

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والإسلامية والحضارة
قسم علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

الجهود الإتصالية ودورها في تحصيل المعرفة لدعم الأداء المؤسساتي - دراسة ميدانية - بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط

تحت إشراف:
الدكتور: شتوح عبد اللطيف

إعداد الطالبين:
جمافو خليل
زغودي إلياس

لجنة المناقشة:

رئيسا أستاذ محاضر ب
مقررا أستاذ محاضر أ
مناقشا أستاذ محاضر ب

الدكتور: مولاي مرزوق
الدكتور: شتوح عبد اللطيف
الدكتور: أحمد بن قسمية

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أول الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والإكرام أكرمنا
بنعمة الإسلام ويسر لنا سبيل العلم، فله الشكر حتى يرضى
وله الشكر بعد الرضى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى
صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا.

ثم عظيم الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف: شتوح عبد
اللطيف

صاحب الفضل بعد الله، جزاه الله عنا أفضل الجزاء.
كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في
إتمام هذا العمل

الإهداء

إلى من اضاءت دربي بدعوات الخير

إلى من حتى وإن وصفتها فلا أوفيتها حقها

إلى من كان صدرها الأمان الدائم لي وابتسامتها الدنيا

التي أعيش لها إلى من صوتها كان التفاؤل نفسه

إليها أقول أحبك. إليك أنت كل شيء إليك أقول أنت أنا.

- أُمِّي الغالية -

إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسع مذكرتي ذكرهم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

خليل

الإهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها من ربتي
وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات من والدعات وعلمتني كلماتي
الأولى مهجة الروح وبهجة الحياة وأغلى ما في الوجود أُمي
الحبيبة والحنونة.

الى من عمل بعد في سبيلي وأوصلني الى ما أنا عليه أبي
الكريم أدامه الله لي.

الى من أعمل لهم في قلبي أرقى وأنيل الاحساس اخوتي
وأخواتي

الى جميع العائلة والأصدقاء الذي وسعهم قلبي ولم يسعهم
قلمي

إلياس

ملخص الدراسة

ملخص

هدفت دراستنا إلى معرفة دور جهود الاتصال في اكتساب المعرفة في دعم الأداء المؤسساتي. ولتحقيق هذا الهدف تمت دراسة حالة بإتصالات الجزائر في الأغواط بالاعتماد على المنهج الوصفي وأداة جمع البيانات (الاستبيان) لدراسة الموضوع والاتصال بعينة مكونة من 30 فردًا وبعد جمع البيانات وتحليلها. توصلنا إلى النتائج التالية:

1. أدت الجهود الاتصالية المبذولة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، الأمر الذي ساعد العاملين على اكتساب المعرفة وزيادة الفهم لأنشطة المؤسسة، حيث ساهمت في سرعة نقل المعلومات وتبادلها. وبالتالي تبادل الخبرات واكتساب المعرفة الفكرية والمهنية، وساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسة.
 2. معوقات الاتصال في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالأغواط هي عقبات إدارية، ويمكن تفسير ذلك بأن سوء التنظيم الداخلي للمؤسسة يؤثر على اتصالاتها الداخلية.
 3. تتأرجح عملية الاتصال داخل المؤسسة بين رسمية وغير رسمية، إلا أن العاملون يشعرون بالرضا نوعًا ما عن عملية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة مهتمة بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة.
- كلمات المفتاحية:** جهود اتصالية، تحصيل معرفة، أداء مؤسساتي، علاقات عامة، الاتصال

Abstract:

Our study aimed to know the role of communication efforts in acquiring knowledge in supporting institutional performance. To achieve this goal, a case study was conducted at Algeria Telecom in Laghouat, based on the descriptive approach and the data collection tool (questionnaire) to study the subject and contact a sample of 30 individuals after collecting and analyzing data. We reached the following results:

1. The communicative efforts made led to the use of modern means of communication in the institution, which helped the workers to acquire knowledge and increase understanding of the institution's activities, as it contributed to the speed of information transfer and exchange. Thus, exchanging experiences, acquiring intellectual and professional knowledge, and contributing to the development of the performance of employees in the institution.
2. Communication obstacles in the Algerian Telecom Corporation in Laghouat are administrative obstacles, and this can be interpreted as the poor internal organization of the institution affecting its internal communications.
3. The communication process within the institution fluctuates between formal and informal, but the workers feel somewhat satisfied with the communication process within the institution, and this indicates that the institution is interested in the communication process within the institution.

Key words: Communication efforts, knowledge acquisition, institutional performance, public relations, communication

المحتويات

III.....	شكر وتقدير
IV.....	الإهداء
V.....	ملخص
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VIII.....	قائمة الملاحق
أ-ل.....	مقدمة
14.....	الفصل الأول: الجهود الإتصالية
15.....	تمهيد:
16.....	المبحث الأول: ماهية الاتصال.
16.....	المطلب الأول: مفهوم الاتصال
19.....	المطلب الثاني: أنواع الاتصال.
21.....	المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.
24.....	المطلب الرابع: وظائف الاتصال وخصائصه.
29.....	المبحث الثاني: الجهود الاتصالية والعلاقات العامة في المؤسسة.
29.....	المطلب الأول: ماهية الاتصال للعلاقات العامة.
31.....	المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الفعال في المؤسسة وقنوات الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة.
32.....	المطلب الثالث: دور وأهداف ووسائل الاتصال في المؤسسات.
35.....	خلاصة الفصل الأول:
36.....	الفصل الثاني: تحصيل المعرفة والأداء المؤسساتي
37.....	تمهيد:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة.....	38
المطلب الأول: مفهوم المعرفة.....	38
المطلب الثاني: أنواع المعرفة.....	41
المطلب الثالث: خصائص المعرفة.....	44
المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....	46
المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.....	46
المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.....	49
المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة.....	51
المبحث الثالث: ماهية الأداء.....	54
المطلب الأول: تعريف الأداء.....	54
المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء.....	55
المطلب الثالث: محددات الأداء.....	60
خلاصة الفصل الثاني:.....	68
الفصل الثالث: دراسة ميدانية.....	70
أولا - تحليل نتائج البيانات الشخصية.....	71
ثانيا - تحليل نتائج المحور الأول: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر - الاغواط... 76	76
ثالثا - تحليل نتائج المحور الثاني: الجهود الاتصالية في المؤسسة وتحصيل المعرفة لرفع أداء المؤسسة 81	81
رابعا: نتائج تحليل استمارة الاستبيان:.....	86
الخاتمة.....	89
المصادر والمراجع.....	92
الملاحق.....	101

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
71	خصائص العينة حسب الجنس	1-3
72	خصائص العينة حسب السن	2-3
73	خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	3-3
74	خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل	4-3
75	يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة	5-3
76	يوضح العلاقة بين تقييم العمال لوضوح العملية الاتصالية ووضوح الرسائلها	6-3
77	يوضح العلاقة بين اتصال الرئيس بالعمال وطريقة الاتصال بينهم	7-3
78	يوضح مدى انسياب المعلومات بين العمال في المؤسسة	8-3
79	يوضح شكل العملية الاتصالية ومدى رضا العمال على العملية الاتصالية	9-3
80	يوضح العلاقة وجود العدالة بين العملاء في تلقي المعلومات	10-3
80	يوضح درجة مساهمة الاتصال في أكساب العامل خبرات مهنية جديدة	11-3
81	يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط	12-3
82	يوضح الوسائل الاتصالية المفضلة لأفراد العينة حسب متغير الجنس	13-3
83	يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة حديثا في العملية الاتصالية والجهود المبذولة لأجل التعرف على نشاطات المؤسسة	14-3
84	يوضح طبيعة المعوقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية	15-3
84	يوضح نقص الوسائل الاتصال وأثرها على الأداء المهني للعمال	16-3
85	توفير جهاز كومبيوتر حسب متغير الجنس	17-3
85	العلاقة بين وسائل الاتصال والأداء المهني للعمال من ناحية واتصالهم الدائم ببعضهم البعض ودوره في اكتساب معارف ومهارات تساعدهم على الأداء	18-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
39	هرمية المعرفة	1-2
71	خصائص العينة حسب الجنس	1-3
72	خصائص العينة حسب السن	2-3
73	خصائص العينة حسب الدرجة العلمية	3-3
74	خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل	4-3
76	خصائص العينة حسب الوظيفة	5-3

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استبيان الدراسة

مقدمة

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية لا غنى عنها في المؤسسات، فهي نشاط حيوي متخصص في إقامة علاقات جيدة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية، فهي تسعى إلى التعريف بالمؤسسة ونشاطاتها وتحسين صورتها وتسهر على إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، كما تقدم العلاقات العامة خطط وبرامج تدرس من خلالها توجهات المؤسسة وتعديلها بما يتفق ومصلحة جماهيرها، كما أن للعلاقات العامة الدور الكبير في تحقيق التواصل بين المؤسسة ومؤسسات أخرى ذات الصلة بها، وهذا راجع للبعد الاجتماعي الذي اكتسبته عبر السنين بهدف خدمة الفرد والمجتمع على حد سواء.

وفي المقابل نجد أن الاتصال هو الركيزة الأساسية التي تستعين بها أية مؤسسة مهما كان طابعها عاما أو خاصا في الربط بين كافة المستويات الإدارية، فهو فن من فنون العلاقات العامة التي تعتمد على كافة أشكال الاتصال من أجل تجسيد سياستها وأهدافها، فهو تلك العملية التي تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات داخل المنظمة أو خارجها باستخدام وسائل معينة بغرض خلق التفاهم والفعالية داخل المؤسسة، وبناءا عليه فإن الاتصال ضروري لنجاح إدارة العلاقات العامة واستمراريتها ولبقاء المؤسسة وهذا ما يعني أن نجاح الاتصال مرهون بتنسيق الجهود واختيار الوسيلة والوقت المناسب، وهذا متوقف على الجمهور الداخلي المكون من جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسة فهم بحاجة لمعرفة خصائص الاتصال ووسائله حتى تستخدم بأمثل الطرق من أجل تفعيله داخل المؤسسة.

حيث تواجه المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية

للاتصالات (الإنترنت)، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح ودعم الاداء المؤسساتي.

وتعد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، لذلك أصبح من الضروري تحصيل المعرفة التي أصبحت المورد الأكثر أهمية في دعم الاداء المؤسساتي، حيث تتجسد المعرفة في عملياتها ومتطلباتها ذات العلاقة بتحقيق الاداء المتميز.

ومن خلال ما سبق نطرح الاشكالية الرئيسية التالية:

كيف تساهم الجهود الاتصالية في تحصيل المعرفة وما دورها في رفع الاداء المؤسساتي؟

ومنه نطرح الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم الاتصال وما خصائصه ووظائفه؟
- ما معنى تحصيل المعرفة وأنواعها؟
- ما معنى الاداء ومحددات الاداء المؤسساتي؟

2- الفرضيات:

- جهاز العلاقات العامة بتقنياته الحديثة يفعل الاتصال داخل المؤسسة؛
- تلعب الجهود الاتصالية دوراً مهماً في تحصيل المعرفة لدعم الاداء المؤسساتي.

3-أسباب اختيار الموضوع:

- الميل والرغبة في دراسة الموضوع خاصة وأنه يصب في مجال الدراسة؛
- الموضوع له علاقة مباشرة بالتخصص العلمي؛
- الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع في مثل هذا المواضيع؛

- الميل الشخصي بتطبيق موضوع الدراسة في المؤسسة المستهدفة؛
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالاتصال الداخلي بالرغم من أهميته في تحسين أداء المؤسسات.

4- أهداف الدراسة:

- معرفة أكثر أنماط الاتصال مساهمة في تحصيل المعرفة؛
- إبراز دور تحصيل المعرفة في دعم أداء المؤسسات؛
- التعرف على محددات دعم الأداء المؤسساتي؛
- الكشف عن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

5- أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة على أهمية الظاهرة التي يتم تناولها وعلى قيمتها العلمية والنتائج التي ستحققها والتي يمكن أن تفيدنا في اكتشاف حقائق نستطيع الاستناد إليها في إثبات دور الجهود الاتصالية في تحصيل المعرفة لدعم أداء المؤسسات؛
- نجاح المؤسسة أصبح يعتمد على سياستها الاتصالية وجهودها التي بدورها تساهم في تحصيل المعرفة وهذا ما ينعكس إيجاباً في أداء المؤسسات؛
- تعتبر هذه الدراسة حول هذا الموضوع إضافة من أجل إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات، فمن خلال البيانات والمعلومات والدراسات والحقائق والمعارف الجديدة والحديثة يتمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات هذه الدراسة.

