

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان:

دور الاتصال الخارجي في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية –
دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط –

من إعداد الطالبتين:
- حنان عبد العالي
- حليلة السعدية بن السايح
تحت إشراف:
الدكتور الياس بن دحان

نوقشت بتاريخ أمام أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. حمزة طيبي	محاضر أ	جامعة الأغواط	رئيسا
د. الياس دحان	محاضر أ	جامعة الأغواط	مشرفا ومقررا
د. طاهر عامري	محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

كن عالماً... فان لم تستطع فكن متعلماً فان لم تستطع فاحب العلماء... فان لم تستطع فلا تبغضهم

بعد رحلة بحث و جهد تكللت بانجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمته التي منى بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا الا ان نخص باسمي عبارات الشكر و التقدير لمشرفنا الدكتور "الياس بن وحان" لما قدم لنا من نصيح و معرفة الف شكر لك كما نتقدم بالشكر الجليل لك من اسهم في تقديم يد العون لانجته هذا البحث و نخص بالذكر اساتذة كليتنا الكرام كل باسمه.

كما لا يفوتنا ان نشكر اعضاء لجنة الموقرة، و حمزة الطيبي، و عامري محمد الطاهر الذين تفضلوا مشكورين بالموافقة على مناقشة هذه المذكرة.

اهداء

احمد الله عز وجل على منه و دعوته لاتمام هذا البحث

اي من كلكه الله بالسيبة و الوقار الى من احمده اسمه بكل افتخار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار.. ارجو من الله ان يمضي عمرك لتري ثمارا قد حان قطفها بعد كل انتظار "والدي العزيز"
الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب الى معنى الحنان و التفاني.. الى بسمة الحياة و سر الوجود.. الى من كان وعانها سر نجاحي الى اغلى ما املك "امي الحبيبة"

الى من يقاسموني اجمال اوقات حياتي اخوتي

الى من ساندتي و كانت نعمة الاخت و الصديقة لي "آية بحاز" كلمات الشكر لا تفيك حقك

الى رفيقتي و زميلتي في هذا العمل "حليمة"

حنان

اهداء

الى من اعطتني الحب والحنان و علمتني العطاء والتسامح الى من حملتني وهنا على وهن الى التي فتحت لي حضنحا و غمرتني بدفء حناها الى التي لا يوجد مثلها في الوجود "امي الغالية" اطال الله في عمرها.

الى الرجل العظيم الذي علمني ان الدنيا كفاح وتحدي، والحياة مبادئ و اخلاق، الى من علمني الصبر والاجتهاد الى "ابي الغالي" اطال الله في عمره.

الى اخي حبيبي و سندي في هذه الحياة "محمود عز الدين" حفظه الله اتمنى له النجاح والتوفيق في مسار حياته.

الى من امتزجت امالي باملهم و احلهم باحلامي الى اخوتي "حنان ويمة ندى"

الى احمد من ساقه لي القدر زوجي العزيز "محمد اسامة" الداعم لي دوما حفظك الله وفقك ورزقني و اياك سعادة

الدائمين

الى ملاكي و فلذة كبدي سر وجودي "صغيتي" التي وسط احشائي

الى عائلتي الثانية "اهل زوجي" و الى خالتي و عماتي و اخوالي و اعمامي

الى صديقاتي الوفيات و بالخصوص صديقتي و رفيقتي في مشوار انشاء المذكرة "حنان عبد العالي" اسأل الله ان ينير

دربها، و الى كل من يعرفني و لم يذكرهم قلبي.

حليمة

فهرس	
الصفحة	العنوان
أ	شكر وعرفان
ب	إهداء
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	ملخص الدراسة باللغة العربية
ك	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
م	مقدمة
الفصل الأول:الاطار النظري لاداء المؤسسة الاقتصادية و الاتصال الخارجي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: عموميات حول للمؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
9	المطلب الثاني: انواع المؤسسات الاقتصادية
11	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
13	المطلب الرابع: ابعاد المؤسسة الاقتصادية
14	المبحث الثاني:اداء المؤسسة
14	المطلب الأول:مفهوم الاداء
16	المطلب الثاني: انواع الاداء
19	المطلب الثالث:العوامل المؤثرة عل اداء المؤسسة
24	المطلب الرابع:ابعاد الاداء
25	المبحث الثالث:الاتصال الخارجي في المؤسسة
25	المطلب الاول:مفهوم الاتصال الخارجي
28	المطلب الثاني:انواع الاتصال خارجي ووظائفه
31	المطلب الثالث:وسائل و تخصصات الاتصال الخارجي
38	المطلب الرابع: معوقات الاتصال الخارجي

40	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دور الاتصال الخارجي في تطوير الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر
42	تمهيد
43	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر
43	المطلب الأول: عرض عام للمؤسسة
44	المطلب الثاني: مهام المؤسسة
45	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
47	المطلب الرابع: اهداف و نشاطات المؤسسة
49	المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة
49	المطلب الأول: تصميم اداة الدراسة
51	المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
56	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات
59	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج
59	المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة
64	المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
65	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
70	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
75	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ترميز متغير الجنس	12
02	ترميز متغير العمر	18
03	ترميز متغير المستوى التعليمي	31
04	ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة	50
05	ترميز متغير المستوى الوظيفي	50
06	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي	50
07	معاملات الارتباط لمحور الاتصال الخارجي في المؤسسة	50
08	معاملات الارتباط لمحور الاداء في المؤسسة	51
09	قياس ثبات أداة الدراسة	52
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	52
11	المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها	52
12	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاتصال الخارجي في المؤسسة	53
13	جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاداء في المؤسسة	53
14	جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع	53
15	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد	53
16	نتائج اختبار ((Test de Mann-Whitney للعينات المستقلة الجنس حول الاداء في المؤسسة	54
17	نتائج اختبار Test de Kruskal-Wallis للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الاداء في المؤسسة	54

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	التكوين كاستثمار غير مادي	22
02	الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر	45
03	توزيع أفراد العينة حسب " الجنس "	52
04	توزيع أفراد العينة حسب " العمر "	53
05	توزيع أفراد العينة حسب " المستوى التعليمي "	54
06	توزيع أفراد العينة حسب " سنوات الخدمة "	55
07	توزيع أفراد العينة حسب " المستوى الوظيفي "	56

قائمة الملاحق	
الرقم	العنوان
01	استبانة الدراسة
02	قائمة المحكمين
03	اختبار صدق أداة الدراسة
04	اختبار ثبات أداة الدراسة
05	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية
07	اتجاه إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة
08	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع
09	نتائج اختبار الانحدار الخطي متعدد المحاور الدراسة
10	اختبار الفروقات

ملخص الدراسة

حاولت هذه الدراسة ان تسلط الضوء على " دور الاتصال الخارجي في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية " للدور الذي يلعبه الاتصال الخارجي في نمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وادائها، حيث تظهر اهمية الاتصال الخارجي من خلال اضافة قيمة للمؤسسة، لذلك هدفت دراستنا لتحديد دور الاتصال الخارجي في تطوير الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط، من خلال استطلاع اراء العاملين بالمؤسسة بتصميم استبانة للدراسة تضمنت مجموعة من العبارات التي شملت محاور الدراسة، وزعت على عينة مكونة من 50 عامل ، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي spss24 لاختبار فرضيات الدراسة بالاستعانة بالاساليب الاحصائية التالية:الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، معاملات الارتباط.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أنه يوجد دور للاتصال الخارجي في تطوير الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 36.8%، كما انه لا توجد فروقات دالة احصائيا لمستوى الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لكل من الجنس، السن ، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الخارجي، الأداء، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study attempted to shed light "The role of external communication in the development of the economic organization's performance" due to the role that external communication plays in the growth of the organization and increasing its effectiveness and performance. The importance of external communication is demonstrated by delivering value to the organization. Therefore, our study aims to determine the role of external communication in developing the performance in a telecommunications institution in Algeria ,Laghouat. Through an opinion poll for the employees, we designed a questionnaire including phrases that dealt with all aspects of this study. This questionnaire was distributed to 50 employee. The statistical programme SPSS24 was used to test the study hypotheses using the following statistical methods: arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation and correlation coefficients. The most significant findings of the study are that there is a role for external communication in developing Algeria's a telecommunications institution performance. Also, no discrepancies statistically relevant were found. It is attributed to the personal and functional variables for: gender, age, educational level, service years and moral level.

Key words: external communication, performance ,the economic organization, telecommunications institution.

توطئة:

يمر العالم اليوم بموجة ممن التغييرات و التطورات المتسارعة التي طالت او شغلت مختلف المجالات واخرى مختلف مجالات الحياة والانفتاح للاسواق، حيث تقدمت تقنيات الاتصال وتعددت وسائله وتطبيقاته لتتجاوز الحياة الشخصية وتشمل كذلك المؤسسات الاقتصادية في مختلف اوجه الحياة ،فال اتصال كونه وظيفة اجتماعية مهمة الهدف منها هو تنظيم العلاقات الانسانية بين الافراد.

على غرار العديد من المؤسسات نجد ان المؤسسة الاقتصادية تعطي اهتماما كبيرا لعنصر الاتصال فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات في المؤسسات ،كما تعد اتصالات المؤسسة همزة الوصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي، وهذا الاخير اصبح متخصص في اقامة و تدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة و جماهيرها .

فان للجمهور الخارجي علاقة وطيدة بالمؤسسة حيث ان المؤسسة لايمكن ان تستثمر في ادائها الا اذا حظيت بثقة وتأييد الجمهور الخارجي مما يدفعها لتتقدم و تسعى ادارة العلاقات في ذلك الى اقامة علاقات مبنية على التفاهم المتبادل، وهذا لاحاطة جمهورها الخارجي علما بكل مايتعلق بسياسة المؤسسة و خططها و برامجها، كما يستهدف العلاقات مع الجمهور الخارجي توفير معلومات من اهداف المؤسسة و انشطتها و يتم قياس تاثير الاتصال بالجمهور و على خدمات المؤسسة و اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة ومدى رضا عنها .

ان اهمية تطوير الاداء في المؤسسة الاقتصادية يأتي من خلال العمل على المحافظة على اداء وانتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار لاداء افضل مالمديهم بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، ومن ابرز معايير تطوير الاداء، الالمام بعمليات و الوظائف الادارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام قوي وفعال وجود مركز خدمات مميز.

اولا:اشكالية الدراسة

من خلال ماسبق نطرح الاشكالية التالية:

مادور الاتصال الخارجي في تطوير اداء المؤسسة الاقتصادية ؟

والتي تتفرع عنها التساؤلات الفرعية التالية :

-ماذا نقصد بالاداء في المؤسسة الاقتصادية؟

- ماذا نقصد بالاتصال الخارجي؟و ماأهميته؟

-هل للاتصال الخارجي دور في تطوير اداء المؤسسة الاقتصادية؟

ثانيا:اهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة في مايلي:

-اهميةالاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية.

-التعرف على اهمية الاتصال الخارجي في تطوير الاداء باعتباره عنصر اساسي تسعى من خلاله المؤسسة الى تحقيق مبتهاها و اهدافها .

-محاولة معرفة اهم العوامل التي قد تواجه المؤسسة في عملية الاتصال.

ثالثا: اهداف الدراسة

لكل دراسة علمية مهما كان مجالها اهداف محددة تسعى الى تحقيقها

-محاولة القاء الضوء على ماهية الاتصال الخارجي و المفاهيم المختلفة للاتصال، وكذا مفهوم الاداء في المؤسسة الاقتصادية.

-التعرف على دور الاتصال الخارجي في بلوغ اهداف المؤسسة .

-معرفة مدى اهمية الاتصال الخارجي في مؤسسة اتصالات الجزائر

رابعا:فرضيات الدراسة

1-الفرضية الرئيسية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الخارجي في المؤسسة على الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوي $(\alpha \leq 0.05)$

2-الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول اداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضيات الفرعية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

خامسا:مجتمع و عينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث قدر عدد العاملين 648 عامل موزعون على مختلف الاقسام من اطرارت و اعوان تحكم و اعوان تنفيذ،كما تم اختيار عينة عشوائية ب50من مجموع العاملين في المؤسسة.

سادسا:حدود الدراسة

لمعرفة دور الاتصال الخارجي في تطوير اداء المؤسسة الاقتصادية تم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر

و قد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي :

-**الحدود الزمنية:**تم تحديد الفترة الدراسية من افريل 2023 الى غاية ماي 2023.

-**الحدود المكانية:**تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر.

سابعا:منهج الدراسة

اعتمدنا على مجموعة من المناهج المعروفة في العلوم الاجتماعية،كالمنهج الوصفي و التحليلي حيث بدانا في جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة و تحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى الاهداف المحددة ،من خلال اسقاط الجانب النظري للدراسة على المؤسسة محل الدراسة ،ثم تحليل المخرجات .

ثامنا:هيكل الدراسة

تم تقسيم الموضوع الى فصلين تسبقهما مقدمة تتضمن النقاط الاساسية المتعلقة بموضوع الدراسة (المشكلة، الفرضيات ،اهداف الدراسة ،اهمية الدراسة...) و في الاخير خاتمة

تناولنا في الفصل الاول مدخل نظري عام حول الاداء في المؤسسة الاقتصادية و الاتصال الخارجي ،حيث قسم الى ثلاث مباحث المبحث الاول حاولنا تقديم الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية (تعريفها، انواعها،وظائفها،ابعادها)،وفي المبحث الثاني تطرقنا الى الاطار المفاهيمي للاداء (مفهومه ،انواعه،عوامله،ابعاده)، و في المبحث الثالث تناولنا الاطار المفاهيمي للاتصال الخارجي(ماهيته،انواعه ووظائفه،وسائله وتخصصاته،معوقاته).

اما الفصل الثاني بدوره كان اسقاطا لما تناولناه من الناحية النظرية على ارض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر،للاجابة على مشكلة البحث و اختبار صحة الفرضيات ،من خلال تقسيمه،الى مباحث تناولنا فيها : (تقديم عام للمؤسسة،منهجية الدراسة الميدانية و اختبار الاداة ،نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية).

تاسعا: الدراسات السابقة

بوحديش نصيرة ،بوصوفة سعاد ،"واقع الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية" ،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر ،2016

تهدف هذه الدراسة الى ابراز واقع الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ،ولتحقيق هذا الهدف اعتمدوا على المنهج الوصفي و التحليلي بالاعتماد على طريقة المسح الشامل،وذلك بتوزيع 37 استمارة على الموظفين في المؤسسة .

اما في تحليل البيانات و اختبار الفرضيات اعتمدوا على برنامج التحليل الاحصائي (spss)،وقد تم استخدام عدد من الاحصائيات لتحقيق هدف الدراسة.

و من النتائج المتحصل عليها

-لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية الخدمية ان تحقق ادائها التنافسي دون التخطيط لاستراتيجيات احصائية محكمة و مبنية على اسس و مناهج علمية

-ان الاستراتيجية الاتصالية الناجحة هي التي تستطيع ان ترسم معالم الصورة الجيدة للمؤسسة و ذلك لما لها من اهمية بالغة هي تحديد مستقبل النشاط التنافسي للمؤسسة.

-بينت النتائج ان المؤسسة اتصالات الجزائر لها اهتمام بعملية اتصال الخارجي، من اجل بناء سمعة طيبة لها و تحسين صورتها في ذهن العملاء و كسب ثقتهم .

- بلخضر امينة ،دور الاتصال الخارجي في تفعيل اداء المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ،غرداية،2016.

هدفت هذه الدراسة الى ابراز الدور الذي يلعبه الاتصال الخارجي في نمو المؤسسات و محاولة الرفع من فعاليتها و ادائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ،حيث تبرز اهمية الاتصال الخارجي من خلال اضافة قيمة المؤسسة و خلق ميزة تنافسيةو جعل المؤسسة اكثر مرونة من خلال استراتيجيات فعالة تضمن البقاء و الاستمرارية ،و بان الاداء يرتبط بعدة عوامل ،و كذلك لكي يتسنى لنا معرفة الركائز والاسس التي تشكل القلب النابض لاية عملية اتصالية من خلال اتصالاتها بالمحيط الخارجي .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها مايلي:

-ان الاتصال الخارجي يعد ضروريا في الشركة بنسبة 60% بمعنى ان المبحوثين يولون اهمية للاتصال الخارجي بشكل معتبر نوعا ما ،و ان تقييم الاداء الاتصالي في الشركة ايضا يعد مقبولا .

-عادل بومجان ،تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة نيل شهادة دكتوراه،بسكرة،2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر تاهيل الموارد البشرية من تحسين اداء المؤسسة ،و هذا من مدخلين حديثين و هما التمكين الاداري و ادارة المعرفة و التطرق الى اداء المؤسسة .

الفصل الأول:

الإطار النظري لآداء المؤسسة

الاقتصادية و الاتصال الخارجي

تمهيد:

تتبنى اليوم المؤسسة الاقتصادية استراتيجية اتصالية حديثة للتعامل مع الجمهور، من بينها استراتيجية الاتصال الخارجي التي تعتبر من أهم الوسائل التي تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها الى تطبيقها والاستثمار في تطوير نفسها وذلك نظرا لأهمية الأدوار التي يقوم بها، كما ان اتاحة فرص النمو للمؤسسة من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بعناصر الانتاج في سوق المنافسة لن يتم الا من خلال الاتصال بالعالم الخارجي لتحقيق أداء جيد.

لهذا فان النمو الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية ومناخها اكدت على الاتصال الخارجي لزيادة فعاليتها وكفاءتها وتطوير ادائها، وذلك من خلال بذل مجهود اكبر لتحقيق التفاعل المطلوب بين البيئة الخارجية ومواجهة المشاكل التي تعترضها تصبح للمؤسسة شخصية تتمكن بواسطتها من خلق مكانة لها و كسب ثقة زبائنها و مختلف المتعاملين الخارجيين معها وجعلهم اوفياء لها .

