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أهمية للاتصال داخل المؤسسة (وكالة CNAS) فهي لاتسعى لتوفير متطلباته.

جدول رقم (3-7): اختبار T test للفرضية الاولى

مجال الثقة عند %95		النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	المعنوية	القيمة الاحصائية للاختبار	الوسط الحسابي	المحور
الأعلى	الأدنى					
4.30	3.90	دال احصائيا	0.002	71.029	3.93	الاتصال الرقمي في المؤسسة

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن قيمة sig المعنوية المحسوبة بلغت 0.002، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، كما أن قيمة الاختبار T هي قيمة كبيرة حيث بلغت 71.029، وهي أكبر من قيمها الجدولية، مما يقودنا إلى استنتاج أن هناك أهمية كبيرة للاتصال الرقمي بمؤسسة ، تعكسها قيمة الوسط الحسابي المرتفعة والتي بلغت 3.93. وعليه تقبل الفرضية

الفصل الثالث : دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS

البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

*الفرضية الثانية: الاتصال الرقمي من الادوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

من أجل اختبار هذه الفرضية يعاد صياغتها احصائيا عند مستوى دلالة 0.05، كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا يعتبر الاتصال الرقمي من الادوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الفرضية البديلة H_1 : يعتبر الاتصال الرقمي من الادوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة

جدول (3-8): اختبار T test للفرضية الثانية

مجال الثقة عند %95		النتيجة عند مستوى دلالة 0.05	المعنوية	القيمة الاحصائية للاختبار	الوسط الحسابي	المحور
الأعلى	الأدنى					
4.30	3.50	دال احصائيا	0.001	41.37	3.95	الاتصال الرقمي من الادوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss version 26

من خلال نتائج الجدول السابق، يتضح أن قيمة sig المعنوية المحسوبة بلغت 0.001، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يدل على أن نتائج المستجوبين دالة إحصائيا، كما أن قيمة الاختبار T هي قيمة كبيرة حيث بلغت 41.37، وهي أكبر من قيمها الجدولية، مما يقودنا إلى استنتاج أن الاتصال الرقمي يعتبر من أهم الأدوات التي تعمل على تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

وهذا ما تعكسه قيمة الوسط الحسابي المرتفعة والتي بلغت 3.95. وعليه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية الصفرية.

خلاصة الفصل

من خلال تحليل نتائج الاستبيان وبالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي **spss version 26** توصلنا الى ان الاتصال الرقمي له دور جوهري و تأثير مباشر على أداء الوظيفي داخل المؤسسة في المؤسسة محل الدراسة **CNAS**-سوق اهراس- حيث تساهم في رفع مردود الوظيفي للعنصر البشري و تسهيل العمليات الادارية بشكل مباشر من خلال التأثير سرعة انتقال المعلومة و الشفافية في التسيير ، كما يمكنها تنشيط و تطوير المورد البشري و ذلك من خلال استقطاب ،تكوين ،تعلم، محافظة. و تبقي هذه العلاقة علاقة نظام قابلة للتعديل و الاثراء و التغذية العكسية بهدف الوصول الى اعلى درجة من الاداء الوظيفي و تحقيق أهداف المؤسسة



خاتمة :

حاولنا من خلال دراستنا للتطرق للاتصال الرقمي اذ يعد الموجود الجوهرى الغير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح منظمات الأعمال، التي أدت إلى تحول بيئة الأعمال في تلك المنظمات من إقتصاد قائم على الاشياء إلى إقتصاد جديد قائم على التكنولوجيا و الرقمنة ، إن الإدارة الالكترونية للمؤسسة من خلال الاتصال الرقمي حتمية ملحة لا بد من مواكبتها في إدارة المنظمة للوصول الى ادارة المعرفة التي تنعكس بشكل مباشر على الاداء الوظيفي في المؤسسة ، وإن الهدف الرئيسي للاتصال الرقمي هو توفير المعلومات للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفاعلية، من خلال تخطيط المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة .

وعليه، يستلزم على المؤسسات العمل دائما على البحث عن الوسائل والتقنيات الحديثة الملائمة للتسهيل العملية التسيير و اتخاذ القرار مما ينعكس على الرضى الوظيفي و تحقيق الكفاءة في الاداء الوظيفي ، وهذا لا يأتي إلا بتوفير بنية تحتية متطورة من شبكات المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها، كأداة لدعم الاتصال وتكون سهلة النفاذ وبتكلفة معقولة، لتشغيل على نطاق أوسع للمؤسسات.

لقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات على الصعيدين النظري والميداني بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات تم اقتراحها لمساعدة المؤسسة على زيادة فعالية أنشطتها بالاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ولقد توصلنا من خلال الدراسة الى ان الاتصال الرقمي اسوب حديث يساهم في تطوير و تحسين الاداء الوظيفي لدي الموارد البشرية و ان مؤسسة محل الدراسة الصندوق الوطني للأجراء CNAS تسعى لتوفير متطلباته من اجهزة و انترنت و منصات رقمية و برامجالخ حسب الامكانيات المتاحة من قبل الوزارة الوصية ولكن المردودية الممنوحة للموظفين داخل المؤسسة كلها متماثلة مهما كان الجهد المبذول من قبل الموظف لذا يجب الاهتمام بهذا الجانب و اكتساب رضى الموظفين لاسيما ذوي الكفاءة و المهارة الرقمية من خلال تحفيزهم لدفعهم للإبداع وخلق القيم المضافة داخل المؤسسة .

كما توصلنا ان الاتصال الرقمي يعتبر اداة فعالة تساهم في تحسين الاداء الوظيفي .

أولا : نتائج الدراسة

1- نتائج الجانب النظري :

- إن الاهتمام بنظام الاتصال الرقمي يعد عملية أساسية و دائمة على كل منظمة ترغب في تحسين وتطوير والنمو .
- يساعد الاتصال الرقمي في إكساب الموظف سرعة و المهارة و القدرة على إتخاذ القرارات الصعبة

خاتمة

ويساعدها على الإستجابة السريعة للتغيرات البيئية التي تطرأ على بيئة المنظمة .

- تساهم إدارة تكنولوجيات الاتصال في تحويل المنظمات من اقتصاد تقليدي إلى إقتصاد عالمي جديد
- تظهر آثار تطبيق الاتصال الرقمي جلية في تحسين مردود العاملين و الاداء الوظيفي و تعزيز الانتماء للمؤسسة
- تلعب الاتصالات الرقمية دورا كبيرا في رسم استراتيجية المؤسسة من خلال تحقيق الميزة التنافسية، وتطوير و تحسين العمليات الادارية و التسيرية عامة .

2- نتائج الجانب التطبيقي :

ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة CNAS سوق اهراس تم الخروج بعدة نتائج يمكن إيجازها في النقاط القوة التالية:

- أن المؤسسة تهتم بعملية التحليل احتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة ، ومعرفة نقاط ضعفها وتقويمها، والتعرف على المتغيرات بيئتها الخارجية واكتشاف الفرص المتاحة واستغلالها وتحديد التهديدات للتغلب عليها .
- مردودية الاداء الوظيفي ثابتة وموحدة لجميع عمال المؤسسة مهما كان مردود العامل وهذا يؤثر على ديمومة التحفيز للعامل وبذلك الاداء الوظيفي
- تتميز المؤسسة بوجود هيكل تنظيمي وظيفي يساعد على جعل عملياتها الداخلية واضحة ومتسلسلة.
- تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي،
- لا يمكن للمؤسسة اختيار تقنيات الاتصال الرقمي بحرية لأنها تخضع للوزارة الوصية.

○ اختبار الفرضيات :

الفرضية الأولى: للاتصال الرقمي أهمية داخل المؤسسة لذا تسعى لتوفير متطلباته من أجل النجاح العملية التسيرية.(تحققت)

الفرضية الثانية: الاتصال الرقمي من الادوات التي تساهم في تحسين الاداء الوظيفي داخل المؤسسة(تحققت)

ثانيا : اقتراحات الدراسة لمعالجة النقائص و الاختلالات

- اقتناء أجهزة ومعدات جديدة ومناسبة لمستوى وتطلعات عمال المؤسسة وتحديثها دوريا.

خاتمة

- إنشاء قسم خاص بالتكوين والتدريب تابع لمصلحة تسيير الموارد البشرية ووضع برامج دورية، شهرية وسنوية، للتكوين المستمر لمختلف موظفي الصندوق خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعدم الاكتفاء بالمهارات الشخصية للموظفين في هذا المجال لتنويع الخبرات كما ونوعا وتفادي الأخطاء المهنية والتقنية.
- استعمال تطبيقات سهلة وفي متناول عمال الصندوق تفاديا للعديد من الصعوبات التي قد تواجههم أثناء أداء مهامهم.
- التوجه أكثر نحو استقطاب العمال وتوظيفهم إلكترونيا وذلك لزيادة فاعلية العمليتين وتخفيض التكاليف المتعلقة بها
- استعمال اجهزة تسيير الحضور و المواظبة الحضور و الانصراف المعتمدة على البصمة Empreinte Digitale للتقليل من الاوراق . و الوثائق .