6 - الخلفية النظرية للدراسة:

المدخل الوظيفي:

- يعتمد على المسلمات الخاصة بنظرية البنائية الوظيفية، التي ترى أن المجتمع يتكون من عناصر مترابطة تتجه نحو التوازن من خلال توزيع الأنشطة بينها التي تقوم بدورها بالمحافظة على استقرار النظام وأن هذه

الأنشطة تعد ضرورة لاستقرار المجتمع، وأن هذا الاستقرار مرتبط بالوظائف التي تحددها المجتمع للأنشطة المتكررة تلبية لحاجياته.

- وبناء على ذلك اتفق الخبراء على ضرورة تحديد عدد من الوظائف لكل نشاط من الأنشطة المتكررة في المجتمع التي تحافظ على وجود المجتمع واستقراره، ومن هذه الأنشطة النشاط الاتصالي في المجتمع الذي يرتبط استمراره بتحقيقه لعدد من الوظائف لكونه يمثل أحد الأنشطة المتكررة في المجتمع، أو باعتبار النظام الإعلامي أحد الأنظمة الفرعية أو العناصر الفرعية لبناء المجتمع الذي يقوم لتحقيق عدد من الوظائف الاجتماعية في أطر مفاهيم البنائية الوظيفية.

❖ مسلمات النظرية البنائية الوظيفية:

تقوم هذه النظرية على أن تنظيم المجتمع وبناءه هو ضمان استقراره وذلك نظرا لتوزيع الوظائف بين عناصر هذا التنظيم بشكل متوازن يحقق الاعتماد المتبادل بين هذه العناصر.

فالبنائية تشير إلى تحديد عناصر التنظيم والعلاقات التي تقوم بين هذه العناصر والوظيفية تحدد الأدوار التي تقوم بها كل عنصر في علاقته بالتنظيم ككل. وهو مدى مساهمة العنصر في النشاط الاجتماعي الكلي، ويتحقق الثبات والاتزان من خلال توزيع الأدوار على العناصر في شكل متكامل وثابت.¹

والتنظيم في رأي هذه النظرية هو غاية كل بناء في المجتمع حتى تحافظ هذا البناء على استقراره وتوازنه ولا يسمح التنظيم بوجود أي خلل في هذا البناء سواء من حيث العلاقات أو الوظائف، لذلك اتفق الباحثون على عدد من المسلمات الخاصة بهذه النظرية وهي:

1 - النظر إلى المجتمع على أنه نظام يتكون من عناصر مترابطة وتنظيم لنشاط هذه العناصر بشكل متكامل.

2 - يتجه هذا المجتمع في حركته نحو التوازن ومجموع عناصره تضمن استمرار ذلك، فحيث لو حدث أي خلل في هذا التوازن فإن القوى الاجتماعية سوف تنشط لاستعادة هذا التوازن.

3- كل عناصر النظام والأنشطة المتكررة فيه تقوم بدورها في المحافظة على استقرار النظام.

¹ - محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص ص43، 44.

4 - الأنشطة المتكررة في المجتمع تعتبر ضرورة الاستمرار وجوده، وهذا الاستمرار مرهون بالوظائف التي تحددها المجتمع الأنشطة المتكررة وتلبية لحاجاته.¹

❖ المبادئ التي تركز عليها البنائية الوظيفية:

بالرغم من تعدد آراء علماء الاجتماع واختلافها حول مفهوم الوظيفية فإنهم في الغالب يجمعون على بعض القضايا التي تشكل بمجموعها الصياغة النظرية الاتجاه الوظيفي وهذه القضايا هي:

1 - النظرة الكلية للمجتمع يصفه نسقا يحتوي على مجموعة من الأجزاء المتكاملة بنائيا والمتساندة وظيفيا البلوغ النسق أهدافه.

2 - إسناد العملية الاجتماعية لتعدد العوامل الاجتماعية وتبادل التأثير والتأثير فيما بينها.

3 - أن الأنساق الاجتماعية تخضع لحالة من التوازن الذي يشير إلى حالة الاستجابة للتغير الخارجي المعززة بآليات التلاؤم والضبط الاجتماعي.

4- لا يخلو النسق من التوترات والانحرافات والقصور الوظيفي غير أنها تحل نفسها بنفسها وصولا لتكامل والتوازن.

5- يحدث التغير بصورة تدريجية ملائمة أكثر مما تحدث بصيغة فجائية.

6- التغير الحاصل إنما يأتي من ثلاثة مصادر أساسية تتمثل في تكيف النسق مع التغيرات الخارجية والنمو الناتج عن الاختلاف الوظيفي والثقافي والتجديد والإبداع من جانب أفراد النسق وجماعاته.

7 - أن أهم العوامل الأساسية في خلق التكامل يتمثل في الاتفاق العام على القيم.²

7 - نوع الدراسة ومنهجها:

❖ نوع الدراسة:

¹ - امي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2006، ص ص 186، 187.

² - اغني ناصر حسين القرشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 166.

تندرج دراستنا هذه ضمن الدراسات الوصفية التي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها، والمجال العلمي الذي ينتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى والمؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحث إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث".¹

تبرز أهمية هذه الدراسات التي تهتم بدراسة دور الجهود الاتصالية في تحصيل المعرفة لدعم الاداء المؤسساتي.

❖ **منهج الدراسة:** المنهج هو مجموعة القواعد والأنظمة التي تساعدنا إلى الوصول إلى حقائق مقبولة ومنطقية حول الظواهر والمشاكل تحت الدراسة أو المواضيع ذات الاهتمام من قبل الباحث أو الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية والعلوم.²

يعرف روتز المنهج على أنه: "أساليب معروفة لنا تستخدم في عملية تحصيل المعرفة الخاصة الموضوع معين.

يقصد بالمنهج تحديد الباحث الطريقة التي سوف يسلكها في معالجة موضوع البحث في الأسئلة التي تشيرها مشكلة البحث.³

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لدراستنا هذه هو المنهج الوصفي الذي نعني به الدراسة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته وبالتالي يركز هذا المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو المشكلة، فالمنهج الوصفي يهدف إلى جمع البيانات عن الظاهرة، ودراسة وتحليل ما تم جمعه من معلومات بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد على طرق جمع البيانات من المقابلات أو وسائل الاتصال وأيضا الاستمارة واعتماد على مبدأ استخدام العينات.

¹ - منال هلال المزاهرة: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة، 2010، ص105.

² - د محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999، ص52

³ - محمد أحمد ربيع، عزمي الصالحين، نجود عطالته الحوامدة: البحث العلمي (مناهجه وطرائقه عرض وتطبيق)، ط1، عمان، 2014، ص 32.

وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث والمرحلة الثانية هي مرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج.

أما عن مزايا هذا المنهج فهي:

أ- أن هذا المنهج يوفر بيانات مفصلة للظاهرة أو موضوع البحث. ب - أن هذا المنهج يوفر تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بالظاهرة أو موضوع البحث والتي تساعد على التنبؤ المستقبلي للظاهرة.¹

8 - مجتمع وعينة الدراسة:

❖ **مجتمع الدراسة:** هو الأساس من الدراسة، حيث أن الباحث سوف يعمم في النهاية النتائج عليه، ولذلك فإن الخطوة الأولى في اعتبار العينة هي تعريف المجتمع، ويتضمن تعريف المجتمع خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات، والغرض من تعريف المجتمع هو تحديد الوسيلة التي سوف يتم دراستها.

كما يعرفه موريس أنجرس على أنه: " مجموعة من عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى والتي تجري عليها البحث أو التقصي".²

وعليه فإن مجتمع دراستنا هذه هم جميع موظفون اتصالات الجزائر.

❖ **عينة الدراسة:** العينة: "هي فئة تمثل مجتمع البحث (Research Population) أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث".³

-العينة : "هي مجموعة فرعية أو شريحة من السكان أخذت كي تكون ممثلة للمجتمع بكامله".⁴

¹ - منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص 3

² - منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014، ص 3

³ - رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2000، ص 305.

⁴ - ترجمة صالح أبو أصبع. فاروق منصور: مدخل إلى مناهج البحث الإعلامي، ط1، لبنان، دار المنظمة العربية للترجمة، 166، ص، 2013

وبما أن للعينة أنواع فقد تم اختيارنا للعينة القصدية أو العمدية وهي التي يتم اختيارها بناء على حكم شخصي أو تقدير ذاتي يهدف إلى التخلص من المتغيرات الدخيلة.

ويقصد فيها الباحث أفراد مخصوصين من مجتمع الدراسة حيث ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف درسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط حيث تعتبر هذه العينة أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة.

وقد تم اختيارنا لعينة مكونة من 30 مفردة من مجتمع الدراسة، لأن هذه العينة ممثلة أي أنها تعكس بصورة دقيقة مختلف خصائص مجتمع البحث الذي سحبت منه.

9- مجالات الدراسة:

❖ **المجال المكاني للدراسة:** أجريت هذه الدراسة لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الأغواط.

❖ **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022.

10- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

❖ الاتصال

لغة: حسب قاموس المصطلحات الإعلامية في المفرد وكصفة للإشارة إلى عملية الاتصال التي تتم عن طريق نقل معين.

أما الاتصال في صفة الجمع (communication) تشير إلى الوسائل نفسها ومؤسسات الاتصال وهو أيضا انتقال المعلومات والأفكار والاتجاهات والعواطف من شخص إلى آخر أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز.¹

اصطلاحاً: يعرفه كارل هوجلاند: hogland carl الاتصال هو العملية التي تقوم بها الفرد وغالباً ما تكون رموز شفوية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين.²

¹ - محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية (إنجليزي، عربي)، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 85

² - غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شياي جامعة الإسكندرية، 13، ص، 2016

الاتصال: هو إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكيد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم من خلال ثلاث خطوات للإرسال، الوسيلة، الاستقبال.¹

❖ **-التعريف الإجرائي للاتصال -** :هو العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل، المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك أفراد أم جماعات أخرى (المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة.

❖ **الجهود الاتصالية:** هي كل ما تقوم به العلاقات العامة من فعاليات وجهود اتصالية بأنواعها مثل الندوات والمحاضرات واللقاءات الجماهيرية المفتوحة، بهدف التأثير على الجمهور المستهدف.²

❖ **تعريف الاجرائي:** ويقصد بها هنا تلك الجهود والأنشطة الاتصالية التي تعدها وتنفذها إدارات العلاقات العامة بالمؤسسة.

❖ **الدور:**

لغة: جمع أدوار، مصدره دار عودة الشيء إلى ما كان عليه، مر، حركة، والدور طبقة في الشيء المدار، بعضه مع بعضه الآخر، وفي الموسيقى يقال قطعة مركبة من الاثنتين فأكثر وعلم الأدوار هو علم الموسيقى.³

اصطلاحا: يعرف على انه نموذج يتركز على بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل الجماعة أو موقف اجتماعي معين.⁴

ويقصد به أيضا: وظيفة أو مكانة الإنسان الفرد في موقف كدور الأب والطبيب والقائد والداعية وهو الجانب الحركي للمركز أو كيفية التمتع بالحقوق وتحمل الواجبات التي يفرضها المركز.⁵

¹ - مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي لجودة العلاقات في الحياة والإعلام، جامعة القصيم: الدار الجامعة المملكة العربية السعودية، 2007/ 2008، ص 40

² - لعززي، وديع - أكرم، وائل الأنشطة الاتصالية لوزارة التجارة والاستثمار السعودية في توعية المستهلك عن السلع المقلدة، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، المجلد 18، العدد 2. (2019م)، ص 74

³ - جبران مسعود: الرائد (معجم القباني في اللغة والإعلام)، ط 2، دار العلم للملايين، بيروت، 2005، ص 412

⁴ -- محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل في ترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، (عربي، انجليزي، فرنسي)، دار الوفاء الإسكندرية، 3012، ص 419.