ومن هنا سنتطرق الى الاطار النظري وتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الأداء

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي

المبحث الاول: عموميات حول للمؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة النواة الاساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع، هدفها جميع عوامل الانتاج من اجل تحقيق اكبر قدر ممكن من الانتاج.

المطلب الاول:تعريف المؤسسة الاقتصادية

اولا: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

في الماضي كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق اذ عرفت كمنظمة تسويقية لانتاج السلع والخدمات . وكانت المؤسسات الاولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها، وبقدرة تكنولوجية صغيرة ، و بعلاقات مباشرة و شخصية بين صاحب المؤسسة و العمال و بعلاقات ضيقة بين الدخل والمساهمات الشخصية .

تطور هذا الوضع حسب كوتا الى ثلاثة اتجاهات.

-اتساع الحجم (التكثف الدولي.....الخ)

-كثرة المنازعات الاجتماعية.

-تعقد انماط التسيير (اقل تكلفة،تسيير الموارد البشرية الخ)

فتعريف المؤسسة يختلف عند معظم الخبراء، وهنا على سبيل المثال نذكر بعض التعاريف البارزة عند شومبتر(shumpeter) المؤسسة تكون مركزا للابداع و مركزا للانتاج.وعند بيرو(perroux) تقوم المؤسسة بتركيب السلطات.¹

يمكن ان تعرف المؤسسة على انها:"منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والاعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زماني و مكاني".²

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة1، 2002،ص24.

² غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الاولى، 2008، ص08

يرى الدكتور عمر صخري "المؤسسة على انها المؤسسة هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل انتاجية معينة ثم نتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الايرادات الكلي والنتاج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الانتاج".

كما يعرفها البعض على انها لها صبغة اعتبارية مستقلة وتحمل اسما ولها مميزات المستقلة ونظامها الخاص، كما لها خطتها الخاصة بها وهذا الكيان القانوني الضروري والهام لتحديد حقوق وواجبات المؤسسة واتجاه الدولة و لمعرفة النجاحات المحاسبية.¹

"المؤسسة هي وحدة اقتصادية مستقلة ،ذات مزيج متنوع لمختلف المنتجات، ذات طابع تجاري، وخدمات التوزيع مقابل استخدام الفواتير."²

"المؤسسة الاقتصادية هي منظمة ذات استقلالية ،تتميز بانها تتخذ قرارات المالية، والاعلامية، والمادية والمتعلقة بالموارد البشرية، بهدف بناء قيمة مضافة ترتبط مع اهداف المؤسسة الاقتصادية ضمن نطاق مكاني وزماني ، وتعرف المؤسسة الاقتصادية بانها عبارة عن تجمع من الاشخاص يستخدم مجموعة من الوسائل الفكرية والمالية، بهدف نقل وتحويل وتوزيع الخدمات والسلع بناءا على اهداف تحددها الادارة، حتى تحقق الارباح او المنافع الاجتماعية "

هناك تعريفات اخرى للمؤسسة الاقتصادية منها: انها وحدة اقتصادية تحتوي على موارد مادية، وبشرية تساعد في دعم العملية الانتاجية، من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الافراد في بيئة العمل، كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بانها مؤسسة تنتج خدمات وسلعا للافراد الذين يتعاملون معها، مما يساهم في تحقيق ارباح.³

"المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في اطار قانوني واجتماعي معين،هدفه دمج عوامل الانتاج من اجل الانتاج او/ تبادل السلع او/ وخدمات مع اعوان اقتصاديين اخرين بغرض تحقيق نتيجة

¹ نوال بوعلام سمرد، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية ، الطبعة 1، ص140

² L.gamsore,cours deconomie de lentreprise,deuxieme annee ,l harmttan France,p05.

³ سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية ، الطبعة 1، ص28.

ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم و نوع نشاطه.¹

"كما تعرف المؤسسة على انها مجموعة من الافراد يعملون على تحويل مدخلات الى مخرجات او كونها منظمة تنسق بين راس المال و الكفاءات الاخرى، ويتمثل هدفها في تحقيق اكبر عائد ممكن من راس مال المستثمر، تدار في اغلب الاحيان من قبل فريق اداري يمتلك درجة معينة من الاستقلالية في تحديد اسراتيجيتها وتنسيق نشاطاتها المتمثلة في تقديم سلع و خدمات في بيئة محددة.²

ثانيا: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسة الاقتصادية بالعديد من الخصائص و منها:

الشكل الاقتصادي: هو الشكل الخاص بوسائل الانتاج، او الخدمات، او السلع التي يستخدمها المستهلكون، ويساهم باستمرار عملية الانتاج ، او تحديد الاهداف، والاساليب الخاصة بالعمل، وتوفير الموارد المالية ، عن طريق الحصول على القروض المالية، لذلك تسعى كل مؤسسة اقتصادية الى صناعة الاهداف الخاصة بها، وتحرص على المساهمة في تحقيقه.

الشكل التقني: هو المفهوم الذي يشمل التقنيات الحديثة التكنولوجية التي تتطور بشكل مستمر، حيث تحصل كل دورة من دورات الانتاج على مدخلات جديدة، وتعطي معلومات تكنولوجية جديدة.

الشكل القانوني: هو امتلاك المؤسسة شخصية مستقلة وقانونية، واسما خاصا بها، وميزانية مالية، وصلاحيات، وحقوقا تكون مسؤولة عنها امام القانون.

الشكل الاجتماعي: هو الطابع الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية بالنسبة للموظفين والعمال، كما يشير الى مساهمة المؤسسة بتقديم العديد من الفوائد للأفراد في المجتمع.

و عليه يمكن ان نقول المؤسسة الاقتصادية، بصفتها الشكل الرئيسي للمؤسسات تتميز بمجموعة من الخصائص، وهي:

¹ بلقاسم سلاطنية، علم الاجتماع الاعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 69.

² درامشية لمياء، بلقاسمي فاطمة، المركز الجامعي احمد زبانة، غليزان، جامعة محمد بن احمد، وهران 2، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية، دراسة تاصيلية، ص 2.

- تعد مؤسسة ذات شخصية مستقلة و قانونية، اذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.
- تسعى الى اداء وظيفتها التي اسست من اجلها، بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الانتاج.
- تمتلك القدرة على البقاء، و هي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كاف، وتاقلم مع الظروف السياسية، واهتمام بالعمالة الكافية، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلبة والمتغيرة.
- تحدد البرامج واساليب العمل، حيث تسعى كل مؤسسة الى وضع اهداف محددة، ومن ثم تحرص على تحقيقها.
- تهتم بتوفير الموارد المالية، من اجل استمرار العمليات الخاصة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الايرادات المالية، والقروض، او تجمع بين كافة هذه العناصر، او بعض منها وفقا لظروف المؤسسة.
- تتاقلم مع البيئة المحيطة بها، حتى تستطيع تنفيذ المهام الخاصة بها في احسن الظروف ففي حال لم تتاقلم مع البيئة، فقد تتعرض عملياتها واهدافها للعرقة¹.
- تعد وحدة اقتصادية رئيسية في المجتمعات، بسبب مساهماتها في العملية الانتاجية، ونمو الدخل الوطني.
- تزول المؤسسة الاقتصادية اذا غاب مبرر وجودها ، او لم تعد تتميز بالكفاءة.

ثالثا: اهداف المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر الاهداف عن النتائج /الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، وحسب الكاتب سكوت (scott) يمكن تعريف الاهداف على انها : "تصورات لنهاية مرغوبة ظروف وحالات يسعى العاملون لتحقيقها من خلال اداء واجباتهم"، كما عرفها الكاتب بيرو (perroux) على انها : "تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة وتسعى الى تحقيقها ، حيث تعتبر هذه الاهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب ان تفعله المؤسسة، هناك العديد من الاهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول اليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية او خاصة)، مع اختلاف هذه الاهداف باختلاف هذه الاهداف باختلاف نشاط المؤسسة و نوعها و حجمها ، ونلخص اهم هذه الاهداف في العناصر التالية²:

¹ سيد عبداني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 37، 35.

² غول فرحات، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

1/الاهداف الاقتصادية:

تحقيق الربح:يعتبر تحقيق الربح المبرر الاساسي لوجود المؤسسة لانه يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الانتاجية وتطويرها او على الاقل الحفاظ عليها و بالتالي الصمود امام منافسة المؤسسات الاخرى والاستمرار في الوجود.¹

المتزايدة للعمال وناجمة عن ذلك ، يفرض على المؤسسات بمواكبة هذه تحقيق المتطلبات المجتمعية :هو الهدف المرتبط بدور المؤسسة في انتاج وبيع منتجاتها ، سواء كانت خدمات ام سلعا، مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية المحلية.

عقلنة الانتاج: هو ترشيد المؤسسة لعوامل الانتاج، مما يؤدي الى زيادة الانتاجية بالاعتماد على التخطيط الدقيق والجيد، مع الحرص على تفعيل دور الرقابة على عملية التنفيذ.

الاهداف الاجتماعية :تتمثل في مايلي:

- ضمان مستوى مقبول من الاجور: يعتبر عمال المؤسسة من المستفيدين الاوائل من نشاطها، حيث يتقاضون اجورا مقابل عملهم بها، حيث ان هذه الاجور تتراوح النخفاض والارتقاع حسب طبيعة المؤسسات، وطبيعة النظام الاقتصادي، ومستوى المعيشة في المجتمع، وحركة سوق العمل وغيرها من العوامل المعقدة ، وغالبا ماتتدخل الدولة لتحديد المستوى من الاجر الحاجات .
- والاجر يحافظ على بقاءه بالمؤسسة ، وهذا ما يسمى بالاجر الدنى المضمون .
- تحسين مستوى المعيشة للعمال : نظرا للتطورات السريعة التي تشهدها المجتمعات وخاصة في المجال التكنولوجي، وللرغبات والطلبات التغيرات وتلبية هذه الرغبات المتزايدة والمستمرة، بالاضافة الى توفير امكانيات مادية ومالية اكثر فاكثر للعامل من جهة، وللشركة من جهة اخرى.

- اقامة انماط استهلاكية معينة : حيث تقوم بتقديم منتجات جديدة، أو التأثير في أنواقهم عن طريق الاشهار والدعاية ، وهذا مايجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية جديدة قد تكون سلبية او ايجابية على المجتمع، ولكن في الاخير تكون في صالح المؤسسة، كما تقوم المؤسسات بحث

¹ رحيم لطيفة،واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية،مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستري العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصادوتسيير مؤسسات،بسكرة،2018،ص38.

- المستهلكين باستهلاك منتجات دون أخرى تعود بفائدة على المستهلكين، أو استبدال منتج باخر في حالة عدم توفره أو كونه منتج وطني والاخر اجنبي.
- الدعوة الى تنظيم وتماسك العمال: دعوة مختلفة الاطراف العمال داخل المؤسسة للتماسك والتفاهم لانها الوسيلة الوحيدة لضمان .
 - حركة واستمرارية المؤسسة وتحقيق اهدافها، ونجد في العادة وسائل وأجهزة بالمؤسسة تقوم بذلك مثل مجلس العمال، وجود علاقات غير رسمية.
 - توفير تامينات ومرافق للعمال: تعمل المؤسسات على توفير بعض التامينات مثل التامين الصحي والتامين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد، كما انها تقوم بتخصيص مساكن لهم، بالإضافة لمرافق العامة مثل المطاعم والتعاونيات الاستهلاكية... الخ¹.

الاهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الاهداف بالجانب التكويني والترفيهي، ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على افادة العمال وابناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...) لأن ذلك له أثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من اجل مسايرة تطورات العصر.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، حيث انه مع تطور وسائل الانتاج السريع اصبح العديد من العمال لايتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة ، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو مايسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
- تخصيص اوقات للرياضة، حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على اتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، فضلاً عن اقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل².

الاهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير ادارة خاصة بالبحث والتطوير من اجل تطوير الوسائل، الطرق الانتاجية والتكنولوجيا... الخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة

¹ تشوار خير الدين، محاضرات في مقباس اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان.

² غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص14

عالية من الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم هذه المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو بتمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث...الخ)¹.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يعتمد تصنيف المؤسسات على عدة معايير التي تتمثل في المعيار القانوني ومعيار الملكية والمعيار الاقتصادي والتي من خلالها يمكن معرفة أنواع وأشكال المؤسسات المختلفة ومدى أثرها على الاقتصاد الوطني للمؤسسات الاقتصادية أنواع و أشكال مختلفة، ومن بين أهم هذه الأنواع والأشكال يمكن ان نذكرها كالتالي:

أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني يمكن التمييز نوعين منها:

المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمكن شخص واحد او عائلته و لهذه النوع من المؤسسات مزايا اهمها :سهولة في التنظيم او الانشاء، صاحب المؤسسة هو المسؤول والآخر عن نتائج اعمال المؤسسة وهذا يكون ذا فعالية للعمل لتحقيق اكبر ربح ممكن، صاحب المؤسسة هو الذي يقوم وحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء

شركات: وهي مؤسسات التي تعود ملكيتها الى اكثر من شخص وتنقسم الى قسمين هما: شركات الاشخاص، كشركات الاشخاص، شركات التضامن، وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات مسؤولية محدودة...الخ.

شركات الاموال، كشركات التوصية، و شركات المساهمة.²

ب- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية :

أ-المؤسسات الخاصة: قد تكون مؤسسات فردية أو شركات ، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص هو رب العمل او صاحب راس المال، عوامل الانتاج، بالإضافة الى عمل الإدارة وتنظيم احيانا، اما

¹ صولح سماح، محاضرة في تسيير مؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2015-2016، ص 82.

² نوال بوعلام سمرد، مرجع سبق ذكره، ص 142، 141.

مؤسسات الشركاء (les entreprises sociétaires) فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الاموال، بحوزتهم شخصية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على اكثر من شخص المؤسسة .

ب- المؤسسات العمومية: هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكا لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما ان سلطة القرار ترجع اليها، فهي مؤسسات تابعة للقطاع العام (الدولة) وتخضع للتشريعات الخاصة به.

انواع المؤسسات طبقا للطابع الاقتصادي: قسم الاقتصادي Colin Clark النشاطات الاقتصادية الى ثلاثة قطاعات، وهي:

القطاع الاول (secteur primaire): يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي، بالإضافة الى أنشطة الصيد البحري..

القطاع الثاني (le secteur primaire): تتمثل في قطاع الصناعة، اي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية اساسا الى منتجات قابلة للاستعمال او الاستهلاك النهائي او الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية الى منتجات غذائية و صناعية مختلفة، بالإضافة للصناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن و طاقة وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

القطاع الثالث (le secteur tertiaire): يتمثل في المؤسسات الخدمية، اي المؤسسات المنتجة لخدمات (التوزيع ، النقل، السياحة، البنوك ، التأمين،...).

تجدر الإشارة أن القطاع الخدمي عرف تطورا مذهلا في العقدين الاخيرين، وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا (Quaternaire)، الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الاعلام الالي، الأمن، الاستشارة.¹

¹ غول فرحان، مرجع سبق ذكره، ص 17 19.

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

يرتبط عمل المؤسسة الاقتصادية مع مجموعة من الوظائف تتمثل في:

1- وظيفة التسويق: علما ان التسويق يتضمن تلك الانشطة المتعلقة بضمان انسياب السلع والخدمات من الاماكن الانتاج الى اماكن الاستهلاك، فضلا عن دراسة الاسواق ومنح الضمانات والخدمات ما بعد البيع، وعادة ما يتم الحكم على النجاح أو فشل الوظيفة التسويقية بمدى قوة او ضعف النقاط التالية :

- القدرة على التحكم في تكلفة التسويق.
- القدرة على التنبؤ.
- وجود ميزانية كافية للاعلانات والجهود البيعية.
- إقناع الزبائن بعدالة اسعار المؤسسة (السعر - الجودة).
- القدرة على جمع المعلومات عن الاسواق والزبائن والاستفادة منها.
- وجود رجال بيع على درجة عالية من الكفاءة.
- وجود تنظيم جيد لإدارة التسويق.
- ولاء الزبائن لمنتجات المؤسسة.
- مرونة الاسعار بحيث يمكن تخفيضها إذا تغيرت ظروف السعر.
- وجود خدمات ما بعد البيع.

2- وظيفة الانتاج: تتكفل هذه الوظيفة بتلك الانشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الاولية ولوازم العمل) الى مخرجات (المنتجات تامة الصنع او نصف مصنعة) ويتحدد نجاحها بقوة او ضعف العناصر المكونة لها، والتي نذكر من أهمها:

- وجود تشكيلة متكاملة من المنتجات بالسعر والجودة المناسبة.
- القدرة على صيانة الآلات وضمان التشغيل.
- القدرة على تخفيض تكلفة الانتاج وتقديم منتج منخفض السعر.
- القدرة على تخفيض وزيادة حجم الأنتاج.
- الاعتماد على مستوى تكنولوجيا مناسبة.
- القدرة علي تحقيق وفورات الحجم الكبير.

- وجود الات وتجهيزات يمكن استخدامها لانتاج اكثر من منتج (نظام المصنع المرن)¹.

3-وظيفة التموين (الامداد): تتضمن الانشطة المساعدة على التوفير المواد الخام والمستلزمات الانتاج وتخزينها بطريقة مناسبة ، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع الى بيعها، ومن اهم عوامل نجاح او فشل هذه الوظيفة مدى قوة او ضعف العناصر التالية:

- وجود علاقة طيبة مع الموردين.
- القدرة على شراء بكميات كبيرة.
- تعدد مصادر التوريد.
- توافر فريق تفاوض قادر على الحصول على احسن شروط شراء.
- القدرة على التوفير (تقليل) نفقات التخزين.
- القدرة على وفاء باحتياجات التصنيع بالحد الادنى من المخزون.

4-وظيفة الموارد البشرية : تتمثل الادوار الرئيسية لهذه الوظيفة في توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق اهداف المؤسسة، ويتحدد نجاحها او فشلها بقوة او ضعف النقاط التالية في الوظيفة :

- وجود سياسات اختيار قتيين وترقية جيدة.
- توافر العمالة المدربة والماهرة والمحفزة.
- انخفاض تكلفة العمالة مقارنة بالمنافسين.
- وجود علاقات قوية بالنقابات ومراكز التدريب.
- استقرار العمالة وولائهم للمؤسسة.
- سهولة الحصول على العمالة المطلوبة.