ثالثا : أفاق الدراسة

تم في هذه الدراسة محاولة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، ولا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وأبعاده، ولهذا الصدد تم إقتراح عدد من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- دور الاتصال الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية .
- أثر الابتكار الرقمي على تحسين أداء المؤسسة .
- تأثير التوجه نحو الاتصال الرقمي على استراتيجيات المؤسسة .



قائمة المراجع و المصادر

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1- باللغة العربية

- 1) أمين عبد العزيز حسن, إدارة الأعمال و تحديات القرن 12, دار قباء للطباعة و النشر , القاهرة , مصر , 2001,
- 2) بوحنيبة قوي , الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة , د.ط, ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ,بن عكنون , الجزائر, 2010
- 3) جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010،
- 4) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007،
- 5) رضوان بلخيري , سارة الجابري, مدخل للإتصال و العلاقات العامة , الجزائر جسر للنشر و التوزيع, 2013
- 6) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007،
- 7) شخشوخة لويزي ، عمار سيدي دريال، واقع الإتصال الرقمي عند أساتذة التعليم العالي ، فضاء الأساتذة نموذجاً، المجلد 06، العدد 1 04 ديسمبر 2022
- 8) صالح خليل أبو أصبع , العلاقات العامة و الإتصال الإنساني , دار الشروق للنشر و التوزيع , الإسكندرية , مصر , 1998, ط1
- 9) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، جامعة الإسكندرية، 2002 ،
- 10) عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
- 11) عوض إبراهيم عوض, مدخل الإعلام , الخرطوم , دار المؤتمن للطباعة و التأليف , 2011,
- 12) عبد الفتاح ، عبد اللطيف - عمر ، أحمد. المدخل في الإحصاء ورياضياته . الجزء الأول . الكويت : وكالات المطبوعات 1973

- 13) عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مصر، 1998،
- 14) عصمت سليمان القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، ط1، 2009،
- 15) علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، 2002،
- 16) علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس الدين، القاهرة، مصر، 1990
- 17) غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا (مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية)، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- 18) فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، 1955، ط5،
- 19) محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990،
- 20) مصطفى حجازي، الإتصال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط1، 1982،
- 21) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العمليات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- 22) محمد إبراهيم عبدات، سلوك المستهلك، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2004
- 23) محمد الصيرفي، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006،
- 24) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982،
- 25) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم، لبنان، 2000
- 26) محمد جاسم وآخرون، الاقتصاد الصناعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، 1979،
- 27) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005،
- 28) نور الدين لعجاج، المعلومات الآلي للسنة الأولى من التعليم الثانوي، الطبعة الأولى، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2005

2- باللغات الاجنبية

- 1) Brooking , The management of intellectual capital, long rand planning, vol.3 no.3
- 2) Jean YVES CAPUL Oliver GRANIER,(1994), ”dictionnaire d’économie et de sciences sociales”, édition HARTIER ,Paris,.

ثانيا: المجلات و الدوريات العلمية

1- باللغة العربية

- 1) خديجة مختار ، فريد بوقريريس، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد 19، مجلة هيروودوت العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 06، العدد02، جامعة معسكر مصطفى اسطنبولي، الجزائر، 2022،
- 2) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001،
- 3) علي حسين باكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة آراء حول الخليج، مركز الخليج للأبحاث، الامارات، العدد 23، 01 أوت 2006،
- 4) عبد الناصر موسى، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 09، 2011
- 5) عايد عايش الرويلي، منصور سمير السيد الصعيدي، فاعلية برنامج التعليمي قائم على أدوات الويب الدلالية في تدريس الرياضيات على تنمية المفاهيم التبولوجية لدى التلاميذ ذوي الإعاقة العقلية بالمملكة السعودية، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 38، جامعة الإمارات العربية المتحدة، 2015،
- 6) كواشي، مراد.. آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الإسمنت في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، مح09، ع33، 2013الجزائر،
- 7) لمين علوطي، اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، (مجلة علوم إنسانية)، السنة السادسة، العدد، 2008.
- 8) مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001،

2- باللغات الاجنبية

- 1) U Mechnaik ,Dshivalingaiah,Comparativestudy Of Web1.0,Web2.0and Web 3.0, International CALIBER, University Of Allahabad, Allahabad, Mangalore,2008
- 2) Gouvernance et perfomance dans les établissements de sions, sitmèmoire en ligne, juillet 2003..