⁵ -- خيضر شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال، دار اللسان العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 1422هـ، ص 93.

❖ **التعريف الاجرائي:** هو الجهود المنظمة والمخططة التي تقوم بها جهود الاتصالية في تحصيل المعرفة لدعم الأداء المؤسسي.

❖ **-التحصيل المعرفي:**

كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص¹.
كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحصيل المعرفة ولكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلا²".

❖ **التعريف الاجرائي:** هي عبارة عن تحصيل وجمع معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعا معينا، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها.

❖ **الأداء المؤسسي:**

يعتبر الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا انه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ التنظيم أهدافه، وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه " إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ويعرف كذلك على أنه " الطريقة التي تنجز الأعمال المحدد لتحقيق أهداف المؤسسة³.

❖ **التعريف الاجرائي:** إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد في مؤسسة اتصالات الجزائر، فهو النتائج التي تلخصت عن ذلك السلوك.

¹ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002، ص184.

² - مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 185

³ - عبد الملوك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، ص 86

10- الدراسات السابقة:

❖ الدراسة الأولى:

للباحثة "عيواج عذراء". بعنوان: واقع العلاقات العامة في الإدارة محلية¹، قامت الباحثة بتسليط الضوء حول واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية التي تحمل على عاتقها وظائف كبيرة، وبينت الحاجة الكبرى إلى جهاز من شأنه مساعدة الإدارة المحلية الاتصال واستقطاب جماهيرها الداخلية والخارجية، حيث انطلقت من التساؤل التالي/ ما هو واقع العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية؟

أما تساؤلات الدراسة فجاءت كالآتي :

1/ هل تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الداخلي و الخارجي؟

2/ هل تعاني العلاقات العامة في الإدارة المحلية من مشاكل تضعف في مكانتها و دورها؟

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

- تظهر وظيفة العلاقات العامة كجهاز مختص في الإدارة المحلية الجزائرية وظيفته الاهتمام المستمر بالموظفين وتحقيق الاتصال الدائم بالمواطني؛
 - تعمل الإدارة المحلية الجزائرية على تحسين صورتها مع الجمهور الخارجي بممارسة أنشطة اتصالية معينة؛
 - تواجد العلاقات العامة في الإدارة المحلية الجزائرية مشاكل تضعف مكانتها و دورها.
- ✓ نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- وجود جهاز العلاقات العامة في الإدارة المحلية مهمة الاهتمام الدائم المستمر بالموظفين.

- من بين المشاكل التي تعاني منها العلاقات العامة في الإدارة المحلية:

¹ - عيواج عذراء". بعنوان: واقع العلاقات العامة في الإدارة محلية- دراسة ميدانية "بلدية قسنطينة"- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة، قامت الباحثة بتقييمها سنة 2009 بجامعة منتوري قسنطينة.

إهمال وظائف العلاقات العامة، ضعف استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة في ميدان العلاقات العامة، غياب المختصين في الاتصال.

❖ الدراسة الثانية: دراسة وسام حجام، جاءت بعنوان دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل

المؤسسة العمومية الجزائرية¹، تمحورت إشكالية الدراسة في: دور العلاقات العامة في تفعيل الإتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائري". إعتد الباحث في دراسته على تساؤل رئيسي ما هو دور العلاقات العامة في تفعيل الإتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية؟، وكانت أبرز النتائج التي توصلوا إليها هي أن مكتب الإستقبال والتوجيه وخليّة الإتصال هما الجهتان المكلفتان بعمل العلاقات العامة، كما توصلو الى ان الإدارة العليا تهتم بجهاز العلاقات العامة وتوفر لها الإمكانيات اللازمة.

❖ الدراسة الثالثة: قادري محمد²، "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" تناول

الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية الاتصالية في المؤسسة. وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي وتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في عمال مؤسسة الحذف المنزلي حيث بلغ عددهم 435 عامل أما العينة المدروسة تمثلت في 87 عامل تم اختيارهم بنسبة 20% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

كما يعتمد الباحث في جمع البيانات في عمله الميدان على استبيان أي أجراه مع عدد من العمال إضافة إلى الملاحظة حيث خصصها الباحث خلال مدة البحث الميداني، وثاني محاله الدراسي : بالنسبة للمكاني : مؤسسة الحذف المنزلي التافنة بمغنية الجزائر أما المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة في عام 2010 وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في إن الاتصال الداخلي يمثل مكانة محورية حيوية داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت أجنبية أو محلية وضرورة استغلال المؤسسة الاقتصادية الوطنية لأهمية الاتصال الداخلي في حسن تسييرها وفعاليتها، كما توصل الى ان تكنولوجيا الإعلام والاتصال أكثر حتمية

¹ - وسام حجام، دور العلاقات العامة في تفعيل الاتصال داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة أم البواقي، مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

² - قادري محمد، الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة مؤسسة الحذف بمغنية - مذكرة ماجستير في علوم التسيير - جامعة تلمسان 2009-2010.

بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية المختلفة لاستطاعتها إحداث تغيير نوعي وجذري في طريقة التفاعل الحاصل بين الإدارة العامة للمؤسسة وجمهورها .

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة- Michael Zack&al 2009 : بعنوان

"Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis"

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي، وأظهرت وجود علاقة مباشرة وهامة بين الأداء المالي والأداء التنظيمي، فالعلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة والأداء المالي هي علاقة غير مباشرة.

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة سوزان صالح دروزة¹، بعنوان " : العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي." هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة (الاحتياجات المعرفية، الوعي والالتزام المعرفي، الاتصالات الداخلية والخارجية) وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التعليم العالي الأردنية.

أثبتت هذه الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة ومتطلباتها تساهم بشكل فعال في رضا العاملين، التعلم والنمو المؤسسي، كفاءة العمليات الداخلية، وهي عناصر الأداء حسب الباحثة.

¹ - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بالأردن، 2008

الفصل الأول: الجهود الإتصالية

تمهيد:

يعتبر الاتصال من بين احد أهم العوامل التي تسعى من خلالها اي المؤسسة إلى تحقيق أهدافها التي تعمل على تنمية قدرات الأفراد ودمجهم في ثقافة المجتمع ،وتزويدهم بالقيم والاتجاهات والمعارف التي تمكنهم من التجديد والابتكار ،فالتنمية تحتاج إلى مهارات وقيم موجهة نحو تحقيق الأهداف ، وبشكل أكثر تحديدا فان كل موظف ستكون له مهمة داخل هذه المؤسسة ،ولكي تنجز هذه المهام بشكل جيد و موحد لابد من وجود معلومات تنسيقية يتم إيصالها إلى كافة المؤسسة ،فكل هذه المعلومات المتدفقة تدعى بالجهود الاتصالية

وعليه ومن خلال ما تم تناوله سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: الجهود الاتصالية والعلاقات العامة في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الاتصال.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال.

الاتصال عملية حيوية وديناميكية في حياة الإنسان، فهو ضروري كالماء والهواء، لا نستطيع الاستغناء عنه، بفضلله وجد عالم اليوم بالشكل الذي نراه متقدم ومتطور يحمل في طياته حضارات وثقافات وعلوم تنمو بدون توقف فليس له بداية ولا نهاية، فهو ضروري في تسيير أمور أي منظمة، فببساطة الاتصال ينقل التجارب والمعارف والرسائل بين الأجيال بالصوت والرمز والشارة والحركات وغيرها، فهو كل شيء في الحياة.

ولقد تعددت التعريفات لهذا المفهوم عند أصحاب التخصص في علوم الإعلام والاتصال مبرزين على ضوءها أهميته في التفاعل الاجتماعي ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

- الاتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق والآراء بين الناس¹.
- الاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- عملية يقصد بواسطتها إثارة استجابة نوعية لدى نوعي.

¹ - محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص 17.

• العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية وللآراء.

• العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

اصطلاحا:

لقد ظهر تعريفات عديدة لا يمكن حصرها المفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام والاتصال، عكست في معظمها أهميته، ودوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال ومن هذه التعريفات:¹

• هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف السلوك.

• هو بث وثائق واقعية كالمعلومات والأخبار.

• هو استعمال اللغة والإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.²

وكلمة الإتصال كمصطلح أساسي يقصد بها العملية الرئيسية التي يمكن أن تنطوي عنها كافة أوجه النشاط الإعلامي والدعائي والتوعوي، بالإضافة إلى أنشطة العلاقات العامة والمعلومات والتي تتفق جميعها فيما بينها في أنها عمليات اتصال بال جماهير وإن كانت تختلف من حيث أهدافها ووظائفها، ووسائلها وجماهيرها، وجوانب التأثير الناتجة عنها.

¹ - أمير علي محمد، الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 25.

² - محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 08.

كما توجد تعريفات أخرى للاتصال نذكر منها:

تعريف تشارلزكولي: CHARKS COLLY

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بان الاتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم وتتطور، وأمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني وبين الجمهور الداخلي والخارجي وذلك من أجل تحقيق الترابط والتعاون، وتبادل والآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحققه الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين.

• ويعرفه أيضا جورج ليندرج GEORGS LINRERGS الاتصال بأنه التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معينا عند المتلقي. • كما يعرفه كارل هوفلاند HAFFLAND على أنه عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة التعديل سلوك المستقبل أو تغييره.

• وتعرف الدكتورة جيهان رشتي الاتصال: "بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشرى أو آلات في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة، أو معنى مجرد".

• ويعرفه علماء الإدارة: "بأنه العملية التي تهف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي للمشروع".

• وهناك من القواميس العربية الانجليزية ما يستخدم فعل COMMUNICATE وكلمة COMMUNICATION كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و "شارك" و "تفاعل".¹

• ويعرف قاموس أكسفورد OXFORD الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، فعندما نتكلم

¹ - محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص 33.

نريد من يسمعنا، وعندما نكتب نريد من يقرأ لنا، وعندما نستخدم الإيماءات والابتسامات نريد من يستقبلها ويفهمها ويستجيب لها بإيماءات أو بابتسامات مماثلة¹

المطلب الثاني: أنواع الاتصال.

- **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي للمنشأة، ويعتبر أهم عمليات الإدارة بصورة عامة، والعلاقات العامة بصورة خاصة، حيث يسير العمل وفق الهيكل التنظيمي مباشرة بين مرسل الرسالة والمستقبل والذي يتضمن عادة²:

- البيانات والحقائق الخاصة بالوضع الجاري والمشكلات والأهداف.

- المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

- الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب.

يحدث هذا النوع من الاتصال في إطار يتخذ عدة أشكال:

أ. اللغوي:

يكون الاتصال لغويًا يتم بين الطرفين إما شفويًا أو كتابيًا، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع. أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية المذكرات، التقارير... ويستعمل الاتصال الكتابي في المواقف التي تكون فيها المعلومات المكتوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية، أما الاتصال الشفوي فهو أسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب، أو عزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

ب. الاتصال غير اللغوي:

¹ - محمد منير حجاب، نفس المرجع، ص 34.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990، ص 537-540.

يأخذ مركز الوسط بين الكتابي والشفهي وهو أنواع:

- السكوت والإنصات "silence" وتتمثل في التغييرات و الحركات مثل: إيماءة الرأس، هز الكتفين، غمز العينين، التعبير العاطفي كالدموع أو الغضب التي تسمى بلغة الجسد أو البدن والتي تستعمل كدليل لنقل الرسائل.

- التدريب العملي: هو وسيلة من وسائل الاتصال، فالمدير او المدرب هو موجه و مرشد يراقب ما يقوم به و أنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء العمل.

- المعلومات المرتدة: وتكون إجابات على الاتصال في شكل رجع الصدى، رد فعل او معلومات مرتدة وقد تأخذ الشكل الرسمي كالتقارير الكتابية او الشفوية.