5-وظيفة التمويل: تتضمن الانشطة الهادفة الى تسيير اموال المؤسسة بطريقة عقلانية تسمح بتوفير السيولة من جهة، والوصول الى تحقيق الربح من جهة اخرى، ويتم الحكم على نجاحها او فشلها بقوة او ضعف العناصر التالية:

- وجود نظام جيد للتكاليف والمحاسبة

¹ غول فرحات ،مرجع سبق ذكره ،ص ص49 50.

- القدرة على الحصول على قروض طويلة الاجل.
- القدرة على الحصول على قروض قصيرة الجل.
- وجود علاقات طيبة مع المقرضين.
- تحقيق معدل ربح معتبر مع الحافضة على القدر المناسب من السيولة.
- وجود هيكل تمويل مرن.

6-وظيفة البحوث والتطوير: تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات وبيع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة او ضعف العناصر التالية:¹

- وجود وحدة تنضيمية قادرة على اجراء البحوث السلعية وتطويرها.
- توافر القدرة المالية لاجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على الاستيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والاجراءات والهيكل التنضيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة ورغبة في التغيير.

المطلب الرابع: ابعاد المؤسسة الاقتصادية

يعتمد وجود المؤسسة الاقتصادية على مجموعة من الابعاد، وهي:

البعد الاقتصادي: هو المهمة الاساسية والاولى للمؤسسة الاقتصادية، اذ يجب ان تحرص، على انتاج الخدمات، والمنتجات بالاعتماد على العناصر الانتاجية، التي لا تتشابه معا في الوظيفة، او فترة الحياة.

البعد المالي: هو حصول المؤسسة على الوسائل الانتاجية، من خلال الاعتماد على الموارد المالية التي يوفرها المالكون، ولكن قد لا تكون هذه الموارد كافية مما يدفع المؤسسة للحصول على القروض، او الاصول المالية، عن طريق مصدرين هما :

¹مرجع سابق، ص 51 52.

1-العوائد المالية للمالكين وتتمثل في الاموال الخاصة بالمساهمين، والاموال الناتجة عن الارباح المالية غير موزعة.

2-العوائد المالية من الافراد الذين يقدمون الاموال على شكل ديون، وتقسم الى الاتي :

ديون قصيرة الاجل تستحق خلال عام واحد.

ديون طويلة و متوسطة الاجل تسترد خلال اكثر من عام .

البعد الانساني:هو عبارة عن العنصر البشري الذي يحتل مكانة مهمة في تحقيق نجاح المؤسسة ،اذ يعتمد على توفير المهارات المهنية، والتقنية، مما يساهم في وجود اشخاص اصحاب كفاءة في مجال عمل المؤسسة التي تسعى الى الاستثمار فيه، كما تكون لهؤلاء الاشخاص نظرة مستقبلية تساعد على تقدير المخاطر، والمشاكل التي قد تواجهها المؤسسة، مما يساهم في تقاديتها وتقليلها.¹

المبحث الثاني: أداء المؤسسة

بالرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للاداء، ونظرتهم اليه، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة اساسية بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة .

المطلب الأول :مفهوم الاداء

- لغويا: ادى الشئ اي قام وقضاه.²

- اصطلاحا: الاداء هو ما يقاس من السلوك.

والأداء هو القيام بتأدية وانجاز المهام الاساسية المطلوبة منه داخل الوظيفة او خارجها، ومما يتصل بهذه المهام من أنشطة وتفاعلات وادوار سواء كان ذلك بصورة مباشرة او غير مباشرة وبحيث يمكن قياس ذلك في اطار معايير تحدد مسبقا، ويرى البعض تعريف الاداء بأنه ما فعل في وقته المحدد له شرعا او لا، فيكون التعريف بالايقاع ناظرا الى نفس الفعل، بينما يكون التعبير بالفعل ناظرا الى ما يفعل

¹ سيد عبد النبي محمد مرجع سبق ذكره، ص 32 33.

² محمد عبد الوهاب ،حسن عشموي ،دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ،الشركة الوطنية المتحدة للتسويق و التوريدات 2014 ،ص 54.

وهو المؤدي. وقد انفرد الاحناف في تعريف الاداء بأنه "تسليم نفس الواجب بالامر" او تسليم للمستقبل،
التقويم الجيد يستند الى قياس جيد.

"الاداء هو عبارة عن مفهوم متعدد المعاني وهو معقد ويصعب تحديده، يعتمد على حد كبير على مفاهيم
كفاءة وفعالية في معظم الاحيان يركز على البعد المالي، في الواقع وفي عصر تمارس فيه المنافسة
هناك عدة عوامل تعرقل نجاح المؤسسة. حيث ان النجاح لو يعد يترجم وخده من حيث زيادة الربح او
العائد على راس مال المستثمر، هكذا يصبح مفهوم متعدد الابعاد وذا ابعاد مختلفة".¹

ان قياس الاداء الفردي او المؤسسي لا يتحقق الا بامتلاك نظرة واضحة عن ماهية ومعنى الأداء بشكل
عام (الفردي والمؤسسي) وماهية القياس والمؤشرات، اضافة الى النواتج المهمة حول ما هو المتوقع جراء
قياس الاداء وفاعلية المقاييس المستخدمة.

يمكن القول ان الاداء يتعلق بشكل مباشر بالانتاج (منتج او خدمة)، و يرتبط الاداء ببعض المفاهيم ذات
العلاقة و من اهمها: مفهومي الكفاءة والفاعلية Effectiveness & Efficiency. حيث تشير الفاعلية
Effectiveness الى الاهداف المتحققة المحددة من قبل بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بها، اما
الكفاءة Efficiency فتشير الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتعلقة، فكما كانت
المخرجات اكثر من المدخلات فان الكفاءة تكون اعلى، كما انه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات
اقل فالنتيجة تكون كفاءة اعلى وهكذا. وبالتالي، فان الانتاجية تقاس بمدى تحقيق الكفاءة والفعالية، اضافة
الى مقاييس اخرى مثل الحوادث ومعدلات دوران العمل، ونسبة الغيابات والتاخير، فالاداء الجيد هو
الذي يزيد الانتاجية ويقلل التكاليف ويقلل دوران العمل ونسبة الحوادث اضافة الى امور اخرى ذات
الصلة.

ومن هنا يمكن القول ان الاداء هو سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة او قسم او دائرة والتي يقوم بها
الموظف او المدير لتحقيق هدف معين ، مثل عمل المدرس الهدف منه ايصال المعلومات الى الطلبة
والتأكد من استيعابهم لها، فيقوم بمجموعة من النشاطات مثل التحضير واعداد المادة التعليمية ونقلها الى

¹ Ben saadi taous, goucef ghenima, l'utilisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la
fonction ressources humaines: cas de la casnos de tiz -ouzo, mémoire fin d'études du diplôme de
master en sciences et gestion ,departement de sciences de gestion, université mouloud mammeri
de tizi- ouzo ,2019/2020, p34.

الطلبة بواسطة الشرح وتؤكد من الاستيعاب من خلال عقد الامتحانات. أما الأداء المؤسسي فيشير الى مجموعة من النشاطات والاعمال التي تقوم بها الادارات والاقسام والوحدات والافراد في المنظمة لتحقيق الهدف العام الذي انشأت اجله المنظمة، وان تحقيق المنظمة لهدفها بكفاءة وفعالية يتطلب معرفة بالنشاطات و الاعمال ذات العلاقة وترتيبها حسب الاهمية واعطائها الاولوية وكيفية ادائها، كل ذلك يتطلب المعرفة والقياس من اجل التقييم.¹

المطلب الثاني: أنواع الاداء

ان تصنيف الاداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح اشكالية اختيار المعيار الدقيق و العملي في الوقت ذاته، والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الانواع.

وبما ان الاداء من حيث المفهوم يرتبط الى حد بعيد بالاهداف، فيمكن القول نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الاخيرة واستعمالها في تصنيف الاداء كمعيار الشمولية والطبيعة²، و ذلك كما يأتي :

حسب معيار الشمولية: ويندرج ضمنه الاداء الكلي او الشامل : فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه "نتائج الأنشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعة " فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها ، وتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها. من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول الى مستويات الاداء لايمكن نسب انجازها الى اي عامل او عنصر لوحده، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لاهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية ،النمو، التوازن،...)، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة التنظيمية التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الاخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل، اعتبرت ان كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث ان النظام حسب Mèlès " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف". فالتسيير او الادارة يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الانظمة التحتية (الاستراتيجية الهياكل المكافآت ، المهارات، الثقافة التنظيمية...) التي تهدف الى تحقيق الفعالية، من خلال هذا المعيار

¹ ابراهيم الخلوف الملكاوي، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ،دار الوراق ،طبعة 2009، ص 28 29.

² عبد المليك مزهودة ، الاداء بين الكفاءة و الفعالية : مفهوم مفهوم و تقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد الاول ، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص 89.

ننظر مختلف اداءات الانظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة الى اداء انتاجي، تجاري، اداء المورد البشري،... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار الى اداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازنة الى: الاداء المالي، الاداء التسويقي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والاداء بشكل عام، هي من خلال تفاعل مختلف ابعاد ومحاور بطاقة الاداء المتوازنة.¹

حسب معيار الطبيعة: حسب هذا المعيار الذي يقسم الاهداف الى اقتصادية، اجتماعية، تقنية، تنظيمية، فانه بالامكان تصنيف الاداء الى اقتصادي، اجتماعي، تقني، تنظيمي... الخ.

وفي اطار هذا التصنيف فانه من غير الممكن ان تعتمد المؤسسة اعتمادا مطلقا على احد المكونات دون الاخرى، لتحقيق اداء في المستوى المطلوب، لكن من المنطقي ان تعطي لجانب معين اهمية نسبية اكثر من الجوانب الاخرى.

كما يمكن التنبيه الى ان هذه الاهمية النسبية، غرضة للتغيير مع تطور المؤسسة، ودخولها مراحل جديدة في حياتها، وهذا مايجعل من الاداء مفهوما متطورا، باعتبار ان مكونات الاداء تتطور عبر الزمن، لان معايير التقييم الداخلية وتلك التي تحددها البيئة الخارجية والتي يتحدد الاداء على اساسها تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في مرحلة دخول السوق قد تصبح غير ملائمة لقياس الاداء على اساسها بالنسبة لمؤسسة تمر بمرحلة النمو او النضوج. فهناك توليفة من العوامل الاجتماعية والتقنية والمالية والتنظيمية تكون فعالة في موقف معين، دون ان تكون كذلك في مواقف اخرى. والتوليفات متعددة وتتنوع عبر الزمن.²

حسب معيار المصدر: يندرج ضمن هذا المعيار الاداء الخارجي من جهة، ويتعلق اساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، او تهديدات والتي تعمل على تفاديها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الادوات والنماذج الاستراتيجية، ومن جهة اخرى الاداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، ولتسهيل دراسته عادة ما يتم

¹ عادل بو محان، تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 51-52.

² عز الدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم تسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2008، ص 26

اعتماد المعيار الوظيفي للاداء في تحديده، على الرغم من التكامل و التعاضد بين مختلف ادائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للاداء الشامل ككل.¹

حسب المعيار الوظيفي: يمكن اعتبار المؤسسة حسب هذا المعيار، على انها مجموعة من الانشطة الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة ويمكن حصرها في ما يأتي:

الاداء المالي: حيث ينظر اليه كمحصلة لجميع انواع الاداء ، ويتعلق بتحقيق الاهداف المالية وكذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي، والمردودية المناسبة، فهما بمثابة الهدفين الاساسيين من بين الاهداف المالية ككل.

الى جانب الاداء الانتاجي الذي يتعلق بتوليفة عامة من الجوانب الانتاجية، والتحكم في الاداء الانتاجي يكون من خلال "التحكم في التكاليف، الجودة، آجال الانتاج والتسليم، المرونة الانتاجية(القدرة على التكيف والسرعة في الاستجابة للتنوع) والقدرة على الابداع.(منتجات محسنة او جديدة او طرق انتاجية محسنة) الى جانب هذه الاهداف المرتبطة بالسياسة الصناعية، هناك من يضيف التنوع في المنتجات المرونة الانتاجية وهذا لتحقيق المهمة الاساسية لها، وهي القدرة على تصور وفهم و ادراك خصائص المنتج الذي يلي حاجات المستهلكين، من اجل الوصول الى الكفاءة الانتاجية مماشيا مع اهداف المؤسسة الى جانب تعظيم القيمة، والتي من خلالها يتم اعتبار "الوظيفة الانتاجية الوظيفة الجوهرية مقارنة بالوظائف الاخرى". اما الاداء التمويني فيرتبط بمجموعة من الانشطة المتكاملة والمحتملة في الشراء والتخزين والامداد" وهذا لضمان استمرارية العملية الانتاجية، حيث يتجلى ذلك من خلال الوقوف على ما تحتاجه المؤسسة من كافة الموارد والمواد بالتكلفة المناسبة ، والجودة ، والآجال المناسبة الثلاثية الاساسية وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين وتدفق المواد مما يضمن تخفيض التكاليف المتعلقة بالطلبات والتخزين. أما الاداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على اشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وتحقيق الرضا والولاء بالنسبة لمنتجات المؤسسة، وتحسين صورة وسمعة المؤسسة فيتحلى من خلال زيادة المبيعات والحصة السوقية، وعمليات تحسين المستمر، جودة منتجاتها، والمحافظة على زبائنها، تحسين العلاقة مع الزبائن لكسب عملاء جدد، وهذا لتقديم قيمة للعملاء من خلال الخصائص الاتية: المنتجات/الخدمات العالقة مع العميل، الصورة والسمعة. ومن نظر اداء الموارد الاخرى البشرية (الاداء البشري) نجد انه تزايد الاهتمام بأهميتها ومكانتها اكثر في المؤسسة، باعتبارها اهم الموارد

¹ عادل بوجمان ،مرجع سبق ذكره،ص ص54 52

والقادرة على تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وكذا التركيز على الأصول غير الملموسة المشكلة للرأس مال الفكري للمؤسسة. وقد اعتبر wernerfelt حسب "المقاربة المبنية على المورد ان مزايا التفوق التنافسي تأتي من داخل المؤسسة، وبالضبط من مواردها الداخلية، والتي قسمها الى موارد منظورة واخرى غير منظورة، باعتبار ان المعرفة والمهارات اهم الموارد غير المنظورة (اللاملموسة) وظهرت ضمن هذه المقاربة الاساسية مقاربتين هامتين وهما: المقاربة المبنية على الكفاءات والمقاربة المبنية على المعرفة وامتلاك المؤسسة لموارد نادرة، قيمة، مميزة هو الذي يحدد الأداء الفعال على المدى الطويل ويخلق مزايا فريدة التحكم في مختلف الانشطة، كما يعرفها Wernerfelt بأنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المنظمة والموارد المنظورة او الملموسة: كمصنع، تجهيزات، موارد طبيعية وغير منظورة سريعة سمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات والمعارف لدى افرادها، واجهة تركيز الاقتصادي اكثر نحو ما يلاحظ ان الموارد الغير المتطورة هي كل ما هو مجرد وغالبا ما تعتبر المصدر الرئيسي للميزة التنافسية نتيجة صعوبة تقليدها، ومن هذا المنظور تم اعتبار ان الموارد البشرية هي موارد استراتيجية تحقق التميز في الاداء باعتبارهم افضلية تنافسية لذلك تم اعتبار وظيفة ادارة الموارد البشرية كعامل من عوامل تفعيل وتجسيد استراتيجية المؤسسة والمتمثلة في "مجموعة المعارف العملية (savoir-faire) التي تساهم في ربط وانسجام الافراد والمنظمات ومحيط العمل مع تطلعات الاداء وتطوير المؤسسة وأجزائها". وحسب المقاربة المبنية على معرفة فالمنظمة هي منظمة متعلمة، وان قدرتها على التعليم تنعكس على طريقة تنظيمها، فهي بذلك تفسر اكثر الاختلاف في الاداء بين المنظمات. لذلك تم اعتبار ان دور مديري الموارد البشرية هم بمثابة: ركيزة وأساس الاستراتيجية المؤسسة، عامل للتنافسية، مصدر الخلق وانشاء القيمة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة

ان تعدد العوامل المؤثرة في اداء المؤسسات جعل مهمة تحديدها بدقة والتفانق عليها من طرف الباحثين امرا صعبا للغاية، وخاصة اذا كان الامر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، وفضلا عن كثافتها في التأثير في الاداء فهي مترابطة فيما بينها، اي انها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة القدرة الشخصية، التكوين النفسي ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد ، كما

صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء الى مجموعتين : هما مجموعة العوامل الموضوعية و تشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية¹

أما البروفيسور R-A THIETART فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز المهارات، مستوى العمل والممارسات ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة. وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة.

- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا:

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي. فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض تأثيراته الايجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الامور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض الى اهمها او الى التي تبدو اكثر ارتباطا بالاداء وتأثيرا به².

- التحفيز

يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات، كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ ME CLELLAND، نظرية تطبيق نظرية الانتظار ... ومعظم اصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة او الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد الى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف" . يتبين من

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001، 2002، ص 22- 23

² نفس المرجع السابق، ص 23

التعريف ان تعريف تحفيز العمال يكون من خلال معرفة معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيةها، او باشعارهم او تنبيههم لطاقتهم التي تمكنهم من تحقيق اهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ اهدافها ومن تحقيق الاداء الجيد. ولا يمكن ان تتم عملية التحفيز الا بتوفر الحوافز التي التي قد تكون مادية او معنوية. فدور المسير الجوهري عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة و تحديد الحوافز الي تتناسب معها لتحقيق أو الحصول على أقصى ما المحفز تقديمه للمؤسسة.

- المهارات:

يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات¹:

مهارة التقليد: وتمكن من انجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب اجراءات محددة مسبقا.

مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة الى حد معين الوضعية الأولى.

مهارة الإبداع: وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد. فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في ايجاد الحلول فحسب، هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.

الأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم وهذا لما يمكن لا أن تؤثر في أداء المؤسسة

- التكوين:

يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد و نشرها و تحسين تقنياتهم في العمل.

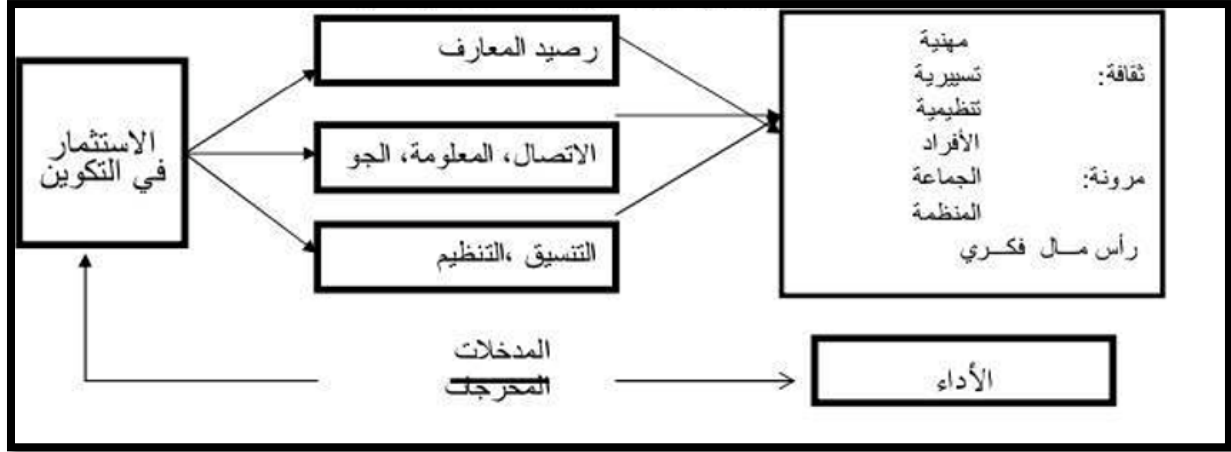
- يسمح التكوين بتحسين التنظيم و تنسيق المهام.

¹ نفس المرجع السابق، ص24.

- يسهل عملية الاتصال و تحرك المعلومات في كل الاتجاهات.

ويمكن توضيح الدور السابق في الشكل الموالي:

الشكل 1: التكوين كاستثمار غير مادي



المصدر: عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، 2001 من ص 24

- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة التغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها. فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء. والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة. ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية. عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية وعوامل سياسية و قانونية وفي حقيقة الأمر هذا النسيم يساعد على التوضيح لا أكثر لأن الفصل بين هذه العوامل على درجة عالية من التعقيد.

- العوامل الاقتصادية

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية و تدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي ... فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية

للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي. كذلك الأسواق والمنافسين

- عوامل اجتماعية

تتمثل "في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات، من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية. ودراسة العوامل الاجتماعية وتقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

- عوامل تكنولوجية

تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات؛ اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... دور المسير انحاء هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتحديد داخل المؤسسة

- عوامل سياسية وقانونية

هي الاخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها. تتمثل في الاستقرار السياسي والامني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين القرارات ... وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل قد تمثل فرصا تستفيد منها المؤسسة لتحسين ادائها الاجمالي او مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الاداء يمكن القول ان الاداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها و غير متحكم في البعض الاخر.¹

¹ نفس المرجع السابق، ص25.

المطلب الرابع: ابعاد الاداء

تعني أداء الفرد للعمل والقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي¹:

1- كمية الجهد المبذول:

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترو زمنية و تعتبر المقاييس التي تقاس بها سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2- الجهد المبذول:

تعني مستوى بعض أنواع الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد ، الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الابداع و الابتكار في الأداء .

3- نمط الاداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة اذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها الى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في اجراء بحث أو دراسة .

¹مجلة الباحث دورية اكااديمية محكمة سنوية تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد السابع، 2009،2010،ص218ص219

المبحث الثالث: الاتصال الخارجي في المؤسسة

يعتبر الاتصال الخارجي حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها ،ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسة وهيئات مختلفة لها صلات مع افراد ذلك المجتمع.

المطلب الاول: مفهوم الاتصال الخارجي

قبل أن نتطرق الى مفهوم الاتصال الخارجي يجب الاشارة أولا الى تعريف الاتصال بصفة عامة:

مفهوم الاتصال: عملية يتم من خلالها نقل رسالة تتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات أو أفكار أو مشاعر الى الآخرين بهدف معين عن طريق الرموز والاشارات بغض النظر عن التشويش.¹

اولا: مفهوم الاتصال الخارجي

يعرف على أنه الاتصال الذي يتم بين المنظمة الادارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنطقة، فعلى المنظمات الادارية الاتصال بالرأي العام لاعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور الى المنظمة²

الاتصال الخارجي: هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الانتاجية للمؤسسة لم تعد كافية و لم تعد المحدد الأساسي لعملها اذ صار من اللازم مواكبة المجهود الانتاجي بوظيفة التواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة مفهوم.³

يعرف "محمد سليمان الطماري" الاتصال الخارجي على أنه: هو الاتصال الذي يتم بين المنظمة الادارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الأخرى ادارية كانت أو غيرها ، وكذلك بينها وبين الجمهور⁴ والمفهوم الحديث للاتصالات الخارجية هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها المختلفة والتمتيزه ببعض الصفات ولها تقاليدها وعاداتها ومعتقداتها الخاصة.

¹ د. محمد صاحب السلطان ، مبادئ الاتصال ص109

² محمد رفعت عبد الوهاب، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الأزطية 2008 ص 300-302

³ ياسين بلعريبو آخر ، دور الاتصال الخارجي في تنشيط مبيعات المؤسسة الاقتصادية، اتالات الجزائر بالمدينة، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم

الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مدية 2019-2022 ، ص20

⁴ سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، د ط 1980 ص282

ويحتاج الأمر من المختصين بالاتصالات بان يجربوا بعض الطرق لاستكشاف طبيعة السوق أو البلد الذي يرغبون في اجراء اتصال به وقد تبدأ هذه العملية الاستكشافية عن طريق زيارة أو رحلة، أو ترتيب جولات حرة في مناطق تجمع السكان وتجميع البيانات المتاحة والمنشورة في السفارات أو المكاتب الثقافية أو الملحقات التجارية واذا لم تكف هذه المصادر للبيانات فنجد هؤلاء المختصين بالاتصالات يحاولون تدبير بعض اللقاءات المباشرة مع عينات من الجمهور ولا سيما الجمهور المثقف على طبائعه وسلوكياته، وأسلوب تفهمه للحقائق والمعلومات.¹

ثانيا: أهمية الاتصال الخارجي

يساهم في بناء سمعة طيبة للمنظمة و يعمل على خلق رضا الناس من السلع التي يستخدمها والخدمات التي تقدم له.²

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز وتطوير وضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.
- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات والملصقات.
- تقدم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها وهذه المعلومات إما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي من شعارات والملصقات.
- يساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية و مساعدات مادية.

¹ د. طلال عبد الله الزغي و آخرون ، مهارات الاتصال الجماهيري ، عالم الكتب الحديث ، ص ص 140-141

² أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة للاتصالات ، المعلومات القرار المؤسسة ، شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2008 ص 141

ثالثاً: خصائص الاتصال الخارجي

للاتصال الخارجي عدة خصائص نذكر منها¹:

- تتكون شبكة الاتصال في أبسط صورها من ثلاثة عناصر هي: المرسل و الرسالة و المستقبل وقد يكون المرسل أو المستقبل فرداً أو جماعة كما قد يكون المستقبل نوعيات متعددة من الجماهير.
- يتخذ الاتصال الخارجي اتجاهاً يتأثر بشكل الاتصال ، وهو اما اتجاه واحد في معظم حالات الاتصال الجماهيري ، أو اتجاهين في معظم حالات الاتصال الشخصي والجمعي ، و لو أن الاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في همليات الاتصال بأشكالها المختلفة، الرسالة الاتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة.
- كما قد تكون علامة أو شعار أو رمز يتكون الاتصال الخارجي من ثلاث خطوات رئيسية هي:
- الترميز: تلك العملية التي يقوم بها المرسل و تشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أي صياغة الكلمات والصور والرموز في شكل يمكن بثه.
- بث الرسالة: وتشير هذه العملية التي يقوم بها المرسل و تعني ارسال الرسالة الاتصالية الى المستقبل (فرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل اتصالية.
- استقبال الرسالة: وهي عملية تتم في عقل المستقبل أو جمهور المستقبل و تشمل في تلقي الرسالة وتفسيرها وفهمها.

رابعاً: أهداف الاتصال الخارجي

تتمثل الأهداف فيما يلي²:

- الاعلام عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة وأهدافها ومحاربة الشائعات الضارة بها و شرح سياساتها.
- دعم سياسة المؤسسة وتقبل الجمهور لها.

¹نورة شهيرة ، الاتصال الخارجي و ترويج الخدمات في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية ، جيجل 2017-2018 ص36

²صالح خليل أبو الأصبع ، العلاقات العامة الاتصال الانساني ، دار الشروق، ط1، الأردن 1998، ص98

- اقامة الثقة بين المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- اقامة الثقة بين المؤسسة ومعاملها باعتبارها أساس استقرارها.
- تأسيس هوية وصورة قيادية للمؤسسة في السوق.
- زيادة تفضيل المؤسسة على غيرها.
- توسيع مجالاتها ، خدماتها وأسواقها.
- اظهار الجهود التي تبذلها المؤسسة لتطوير أنشطتها ورفع مستوى أدائها.
- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياساتها.
- اطلاع المعنيين على المهام ومسؤوليات أمانة المؤسسة.
- اطلاع المعنيين على انجازات المؤسسة.
- تعميم الرؤية والرسالة والأهداف والقيم الجوهرية.
- استيعاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
- شرح دور المؤسسة في تحقيق الصالح العام.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال الخارجي ووظائفه

اولا: أنواع الاتصال الخارجي

1- الاتصال المؤسسي

تعرفه marie helene westphalen بأنه مجموع العمليات الاتصالية الجارية تحت مفعول قوانين (المؤسسات، الجمعيات والادارات) من أجل التعريف بها وتحسين صورتها، حيث بات لزاما على المؤسسة أن تنشأ علاقات مع بقية المنظمات الأخرى من أجل توسيع شهرتها وتحسين صورتها وتحقيق المصادقية والشرعية لكيانها وادماجها ضمن المجتمع المدني كمنظمة ايجابية ذات أهداف اعلامية كما لا

تنسب ضرورة التركيز على الجانب الانساني وانتماؤه والتعامل مع العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لعملية الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي.¹

فالاتصال المؤسساتاتي يهدف الى :

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات عن طريق اتخاذ المعلومات اللازمة للأفراد والجماعات داخل مكان العمل.
- يسعى الى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم.
- يساهم في تدعيم العلاقات الانسانية في العمل وتقديم النموذج الجيد في تلقي وابلاغ الأخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.
- متابعة الاخبار والموضوعات ذات الروح الاجتماعية بالنسبة لجماعات العمل.
- متابعة الانجاز و تقييم الأداء على المستويين الجماعي والفردى.
- يحقق نظام الاتصال الاداري نظام الشورى وتبادل الرأي بين التنظيم كما يحقق فرصة الشعور بالديمقراطية في العمل.²

2-الاتصال الاجتماعي

يقصد به ذلك الاجراء الذي يتم به نبادل الفهم بين الكائنات البشرية أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان الى آخر أو من جماعة الى أخرى، معنى ذلك تبادل المعلومات والمعاني من انسان لآخر، وقد عرفه ميشال بونقراند بأنه: الحصول على تعديل السلوك والمواقف أو عادات كل فرد أو جماعة أو منظمة ، أما ولبشرام فهو يعرفه بأنه: تقنية استراتيجية ونشاط يفرض نفسه علينا شئنا أم أبينا فنحن مجبرين على تطبيقه اذ أنه جزء لا يتجزأ من جودنا كما يتم اللجوء اليه كلما دعت الحاجة الى البحث عن التغيير لفائدة اصلاح المجتمع ككل وتنمية القيم الانسانية و مكافحة الأمراض الاجتماعية³

¹ الياسمين بويض ، الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية ، المجلد 6 ، العدد 4 ، تاريخ النشر 2019/01/02 ، جامعة الجزائر 3، ص128

² فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، جامعة منتوري، 2003، ص ص 87-88

³ ياسمين بويض ، مرجع سبق ذكره ، ص129

الاتصال الاجتماعي يسعى الى مساعدة كل من المجتمع والتنظيم على تنمية الوعي بالاهتمامات المتبادلة والمصالح الخاصة بكليهما ومساعدة الجمهور الداخلي للمؤسسة على التغلب على كافة مظاهر الاغتراب أو سوء التكيف أو عدم الرضا الوظيفي في العمل.¹

3-الاتصال التجاري

هو نوع من أنواع الاتصال الخارجي يهدف الى تحقيق الربح التجاري لصالح المؤسسة ويعرف بأنه مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسة بجذب انتباه مختلف الزبائن واعلامهم بوجودها ونشاطها وعلامتها وحثهم على اقتناء منتجاتها واستغلال خدماتها ويدخل ضمن الاتصال التجاري كل من الاشهار ترقية المبيعات والعلاقات العامة كما يعرف بأنه كل العناصر الاعلامية التي هي بحوزة المؤسسة والتي تمكنها من النشاط في السوق.²

ثانيا: وظائف الاتصال الخارجي:

وظائف متعلقة بالمؤسسة :

- احاطة المنظمة بكل ما يطرأ من تغير بالرأي العام عن طريق البحوث من خلال المواطنين وتقديم تقارير وهذا الرسم سياسة تعتدي بها المؤسسة .

- تزويد وسائل الاعلام بالبيانات والمعلومات عن المنظمة سواء كانت مقروءة أو مسموعة أو مرئية.

- تنظيم الأحداث التي تقوم بها المؤسسة مثل المعارض والمؤتمرات الصحفية والزيارات و ذلك لتتأكد من سياسة المؤسسة وأهدافها ونشأتها نجد الاهتمام الكافي من جانب جماهير مختلفة.

- وظائف متعلقة بالجمهور:

التعريف بالمؤسسة وأهدافها واعداد الاعلانات المتعلقة بذلك.

- تعريف الجمهور بالخدمات والمنتجات المؤسسة الى جانب نشاطاتها.

- توضيح سياسة المؤسسة للجمهور و تعريفهم بالمتغيرات و التعديلات التي تطرأ.

¹ شدون علي شبيبة ، العلاقات العامة بين النظري و التطبيقي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2007ص197

² ياسمين بويض ، مرجع سبق ذكره،ص129

- التأكد من صحة و سلامة الأخبار التي تنشر عن المنظمة و مساعدة الجمهور على تكوين الأفكار السليمة و المعلومات الصحيحة عنها.¹

- العمل على تهيئة جو ملائم في الاستقبال وارشاد زوار المؤسسة و الترحيب بهم.²

المطلب الثالث: وسائل و تخصصات الاتصال الخارجي

اولا: وسائل الاتصال الاتصال الخارجي:

و تتمثل هذه الوسائل في:

1 الوسائل المكتوبة

تستخدمها المؤسسة كوسيلة للاتصال بجمهورها الخارجي، فهي تعتبر بمثابة مصدرها الرئيسي للمعلومات يقوم بإعدادها مختصون بالمؤسسة، وهذا ما يجعلها تحظى بأهمية كبرى لدى المؤسسات ونذكر منها:

النشريات: عبارة عن مجموعة صفحات توضع على شكل مطويات لتسهيل حملها وتستخدمها المؤسسة لمخاطبة الجمهور، يتم تسليمها باجملان أثناء المناسبات الخاصة كالزيارات والمعارض، وتسلم أيضا للجمهور الخاص بالمؤسسة كالمساهمين والموردين والموزعين، وتشتمل النشريات على معلومات تعريفية بالمؤسسة وأهم المستجدات أو خطط عمل جديدة، كما يمكن أن تتناول بعض الإنجازات التي تمت في مراحل سابقة والإخبار عن التطورات المختلفة.³

في صغر حجمها وقلة المادة المكتوبة فيها قدر الإمكان بالمؤسسة، وتتمثل أهم صحفاتها مع التوازن النسبي بين المادة المكتوبة والصورة، إضافة إلى شكلها الجذاب والملفت للانتباه.

كتيبات: تصدر المؤسسة من وقت لآخر كتيبات للجمهور الخارجي لشرح برنامج جديد أو أسلوب إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة أو شرح القوانين الداخلية الخاصة أو التعريف بالمؤسسة⁴

¹ ياسين بلعربي، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24-25

² محمد مجت كاشك ، العلاقات العامة و الخدمات الجامعية ، المكتب الجامعي الحديث 2003، ص 52

³ فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 264

⁴ أحمد فاروق رضوان: العلاقات العامة (دراسة حالة وموضوعات متخصصة)، ط 1 ، دار العالم العربي، 2013 ، ص 32

مجلة المؤسسة: تعتبر الناطق الرسمي للمؤسسة تسعى لتحقيق وضمان علاقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي من خلال نقل أخبارها واتجاهاتها وآرائها في محاولة للتأثير على الرأي العام الخارجي الذي يشتمل على المساهمين، المستهلكين، الحكومات المحلية والمجتمع المدني.¹

تصدرها المؤسسة للتعريف بأهم فروعها وإنجازاتها مدعمة بالصور والألوان وأقوال بعض الرؤساء، وقد تكون شهرية أو ربع سنوية أو سنوية بغرض بناء الولاء وخلق الشعور بالانتماء وتحسين التعاون والتفاهم مع مختلف جماهيرها وجعلهم أوفياء للمؤسسة وتحسين الصورة الذهنية لها.