ثالثا : الاطروحات و المذكرات الاكاديمية

- 1) الضب الزهرة وتينعمري نجمة" تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان عمارت-تقرت- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة قاصدي مباح-ورقلة- دفعة 2013
- 2) برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الاستشفائية، مذكرة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة بسكرة، 2015
- 3) تشيكو سهيلة، حرباش خديجة، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأعمال البنكية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة يحي فارس، المدية، 2011-2012.
- 4) جنات فغول ، جنات فغول ، إدارة الموارد البشرية في ظل الرقمنة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر03، الجزائر، 2018-2019،
- 5) رحمة كروش، مريم بن زغوية، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، سنة 2018،
- 6) عمر تمجيد، دور استراتيجية التنويع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة، الجزائر 2012/2013،.
- 7) عيسى إبراهيم، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في أداء الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الدراسات العليا، الأردن، 2009
- 8) عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد إحتياجات التدريب ،مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005-200 2005-2000 كريمة بن صالح، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2010.
- 9) كوثر قندوز، رقية روابح، أثر استخدام تطبيق بريدي موب على رضا زبائن، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي،

الطور الثاني، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، سنة 2023،

10) مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف،
2011-2012 ،

11) مزغيش، عبد الحليم. تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن
ENAP، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2012،

رابعا : المؤتمرات و الملتقيات العلمية

1- باللغة العربية:

- 1) المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009
- 2) بريش السعيد، يحياوي نعيمة، أهمية التكامل بين ادوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات و زيادة فعاليتها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 22 و 23 نوفمبر 2011
- 3) رايس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، ايام دراسية حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي، 13 و 14 ديسمبر 2011 ،جامعة الشلف.
- 4) غردي، محمد، بن نذير، نصر الدين. إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسة، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع الممارسات والتحديات (يومي 17 و 18 افريل، جامعة البليدة، الجزائر، 2013،
- 5) مزهودة، عبد المليك. مقارنة الأداء الاستراتيجي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005

خامسا : مواقع اليكترونية

- 1) https://www.memoireonline.com/02/06/110/m_gouvernance-performance-etablissements-soins-tunisie0.html
- 2) [https:// A1-elhanaa-cnas-dz/](https://A1-elhanaa-cnas-dz/)



الملاحق



الملحق رقم-1-
إستمارة الإستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إستمارة الإستبيان



دور الإتصال الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة حالة الصندوق الوطني للأجراء CNAS سوق اهراس



تحية طيبة وبعد:

تهدف هذه الإستبانة إلى دراسة دور الاتصال الرقمي في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة الإقتصادية بدراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للأجراء CNAS لولاية سوق اهراس ، وذلك بهدف التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، بجامعة الشاذلي بن جديد -الطارف- ، للسنة الجامعية 2025 / 2024. نرجوا تعاونكم معنا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك بتفضلكم بالإجابة على أسئلة الإستمارة المرفقة وأحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها تحاط بالسرية التامة وأن نتائج هذا الإستبيان لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الدكتورة:

* بومدين منال

إعداد الطالبة:

• قداش عصام

• خالدي سفيان

السنة الجامعية: 2025 / 2024

يرجى وضع علامة **X** في الخانات المناسبة:

أولاً: البيانات الشخصية

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر	1/ الجنس:
<input type="checkbox"/>	من 20 _ 30 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 20 سنة	2/ العمر:
<input type="checkbox"/>	من 41 _ 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 31 _ 40 سنة	
<input type="checkbox"/>	أكبر من 50 سنة			

<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>	ثانوي	3/ المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	ماجستير/ماجستير	<input type="checkbox"/>	ليسانس	
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	مهندس	
		<input type="checkbox"/>	أخرى	