- الاتصال غير الرسمي:

يتم الاتصال غير رسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتالف و إشباع الحاجات، و تتواجد هذه الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، رغم أنها تتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، و يتم الاتصال غير رسمي بوسائل غير رسمية لا يطلبها التنظيم يتجسد نتيجة للعلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم،

وهذه الاتصالات غير الرسمية تكمل الاتصالات الرسمية، وتسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، حيث يمكن عن طريقها الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملنا وسائل الاتصال الرسمية كما أنها تؤدي للقضاء على الروتين، ووجودها داخل التنظيم يعتبر ظاهرة صعبة، لأنه يدل على أن العاملين بالمنظمة لا يهتمون بها اهتمام سطحي فقط، وإنما يهتمون بأمورها اهتمام شخصي، وهذا ما

يدفع بالمدير إلیان لا یغفل علی وجود هذا النوع من الاتصال، و یعمل علی التعايش معه واستخدامه لصالح التنظيم.¹

المطلب الثالث: عناصر العملية الاتصالية.

ترتكز العملية الاتصالية علی خمس عناصر وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة والتغذية العكسية.

1. المرسل أو المصدر:

هو الشخص او مجموعة من الأشخاص أو الجهاز الذي یود أن یؤثر فی الآخرين بشكل معین، لیشاركوه فی أفكاره او اتجاهات معينة.

وهو المسؤول عن القيام بوظيفتين أساسيتين: أولهما فی تحديد الفكرة وذلك عن طریق جمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة أو اللغة المناسبة، وثانيهما هي قيامه بالشرح وتوضیح هذه الفكرة أو المهارة لهنهما فی حاجة إلیه عن طریق اللغة والوسيلة التي اختارها فی وقت معین.

ولكي تتحقق هاتین الوظيفتين علی المرسل مراعاة مجموعة من الاعتبارات وهي:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله.
- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعني الذي يريد إيصالها لآخر.
- ينبغي علیه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها (منطوقة، مرسومة ومكتوبة).
- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها.
- يجب علی المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال.

¹ - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 540-541.

- ينبغي على المرسل تشجيع رجع الصدى.

- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية.¹

2- المستقبل:

هو الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها، وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل، وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي:

خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية (المستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ).

وخصائص متعلقة بالجوانب البسيكولوجي والاجتماعي (الاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة).

3- الرسالة:

يشير "جون ادير" إلى أن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تجعل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل، فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، فالرسالة تمثل محتوى الاتصال وعلى أساس الاختلاف سوف نميز بين أربع أنواع من الرسائل وهي:

أ. الرسالة الوظيفية:

وهي التي تنقل معلومات عقلانية فنية أو عملية أو قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، أي الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي الخارجي من المعلومات، وترتكز حول العمل أساسا.

¹ - ابراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993، ص 383.

ب. الرسائل الواقعية:

ونعني بها مجموعة الإخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث وتنتشرها الصحف، وتذيعها الإذاعات المسموعة والمرئية.

ج. الرسائل العاطفية:

وهي التي تعبر عن المشاعر و الانفعالات و تتوجه إلى العلاقات أساسا.

د. الرسائل الخيالية:

ويقصد بها القصص والمسرحيات والتمثيلات والأغاني والأساليب الفنية التي تعتمد على الواقع، والملاحظ أن الرسائل الوظيفية والواقعية غالبا ما تكون وظيفتها إنتاجية، بينما الرسائل العاطفية والخيالية غالبا ما تكون وظيفتها استهلاكية.¹

4- وسيلة او قناة الاتصال:

الاتصال عملية تفاعل بين الطرفين، يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل عن طريق قناة اتصالية، إذ تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصا أو المرسل شخص، والمستقبل جماعة او جماعتين او مؤسسة و مؤسسات أخرى و ذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل و استخدام لهذه الرسالة كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز او الرموز او الأفكار بين الناس.²

¹ - محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص 26-28.

² - محمد العمري أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 38 - 43.

5- رجع الصدى أو التغذية العكسية:

هو عملية إرجاعاً لأثر الذي يقوم به المستقبل عندما تستجيب لرسالة جوانبه حيث يتحول إلى مرسل وهذه العملية تضبط سلوك المرسل و توجهه في المرحلة اللاحقة لاستكمال رسالته، يعدل من المحتوى او اللهجة او يغير من الرسائل المستخدمة تبعاً لردة الفعل التي تلقاها).

المطلب الرابع: وظائف الاتصال وخصائصه.

1. وظائف الاتصال:

1.1. وظيفة أو مجال الإدارة: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التعامل بين العاملين في المؤسسة او الهيئة.

2.1. وظيفة أو المجال الاجتماعي: ويتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، وكان يحدد الآثاران الاتصال في النهاية يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم شمولي متعدد الأبعاد ومتكامل.¹

وظيفة او مجال الإعلان والإعلان هو رسالة مدفوعة وإما أن يكون أخباراً او معلومات او ترفيه او الثلاثة مجتمعين لان رغبة المشاهد في القارئ في الرسالة الإعلامية ترتبط بخاصية المنتج والمعلومات او من القيمة الترفيهية للإعلان.

3.1. وظيفة أو مجال الدعاية: وهو هدف قديم قدم المجتمع الإنساني باعتبارها محاولة للسيطرة على الفكر والسلوك ويستوي في ذلك الدعاية داخل حدود الوطن أو المواجهة إلى الشعوب الأخرى.

¹ - د. ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1999، ص 44_45.

والدعاية هي المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة، من أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرب أو التحكم فيها أو تغييرها، وذلك عن طريق استخدام وسائل الاتصال.

والهدف من ذلك أن يكون رد الفعل لأولئك الذين تعرضوا لتأثير الدعاية مع ملاحظة أن رجل الدعاية توجهاته تكون غير تعليمية وهذا أن هدفه النهائي يتقرر سلفا.

4.1. وظيفة أو مجال التوجيه: وتتحقق حينما يتجه الاتصال إليكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو اتجاهات قديمة، أو يثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريتان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من خلال الاتصال الجماهيري.¹

5.1. العلاقات العامة: تعد أيضا أحد الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف عملية الاتصال، باعتبار أنها تمثل هندسة و تدبير التفاهم و الرضا، أو اعتبارها الرجل الوسط أو السند أو النية الطيبة، لان رجل العلاقات العامة يعد ممثلا للرأي العام وداعية في نفس الوقت، إذ انه يحلل و يفسر أمزجة الناس و اتجاهاتهم، ردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات، أو يعمل لحسابها الرجل العلاقات العامة باعتباره شكل ممكن سواء كانت مؤسسة أو حكومة أو الشخص.

وهكذا انتهى الدارسون إلأننا لاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع.

فالالاتصال يساهم في إنما عوزيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الإنسان على العيش في جماعة وأمة وعالم متفاهم.

6.1. وظيفة أو مجال التسويق: يهدف الاتصال إلى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، عن طريق تبصيرهم وتوعية المستقبلين بأمورهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع

¹ - د. ابراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق الذكر ، ص 33.

أفقه لما يدور حولهم من أحداث حيث يخاطب الإعلام العقل لا الغريزة العاطفة أي نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة.

حيث يهدف إلإكساب المستقبل خبرات جديدة ومهارات او مفاهيم جديدة في مجال التعليم.

7.1. وظيفة أو مجال الترفيه: ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإمتاع إلى نفس المستقبل.

2. خصائص الاتصال:

هناك عدة خصائص يمتاز بها:

- إن الاتصال عملية لها صفة التلقائية.

- الاتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار.

- الاتصال عملية موضوعية وواقعية.

- الاتصال عملية لها صفة الجاذبية.

وفيما يلي نوضح هذه الخصائص وكيف يمكن أن نستفيد منها في إطار الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية:¹

أ. الاتصال له صفة التلقائية:

منذ وجد الإنسان على الأرض فانه حاول أن يكون علاقة وان يتحدث مع غيره، واختراع لذلك اللغة والإشارات وكافة الألوان التي تمكنه أن يدرك ويفهم ويفكر ويتصل، واستخدام الحواس هي "اللغة" ووسيلة اتصال فعالة، وتدل على أشياء كثيرة قد يعجز الكلام عن التعبير عنها.

¹ - د. ابراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق الذكر ، ص 33.

وبناء على ذلك يمكن القول إن أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية، وعلى هذا فالإتصال هو من صنع الإنسان والمجتمع. حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

ب. الإتصال ظاهرة اجتماعية عامة لها صفة الانتشار:

يعتبر الإتصال من الظواهر العامة والنشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات، كما يمارس في كافة المنظمات محلية وإقليمية ودولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه.¹

ج. الإتصال له صفة الموضوعية والواقعية:

الإتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات أو المجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى الهدف، وهو مواجهة المشكلات أو إشباع الاحتياجات أو وضع برامج وخطط أو قضاء وقت فراغ... الخ. والإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، ولا بد أن يعبر الإتصال عن نفسه، من خلال المشاعر الحقيقية، والواقعية التي ترتبط بالأحداث في مكان معين وزمن معين. وعلى هذا فالإتصال يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

ويقول "روف وليم" w rough ":

"إن وسائل الإعلان والإتصال تؤدي وظيفة التفسير والتعليق على الأخبار والموضوعات ولكي تجعلها أكثر فهما ولكي توضح المغزى من ورائها أو تصورها بطريقة واقعية لأفراد المجتمع".

د. الإتصال يعمل على ترابط المجتمع:

¹ - هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص 46، 47

يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع، ومؤسساته من خلال مواجهة الشائعات، وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن والمجتمع، وهو في ذلك يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد، ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه، ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراده، ونبذ السلوك السيء الذي يضر بالمجتمع، ويجب أن ندرك أن هناك بعض الحقائق التي قد لا ندركها أثناء الاتصال ... أننا لا ننقل المعلومات فقط بل ننقل أيضا العديد من الرسائل الأخرى.¹

وهذه الرسائل قد تكون:

- **على مستوى المجتمع:** الوقائع، الخبرات، الأفكار، المطالب وكلها يعبر عنها باستخدام الكلمات.
- **على مستوى العلاقات،** وتتضمن الحالة الوجدانية، طريقة تقديرا لآخرين، كيفية التفاعل معهم ... الخ. وهذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالاتصال غير اللفظي او بناء على ما يستنبط من بين السطور ...وله أهمية كبرى في تحقيق الترابط الاجتماعي بين أفراد المجتمع.

هـ. الاتصال يتسم بالجاذبية:

أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز والمعاني والأفكار بين الناس.

وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون:

- **جاذبية شعور حماسية:** تتفاعل معها بما يتقدم هذه الأساليب من موضوعات او تعرض لأي من حقائق.. وقد تكون هذه الحقائق معلومات مفرحة مثل: النصر في 6 أكتوبر 1973، وقد تكون هذه المعلومات محزنة مثل: الهزيمة في كأس العالم، وكل هذه المناسبات يتفاعل معها أفراد المجتمع حزنا او فرحا من خلال وسائل الاتصال وما تقدمه من وسائل جاذبة في عرض هذه المعلومات وغيرها.

¹ - هناء حافظ بدوي، نفس المرجع السابق، ص 49

و. جاذبية شعور هادئة:

تتسم بالتعقل وإحكام الفكر.. وتعمل وسائل الاتصال من خلالها على إشاعة جو من الثقة والألفة بين القيادة السياسية في المجتمع، أو القيادة الاجتماعية من خلال حثهم على التفاعل مع المجتمع.

ومن هنا فإن للاتصال جاذبية تجعل الإنسان لا يكف تدعيم شبكة اتصالاته كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل انه لا يكتفي بذلك دائما، بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات ومؤسسات المجتمع المحلي¹.

المبحث الثاني: الجهود الاتصالية والعلاقات العامة في المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية الاتصال للعلاقات العامة.

1- مفهوم الاتصال للعلاقات العامة:

هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة خلال إطار موقفين يجمع بينهما بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف.

- فالاتصال إن ضروري لنجاح إدارة العلاقات العامة واستمرارها وضروري أيضا لبقاء المنشأة إذ يعين توصيل المعلومات التي تبني عليها القرارات وبدونها لا توجد قرارات وهذا ما يؤكد أن الاتصال في أي منظمة هو الذي يدفع الحياة من جانب إلى آخر إذا انقطعت الحياة.²

والاتصال هو إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فهو الجهاز العصبي الذي يقع على عاتق القائد الإداري ويبحث الحياة في المؤسسة ويدفعها للاقترب من الهدف.

¹ - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره / ص 50- 53

² - محمد منير حجاب وسحر محمد وهي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999، ص 26.

