

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة

قسم علوم الإعلام والاتصال



دور الاتصال في تعزيز الاداء التنظيمي في المؤسسات الخدمائية  
-دراسة ميدانية في اتصالات الجزائر - الأغواط-

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص

اتصال وعلاقات عامة

من إعداد :

مراد بن يحيى.

محمد شاري.

أمام لجنة مناقشة متكونة من الأساتذة الأتية أسماؤهم:

رئيسا	أستاذ محاضر	د/ طريف عطاء الله
مشرفا و مقررا	أستاذ مساعد	أ/ جخدم موسى
عضوا مناقشا	أستاذ بقسم علم الاجتماع و الديموغرافيا	أ/ بن دهقان الطاهر

2019/2018م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير

"من اجتهد وأصاب فله أجران, ومن اجتهد وأخطأ فله أجر واحد".  
الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه  
وفضله

وكرمه.

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة.  
ونخص بالذكر الأستاذ المحترم " جخدم موسى " الذي لم يبخل علينا  
بنصائحه وإرشاداته, من خلال إشرافه على عملنا خطوة بخطوة, وبكل  
جدية وتفاني.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى كل من:

أساتذة و عمال قسم الإعلام و الاتصال

و شكر خاص لكل عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط  
ونشكر في الأخير كل من قدم لنا يد المساعدة, سواء من قريب  
أو من بعيد.

فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

بن يحيى مراد.



شاري محمد.

# إهداء

الحمد لله و الشكر له القائل في تنزيهه " و ما أوتيتم من العلم إلا قليل" الآية بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ صورة  
الاسراء أما بعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى أمي الغالية التي عانت الأمرين لترعاني صغيرا و ناضلت و ما  
زالت تناضل في صمت، و التي حملتني كرها و وضعتني كرها صاحبة الحزن الدافئ  
الحنين أقول لكي يا غالية أن هذا الجهد هو نفحة منك و قبس من عزمك و إصرارك و  
صبرك، و صورة من إرشادك و نصحك.

إلى الوالد العزيز الغالي الذي سهر لأجلي و بدد خوفي و سدّد فكري بنصحه و رشده و  
شجعني و أنار لي دربي و علمني كيف أتغلب على الصعاب، أهديك هذا العمل المتواضع  
كله يكون فخرا و يزيد رضاك.

إلى كل من احتواهم قلبي و لفظهم لسانني إخوتي و اخواني  
و إلى اساتذتي و اساتذاتي، و كل من اشرف على تعليمي منذ الصغر إلى الان، ارجو من  
المولى عز وجل أن يجمعني و اياهم في جنانه الواسعة.... آمين.  
إلى كل الرفقاء و الزملاء و إلى كل الطلبة اينما كانوا و وجدوا -

شاري محمد

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم:

و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا و نبينا و قائدنا و شفيعنا " محمد " عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهم المولى عز و جل:  
( و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياهم و بالوالدين إحسانا.....) الإسراء الآية 17.  
إلى والدي الكريمين حفظهما الله و رعاهم و اللذان كانا سنداً لي في مشواري الدراسي.

ثم إلى اخوتي رعاهم الله.  
و إلى الأخ و الزميل في مشواري الدراسي: محمد شاري.  
و إلى جميع الزملاء سواء من قريب أو من بعيد.  
و إلى الأساتذة الكرام فلهم جزيل الشكر و التقدير و أخص بالذكر الاستاذ الفاضل :  
جخدم موسى.

بن يحيى مراد

ملخص

الدراسة

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة بالعربية.

حاولت الدراسة التعرف على ابراز دور الاتصال في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات- مؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط، كي تصبح مصدرا في اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك من اخلال تقديم بيانات متعلقة بطبيعة الاتصال داخل المؤسسات ، بالإضافة إلى تبيان وجود علاقة ايجابية بين جودة الاتصالات و الأداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد من عينة عشوائية المنتظمة بمؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط-بلغ عددها 40 مفردة، و قد أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج أهمها:

مؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط- تعتمد بالدرجة الأولى على الدور الذي يلعبه الاتصال من أجل خلق أداء مميز و منظم بين العاملين، بالإضافة إلى أن الأداء التنظيمي الجيد يرتبط بمصداقية و فعالية الاتصال و يزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ، والاتصال لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع نواحي الأداء التنظيمي للإدارة بسبب تفاعل العاملين في المنظمة مع الاتصال.

L'étude visait à identifier le rôle de la communication dans l'amélioration de la performance organisationnelle dans les institutions - Alegri Telecom - Laghouat, pour devenir une source de décision rationnelle, en raison de l'absence de données relatives à la nature de la communication au sein des institutions, en plus d'indiquer une relation positive entre la qualité de la communication et la performance Afin de réaliser les objectifs de l'étude, un échantillon aléatoire de l'Association algérienne des télécoms - Laghouat - a été adopté, qui a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

Algerian Telecom Corporation - Laghouat - dépend principalement du rôle joué par la communication afin de créer une performance distinguée et organisée parmi les employés. En outre, la bonne performance organisationnelle est liée à la crédibilité et à l'efficacité de la communication et accroît la cohérence de la structure organisationnelle de la Société algérienne des télécommunications. Cette communication est indispensable

## ملخص الدراسة

---

Dans toutes les institutions et dans tous les aspects de la performance organisationnelle du département en raison de l'interaction du personnel de l'organisation avec la communication.

## فهرس المحتويات

	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والاشكال
ا،ب،ج	مقدمة
الفصل الاول: الاطار المنهجي	
16	1-اشكالية الدراسة
17	2-تساؤلات الدراسة
17	3-فرضيات الدراسة
17	4-اهمية الدراسة
17	5-أهداف الدراسة
18	6-اسباب اختيار الموضوع
18	7-صعوبات الدراسة
18	8-ادوات جمع البيانات
19	9-مجتمع البحث والعينة
19	10-حدود الدراسة
19	11-تحديد المفاهيم
21	12-الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الاطار النظري	
	تمهيد
26	المبحث الاول: مفهوم واهمية الاتصال
26	المطلب الاول: عموميات حول الاتصال

32	المطلب الثاني: عمليات وانواع الاتصال
35	المبحث الثاني: مبادئ وشروط الاتصال
35	المطلب الاول: موضوع تقنيات الاتصال
39	المطلب الثاني: اسس الاتصال
45	المبحث الثالث: مدخل إلى الاداء التنظيمي
45	المطلب الاول: الاداء التنظيمي نظرة تاريخية
49	المطلب الثاني: مفهوم الاداء التنظيمي
51	المطلب الثالث نظريات الاداء التنظيمي
58	المبحث الرابع: إدارة الاداء والاداء التنظيمي
58	المطلب الاول: إدارة الاداء وتقييم الاداء
62	المطلب الثاني: فعالية الادارة والاداء التنظيمي
63	المطلب الثالث : مقاييس ومؤشرات الاداء التنظيمي
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الاطار التطبيقي الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر
72	تمهيد
73	المبحث الاول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة
73	المطلب الاول: نشأة المؤسسة
74	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط
76	المبحث الثاني: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية
76	المطلب الاول: تحليل الجداول
98	المطلب الثاني: النتائج الجزئية للدراسة
99	المطلب الثالث: نتائج العامة
101	الخاتمة
103	قائمة المصادر والمراجع
107	قائمة الملاحق

## 2- قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
28	يوضح نموذج لعملية الاتصال	01
47	يوضح مدخل الاداء بالنسبة للمدرسة العلمية	02
61	فعالية إدارة الاداء والنجاح التنظيمي	03
77	التمثيل النسبي لأفراد العينة حسب الجنس	04
78	التمثيل النسبي لتوزيع افراد حسب الخبر المهنية	05
80	التمثيل النسبي لتوزيع الافراد حسب المؤهل الاكاديمي	06
81	التمثيل النسبي لتوزيع الافراد حسب الخبرة المهنية	07
82	التمثيل النسبي لتوزيع افراد العينة حسب المؤهل المهني	08

فهرس الجداول و

الاشكال.

## 1- قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
01	يوضح الفرق بين تقييم الاداء وإدارة الاداء	58
02	يبين لنا مراجعة المقاييس للأداء التنظيمي	67
03	توزيع افراد العينة حسب الجنس	76
04	توزيع الافراد حسب المستوى الوظيفي	77
05	توزيع خاص بالخبرة	79
06	توزيع خاص بالمؤهل الاكاديمي	80
07	توزيع خاص بالمؤهل المهني	82
08	يبين هل هناك اتصالات كافية مع المسؤول بشكل كاف ومستمر	83
09	يبين سعي المؤسسة لإتاحة كافة المعلومات اللازمة والضرورية للاتصال	84
10	يبين مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟	84
11	يوضح موقف الادارة باهتمامها بإيصال المعلومات إلى كل المستويات	85
12	يوضح مساهمة الادارة بقدر كاف من المعلومات عن المؤسسة	86
13	يبين بوجود سهولة في التواصل مع المسؤول الأول عن المؤسسة	87
14	يبين بأن الاتصال بين المستويات الادارية يتم بسرعة	88
15	توجد قنوات اتصالية تسهل العمل داخل المؤسسة	88
16	يبين مهارات الاتصال لدى العاملين تساهم في خلق جو مميز داخل العمل	89
17	يوضح في حال التزامه لمتطلبات التكنولوجيا والأداء المميز	90
18	يبين لنا في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي داخل مؤسسته	91
19	يبين لنا إذا توفر برنامج مميز وجيد للأداء	92
20	يوضح في حالة اشراك العاملين في تطوير المعايير وقواعد الاداء التنظيمي	92
21	يبين لنا في حالة الخبرة العملية الطويلة	93
22	يوضح في حالة وجود منافسة شريفة بين مختلف العاملين من أجل تحسين الأداء	94
23	يبين لنا إذا تم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة	94
24	يبين لنا في حالة فهم الأداء التنظيمي المشترك بين العاملين	95
25	يبين في حالة فهم العامل لمسؤولياته وواجباته	96
26	موقف الدراسة والتنظيم الجيد لنظام الأداء بالمؤسسة	96
27	يبين تحمل العامل مسؤولياته أكثر	97

# مقدمة

## المقدمة العامة

في ظل المتغيرات وتحديات حرية التجارة الدولية وظروف المنافسة القاسية كان لابد من السعي وبشكل حثيث من قبل مفكري الإدارة والإداريين لابتكار أساليب إدارية حديثة ضماناً لاستمرار الشركة أو المؤسسة في ظروف مليئة بالمخاطر والمتغيرات الداخلية والخارجية، وبات التطور الإداري حتمية متسارعة الخطى نحو تطبيق مفاهيم إدارية ومصطلحات اقتصادية هي بحد ذاتها وليدة العصر، بحيث تتجه الإدارة نحو تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة التي تحاول أن تحقق الاندماج الفعلي بين العلوم الاجتماعية والاقتصادية والعلوم التقنية بما فيها تكنولوجيا المعلومات، وكل ذلك بغية تطوير الإنتاجية وصقل الخبرات البشرية والاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة. حيث إن التغيرات التقنية والصناعية الحاصلة أحدثت تغيرات جوهرية وهامة في مجال الإدارة وعلمها، فمثلاً قد تحولت الإدارة من المركزية إلى اللامركزية في ظل وسائل الاتصال الحديثة التي تربط الإدارة في أي مكان على الأرض وتراقب السوق والأداء، وأسهمت نظم المعلومات أيضاً في مجال الرقابة والإدارة عن بعد، كما حلت مجموعات العمل القاعدية بدل النظم الهرمية والبيروقراطية، كما تقلصت مستويات الإدارة الوسيطة، إضافة إلى تنوع أماكن العمل فبات المدير يستطيع إدارة شركته والرقابة عليها وهو جالس في بيته !

ولعل أهم تغير هو تفهم دور الإدارة وظهور أساليب إدارية جديدة تتناسب مع وضع المنظمة أو المؤسسة ومع هياكل الإنتاج الجديدة مثل ظهور إدارة نظم الجودة الشاملة وإدارة المشتريات والتوريد في الوقت المناسب، ومن أهم هذه الأساليب الإدارية الجديدة: **الأداء التنظيمي**، الذي برز مع مع تعاقب الحقب تطوّر النشاط الاتصالي وازداد الأداء بين الأفراد والمؤسسات والمجتمعات، وتبعاً لهذا زادت الحاجة إلى التنوع في مسميات الأداء وظهرت علاقات متعددة للنشاطات الاتصالية وازدادت في مختلف القطاعات بمختلف أشكالها وانواعها خاصة القطاع الاقتصادي، وبالرغم من تعدّد وتنوّع أدوات الاتصال الموضوعة أمام مؤسسات الأعمال إلا أن تنوع الأداء بهاته المؤسسات جعل منها وسيلة قوى تنافس بها المؤسسات في ظل الزخم المعلوماتي فبرز الأداء التنظيمي وذلك حتى تعوّض أدوات الأخرى تغيب بداخل المؤسسات التي صار اعتمادها على الأداء الوظيفي يشكل خطراً بها، كما استطاع التنوع هذا أن تساهم في تعزيز القدرات الداخلية للمؤسسات والحفاظ على التهديدات الخارجية ، وبالتالي المساهمة في تحقيق النمو الاقتصادي.

من هذا المنظور تسعى هذه الدراسة الى كشف العلاقة او الدور بين الاتصال ( العملية الاتصالية) ونماذج الأداء التنظيمي: ( اهداف ومعايير الاداء. وتحليل وتقييم وقياس اتجاهات هذا الأداء). والخصائص التي تجمع بينهم. وذلك إيجاداً لنوع جديد من الأنشطة الداخلية التي تعطي إمكانيات إيجاد فرص حلول جديدة



حفاظ على المؤسسة داخليا وخارجيا، فضلا عن الأثر الايجابي غير المباشر على دعم الطلب على الحلول ذات الارتباط الاستراتيجي مع معظم القطاعات الإنتاجية التي تعتمد على مبدأ تكافؤ الفرص.

وعليه تعرض الباحثان في هذه الدراسة الى ثلاثة فصول رئيسية نلخص محتواها كما يلي:

في البداية تطرقنا إلى **الفصل الاول**: الاطار المنهجي والذي يتناول مدخل عام للدراسة والذي تناول التعريف بموضوع البحث من حيث مشكلة الدراسة وطرح تساؤلاتها، ثم عرجنا إلى وضع فرضيات جزئية واهمية الدراسة إضافة الى الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأسباب اختيار الموضوع، وبيننا أدوات جمع البيانات ومجتمع البحث والعينة ومع تحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالبحث، وصولا الى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني**: الاطار النظري وقد تم تقسيمه إلى أربع مباحث، المبحث الاول كان عنوانه مفهوم واهمية الاتصال وتم تقسيمه إلى مطلبين المطلب الاول، خصص لعموميات حول الاتصال المطلب الثاني عمليات وانواع الاتصال وفي المبحث الثاني، تطرقنا إلى مبادئ الاتصال وقسم إلى مطلبين المطلب الاول، موضوع تقنيات الاتصال والمطلب الثاني اسس الاتصال اما المبحث الثالث، مدخل إلى الاداء التنظيمي وتضمن ثلاث مطالب، المطلب الاول الاداء التنظيمي نظرة تاريخية المطلب الثاني ماهية قياس الاداء والمطلب الثالث، الاداء التنظيمي بين الكفاءة والفعالية. اما المبحث الرابع، إدارة الاداء والاداء التنظيمي وقد قسمناه إلى مطلبين المطلب الاول، إدارة الاداء وتقييم الاداء والمطلب الثاني فعالية الادارة والاداء التنظيمي للنهي بذلك الفصل الثاني.

**الفصل الثالث**: الاطار التطبيقي يشمل الجانب الميداني، من تحليل و تفسير للجداول و نتائج جزئية و عامة للدراسة. حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الاول لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تضمن مطلبين المطلب الاول. نشأت المؤسسة والمطلب الثاني تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط، اما المبحث الثاني ثلاث مطالب المطلب الاول تحليل وتفريغ البيانات الميدانية والمطلب الثاني تحليل الجداول، والمطلب الثالث نتائج العامة، وبذلك نكون قد ختمنا دراستنا ونرجو أن نكون وفقنا لهذه الدراسة واستوفينا البحث بخاتمة عامة.

# الفصل الأول

الإطار المنهجي

- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- اسباب اختيار الموضوع
- صعوبات الدراسة
- ادوات جمع البيانات
- مجتمع البحث والعينة
- حدود الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة

## أولا: اشكالية الدراسة

في ظل المتغيرات السريعة والمتسارعة التي تشهدها المؤسسات اليوم ، تواجه هاته المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها- تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لتحسين مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع. وفي هذا السياق فقد شهدت الجزائر في الآونة الأخيرة تحولات اقتصادية وإدارية كبيرة، وذلك بدخولها نمطا جديدا يعتمد على اقتصاد السوق ، وفي ظل هذه الظروف أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الجزائرية وضع نظام فعال من خلال الاتصالات الداخلية والخارجية يسهل تنفيذ الخطط والبرامج، بمدى تحسين الأداء وتحقيق الفعالية فيه.

وباعتبار أن الاتصال والعملية الإتصالية للمؤسسات في وقتنا الحالي صار عبارة عن مجموعة متكاملة من الإجراءات والنظم الإدارية التي تساعد في سيرورة الأنشطة، وتحسين الأداء، وذلك عن طريق وسائل وأدوات معينة منها الأداء التنظيمي الفعال الذي يمكن من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليبها فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في العمل والأداء التنظيمي القائم على الإتصال وذلك عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتغطية النقائص في تدفق المعلومات، بهدف تحسين الأداء في المؤسسة. ومن هنا تبرز أهمية الاتصال و الأفراد. لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بالأداء التنظيمي لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات وفلسفة وسياسات المؤسسة.

ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- و التي تعرف على أنها مؤسسة عمومية جزائرية تأسست عام 2003 تنشط في مجال الهاتف الثابت و النقال و خدمات الانترنت نشأت بموجب قانون فبراير 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات وقد تدخلت رسميا في سوق العمل في 01 يناير 2003 ، وانطلاقا من أهمية اتصالات الجزائر ارتأينا دراسة الاتصال ودوره في تحسين الأداء التنظيمي بهاته المؤسسة، وعليه فإن مشكلة الدراسة تبلور في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

"ما دور الاتصال في تعزيز نماذج الاداء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - ولاية الأغواط-؟"

و للإجابة على هذا السؤال يمكن تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل النشاط الاتصالي كفيل بإضفاء النشاط الاتصالي المناسب للأداء بالمؤسسة محل الدراسة؟
2. هل ممارسة العمل الاتصالي الجيد وفق الكفاءة المهنية كفيل بإضفاء أداء تنظيمي يتناسب ونشاطات المؤسسة محل الدراسة؟
3. هل الثقافة الاتصالية تزيد في القياس والتحليل للأداء التنظيمي وتعزز الثقة الاتصالية بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات الدراسة:

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها و هي كالتالي:

1. توجد علاقة ايجابية بين الاتصال والأداء.
2. توجد علاقة ايجابية بين ممارسة العمل الاتصالي والكفاءة المنتهجة من طرف المؤسسات.
3. اكتشاف نماذج جديدة ايجابيا يعزز من مصداقية المؤسسة والعاملين بها.

### 3- أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور الاتصال في تعزيز الاداء التنظيمي وتنبثق هذه الدراسة كون المؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط تنتمي الى القطاعات التي تحتاج الى وجود اتصال فعال لان طبيعة العمل تتطلب نقل وتبادل المعلومات بالإضافة إلى إن هذه الدراسة قد تساهم في علاج أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في المؤسسة والتي يؤثر بدوره على الأداء ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى الأداء التنظيمي في المؤسسة.

### 4- اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على مستوى فعالية الاتصال داخل المؤسسات.
2. إلقاء الضوء على مفهوم الأداء التنظيمي السائد بالمؤسسات.
3. التعرف على دور الاتصال في الأداء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات

### أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ تعاطم دور الاتصال والأداء التنظيمي الذي رسخ منظومة قيم جديدة مما دعانا للاستفادة منها و توظيفها بالشكل المناسب .
- ✓ أهمية الموضوع و دوره بالنسبة للمؤسسات لكسب ميزة تنافسية و الاستمرارية في النشاط.
- ✓ إضافة مرجع جديد في مجال التخصص و إثراء المكتبة بالمواضيع .

### المنهج و الأدوات المتبعة:

الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي و الميداني أما مصادر المعلومات و البيانات فهي: دراسة أجل من

- المسح المكتبي: جمع ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات قراءات ودراسات سابقة.
- الاستبانة: تم الاعتماد على طريقة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في مؤسسة اتصالات المعمورة بالأغواط وهي المصدر الرئيسي للبيانات.

### حدود الدراسة:

- اقتصرت الدراسة على العلاقة بين الاتصال والأداء التنظيمي.
- اختيرت وكالة الاتصالات بالاغواط ميدان للدراسة.
- زمن إجراء الدراسة هو الفترة من مارس 2018 الى 23 ماي 2019.
- عينة من عمال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط.