تنقسم مجلة المؤسسة الخارجية إلى ثلاثة أنواع تتمثل في ² :

مجلات ذات الهدف الترويجي الإعلامي: هي شبيهة بالمجلات التجارية الموجهة للجمهور الواسع تحتوي على معلومات متعلقة بالمنتجات الجديدة للمؤسسة، إذا كانت ذات طابع صناعي أو معلومات عن الخدمات التي تقدمها إذا كانت ذات طابع خدماتي.

المجلات التقنية: ذات التفكير الثقافي: تتجه إلى جمهور معين من الطبقات ذات المستوى الثقافي العالي.

• **المجلات الفاخرة:** تستخدمها المؤسسات ذات النشاط الصناعي الضخم، مثل وكالات الطيران ووكالات الفندق.

الملصقات: وسيلة اتصالية تحمل فكرة واحدة لجمهور واحد أو أكثر، غالبا ما تحمل الملصقات فكرة واحدة لا يمكن لها أن توصل أكثر من فكرة وإلا سيصبح مشوها ومشتتا، وتستخدم في الأوقات الاعتيادية، ويزداد استخدامها في المناسبات كالحملات الإعلانية والتوعوية والإرشادية والوطنية والاحتفالات والمعارض والمؤتمرات وغيرها من المناسبات، وهناك أنواع من الملصقات منها ما يسمى بالملصقات الإرشادية التي تتحدد أحجامها وتصنيفاتها ولكنها أصبحت محدودة الاستخدام في ضوء تطور العلاقات الصناعية وتطور الوعي العمالي والتطور التكنولوجي، إلا أنها مازالت تستخدم في المنشآت الصناعية الكبرى، وهي عبارة عن جمل إرشادية أو توجيهات.

أو نصائح معينة لجمهور المؤسسة ويشترط أن تتسم بالوضوح ويتميز هذا النوع بسهولة الإعداد والكتابة.¹

¹ فاطمة حسين عواد: مرجع سابق، ص 265

² بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقراء مجلة أخبار بدر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم الإعلام والاتصال،

جامعة الجزائر 2004، 2 - 2005، ص 58

2 الوسائل السمعية البصرية

تتمثل وسائل الإعلام الجماهيرية التي لها أهمية خاصة لدى المؤسسات باعتبارها تساعد في بناء سمعة وصورة المؤسسة وتشكيل رأي عام حولها منها.

التلفزيون: يعتبر من أنجح الوسائل الإعلامية على الإطلاق وأكثرها شعبية وله خصائص لا يمكن إنكارها فهو وسيلة سمعية بصرية تجذب العين والأذن يملك قدرة كبيرة على التأثير ويعد الأقرب للاتصال المباشر بين المؤسسة وجمهورها لذلك نجد أغلب المؤسسات تميل إلى هذه الوسيلة مستغلة التطورات الحاصلة في عالم الصوت والصورة (عالية الدقة) ما يضاعف من الإثارة والتشويق ، كما يتميز بتغطيته الواسعة وتمرير رسائل يصعب توزيعها في مكان آخر ويساهم في تعزيز صورة المؤسسات التي تختار كوسيلة للتواصل².

الإذاعة: تتميز باتساع رقعة انتشارها وسرعة وصول الرسالة الإشهارية إلى جمهورها حيث لديها القدرة على مخاطبة كل المستهلكين لما لها من ميزة اختراق الحواجز الأمية والعقبات الجغرافية، هذا فضلا عن إمكانيتها في التأثير بالمؤثرات الصوتية والموسيقى إلى جانب خصوصية التكرار التي تتميز بها برامجها ما يعزز الرسالة أكثر ويرسخها لدى المتلقين لها أينما وجدوا، كما تساهم بإنشاء ملف تعريفى يتعلق بتقييم صورة الشركة ومنتجاتها.

3 وسائل الاتصال الحديث

عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيمها للأحداث التي توجهها إلى جماهير المؤسسة بهدف تدعيم العلاقات الطيبة مع الجماهير ومد جسور المحبة والثقة والفهم المشترك معهم والتقرب أكثر إليهم، وفيما يلي البعض من هذه الوسائل³ :

¹ محمد راسم جمال، خبيرة معوض عباد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، ص 272

² وحديش نصيرة، بوصوفة سعاد: واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تاسوست ،

2017 - 2016 ص 62

³ علي عبد الفتاح كنعان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 23

المعارض: تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسات في عرض ، وهي عبارة عن تجمع لعدد من المؤسسات في نفس المجال سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية أو فكرية وذلك لعرض المنتجات على أوسع قطاع ممكن من الجمهور من أجل زيادة المبيعات أو إعلام الجمهور على نشاطات المؤسسة أو لأجل الحفاظ على علاقة تواصلية مع الجمهور لتدعيم صورة المؤسسة¹

تهتم بها المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء وتشكل نقطة عبور مهمة لكل المؤسسات وذلك لما لها من قدرة على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسعى هذه المؤسسات لتحقيقها نذكر منها:

- تعريف الجمهور بالمنتجات التي تقوم المؤسسة بإنتاجها وبخصائصها

- تقديم منتجات جديدة للجمهور

- تعزيز اسم المؤسسة وأهدافها وسياساتها وجذب عملاء جدد للمؤسسة.

- لها القدرة على إقناع الجمهور بقدرة المنتج على تلبية احتياجاتهم.

- لها القدرة على تكوين علاقة إيجابية بين المؤسسة وجمهورها.

- كما تسمح للتصدي للمنافسة الخارجية وأهم ما تجنيه.

تنقسم المعارض حسب طريقة العرض إلى:

المعرض الفردي: تقيمه المؤسسة لوحدها معرض لمنتجاتها (أكثر من منتج واحد)

المعرض التعاوني المشترك: يتفق عدة منتجين على إقامة هذا المعرض، وتقاسم تكاليفه بينهم وفق معايير محددة قد تكون بالتساوي أو حسب المساحة التي يشغلها كل واحد منهم، حيث يساهم هذا النوع من المعارض في جذب حجم أكبر من الجمهور .

المعرض التجاري: تقوم بتنظيمه مؤسسات تجارية تقام بهدف جذب مؤسسات عاملة في قطاع معين لعرض الجديد لديها وحضور المستثمرين العاملين في ذات القطاع أو القطاعات ذات الصلة لتبادل المنافع وتوطيد العلاقات وعقد الصفقات وقد تكون موجهة للجمهور بصفة عامة.

¹ أحمد العبد أبو السعيد: إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46

المؤتمرات: تمثل المؤتمرات أحد الوسائل التي تستعملها المؤسسة المساعدة على جذب الجمهور لموضوع معين أو حدث أو إقناع المسؤولين الحكوميين بما تصل إليه المؤتمرات من توصيات فهي تعتبر أحد أنواع الاجتماعات الإعلامية المنظمة، يعقد بمعرفة أخصائي العلاقات العامة أو مكاتب الصحافة، ويلتقي فيه ممثلو أجهزة أو مؤسسات برجال الإعلام المطبوع والمسموع والمرئي في مكان مناسب بصفة دورية أو غير دورية أو طارئة، وذلك لتوجيه رسائل اتصالية مختلفة ومتعددة الأنواع من هؤلاء إلى جمهور هذه الرسائل بتعريفه بما يدور حوله من أحداث ووقائع، أو بما يقوم به هؤلاء من أنشطة تتصل بمجالات أعمالهم واختصاصهم باستخدام طريقة الحديث الصحفي لتصل إلى أكبر عدد ممكن من الناس.¹

ينبغي الاهتمام بالتحضير لمثل هذه المؤتمرات من خلال إعلام المشتركين في المؤتمر قبل انعقاده بوقت كاف بالموضوعات التي يتناولها وأن ينتهي إلى قرارات وتوصيات واضحة تصلح أساسا للتخطيط في المستقبل عن طريق الهدف المحدد بدقة والفائدة التي يحتمل أن تعود على المؤسسة منه.

وهنا تبرز الأهمية البالغة للمؤتمرات والتي تميزها عن غيرها من طرق التواصل فهي تعتبر وسيلة لبناء العلاقات الجديدة والجيدة ووسيلة تحفيزية معنوية لكونها مكافأة على التميز في الأداء وتشجع على حل المشكلات.²

الأبواب المفتوحة: تعتبر الأبواب المفتوحة من أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطاتها لتحسين صورتها مع الجمهور الخارجي والزبائن حيث يتم إعداد أيام مفتوحة لاستقبال مختلف الجماهير بمختلف أنواعها لمواقع المؤسسة وأماكن العمل التي تتميز بالحيوية وجاذبية المظهر مما يلفت نظر الجمهور ويشجعها بواسطتها أن تتعرف على حاجات المستهلكين واقتراحاتهم لتستثير في تطوير إنتاجها وتحديث أساليب تقديم خدماتها والوسيلة يمكن ، مثلا للمؤسسة أن تقدم المعلومات والحقائق عن منتجاتها وخدماتها مثلا قامت مؤسسة سوناطراك بأبواب مفتوحة لمركب تمبيع الغاز حيث عرضت فيها أهم انجازاتها وأعمالها وذلك من أجل تحسين صورة المؤسسة لدى جماهيرها.³

¹ فيصل أبو عيشة: المؤتمرات الصحفية (ماهيتها، وظائفها، تنفيذها)، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 28/27

² محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 247

³ شكاط هدى، بولعابيز أسامة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة سوناطراك بعد أزمة تيغنتورين، دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي سوناطراك سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، جامعة سكيكدة، ص 63

4 تكنولوجيايات الاتصال الحديثة

لقد بلغت التكنولوجيايات الحديثة للاتصال قدرا كبيرا من التأثير بمعداتنا وتقنياتها والتي ألغت كل الحواجز ومنه برزت تقنيات اتصالية فعالة وسريعة نذكر منها:

الأنترنت: تبرز شبكة الأنترنت من الوسائل التي لا غنى عنها لدى الكثير من المؤسسات بمختلف أشكالها لما تقدمه من معلومات هائلة تصدر من جميع أنحاء العالم، ومساهمتها أيضا في التبادل التجاري الذي يتم بين الدول المختلفة بسهولة ، كما تعتمد عليه المؤسسة في إنشاء موقع خاص بالمؤسسة (البريد الإلكتروني) يقوم بعرض مختلف منتجاتها وخدماتها والمعلومات التي تريد نشرها وإيصالها للجمهور بشكل دائم، فيسمح لها فتح حوارات مختلفة بينها وبين الزبائن من أجل تبادل المعلومات بين الطرفين وتتمكن المؤسسة بذلك من تقديم المعلومات التي يريدها الزبون، ومن جهة أخرى تتمكن من جمع المعلومات حول الزبائن والتي تساعد في إمكانية تطوير المنتج وتقديم خدمات أفضل للتقرب أكثر من المستهلك وبناء علاقات طيبة معه.¹

الهواتف المحمولة: أضحت الهواتف النقالة تكتسي أهمية بالغة في تقريب المسافات وفي عمليات الاتصال بين الأفراد ومختلف المؤسسات حيث باتت هذه الأخيرة تستخدم الهاتف المحمول كوسيلة تضمن السرعة والانتشار في عملية التواصل مع الجماهير والمتعاملين عبر رسائل ترويجية قصد إعلامهم.²

ثانيا: تخصصات الاتصال الخارجي

1- العلاقات العامة

فقد عرف ابراهيم امام العلاقات العامة بأنها العلم الذي يدرس سلوك الأفراد و الجماعات دراسة علمية موضوعية بغية تنظيم العلاقات الانسانية على أسس من التعاون والمحبة والوعي.³

كما تعرف العلاقات العامة بأنها وظيفة الادارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات وأعمال فرد أو منشأة مع الصالح العام و بتنفيذ برنامج لكسب الجمهور وتقاومهم.¹

¹ فاطمة حسين عواد: مرجع سابق، ص ص 255-256

² وحديش نضيرة، بوصوفة ساد: مرجع سابق، ص 63

³ محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007، ص32

مبادئ العلاقات العامة

- كسب ثقة الجماهير
- نشر الوعي بين الجماهير
- اتباع سياسة عدم اخفاء الحقائق
- مساهمة الهيئة أو المؤسسة في رفاهية المجتمع
- اتباع الأسلوب العلمي
- العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة
- اتباع الأسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة²

2- الاتصال الاشهاري

لقد عرفه " الشيرازي" الاشهار أنه المجاهرة في حين أن بطرس البستاني عرفه أنه يعني الاظهار والنشر وهذا من حيث المدلول اللفظي أما من حيث المعنى الاصطلاحي فهو فن التعريف أو فن اغراء الناس أو الأفراد وتوجيه سلوكهم بطريقة معينة.

أما محمود عساف فقال إنه" مختلف النواحي النشاط التي تؤدي الى نشر أو اذاعة الوسائل الاعلانية المرئية المسموعة على الجمهور لغرض حثه على التعامل مع المنشأة أو من أجل سياقة للتقبل الطيب لأفكار أو أشخاص أو منشأة معلن عنها.

و يتميز الاشهار بثلاث أبعاد:

بعد استعمالي وظيفي مصدره الانتاجية التقنية للخدمة وتقنيته الاقناعية تقوم على البرهنة والتدليل العقلي لفائدة المنتج.

¹ د. بشير عباس العلاف، الترويج و الاعلان التجاري، أسس، نظريات، تطبيقات، مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،

عمان، ط1، 2007، ص3

² د. محمد منير حجاب، مرجع سبق ذكره، ص، ص48-49

بعد رمزي: يعمل على تقرير قيم اجتماعية معينة للخدمة وتصفي على مقتنياتها القيمة المستهدفة.

بعد خيالي: يجعل المنتج أو الخدمة تعبيراً عن حوافز وحاجات و دوافع الفرد الغير العقلانية¹

العلاقات مع الصحافة

هي وسيلة تطورت مع العلاقات العامة وكتدعيم للأشهار لتكون في خدمة المرسلين والصحفيين على حد سواء انها تقنية اتصالية قائمة بذاتها تلجا اليها المؤسسة لتلبية الحاجة الاخبارية المتزايدة للمستهلك الذي أصبح لا يمتقي بالرسائل الاشهارية التجارية وهي تهدف في نفس الوقت الى نشر وسائل اعلامية ذات طابع مؤسساتي لتساهم في تكوين وتدعيم الصورة العمومية للمؤسسة ولسلعتها أو خدماتها.

ومن أهداف العلاقات مع الصحافة:

- اقناع الجماهير وتعديل الاتجاهات السلبية لديهم الى اتجاهات بناءة
- حملاية المؤسسة من كافة صور الهجوم التي تقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة مع تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
- تزويد فئات الجمهور المختلفة بكافة المعلومات الصحيحة والبيانات الصادقة لمساعدتها على تكوين آرائها استنادا الى الحقائق.²

المطلب الرابع: معوقات الاتصال الخارجي

بين الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال الحديثة أن عملية انتشار وسائل الاتصال قد توافقت بتحويلات عميقة تعلقة بطبيعة هذا المجال ويحدث الانفجار الاعلامي واقعا جديدا يستدعي اهتمام المؤسسات ويشير مشاكل متعددة ويطرح عدة معوقات منها:

¹نورة شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص45

²الزهرة نويوة، مرجع سبق ذكره، ص11

- مسألة التحكم:

أصبح التحكم في التقدم التكنولوجي من المسائل الصعبة نتيجة للغزو الفوضوي للمعدات و البرمجيات في مجال المعلوماتية والاتصال و القطاع السمعي في أغلب بلدان العالم.

2- مسألة الأمن

ان تشعب مجال الشبكات الكبرى للاتصال ولا سيما الشبكات ذات الموجات العرضية التي تقوم بايصال أنواع مختلفة من الاشارات جعل هذه الأخيرة قابلة للاختراق أكثر فأكثر ويزيد ترابط الأنظمة من هشاشتها و كل اضطراب أو خلل في نقطة معينة يمثل في حد ذاته أخطار كبيرة ذات انعكاسات متتالية.¹

¹نورة شهيرة ، مرجع سبق ذكره، ص52

خلاصة الفصل:

يعمل الاتصال الخارجي على اعطاء دفعة قوية للمؤسسات حيث يساهم في تعرف الجمهور الخارجي على المؤسسة والاستفادة من خدماتها واشباع حاجاته و رغباته ،والعمل دائماً على تقديم الافضل من حيث تحسين مستوى اداء العاملين والتركيز على زيادة الفعالية في ادائها من حيث الخدمات المقدمة ووسائل الاتصال الخارجي المستعملة المقروءة والمسموعة والسمعية والبصرية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، لهذا تعمل المؤسسات على تطوير الاتصال الخارجي الخاص بها من اجل توفير المعلومات الضرورية بهدف التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على توفيرها.

فهو يخلق فرص لتنمية و تحقيق الارباح من خلال الاتصال بالعالم الخارجي فيعمل على نشر الوعي والتواصل الى جانب التأثير على الكبير على العلاقات العامة .

الفصل الثاني:

دور الاتصال الخارجي في تطوير الأداء

بمؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدثت الصّعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسمًا في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة، ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في **المبحث الأول** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في **المبحث الثاني** تطرقنا فيه إلى مكونات الإستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في **المبحث الثالث** قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثلة في "بريد الجزائر" والثاني متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 03/2000، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار : - مردودية Rentabilité

¹ - www.algerietelecom.dz.

– Efficacité فعالية

– Qualité de service جودة الخدمة

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط

1.2. **التعريف بالمؤسسة:** هي أحد الوحدات العملية تتولى عملية التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

– مؤسسة الجهوية الدعم التقني للتجاري

– مؤسسة صيانة شبكة النقل

– مؤسسة صيانة شبكة الأساسية

2.2. المهام الأساسية للمؤسسة :

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ♦ التنسيق بين مختلف المديريات العملية؛
- ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ♦ تنظيم الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ♦ دعم وتمويل لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية **التوجيه و الإشراف** ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles) الخ،

قسم الموارد البشرية : ومن مهامها :

- ♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد، وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا
- ♦ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء
- ♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر،
- ♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل
- ♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدها ومساواة دون محابة لأحدهم على حساب الآخرين
- ♦ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطرات المديرية.
- ♦ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

قسم المالية : و تتكفل بما يلي :

- ♦ تحضير مشروع ميزانية المديرية العملية على أساس إقتراحات نواب المديرية الفرعية و المدير العملي
- ♦ متابعة تنفيذ ميزانية المديرية العملية
- ♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ♦ مراقبة جميع العمليات بالمديرية العملية من إعتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير الخ

نيابة المديرية الفرعية للوسائل و الدعم: من بين مهامها :

- ♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- ♦ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- ♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- ♦ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)
- ♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

نيابة المديرية الفرعية التقنية: وتتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة صيانة الشبكات،
- ♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة
- ♦ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة
- ♦ نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية
- ♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والاتصال وغير ذلك.