وتتجلى أهمية الاتصال في علاقة الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية أولى وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية ثالثة.¹

2 - العلاقات العامة والاتصال:

إن وسائل الإعلام هي من أهم الوسائل الاتصالية التي يتعامل معها أخصائيو العلاقات العامة وخاصة إذا كان أخصائي العلاقات العامة يرغب في الوصول إلى الجماهير ومن أهم القواعد التي تحكم التعامل مع وسائل الإعلام أن يكون رجل العلاقات العامة أميناً في أحاديثه وكتاباته ويجب أن يعرفه الرجال أن الإعلام شخصياً وعليه أن يستغل القرص أو يضعها لكتابة أخبار عن منشأته.²

ومن أهم عوامل نجاح الرسالة الإعلامية أنها ترسل في الوقت والمكان المناسبين ولديها القدرة على التسويق والفهم المشترك بين المرسل والمستقبل والعمل على إثارة المستقبل مع ضرورة وصول الرسالة بالقوة نفسها التي كانت عليها لدى المرسل.

3 - وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

هناك من يتسم وسائل الاتصال إلى أربع مجموعات هي:

أ- وسائل مقروءة: ومنها الصحف والمجلات والنشرات والملحقات.

ب - وسائل مسموعة: وهي الوسائل التي يمكن سماعها دون الحاجة إلى القراءة مثل الإذاعة والندوات والتلفزيون.³

ج - وسائل مرئية: والتي يمكن رؤيتها بالعين منها التلفاز، المعارض، الصور. د. وسائل اللغة الصامتة في الاتصال: لا تعتمد على القراءة أو الاستماع أو المشاهدة بل الإشارة والحركات الجسدية.

¹ - طارق المجذوب: العملية الادارية والوظيفة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، عمان، الأردن، ص 255.

² - فريجة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2012، ص21.

³ - محفوظ أبو جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط 4، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 178 - 179.

وهناك من يقسمها حسب درجة التأثير مثل:

1- وسائل الاتصال الداخلية أو الخارجية: موجهة للجماهير الداخلية للمؤسسة مثل مطبوعات، كتيبات لوحة الإعلانات الداخلية، الاجتماعات، مجلة المنظمة.

2 - وسائل الاتصال الخارجية: موجهة إلى جماهير المنظمة مثل: صحف، مجلات، راديو، تلفزيون.

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال الفعال في المؤسسة وقنوات الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة.

1-مبادئ الاتصال الفعال في المؤسسة:

- وضوح الرسالة: من حيث الألفاظ والعبارات المستعملة يجب أن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، حيث تحمل الرسالة مضمون واحد وتأويل واحد هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

- كفاية المعلومات: أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يعني المرسل إليه عن أي استزادة.¹

- سرعة الانتقال: أو على الأقل ضمان انتقالها في الوقت والمكان والمناسب وبالوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة.

- نطاق الاتصال: أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ.

- مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق: أن تحقق العملية الاتصالية جعله من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة التحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة.

¹ - د. ناصر قلبي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، د ط ديوان المطبوعات الجامعية، دبن، 2011، ص ص 69- 70.

- مبدأ المشاركة: أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأكيد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجأة للجميع.

2 - قنوات الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة:

يصنف الباحثين القنوات الاتصالية التي تستعين بها العلاقات العامة إلى ثلاثة قنوات رئيسية هي:

1- النشرات: تشمل النشرات الصحفية ومجلة المنظمة، والأحداث الخاصة والأنشطة الترويجية وتهدف إلى نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة والتي تهتم جماهيرها الداخلية والخارجية فضلا عن أهميتها الكبيرة في معالجة الأزمات.

2- القنوات الإعلانية: تشمل قنوات الاتصال الجماهيري (صحافة، إذاعة، تلفزيون) فضلا عن القنوات الإعلانية المتخصصة كالمصقات واللوحات الإعلانية وتخص تلك القنوات بجماهير المنظمة الخارجية.¹

3 - القنوات الاتصالية الترويجية: وتشمل الخطابات والرسالات التي تستهدف الترويج لمنتجات وخدمات وسياسات المنظمة، فضلا عن تصميم عينات ممثلة لمنتجات المنظمة وتوزيعها على بعض فئات الجمهور ناصيك في إقامة المعارض لترويج المبيعات وتدعيم دور المنظمة ومواجهة عوامل المنافسة التسويقية.

المطلب الثالث: دور وأهداف ووسائل الاتصال في المؤسسات.

1 - دور الاتصالات الأساسية في تنظيم أنشطة المؤسسة:

للاتصال دور أساسي ومهم في وجود المجتمعات ووسيلة أساسية في ممارسة الوظائف في المنظمة أو المنظمات التي يتكون منها المجتمع، فيمكن القول أن المنظمات يتم وجودها من خلال الاتصالات فبدون الاتصالات سوف لن يكون هناك وجود للمنظمات بالتالي لا وجود لتأثير الجماعات في سلوك الفرد وعليه فإن الاتصالات الجيدة تعتبر ضرورية للمنظمات، وللتعرف على أهمية الاتصالات في تنظيم الأنشطة يمكن أن نسترشد بأحد الأمثلة من واقع الحياة العملية ولنفترض قيام منظمة بينك وبين شخص آخر ولتفترض أن هذه

¹ - محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص149.

المنظمة لها هدف محدد وهذا الهدف غير واضح أو معروف، والآن لنفترض أن أي من الطرفين فإن ذلك سيكون ناتج من جهود فردية، وعليه فإننا غالباً ما نحصل على تنسيق في الجهود من خلال الاتصال وهذا ما يعني أن الاتصال يساعد على تنسيق الجهود .¹

2- العلاقات العامة والجمهور الداخلي في المؤسسة العمومية:

الجمهور الداخلي في المؤسسة هو الجمهور الذي يتكون من جميع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة من فئتين وإداريين وعمال وقد يمتد هذا الوصف ليمثل فئة أخرى من غير العاملين بالمؤسسة من مؤسسين ومساهمين وقد يصبح أيضاً في بعض المؤسسات ذات الطبعة الخاصة مثل جمهور الطلبة...²

وتأتي العلاقة بالجمهور الداخلي للمؤسسة في مقدمة برامج العلاقات العامة وليس ذلك بسبب ضخامة إعداد هام بل لأنهم يمثلون جزءاً له، أضف إلى ذلك أنهم على اتصال العلاقات العامة إلا إذا كانوا هم أنفسهم على علاقة طيبة بالمؤسسة والاتصال بالجمهور الداخلي ليس صعباً فالعمل اليومي يوجه نوعاً من الاتصال بين درجة استعداد الأفراد إلى الاستماع والتجارب تقبل أن تحاول المؤسسة إيجاد علاقات عامة طيبة بينها وبين موظفيها يجب عليها أولاً أن تهيأ الجو لإقناعهم بتحسين العلاقات العمالية لها.

3 - أهداف ووسائل الاتصال في المؤسسة العمومية:

1- الأهداف الرئيسية المطلوبة للعملية الاتصالية:

1 - إنشاء علاقة واتصال مستمر بفضل حرية حركة الأفكار بين العمال والإدارة.

2 - الحوار والمشاركة المزدوجة والتعاون الفعال وحرية تبادل المعلومات.

¹ - صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20 - 21.

² - زياد عمر شرماني: عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 98 - 99.

3 - إنشاء نظام اقتراحات الذي يسعى بعملية الآراء مثلا تكون سلعة الاستعمال وجد مفيدة سواء لدى الإدارة أو لدى العمال، من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر في مختلف المستويات.

2 - وسائل القيام بالبحث والعمل الضروري لاختيار أحسن وسائل الاتصال وأحسنها أداء وفعالية، إلا أن هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها الأحسن في أداء أهداف العملية الاتصالية سواء على مستوى المؤسسة الجزائرية أو على مستوى الأوامر، وهي التي تبقى الأكثر فعالية والأكثر تقبلا.¹

¹ - ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، د ط، دار المحمدية العامة، الجزائر، د سنة، ص 155.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن الجهود الاتصالية أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود تدفق، وتبادل المعلومات بين موظفيها حيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة بمختلف أساليبه الكتابية، الشفوية، الالكترونية تبعا للهدف المحدد للوصول إليه.

الفصل الثاني:

تحصيل المعرفة والأداء

المؤسساتي

تمهيد:

تمثل المعرفة الأصل الجديد للمؤسسات وهي أحدث عوامل الإنتاج فيها، حيث أن أغلب المؤسسات تمتلك المعرفة لكن لا تحسن استعمالها، والمعرفة دون فعل الإرادة ليست ذات نفع لأن المعرفة تحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتخزينها وإلى توزيعها ومن ثم استعمالها بصورة منطقية ، ومنه يعتبر الأداء من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع وشامل وهام لأي مؤسسة، وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية لذلك ومن ثم تحسين الأداء من خلال المعارف الجديدة المكتسبة لأن للمعرفة دور فعال وكبير في بناء وتحقيق أداء متميز، وتلعب إدارة المعرفة دورا حيويا في بناء المؤسسات حيث أنها تؤثر وبشكل كبير على الأداء من خلال التأثير على العمليات الداخلية، التعلم والنمو، ورضا الزبائن.

وعليه ومن خلال ما تم تناوله سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: ماهية الأداء

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة.

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها؛ لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

لقد أعطيت عدة تعاريف للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي:

- عرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص".

كما عرفت على أنها: "جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستنتج فعلا".¹

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول إن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه - من خلال المحيط الذي يكون فيه - يتبع سلوكا معيناً؛ فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرما يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.²

وفيما يلي شرح للمصطلحات السابقة (البيانات، المعلومات، المعرفة والمهارات).

تعريف البيانات:

• عرفت البيانات على أنها: "عناصر خام لا معنى لها".

¹ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان الأردن - 2002، ص184.

² - Claire Beyou, Management des connaissances ,ED LIAS,Paris,2003,P28.

كما عرفت على أنها: "حروف، جمل، أرقام أو رموز غير منظمة وغير مرتبطة بموضوع واحد والتي قد لا يستفاد منها في شكلها الحالي".

إذن يمكن القول إن البيانات في حد ذاتها لا يمكن أن تقدم معنى ولا يمكن أن يستفاد منها، وعرفت المعلومات على أنها: "بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد".

وهي أيضاً: "بيانات موضوعة في إطار ومحتوى واضح وذلك لإمكانية استخدامها لاتخاذ قرارات معينة، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، في شكل صورة أو محادثة".

وهي أيضاً: "مجموعة البيانات الموضحة بطريقة تسمح بإعطاء معنى للرسالة، والطريقة التي تنظم بها المعلومات ناتجة من قصد المستعمل"¹.

ومنه يمكن القول إن المعلومات ناتجة من البيانات التي تمت معالجتها ووضعت في سياق معين ولهدف محدد، وفي هذا الإطار يمكن تقديم صنفين مهمين للمعلومات هما:

- المعلومات الداخلية والخارجية؛ Les information internes et externes
- المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة؛ Les informations structurées et non structures
- فالمعلومات الداخلية: توافق المعلومات الخاصة بالمؤسسة التي تتحكم بها والتي تنتج من عملياتها الداخلية.
- المعلومات الخارجية: وهي المعلومات التي تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي.
- أما المعلومات المهيكلة: وهي المرتبطة بالبيانات الرقمية.
- والمعلومات غير المهيكلة: وهي التي توافق المعارف (connaissances)، المعارف العملية -Savoir-faire.

¹ - إيمان فاضل السامرائي، هيثم علي الزغي، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان - الأردن - 2004، ص24.

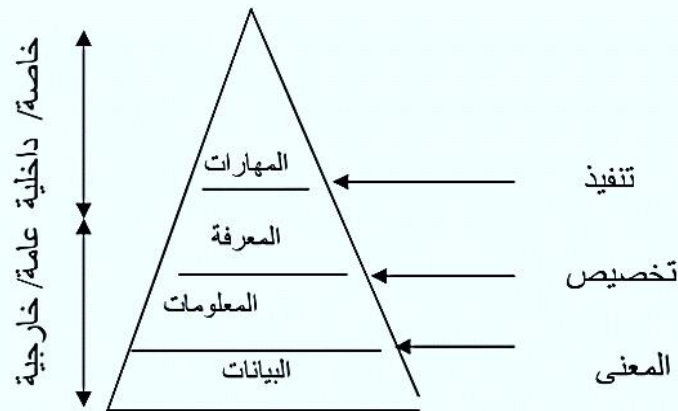
وإدارة المعرفة تقع في إطار المعلومات الداخلية، الخارجية لكن غير المهيكلة.