### صعوبات الدراسة:

- عدم توفر المعلومات و صعوبة الحصول عليها سواء النظرية أو التطبيقية خاصة الأداء التنظيمي.
- وجود صعوبات في قبول المؤسسة للقيام بدراستنا لديها
- وجود صعوبات في الحصول على إجابات جادة من العمال في المؤسسة

### 3 ادوات جمع البيانات:

- ان اعتمادنا بالأساس في دراستنا هذه تقوم على استمارة الاستبيان التي تعد من اهم اساليب وأدوات جمع المعلومات والبيانات لمعرفة اية مشكلة يهتم بدراستها ميدانيا وكذا معرفة معلومات المؤسسة الاقتصادية ، ولأنها اسهل واسرع طريقة للوصول إلى الباحثين داخل المؤسسة مباشرة وسريعة بغية الحصول على معلومات دقيقة ومقتتته وايضا بهدف تحديد النتائج كاملة وبضبط عميق ودرسه جدية نحو الاجابة على اسئلة البحث العلمي وبغية التوصل إلى نتائج دقيقة وسلمية وكذا معرفة المعوقات الاتصالية

التي تحدث دخل المؤسسة الاقتصادية فمثلا: مؤسسة اتصالات الجزائر تعد من المؤسسات في الوطن وهي تعنى بالاتصالات بين الافراد في المجتمع.

#### 4- مجتمع البحث والعينة: -

- مجتمع البحث: هو المجتمع المراد تناوله بالدراسة والذي نعمل على، تعريف وتفصيل افراده والمجتمع المدروس هنا هو مجتمع العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط وهو عبارة عن مجال عملي ومجتمع الدراسة في دراستنا هذه هي مجموع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الاغواط والذي بلغ 320 عامل داخل هذه المؤسسة.
- **العينة:** هي عبارة عن مجموعة جزئية من المجتمع المدروس يتم اختيارها وفق طرق معينة واجراء الدراسة عليها ثم استخدام النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الاصيلي للدراسة.
- ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية المنتظمة نظرا لتوفر قائمة البحث من جهة، ولان المجتمع المدروس ليس بالمجتمع الكبير الحجم من جهة اخرى ولكن لا يمكننا ان نقوم بدراسة المجتمع كامل

#### 5- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

#### الاتصال communication :

**لغة:** (وصل) : وصل فلان الشيء ، الى الشيء وصولاً ، بمعنى بلغه ، وانتهى اليه ، فنقول (وصلني الخبر ووصل الى الخبر) (يصل فلان وصولاً...<sup>1</sup> وصل الشيء واليه وصولاً ، ووصله وصلاً ، أي بلغه وانتهى اليه ، والوصلة أي الاتصال ويقال بينهما وصلة ، ذلك ان الفرد حين يتصل بفرد اخر ، فانه يستهدف عادة الوصول الى اتفاق عام أو وحدة فكر بصدد موضوع الاتصال.

والاصل في كلمة اتصال ( communication ) مشتق من الالفة ( communis ) أي ( commun ) ، فنحن عندما نتصل نحاول ان نخلق الفه او جواً من الاتفاق ( communes ) مع شخص ما ، أي اننا نحاول ان نشارك في معلومات وافكار واتجاهات الاخرين مع معلوماتنا واتجاهاتنا ، أي ان نجعل المرسل والمستقبل على موجة واحدة في مواجهة رسالة معينة.

اما الترجمة الانكليزية لكلمة ( communication ) فتعني:<sup>2</sup>

1- معلومات مبلغة.

2-رسالة شفوية او خطية.

3-شبكة تليفونية / شبكة طرق وسائل الاتصال عموماً ، ويورد الجميلي بعض التعريفات المتعلقة بتوضيح مفهوم الاتصال.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية .. المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، ط4، بيروت، 2004.

<sup>2</sup> بديرية عبد العزيز عبد الرحمن العبيد، مدخل لمفهوم الاتصال ووظائفه، محاضرات، قسم الإعلام، كلية الآداب جامعة الملك سعود، الرياض، 1433.

**اصطلاحاً:** يقوم الاتصال على عملية تناقل المعاني، وتستخدم الكلمة بصيغة المفرد للإشارة الى عملية يتم عن طريقها نقل المعنى ، واما بصيغة الجمع ، فتشير الى الوسائل نفسها ، أو مؤسسات الاتصال . وهو عملية تنتقل بها الافكار والمعلومات بين الناس ، داخل نسق اجتماعي معين ، ويتم تبادل المفاهيم بين الافراد باستخدام نظام من الرموز بقصد المشاركة<sup>3</sup> ولأنه عملية اجتماعية يعده ديفيد بيرلو ( D. Berlo ) : بانه عملية ( process ) ، تربط بين الافراد وبيئتهم الاجتماعية ، ويتناول من خلالها الانسان خبراته وتجاربه ، ويعبر عن مشاعره واحاسيسه وافكاره للاخرين . ويستعين الاتصال باللغة اللفظية ، واللغة غير اللفظية ، ويقسم الى انواع متعددة ، تبعاً لمعايير مختلفة ، كمعيار الهدف العام للاتصال ، كالقول إعلام أو اتصال صحفي ، أو اتصال تلفزيوني ، او تبعاً للحاسة التي تستقبل الاتصال كالقول : اتصال مسموع ، أو اتصال مرئي ، او تبعاً للموقف الاتصالي كالقول اتصال مواجهي او اتصال جماهيري.<sup>4</sup>

**إجرائياً:** عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات أو المهارات أو الميول أو القيم من فرد لأخر، أو من فرد إلى جماعة، أو من جماعة إلى مجموعة أخرى، أو من فرد إلى كائن حيواني، أو من فرد إلى آلة، أو من آلة إلى آلة أخرى.<sup>5</sup>

## 2-الاداء:

الاداء لغة: يعود مصطلح إلى الكلمة الانجليزية to performe ومصطلحي<sup>1</sup>parformer باللغة الفرنسية يعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل او خدمة.

**تعريف الأداء :** و ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا او فكريا من اجل اتمام مهام الوظيفة الموكلة له.

**التعريف الاجرائي :** اخذنا تعريف جلبرت "الاداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز لا نه مجموع السلوك, النتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"

<sup>3</sup> أبو أصبع، صالح خليل. الاتصال الجماهيري، دار الشروق ، القاهرة، 2011، ص124.

<sup>4</sup> علي الهاشمي. مقالات في المفاهيم الإدارية، دار النشر الالكترونية ، الأردن، عمان، ص 61.

<sup>5</sup> محمد زياد حمدان. الاتصال في التربية: عناصره وأساليبه ومؤثراته. الأردن: دار التربية الحديثة، 1406هـ. ص70.

**الأداء التنظيمي:** يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعاً واستعمالاً في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات، لذا حظي باهتمام من قبل الباحثين والمفكرين وعليه. لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد بهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريفه للأداء، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.<sup>1</sup>

وعليه يمكننا القول بأن المقصود بالأداء التنظيمي الطرق والكييفيات 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 الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيرها الاقتصادية.<sup>2</sup>

## الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

**1- دراسة ناصر السكران ، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" <sup>3</sup> دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: 1- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل. 2- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي. 3- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحو محور "إدراك الموظف لدوره" كأحد محاور الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بما يلي: 1- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن

<sup>1</sup>مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص: 78.

<sup>2</sup>الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، 2009-2010، ص303.

<sup>3</sup>ناصر السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.2004.

الخاصة بمكونات وعناصر المناخ التنظيمي.2 - الحرص على تطوير وتأهيل القدرات الفكرية لجميع العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة.3 - رفع دافعية العاملين بقطاع قوات الأمن الخاصة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية.

### الدراسة الثانية:

2- دراسة رضوان سامية بعنوان: **أثر الاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية لدى العمال<sup>1</sup>** وتمحورت هذه الدراسة حول الأثر الفعلي للاتصالات الغير رسمية على الروح المعنوية للعامل وذلك بأسقاط الدراسة التطبيقية على الميدان (المؤسسة العمومية لعتاد الأشغال العمومية)

و تلخصت الإشكالية حول : هل الاتصالات الغير رسمية ضرورة بالنسبة للعمال وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟  
فرضيات الدراسة: الفرضية العامة تساعد الاتصالات الغير رسمية على رفع الروح المعنوية للعمال؟

الفرضيات: تؤثر زيادة الاتصالات الغير رسمية في رفع معنوياتهم

يؤدي إشباع الحاجات المادية والمعنوية الى رفع معنويات لدى العمال

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى إن أغلبية أفراد العينة تؤكد على وجود اتصالات غير رسمية بين أعضاء الجماعة وأنهم بحاجة إليها .

### الدراسة الثالثة:

دراسة سامي السويلم بعنوان<sup>2</sup> ( **أثر الاتصالات علي زيادة الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركتي الغاز والبتترول في عمان** ) ، هدفت الدراسة الى التعرف على أهمية الاتصالات في زيادة الأداء التنظيمي والمساهمة في النهوض بالمؤسسة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي قام بتحليل الدراسة تحليل شامل للوصول لنتائج وتوصيات تفيد في معرفة أهمية الاتصالات وتأثيرها على الأداء.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن الاتصالات تلعب دورا بارزا في زيادة الجودة والأداء وبالتالي زيادة إقبال العاملين عليها .

<sup>1</sup>رضوان سامية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005 – 2006

<sup>2</sup>سامي السويلم، أثر الاتصالات على زيادة الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركتي الغاز والبتترول في عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان الدولية، 2018.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

## تمهيد

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الاتصال

المطلب الأول: عموميات حول الاتصال

المطلب الثاني: عمليات وأنواع الاتصال

المبحث الثاني: مبادئ وشروط الاتصال

المطلب الأول: موضوع تقنيات الاتصال

المطلب الثاني: اسس الاتصال

المبحث الثالث: مدخل إلى الاداء التنظيمي

المطلب الأول: الاداء التنظيمي نظرة تاريخية

المطلب الثاني: ماهية قياس الاداء

المطالب الثالث: الاداء التنظيمي بين الكفاءة والفعالية

المبحث الرابع: إدارة الاداء و الاداء التنظيمي

المطلب الأول: إدارة الاداء وتقييم الاداء

المطلب الثاني: فعالية الادارة والاداء التنظيمي

خلاصة الفصل

### تمهيد:

إن التطورات الاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم فاقت كل التوقعات ، فالثورة الحالية في المعلومات والاتصالات والمناخ الاقتصادي صار ذو تأثيرا كبير على أداء العاملين داخل المؤسسة، فالعالم الذي نعيشه اليوم يقوم على الاتصال, نعمل يمكن أن نتخيل أمرئوا يعيش بدون اتصال، ذلك أن وجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، ونظراً لأهمية الاتصال في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها، بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المتعددة لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها.

### المبحث الأول: مفهوم وأهمية الاتصال:

الاتصال إذن عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو استماع إلى المذياع أو مشاهدة للتلفاز. كل حالة اتصال - مهما كانت فريدة - كما أنه عنصر حيوي وهام ومن عناصر المزيج التسويقي الذي يعمل بشكل مباشر أو غير مباشر على إقناع المستهلكين المستهدفين بشراء المنتجات المعروضة من طرف المؤسسة. فهو يتكون من عدد من العناصر الفرعية المتخصصة والمهذبة لتحقيق الاتصال.

### المطلب الأول: عموميات حول الاتصال:

مرت البشرية منذ القدم بمراحل تطوّر هامة بفعل الاتصال، حيث يعد عنصرا هاما ومهما في حياتنا اليومية، منذ القدم و لازال يلعب دورا هاما وجليا، خاصة مع التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم والكم الهائل لوسائل الاتصال بمختلف اشكالها وألوانها حيث عرف موضوع الاتصال جدلا كثيرا في الأوساط العلمية من طرف الباحثين والعلماء في شتى العلوم والمجالات. مما أدى الى تكريس الجهود العلمية لفهم العملية الاتصالية، التي تعتبر عنصرا هاما لكل فرد من المجتمع بصفته عنصرا وطرفا مهما في تلك العملية . والتي يعتبر الترويج الأداة التي بواسطتها تحاول المؤسسات التأثير ايجابيا على الجمهور المستهدف. ولقد ازدادت أهميته وهذا من أجل تحقيق الأهداف الاتصالية للمؤسسة.

### 1- تعريف الاتصال:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الاتصال واختلفت باختلاف زاوية الرؤية التي تمه الكاتب ويمكن ادراج بعض التعاريف على النحو التالي :

التعريف الأول : ” إنه نشاط انساني حيوي، فالإنسان كائن اجتماعي لا يعيش بمفرده، بل مع الأشخاص الآخرين “<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2004، ص198.

**التعريف الثاني:** " أن الاتصال هو حمل العملية الاجتماعية في نقل أشكالها ومعانيها من جيل الى جيل، عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم " <sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** " الاتصال مفهوم يشير الى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي " <sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** " العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة ، كائنات حية أو بشرية أو آلات، في مضامين اجتماعية معينة، يتم في هذا التفاعل نقل الأفكار والمعلومات بين الأفراد حول قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع. وبالتالي الاتصال هو عملية تفاعل مشتركة بين مجموعة من الأفراد داخل المجتمع حول قضية ما، إنه العملية التي تنتقل بها الأفكار، عن طريق التعبير ونقل الآراء و تبادل المعلومات. "

ويمكن تعريف الاتصال بصفة عامة كما يلي:

"الاتصال هو وضع في قالب مشترك معلومة، فكرة، أو موقف ولتحقيق ذلك يجب توافر العناصر التالية:

**المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

**الرسالة:** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل. ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بحما معاً.

**الوسيلة:** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

**المستقبل:** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه (السمع والبصر والشم والذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها ويحاول إدراك معانيها.

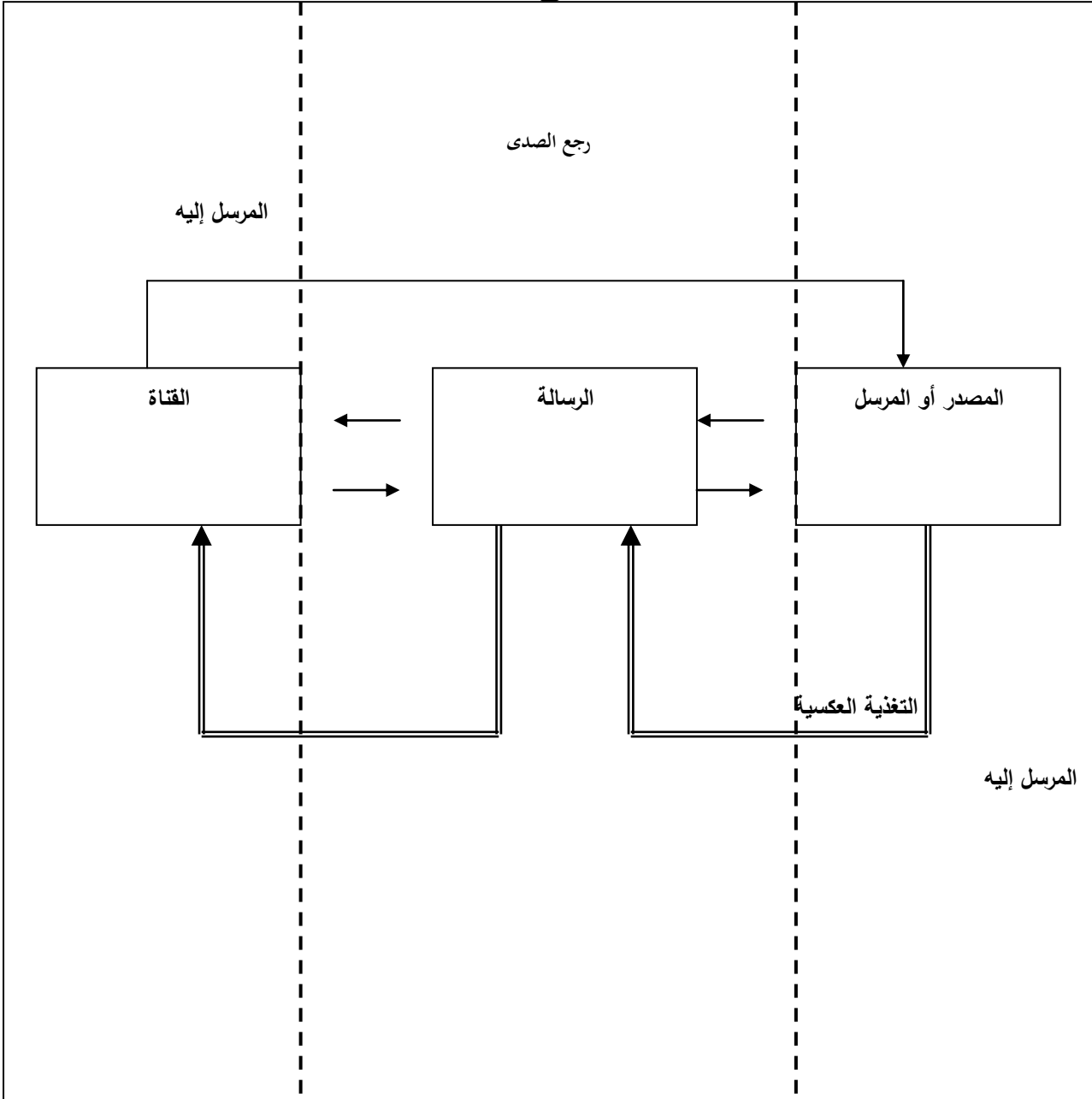
**التغذية العكسية أو (الاستجابة):** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها. والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.

<sup>1</sup> حسن عماد مكايوي، عاطف عدلي العبد، نظريات الاعلام، مركز بحوث الاعلام، القاهرة، سنة 2008، ص 08.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 201.

ويوضح الشكل التالي نموذج لعملية الاتصال:

الشكل (01): نموذج لعملية الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على العديد من المراجع

من خلال تناولنا وطرحنا لهذه التعاريفات والمفاهيم فقد تبين لنا الكثير من الجوانب الهامة والمختلفة الا انه يمكننا القول بأن " الاتصال هو في حد ذاته عملية عملية حيوية تدور في محيط الاتجاهات التكنولوجية والفنية داخل المؤسسة، وتشمل استغلالا واضحا وتاما لعمليات التشغيل الكامنة و المتوفرة، واستثمارا في موارد وكفاءات ومهارات المؤسسة.

## 2)- أهمية الاتصال أو النشاط الاتصالي بالمؤسسات:

يعتبر النشاط الاتصالي من الاساليب الجوهرية والهامة في تطوير المؤسسات نظرا لما يحظى به من اهمية كونه ضروري وهام ومن المتطلبات التي لا يمكن لمؤسسات اليوم الاستغناء عنه ، ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات تبعا لظروف معينة ، فما نشهده في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح وتبرز أهمية النشاط الاتصالي من خلال الاتي<sup>1</sup>:

1- اصبح بقاء ونمو المؤسسات مرتببا أساسا بتنمية أنشطتها الاتصالية وبشكل مستمر، ففي ظل الظروف الحالية للمنافسة وتغيير حاجات ورغبات الزبائن والتطور التقني ، لابد للمؤسسات من أسلوب اتصالي جديد لتحسين وتطوير أنشطتها منتجا بما يضمن التكلفة الاقل والجودة الأعلى ، وهذا لا يأتي إلا من خلال التنسيق بين جميع ومختلف الإدارات داخل المؤسسة.

2- مراعاة الاطار الزمني او الاطار الزمني نظرا لتأثير التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى تأثيره الكبير والبالغ في واقع و عمل المؤسسات لذا يشير ( لوين ) الى ضخامة هذا التأثير إذ يقول "لا يدرك كثير من المؤسسات ادراكا كاملا انهم في خضم مالا يعد ثورة او ثورتين وإنما ثورات متزامنة تغذي كل منها الأخرى وعندما تتألف او تتحد هذه الثورات فأنها كاسحة ومؤهلة مثلما كان حال الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر لذا فإن الاطار الزمني للعملية الاتصالية لابد وان يتسم بسرعة الاستجابة للتغيرات المستمرة التي تحدث في كل وقت وحين .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الموقع بتاريخ: 2019/03/12 ينظر هذا [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

<sup>2</sup> الطائي، يوسف حليم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن. 2006، ص63.

3- ان العملية الاتصالية لها تأثير على ربحية المؤسسة ولهذا فانه لا بد وان تتضمن اشراك العديد من الادارات الاخرى التي تقسم بها المؤسسة افرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق فيما بينهم .

4- في ظل المتغيرات العالمية الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والثورة التكنولوجية أصبحت الريادة والتنوع سمة أساسية من سمات الاقتصاديات المعاصرة، وإن التطور التكنولوجي وتقدم الاتصالات وازدياد المعرفة و انتقال الاقتصاد إلى اقتصاد رقمي مترابط ساهمت في ازدياد دور الأفكار الإبداعية و الريادية. ولقد استفادت منظمات الأعمال الحديثة كثيرا من تكنولوجيا المعلومات وآلياتها في تحسين أدائها و إنتاجيتها. مما جعلها تنتهج عدة أساليب واستراتيجيات الابتكار والإبداع إضافة إلى الدور الكبير لتكنولوجيا المعلومات في إدارة مثل هاته العمليات والاستمرار في الأسواق..

### (3)- أهداف الاتصال:

في ظل ظروف سوق ديناميكية فان اعادة الاتصال يعتبر امرا ضروريا لبقاء ونمو المؤسسات فقد نخلق المنافسة المتزايدة والتكنولوجيا الجديدة ، وتغير مطالب وتوقعات الزبائن سوقا اشد قسوة وشراسة عما سبق .