نيابة المديرية الفرعية التجارية : وتتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا وبالأخص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ♦ تلبية الطلب المتزايد على الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت، الإنترنت و الهاتف للجبل الرابع
- ♦ متابعة جميع العمليات التي ترميها المؤسسة مع الزبائن سواءا الأفراد أم المؤسسات،
- ♦ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم وولائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ♦ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها عملهم بشكل مستمر،
- ♦ تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.
- ♦ متابعة جميع العمليات التي ترميها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات.
- ♦ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

4.2. أهداف المؤسسة : ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر :

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

5.2. نشاطات المؤسسة: تتمحور نشاطات المجمع حول:

- ♦ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية

- ♦ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة
- ♦ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات

- ♦ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة

المبحث الثاني: وصف استجابة عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق توزيع استبانة الدراسة على عينة الدراسة والمتمثلة في مجموعة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط-، ذلك من خلال وصف خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي، ثم الانتقال لتحليل البيانات بدءا باختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة عمال مؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط، والبالغ عددهم (648) عامل، وزعنا (70) استبانة على العاملين المتاحين، واسترجعنا 50 استبانة وهي الصالحة للدراسة.

أولاً: المحور المتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية

يتضمن مجموعة المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي، وقد تم ترميز هذه البيانات الشخصية والوظيفية بأرقام مساعدة في إدخالها لبرنامج spss والجداول التالية توضح الرموز.

الجدول (01): ترميز متغير الجنس

الترميز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

من إعداد الطالبتين

الجدول (02): ترميز متغير العمر

الترميز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 لأقل من 40 سنة
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
4	50 سنة فأكثر

من إعداد الطالبتين

الجدول (03): ترميز متغير المستوى التعليمي

الترميز	المعلومات
1	ثانوي وأقل
2	جامعي
3	دراسات عليا
4	أخرى

من إعداد الطالبتين

الجدول (04): ترميز متغير سنوات الخدمة بالمؤسسة

الترميز	المعلومات
1	أقل من 5 سنوات
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
3	10 سنوات وأكثر

من إعداد الطالبتين

الجدول (05): ترميز متغير المستوى الوظيفي

الترميز	المعلومات
1	عون تنفيذ
2	عون تحكم
3	إطار

من إعداد الطالبين

ثانيا: المحور المتعلق بموضوع البحث

يتضمن محورين أساسيين هما: الاتصال الخارجي وإداء المؤسسة ، وتتضمن هذه المحاور (29) عبارة.

الجدول (06): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارت الخماسي

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

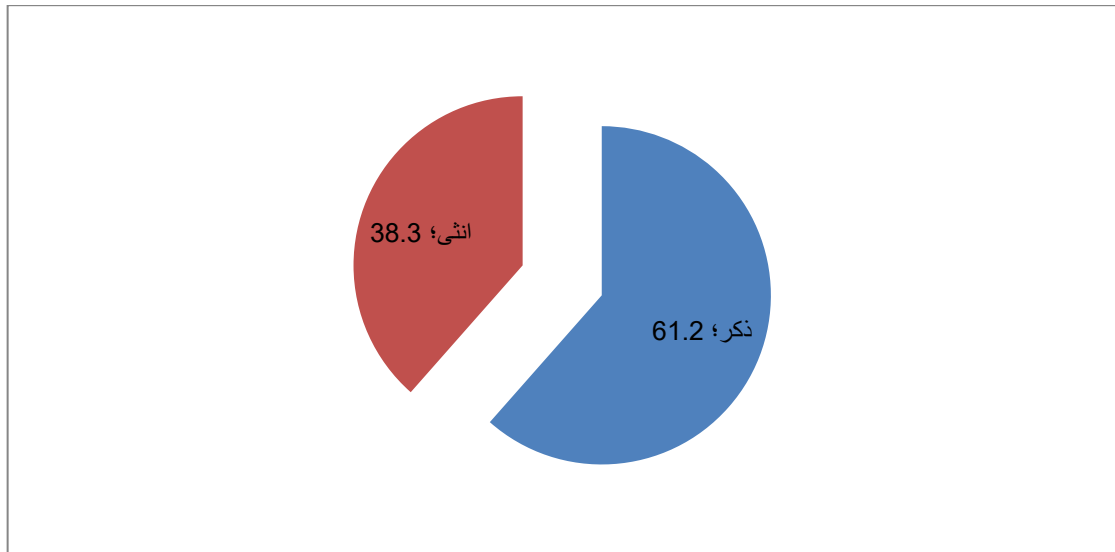
من إعداد الطالبين

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائيا.

المطلب الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

تم تخصيص هذا المطلب، بهدف عرض البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال العرض البياني للتغيرات المرتبطة بالبيانات الشخصية.

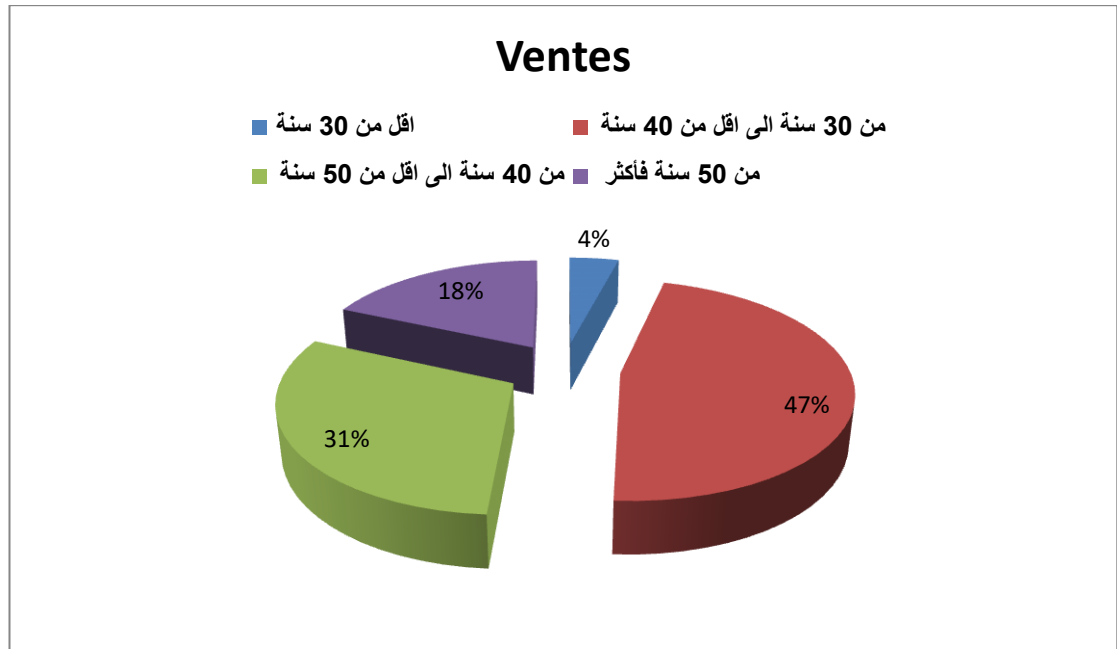
الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة هم ذكور، ممثلين بنسبة 61.2% هذا يدل أن المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة الذكور بشكل خاص، ويمكن تبرير ذلك بطبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة، فعمل مؤسسة اتصالات الجزائر مرتبط بمسؤوليات كبيرة باعتبارها من المؤسسات الكبرى في البلد، ولا تفضل الإناث هكذا نوع من العمل كونه يتقل كاهلها، في ظل ارتباطاتها الكثيرة خارج العمل، أنظر للملحق رقم (04).

الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

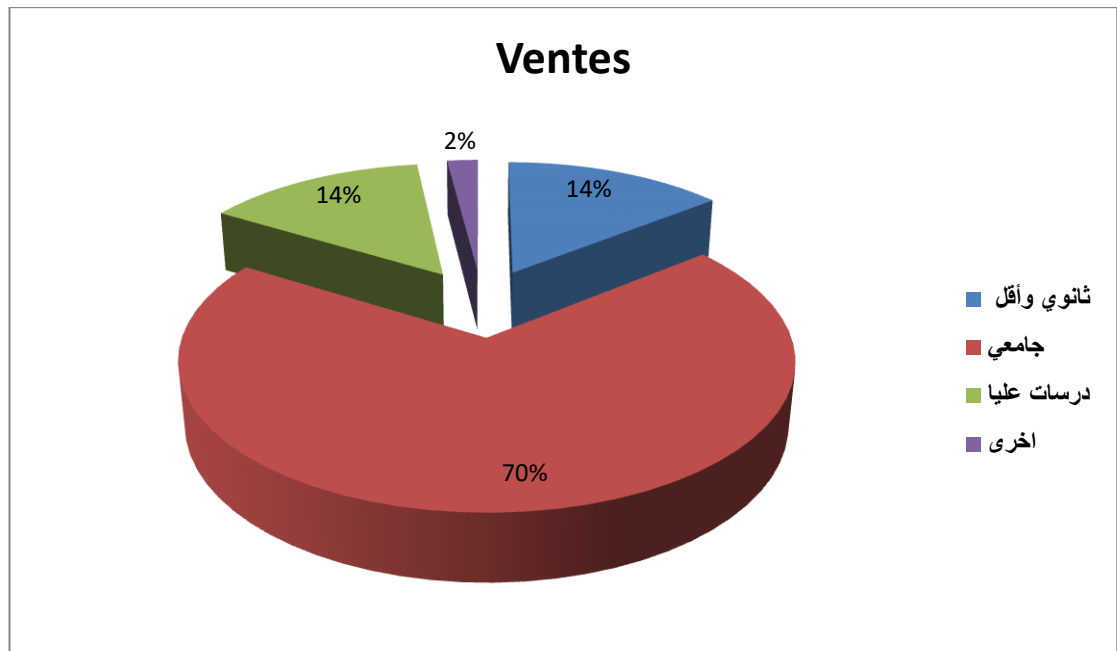


من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نلاحظ من الشكل أن أغلبية أفراد العينة تتمركز في الفئة العمرية "من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة" وذلك بنسبة 47%، ثم تأتي الفئة العمرية "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" في المركز الثاني بنسبة 31% يليها فئة "من 50 سنة فأكثر" بنسبة 18% ثم أخيرا الفئة العمرية "أقل من 30 سنة" بأقل نسبة 4% فقط، ويمكن إرجاع النتائج السابقة إلى التعقيدات التي أصبحت حاضرة أمام التوظيف بالمؤسسات الوطنية المهمة مثل المؤسسة محل الدراسة (اتصالات الجزائر)، لذلك تفضل المؤسسة الاحتفاظ بموظفيها على توظيف موظفين أحدث عمرا.

ثالثا: المستوى التعليمي

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

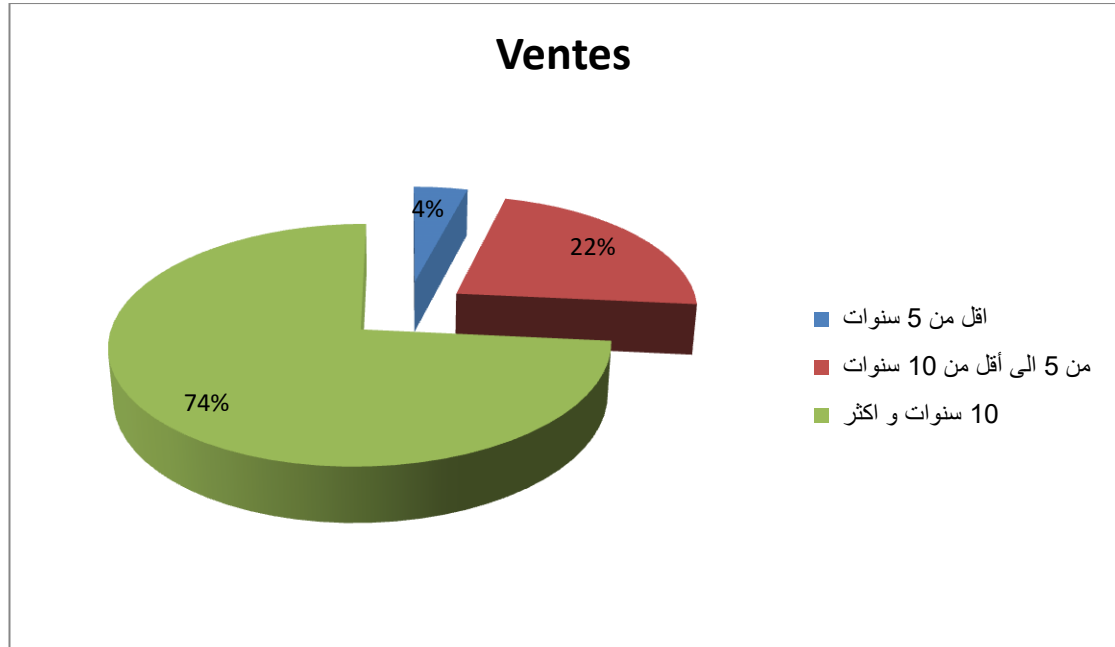


من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن المؤسسة محل الدراسات لديها نسبة عالية من الأفراد ذو المؤهلات العلمية العالية بما يعادل 84% والمتكون من ذوي المستوى الجامعي والدراسات العليا حيث أن المستوى الغالب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى "جامعي" بنسبة 70% أما مستوى "دراسات عليا" بنسبة 14% وهناك بعض الأفراد لديهم مستوى تعليمي خاص (أخرى) بنسبة قليلة 2% ، بينما الأفراد ذوي المستوى التعليمي "ثانوي وأقل" كانوا بنسبة 14%، هذه الفئة الأخيرة هي المرجحة لتكون سبب لأداء المؤسسة المنخفض وذلك بسبب نقص كفاءاتهم مقارنة بزملائهم في المؤسسة.

رابعاً: سنوات الخدمة بالمؤسسة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة بالمؤسسة

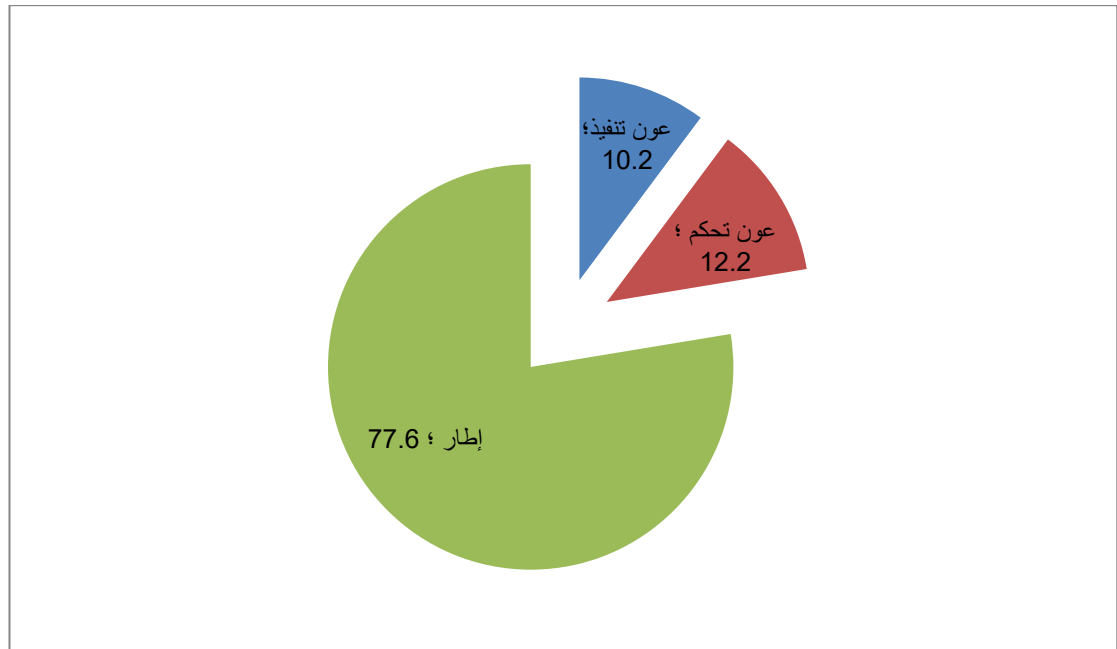


من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من خلال الشكل رقم (08) نجد أن أعلى نسبة والمتمثلة في 74% تمثل من لديهم خدمة بالمؤسسة تعادل "10 سنوات و فوق ذلك"، تليها نسبة 22% ممن لديهم خبرة " من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات" أما النسبة الأقل تكرارا للأفراد ذوي الخدمة " أقل من خمس سنوات" بنسبة 4% ، هذه النتائج تؤكد ما خلصنا إليه في متغير السن حيث يمكن التعليق على هذا بأن المؤسسة تفضل الحفاظ على موظفيها وعناصر الخبرة وانتهاج الإحلال والتجديد بروية وهذوء، كما أن الفئة الغالبة ممن قضوا فترة طويلة بالمؤسسة وبالتالي سيكونون أكثر دراية بمجريات سير العمل وبالتالي أكثر مصداقية، وهم الفئة التي من المفترض أن تساهم في رفع مستوى أداء المؤسسة من خلال خبرتهم العملية والحياتية.