- تعريف المعرفة:

المعرفة عبارة عن معلومات موجهة ومختبرة تخدم موضوعاً معيناً، تمت معالجتها وإثباتها وتعميمها وترقيتها، بحيث نحصل من تراكمية هذه المعلومات وخصوصيتها على معرفة متخصصة في موضوع معين، معنى ذلك أن المعرفة نتاج معالجة المعلومات وتخصصها في موضوع معين.¹

ويمكن ترجمة هذه التعاريف في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): هرمية المعرفة



Source: Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris, 2003, P28.

وأما التعاريف القائمة على المعرفة الضمنية فهي:

- المعرفة هي ما يبقى في رؤوس الأفراد.

¹ - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد - العراق-2007، ص228.

- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات والسياقة والرؤى الخبيرة، التي تقدم إطارا التقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة.

إن فمعارف الفرد كامنة في رأسه متجسدة في أعماله من خلال المهارات التي اكتسبها والخبرات التي حصل عليها طوال فترة عمله وتكوينه وتعلمه، واعتماد المؤسسة على هذه المعارف فقط يكبدها مخاطر ناجمة من خروج هؤلاء العاملين (سواء لتسريحهم نظرا لارتكاب مخالفات، موت، تقاعد...). لذا نجد أن المعارف التنظيمية لا تكون فقط لدى الأفراد بل هي متضمنة في الإجراءات المحددة من طرف المؤسسة وكذلك متضمنة في التكنولوجيات وهي طريقة لجعل المعرفة متاحة في كل وقت ويسهل نقلها واستعمالها¹.

التعريف الإجرائي للمعرفة:

من كل ما سبق يمكن القول إن المعرفة تعبر عن قدرة الفرد على التعلم والاكتساب وتجسيد ذلك في أعماله هو بنفسه أو قيام المؤسسة، بالاستعانة بالوسائل المتاحة لاكتشاف تلك المعارف، وجذبها من أجل تخزينها ومن ثم تطبيقها.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة :

لقد اختلف الكتاب في وضع أنواع محددة للمعرفة؛ لذا ارتأينا أن نتناول مختلف الكتاب والباحثين وما جاؤوا به من تصنيفات يمكن عرضها كما يلي:

1- تصنيف ميشيل زاك:

ويصنف المعرفة إلى ثلاثة أصناف هي:

أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الأدنى من المعرفة، هذا النوع يكون مطلوبا من أجل البقاء في قطاع معين، لكنه لا يضمن للمؤسسة فرصة بقاء طويلة.

¹ - بوعشة مبارك، إدارة المعرفة مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، باتنة - الجزائر-2008، ص14.

ب- **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام نفس المستوى والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون؛ إلا أنها تختلف عنهم في اعتمادها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً، أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة.

ج- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في القطاع الذي تنشط فيه، هذا التصنيف ركز على المعرفة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن منافسيها؛ فامتلاك معرفة ما، هو الذي يؤهلها لتتمتع بمركز تنافسي وفرصة بقاء طويلة، وتميز المؤسسة إنما راجع لتحسن أداءها الذي تساهم فيه مختلف الموارد الموجودة بها، وهذا راجع إلى نوع المعرفة التي تمتلكها.¹

2- **تصنيف نوناك (Nonaka 1991):** صنف إيكاجيرو نوناك في مجلة هارفارد للأعمال، المعرفة إلى معرفة باطنة وأخرى ظاهرة.

أ- **المعرفة الباطنة أو الضمنية وهي معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد، وهي المعرفة المتضمنة في الخبرة والمعارف العملية (Savoir-faire) للفرد الذي يمتلكها وهي غير مادية وصعبة النقل.**

ب- **المعرفة الظاهرة:** وهي المعارف المقتنة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت.

لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة والمجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخرنت في الوثائق وبرامج الحاسوب ... تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً هي معرفة لا تخص شخصاً بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل إنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة. ويرى (Grundstein 1995) أن معارف المؤسسة تحتوي جزءاً من المعارف الخاصة les savoirs التي تصف قدرة المؤسسة على دراسة، تحقيق وبيع منتجاتها وخدماتها، ومن جانب آخر تتضمن معارف عملية savoir-faire فردية وجماعية والتي تصف القدرة على الفعل، التأقلم والتطور وأن تلك المعارف

¹ - بوعشة مبارك، نفس المرجع السابق، ص 16

الخاصة les savoirs هي المعارف الظاهرة وتكون في شكل بيانات، إجراءات، نماذج، خوارزميات، خطط، وثائق تحليل ... أما المعارف العملية les savoirs-Faire فهي معارف باطنة تتجسد في القدرات (les habilités)، لقد ركز هذا التصنيف على معارف المؤسسة الخاصة والتي تتميز بأنها معارف ظاهرة للعيان، وتصف قدرة المؤسسة على فعل أشياء معينة، كما تتضمن معارف عملية تخص الأفراد العاملين بها وتصف قدرتهم على القيام بالأعمال، القدرة على التأقلم مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا قدرتهم على تطوير معارفهم ومهاراتهم الفنية والسلوكية ...

3- تصنيف (Barthes 1997): ويرى أن هناك ثلاث أنواع هي:¹

- أ- المعارف الموضوعية: وهي المعارف الضرورية لإنجاز عمل محدد.
- ب- المعارف المرتبطة بالمنتج: وهي المتعلقة بالمنتج في فترة حياته وتتمثل في وثائق المنتج، المعارف العملية المرتبطة بالمنتج، مجموع المعلومات الخاصة بالمنتج.
- ج- معارف على المؤسسة: وهي المتعلقة بمختلف جوانب المؤسسة وبإستراتيجيتها، لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة التي تخص العمل أو الوظيفة في حد ذاتها، وأيضاً المعرفة التي تخص المنتج، فالعامل من المفروض أن يتوفر على المعارف التي بواسطتها يتمكن من أداء مهامه بشكل مرضي، هذا بالإضافة إلى المعرفة التي تخص المؤسسة؛ حول إستراتيجيتها، رؤيتها، رسالتها، أهدافها ...

4- تصنيف (Gilles Ballmise): لقد صنف Gilles Ballmise المعارف إلى معارف داخلية وأخرى خارجية:

- أ- المعارف الداخلية: وهي معارف تنشأ، تحول وتسير في ظل المؤسسة، من طرف عاملها . (Collaborateurs)

¹ - هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج التوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان الأردن - 2005، ص12.

ب- **المعارف الخارجية:** فتتعلق بكل معرفة مصدرها خارجي، إن هذه المعرفة - في إطار نشاطات المؤسسة - مهمة للمؤسسة لأن من خلالها تستطيع أن تحدد استراتيجياتها وأهدافها بما يتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.¹

لقد ركز هذا التصنيف على المعرفة من حيث مصدرها؛ فالداخلية مصدرها الأفراد في مختلف المستويات بعكس المعرفة الخارجية، فهي معرفة تأتي بها المؤسسة من المحيط الخارجي، كالاستعانة بخبراء في المجال

5- تصنيف (Nonaka – Tackutchi 1995):

لقد صنف كل من Nonaka and Tackutchi المعارف إلى فردية وأخرى جماعية.

أ- **المعارف الفردية:** هي المعارف التي يحوز عليها على الأقل واحد من أفراد المؤسسة.

ب- ب - **المعارف الجماعية:** وهي المعارف المقسمة أو الموزعة بين أعضاء المؤسسة.

إن هذا التصنيف هو امتداد للتصنيفات السابقة إذ يرى كل من نوناكا وتاكييتشي أن المعارف تأخذ شكلين؛ إما معارف يحوزها فرد واحد ولا يمكن لغيره أن يعرفها؛ ومعارف تتفق حولها جماعة في ظل المؤسسة، من كل ما سبق نجد أن معظم التصنيفات ركزت على معارف الفرد الباطنة، والمؤسسة تعمل على إخراجها من أجل تجسيدها في الأعمال والنشاطات، ويمكن لهذه المعارف أن تكون لدى العاملين بها أو أنها تستعين بمصادر خارجية لجلبها وإدائها للاستفادة منها.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة :

تتميز المعرفة بعدة خصائص، نذكر منها ما يلي:

¹ Gilles Ballmisse, **Knowledge management et outils informatiques**, Avril 2003. P07.-

1- قابلية المعرفة للتوليد:

فبعض المؤسسات لديها خصوبة ذهنية بواسطة الأفراد المتميزين التي تمتلكهم، فهؤلاء المتميزين قادرون على خلق وتوليد المعرفة واستدامتها؛¹

2- المعرفة يمكن أن تموت:

وكما نولد المعرفة فإنها تموت أيضاً؛ فالقليل من معارف الفرد التي تتكون خلال تجاربه هو الذي سجل في كتب أو دوريات، فبعض المعارف تموت بموت صاحبها والبعض الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة؛

3- قابلية المعرفة للاملاك:

أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المؤسسات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع؛

4- المعرفة متجذرة في الأفراد:

فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها؛

5- قابلية المعرفة للتخزين:

فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب...؟

6- قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله؛

¹ - حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان - الأردن-2008، ص

7- عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.

8- قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المؤسسة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة.

المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

لقد أرجع بعض المفكرين إلى أن ظهور إدارة المعرفة كان في الثمانينات¹، عندما قامت شركة "هاولت باكرد" الأمريكية، بتطبيقها لكن الكل لم يقنع بها وبأدائها وتأثيرها على الأعمال وحتى وول ستريت، الذي يعد أكبر سوق مالي عالمي تجاهل إدارة المعرفة في بدايتها، بالأخص في محاول إعطاء القيمة النقدية للمعرفة ومع بداية التسعينات، بدأ الإهتمام العملي لهذا النظام وتزايد الطلب عليه بالأخص مع تبني المنظمات العالمية والمؤسسات هذا النموذج، والخروج بأقوى المنتجات ومسايرة جل التطورات وتحقيق أرقى الإنجازات، و ما زادها تجسيدا، إنبثاق إقتصاد المعرفة وتعاضم القيمة التي تقوم بإنتاجها، وبالتالي تهتم إدارة المعرفة بتخطيط وتوجيه الأنشطة التي تساعد في تعزيز مساهمة الأفراد والجماعات في عملية المشاركة و نقل المعرفة، وفي عملية خلق المعرفة التي تتم بطريقة حلزونية تتحرك من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة المكتوبة وتعود من جديد إلى الضمنية، مشكل أربعة أنماط والتي تعرف أيضا بنموذج يقوم المفهوم الحديث الذي يعرف ب "إدارة المعرفة" على توفير المعلومات وإتاحتها للجميع العاملين في المؤسسة، المستفيدين من خارجها، حيث يركز على الإستفادة القصوى من المعلومات المتوفرة المتاحة والخبرات لذا، فإن ومن أهم مميزات تطبيق هذا المفهوم هو الإستثمار الأمثل لرأس المال الفكري، وتحويله إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد، ورفع كفاءة المؤسسة، إذ أن قوى الشعوب تقدر حاليا بالمستوى التكنولوجي المعرفي².

¹ - فليح حسن، خلف إقتصاد المعرفة جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2004 ص 8

² - نجم عبود نجم إدارة المعرفة مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007، ص 27

قديمًا كان المال وحده وقودًا للمجتمعات الصناعية، أما الآن وفي عصر المجتمعات المعلوماتية والاتصالات، فإن المعرفة والحكمة هي الوقود السائد، فمن يملك المعرفة سيكون في المقدمة والقيادة والسيادة والعكس صحيح فمن لا يملك المعرفة فسيكون في الصفوف الأخيرة المتخلفة، المرء متحضرًا بقدر ما يعلم، والقائد متخذ بارع للقرار بقدر ما يعرف.