لذا يعتبر الاتصال أو النشاط الاتصالي وسيلة تساعد المؤسسات على ان تكون الأولى في السوق وكسب نصيب سوقي إضافي بأقل التكاليف ، كما أن الكيفية التي يتم فيها إحداث التفاعل بين معطيات البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة مع معطيات البيئة الداخلية للمؤسسة في ضوء الرؤية الواضحة لما تقتضيه العملية الاتصالية والكيفية التي تتعامل فيها مع تلك العملية وكذا احتياجات المؤسسة .أضف إلى ذلك : نوعية وتصميم العمل والي لا بد وان يتسم بالاستقلالية ، والمهارات المتنوعة<sup>1</sup> ، وهوية العمل وتحديد مهمة العمل. وكذا السياق الذي تشمله هاته العملية والذي يتطلب موارد كافية وتقييم للأداء بالإضافة إلى الغرض المشترك والأهداف

1 محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض-1433 ص 43.

المحددة على اعتبار ان المؤسسات تحتاج الى عمليات أفضل لتقليل التمويل والمخاطر التي قد تتعرض لها،- لذا فقد تم تناول هذا المطلب وفقا للأجزاء التالية:

- ✓ مجابهة المنافسة الداخلية والخارجية لذا يعد الاتصال الجيد من اهم العوامل التي تؤدي الى قبول ورضا الزبائن وبالتالي ازدهار ونمو المؤسسة و صمودها امام تحديات المؤسسات.
- ✓ مقابلة احتياجات ورغبات الزبائن .
- ✓ اشباع السوق الذي تعمل به المؤسسة، و المحافظة على قدرتها التنافسية في ظل بنية متغيرة في ظل ظروف السوق الديناميكية والقدرة المالية للمؤسسات وقوة مركزها التنافسي.
- ✓ الإعداد لتقبل التغيير.
- ✓ توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.
- ✓ رفع مستوى الاداء وزيادة ثقافة المؤسسة.
- ✓ بناء علاقة قوية مع الزبائن .
- ✓ تحسين عمليات الاتصال الداخلية و الخارجية .

لذا يرى العديد من الباحثين في مجال الاتصال بأن هاته الأهداف لا تحقق إلا إذا

تحقق الآتي داخل المؤسسات :

- فعالية المؤسسة : المحافظة على الحالة الراهنة اي القدرة على الثبات في السوق.
- اهتمام المؤسسة بالتأثير على الأفراد.
- تركيز الإدارة على النتائج وليس التقنيات فقط.
- توثيق جميع القرارات والتفاعل معها.
- الالتزام والاتفاق بين الجميع داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الطائي، يوسف حجيم ، نفس المرجع، ص.77.

### المطلب الثاني: عمليات وأنواع الاتصال

تستطيع المؤسسات المعاصرة من خلال إعادة الاتصال الفعال والجيد والمناسب بمنتجاتها وله المساهمة الفعالة والمباشرة في نمو و تطوير العمل داخل المؤسسات ، حيث إن ذلك أصبح من المتطلبات الأولية و الأساسية للبقاء و الاستمرار .

وعليه فان الهدف الاساسي للاتصال هو تسهيل مهمة العمليات الاتصالية بمختلف أنواعها التسويقية الإدارية وغيرها حتى تحقق اهداف المؤسسة وبذلك يمكن تحديد الخصائص التي تميز الاتصال من خلال التالي<sup>1</sup> :

- ❖ فهم الوضع الحالي للمؤسسة وهل هل مناسب للقيام بالعملية الاتصالية أم لا.
- ❖ تطوير رؤية واضحة ومستقبلية لهاته العملية.
- ❖ وضع قائمة للأنشطة المطلوبة تضمن كل الموارد الاحتياجات للقيام بهاته العملية.
- ❖ القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في الأسواق .
- ❖ القدرة على السرعة والدقة في القيام بالعمل الاتصالي.
- ❖ القدرة على المحافظة على التوازن واستغلال الخبرات السابقة.
- ❖ القدرة على بذل القوة في التعامل مع البيئة الخارجية المتغيرة.
- ❖ تحسين النوعية والإنتاجية والتي تزيادات بسبب المنافسة القوية.
- ❖ لا بد من تحليل البيئة الداخلية لتحديد مصادر القوة و الضعف التي تملكها المؤسسة ، و تحليل البيئة الخارجية و التي تشمل جميع العوامل التي تحيط بالمنظمة للوقوف على الفرص و التهديدات التي يمكن أن تواجه عملية إعادة التشكيل في المؤسسة مستقبلا .

<sup>1</sup> محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص.51.

## 2- أنواع الاتصال:

إن من واجبات الإدارة بالمؤسسات أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفعال، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بالنشاط المناط بما وكذا أهدافها وخططها وبرامجها والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحكمها، وحتى يكون لديهم القدرة على تحقيق أهداف سياسة الاتصال بفاعلية ونجاح.

إن أهمية الاتصال في المؤسسة كما تم التطرق اليه سابقا وضرورة تنفيذ سياسة له على نطاق واسع بها، وما يتطلبه ذلك من مهارات وخصائص فنية عند وضع أنظمة وتحديد وسائله وتحرير رسائله وإخراجها بالشكل المقنع، يتطلب وجود فئة من الأخصائيين الأكفاء في هذا المجال لمعاونة الإدارات التنفيذية في تطبيق سياسة ونظام الاتصال، والعمل في إدارة تنشأ لهذا الغرض ضمن الهيكل التنظيمي يُطلق عليها إدارة الاتصالات الإدارية، يكون من واجباتها تحقيق التنسيق بين الإدارات والأقسام المتعددة في المؤسسة لذا تتمثل أسس الاتصالات في أن هناك عدة أطراف لعملية الاتصال أو طرفين على الأقل يريد أحدهما (المرسل) أن يشارك الآخر (المستقبل) في فكرة معينة. لذا فإن أن للاتصال هدف لا يتم الاتصال بدون تحقيقه، وهو إيجاد حالة مشتركة من المعرفة. ويقدر ما ينجح المرسل في الوصول إلى هذه الحالة بقدر ما تكون عملية الاتصال قد حققت أهدافها. وهنا تبرز أنواع الاتصالات:<sup>1</sup>

### 1/الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها. وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ:الاتصالات الهابطة: حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

<sup>1</sup> العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار البازوري، الأردن. 2011 ص93.

ب: **الاتصالات الصاعدة:** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا. وكلما زادت الاتصالات الصاعدة، أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها، كلما أدى ذلك إلى كفاية المنشأة وزيادة إنتاجيتها.

ج: **الاتصالات الأفقية:** ويأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنشأة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

### 2/الاتصالات غير الرسمية:

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات.

### 3:الاتصالات المحورية:

ويشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء والعاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي أنه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي يمكن ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في المؤسسات المتعددة الجنسية المنتشرة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية. وبذلك نجد أن الاتصال بين الشركات الخاصة بكل مجموعة من المنتجات وبين مجموعات المنتجات هو محوري. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل وعلى كفاءة وسيلة الاتصال. فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير لما يريد أن يوصله إلى المستقبل، كما أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى مهارة وقدرة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية (1423هـ - 2003م)، ص 81.

### المبحث الثاني: البنى الاتصالية وشروط الاتصال:

لكي يكون الاتصال فعالاً يجب توفر مجموعة من الشروط التي تسمح بتحقيق ذلك، إلا أنه في بعض الأحيان توجد عوائق تحول دون ذلك. ولكي يتحقق الاتصال تستعمل المؤسسة المزيج الاتصالي الذي يعتبر التركيب الملائم لوسائل الاتصال المستعملة من طرفها ويجب عليها أن تختار بعناية أحده بعين الاعتبار مجموعة من العوامل.

### المطلب الأول: موضوع و تقسيمات وسائل الاتصال

ان أي موضوع لا يقوم إلا إذا ارتكز على أركان أساسية متينة، وكلما كانت هذه الأركان قوية كلما كان البناء قوياً، ويؤدي ذلك إلى الارتفاع والارتقاء طبقة بعد أخرى، فكذلك بناء المؤسسات، والمنظمات، لا تقوم إلا على أركان أساسية متينة، يرتكز عليها بناؤها المؤسسات.

#### 1- البناء التنظيمي:

لكل مؤسسة بناءً تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المؤسسة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل<sup>(1)</sup>.

ويتضمن البناء التنظيمي، لمنظمة ما، وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة.

<sup>(1)</sup> أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية (1423هـ - 2003م)، ص81.

بالإضافة إلى وجود المناخ التنظيمي، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحركة الذاتية ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء<sup>(1)</sup>. وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً.

## 2- الكفاءة المؤسسية :

تتضمن الكفاءة المؤسسية: فاعلية التخطيط، وفاعلية التنفيذ، وفاعلية التقييم، وفاعلية الاتصالات. أما فاعلية التخطيط فتشمل: وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات لأنشطة المنظمة المستقبلية، مع القدرة والكفاءة والمرونة في التخطيط، وتوجيه الموارد المحدودة، لتنفيذ الأنشطة الاستراتيجية للمؤسسة، واستيعاب المستجدات البيئية المختلفة، وشمولها لكافة الفئات المستهدفة.

وأما فاعلية التنفيذ فتشمل: قدرة المنظمة على تنفيذ الأنشطة والبرامج بدقة وقوة وكفاءة، وامتلاك نظام تطبيقي صارم، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، والتخطيط للعمل، وليس عمل التخطيط فقط، مع توفر ضمانات كافية للتنفيذ الجيد.

أما فاعلية الرقابة والمتابعة، فتشمل: القدرة على متابعة تحقيق الأهداف، ووضوح المعايير والمقاييس، كأساس للرقابة، ووجود نظام واضح وفعال للرقابة، مع وضوح آلية المتابعة الميدانية والدورية للعمل، والقدرة على تصحيح المسار عند اكتشاف الخلل.

أما فاعلية الاتصالات، فتشمل: انسيابية حركة المعلومات من القمة إلى القاعدة، ووضوح طرق الاتصال داخل المؤسسة، ووجود مناخ مشجع على المشاركة والاتصالات المفتوحة، ودعم وإسناد قيادة المنظمة لنظم الاتصالات<sup>(2)</sup>.

<sup>(1)</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>(2)</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ص 194-196.

### 3- القيادة الفاعلة:

ويقصد بها قدرة القيادة على ابتكار الرؤى البعيدة، وصياغة الأهداف، ووضع الاستراتيجيات، وتحقيق التعاون، وتحفيز الطاقات، من أجل العمل. والقيادة الفاعلة هي التي تصوغ الرؤى للمستقبل، آخذة في الاعتبار المصالح المشروعة لجميع الأطراف المعنية، وتضع استراتيجية راشدة في اتجاه تلك الرؤى، مع ضمان دعم مراكز القوة الرئيسة للعمل من حولها، لإيجاد الدافع للتحرك إلى الأمام باتجاه تحقيق الأهداف<sup>(1)</sup>.

ولابد أن يمتلك الفريق القيادي في المنظمة مهارات قيادية وإدارية وكفاءة جيدة في مجال وضع الاستراتيجيات، وأن يكون حساساً للمتغيرات المؤثرة على المنظمة، مع وضوح في الأولويات والخطط التنفيذية، والتطوير المستمر للكوادر العاملة في المؤسسة<sup>(2)</sup>.

### 4- إدارة الموارد البشرية والمالية:

إدارة الموارد البشرية تعني، عملية توظيف، وقيادة العاملين، لتحقيق أهداف المؤسسة؛ فالتوظيف يشمل: استقطاب واختيار العاملين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء، ثم تقويم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية، ومكافأة الأداء المتميز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

والعنصر البشري يعد من أغنى الموارد التي تمتلكها المنظمة؛ لأن قوة أي منظمة تستمد من قوة رجالها، لا من قوة خططها أو لوائحها وأنظمتها، أو مواردها المالية، ولا سيما إذا وجدت القوة البشرية المدربة، التي تستطيع تسخير هذه الإمكانيات لتحقيق أهداف المنظمة الخيرية<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> هشام الطالب، دليل التنمية البشرية، مرجع سابق، ص52.

<sup>(2)</sup> المرجع السابق، ص 193.

<sup>(3)</sup> سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل -أمريكا، 1416هـ-1996م، ص41-42.

وتشمل، توفر المعايير الواضحة في اختيار الموظفين و في قياس فاعليتهم وكفاءتهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتعاون مع بعضهم في الإدارات والأقسام مع الدقة في تحديد وتنفيذ برامج التدريب، وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي في المنظمة.

وتأتي أهمية الموارد المالية، في العمل الخيري، أو غيره في الدرجة الثانية بعد أهمية الموارد البشرية؛ لأن العنصر البشري، هو الذي يسخر المال في أغراضه المختلفة<sup>(1)</sup>

وتشمل إدارة الموارد المالية، وجود خطة واضحة لتوفيرها وكفايتها في المنظمة مع وضوح الموازنات بما يحقق الخطط التنفيذية، ودقة نظم المحاسبة وضبط المصروفات وإدارة مالية تؤكد الجدوى من المشروعات مع وجود نظام مالي فعال يرصد المؤشرات المالية<sup>(2)</sup>.

### 5- الكفاءة التسويقية:

ويقصد بها وجود الخطط التسويقية والترويجية لأنشطة المنظمة ومشروعاتها، مع وجود برنامج فعال لتكريس العلاقات الإنسانية وتنشيط العلاقات الخارجية، ووجود شبكة متينة من العلاقات المؤسسية، والتركيز على احتياجات الفئات المستهدفة، وتقديم أفضل الخدمات للجمهور مقارنة بالآخرين، ووجود قاعدة بيانات شاملة عن العملاء وسائر المستهدفين، مع المعرفة الشاملة بالمنافسين والمؤثرين على أنشطة المنظمة، ومعرفة وافية عن طبيعة ونوعية خدماتهم وتميزهم، ومعرفة قطاعات الجمهور، وترتيبها حسب الأهمية، ومعرفة البيئة الحكومية والاجتماعية المؤثرة على أداء المنظمة، ومعرفة مدى تقبل الجمهور للخدمات المقدمة من المنظمة<sup>(3)</sup>.

<sup>(1)</sup> المرجع السابق، ص 133.

<sup>(2)</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 200.

<sup>(3)</sup> المرجع السابق، ص 198.

### المطلب الثاني: أسس الاتصال

تطور مفهوم الاتصال وهذا نتيجة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، ولكي تكون المؤسسة في تواصل مع بيئتها الخارجية تستعمل مجموعة من وسائل الاتصال التي تكون المزيج الاتصالي. ومن أجل إجراء أي اتصال يجب توفر عدة شروط حتى يكون فعالاً.

#### 1- أسباب تطور الاتصال المؤسسي:

يوجد عدة عوامل أدت إلى تطور هذا النوع من الاتصال، ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1-1- الخصومة:** بظهور هذا العامل، لجأت المؤسسة إلى استعمال هذا النوع من الاتصال من أجل تحسين صورتها ولتقوية شهرتها أمام جمهورها المستهدف مقارنة بمنافسيها.

**1-2- المتغيرات والتحويلات الاقتصادية:** التي طرأت على الاقتصاد الوطني وحتى العالمي، كالمنافسة الحادة واقتصاد السوق وكثير من المتغيرات الأخرى التي أدت بالمؤسسة إلى استعمال هذا النوع من الاتصال من أجل التعريف بنفسها وبالتالي إثبات وجودها على كلا من المستوى الداخلي والخارجي.

**1-3- البحوث الاجتماعية والثقافية:** التي أظهرت أن المستهلكين يتأثرون بالعلامة في اختيار المنتج، وهذا حسب الصورة التي يضعونها في أذهانهم حول المؤسسة المنتجة لهذا المنتج، فإن كان لديهم ميول وإعجاب لهذا المنتج فسوف يكون إقبال عليه، وإن كان العكس فسوف يكون الابتعاد وعدم الاقتناء.

ومن كل ما سبق ذكره نستنتج أن الاتصال حول المنتج أو المؤسسة متكاملين خاصة إذا كانت العلامة تتداخل مع اسم المؤسسة.

#### 2- عوائق اتصال المؤسسة:

إن الهدف من سياسة الاتصال هو تحقيق الرواج لمنتجات المؤسسة. إلا أنه هناك عوائق تحول دون ذلك ومنها ما يلي:

<sup>1</sup> اعتمدت على المرجع التالي بتصرف مني:

**2-1) - صعوبة الوصول إلى الغرض:** وهذا راجع ل:

- صغر مصلحة الاتصال في المؤسسة.

- الأهداف المرجوة صعبة التحديد.

**2-2) - ضعف الإدماج الداخلي:** أي لا يوجد ترابط بين مصلحة الاتصال والمصالح الأخرى للمؤسسة.

**2-3) - وجود وسيلة وحيدة:** استعمال وسيلة وحيدة في المؤسسة لا يؤدي إلى تحقيق سياسة اتصال فعالة ومجدية.

**3) - شروط الاتصال :**

يجب توفر الشروط التالية لكي يكون الاتصال حسنا وهادفا والتي تتمثل في:<sup>1</sup>

**3-1) - عدم الكثرة في الكلام:** هو شرط ضروري، بحيث كلما كانت الرسالة معقدة وطويلة كلما صعب فهمها. إذن لكي يكون الاتصال فعالا يجب أن تكون الرسالة بسيطة أي تحتوي على معلومات وأفكار قليلة.

**3-2) - الإعادة والزيادة في الكلام:** يجب دائما وبدون انقطاع إرسال نفس الرسالة الإشهارية ليكون لها حظ الوصول في محيط تسوده المنافسة الحادة،

وتستعمل هذه الوسيلة خاصة في الإشهار. أما الوسائل الأخرى للاتصال كالرعاية والعلاقات العمومية وغيرها تستعمل الزيادة في الكلام وهو قول نفس الشيء ولكن بطرق مختلفة.

**3-3) - الاستمرارية والوقت:** يعتبر مبدأ أساسيا، حيث تبين أنه كل أنواع الاتصال الناجحة مبدؤها الاستمرارية وتكون بنفس الطريقة، وفي كثير من الأحيان

تستعمل نفس قناة الاتصال، وكذلك نفس الوعد. فالاستمرارية تساعد العلامة من احتلال مكانة في الاتصال وبالتالي تكون قريبة من ذهن المستهلك.

<sup>1</sup> اعتمدت على المرجع التالي بتصرف مني:

LENDREVIE Jacques et LINDON Denis, Opcit, P 448.

**3-4-** الترباط العام: حتى يكون الاتصال فعالاً تلجأ المؤسسة للاتصال الجماعي وذلك باستعمال عدة قنوات للاتصال، كما يجب الترباط قدر الإمكان بين مختلف الوسائل والرسائل ويكون اختلافها اختلاف تنوع لا اختلاف تضاد، فلأجل كل هذا وجب وجود سياسة اتصال عامة وشاملة.

**3-5-** ضرورة الحقيقة: تكون على الشكل التالي:

- حقيقة المنتج: وهذا فيما يخص خصائص ومميزات المنتج.
- حقيقة المؤسسة: لكل مؤسسة هوية وثقافة خاصة بها التي لا يمكن جهلها، لذلك يجب معرفة كل من حجم وهيكل المؤسسة وكل ما يجري فيها.
- حقيقة المستهلكين: يجب أن تكون سياسة الاتصال متلائمة وتلبي طلبات، حاجيات وأذواق المستهلكين.

**4-** المزيج الاتصالي:

**4-1-** تعريفه: تستعمل المؤسسة عدة وسائل للاتصال مع أسواقها. فعليها أن تختار أحسن تركيب بين مختلف هذه الوسائل والتي ترمي إلى تحقيق أهداف الاتصال المسطرة في إطار استراتيجية التسويق.

فالمزيج الاتصالي أو المزيج الترويجي هو التركيب المناسب بين مختلف تقنيات الاتصال المتاحة والرامية لتحقيق أهداف اتصال المؤسسة. فعليها أن تختار الوسائل الملائمة والتركيب الملائم لتحقيق هذه الأهداف. ويعرف المزيج الاتصالي على أنه " مجموعة من الوسائل المستعملة من طرف المؤسسة من اجل ضمان ترويج منتج ما أو التعريف بعلامتها التجارية أو بنفسها " <sup>1</sup>.

و يعرف " مجموعة من العناصر أو الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في خلق الاتصال بينها وبين المستهلكين " <sup>2</sup>.

<sup>1</sup>DEBOURG Marie Camille et CLAVELIN Joël : « *Pratique du marketing* », Berti édition Alger, 2004, p301.

<sup>2</sup>هنا عبد الحليم سعيد: "الإعلان والترويج"، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993، ص 10.

كما يمثل المزيج الاتصالي " مجموعة العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الترويجية المستهدفة"<sup>1</sup>.

ويسمى المزيج الترويجي لأن المؤسسة قد تعتمد على كل هذه العناصر في نشاط اتصالها بالجمهور المقصود، ولكن نسبة أو درجة استخدامها لكل عنصر من هذه العناصر تختلف باختلاف المنتج وللمنتج الواحد من وقت إلى آخر.

ومن تم نجد أن المزيج الاتصالي الأمثل لمنتج معين ليس بالضرورة هو المزيج الأمثل لمنتج آخر. كما المزيج الاتصالي لمنتج معين في وقت معين ليس بالضرورة هو المزيج المناسب في جميع الأوقات لاختلاف ظروف البيئة التسويقية التي يواجهها المنتج من وقت إلى آخر .