ثانياً: البيانات الوظيفية

<input type="checkbox"/>	ما بين 5 و 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	4/ الخبرة في العمل:
<input type="checkbox"/>	ما بين 15 و 20 سنة	<input type="checkbox"/>	ما بين 10 و 15 سنة	
		<input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة	
<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم	5/ هل استفدت من دورات تدريبية وتكوينية:

ثالثاً: محاور الإستبيان

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	لدى المؤسسة خطة استراتيجية واضحة لاستخدام الاتصال الرقمي داخل المؤسسة يشرف عليه كوادر ذو خبرة مهنية و تقنيين متخصصين في المجال					
02	الاتصال داخل المؤسسة متنوع بين كلاسيكي بطى و حديث سريع و يعمل بالتوازي.					
03	تتعرض الخبرة المكتسبة من التدريبات والتكوينات على سرعة ومرونة عملية الاتصال داخل المؤسسة.					
04	تسعى المؤسسة دوريا الى مراقبة وتحديث تكنولوجيات الاتصال داخلها.					
05	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال داخلية كأجهزة الحاسوب، اللوحات الذكية و الموزعات الالية و شبكة الانترنت... لضمان جودة الاتصال الرقمي .					
06	تسعى المؤسسة إلى استخدام المواقع الالكترونية والمنصات الرقمية والصفحات على المواقع الاجتماعية والتطبيقات الذكية للوصول إلى خدماتها بسهولة					
07	التغذية العكسية الناتجة عن الاتصال الرقمي سريعة و تتماشى مع ظروف العمل داخل المؤسسة.					
08	يعد الاتصال الرقمي جسرا بين وحدات المؤسسة ومن غيره يتعدى التنسيق الاداري السريع وريح الوقت.					
09	يوجد نظم و تعليمات واضحة لتنظيم واسترجاع المعرفة المخزنة.					
10	تمتلك المؤسسة آلية محددة ومعتمدة لتوزيع المعلومات و تتميز بالديناميكية و المرونة					
11	تشمل عملية توزيع ونقل المعلومات الاتصالية النقل الرقمي و المعالجة الالية					
12	يتقبل الافراد التشارك في عملية الاتصال الرقمي ولا يحتكرون المعلومات .					
13	تستعين المؤسسة بخبرات مؤسسات اخري محليين و اجانب في تطبيق الاتصال الرقمي .					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
14	نجاح عملية الاتصال الرقمي تساهم في تحسين عملية إتخاذ القرار .					
15	- تسعى المؤسسة الى تحقيق ميزات تنافسية بشكل مستمر يتطلب منها الى جانب الإنفاق على البحوث والتطوير، ضرورة توافر العنصر البشري الذي يمتلك المهارة الرقمية					
16	- الاداء الوظيفي داخل المؤسسة مرتبط بمرونة العملية التغييرية و كسر الحواجز البيروقراطية					
17	- تهدف المؤسسة لتسيير مواردها البشرية بطرق حديثة لتحسن أداهم و تحقيق الرضا الوظيفي(تدريبهم، تكوينهم...)					
18	- تعمل المؤسسة على الاستثمار في التجهيز الرقمي و تكوين العاملين على التحول و مواكبة التكنولوجيات الاتصالية لتحقيق اقتصاد الوقت					
19	- الاتصال الرقمي الفعال مؤشر لقياس مدي نجاح عملية التسيير داخل المنظمة ويساهم بشكل فعال في تحسين اداء الوظيفي					
20	- تسعى المؤسسة الى امتلاك برامج اتصالية رقمية حديثة لتسيير الرقابة الداخلية وكشف الانحرافات و تسهيل المعالجة.					
21	- تعمل المؤسسة على قياس الاداء الوظيفي وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفق عليها					
22	- يعمل الاتصال الرقمي على تعزيز الرقابة و تثمين الجهودات ومن ثمة تحسن الاداء مما ينعكس على البيئية العملية داخل المؤسسة					
23	- تدعم المؤسسة الاتصال الرقمي و الافكار الجديدة للموظفين و تبناها من اجل تحقيق الرضا الوظيفي					
24	الاتصال الرقمي يرفع إنتاجية الموارد البشرية ، وهذا ما يمثل دافعا للمؤسسة والفرد وعلى حد سواء ،لأن تحسن الاداء ينعكس إيجابا على المداخل					

مع أخلص عبارات الشكر و التقدير



مخرجات برنامج الاحصائي SPSS

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,620	32

• معامل الفا كرونباخ:

Tests de normalité			
Shapiro-Wilk			
	Statistique	ddl	Signification
T1	,903	37	0.148
T2	,928	37	0.0701

الجنس Genre					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	17	45,9	45,9	45,9
	femelle	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الفئات العمرية Âge					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 20 ans	3	8,1	8,1	8,1
	De 20 à 30 ans	6	16,2	16,2	24,3
	De 31 à 40 ans	15	40,5	40,5	64,9
	De 41 à 50 ans	9	24,3	24,3	89,2
	Plus de 50 ans	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المستوي التعليمي Niveau					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Secondaire	7	18,9	18,9	18,9
	Licence	13	35,1	35,1	54,1
	Ingénieur	4	10,8	10,8	64,9
	Techniciensupérieur	7	18,9	18,9	83,8
	Master/Maîtrise	2	5,4	5,4	89,2
	Autre	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

سنوات الخبرة Expérience					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	Moins de 5 ans	3	8,1	8,1	8,1
	De 05 à 10 ans	8	21,6	21,6	29,7
	11 à 15 ans	12	32,4	32,4	62,2
	16 à 20 ans	8	21,6	21,6	83,8
	Plus de 20 ans	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

التكوين و التدريب Formation					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	Non	37	100,0	100,0	100,0

• المحور الاول:

Q1					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	Neutre	1	2,7	2,7	2,7
	D'accord	36	97,3	97,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q2					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q3					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	Neutre	4	10,8	10,8	10,8
	D'accord	28	75,7	75,7	86,5

	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q4					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	4	10,8	10,8	10,8
	D'accord	31	83,8	83,8	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q5					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	29	78,4	78,4	78,4
	Tout à fait d'accord	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q6					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	35	94,6	94,6	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q7					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	Neutre	3	8,1	8,1	13,5
	D'accord	29	78,4	78,4	91,9
	Tout à fait d'accord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q8					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	8,1	8,1	8,1
	D'accord	33	89,2	89,2	97,3
	Tout à fait d'accord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q9					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	5	13,5	13,5	13,5
	D'accord	32	86,5	86,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q10					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	2	5,4	5,4	5,4
	Neutre	5	13,5	13,5	18,9
	D'accord	29	78,4	78,4	97,3
	Tout à fait d'accord	1	2,7	2,7	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q11					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q12					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	Neutre	1	2,7	2,7	2,7
	D'accord	34	91,9	91,9	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q13					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentagecumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q1	37	3,973	0,164
Q2	37	4	0
Q3	37	4,027	0,499
Q4	37	3,946	0,405
Q5	37	4,216	0,417
Q6	37	4,054	0,229
Q7	37	3,892	0,614
Q8	37	3,946	0,329
Q9	37	3,865	0,347
Q10	37	3,784	0,584
Q11	37	4	0
Q12	37	4,027	0,287
Q13	37	4	0
T1	37	3,9311	0,164
N valide (listwise)	37		

• الفرضة الثانية:

Q14					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	29	78,4	78,4	78,4
	Tout à fait d'accord	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q15					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Neutre	3	8,1	8,1	8,1
	D'accord	29	78,4	78,4	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q16					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	33	89,2	89,2	89,2
	Tout à fait d'accord	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q17					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	32	86,5	86,5	86,5
	Tout à fait d'accord	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q18					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q19					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	35	94,6	94,6	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q20					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	1	2,7	2,7	2,7
	Neutre	5	13,5	13,5	16,2
	D'accord	31	83,8	83,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q21					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	4	10,8	10,8	10,8
	Neutre	2	5,4	5,4	16,2
	D'accord	28	75,7	75,7	91,9
	Tout à fait d'accord	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q22					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	37	100,0	100,0	100,0

Q23					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'accord	28	75,7	75,7	75,7
	Tout à fait d'accord	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Q24					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pas d'accord	6	16,2	16,2	16,2
	Neutre	7	18,9	18,9	35,1
	D'accord	22	59,5	59,5	94,6
	Tout à fait d'accord	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
Q14	37	4,2162	,41734
Q15	37	4,0541	,46821
Q16	37	4,1081	,31480
Q17	37	4,1351	,34658
Q18	37	4,0000	,00000
Q19	37	4,0541	,22924
Q20	37	3,8108	,46175
Q21	37	3,8108	,73929
Q22	37	4,0000	,00000
Q23	37	4,2432	,43496
Q24	37	3,5405	,83648
T2	37	3,9595	,19898
N valide (listwise)	37		