خامسا: المستوى الوظيفي

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يبرز الشكل الموضح أعلاه أن نسبة 77.6% من الحجم الإجمالي لأفراد العينة يشغلون منصب "إطار"، و هم الفئة التي تشكل قوام المؤسسة، أما فئة من يشغلون منصب " عون تنفيذ " اتو بنسبة 10.2 % ، أما الذين يشغلون منصب "عون تحكم " فتقدر نسبتهم 12.2 %، ما يمكن ملاحظتها هو تنوع العينة وشمولها لكل الفئات وإن كان بنسب متفاوتة وهذا يمكن أن ينعكس على واقع ذلك، وهذا يساعد على في استكشاف اداء المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة والتوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر الصدق والثبات من أهم المواضيع التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ على أهمية النتائج ويرتبط الصدق والثبات بالأدوات المستعملة في البحث ولذلك سوف نختبر أداة دراستنا ومعرفة إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة

تعد الاستبانة المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم بناء أداة الدراسة استنادا إلى دراسات سابقة ومحاولة ملائمتها لدراستنا، وقد تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS للحصول على نتائج

الفصل الثاني: دور الاتصال الخارجي في تطوير الأداء بمؤسسة اتصالات الجزائر

الدراسة، كما كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة وفق "مقياس ليكرت" ذي الخمس الدرجات الذي تم اعتماده في هذه الدراسة.

تم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء بعض الأساتذة لتحكيمها وذلك بعرضها عليهم كما هو مبين في الملحق رقم (01) وتركزت ملاحظاتهم على طول الأداة، وغموض بعض العبارات، أو تكرارها، وكذا بعض الملاحظات حول اتساق العبارات داخل كل محور، وقد تم الأخذ بملاحظات أغلب المحكمين، وتم إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والمكونة من 32، كما تتضح في الملحق رقم (02)

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط لمحور الاتصال الخارجي في المؤسسة

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
المتوسط	**0.599	**0.636	**0.493	**0.492	**0.460	**0.559
العبارة	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
المتوسط	**0.610	**0.580	**0.683	**0.556	**0.527	**0.470
العبارة	Q13	Q14	Q15	Q16		
المتوسط	**0.502	**0.605	**0.465	**0.470		

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط لمحور الاداء في المؤسسة

العبارة	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
المتوسط	**0.501	**0.776	**0.741	**0.792	**0.827	**0.854
العبارة	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
المتوسط	**0.818	**0.819	**0.822	**0.809	**0.718	**0.845
العبارة	Q13					
المتوسط	0.798					

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

** ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.01$

* ذات دلالة عند مستوى $\alpha = 0.05$

يتضح من خلال الجداول السابقة أن معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: اختبار ثبات الأداة

كما تم التأكد من ثبات الدراسة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Cronbach-Alpha والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (09): قياس ثبات أداة الدراسة

Cronbach-Alpha	N of Items
0.842	29

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

نرى أن معامل ألفا كرو نباخ يساوي (0.842) وهو اكبر من (0.6) وبالتالي يمكننا أن نقول أن أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي مما يجعلها صالحة لهذه الدراسة، كما أنها تجعلنا مطمئنين لاستخدامها، أنظر للملحق رقم (05)

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار شابيرو ويك وكانت النتائج كما هو في الجدول التالي، و بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو ويك		متغيرات الدراسة
القيمة الاحتمالية P.sig	قيمة الاختبار Z	
0.001	0.889	الاتصال الخارجي في المؤسسة
0.000	0.883	الاداء في المؤسسة

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن **P.sig** لمحوري الدراسة (الاتصال الخارجي في المؤسسة و الاداء في المؤسسة) أقل من مستوى الدلالة 0.05 بالقيم المساوية بالترتيب 0.001 و 0.000 لكل من محوري الدراسة وبذلك فإن توزيع البيانات لهذين المحورين لا يتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يجعلنا نتوجه لاستخدام الاختبارات اللامعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات انظر للملحق رقم(06).

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة الميدانية وعرضها، كما يشمل هذا المبحث اختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على مدى دور الاتصال الخارجي في اداء المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: تحليل بيانات الدراسة

سنعرض و نحلل في هذا المطلب مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

الجدول رقم (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه العام لها

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	[1.8 - 01]
غير موافق	[2.6 - 1.8]
محايد	[3.4 - 2.6]
موافق	[4.2 - 3.4]
موافق بشدة	[5 - 4.2]

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الجدول رقم (12): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاتصال الخارجي في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	يعد الاتصال الخارجي ضروريا في المؤسسة.	4.18	0.320	موافق
02	تحرص على أن تكون الرسالة الاتصالية مفهومة من قبل الزبائن	4.16	0.338	موافق
03	تمتلك المؤسسة استراتيجية اتصال ملائمة مع جمهورها المستهدف.	1.10	0.552	غير موافق بشدة
04	تساهم وسائل الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة.	4.16	0.598	موافق
05	يحظى الزبائن بالاستقبال الجيد من قبل العاملين بالمؤسسة.	4.08	0.410	موافق
06	يسعى العاملون الى التعرف على متطلبات الزبائن لغرض العمل على توفيرها.	3.97	0.729	موافق
07	اعتماد المؤسسة على الاتصال الشخصي (وجها لوجه) يعزز الانتماء لها.	3.87	0.776	موافق
08	الاتصال الخارجي في المؤسسة يؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة.	3.93	0.684	موافق
09	تهتم الادارة بإيصال المعلومات والقرارات للمحيط الخارجي.	4.63	33.377	موافق بشدة
10	تنظم المؤسسة دورية للمحيط الخارجي.	3.69	1.009	موافق
11	تقوم المؤسسة بسير اراء المتعاملين لمعرفة آرائهم حول المؤسسة.	3.57	0.833	موافق
12	تعتبر الاشهارات عنصرا هاما للتعريف بهوية المؤسسة .	4.24	0.439	موافق بشدة
13	قيام المؤسسة بإجراء ايام مفتوحة للجماهير قصد التعريف بنفسها.	3.91	0.618	موافق
14	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الاشهار لإبراز هويتها.	4.28	0.542	موافق بشدة
15	وجود متخصصين في الاتصال ضروري للتعريف بالمؤسسة.	4.06	0.600	موافق
16	الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ملائمة لطبيعة العمل.	4.20	0.416	موافق بشدة
X	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور الاتصال الخارجي	4.06	0.398	موافق

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يوضح الجدول (12) اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور الاتصال الخارجي ، حيث بلغ كان اغلب اتجاهات افراد العينة حول هذا المحور ما بين موافق و موافق بشدة باستثناء العبارة الثالثة، التي تقول ان المؤسسة محل الدراسة تمتلك استراتيجية اتصال ملائمة مع جمهورها المستهدف ، حيث يمكن القول ان افراد العينة يتفقون على عدم امتلاك المؤسسة الى استراتيجية اتصال ملائمة ، بينما يتفق افراد العينة حول ضرورة الاتصال الخارجي في المؤسسة و اعتماد الاشهار و دورها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة،

يمكن ملاحظة اتساق متوسطات الحسابية للعبارات مع المحور الكلي لها حيث جاء ب 4.06 و هو يقع في السلم الرابع على سلم ليكارت، و بانحراف معياري 0.398.

الجدول رقم (13): جدول يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد العينة حول محور الاداء في المؤسسة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	القرارات التي يتخذها المدير تؤثر على الأداء .	4.18	0.486	موافق
02	العوامل الداخلية تساعد على الأداء .	4.06	0.725	موافق
03	تعمل استراتيجية الاتصال الخارجي على تطوير الأداء الداخلي والخارجي .	3.97	0.645	موافق
04	تعتبر المؤسسة أن الاتصال الخارجي وسيلة تطور من خلال أدائها .	4.00	0.750	موافق
05	محتوى الرسالة المستخدمة في العملية الاتصالية تؤثر على مستوى اداء المؤسسة .	3.91	0.577	موافق
06	تقوم المؤسسة بتحسين ادائها باستخدام استراتيجية اتصال تتلاءم مع طبيعة خدماتها .	4.04	0.665	موافق
07	يهدف التخطيط الاستراتيجي للاتصال الخارجي بالمؤسسة الى الرفع من حصتها السوقية و التميز في ادائها .	3.97	0.645	موافق
08	رضى و ثقة الجمهور يزيد من اداء المؤسسة .	4.22	0.636	موافق بشدة
09	استمرار الموظفين عل تلبية حاجات الزبائن يحقق اداء اكثر .	4.22	0.553	موافق بشدة
10	تؤثر الوسائل الاتصالية على اداء المؤسسة .	3.77	0.895	موافق
11	تقاس كفاءة العاملين من خلال مستوى ادائهم .	3.77	0.844	موافق
12	الاسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المؤسسة	3.87	0.651	موافق
13	القيام بدورات تكوينية للعمال و تحفيزهم يحقق الاداء الجيد	4.14	1.00	موافق
Y	المتوسط و الانحراف الكلي لمحور اداء المؤسسة	4.02	0.422	موافق

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

يوضح الجدول السابق اتجاهات أفراد العينة حول جميع فقرات محور أداء المؤسسة ، حيث بلغ الانحراف المعياري للمحور الكلي 0.422 و كان بمتوسط حسابي قدره (4.02) والذي يقع ضمن الفئة الرابعة التي تشير لخيار موافق فالعاملون يعتبرون القرارات التي يتخذها المدير تؤثر على الاداء، و كذا محتوى الرسالة المستخدمة في العملية الاتصالية تؤثر على مستوى أداء المؤسسة، دون ان ننسى رضى وثقة الجمهور و دوره في زيادة أداء المؤسسة فهو عنصر محفز لتحسين الخدمة و الاداء كل على حد سواء، دون نسيان دور و اثر الدورات التكوينية للعمال والتحفيز .

المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية، سنحاول في هذا المطلب إظهار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثلة في الاتصال الخارجي في المؤسسة والمتغير التابع الاداء في المؤسسة، وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة، وذلك من اجل قبول الفرضيات أو رفضها وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي البسيط.

طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

سنحاول هنا إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة لاتصال الخارجي في المؤسسة والمتغير التابع الاداء في المؤسسة.

جدول رقم(14): جدول يمثل معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل الارتباط بين	الاداء في المؤسسة
الاتصال الخارجي	0.734**

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

من خلال الجدول يظهر لنا أن محور الاتصال الخارجي كان له قيمة دالة إحصائية 0.734** مما يعني وجود علاقة طردية عالية، انظر للملحق رقم(08).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان نقوم باختبار الفرضيات عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الخارجي في المؤسسة على الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الخارجي في المؤسسة على الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$)

لاختبار الفرضية الرئيسية نكتفي بتحليل الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

المعنوية Sig	المحسوبة T	العامل الموحد	المعاملات غير قياسية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.333	0.607	0.119	0.625	معامل X الميل
0.004	3.029		0.491	1.488	b الثابت

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

الفرضية الرئيسية الاولى:

نلاحظ من الجدول أن مستوى المعنوية قد بلغ (0.000) وهي أقل من ($\text{sig} \leq 0.05$) الذي هو مستوى دلالة الفرضي و هذا يدل على معنوية معلمات الدراسة ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، و يمكن القول أن افراد العينة يرون أن هناك أثر للاتصال الخارجي على اداء المؤسسة محل الدراسة.

يمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: $Y = 1.488X + 0.625$

2- الفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول أداء المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاداء في المؤسسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - الاغواط- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

- الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

- الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية :

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير السن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير السن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة بالمؤسسة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية:

لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة:

توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات اتجاهات أفراد العينة حول مستوى الاداء في المؤسسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

اختبار الفرضيات الفرعية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا اختبار **Test de Mann-Whitney** للعينات المستقلة والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار (Test de Mann-Whitney) للعينات المستقلة الجنس حول الاداء في

المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة Z	W de Wilcoxon	Mann-Whitney
0.348	-0939-	429.500	239.500

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن 0.348 اكبر من 0.5 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي انه لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الاداء في المؤسسة، انظر للملحق رقم (11).

اختبار باقي الفرضيات:

أما باقي الفرضيات فتم اختبارها عن طريق **Test de Kruskal-Wallis** كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار **Test de Kruskal-Wallis** للعينات المستقلة (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي) حول الاداء في المؤسسة

المتغير	Chi-square	df	مستوى الدلالة
العمر	0.740	2	0.691
المستوى التعليمي	0.904	3	0.825
سنوات الخدمة بالمؤسسة	0.203	2	0.904
المستوى الوظيفي	1.300	2	0.522

من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات (spss).

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.01

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول وجدنا أن كل قيم مستوى الدلالة اكبر من 0.05 وبالتالي نقبل فروض العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي انه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاداء في المؤسسة للمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، انظر للملحق رقم (11).

و بذلك نرفض الفرضية الرئيسية الثانية أي لا توجد فروق دالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاداء في المؤسسة تعزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية(السن، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى الوظيفي)، عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم اعطاء عرض لمؤسسة اتصالات الجزائر في المبحث الاول كاحد اهم و اكبر الشركات في الجزائر لما لها اهمية بالغة في بنية الاقتصاد الوطني .

كما تم عرض نبذة تاريخية عن المؤسسة ومهامها واهدافها . وكذا هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تم جمعها بأسلوب الاستبيان من اجل التعرف على دور الاتصال الخارجي في تطوير اداء المؤسسة الاقتصادية .

وتوصلت نتائج الدراسة الى ان الاتصال الخارجي لها دور في تطوير اداء مؤسسة اتصالات الجزائر ، كما توصلنا الى انه لا توجد فروقات دالة احصائها للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي ،سنوات الخدمة) للاتصال الخارجي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$).

خاتمة

خاتمة

بناء على ما تم تناوله في هذه الدراسة، يعد الاتصال الخارجي عملية متجددة و مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة فنجد الاتصال الخارجي له تاثير مباشر على المؤسسة الاقتصادية من حيث الترويج و توفير المعلومات للزبائن و كذا التواصل مع محيطها الخارجي ،و هذا نتيجة الدور الذي يؤديه من خلال المساهمة في الحفاظ على بقاء و استمرارية هذه المؤسسة و تفعيل ادائها ككيان اجتماعي، عل اعتبار انا ادائها محصل لقدرة المؤسسة على استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة .

ومن خلال الاهمية المذكورة ،لابد على المؤسسة الاقتصادية ان تقوم بالاهتمام بجمهورها الخارجي من مستهلكين و متعاملين و تحفيزهم لان ذلك يجعل كل فرد كفيل ببذل كل جهده في وظيفته ،لذلك على المؤسسة ان تسعى دائما لمواكبة التطورات المرتبطة بمجال الاتصالات الخارجية فهذا سيسمح بتوسيع نشاطها وجذب اكبر عدد من الزبائن .

النتائج المتوصل اليها:

- اغلبية عمال مؤسسة اتصالات الجزائر ذكور و هذا راجع الى سياسة التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة.

- النسبة الغالبة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر هم ذوي مستوى اكايمي جيد يتراوح ما بين الجامعي و الدراسات العليا مما يدل على ان المؤسسة تركز على استقطاب عمال ذوي كفاءات لتحقيق اهدافها.

- عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تتراوح اعمارهم ما بين (30 سنة الى اقل من 40) و هم يمثلون النسبة الغالبة و هذا يدل على اهتمامها باستقطاب فئة الشباب .

- يعتبر اكثر سنوات الخدمة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر (اكثر من 10 سنوات)و هذا يعني ان اغلبهم قضوا فترة لا بأس بها في المؤسسة و بالتالي هذا دليل على مدى معرفتهم للمؤسسة .

- يمكن القول ان افراد العينة يتفوقون على عدم امتلاك المؤسسة الى استراتيجية اتصال ملائمة ، بينما يتفق افراد العينة حول ضرورة الاتصال الخارجي في المؤسسة و اعتماد الاشهار ودورها بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة

خاتمة

- العاملون يعتبرون القرارات التي يتخذها المدير تؤثر على الاداء، و كذا محتوى الرسالة المستخدمة في العملية الاتصالية تؤثر على مستوى اداء المؤسسة، دون ان ننسى رضى وثقة الجمهور و دوره في زيادة اداء المؤسسة فهو عنصر محفز لتحسين الخدمة و الاداء كل على حد سواء، دون نسيان دور و اثر الدورات التكوينية للعمال والتحفيز

ثانيا: التوصيات

- ضرورة اهتمام المسؤولين في مؤسسة اتصالات الجزائر لها دور في تحقيق اهداف المؤسسة .
- اجراء دراسات مستقبلية في مجال الاتصال الخارجي و دوره في تطوير اداء المؤسسة الاقتصادية،او تناول هذا الموضوع في مؤسسات اخرى.
- زيادة الاهتمام بالاتصال الخارجي في المؤسسة خاصة لدى العاملين لزيادة الفاعلية في الاداء .
- من الضروري على مؤسسة اتصالات الجزائر اعادة النظر في موضوع الاتصال الخارجي ومواكبة التكنولوجيات الحديثة لما لها دور في تطوير اداء المؤسسة .
- الحرص على الالتزام بالدقة و البساطة و الوضوح و الصدق،سواء في ارسال او استقبال المعلومات،حتى تصبح الرسائل مفهومة و مقبولة .
- اعطاء قيمة اكبر للاتصال الخارجي في المؤسسة من خلال اللجوء الى تطوير وسائل الاتصال الخارجي بادخال التكنولوجيات الحديثة للتواصل مع المحيط الخارجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

○ الكتب:

1. أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة للاتصالات ، المعلومات القرار المؤسسة ، شباب الجامعة ، الاسكندرية، 2008
2. أحمد العبد أبو السعيد: إعداد وتنظيم المؤتمرات والندوات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
3. ابراهيم الخلف الملكاوي، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن ،دار الوراق ،طبعة 2009
4. بشير عباس العلق، الترويج و الاعلان التجاري ، أسس ، نظريات ، تطبيقات ، مدخل متكامل، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، ط2007، 1
5. بلقاسم سلاطنية، علم الاجتماع الاعلامي، دار الفجر للنشر و التوزيع
6. سليمان محمد الطماوي ، مبادئ علم الادارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، ط 1980
7. سيد عبد النبي محمد، اعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية ، الطبعة 1 شوان علي شيبه ، العلاقات العامة بين النظري و التطبيقي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2007
8. صالح خليل أبو الأصبع ، العلاقات العامة الاتصال الانساني ، دار الشروق، ط1، الأردن 1998
9. طلال عبد الله الزغبى و آخرون ، مهارات الاتصال الجماهيري ، عالم الكتب الحديث
10. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2002
11. علي عبد الفتاح كنعان: العلاقات العامة في الصحافة والإعلام، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015

12. غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الطبعة الاولى، 2008
13. فاطمة حسين عواد: الاتصال والإعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن
14. فضيل دليو ، اتصال المؤسسة ، جامعة منتوري، 2003
15. فيصل أبو عيشة: المؤتمرات الصحفية (ماهيتها، وظائفها، تنفيذها)، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
16. محمد بهجت كشك ، العلاقات العامة و الخدمات الجامعية ، المكتب الجامعي الحديث 2003
17. محمد راسم جمال، خيرت معوض عياد: إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية
18. محمد رفعت عبد الوهاب، الادارة العامة ، دار الجامعة الجديدة ، الأزطية 2008
19. محمد صاحب السلطان ، مبادئ الاتصال
20. محمد عبد الفتاح: العلاقات العامة بمنظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007
21. محمد عبد الوهاب ،حسن عشاوي ،دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية ،الشركة الوطنية المتحدة للتسويق و التوريدات2014
22. محمد منير حجاب ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1، 2007
23. نوال بوعلام سمر، دليلك في المالية، دار اليازوري العلمية ، الطبعة، 1
- المجلات و الدوريات العلمية:
24. عبد الملوك مزهودة ،الاداء بين الكفاءة و الفعالية :مفهوم مفهوم و تقييم،مجلة العلوم الانسانية،العدد الاول ،منشورات جامعة محمد خيضر،بسكرة ،نوفمبر 2001

25. مجلة الباحث دورية اكااديمية محكمة سنوية تصدر عن كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،العدد السابع ،2010،2009
26. الياسمين بويض ، الاتصال الخارجي في المؤسسات الجزائرية ، مجلة الحكمة للدراسات الاعلامية و الاتصالية ، المجلد6 ، العدد 4 ، تاريخ النشر 2019/01/02 ، جامعة الجزائر3
27. درامشية لمياء،ببلقاسمي فاطمة ، دراسة تاصيلية ،المركز الجامعي احمد زبانه ،غليزان، جامعة محمد بن احمد،وهران2،المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العمومية.
28. تشوار خير الدين،محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة تلمسان.
29. صولح سماح،محاضرة في تسيير مؤسسة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة2015-2016

○ الرسائل و الاطروحات الجامعية :

اطروحة الدكتوراه:

30. عادل بو مجان ،تاهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية ،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ،قسم علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014/2015

رسائل الماجستير:

31. عز الدين هروم ،واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم تسيير ،جامعة منتوري قسنطينة،2007/2008

32. عادل عشي ،الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ،قياس وتقييم ،مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صناعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2001،2002،

33. بنان كريمة: الصحافة الداخلية للمؤسسة، دراسة استطلاعية لقراء مجلة أخبار بدر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2004، 2 - 2005

مذكرات الماستر:

34. رحيم لطيفة، واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، بسكرة 2018/2019

35. ياسين بلعربو آخر ، دور الاتصال الخارجي في تنشيط مبيعات المؤسسة الاقتصادية، اتالات الجزائر بالمدينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، مدية 2019-2022

36. نورة شهيرة ، الاتصال الخارجي و ترويج الخدمات في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، كلية العلوم الانسانية ، جيجل 2017-2018

37. عبد المؤمن غبغبوب ، اسحاق عسيلة، دور الإتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة الخدمائية (دراسة ميدانية على عينة من زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص إتصال وتسويق ، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل، سنة 2018، 2017

38. وحديش نضيرة، بوصوفة سعاد: واقع الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تاسوست ، 2017 - 2016

39. شكاط هدى، بولعبايز أسامة: دور العلاقات العامة في تحسين صورة مؤسسة سوناطراك بعد أزمة تيغنتورين، دراسة ميدانية بمركب تميمع الغاز الطبيعي سونطراك سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

40. Ben saadi taous,goucef ghenima,lutiisation du tableau de bord comme outil de pilotage de la fonction ressources humaines:cas de la casnos de tiz - ouzo,mémoire fin d'études du diplôme de master en sciences et gestion ,departement de sciences de gestion,université mouloud mammeri de tizi-ouzo ,2019/2020
41. L.gamsore,cours deconomie de lentreprise,deuxieme annee ,l harmttan France

ملحق

الملحق 01: استبيان الدراسة

الاستبيان

أخي المحترم، أختي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد

نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك في اطار تحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير مؤسسات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، بعنوان: " دور الاتصال الخارجي في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة اتصالات الجزائر الأغواط "

وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط .

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم .و لكم منا فائق الاحترام و التقدير .

تحت اشراف الأستاذ :

من اعداد الطالبتان:

- الياس بن دحان

حنان عبد العالي.

حليمة السعدية بن السايح.

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية

وضع العلامة (X) في المكان المناسب

1- الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر :

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة ☐

☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة وأكثر ☐

3- المستوى الدراسي:

☐ ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه) ☐

☐ أخرى (أذكرها) ☐

5- المستوى الوظيفي:

☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

6- سنوات الخدمة بالمؤسسة :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ 10 سنوات وأكثر ☐

المحور الأول : الاتصال الخارجي في المؤسسة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يعد الاتصال الخارجي ضروريا في المؤسسة.					
02	تحرص على أن تكون الرسالة الاتصالية مفهومة من قبل الزبائن					
03	تمتلك المؤسسة استراتيجية اتصال ملائمة مع جمهورها المستهدف.					
04	تساهم وسائل الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة.					
05	يحظى الزبائن بالاستقبال الجيد من قبل العاملين بالمؤسسة.					
06	يسعى العاملون الى التعرف على متطلبات الزبائن لغرض العمل على توفيرها.					
07	اعتماد المؤسسة على الاتصال الشخصي (وجها لوجه) يعزز الانتماء لها.					
08	الاتصال الخارجي في المؤسسة يؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة.					
09	تهتم الادارة بايصال المعلومات والقرارات للمحيط الخارجي.					
10	تنظم المؤسسة دورية للمحيط الخارجي.					
11	تقوم المؤسسة بسير اراء المتعاملين لمعرفة ارائهم حول المؤسسة.					
12	تعتبر الاشهارات عنصرا هاما للتعريف بهوية المؤسسة .					
13	قيام المؤسسة باجراء ايام مفتوحة للجماهير قصد التعريف بنفسها.					
14	تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الاشهار لإبراز هويتها.					

15	وجود متخصصين في الاتصال ضروري للتعريف بالمؤسسة.				
16	الوسائل الاتصالية التي تستخدمها المؤسسة ملائمة لطبيعة العمل.				
المحور الثاني : الأداء في المؤسسة					
01	القرارات التي يتخذها المدير تؤثر على الأداء .				
02	العوامل الداخلية تساعد على الأداء .				
03	تعمل استراتيجية الإتصال الخارجي على تطوير الأداء الداخلي والخارجي .				
04	تعتبر المؤسسة أن الإتصال الخارجي وسيلة تطور من خلال أدائها .				
05	محتوى الرسالة المستخدمة في العملية الاتصالية تؤثر على مستوى اداء المؤسسة .				
06	تقوم المؤسسة بتحسين ادائها باستخدام استراتيجية اتصال تتلاءم مع طبيعة خدماتها .				
07	يهدف التخطيط الاستراتيجي للاتصال الخارجي بالمؤسسة الى الرفع من حصتها السوقية و التميز في ادائها .				
08	رضى وثقة الجمهور يزيد من اداء المؤسسة .				
09	استمرار الموظفين عل تلبية حاجات الزبائن يحقق اداء اكثر .				
10	تؤثر الوسائل الاتصالية على اداء المؤسسة .				
11	تقاس كفاءة العاملين من خلال مستوى ادائهم .				
12	الاسلوب الاتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المؤسسة				
13	القيام بدورات تكوينية للعمال و تحفيزهم يحقق الاداء الجيد				

-هل لديك أي ملاحظات أو مقترحات نود إضافتها

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الرقم	اسم الاستاذ	الرتبة	الجامعة
01	عامر طاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	مسعود بن مويزة	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي بالأغواط كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق 03: اختبار صدق الأداة:

[illegible]

Q11	Pearson Correlation	.196	.235	.342 [*]	.337 [*]	.346 [*]	.443 ^{**}	.426 ^{**}	.323 [*]	.103	.513 ^{**}	1	.074	.502 ^{**}	.434 ^{**}	.421 ^{**}	.293 [*]	.527 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.177	.104	.016	.018	.015	.001	.002	.023	.480	.000		.614	.000	.002	.003	.041	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q12	Pearson Correlation	.322 [*]	.556 ^{**}	.329 [*]	.164	.296 [*]	.120	.124	.332 [*]	.219	.178	.074	1	.199	.409 ^{**}	.295 [*]	.466 ^{**}	.470 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.021	.259	.039	.413	.397	.020	.131	.222	.614		.170	.004	.040	.001	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q13	Pearson Correlation	.175	.240	.407 ^{**}	.536 ^{**}	.303 [*]	.401 ^{**}	.527 ^{**}	.377 ^{**}	.039	.443 ^{**}	.502 ^{**}	.199	1	.473 ^{**}	.248	.321 [*]	.502 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.229	.097	.004	.000	.034	.004	.000	.008	.791	.001	.000	.170		.001	.086	.024	.000

	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q14	Pearson Correlation	.372 ^{**}	.531 ^{**}	.327 [*]	.539 ^{**}	.347 [*]	.275	.408 ^{**}	.543 ^{**}	.166	.205	.434 ^{**}	.409 ^{**}	.473 ^{**}	1	.480 ^{**}	.489 ^{**}	.605 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.022	.000	.014	.056	.004	.000	.253	.157	.002	.004	.001		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q15	Pearson Correlation	.402 ^{**}	.410 ^{**}	.134	.296 [*]	.242	.254	.469 ^{**}	.461 ^{**}	.038	.266	.421 ^{**}	.295 [*]	.248	.480 ^{**}	1	.517 ^{**}	.465 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.004	.003	.360	.039	.094	.078	.001	.001	.798	.065	.003	.040	.086	.000		.000	.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q16	Pearson Correlation	.466 ^{**}	.485 ^{**}	.521 ^{**}	.308 [*]	.211	.386 ^{**}	.338 [*]	.258	-.013	.420 ^{**}	.293 [*]	.466 ^{**}	.321 [*]	.489 ^{**}	.517 ^{**}	1	.470 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.031	.145	.006	.017	.073	.930	.003	.041	.001	.024	.000	.000		.001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
X	Pearson Correlation	.599	.636 ^{**}	.493 ^{**}	.492 ^{**}	.460 ^{**}	.559 ^{**}	.610 ^{**}	.580 ^{**}	.683 ^{**}	.556 ^{**}	.527 ^{**}	.470 ^{**}	.502 ^{**}	.605 ^{**}	.465 ^{**}	.470 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.001	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Correlations															
		Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Y
Q17	Pearson Correlation	1	.542**	.267	.379**	.344*	.316*	.304*	.374**	.280	.479**	.293*	.300*	.290*	.501**
	Sig. (2-tailed)		.000	.064	.007	.016	.027	.034	.008	.051	.000	.041	.036	.043	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q18	Pearson Correlation	.542**	1	.672**	.565**	.620**	.596**	.519**	.623**	.570**	.519**	.497**	.648**	.528**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q19	Pearson Correlation	.267	.672**	1	.599**	.612**	.574**	.645**	.560**	.601**	.520**	.445**	.574**	.470**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.064	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q20	Pearson Correlation	.379**	.565**	.599**	1	.665**	.620**	.629**	.603**	.582**	.661**	.602**	.596**	.505**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q21	Pearson Correlation	.344*	.620**	.612**	.665**	1	.779**	.783**	.650**	.587**	.578**	.600**	.595**	.592**	.827**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q22	Pearson Correlation	.316*	.596**	.574**	.620**	.779**	1	.733**	.722**	.672**	.649**	.596**	.673**	.708**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

Q23	Pearson Correlation	.304*	.519**	.645**	.629**	.783**	.733**	1	.658**	.705**	.602**	.445**	.607**	.678**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q24	Pearson Correlation	.374**	.623**	.560**	.603**	.650**	.722**	.658**	1	.721**	.641**	.411**	.594**	.743**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q25	Pearson Correlation	.280	.570**	.601**	.582**	.587**	.672**	.705**	.721**	1	.658**	.502**	.741**	.713**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.051	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q26	Pearson Correlation	.479**	.519**	.520**	.661**	.578**	.649**	.602**	.641**	.658**	1	.594**	.706**	.554**	.809**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q27	Pearson Correlation	.293*	.497**	.445**	.602**	.600**	.596**	.445**	.411**	.502**	.594**	1	.721**	.489**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.003	.000	.000		.000	.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q28	Pearson Correlation	.300*	.648**	.574**	.596**	.595**	.673**	.607**	.594**	.741**	.706**	.721**	1	.745**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.036	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Q29	Pearson Correlation	.290*	.528**	.470**	.505**	.592**	.708**	.678**	.743**	.713**	.554**	.489**	.745**	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.043	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
Y	Pearson Correlation	.501**	.776**	.741**	.792**	.827**	.854**	.818**	.819**	.822**	.809**	.718**	.845**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



الملحق رقم 04: اختبار صدق ثبات الأداة

		N	%
Cases	Valid	49	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	49	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.842	29

الملحق رقم 05: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		X	Y
N		49	49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0689	4.0298
	Std. Deviation	.63086	.64946
Most Extreme Differences	Absolute	.118	.196
	Positive	.118	.093
	Negative	-.074	-.196
Kolmogorov-Smirnov Z		.823	1.372
Asymp. Sig. (2-tailed)		.507	.046
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

الملحق رقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	61.2	61.2	61.2
Valid انثى	19	38.8	38.8	100.0
Total	49	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من اقل	2	4.1	4.1	4.1
سنوات 10 من اقل الى سنوات 5 من	23	46.9	46.9	51.0
Valid اكثر و سنوات 10 من	15	30.6	30.6	81.6
4.00	9	18.4	18.4	100.0
Total	49	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
وأقل ثانوي	7	14.3	14.3	14.3
جامعي	34	69.4	69.4	83.7
Valid عليا دراسات	7	14.3	14.3	98.0
أخرى	1	2.0	2.0	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
إطار	38	77.6	77.6	77.6
Valid تحكم عون	6	12.2	12.2	89.8
تنفيذ عون	5	10.2	10.2	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الخبرة_سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سنوات 5 من أقل	2	4.1	4.1	4.1
Valid سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	11	22.4	22.4	26.5
اكثر و سنوات 10 من	36	73.5	73.5	100.0
Total	49	100.0	100.0	

الملحق رقم 07: اتجاه اجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Variance
Q1	49	4.1837	.320
Q2	49	4.1633	.389
Q3	49	4.1020	.552
Q4	49	4.1633	.598
Q5	49	4.0816	.410
Q6	49	3.9796	.729
Q7	49	3.8776	.776
Q8	49	3.9388	.684
Q9	49	4.6327	33.737
Q10	49	3.6939	1.009
Q11	49	3.5714	.833
Q12	49	4.2449	.439
Q13	49	3.9184	.618
Q14	49	4.2857	.542
Q15	49	4.0612	.600
Q16	49	4.2041	.416
X	49	4.0689	.398
Q17	49	4.1837	.486
Q18	49	4.0612	.725
Q19	49	3.9796	.645
Q20	49	4.0000	.750
Q21	49	3.9184	.577
Q22	49	4.0408	.665
Q23	49	3.9796	.645
Q24	49	4.2245	.636
Q25	49	4.2245	.553
Q26	49	3.9796	.895
Q27	49	3.7755	.844
Q28	49	3.8776	.651
Q29	49	4.1429	1.000
Y	49	4.0298	.422
Valid N (listwise)	49		

الملحق رقم 08: معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Correlations

		X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	49
	Y	Correlation Coefficient	.734**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	49

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 09: اختبار الانحدار الخطي البسيط

Model Summary

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.607	.368	.355	.522

The independent variable is X.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	7.454	1	7.454	27.386	.000
Residual	12.792	47	.272		
Total	20.246	48			

The independent variable is X.

Coefficients

	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
X	.625	.119	.607	5.233	.000
(Constant)	1.488	.491		3.029	.004

الملحق رقم 10: اختبار الفروقات

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Y	ذكر	30	26.52	795.50
	انثى	19	22.61	429.50
	Total	49		

Test Statistics^a

	Y
Mann-Whitney U	239.500
Wilcoxon W	429.500
Z	-.939
Asymp. Sig. (2-tailed)	.348

a. Grouping Variable: الجنس

Ranks

	السن	N	Mean Rank
Y	سنوات 5 من اقل	2	20.25
	سنوات 10 من اقل الى سنوات 5 من	23	21.83
	اكثر و سنوات 10 من	15	18.50
	Total	40	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	.740
df	2
Asymp. Sig.	.691

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: السن

Ranks

	التعليمي_المستوى	N	Mean Rank
Y	وأقل ثانوي	7	28.00
	جامعي	34	24.07
	عليا دراسات	7	25.14
	أخرى	1	34.50
	Total	49	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	.904
df	3
Asymp. Sig.	.825

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: التعليمي_المستوى

Ranks

	الوظيفي_المستوى	N	Mean Rank
Y	إطار	38	24.66
	تحكم عون	6	24.92
	تنفيذ عون	5	27.70
	Total	49	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	.203
df	2
Asymp. Sig.	.904

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الوظيفي_المستوى

Ranks

	الخبرة_سنوات	N	Mean Rank
Y	سنوات 5 من أقل	2	31.25
	سنوات 10 من أقل الى سنوات 5 من	11	21.18
	أكثر و سنوات 10 من	36	25.82
	Total	49	

Test Statistics^{a,b}

	Y
Chi-Square	1.300
df	2
Asymp. Sig.	.522

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة_سنوات