لذلك فإن المعرفة تعد من أهم المقومات العلمية لإتخاذ القرارات، وأنها من أحد الركائز الأساسية للقرارات السليمة، ولا نتجاهل البيانات والمعلومات التي هي في الأصل الحقائق الرئيسية التي تساهم في التوصل إلى المعرفة، كما ينبغي الاهتمام بتحديث هذه المعلومات بشكل مستمر، فالمعلومات القديمة الغير مستحدثة لا قيمة لها وعدم إستخدامها أفضل بكثير لإكتساب الوقت.

الإدارة بشكلها العام هي فن وحسن إستغلال الموارد المتاحة وحسن قيادة الناس نحو العمل بإتقان.

إدارة المعرفة هو علم جديد يعتمد على قاعدة الخبرة الإنسانية في التعامل مع المواقف والأحداث التي تواجهنا في حياتنا العملية وهي تتصف بالحكمة وحسن التصرف والتعامل مع هذه الأحداث.¹

كما أنها تحمي الأصول الفكرية من التلاشي، وتضيف قيمة للمعلومات والمؤسسة وتسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

حيث ان المعرفة من أهم الموارد الحيوية للمؤسسات، إلا أنها منثورة ومبعثرة هنا وهناك بين أنحاء وزوايا المنظمة أو في عقول ذوي الخبرة الذين هم عرضة للضياع، فالجميع في أمس الحاجة إلى تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها الأمثل وصيانتها، وفهم المعلومات وكيفية الإستفادة منها وتوفير إطارا عاما لتقييم واستيعاب التجارب والخبرات، وتسخيرها للخدمة والإستفادة منها لتوجيه الخطى إلى الطريق الصحيح نحو فهم أفضل للمبادئ اللازمة.

¹ - نجم عبود نجم، مرجع سابق ص 29

إن عدم الإستثمار والتحكم في المعرفة الحالية، لا يمس الوضع القائم فقط بل يمس حظ الأجيال القادمة من المعارف، كما إن الصعوبة في موضوع إدارة المعرفة تكمن في أننا نحاول إدارة ما هو غير ملموس ومحسوس، فالكوادر دائماً ما يستخدمون الموجودات الفكرية ويميزون قيمتها ويحسنون إستخدامها.¹

تولدت العديد من التعريفات المقترحة حول طبيعة وماهية المعرفة وما هي طبيعة المعرفة اللازم إدارتها. وهناك وجهات نظر متشابهة لدى العديد من الكتاب والباحثين بأن عمليات إدارة المعرفة تتطلب تحول تنظيمي كلي بما فيها الثقافة والهيكل التنظيمي والأسلوب الإداري.

أكد العديد من الباحثين على أن إدارة المعرفة تميل نحو العديد من الحوارات والنقاشات، للتركيز حول الفرق في المعنى بين كل من المعلومات والمعرفة، فعلى سبيل المثال، يعرف "سنودن" أن إدارة المعرفة هي: "تحديد هوية، تحسين الإدارة الحيوية للموجودات الفكرية، سواء كانت على شكل معرفة صريحة على شكل حقائق أو معرفة ضمنية تتم معالجتها من قبل الأفراد والمجتمعات".

عرف كلا من فينارن وشان أن إدارة المعرفة بأنها "نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة للتأثير تأثيراً مباشرة على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود".²

في حين عرف "كيرى" (1996): إدارة المعرفة بأنها مراجعة حسابات الأصول الفكرية التي تبرز المصادر الفريدة والوظائف الانتقادية والعقبات المحتملة التي تعيق المعرفة إلى حد الإستخدام، كما إنها تحمي الأصول الفكرية من الضياع، وتبحث عن الفرص لتدعم القرارات والخدمات والمنتجات من خلال إضافة الذكاء، وزيادة القيمة والتحلي بالمرونة".³

¹ - برويسست جلبرت و آخرون إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح وترجمة حازم حسن، الدار الهندسية، مصر، 1999، ص 25.

² - أحمد الغساني بن محسن، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، المنتدى الثاني للتنمية البشرية، عمان، 2007، ص 54.

³ - عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008 ص 23.

ويعرف "بيرتلس" (1996): إدارة المعرفة "إدارة المنظمة وتوجيهها نحو التجديد المستمر في قاعدة المعرفة التنظيمية، وهذا يعني وعلى سبيل المثال توليد هياكل تنظيمية داعمة، تزويد الموظفين بالتسهيلات اللازمة وطرح واستخدام تكنولوجيا المعلومات والأدوات والمعدات اللازمة لتشجيع العمل الجماعي ونشر وتبادل المعرفة".

ويعتقد "ستار" (1999): أيضا أن المقصود بإدارة المعرفة "هو إدارة المعلومات والبيانات إضافة إلى إكتشاف وإشراك ممارسات وخبرات الأفراد في المنظمة وتعظيمها لديهم الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة".

أما الباحث "ليويتز" (1999): فقد عرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تخلق وتعطي قيمة للأصول الغير ملموسة للمؤسسة"، تعتبر إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.¹

وقد أصبحت إدارة المعرفة محل إهتمام ضروري كعنصر حيوي رئيسي في نجاح المؤسسات، لذلك لا بد من التركيز على إقتناء المعرفة وتنظيمها وتبادلها في داخل المؤسسة.²

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة :

تتكون أهم عمليات إدارة المعرفة من العناصر الآتية: (توليد المعرفة، و خزن المعرفة، ونشر المعرفة وتطبيق المعرفة)، وهو ما يساعد في إيجاد آلية رشيدة الإستخدام و الفعالية لإدارة نظم المعرفة، كما يمكن أن تسهل عمليات المنظمة الداخلية للعمل بسهولة و بسرعة والسماح للمؤسسة أن تتخذ الإجراء السريع نحو

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والإسكندرية، 2003، ص 10

² - نعيمة رزوقي حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات المعارف والكفاءات والجودة في البيئة الرقمية، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 2003 ص 276

ملاحظات العميل وتدعم قدرة المؤسسة للرد على منافسيها بالطريقة المناسبة و تمكين العمال بالمعرفة أداء الأعمال بإلهام و براعة.

- **توليد المعرفة:** تتطلب إيجاد معرفة جديدة في المؤسسات عبر أنشطة مختلفة ومتعددة مثل التطوير والبحث والاستشارة والتعلم والتصميمات، وهنا تعمل المؤسسة على إيجاد المعرفة بمختلف مصادرها الداخلية والخارجية منها كما أن الحصول على المعرفة يتطلب قدرة على إستخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الداخلية والخارجية عبر طرق ألا وهي (التعلم الفردي والإستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من المنظمات الأخرى).

- **خزن المعرفة:** ثاني عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفض المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة.¹

- **نشر المعرفة:** أي توزيع المعرفة على مستويات المؤسسة وطاقمها الإداري ككل للإستفادة منها وإستثمارها في تحقيق الإنتاجية العالية، هنا يجب أن يعي كل فرد داخل المنظمة بما يدركه الآخرون وما يعمل به بحيث تكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع ويمكن تداولها وفق عمليات التشارك والتوزيع والتبادل من هنا تتحول المعارف من أحادية إلى جماعية.

كما تعد هذه العملية بمثابة ربط وتثبيت فعلي للمعرفة داخل المنظمة عبر إخراجها من إطارها الفردي إلى الإطار الجماعي الرحب.

- **تطبيق المعرفة:** أي جعلها أكثر ملائمة للإستخدام في أنشطة المؤسسة وجعلها أكثر إرتباطا بالمهام التي تقوم بها، إن هذه العمليات المذكورة لا تؤدي أي نفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق. فالغاية

¹ - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 62

الكبرى والهدف الأسمى منها هو تطبيق المعرفة المتاحة، بما يتوافق وأهداف الشركة، لذا تعد من أبرز عملياتها وأهم آليات تطبيقها هي التوجيهات المتكونة من القواعد المتعلقة بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة¹.

تعتبر إدارة المعرفة مفهوم ومنهج، يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكثر قدر ممكن، أو أنها الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل إتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الإنترنت والبريد الإلكتروني.

ينبغي على المؤسسات النظر إلى المعرفة كمورد أساسي وأصل رئيسي هام وحيوي من أصول المنظمة، وهذا يعني أن هذه المنظمات في أمس الحاجة إلى إيجاد طرق سليمة لإدارة الأفكار والخبرات التي تمتلكها.

المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة:

هناك عدة مؤسسات أنفقت مبالغ كبيرة من المال لتطبيق إدارة المعرفة مما يدل على أن هذه الإدارة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لهذه الشركات التي تسعى للأفضلية في التنافس.

أشار الباحث "كيرى" (1996) إلى أن الشركات تطبق إدارة المعرفة للحصول على فوائد كثيرة مثل:

تقديم خدمة أفضل للعملاء، وتقليل دوران الوقت وتشغيل المؤسسة بالحد الأدنى من الأصول الثابتة والنفقات (البشر، المخزون، المرافق)، وتقليل وقت تطوير المنتج، وتحسين خدمة العملاء وتقويض الموظفين والإبداع، وتسليم منتجات ذات جودة عالية، وتعزيز المرونة والتأقلم مع بيئة العمل وتخزين المعلومات وخلق المعرفة للمشاركة بها والاستفادة منها.

¹ - عبد الله ياسر العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية، 2005 ص

واقترح أيضا أن لا أحد من هذه الفوائد يمكن التمتع بها بدون التركيز المتواصل على الإبداع وخلق المعرفة وتحديث البيانات وتوفيرها بطبيعتها وإنسيابها واستعمالها من قبل فرق على المستوى الإداري وسوق العمل¹.

أهم الفوائد الإستراتيجية الناتجة من إدارة المعرفة:

نقل الخبرات من جيل لآخر ضمن المنشأة الواحدة وتطويرها بما يرفع من المستوى العام لأدائها.

الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمؤسسة من ناحية التطبيق والتطوير سواء في الداخل والخارج. توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية الفنية والإدارية اللازمة لتطوير التقنيات المرتبطة بمجال العمل توفير المرونة اللازمة لإجراء التعديلات التي يفرضها تنامي الوعي العام والتقدم في التقنية دون المساس بإستراتيجيات المؤسسة الأساسية².

ومن بين أهم النقاط التي تزيد من أهمية إدارة المعرفة:

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، وهناك أيضا تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه².
- كما تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- وتعد إدارة المعرفة بمثابة أداة المؤسسات الفاعلة لإستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة³.

¹ - عبد الله ياسر العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 30

² - الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الكتب الحديث، الأردن، 2009 ص 41

³ - علي السلمي وإدارة المعرفة دار الغرب، القاهرة 2004 ص 48

تعتبر إدارة المعرفة أداة تحفيز، لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم، وذلك عبر تحفيزات للمؤسسة، لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة، وتوفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.¹

من خلال ما تقدم يمكن الجزم بأن أهمية إدارة المعرفة، تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير المواءمة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم، وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلومات أكثر من عصر الصناعات كما تكمن الأهمية الإستراتيجية لإدارة المعرفة بسبب التطور السريع والكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات من برامج، وأجهزة ومفاهيم، علاوة على تضاعف حجم هذه المعلومات التي تتولد في ظرف تصل إلى أجزاء من الثانية في شتى المجالات، مما أدى إلى الحصول على كميات مهولة من هذه المعلومات وإزدياد صعوبة الإستفادة منها والخوف من احتمال فقدان وضياح معلومات حيوية دون الإلتفاف إلى أهميتها والإستفادة منها، ناهيك عن المتغيرات السريعة والتطور المطرد في التقنيات وما ينتج عنها من تغيير في المفاهيم والثقافة وتأثيره على جودة أداء العمل في التكلفة والتنمية، وكذلك البيئة العالمية المنفتحة التي يعيش فيها العالم هذه الأيام والتي تتسم بالتغيير والتجديد وبالتعقيد والغموض وبالثورة المعلوماتية، وبالتطورات المتسارعة في تقنيات وتكنولوجيا العمل، وغيرها من المستجدات التي تزداد يوما بعد يوم.²

¹ - العزمي زيري وإدارة المعرفة دائرة نجاح المؤسسة، دار النوعية الإدارية والأعمال الراقية، 2003، ص199.

² - عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمالية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009، ص83.