**4-2-2) - العوامل المؤثرة على المزيج الاتصالي:** هناك عوامل كثيرة والتي لها تأثيرها في اختيار عناصر المزيج الاتصالي وبالتالي يجب أخذها بعين الاعتبار في تحديده، ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

**4-2-1) - طبيعة السلعة:** اختلاف طبيعة السلعة المرغوب الترويج لها يؤثر على استراتيجية الاتصال المتبعة، فطبيعة السلعة تحدد نوعية المزيج الاتصالي المناسب. فعلى سبيل المثال السلع الصناعية معقدة التركيب تتطلب تركيزا شديدا على البيع الشخصي بواسطة رجال بيع خبراء في مجالات تركيب واستخدامات السلعة الصناعية، أما السلع الاستهلاكية فأكثر ما يناسبها الإشهار بمختلف وسائل الإعلام المكثف (les médias de masse).

**4-2-2) - طبيعة السوق المستهدفة:** إن القرارات المتعلقة بالمزيج الترويجي تتأثر إلى حد كبير بطبيعة السوق. ففي حالة سوق محلية صغيرة فإن البيع الشخصي قد يكون كافيا وكلما اتسع السوق جغرافيا فيجب أن يتم التركيز على الإشهار بدرجة أكبر.

**4-2-3) - طبيعة البيئة الثقافية للسوق المستهدفة:** يجب على مخطط استراتيجية الاتصال اختيار أساليب الترويج المناسبة للسوق المستهدفة. فمثلا: تمنع اليونان استخدام نظام الكريونات،

<sup>1</sup> فحطان العبادي و بشير العلق: "إدارة التسويق"، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص 235.

<sup>2</sup> إيمان فضل السامرائي، هيثم محمد الزعبي، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى. دار صفا للنشر والتوزيع - عمان، 2004، ص 81.

كما لا تسمح السويد والترويج باستخدام التلفزة في الدعاية وتفرض الهند ضرائب مرتفعة على الإشهار.

**4-2-4- طبيعة المنافسة السائدة:** تتطلب أنواع مختلفة للمزيج الترويجي فمثلا المؤسسات ذات الوضع الاحتكاري غالبا ما تجند البيع الشامل لتمييز المزيج التسويقي لها عن المزيج التسويقي للمؤسسات العامة، وفي أوضاع المنافسة الكاملة تعمل على استخدام الإشهار المقارن، كما تميل هذه المؤسسات أيضا إلى استراتيجيات خفض الأسعار الموجهة للوسطاء والمستهلكين على حد سواء.

**4-2-5- دورة حياة المنتج:** تختلف كثافة الترويج ونوعيته طبقا لكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج:

**4-2-5-1- مرحلة تقديم المنتج:** ينحصر هدف الاتصال في هذه المرحلة على الإخبار والتعريف بالمنتج ومزاياه لذا تكون مهمة المزيج الترويجي في هذه الحالة العمل على خلق طلب على هذا المنتج لذا تكون الحاجة ماسة لإنفاق المزيد على الترويج مع استخدام أسلوب تنشيط المبيعات لتشجيع المستهلكين بتجريب المنتج<sup>1</sup>.

**4-2-5-2- مرحلة النمو:** إن جهود الترويج في هذه المرحلة تركز على خلق صورة ذهنية جيدة حول المنتج مقارنة بالمنتجات المنافسة لأن هذه المرحلة تتضمن دخول منافسين جدد، الأمر الذي يحتم تحويل تركيز المزيج الاتصالي في بناء طلب رئيسي على المنتج إلى التركيز على خلق طلب اختياري تصبح الوظيفة الأساسية للاتصال في هذه المرحلة محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين لشراء وتبني سلع أو خدمات المؤسسة. أما الوسائل الترويجية المناسبة فقد تكون البيع الشخصي من خلال المنافذ التوزيعية، وباختصار فإن دور الاتصال يكون هنا إقناعا وليس إخبارا.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 82.

**4-2-5-3) مرحلة النضج:** تشتد المنافسة في هذه المرحلة وتستقر المبيعات والسياسة الترويجية تتمثل في استعمال الإشهار كأداة للإغراء أكثر مما هو للإعلام، وكذلك في استعمال تنشيط المبيعات. تتميز هذه المرحلة بتخصيص مبالغ كبيرة لميزانية الاتصال بسبب تزايد درجة المنافسة وبالتالي ينتج عنه انخفاض في الأرباح.

**4-2-5-4) - مرحلة تدهور المنتج:** تنخفض كل من المبيعات والأرباح، وتظهر منتجات جديدة أفضل، مما يؤدي إلى خفض جميع الجهود الترويجية باستثناء في حالة ما المؤسسة تهدف إلى تنشيط المنتج من جديد وذلك بتخفيض الأسعار وتقديم عينات مجانية من المنتج.<sup>1</sup>

**4-2-6) - حجم ميزانية الاتصال:** إن كمية الأموال المتاحة للاتصال تعتبر محددًا أساسيًا لاختيار المزيج الترويجي، بمعنى أن الأموال المتاحة هي التي تحدد المزيج الاتصالي وليس العكس. إن نقص الأموال يمكن أن يؤدي إلى إتباع طرق ترويج أقل كفاءة ففي هذه الحالة المؤسسة تعتمد على البيع الشخصي دون الإشهار الذي يتطلب توفر موارد مالية كبيرة.

**4-2-7) الأهداف الترويجية للمؤسسة:** هناك علاقة وثيقة بين الأهداف الترويجية للمؤسسة واختيار عناصر المزيج الترويجي. فمثلاً إذا كان هدف المؤسسة زيادة الطلب على منتجاتها فإن استراتيجية الاتصال سوف تتجه أكثر نحو الاهتمام بالإشهار وتنشيط المبيعات، أما إذا كان هدفها التعريف بمنتج جديد فإن استراتيجية الاتصال تعتمد على الإشهار.

وأخيراً يمكن القول أن المزيج الاتصالي يستلزم إنشاء مصلحة للاتصال مكلفة بتحديد وإعداد استراتيجية الاتصال الشاملة للمؤسسة وتنسيق مختلف العمليات الترويجية وبرمجتها أي إنشاء، تحديد وتعريف مخطط الاتصال في المؤسسة الذي يكون محتواه تحديد الأهداف، الجمهور المستهدف، الرسائل الإشهارية وتعيين خطة تنفيذ البرنامج. كما أنه يصعب تحديد المزيج المثالي لسياسة الاتصال حيث أن جميع أساليب الترويج هي بدائل يمكن أن تحل محل بعضها كما أنها قد تكمل بعضها البعض.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إيمان فضل السامرائي ، هشام محمد الزعبي، نفس المرجع السابق، ص86.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص89.

من خلال هذا المبحث نستنتج النقاط التالية:

- يدور موضوع الاتصال حول المنتج، أو العلامة أو المؤسسة.
- يوجد عدة وسائل للإعلام والمتمثلة في التلفزة، الراديو، الصحافة بأنواعها. الملصقات، السينما، والانترنت وكل وسيلة لها مزاياها ومساوئها الخاصة بها.
- لكي ينجح الاتصال يجب توفر عدة شروط.
- تستعمل المؤسسة مجموعة من وسائل الاتصال التي تكون المزيج الاتصالي والذي يؤثر في اختياره مجموعة من العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار في تحديده.

### المبحث الثالث: مدخل الى الأداء التنظيمي

#### المطلب الأول : الأداء التنظيمي نظرة تاريخية :

يرتبط ظهور واستمرار الحضارات الإنسانية بمدى قوة وكفاءة نظم الإدارة والمنظمات القائمة على تفعيل دور تلك الحضارات . ومن المتابعة الدقيقة للحضارات الفرعونية والصينية ، وصولاً للحضارات الغربية السائدة في وقتنا هذا، يتضح أن وراء كل تلك الحضارات مؤسسات تتميز بدرجة عالية من الأداء التنظيمي المتميز من هذا المنطلق فإن مجرد إنشاء منظمات في حد ذاته يتساوى في الأهمية مع حتمية متابعة أداء هذه المنظمات وتحسينه وتجويده، بهدف الوصول إلى مجتمع متحضر وع تزايد الأدلة والبراهين على أن أسلوب التجربة والخطأ في إدارة تلك المنظمات لا يمثل المدخل الإداري الأفضل، كانت بداية الاهتمام بدراسة الإدارة بأسلوب علمي اعتماداً على المشاهدات والتحليل العلمي الدقيق لأداء العاملين الشكل (02) وتمثل هذا الاتجاه فيما يسمى بالمدخل الكلاسيكي للإدارة، الذي تضمن كل من مدخل الإدارة العلمية، ووظائف الإدارة ومدخل البيروقراطية.<sup>1</sup>

جاءت دراسة تايلر عن الوقت والحركة بداية التاريخ المكتوب لعلوم الإدارة الحديثة وهو ما عرف فيما بعد باسم "مدخل الإدارة العلمية" وأنصب جل اهتمام هذا المدخل على تحويل المصالح

<sup>1</sup> عامر سيد علي، الجوانب النظرية والعملية للأداء داخل مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2018، ص97.

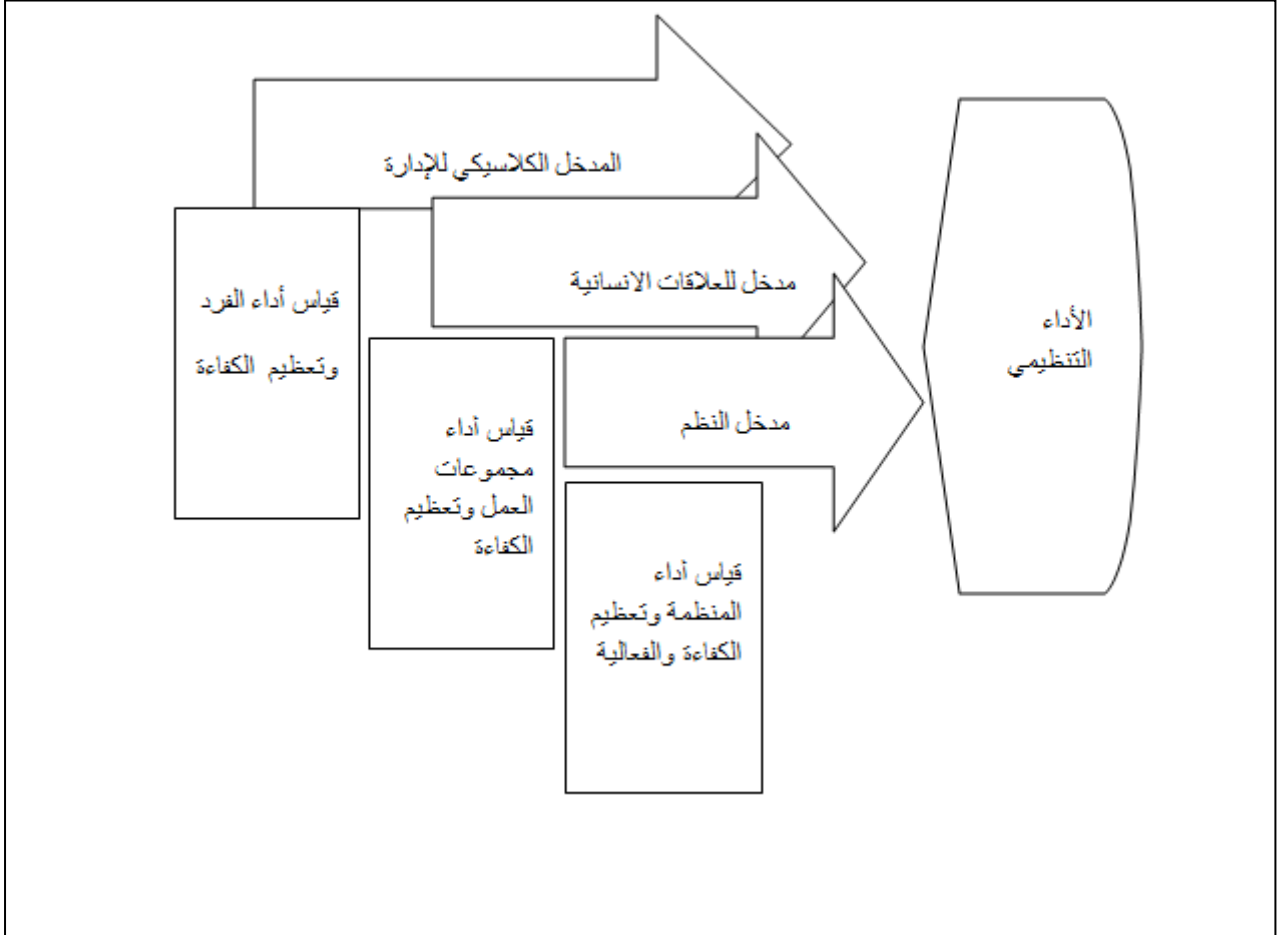
المنتقدة بين أصحاب العمل والعاملين إلى مصالح مشتركة بناء على دراسة ومتابعة علميتين لأداء العاملين ومن هنا كان ظهور مفهوم "الكفاءة" كأحد الأسس التنظيمية المهمة والتي أحدثت تغييرا ملاحظا في إنتاج العاملين كما وكيفا، وحققت في الوقت نفسه توازن بين مصالح العاملين وأصحاب العمل وتعتبر دراسة وكتابات هذا المدخل من الأمور التي مهدت لمفهوم الكفاءة للظهور في مجال الأداء التنظيمي بشكل علمي.<sup>1</sup>

ومن الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال جاء مدخل المبادئ الإدارية التي صاغها هنري فايول، ليعتبر أساس الأداء التنظيمي المتميز آنذاك ومن أهم تلك المبادئ : تخصص، تقسيم العمل، وتسلسل السلطة والمسؤولية وقواعد التأديب ووحدة الأمر والرسمية، والعديد من المبادئ الإدارية المهمة التي لا يتسع المجال هنا لذكرها تفصيلا غير أن تلك المبادئ كانت ولا تزال موضع اهتمام وتقدير كبرى المنظم انتظرا لأهميتها من الناحية التطبيقية فالعديد من المنظمات تحرص على تطبيق مبدأ وحدة الأمر مثلا، ضمانا لعدم تعرض العاملين للعديد من مصادر الضغوط الوظيفية التي يمكن ان تؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم فإنها تؤثر على انتمائهم وولائهم للمنظمة ولا تزال تلك المبادئ تمثل أيضا أسس التنظيم والعديد من الهيئات والمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال على حد سواء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 98

<sup>2</sup> عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص 99.

شكل 02: يوضح مداخل الأداء بالنسبة للمدرسة العلمية



المصدر: جودت عماد صالح: الأداء علميا وعمليا، منشورات الدار العلمية بالكويت، 2017، ص 34.

وقد تزامن اقتراح ماكس فيبر لمفهوم البيروقراطية مع ظهور كل من مدخل الادارة العلمية ومبادئ الادارة ويؤكد هذا المفهوم على العديد من مبادئ الادارة سالفه الذكر مع التركيز عللا الرسمية والتخصص في العمل والمركزية في اتخاذ القرارات الادارية ومن أهم نواتج هذا المدخل هو ضرورة تقليل أثر التفضيلات الشخصية في الادارة مع زيادة الاعتماد على الموضوعية، خاصة في مجالات الاختيار والتعيين والترقية.

ولعلنا نسمع كثيرا في هذه الأيام عن تكوين حكومات "تكنوقراطية" يكون الأساس فيها الخبرة الفنية للقيادات التنظيمية القائمة على رأس العمل.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن المدخل الكلاسيكي للإدارة قد ساهم في التأكيد على العديد من المفاهيم التنظيمية والتي تستهدف الاداء التنظيمي المتميز - مثل تحسين ظروف العمل المادية ، وربط الأجرة بالإنتاج، ودقة الاختيار والتعيين والتدريب كعناصر أساسية لتحسين أداء العاملين - فإن الانتقادات التي وجهت لهذا المدخل بسبب إغفال العلاقات الإنسانية في أماكن العمل قد لأدت بشكل أساسي وظهور متغيرات تنظيمية جديدة ذات تأثير محتمل على أداء كل من الأفراد والمنظمات. ومن أهم تلك المتغيرات جمعات العمل، والتنظيمات غير الرسمية وتصميم الوظيفة و المكافآت غير المادية. تلك المتغيرات التي مثلت القواعد الأساسية لمدخل العلاقات الإنسانية التي لا تتعامل مع الانسان باعتباره آلة بشرية، دافعه الأساسي تعظيم العائد المادي بقدر ما تتعامل معه على أنه كائن اجتماعي له احتياجات تتعدى مجرد القيمة المادية للأشياء.<sup>2</sup>

ومن المدخل الكلاسيكي ومدخل العلاقات العامة الإنسانية كانت القلة النوعية التي أحدثتها تطبيق مدخل النظم في الإدارة وتنبع أهمية هذا المدخل من الارتقاء بمستوى وحدة التحليل، واعتبار المنظمة وحدة التحليل الأساسية بدلا من الفرد. وفي ضوء ذلك، وقد تمت دراسة أثر بيئات الأعمال الخارجية على كل من أداء العاملين والمنظمة، وذلك تأكيدا على المنظمات هي وليدة البيئة كما هو الحال بالنسبة للإنسان الذي هو وليد البيئة أيضا. ومن بين المساهمات العديدة لهذا المدخل التأكيد على عدة مبادئ أساسية في مجال الأداء التنظيمي أهمها:<sup>3</sup>

- إن الأداء التنظيمي لا يساوي حاصل الجمع الجبري لأداء العاملين بل هو أكبر من ذلك ويرتبط ذلك بآثر "تظافر الجهود"

<sup>1</sup> فريد صالح البيادر ، التطوير التنظيمي، الأردن ، دار النفائس للنشر والتوزيع، 2018، ص58.

<sup>2</sup> عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص102.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص108.

- في حالة تميز الأداء التنظيمي للوحدات الادارية لكل وحدة على حدة، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أن المنظمة سوف تحقق أفضل أداء تنظيمي على المستوى الكلي. إن الأداء التنظيمي المتميز بتحقيق من خلال تكامل بين الوحدات التنظيمية.
  - أن الأداء التنظيمي الكلي يمكن أن يتأثر كثيرا بأداء الوحدات التنظيمية الضعيفة في المنظمة. فلو أن المنتجات أو خدمات المنظمة كانت ذات جودة مرتفعة جدا، وخدمات ما بعد البيع ضعيفة، فأن الناتج الكلي لأداء سوف يكون أما متوسط أو ضعيفا.
  - لا توجد طريقة وحيدة مثلى للوصول الى الأداء التنظيمي المتميز، بل تتعدد الطرق التي يمكن من خلالها التوصل الى الأداء التنظيمي المرغوب.
- وبتأمل المداخل الإدارية السابقة يبدو بوضوح أن قضية الأداء التنظيمي هي القضية التي تشغل بال كل من الممارسين والأكاديميين على مر العصور، فتارة يكون الغرض من تطوير الأداء هو تعظيم العائد على أصحاب رأس المال، وتارة أخرى يكون الغرض هو تحقيق مصالح عدة أطراف ذات علاقة مباشرة بالمنظمة، وأخيرا قد يكون الغرض تحقيق رفاهية المجتمع الكلي، وأيا كانا الغرض تبقى عملية تطوير الأداء التنظيمي على رأس أولويات جميع العاملين في المنظمة والمتعاملين معها.<sup>1</sup>

## المطلب 02 : مفهوم الأداء التنظيمي:

مفهوم الأداء التنظيمي يعتبر من المفاهيم التي يشوبها الاختلاط الكبير او التفاوت باعتبار القائم على تعريفها وتباين وجهات النظر فهناك من نظر اليها باعتبار الجوانب الكمية وهناك من صاغها باعتبار جوانب تنظيمية واقتصادية.<sup>2</sup>

فالأداء لغة القيام بالشيء و أدى الدين قضاة وأدى الصلاة أقامها لوقتها وأدى الشهادة أدلى بها وأدى إليه الشيء أوصله إليه و الاسم الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فريد صالح البيادر ، مرجع سبق ذكره ص63.

<sup>2</sup> الدواي، الشيخ. تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، مجلد 2009، العدد7، ص217.

<sup>3</sup> بن منظور. لسان العرب، ج1 دار صادر، بيروت ، 2003، ص48.

أما في الاصطلاح يرى البعض أن الأداء هو حصيلة جامعة لكل العمليات التي تتضمنها المسؤوليات والواجبات المناطة لعمل ما التي يفترض إنجازها لهدف وطريقة معينة.<sup>1</sup>

ويعرّف الأداء التنظيمي بأنه مقياس جامع للمعايير نوعية داخلية وخارجية تبرز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتحقيق غايات الاطراف المشاركة فيها من مثل الموظفين والمساهمين والعملاء والمجتمع.<sup>2</sup>

وفي نظرة سابقة لمفهوم الأداء التنظيمي باعتباره انعكاس لجهد المنظمة في الحفاظ على الزبائن على المدى الطويل وانعكاس ذلك على المؤشرات المالية، إلا أن النظرة الحديثة للمفهوم الأداء التنظيمي بأن تشمل المؤشرات المالية والغير المالية بحيث يتحقق توازن بين كلا المؤشرين ليعكس الأداء الحقيقي.<sup>3</sup>

وأوضحه آخرون بأنه تحسين للعمليات الأساسية للمنظمة وتوظيف الموارد المتاحة من

المالية والبشرية والتكنولوجية والمعلوماتية في ضوء مصالح المنظمة التي تم تحديدها المتسقة مع استراتيجيات العمل الموضوعية والمتعارف عليها بين القائمين على أعمال المنظمة.

ويحدد البعض أن الأداء الفعلي التنظيمي قائم على تحليل العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة وتعيين الفرص والتهديدات التي تساند في رسم الاستراتيجيات الحالية والبديلة الذي تضمن تحقيق المنفعة للمنظمة في صورة أداء أفضل وذلك يكون في ثلاث أبعاد:<sup>4</sup>

### 1. الأداء المالي

### 2. الأداء المالي والتشغيلي

### 3. الفاعلية التنظيمية

<sup>1</sup> بورقية، شوقي. التمييز بين الكفاءة والفاعلية والفاعلية والأداء، مقدم في حوار الاربعة العلمي، معهد الاقتصاد الاسلامي ، جامعة الملك عبدالعزيز في 9 من حزيران 2010.2010

<sup>3</sup> الخاميد، سعود ، طويقات، أمجد، حدادين، ريناتا. أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3. 2015. ص573-599.

<sup>4</sup> عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص101.

### المطلب 03 : نظريات الأداء التنظيمي :

اتخذت طبيعة الأداء التنظيمي أهمية لدى الباحثين والقائمين على الأعمال منذ تشكيل المنظمات بصورها الأولى، وكيفية تعريف الأفضل في الأداء في المنظمة، فكان الأبعاد والآفاق التي اتخذها المحاسبين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء المثالي للمنظمة، بينما من وجهة نظر الإداريين تتعلق بتحسين الأداء التنظيمي الحالي و المستقبل، وقد وضع كابلان بمنهج سمي ببطاقة الأداء المتوازن التي تجمع كل من التداير و الانظمة الإدارية والتنظيمية وجهات نظر الإداريين ووجهان نظر المحاسبين المالية، فهي تحدد التالية الفعالية التنظيمية والأداء المحاسبي والإدارة الاستراتيجية و قيادة الأعمال والمنظور الاقتصاد الجزئي. وتتلور الخلفية النظرية لأداء التنظيمي في خمس كالتالي:

#### 1. المنظور المحاسبي

يبحث علماء والباحثين في علم المحاسبة في الأداء التنظيمي من خلال التركيز بشكل رئيس عن المعلومات المالية والمقاييس المالية، فمهنة المحاسبة حقيقة تتبلور حول دراسة الوضع المالي للمنظمة قديماً وتقديم الأداء المالي الحاضر ووضع خطط للوضع المالي مستقبلاً، وفي هذا توفر المنظمة المجلدات المالية والتقارير السنوية المالية واليومية وتنظمها في قواعد بيانات مالية لتكون المعلومات المالية ذات معنى وفائدة وقابلة للمقارنة مع مرور الفترات الزمنية. وتتضمن البحوث المحاسبية في ربط محتويات المعلومات المالية والأرباح وعلاقتها بتقييم الأداء التنظيمي في المنظمات.<sup>1</sup>

وعلى مر السنوات تحول التركيز في قياس الأداء التنظيمي من منظور المحاسبي لتركيز على قواعد الحوكمة وعملياتها وحدود الاتساق بالعائدات أمن الأسهم المتداولة علناً مع المعلومات التي تنقلها الأرباح ويقصد بهذا الترابط بين البيانات المالية وعوائد الأسهم وتتخذ هذه أهمية هذا الترابط في إنشاء قيمة للأسهم التي يمكن تطويرها من خلال المعلومات المحاسبية والمالية والتي من خلالها يخلق قيمة للمساهمين والشركات. وقد أثبتت الأبحاث أن فائدة الأرباح كبديل عن عوائد الأسهم أو خلق قيمة تنافسية في قياس الأداء التنظيمي تلخصت في التالي:<sup>2</sup>

Beisland,L. A Review of the Value Relevance Literature, *The Open Business Journal*, (2), 1  
7-27, 2009.

Orumwense, J. O., & Mwakipsile, G. Personnel Recruitment and Organizational  
Performance in Edo State Civil Service Edo State–Nigeria. *Journal of Accounting, Business  
and Finance Research*, 1(1), 56-70, 2017.

- العلاقة بين الأرباح وعوائد الأسهم علاقة ضعيفة وإن علاقة العائدات بالإيرادات تعتبر غير واضحة أو مستقرة بالفترة الزمنية وأن فائدة الأرباح الفصلية أو السنوية للمستثمرين محدودة.
  - وهناك ارتباط ضعيف بين الأرباح وعوائد الأسهم نتيجة لعدم الدقة بين العائد ووجود المستثمرين وتعود الأسباب في ذلك لإمكانية الخطأ في محتويات المعلومات المالية في التقارير.
- واتخذت هذه النتائج أهمية محورية لريادة الأعمال والباحثين عن الاعمال الذين يعتمدون على الأرباح كمؤشر على الأداء التنظيمي، إلا أن أهم ما يجب أخذه بالاعتبار عند قياس الأداء التنظيمي فإذا ما كان مقياس الأداء متغير بالوقت أو متغير بشكل متأخر عن آثار الفائدة، فمثلاً العوائد للمساهمين تتزامن مع الإجراءات الإدارية وأن عوائد السوق تؤخر الإجراءات باعتبار أن الأرباح لا تظهر في التقارير المالية إلا بعد أشهر أو أسابيع من الربع السنوي وهذا يؤكد التأخير بأثر عائدات أسهم السوق وعوائد الأرباح، وفي ذلك افتراض التأخير في قياس الأداء التنظيمي لن يكون مناسب مع العوائد المحاسبية وعوائد الأسهم.<sup>1</sup> وفي هذا كانت النتائج لبحوث المحاسبة ان يتمثل أولاً بتطبيق قواعد مبادئ وقواعد المحاسبة العامة GAAP-Generally Accepted Accounting Principles الذي يضمن انتاج تقارير مالية دقيقة وقابلة للمقارنة. بالإضافة لذلك فإن توفر التقارير المحاسبية التي توفر المعلومات عن خلق القيمة التنافسية التي تم تحقيقها للآن والاحتفاظ بها ولكنها تفتقر لمعلومات عن الفرص المستقبلية التي تقدمها المنظمة الآن وبكلمات أخرى فإن المنظور المحاسبي للأداء التنظيمي يستند وبشكل رئيس على الآثار السابقة للإجراءات الإدارية.<sup>2</sup>
2. منظور بطاقة الأداء المتوازن

ويعود هذا المنظور للباحث كابلان عام 1984 فحيث حاول التقريب بين النظرية والواقع العملي لقياس الأداء التنظيمي والتي يقوم على عدة تدابير ومتغيرات ليست مالية فقط لاعتبار أن المؤشرات المالية هي أثر لإجراءات إدارية حاسمة وفي هذا كان منظور بطاقة الأداء المتوازن رؤية متعددة السمات تشمل القيم التنافسية للاسهم بالسوق و المتغيرات في الأصول الغير ملموسة من مثل الموارد البشرية وقدرتها ورضا العملاء والانتاجية والجودة وأداء أصحاب المصالح ، وهذه تتطلب بيانات أولية مقدمة من قبل الإدارات لتقييم الأداء وتميز هذه التدابير التشغيلية بارتباطها

1 A. crew, M. Kleindorfer, C. Campbell, J. Handbook of Worldwide Postal Reform, Edward Elgar, MA, USA, p.41, 2008.

2 Subrahmaniyam, M. Performance management measure and improve the effectiveness of your Employees, global India Publication, new Delhi. P.30, 2009

بمقاييس الأداء المالي المستقبلي الذي لم يتحقق لآن. إلا أن ما يضعف هذا المنظور أن التدابير التشغيلية هي فريدة لكل منظمة فالعاملين القائمين على تنفيذ الخطط يعتبرون متغير محدود ظرفياً وفي هذا يكون التعميم لبطاقة الأداء مقبولاً إذا تطبقت متغيرات بطاقة الأداء على جميع العاملين بالمنظمات.<sup>1</sup>

### 3. منظور الإدارة الاستراتيجية

يتلخص المنظور الإداري على العمليات الإدارية التي تتأثر بالأهداف والغايات من التنظيم وعمليات قياسها وحتى الآن لم يتم الاتفاق على شكل عام لقياس وتأطير الشكل العام للإدارة الاستراتيجية كحال المنظور المحاسبي المكموم بالقواعد المحاسبية العامة، فكان هناك تصور بأن الإدارة الاستراتيجية تقوم على الفعالية التنظيمية التي تعكس كفاءة تلبية دوافع الأفراد وبقاء المنظمة في السوق وفي الحفاظ على استمرارية البقاء في السوق يقوم على ثمانية هي السوق و الابتكار والموارد المادية والمالية والربحية التي تغطي تكاليف المخاطر و إدارة الأداء والتطوير والعاملين و المسؤولية العامة. وتعددت وجهات النظر في قياس الأداء التنظيمي باعتبار الإدارة الاستراتيجية فكانت منها من قال في الأداء التنظيمي باعتبار العائد على الاستثمار فقط والتحرر من أهداف أصحاب المصالح وتحقيق أهداف أخرى غير اقتصادية من شأنها تعظيم العائد على الاستثمار. وكان قول آخر بأن أهداف المنظمة وتحقيقها هي الأداء التنظيمي وتكون من خلال استغلال العلاقة مع أصحاب المصالح باعتبارهم مورد للأهداف التنظيمية ، وكان هناك اقتراح آخر لفيكرايمان و رامانوجام 1986 باعتبار الأداء التنظيمي قائم على ثلاثة أبعاد هي الأداء المالي والأداء التشغيلي وتأثير أصحاب المصلحة، وهذه الثلاث تتضمن ويندرج أسفلها الكثير من الأبعاد الأخرى.<sup>2</sup>

### 4. منظور ريادة الأعمال

كما منظور الإدارة الاستراتيجية فإن منظور ريادة الأعمال يتأثر بنفس محددات الأداء، ونوقش ريادة الأعمال بتربط مع أهداف مؤسس المنظمة وفي هذا يكون ذو بعد أحادي، إلا أن الباحثين في ريادة الأعمال أولوا الاهتمام أيضاً لأهداف أصحاب المصالح الآخرين من مثل أصحاب رأس المال الاستثماري وأصحاب الأملاك المستثمرين والإقرار باعتماد وجهات متعددة للأداء نظراً

<sup>1</sup> Hofer, C. Carton, R. **Measuring Organizational Performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research**, Edward Elgar, MA, USA, 2006, p. 42

<sup>2</sup> A. crew, M. Kleindorfer, C. Campbell, J. مرجع سابق ، 2008

للعلاقة المتبادلة والمتأصلة بين النمو والربحية وفي هذا فإنه من منظور زيادة الأعمال الأداء التنظيمي قائم على أبعاد متعددة.<sup>1</sup>

### \*حتمية قياس الاداء التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى ضرورة قياس ادائها. فقياس الاداء التنظيمي يزود المنظمة بطرق علمية موثوق فيها لتحديد مدى فعالية النظم التنظيمية الحالية كذلك فقد أدى ظهور مفهوم حكومة الشركات -مثلا- إلى المطالبة بمزيد من من<sup>3</sup>الشفافية التنظيمية فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية اليومية وبصفة عامة يمكن تحديد أهم الأسباب التي تدفع المنظمات لتبني نظاما لقياس الأداء فيما يلي<sup>2</sup>:

- تحديد الفجوة بين الأداء المخطط و الأداء الفعلي .
- وضع معايير صلبة لقياس التقدم في الأداء .
- اتخاذ القرارات بنائنا على أسس موضوعية .
- التأكد من التغيير التنظيمي قد ساهم بشكل مباشر بحراز تقدم مباشر في الأداء
- إمكان اجراء مقارنات بين أداء الوحدات التنظيمية المختلفة .
- متابعة عملية التغيير والتطوير للضمان إحراز تقدم مستدام بمرور الوقت
- مكافأة الأداء المتميز .
- سهولة التعامل مع جهات الاعتماد والجودة المحلية والعالمية؟
- اعتماد الإدارة العليا على نتائج قياس الأداء كأسس لاتخاذ العديد من القرارات الاستراتيجية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Hofer, C. Carton, R. مرجع سابق، 2006

<sup>2</sup> جلال إبراهيم السيد، الأداء بين النظرية والتطبيق، بيروت، دار العلوم، 2017، ص، 25.

<sup>3</sup> عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص102.

### المطلب الرابع: الأداء التنظيمي بين الكفاءة والفعالية :

الكفاءة والفعالية هما نقطتا الارتكاز في عملية تقييم وقياس وتطوير الاداء التنظيمي، إضافة إلى كونها حجر الزاوية في العديد من العمليات التنظيمية، مثل التحالفات الاستراتيجية والمشروعات المشتركة والتعهد الخارجي، (Mouzase,2006,Robin,2000) وتسعى منظمات عديدة لأن تكون منظمات ذات كفاءة وفعالية مرتفعة.<sup>1</sup>

وبالرغم من أهمية هذين المفهومين وتأثيرهما المباشر على الأداء التنظيمي، لكن كثيرا من المديرين قد لا يدركون المعنى الدقيق لهما وبالرغم من الجهود التي قد يبذلها الأكاديميون والممارسون للترقية بين هذين المفهومين فإن الأمر غالبا ما ينتهي إلا لا شيء ويبقى الأمر مجرد اختلاف في الالفاظ اللغوية دون أن يكون لذلك دلالة عملية خاصة في مجال المفاضلة بين البدائل، بل غالبا ما ينتهي الأمر باستخدام اللفظين للدلالة على المعنى نفسه دون تفرقة من ما قد يؤثر سلبا على الوصول إلى مستوى الأداء التنظيمي المأمول.<sup>2</sup>

### 1- الكفاءة والأداء :

يتميز مفهوم الكفاءة بالسهولة والبساطة إذا ما قرن بمفهوم الفعالية ويشير لفظ الكفاءة إلى عملية تحويل مداخلات المنظمة إلى مخرجات مخططة ويعكس هذا اللفظ أيضا مدى قدرة المنظمة على أداء العمل نفسه باستخدام قدر أقل من المداخلات وتحقيق الكفاءات عندما يتم تعظيم استغلال المداخلات المتاحة لتحقيق أفضل المخرجات التنظيمية.<sup>3</sup>

ومن الشائع تعريف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة وكما يبدو من المعادلة السابقة فإن مفهوم الكفاءة يرتبط تمام الارتباط بمفهوم الجدارة، حيث إنه يمثل معادلة تستهدف تعظيم

<sup>1</sup>الدواوي الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص219.

<sup>2</sup>عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص102.

<sup>3</sup>نفس المرجع السابق، ص108

المخرجات باستخدام أقل مداخلات تنظيمية وتتضمن المخرجات التنظيمية كالمنتجات أو الخدمات أو الأفكار التي تقدمها المنظمة لعملائها أو تحقيق أهداف مالية محددة.<sup>1</sup>

وبالرغم من سهولة الفكر وراء مفهوم الكفاءة، لكن أنواع الكفاءات قد تتعدد لدرجة أنه يمكن أن تنعكس على فهم علاقتها المباشرة بالأداء التنظيمي .

## 2- الفعالية والأداء :

على الرغم من الوضوح النسبي لمفهوم الكفاءة فإن مفهوم الفعالية لا يتمتع بالقدر نفسه من الوضوح، نظرا لتعدد الأغراض التي يخدمها ويمكن أن يعز هذا الغموض النسبي لارتباط مفهوم الفعالية إلا حد كبير بالأهداف التنظيمية وتتسم الفعالية، بأنها مفهوم عريض يأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات التنظيمية الداخلية والخارجية، فالمنظمة تسعى لتحقيق العديد من الأهداف في ظل وجود منافسة عالية وموارد تنظيمية وعدك وجود اتفاق صريح حول الأهداف التنظيمية منها أصحاب المصالح وطبقا لما اقترحه barusevicienne qnd (2013) Sakqliyte فإن المنظمات التي تهتم بتحقيق الفعلية تعطي اهتماما خاصا بحجم وجودة المبيعات وأعداد القيمة المضافة من خلال التجديد والابتكار، وتخفيض التكاليف و إضافة الى ذلك فإن الفعالية تقيس مدى قدرت المنظمة على تحقيق أهدافها، ومع هذا فإن المنظمة يمكن أن تدار بشكل كفى ولاكن ليس فعلا فالكفاءة ليست مقياسا لنجاح لسوق العمل بل هي تعبير عن مدى نجاح العمليات أو الإنتاجية. ويصعب قياس الفعلية التنظيمية نظرا لأسباب عدة أهمها تباين أحجام المنظمات وتعدد منتجاتها أو خدماتها ونشت موقعها جغرافيا في العديد من الحالات وفي حالة الاعتماد على مدخل موارد النظام يكون التركيز على جانب المداخلات التنظيمية ومن ثم يتم قياس فعالية المنظمة من خلال قدرة المنظمة على الحصول على ما يلزمها من موارد من

<sup>1</sup> محمد ماجد خشبة،، نظم دعم القرارات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دار الرضا للطباعة والنشر، القاهرة، 2017، ص48

البيئة الخارجية حتى تكون منظمة ذات اداء متميز والفرض الاساسي لهذ المدخل هو حتمية ان تحصل المنظمة على الموارد التنظيمية اللازمة حتى تكون منظمة ذات فعالية مرتفعة، وذلك في ظل ظروف ندرة الموارد المتاحة في البيئة الخارجية وبالتالي يمكن القول: أن كل ما ازدادت قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة ذات القيمة، كانت المنظمة أكثر فعالية وخير دليل على ذلك هو حرب المواهب الدائرة بين الشركات الكبرى بعضها وبعض والدول بعضها وبعض ايضا، لجذب عمالة المعرفة ورأس المال الفكري ومن امثلة بغض المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس فعالية المنظمة طبقا لهذ المدخل ما يلي.<sup>1</sup>

- القوة التفاوضية للمنظمة.
- القدرة على فهم متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بشكل يحقق اهداف المنظمة.
- القدرة على الصيانة الدورية بصفة منتظمة.
- القدرة على إجراء التغيير التنظيمي.

ويصمم مدخل الأهداف لقياس فعالية نواتج المنظمة ومدى تحقيق المنظمة لا اهداف ويعتبر هذ المدخل منطقياً لا انه من الطبيعيان تستهدف المنظمة ارضاء العملاء من خلال مزيج السلع او الخدمات التي تقدمها إليهم ومن ثمة فان هذا المدخل يركز على مدى التقدم الذي أحرزتها المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث تعكس الأهداف التشغيلية الأنشطة التي تنفذ فعلا في المنظمة والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويشاع استخدام هذا المدخل في الحياة العملية نظرا للسهولة قياس الأهداف الكمية بشكل دقيق إلى حد كبير ومن أهم المؤشرات المستخدمة في هذه الحالة الربحية والنمو والحصة السوقية غير أن الأمر لا يتم بالسهولة نفسها في حالات المنظمات التي لا تهدف إلى الربح لصعوبة قياس العديد من جوانب الأداء بشكل كمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عامر سيد علي، مرجع سبق ذكره ص110.

<sup>2</sup> محمد ماجد خشبة مرجع سبق ذكره ص53.

المبحث الرابع: إدارة الأداء و الأداء التنظيمي.

المطلب الأول : إدارة الأداء و تقييم الأداء.

في كثير من الحالات يحدث الخلط بين مفهوم الأداء وإدارة الأداء فكلاهما يرتبط بتقييم العاملين في المنظمة وغالبا ما يؤدي ذلك إلى استخدام المفهومين بالمعنى نفسه، لكن السعي إلى تحقيق أداء تنظيمي متميز يتطلب منا بالضرورة أن نفرق بينهما بشكل واضح فحينما نجد أن عملية تقييم الاداء هي عملية سنوية، فان عملية إدارة الاداء هي عملية مستمرة على مدار العام، وربما لعدة اعوام نظرا لارتباطها بالأداء التنظيمي في الأجل الطويل ولا يقتصر الفرق على مجرد الفترة الزمنية للتقييم، بل يمتد ليشمل العديد من الفروق الموضوعية، كما هو موضح في جداول(01).

1- تقييم الأداء و إدارة الأداء:

جدول (01): الفرق بين تقييم الأداء وإدارة الأداء

وجه المقارنة	تقييم الأداء	إدارة الأداء
المفهوم	• هو تحليل أداء العاملين ومهاراتهم بغرض النمو الوظيفي في المستقبل.	• هو عبارة عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
ما هو؟	• هو عبارة عن نظام.	• هو عبارة عن عملية مستمرة.
طبيعته	• جامد.	• مرن.
نوعية الأداة	• أدوات تشغيلية.	• أدوات استراتيجية.
المسؤولية	• إدارة الموارد البشرية.	• المدبرون.
فترة التقييم	• سنوي.	• مستمر.
المدخل	• فردي- جزئي.	• جماعي- كلي.
التركيز	• جوانب كمية.	• جوانب كيفية.
الإجراءات التصحيحية	• رد الفعل.	• التوقع.

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على العديد من المراجع

ومن الجدول السابق يتضح أن هناك فروقا جوهرية بين كل مفهوم تقييم الأداء ومفهوم إدارة الأداء ولا يمكن في الوقت نفسه أن نزعم أنهما مفهومان متضادان، لأن عملية تقييم أداء هي في الواقع الأمر جزء من عملية إدارة الأداء، وكما أوضحنا من قبل فأثما يمثلان مستويين متتاليين من مستويات الأداء غير أن الحد الفاصل بينهما كما يراه (Longo 2011) هو ان نظم إدارة الأداء تستهدف بالدرجة الأولى الربط بين رغبات واحتياجات الفرد وأداء المنظمة الاستراتيجي وإيجاد نقاط الالتقاء التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الطرفين.<sup>1</sup>

## 2- أهمية ومفهوم إدارة الأداء:

تعتمد الإدارة الحديثة اعتمادا كليا على مجموعة من المبادئ و الأسس الحاكمة لأدائها والموجهة للسلوك العاملين فيها. وتسعى المنظمات إلى تحقيق النجاح من خلال تعظيم قدراتها وتعزيز أداء وحداتها التي تنطلق من تحديد رؤيتها وصياغة رسالتها وشمولية أهدافها لجميع عناصر الأداء التنظيمي. ويرى الدجني (2011) أن نجاح العمل الإداري يتوقف على مجموعة من العناصر التي يشارك في تحقيقها الإنسان بشكل رئيس، وتشمل هذه العناصر السياسات التي تضعها المنظمة لتنظيم اتجاهاتها وصياغة فلسفتها، والنظم والهياكل التي تضمن تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات وطرق الاتصال و المدخلات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أعمالها وأنشطتها، والعمليات الداخلية المنظمة لطرق الأداء ثم المخرجات التي تميز المنظمة عن غيرها وترتبط بأهدافها التي وضعتها.<sup>2</sup>

وعملية إدارة الأداء- كما لاحظنا- هي عملية مستمرة تستهدف تخطيط ورقابة وتقييم أهداف الموظف ومدى مساهمته للمنظمة ومن هنا يتضح أن الغرض الرئيس من إدارة الأداء زيادة كفاء

<sup>1</sup> محمد ماجد خشبة مرجع سبق ذكره ص53.

<sup>2</sup> عساف، محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة الختسب. 1999، ص89.

وفعالية العاملين وتطبيقاً لهذا المفهوم يشترك كل من الموظف والمدير في تحديد الأهداف وتقييم الأداء أو التقدم الذي تحقق خلال فترة التقييم واقتراح نوعية التدريب المطلوبة بناء على تنفيذ برامج تنمية الأداء اللازمة.

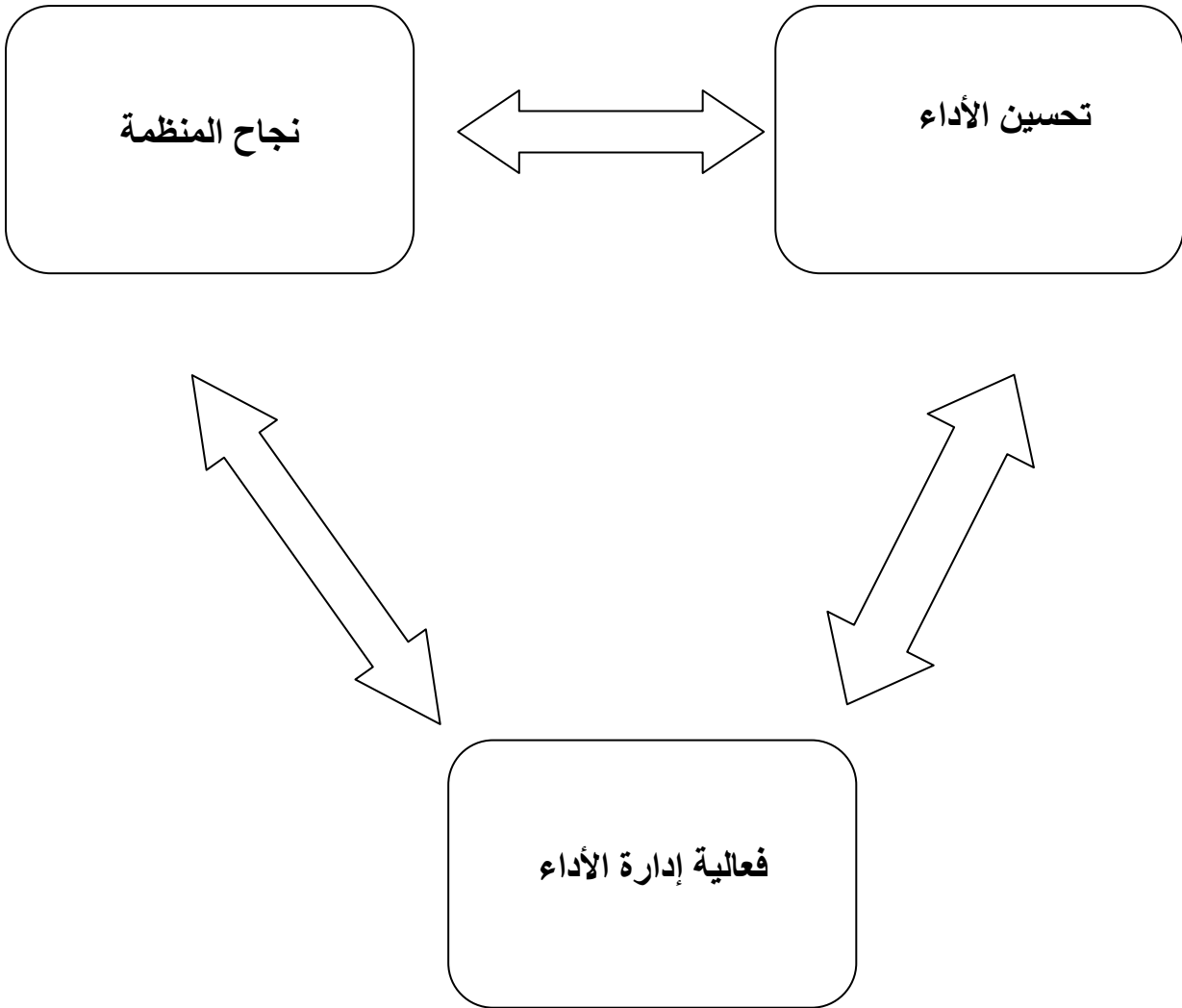
وقد سارعت منظمات عديدة في عصرنا الحالي إلى وضع نظم إدارة أداء متطورة ومثال ذلك ما قامت به شركة (ibm) (2009) من تعريف لا دارة الأداء على انه: الأنشطة التي تستهدف تعظيم الأداء والكفاءة والتخطيط، وتبرير الاستثمارات المالية ويؤكد هذا النموذج على الطبيعة المستمرة لعملية إدارة الأداء والتي تتكون مما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد اهداف ومعايير الاداء.
- تجميع المعلومات عن الاداء
- تحليل البيانات.
- تعديل معايير الاداء.
- تحليل اتجاهات الاداء.
- تخطيط طاقة العمل.

ويؤكد (Walker) (2011) ان نجاح المنظمات الحديثة يرتبط إلى حد كبير بتحسين مستوى الاداء، وان كليهما مرتبط بكيفية إدارة الأداء بشكل فعال (شكل 03) فالدليل العملي يشير إلى أن المنظمات التي تأخذ نظم إدارة الأداء موضوع الجد وتستخدم معايير تميز عالية في كل أعمالها لتضمن البقاء والاستمرار فقط.

<sup>1</sup> عساف، محمد عبد المعطي، نفس المرجع السابق، ص 91.

شكل (03): فعالية إدارة الأداء والنجاح التنظيمي



المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على المرجع عساف، محمد عبد المعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

### المطلب الثاني : فعالية إدارة الأداء التنظيمي :

يقصد بعملية إدارة الأداء التنظيمي الخطة العلوية لإدارة المنظمة، وهي العملية المسؤولة نسبياً عن النجاح أو الفشل التنظيمي ، حينما تبدأ المنظمات في ممارسة أعمالها اليومية ويفيد مفهوم إدارة الأداء التنظيمي في هذا المجال من خلال ربط تلك العمليات والتكنولوجيا في نظام متكامل وموحد لإدارة المنظمة بشكل أكبر من مجرد تعظيم أداء كل واحدة تنظيمية كما ذكرنا من قبل إنا نظام إدارة الأداء التنظيمي الفعال هو الذي يحقق دقة عالية من التكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية على أساس من المسائلة والنتائج، في إطار رسالة ورؤية استراتيجية محددة مدعومة بثقافة تنظيمية ذات قيم تؤكّد وتعضد مفهوم الأداء التنظيمي المتميز.<sup>1</sup>

وطبقاً لما هو متعارف عليه فإن صياغة الاستراتيجيات التنظيمية أسهل بكثير من تلك الاستراتيجيات وفي حقيقة الأمر فإن تنفيذ الاستراتيجية هو مسؤولية كل فرد داخل المنظمة. وإذا أخذنا في الاعتبار مدخل النظم فإنه يوجد عدد لا نهائي من المدخل التي يمكن استخدامها لوضع استراتيجيات المنظمة موضع التنفيذ ويبقى التحدي دائماً في أن المدخل التي يمكن استخدامها لوضع استراتيجيات المنظمة موضع التنفيذ. ويبقى التحدي دائماً في أن المدخل الذي تعتمد عليه المنظمة اليوم في الوصول إلى الاداء التنظيمي المرغوب يجب ان يكون قابلاً للتكيف مع النماذج المتوقعة في الغد ويجب ان تتصف عملية التنفيذ الاستراتيجية التنظيمية بأنها عملية منضبطة، واضحة المعالم قابلة للتكرار وتحقق التوازن بين الاستقرار والتكيف.<sup>2</sup>

ولضمان فعالية نظم إدارة الاداء يقترح كل من bourne and bourne (2011) مراعاة النقاط التالية:

<sup>1</sup> عساف، محمد عبد المعطي، نفس المرجع السابق، ص 99.

<sup>2</sup> محمد ماجد خشبة مرجع سبق ذكره ص 59

- إن قياس الأداء لا يؤدي إلى تحسين الأداء من تلقاء نفسه إنه فقط يزود الإدارة بالمعلومات الأزمة لتحقيق هذا التقدم.
- هناك ثلاث مناطق يجب تتبعها في إدارة الأداء هي: العمليات الداخلية ، والبيئة الخارجية ، وتنفيذ استراتيجية المنظمة .
- تمر عملية إدارة الاداء التنظيمي بعدة مراحل هي: تصميم نظام إدارة الأداء التنظيمي، ثم تنفيذه واستخدامه، ومراجعة فعاليته وتقييمها.
- لا بد للإدارة العليا من اتناقش النظام المقترح تمهيدا للوصول إلى مجموعة متفق عليها من الاهداف والمقاييس والنواتج التنظيمية المرغوب تحقيقها.
- يجب ان تعكس نظم الاداء التنظيمي المرغوب في الاجلين القصير والطويل وليس احدهما فحسب.
- القيادة والثقافة التنظيمية هما العنصران اللذان يبعثان الحياة في نظم إدارة الاداء التنظيمي.

### المطلب الثالث: مقاييس ومؤشرات الأداء التنظيمي

اتفق الكثير من الباحثين بان ابعاد قياس لأداء المالي تتمثل في:<sup>1</sup>

- الأداء المالي وهو البعد الضيق لقياس أداء الأعمال باعتبار المؤشرات المالية كالمبيعات والربح
- الأداء المالي والتشغيلي وهو المقياس الأشمل للأداء باعتبار الكفاءة المبنية على العقلانية في السير لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في المجال الذي يعود بمردود أكبر بالإضافة للمؤشرات التشغيلية من مثل الحصة السوقية وتقديم المنتجات الجديدة وجودة الانتاج.
- الفاعلية المنظمة وهو المعيار الذي يعكس مدى كفاءة المنظمة في تحقق الاهداف والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> عبيد، نغم . أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - علوم ادارة الاعمال.2000.

ويعرف البعض أن مؤشرات قياس الأداء التنظيمي تتمثل في:<sup>1</sup>

1. المؤشر المالي Financial Indicators الذي يعكس الأرباح والمخرجات الاقتصادية وينطوي تحت هذا المؤشر مقاييس عدة من ضمنها:<sup>2</sup>

i. العائد على الاستثمار (ROI) Return on Investment والذي يقوم على قياس النشاط التشغيلي كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{ارباح قبل فوائد وضرائب}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

∴ مجموع الموجودات تمثل إجمالي الموجودات المتداولة وصافي الموجودات الثابتة

∴ الأرباح قبل الفوائد والضرائب = إيرادات النشاط التشغيلي بعد دفع تكاليف

النشاط التشغيلي

ii. العائد على حق الملكية (ROE) Return on Equity

ويقيس هذا المؤشر قيمة المنظمة في السوق الآلية من خلال تعظيم عوائد وأرباح

الساهمين وتحسب كالتالي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حق الملكية}}$$

فهذان المعدلان هما مؤشرا على الربحية التي تعتمد عليها الإدارات العليا في تحديد كفاءة

وفاعلية المنظمة.

iii. العائد على القيمة المضافة

<sup>1</sup> الخاميد وآخرون مرجع سبق ذكره 2015.

<sup>2</sup> جبوري مرجع سبق ذكره 2009.

الذي يعتبر معيار لصافي الربح قبل دفع الضرائب، باعتبار القيمة المضافة بقيمة المبيعات بعد دفع تكاليف المواد الأولية وتكاليف التصنيع

iv. قيمة ملكية حملة الأسهم

فهة تأثير انعكاس أداء الشركة على سعر السهم في السوق المالي وشأن ذلك في تعظيم ثروة المساهمين من خلال الزيادة في القيمة السوقية للسهم.

## 2. العملاء Customer Indicators

ويعكس قدرة الشركة على الاستجابة لمتطلبات الزبائن والعملاء وحاجاتهم للسلع والخدمات باعتبار القيمة المضافة لها. أي أن تكون السلعة او الخدمة مقابل السعر المدفوع لها تتجاوز توقعات العميل او الزبون مما يضمن رضا الزبون وولاء العميل مما يتعكس على قيمة السهم او القيمة السوقية للمنظمة ايجاباً.

## 3. العمليات الداخلية internal Process Indecators

تبرز الانشطة والعمليات الداخلية التي تتفوق بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم تلبية رغبات الزبائن ومصالح المساهمين والمالكين

## 4. التعلم والتجدد Learning and Innovation indicators

والذي يتمحور حول تطوير قدرات الموارد البشرية في المنظمة التي تعتبر البنى الاساسية للمنظمة التي تعمل على تطوير اجراءات وهيكله الانظمة وتغيير نوعيتها التي تنصهر بالنهاية في بوتقة تحقيق رضا العميل.

وبلاحظ عند مراجعة الأدبيات السابقة والابحاث التي وضعت في مجال قياس الأداء التنظيمي تعدد ابعاد وقياس الأداء التنظيمي بعدة مؤشرات منها كمي او نوعي او بالإضافة أهداف ومؤشرات مركبة من هذه الابعاد الأمر الذي يزيد من درجة التباين والخلاف بين الباحثين في توحيد الابعاد قياس اداء التنظيمي وان كان هذا التباين فهو ليس من باب التضاد وانما

باختلاف طبيعة وأهداف المنظمة. وفي الجدول التالي يوضح التباين بين الباحثين. وفي الجدول التالي يوضح التباين بين الباحثين.

جدول 2. مراجعة المقاييس للأداء المنظمي

الأبعاد المعتمدة في قياس الأداء التنظيمي	الباحث
سعر السهم، الأرباح النوعية المدركة حسيا لدى الزبائن، حصة السوق سنوات الخبرة للمنظمة مع المنتجات/الخدمات المتشابهة، الريح، دوران العمل ومعدل الغياب، أداء الميزانية (الميزانية الفعلية مقارنة بالميزانية المخططة)	Rocat, 1979
حصة السوق، نوعية المنتج/الخدمة، تطوير المنتجات /الخدمات الجديدة، الاسعار المقارنة للمنتجات/الخدمات، نفقات التسويق نسبة من المبيعات، نفقات البحث والتطوير، نسبة من المبيعات، دوران الموجودات الثابتة، العائد على الاستثمار	wright, et. al., 1994
صافي الريح، سعر السهم، الأرباح لكل سهم، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، حصة السوق، نمو المبيعات، رضا العاملين عن العمل	Jauch & Glueck, 1989
-منظور مالي (أرباح، عائد على الملكية ونمو قيمة المبيعات) - منظور الزبون (نسبة المبيعات المنتجة، التسليم في الوقت، ترتيب الزبائن بناء على الأهمية) -منظور الاعمال الداخلية (الانتاجية، كلفة الوحدة، الجدولة الزمنية) - منظور الابداع والتعلم (وقت تعريف المنتج الجديد مقارنة بالمنافسين، وقت التعلم، الريادة في تطوير المنتجات)	Kaplan & Norton, 1992
- الكفاءة (العائد على الاستثمار، صافي الريح من المبيعات) - الفاعلية (حصة السوق، نمو المبيعات) -عدالة اصحاب المصالح (حملة الاسهم، الأرباح لكل سهم) -الزبائن (السعر، النوعية) - المجتمع (دفع الضرائب ، الانفاء بمتطلبات البيئة المحيطة)	Rowe, et.al., 1994

<p>نوعية المنتجات / الخدمات , الابداع, القدرة على جذب الموارد البشرية وتطويرها والحفاظة عليها, المسؤولية تجاه المجتمع والبيئة, القدرات الادارية للادارة العليا, الربحية, دوران مجموع الموجودات.</p>	<p>Welsh, T , Fortune, 1994 Kreitner &amp; Kinicki 1995</p>
<p>- الربحية (العائد على الاستثمار, الربح لكل سهم, العائد على المبيعات) - السوق (حصة السوق) -الانتاجية -الموارد البشرية (التدريب, الغياب, عدد الشكاوي) - المسؤولية الاجتماعية (الالتزامات تجاه المجتمع والبيئة)</p>	<p>Rue &amp; Byars , 1995</p>
<p>-حصة السوق - تخفيض التكلفة - الربحية -رضا الزبون</p>	<p>Wheeln &amp; Hunger,1995</p>
<p>- كمية (الانتاجية, نمو المبيعات, حصة السوق) -نوعية (التعاون بين أطراف المنظمة)</p>	<p>Wright et al. 1998</p>
<p>- بيئة خارجية (الزبائن, الداعمين, المنافسين) -بيئة داخلية (الهيكال, الاستراتيجيات, القيادة, الجودة, التقنيات, العاملين, التغيير والابتكار, حكومة المنظمة)</p>	<p>GAVREA et al. 2011</p>

المصدر : إعداد الباحثان بالاعتماد على جل الدراسات الخاصة بموضوع البحث

## ملخص الفصل

باعتبار الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والافكار من شخص إلى آخر أو خرين بصورة تحقق الاهداف المنشودة في المؤسسة الاقتصادية وكذلك يتجلى دوره في تعزيز نماذج الاداء لدى العاملين للحصول على حقائق وبيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية معينة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل ، اذن ان الاتصال دروري في تعزيز الاداء التنظيمي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.



# الفصل الثالث

## الإطار التطبيقي

## تمهيد

المبحث الاول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر محل  
الدراسة

- المطلب الاول : نشأت مؤسسة "اتصالات الجزائر"
- المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط

المبحث الثاني: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية

- المطلب الاول: تحليل الجداول
- المطلب الثاني: النتائج الجزئية للدراسة
- المطلب الثالث: نتائج العامة

## تمهيد:

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن احد يدرك مدى اهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت اكبر من التصورات، إن الادارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصعاب لتصنع في الاخير للجزائر اسما في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها ولا يتحقق هذا الفصل إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها، وقد طرحت مجموعة من التساؤلات نحاول الاجابة عليها في هذا الفصل من خلال عرض البيانات المحصل عليها من مجتمع الدراسة والتي تم تجميعها وتفريغها انطلاقا من البيانات والمعلومات الميدانية الخاصة بفرضيات البحث.

المبحث الاول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة.المطلب الاول : نشأت مؤسسة "اتصالات الجزائر"

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن القانون الجديد للقطاع في شهر أوت 2000 .

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء مبدأ سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة بـ " اتصالات الجزائر" وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة يشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT

وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق

الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية لقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشأة الأساسية اعتماد على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد ، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ

وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة .

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003 .

### 01 جانفي الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال . لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذ التاريخ، حيث أصبحت الشركة في اتمام مشوارها الذي بداته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والاحدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات المنافسة.

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

التعريف بالمؤسسة: هي احدى المصالح ذات اختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث ولايات من حيث التسيير الاداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة والبيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمركز الجهوي للاتصالات في مجالات الاتصالات، مثلا:

-المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات

- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،

-المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

2.2. المهام الاساسية للمؤسسة:

- ◆ السهر على تحقيق الاهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة،
- ◆ التنسيق بين مختلف المديریات العملية،
- ◆ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين،
- ◆ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية،
- ◆ الاشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والانجازات المتعلقة بالمؤسسة.
- ◆ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات المالية والوكالات التجارية والمركز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف.
- ◆ الاشراف على مختلف الاعلانات والاشعارات والترقية التجارية التي تطلقها المؤسسة .
- ◆ دعم وتموين مختلف المديریات العملية والوكالات التجارية ومختلف المركز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح.
- ◆ العمل على تقديم افضل الخدمات في مختلف المصالح.
- ◆ الاشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

المبحث الثاني: تحليل وتفريغ البيانات الميدانية

المطلب الاول: تحليل الجداول

المحور الاول: البيانات الشخصية:

-الجدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
ذكر	25	62.5%
أنثى	15	37.5%
المجموع	40	100%

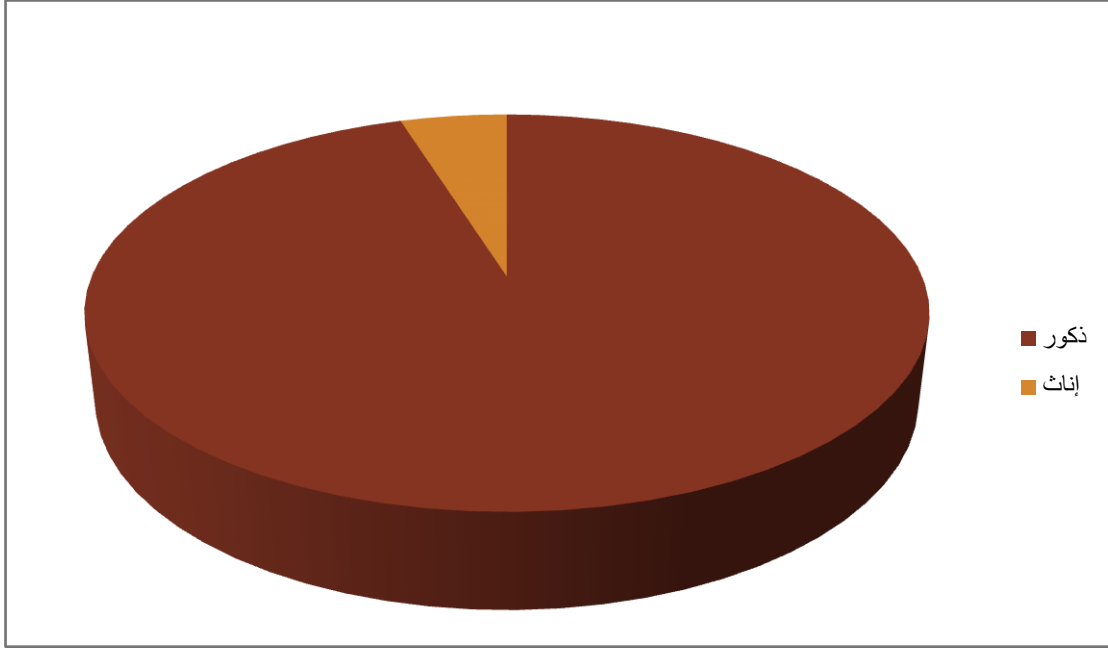
المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يوضح الجدول 03 أعلاه متغير الجنس لعينة الدراسة حيث بلغ عدد عمال المؤسسة نسبة 62.5% ذكور أي ما يعادل 25 فردا و 37.5% إناث ، فالملاحظ ان أغلب العاملين في

المؤسسة من الذكور ثم تليها فئة الاناث العاملات بنسبة متوسطة

الشكل رقم 04 التمثيل النسبي لافراد العينة حسب الجنس



المصدر: من أعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم 04: خاص بالوظيفة الممارسة.

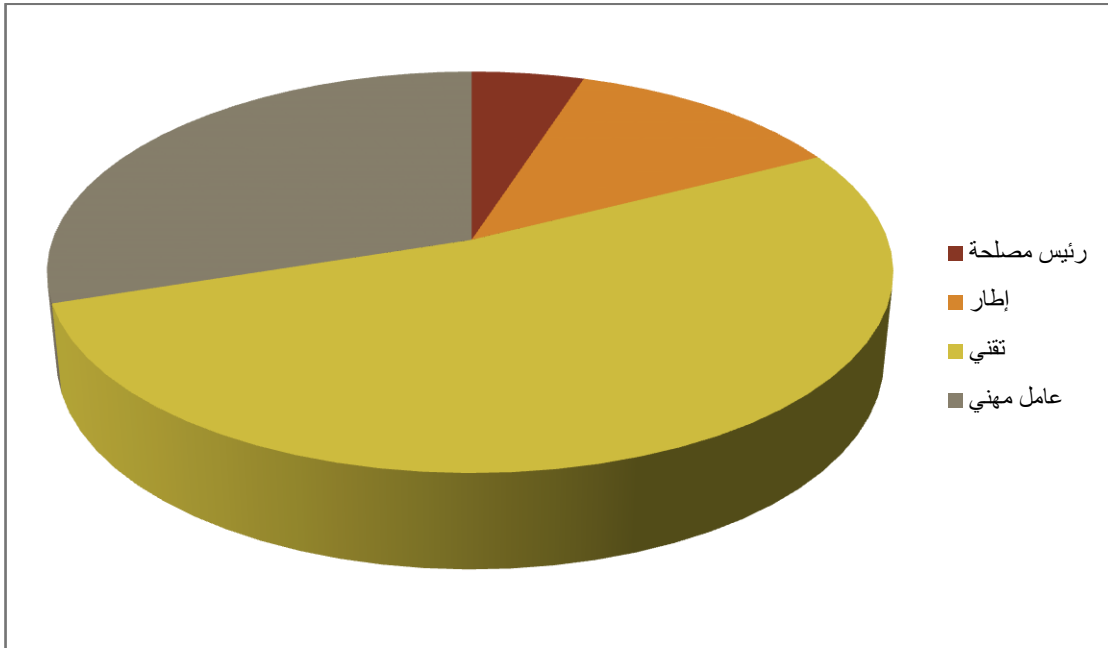
المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	02	5%
إطار	05	12.5%
تقني	21	52.5%
عامل مهني	12	30%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج :

يوضح الجدول 04 المقابل أن العمال التقنيين أعلى مرتبة من أفراد عينة مجتمع الدراسة، والتي تبلغ %52.5 ثم يأتي عامل مهني في المرتبة الثانية بنسبة تبلغ 30 أما ادنى نسبة من أفراد عينة مجتمع الدراسة فيمثلهم كل من إطار بنسبة %12 ورئيس مصلحة %5 وهذا يجعلنا نلاحظ وجود تنوع في الوظيفة الممارسة لا أفراد عينة مجتمع الدراسة

الشكل رقم 05 التمثيل النسبي لتوزيع الافراد حسب الوظيفة الممارسة



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

## الجدول رقم 05: خاص بالخبرة في العمل.

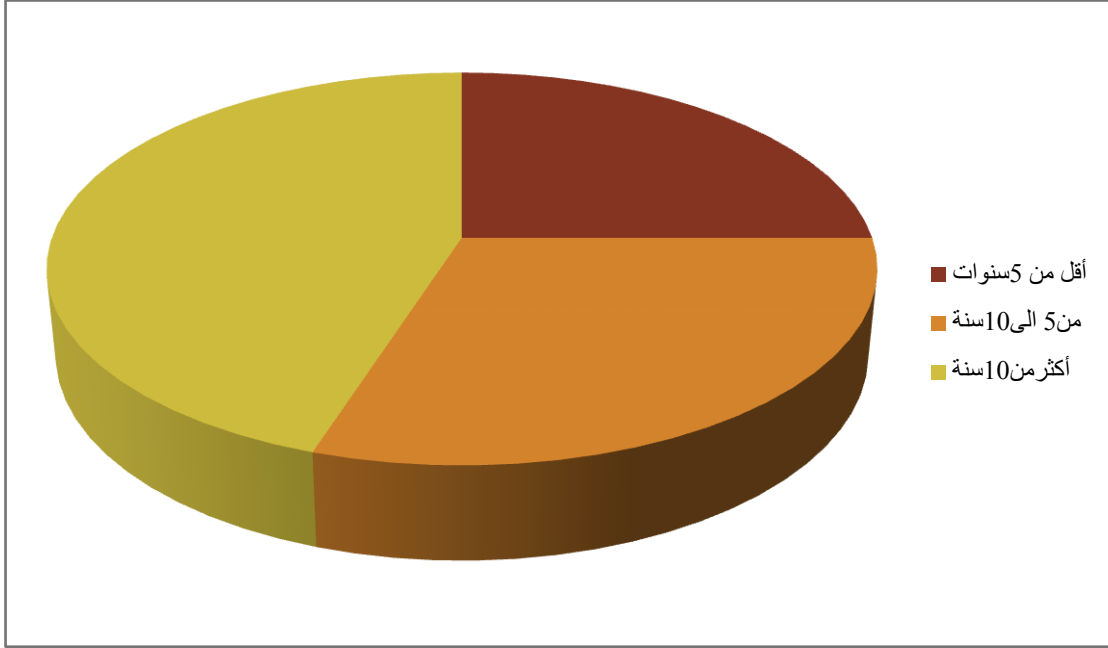
المتغيرات	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنة	12	30%
أكثر من 10 سنة	18	45%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

يوضح الجدول 05 أن نسبة 45% من أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات ثم تليها نسبة 30% من أفراد العينة ذات خبرة ما بين 5-10 سنة ونسبة 25% من أفراد العينة أقل من 5 سنوات وهذا يدل على أن اكتساب الخبرة داخل المؤسسة يأتي بحسب الخبرة الطويلة للعاملين فيها.

الشكل رقم 06 التمثيل النسبي لتوزيع افراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم 06: المؤهل الاكاديمي.

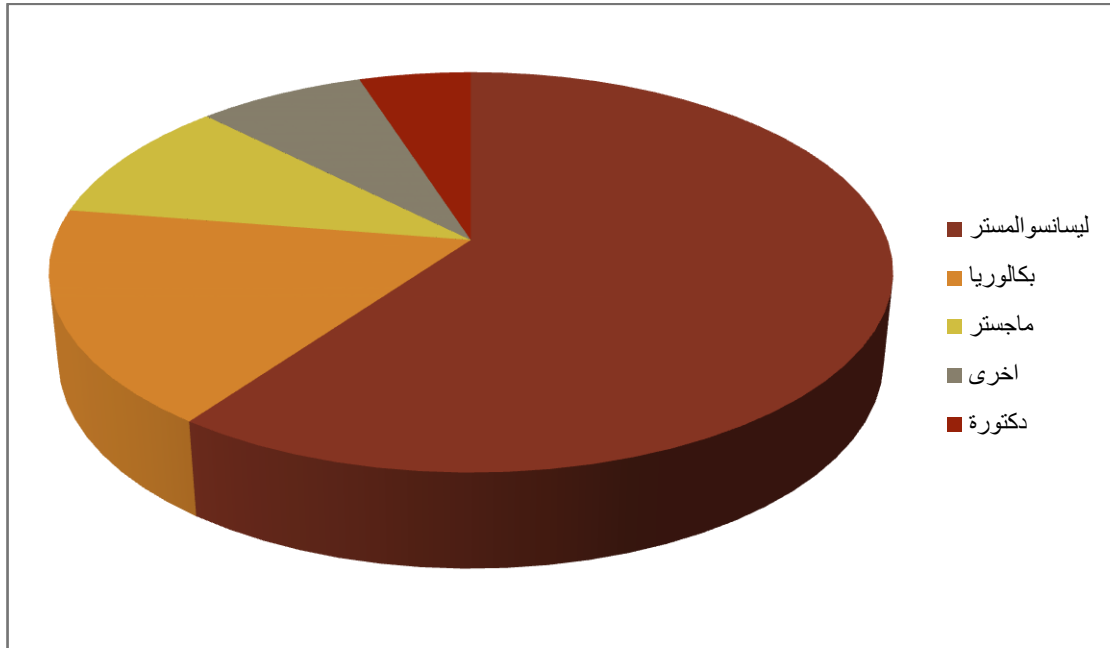
المتغيرات	التكرار	النسبة %
ليسانس ماستر	24	60%
بكالوريا	7	17.5%
ماجستير	4	10%
اخرى	3	7.5%
2	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج

يوضح الجدول رقم 06 متغير المؤهل الاكاديمي لعمال المؤسسة بحيث يتضح أن اغلبية العاملين لديهم مستوى جامعي ليسانس والمستر بنسبة 60% اي ما يعادل 24 فردا ثم يليها الذين لديهم مستو البكالوريا بنسبة 17.5% اي ما يعادل 7 افراد ثم لاحظنا قلة للعاملين الذين لديهم مستوى ماجستير بنسبة 10% واخرى بنسبة 7.5% ودكتوراة بنسبة 5% وهذا ما يجعلنا نلاحظ ان المؤسسة توظف عاملها بناء على الليسانس والمستر في طبيعة العمل.

الشكل رقم 07: التمثيل النسبي لتوزيع الافراد حسب المؤهل الاكاديمي



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

الجدول رقم 07: جدول خاص بالمؤهل المهني.

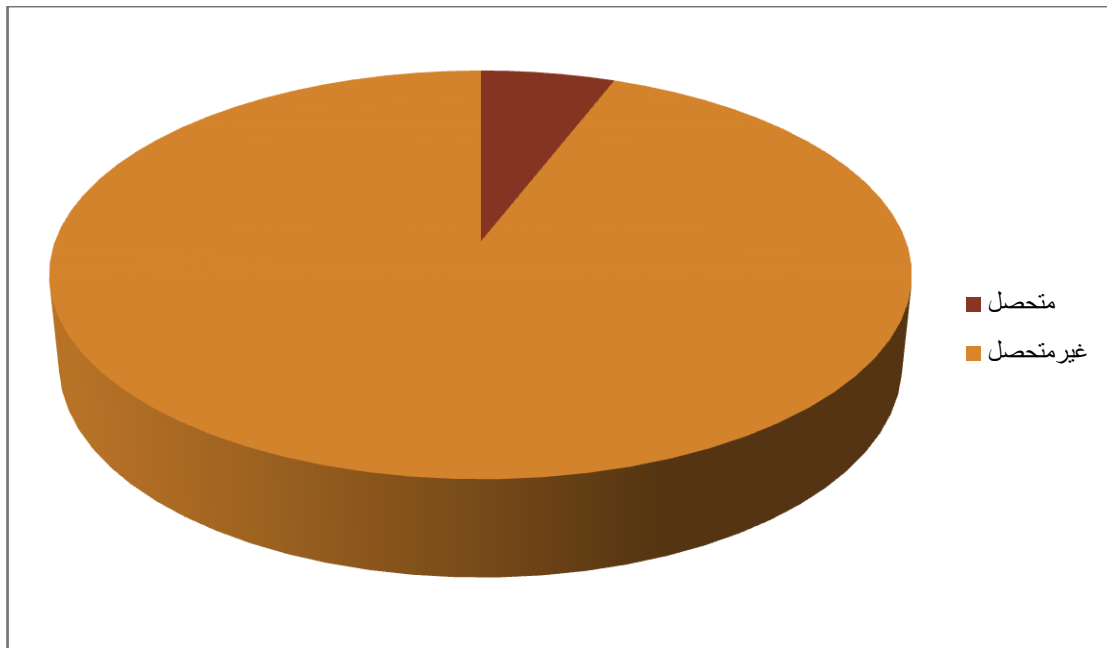
المتغيرات	التكرار	النسبة %
متحصل	8	20%
غير متحصل	32	80%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يبين الجدول 07 أعلاه أن نسبة كبيرة من العاملين بنسبة 80% أي ما يعادل 32 شخص غير متحصلين على مؤهل مهني ، وتأتي 20% من الاشخاص اي ما يعادل 8 من المتحصلين على المؤهل المهني داخل المؤسسة وهذا يجعلنا نلاحظ ان المؤسسة تحتوي على نسبة قليلة من المؤهل المهني للعاملين.

الشكل رقم 08 التمثيل النسبي لتوزيع أفراد العينة بالمؤهل المهني



المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

المحور الثاني: بيانات متعلقة بطبيعة الاتصال داخل المؤسسة (اتصالات الجزائر)

الجدول رقم 08: هل هناك اتصالات كافية مع المسؤول بشكل كاف ومستمر.

النسبة %	التكرار	المتغير
7.5%	3	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
10%	4	محايد
62%	25	موافق
12.5%	5	موافق بشدة
100%	40	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يبين الجدول رقم 08: يبين الجدول أن نسبة 62 بالمائة من العاملين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر أي ما يعادل 25 فردا وافقوا بوجود اتصالات كافية مع المسؤول في المؤسسة بشكل كافي ومستمر، في حين أن نسبة 12.5 بالمائة اي ما يعادل 5 وافقوا بشدة بوجود اتصال مع المسؤول في المؤسسة ، ونجد أن 10 بالمائة أي ما يعادل 4 عمال اکتفوا بالحیاد في وجود اتصال مع المسؤول اما 7.5 من العمال غير موافقين على أن هناك اتصال كافي مع المسؤول الاوّل في المؤسسة في حين أن نفس النسبة اجابت بموافق بشدة على أنه ليس هناك اتصال كافي ومستمر مع المسؤول الاوّل في المؤسسة.

وهذا يعود إلى ان هناك اعلى نسبة في المؤسسة يعتبرون بان هناك اتصال كافي مع المسؤول داخل المؤسسة.

الجدول رقم-09-: تسعى المؤسسة لإتاحة كافة المعلومات اللازمة والضرورية للاتصال.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	3	7.5%
موافق	28	70%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

يوضح هذا الجدول رقم 09 سعي المؤسسة لإتاحة كافة المعلومات اللازمة والضرورية للاتصال حيث 70% من نسبة التأييد في المؤسسة تسعى لإتاحة كافة المعلومات اللازمة والضرورية للاتصال اي ما يعادل 28 فرد. بينما نسبة المعارضين بلغت نسبة 7.5% اما نسبة المحايدين فهي 7.5% فهي نسبة قليلة، وهذا ما يتضح لنا بان ليس هناك تقارب في وجهات النظر بين مجموع افراد العينة العاملين داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: هل مناخ العمل يؤهلك لا داء عملك بكفاءة وفعالية؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	4	10%
محايد	8	20%
موافق	21	52.5%
موافق بشدة	4	10%

المجموع	40	%100
---------	----	------

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

### تفسير النتائج

هل مناخ العامل يؤهلك لا داء عملك بكفاءة وفعالية، نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة التأييد بلغت 52.5%، ووافق بشدة بلغت 10% بوجود مناخ ملائم للعمل، بينما نسبة المعارضة غير موافق بلغت 10% غير موافق بشدة بلغت 7.5% اما نسبة المحايدون فبلغت 20% من الذين تحفظوا للإجابة على السؤال وهذا ما نلاحظ وجود تباعد بين افراد العينة في نظرهم للمناخ داخ المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم 11: هل تهتم الادارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	5	12.5%
محايد	9	22.5%
موافق	20	50%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

### تفسير النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول 11، بلغت نسبة التأييد موافق 50% من مجموع العاملين اي ما يعادل 20 من العاملين في المؤسسة وموافق بشدة بلغت النسبة 10% بينما نسبة المعارضين غير موافق وغير موافق بشدة جات 12.5% و 10% اما نسبة المحايدون فهي 22.5% وهذا يشير إلى

وجوت تفاوت في الاختيارات بالنسبة للأفراد العينة، وهذا ما يلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال ترى ان الادارة تهتم بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات داخل المؤسسة (اتصالاتالجزائر)

الجدول رقم12: تسهم المؤسسة بقدر كاف من المعلومات عن المؤسسة .

المتغيرات	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	4	10%
محايد	10	25%
موافق	20	50%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم12 ان نسبة التأييد بموافق بلغت50% ما يعادل 20عامل وموافق بشدة 10% من مجموع العينة ، بينما نسبة المعارضين كانت ضئيلة جدا بنسبة 10%غيرموافق و5%غير موافق بشدة ، اما نسبة المحايدين فهي25% اي ما يعادل 10 افراد وهذا ما يشير إلى وجود تباين في اراء العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يجعلنا نرى نسبة كبيرة ترى بان مؤسسة- اتصالات الجزائر تسهم بقدر كاف من المعلومات عن المؤسسة.

الجدول رقم 13: يوجد سهولة في التواصل مع المسؤول الاول عن المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	6	15%
محايد	9	22.5%
موافق	19	47.5%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

وجود سهولة في التواصل مع المسؤول الاول في المؤسسة، نلاحظ من خلال الجدول-11-بلغت نسبة التأييد من مجموع العاملين بموافق 47.5% اي ما يعادل 19 فرد وموافق بشدة 10%، بينما نسبة المعارضين غير موافق بلغت 15% وغير موافق بشدة بلغت 5%، اما نسبة المحايدين فهي 22.5% اي ما يعادل 9 افراد هذا ما يشير إلى وجود اختلاف في وجهات النظر بين مجموع افراد العينة، وهذا ما يفسر ان اغلبية الموظفين وجدو سهولة في التواصل مع المسؤول الاول في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم 14: يبين الاتصال بين المستويات الادارية يتم بالسرعة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	4	10%
موافق	20	50%
موافق بشدة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

الجدول رقم 14 يبين الاتصال بين المستويات الادارية يتم بسرعة حيث بلغت نسبة التأييد موافق 50% و موافق بشدة 25% وهي نسبة كبيرة مقارنة بنسبة المعارضين حيث بلغت 7.5% لكل من غير موافق وغير موافق بشدة ،اما نسبة المحايد بلغت 10% وهذا يشير إلى وجود تفاوت كبير في وجهات النظر داخل مؤسسة - اتصالات الجزائر - ويفسر لنا بان هناك نسبة كبيرة ترى ان الاتصال بين المستويات الادارية يتم بالسرعة بين افراد العينة.

الجدول رقم 15: توجد قنوات اتصالية تسهل العمل داخل المؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	11	27.5%
موافق	22	55%
موافق بشدة	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول 15 ان نسبة التأييد بلغت 55% من مجموع الاشخاص الموافقين اي ما يعادل 22 فرد وموافق بشدة بلغت 5% بينما نسبة المعارضين فهي نسبة قليلة فهي غير موفق بشدة بلغ 5% وغير موافق بلغ 7.5%، اما نسبة المحايدين فهي 27.5% الذين تحفظوا في الاجابة عن السؤال وهذا ما يفسر لنا ان اغلبية العاملين وافقوا على تواجد قنوات اتصالية تسهل العمل داخل مؤسسة - اتصالات الجزائر -

الجدول رقم 16: مهارات الاتصال لدى العاملين تساهم في خلق جو مميز داخل العمل.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	4	10%
محايد	7	17.5%
موافق	22	55%
موافق بشدة	5	12.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يتضح لنا من الجدول 16 ان نسبة التأييد من العاملين بلغت 55% اي ما يعادل 22 عامل موافق وموافق بشدة بلغت 12.5%، بينما نسبة المعارضين غير موافق وغير موافق بشدة بلغت على التوالي 10% و 5% وهي اقلية فقط، اما نسبة المحايدين من العاملين فهي 17.5% تحفظت بعدم الاجابة ، وهذا ما يفسر ويشير إلى وجود نسبة كبيرة من الموظفين ترى ان مهارات الاتصال لدى العاملين تساهم في خلق جو مميز داخل العمل في المؤسسة.

المحور الثالث: توجد علاقة ايجابية بين جودة الاتصالات والاداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: في حال التزامه لمتطلبات التكنولوجيا والاداء المميز

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	4	10%
غير موافق	7	17.5
محايد	6	15%
موافق	19	47.5%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يوضح الجدول 17 في حال التزامه لمتطلبات التكنولوجيا والاداء المميز ، بلغت نسبة التأييد من العاملين 47.5% اي ما يعادل 19 من فرد موافق ونسبة موافق بشدة 10%، بينما كانت نسبة المعارضين 17.5% وهي غير موافق وموافق بشدة بلغت 10%، اما نسبة المحايدون فكانت 15% وهذا يشير إلى ان نسبة كبيرة من افراد العينة ترى بان وجود الاتصالات والاداء التنظيمي للمؤسسة في حالة التزامه لمتطلبات التكنولوجيا والاداء المتميز.

الجدول رقم 18: يبين لنا في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي داخل مؤسسته.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	6	15%
موافق	24	60%
موافق بشدة	4	10%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 18 في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي داخل مؤسسته، حيث بلغت نسبة التأييد 60% اي ما يعادل 24 فرد كانت أجابتهم موافق ، وافق بشدة بلغت 10%، بينما نسبة المعارضين بلغت 7.5% من غير موافق وكذلك من غير موافق بشدة، أما نسبة المحايدون بلغت 15% وهذا يشير إلى أن نسبة كبيرة وافقت وجود علاقة بين جودة الاتصالات والاداء التنظيمي في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي في المؤسسة.

الجدول رقم 19: يبين لنا اذا توفر برنامج مميز وجيد للأداء.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	4	10%
محايد	7	17.5%
موافق	21	52.5%
موافق بشدة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج:

يبين الجدول رقم 19 اذا توفر برنامج مميز وجيد للأداء داخل المؤسسة نلاحظ ان نسبة التأييد موافق بلغت 52.5% اي ما يعادل 21 عامل موافق بشدة بلغت 15%، بينما نسبة المعارضين وهي غير موافق بلغت 10% وغير موافق بشدة 5% اما نسبة المحايد بلغت 17.5% وهذا يشير إلى وجود نسبة كبيرة من العاملين ترى بان وجود علاقة بين الاتصالات والاداء التنظيمي إذا توفر برنامج مميز للأداء داخل المؤسسة-اتصالات الجزائر-

الجدول رقم 20: في حالة إشراك العاملين في تطوير المعايير وقواعد الاداء التنظيمي.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	6	15%
محايد	6	15%
موافق	17	42.5%
موافق بشدة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

يوضح لنا الجدول 20 في حالة اشراك العاملين في تطوير المعايير وقواعد الاداء التنظيمي، بلغت نسبة التأييد موافق 42.5% من مجموع افراد عينة الدراسة وموافق بشدة 20%، بينما نسبة المعارضين غير موافق 15% وغير موافق بشدة 5%، اما نسبة المحايدين فهي 15% وهذا ما نستخلص ان هناك نسبة كبيرة داخل المؤسسة توافق على إشراك العاملين في تطوير معايير وقواعد الاداء التنظيمي.

الجدول رقم 21: بين لنا في حالة الخبرة العملية الطويلة.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	2	5%
محايد	10	25%
موافق	18	45%
موافق بشدة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول 21 ، في حالة الخبرة العملية الطويلة، بلغت نسبة التأييد موافق 45% من مجموع العاملين وموافق بشدة 20%، بينما نسبة المعارضين غير موافق وغير موافق بشدة فهي نفس النسبة 5%، بينما نرى نسبة المحايدين بلغت 10% وهذا يشير إلى وجود نسبة كبيرة وافقت في حالة الخبرة العملية الطويلة للمؤسسة.

الجدول رقم 22: في حالة وجود منافسة شريفة بين مختلف العاملين من اجل تحسين الاداء.

المتغيرات	التكرار	النسبة%
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	6	15%
محايد	5	12.5%
موافق	17	42.5%
موافق بشدة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

#### تفسير النتائج.

يوضح الجدول 22 بان تواجد المنافسة بين مختلف العاملين، حيث بلغت نسبة التأييد موافق 42.5% وموافق بشدة 22.5% من مجموع افراد العينة، بينما نسبة المعارضين غير موافق 15% وغير موافق بشدة 7.5% وبلغت نسبة المحايدين 12.5% وهو ما يشير إلى أن معظم العاملين وفوقوا على ذلك ذلك داخل المؤسسة.

#### المحور الرابع: الاداء التنظيمي الجيد يرتبط إيجابيا بمصديه وفعالية الاتصال.

الجدول رقم 23: يبين لنا إذا تم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	4	10%
محايد	2	5%
موافق	26	65%
موافق بشدة	6	15%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج

يوضح الجدول 23 ما اذا تم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة ،بلغت نسبة التأييد موافق 65% وموافق بشدة 15% من افراد عينة الدراسة ، بينما نسبة المعارضين غير موافق 10% وغير موافق بشدة 5% في حين نسبة المحايدين 5% وهذا يشير الى ان نسبة كبيرة توافق على استخدام تكنولوجيا المتطورة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 24: في حالة فهم الاداء التنظيمي المشترك بين العاملين.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	4	10%
موافق	20	50%
موافق بشدة	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج

نلاحظ من خلال الجدول 24 بلغت نسبة التأييد موافق 50% وموافق بشدة 25% من افر العينة ، اما بالنسبة للمعارضين بلغت النسبة لكل من غير موافق وغير موافق بشدة 7.5% بينما نسبة المحايدين بلغت 10%،وهذا ما نستخلص ان اغلبية العمال يرون ذلك في حالة فهم الاداء التنظيمي المشترك بين العاملين دخل المؤسسة.

الجدول رقم 25: اذا فهم العامل مسؤولياته وواجباته.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	2	5%
محايد	6	15%
موافق	22	55%
موافق بشدة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج.

من خلال لجدول 25 بلغت نسبة التأييد موافق 55% وموافق بشدة 20%، اما بالنسبة للمعارضين غير موافق وغير موافق بشدة جات النسبة متشابهة 5%، بينما نسبة المحايد بلغ 15% وهذا يشير إلى ان معظم العاملين وافقوا على فهم العامل مسؤولياته وواجباته دخل المؤسسة.

الجدول رقم 26: الدراسة والتنظيم الجيد لنظام الاداء بالمؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	3	7.5%
غير موافق	3	7.5%
محايد	5	12.5%
موافق	20	50%
موافق بشدة	9	22.5%
المجموع	40	100%

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج.

من خلال جدول 26 نلاحظ ان نسبة التأييد بلغت موافق 50% وموافق بشدة 22.5%، اما بالنسبة للمعارضين فكانت النسبة متشابهة وضيئلة غير موافق وغير موافق بشدة 7.5، بينما بلغت نسبة المحايدين 12.5%، وهذا يشير إلى ان افراد العينة وافقوا بوجود الدراسة والتنظيم الجيد لنظام الاداء بالمؤسسة.

**الجدول رقم 27: تحمل العامل مسؤولياته اكثر.**

المتغيرات	التكرار	النسبة %
غير موافق بشدة	2	5%
غير موافق	4	10%
محايد	5	12.5%
موافق	21	52.5%
موافق بشدة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

تفسير النتائج

من خلال الجدول 27 لاحظنا نسبة التأييد بلغت موافق 52.5% وموافق بشدة 20%، في حين بلغت نسبة المعارضين غير موافق 10% وغير موافق بشدة 5%، بينما بلغت نسبة المحايدين 12.5% وهذا ما يجعلنا نستخلص ان الذين وافقوا على تحمل العامل مسؤولياته نسبة كبيرة من افراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: النتائج الجزئية للدراسة.

**التساؤل الاول:** الذي ينص على بيانات متعلقة بطبيعة الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط. ومن خلال ما تم التطرق اليه، لاحظنا ان مجتمع البحث وافقوا على ان هناك اتصال داخلي بين العمال والمسؤول حيث يمنحهم أكثر اتفاقا وانسجاما والدليل ما جاء في الجدول رقم 06 بنسبة 62%، وعليه يمكن القول ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الاتصال الداخلي بين العمال وبين العاملين والمسؤول وذلك من اجل تحقيق اهدافها.

**التساؤل الثاني:** والذي تمحور حول توجد علاقة ايجابية بين جودة الاتصالات والاداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط وهذا يتضح ان اغلب الباحثين وافقوا وأيدوا على وجود علاقة بين جودة الاتصالات والاداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة، وذلك في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط، نظرا لمساهمتها في تواجد علاقة ايجابية داخل المؤسسة حيث بلغت النسبة 60%

وهذا ما نلاحظ وجود ان مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط تسعى جاهدة لتوطيد العلاقة الإيجابية بين العاملين والزبائن وتحسين الاداء التنظيمي داخل المؤسسة.

**التساؤل الثالث:** كان حول الاداء التنظيمي الجيد يرتبط ايجابيا بمصدقية وفعالية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية ، في هذا الخصوص لاحظنا ان معظم الباحثين أقرروا بان الاداء التنظيمي الجيد يرتبط إيجابيا بمصدقية وفعالية الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط وذلك عندما بلغت نسبت التأييد 65% من مجموع العاملين بالمؤسسة وهو حسب رؤيتهم للتطور الذي ستشهده المؤسسة الاقتصادية من الاداء المتميز والخدمات المقدمة.

**التساؤل العام:** والذي تمحور حول الدور الذي يلعبه الاتصال في تعزيز نماذج الاداء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر-الاغواط-

من هذا المنطلق فمعظم الفاعلين في المؤسسة وافقوا على ان الاتصال له دور كبير في تعزيز نماذج الاداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة باعتباره الركيزة الاساسية التي يتم بها التواصل بين مختلف

المصالح والمؤسسات، ومن هذا فهناك ارتباط قوي بين الاتصال واداء العاملين بالمؤسسة ، بحيث يساهم في التقارب وتعزيز الاداء التنظيمي وتحقيق الاهداف المنشودة في المؤسسات.

وعليه فان الاتصال له دور كبير في تعزيز نماذج الاداء التنظيمي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، اي ان هناك فعالية اتصال داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث :التتائج العامة.

توصلنا من خلال هذا العمل إلى ان المؤسسات الاقتصادية تعتمد بالدرجة الأولى على الدور الذي يلعبه الاتصال من اجل خلق اداء مميز ومنظم بين العاملين من اجل تحقيق اهداف وصور ذهنية لدى الزبون

كما بينت الدراسة ان الاتصال يساهم بشكل كبير في تطوير اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية مما يؤدي إلى خلق جو مميز من التفاهم والانسجام داخل المؤسسة الاقتصادية

مع التطور التكنولوجي اصبحت توجد علاقة ايجابية بين جودة الاتصال والاداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية تحاول مواكبة هذ التطور لما له من اهمية، خاصة من الناحية التسويقية.الاتصال يزيد ويقوي من اداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال اعتماد المؤسسة على هذ النوع من الاتصال.

الاداء التنظيمي الجيد يرتبط بمصادقية وفعالية الاتصالويزيد من تماسك الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الاتصال لا يمكن الاستغناء عنه في جميع المؤسسات وجميع نواحي الاداء التنظيمي للإدارة بسب تفاعل العاملين في المنظمة مع الاتصال

وعليه لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية تحقيق اهدافها بدون نظام اتصالي يحقق الاداء المتميز للعاملين بها وذلك من خلال الترابط بين عمال المؤسسة لا يشكلوا سلسلة اتصال متكاملة، وبذلك يتحسن ويبرز لنا اداء العاملين بشكل منظم ، وتوفير جو مناسب لتحقيق الاهداف المرجوة، وتحقيق الرضى على الاسلوب التي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية.

الخاتمة

## خاتمة

---

لقد سعينا من خلال هذه الدراسة الموسومة بـ: دور الاتصال في تعزيز الأداء التنظيمي في المؤسسات دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط- وذلك للكشف عن أهمية الاتصال داخل المؤسسات من أجل تحسين أدائها التنظيمي.

و من خلال الدراسة الميدانية سعينا لمعرفة التطور الذي يحدثه الاتصال داخل المؤسسات من أجل تحسين الأداء داخلها و ذلك بتسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط على وجه الخصوص وذلك من خلال البحث في طبيعة الاتصال داخل المؤسسة و تحقق من وجود علاقة إيجابية بين جودة الاتصالات و الأداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة و بالأخير ارتباط الأداء التنظيمي الجيد بمصداقية و فعالية الاتصال.

وفي النهاية يمكن القول بأن هذه الدراسة أجريت على عينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- الأغواط- وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة

قائمة المصادر

والمراجع

## المراجع

### المراجع الفرنسية:

- 1) LENDREVIE Jacques et LINDON Denis ,opcit
- 2) DEBOURG Marie Camille et CLAVELIN Joël : « Pratique du marketing », Berti édition Alger, 2004.
- 3) Beisland,L. A Review of the Value Relevance Literature, The Open Business Journal, 2009.
- 4) Orumwense, J. O., & Mwakipsile, G. Personnel Recruitment and Organizational Performance in Edo State Civil Service Edo State–Nigeria. Journal of Accounting, Business and Finance Research, 2017.
- A. crew, M. Kleindorfer, C. Campbell, J. Handbook of Worldwide Postal Reform, Edward Elgar, MA, USA 2008.
- 5) Subrahmaniyam, M. Performance management measure and improve the effectiveness of your Employees, global India Publication, new Delhi. 2009
- 6) Hofer, C. Carton, R. Measuring Organizational Performance:Metrics for entrepreneurship and strategic management research, Edward Elgar, MA, USA, 2006

### المراجع العربية:

- 7) محمد فريد الصحن ،العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) ،الدار الجامعية ،القاهرة، الطبعة الثانية،2004
- 8) حسن عماد مكاوي، عاطف عدلي العبد، نظريات الاعلام، مركز بحوث الاعلام ،القاهرة،سنة2008
- 9) الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد المحسن، العبادي، هاشم فوزي ،إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.2006
- 10) محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض-1433.

## المراجع

- 11) العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، عمان، دار اليازوري، الأردن. 2011
- 12) أحمد عبد الله الصباب، وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثانية (1423هـ - 2003م
- 13) سليمان بن علي العلي، تنمية الموارد البشرية والمالية في المنظمات الخيرية، من إصدارات مؤسسة الأمانة، بيلتسفيل - أمريكا، 1416هـ - 1996م
- 14) هناء عبد الحليم سعيد: "الإعلان والترويج"، توزيع الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1993
- 15) قحطان العبادي و بشير العلاق: "إدارة التسويق"، دار زهران للنشر، عمان، 2007
- إيمان فضل السامرائي ، هيثم محمد الزعبي ،نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى . دار صفا للنشر والتوزيع -عمان .2004.
- 16) عامر سيد علي، الجوانب النظرية والعملية للأداء داخل مؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2018
- 17) فريد صالح البيادر ، التطوير التنظيمي، الأردن ،دار النفائس للنشر والتوزيع،2018.
- 18) بن منظور. لسان العرب، ج1 دار صادر، بيروت ، 2003
- 19) جلال إبراهيم السيد، الأداء بين النظرية والتطبيق، بيروت، دار العلوم، 2017
- 20) محمد ماجد خشبة ،، نظم دعم القرارات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، دار الرضا للطباعة والنشر ، القاهرة.، 2017
- 21) عساف، محمد عبد المعطي ،السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ط1، عمان، مكتبة المحتسب مجمع اللغة العربية.. المعجم الوسيط ، مكتبة الشروق الدولية، ط4، بيروت،2004.
- 22) بدرية عبد العزيز عبد الرحمن العبيد، مدخل لمفهوم الاتصال ووظائفه ،محاضرات ،قسم الإعلام ،كلية الآداب جامعة الملك سعود،الرياض،1433..1999.
- 23) أبو أصبع، صالح خليل. الاتصال الجماهيري، دار الشروق ، القاهرة،2011. علي الهاشمي. مقالات في المفاهيم الإدارية، دار النشر الالكترونية ، الأردن، عمان.
- 24) محمد زياد حمدان. الاتصال في التربية: عناصره وأساليبه ومؤثراته. الأردن: دار التربية الحديثة،1406هـ.

## المراجع

25) مراكشي محمد أمين، مطبوعة في مراقبة التسيير، جامعة البليدة، الجزائر، 2012، ص: 78.

### المذكرات:

26) المحاميد، سعود ، طويقات، أمجد، حدادين، ريناتا. أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 3. 2015.

27) عبيد، نعم . أثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، جامعة بغداد - علوم ادارة الاعمال. 2000.

28) ناصر السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض " رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض. 2004.

29) رضوان سامية، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بجامعة قسنطينة 2005 - 2006.

30) سامي السويلم، أثر الاتصالات علي زيادة الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركتي الغاز والبتروال في عمان ، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة عمان الدولية، 2018.

### المجلات:

31) الداوي، الشيخ. تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء، مجلة الباحث جامعة ورقلة، مجلد 2009، العدد 7.

32) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، ع7، 2009-2010.

# قائمة الملاحق



جامعة عمارة ثليجي بالأغواط  
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والمحاضرة  
قسم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

أخي الفاضل أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في التخصص اتصال وعلاقات عامة وهي بعنوان: \* دور الاتصال في تعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات \* والتي من خلالها سنحاول إبراز دور الاتصال في إضفاء الثقة وتعزيز الأداء داخل المؤسسات ، كي تصبح مصدرا في اتخاذ القرارات الرشيدة، لذا نرجوا منكم الإجابة بصدق عن أسئلة الاستبيان، من وجهة نظركم حول الموضوع، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي فقط.

تقلوا منا فائق الاحترام وشاكرين لكم تعاونكم وتخصيص جزء من وقتكم، بما يخدم البحث العلمي.

المحور الأول : الأسئلة الديمغرافية (البيانات الشخصية)

1/البيانات الجنس:

ذكر  أنثى

2/الوظيفة الممارسة

.....

3/ عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات  ما بين 5 و10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

4 / المؤهل الأكاديمي:

بكالوريا  ليسانس (ماستر)  ماجستير  دكتوراه  شهادة أكاديمية  أخرى ( أذكرها).....

5/ المؤهل المهني:

متحصل  غير متحصل

المحور الثاني : بيانات متعلقة بطبيعة الاتصال داخل المؤسسة ( اتصالات الجزائر)

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	هل هناك اتصالات كافية مع المسؤول بشكل كاف ومستمر					
2	تسعى المؤسسة لإتاحة كافة المعلومات اللازمة والضرورية للاتصال					
3	هل مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية؟					
4	هل تحتتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات الى كل المستويات؟					
5	تسهّم المؤسسة بقدر كاف من المعلومات عن المؤسسة					
6	يوجد سهولة في التواصل مع المسؤول الأول عن المؤسسة					
7	الاتصال بين المستويات الإدارية يتسم بالسرعة					
8	توجد قنوات اتصالية تسهل العمل داخل المؤسسة					
9	مهارات الاتصال لدى العاملين تساهم في خلق جو مميز داخل العمل					

المحور الثالث : توجد علاقة إيجابية بين جودة الاتصالات والأداء التنظيمي في تنفيذ العمليات داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	في حال التزامه لمتطلبات التكنولوجيا والأداء المميز					
2	في حالة التزام العامل بالممارسة الجيدة للأداء التنظيمي داخل مؤسسته					
3	إذا توفر برنامج مميز وجيد للأداء داخل المؤسسة					
4	في حالة إشراك العاملين في تطوير المعايير وقواعد الأداء التنظيمي					
5	في حالة الخبرة العملية الطويلة					
6	في حالة وجود منافسة شريفة بين مختلف العاملين من أجل تحسين الأداء					

المحور الرابع : الأداء التنظيمي الجيد يرتبط إيجابيا بمصادقية وفعالية الاتصال داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	إذا تم استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة والمتطورة					
2	في حالة فهم الأداء التنظيمي المشترك بين العاملين					
3	إذا فهم العامل مسؤولياته وواجباته					
4	الدراسة والتنظيم الجيد لنظام الأداء بالمؤسسة					
5	تحمل العامل مسؤولية أكثر.					

المصدر: من اعداد الطالبين

# الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط - المصدر الوحيدة العملية لإتصالات الجزائر بالأغواط -