المبحث الثالث: ماهية الأداء

المطلب الأول: تعريف الأداء

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل التي طرحت في الساحة العلمية قديما وحديثا وذلك بغرض وضع تعريف يمكن إعتباره مرجعا أساسيا لأي عمل علمي في مجال الإدارة إلا أن الصفات المتغيرة التي يكتسبها الأداء حال دون تحقيق هذه الغاية، فتارة يظهر الأداء على أنه قدرة المنظمة على تخصيص مواردها واستخدامها بالشكل الأمثل، وتارة يرتبط بإنتاجية العمال والعنصر البشري، وتارة يظهر على أنه قرين الإنتاجية وصورتها، ولقد ظهرت عدة محاولات لوضع هذا المفهوم في إطار واضح، نذكر منها تعريف أحمد سيد مصطفى: " على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية " ¹.

و يعرفها **Jean Yves** : "على أنها مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل و القياس التي يحددها الباحثون و التي تمكن من إعطاء حكم تقييمي على الأنشطة و النتائج و المنتجات و على أثار المؤسسة على البيئة الخارجية " و يظهر من التعريفين الإختلاف الواضح في توجه كل من الباحثين، فالباحث أحمد سيد مصطفى ينظر إلى الأداء على أنه درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة الأهداف المخططة و بالتالي ربط الأداء بالقدرة على تحقيق الأهداف وجعله مرهونا بحجم الفجوة بين الهدف الفعلي و المخطط، فكلما إزدادت الهوة بين ما تحقق و ما خطط له إنخفض مستوى الأداء و العكس صحيح، فالأداء كما يظهر التعريف متوقف على تقليص الفجوة بين ما خطط له و ما تحقق فعلا عن طريق تحقيق الكفاءة والفعالية، في حين أن الباحث **Jean Yves** يقرن الأداء بمجموعة من المقاييس والمعايير المحددة سلفا لا بأهداف تضعها المنظمة، ويكون الحكم على الأداء بالجيد أو بالرديء حسب قدرة المؤسسة على تطبيقها، ويظهر الباحث ضرورة توفر عنصر الشمولية في تبني المقاييس إذ أنها يجب ألا تمس البيئة الداخلية فقط بل يجب أن تشمل البيئة الخارجية للمنظمة.

¹ - أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر (الأصول والمهارات)"، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002، ص 415.

ومن خلال التعريفين يمكن إستنتاج أن الأداء هو: القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة وبذلك نجد أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما وهما: الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس وفي ضوء هذا التحليل نصل إلى أن أحسن مفهوم يمكن إطلاقه على الأداء الأمثل والتميز الذي تستهدفه المؤسسة هو ذلك الأداء القادر على إيجاد (La Creation) قيمة مقدمة للسوق بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثاني: معايير تصنيف الأداء

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار النظري السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحدائياته هذا ما يدفعنا إلى البحث فيها حتى نستطيع إعطاء مفهوم الأداء الصفة النهائية التي تخول عملية قياسه بشكل صحيح وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.¹

1-التصنيف حسب معيار البيئة:

أ- أداء البيئة الداخلية للمؤسسة: وهو يرتبط أساسا بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين ... والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ب- أداء البيئة الخارجية للمؤسسة: و نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب

¹ - Cohen. E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000, p131.

متفاوتة فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، و التي غالبا ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

ومن هنا يمكن إعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد وذلك من حيث كوها قابلة للتحكم من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المؤسسة الداخلية أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المؤسسة محاولة التكيف معها.

2-التصنيف حسب معيار الزمن:

أ -الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقا بما يلي:¹

• الإنتاج: ويعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.

• الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة = المخرجات / المدخلات.

• الرضا: وذلك باعتبار المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي والإجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض. ومن المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

¹ - جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم: منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص.ص 58-60.

. طبيعة وشكل النزاعات والأزمات القائمة بين الأفراد.

• معدل دوران العمال Turn – Over .

• الغيابات والتأخرات.

ب -الأداء في المدى المتوسط: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

- التكيف: ويشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصولاً معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق وإلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتمامها.¹

- النمو (Croissance): وهو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة ومؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كابتلاع البطالة وإحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طردياً مع نسبة نموها وأحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية وظهور ما يسمى Made In Japan.

ج- الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في : الحكومات و الإقتصاد و السياسات المالية و المجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين ، الموردين ، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال، إن البقاء تحت ضغط المنافسة سواء في منابع أي على الموارد بصورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحياناً و المندمجة أحياناً أخرى ، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي

¹ - جورج جاكسون وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 61

بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد ، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة المنشودة للمستهلك و يظهر هذا جليا في العلامات الكبرى مثل : نستله التي تكتب على علامتها التجارية تاريخ نشأة المؤسسة دالة بذلك على قوقا وقدرتها على البقاء ، وكذلك شركة Bavaria Motors التي وضعت متحفا خاصا بها دلالة على عظمة الشركة وقدرتها على قهر منافسيها خلال حقبة مختلفة، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع مختلف الظروف والتحديات حتى و لو كانت الحروب نفسها و التي هي البعد الأسود في الجانب البشري للمنافسة على الموارد، هذا ما يستدعي تفكيراً عميقاً يصب في القدرة على الحفاظ بالأداء العالي لزمن يمكن للأجيال الصاعدة الإستفادة منه.¹

إن مفهوم القدرة على البقاء مفهوم ينطوي على معان عميقة تستدعي الوقوف طويلا أمامها و تحد عال تتمنى جميع المنظمات بلوغه، ولكن الواقع الذي تعيشه هذه المؤسسات اليوم يختلف تمام الاختلاف عن ما تعتقد أو تحلم أنها سائرة نحوه، وهذا ما يمكن ملاحظته في النظام الخطي الذي تتبعه (linear system) فبالمعدلات الحالية العالية للإستهلاك والطرق غير المستدامة في إستغلال موارد الأرض قد لا تكفي خمس مثيلات الكرة الأرضية للإستجابة إلى هذا الزخم من المتطلبات في 100 أو 200 سنة المقبلة، و تكون أحسن الحلول الممكنة للبشر هي التوجه نحو إعادة التدوير وإستغلال المنتجات المستخدمة بدل إلقيها كنفايات وتدمير ما تبقى من موارد لا شيء إلا بسبب جشع بشر اليوم وغياب العقلانية في الإستهلاك.

3-التصنيف حسب معيار الشمولية: يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعباري الجزئية والشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة واعتبارها وحدة واحدة أو ينظر إليه على أساس جزئي أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

¹ - جورج جاكسون وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 63

أ- **الأداء الكلي:** يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص والتهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب- **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المؤسسة، والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها، إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية وإذا اختلت إحداها انعكس ذلك ولا بد على نجاح المنظمة ككل.¹

4- **التصنيف حسب المعيار الوظيفي:** حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى مركزين بذلك على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة وهي: الإنتاج، المالية، التسويق، الموارد البشرية.

أ - **داء الوظيفة التسويقية:**

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين....

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا ومقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة وذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالبا بالنسبة المرتفعة للاستقالات.

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

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

ت - أداء وظيفة الإنتاج: و هنا يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال ، التحكم بالوقت و الإنتاج ، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.¹

ث -أداء وظيفة الأفراد الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعالته بشكل واضح، وقد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.

المطلب الثالث: محددات الأداء

قد تمتد محددات الأداء في المنظمات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن، لتمس بذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، ولطالما برزت تلك الحساسية المفرطة التي يتميز بها هذا العنصر ومدى تأثيره الواضح بالتذبذبات الممكن حدوثها والتأثيرات المحتملة التي يمكن أن يغير بها ويؤثر بهما على المسار الإستراتيجي للمؤسسة.

¹ - عبد الملوك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 89

1- قدرات ومهارة العنصر البشري: يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم، ميزة تنافسية يصعب تحصيلها والمحافظة عليها وذلك راجع لتضاعف الإعتماد على البحث والتطوير الذي لا يستطيع ضمان إستمراره سوى الفكر الإنساني القادر على الإبداع.¹

-اليد العاملة المؤهلة: عندما تتحول المؤسسة إلى منظمة ذات أداء عالي و يزداد معها تعقد العمليات القائمة بما تجد نفسها أمام صعوبات تتبع في غالبها من تضائل الأصول الفكرية القادرة على التأقلم مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة مما يدفع بما لفتح مراكز تكوين خاصة بها حتى تستطيع صنع المورد البشري القادر على فهم وتحليل و إتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع التغيرات الطارئة، ففي سنة 2006 أقرت 9 من 10 مؤسسات أمريكية في مجال التصنيع و المنظمة إلى الجمعية الوطنية للمصنعين -NAM- بأنها غير قادرة على إيجاد الموارد البشرية الملائمة التي تمكنها من تسيير أعمالها كما أن الباحث (Williams 2007) أكد بأن نفس الجمعية أشارت بأن 80% من أعضائها يعانون من فقر حاد بالنسبة للقوة العاملة الماهرة مما يؤثر ذلك سلبيا على جدول الأعمال المستهدف، ومن المثير أيضا إكتشاف بأن المؤسسات اليوم قد غيرت إهتمامها من التفكير في المورد البشري من حيث المهارات التقنية والقدرة على الإبداع إلى النظر في المورد البشري على أساس المهارات في تسيير الموارد البشرية وإنتقاء الأفراد وذلك بعد الأبحاث التي قام بها معهد - Sirota Intelligence (2006) - حيث أظهرت الدراسة بأن 64% من المديرين أكدوا بأن إختيار المستخدمين و إنتقاؤهم هو أهم تحدي تواجهه مؤسساتهم وتوقع المعهد بأنه في سنة 2009 ستبلغ هذه النسبة 86 %.

تعتبر المحافظة على اليد العاملة الماهرة والخبرة مشكلا آخر تعاني منه المؤسسات حيث أجاب تسعة وثلاثين بالمئة من المستجوبين بعد بحث قامت به مؤسسة Watson Wyatt! بأن الحفاظ على اليد العاملة الكفؤة و الإبقاء على الذكاء الإجتماعي المتنامي بعد سنوات الإحتكاك و الخبرة داخل المنظمة يعتبر تحديا هو الآخر في ظل وجود تنافس عالمي على الموارد البشرية، وقد لا تعد هذه المشاكل حكرا على الولايات

¹ - Williams. D. , "How to Find—and Keep Skilled Workers", (February–March) 2007, article published on: http://www.areadevelopment.com/labor_Education/feb07/skilled_Workers.shtml

المتحدة أو البلدان المتقدمة بل تمس بشكل واسع أيضا تلك البلدان السائرة في طريق النمو، فهي وعلى الرغم من ارتفاع معدلات الخصوبة بالمقارنة مع تلك البلدان المتطورة، إلا أن التكوين المتخصص القادر على تأهيل هذه الأعداد الهائلة من الأفراد لا يزال ضئيلا إلى حد بعيد وهذا يعتبر من أهم تحديات الانفجار الديموغرافي فالبحث عن يد عاملة ماهرة في هذه الظروف يكاد يكون مستحيلا إلا عن طريق بناء نماذج صحيحة للتسيير.¹

-**الأخلاق (Ethics)** إنه مما يتبادر للأذهان عند وقوفها عند مصطلح الأخلاق هو ذلك القيد الديني أو الاجتماعي الذي يمسك ويحيط بالعقل المبدع مسببا له ركودا وفتورا عن مواكبة الحضارة إلا أن تعريف هذا المصطلح في الحقيقة مختلف عن ذلك تمام الاختلاف، فالأخلاق هي مجموعة القواعد والمبادئ المحددة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه، وعندما نتحدث عن أخلاق المهنة فهذا لا يعني أن الأخلاق تختلف من مهنة إلى أخرى رغم أن لكل مهنة قيما ومبادئ ومعايير أخلاقية ومعرفة علمية وأساليب ومهارات فنية تحكم عمليات المهنة وتحدد ضوابطها، فإن افتقر أي مما سبق كان الافتقار الأخلاق المهنة، في عالم أصبحت المساومات المادية هي لغة التفاهم وأصبحت المجتمعات ميكانيكية تحركها المادة وأصبح كل شيء سلعة قابلة للمساومة والمقايضة، وهذا ما يجعل الفرد غير مكترث بالنتائج ما دام العائد المادي مضمونا.

وغالبا ما تقتضي أخلاق المهنة العناصر التالية:

الفائدة: إن أي عمل لابد أن يكون ذا فائدة وصالحا لصاحبه وللآخرين.

عدم الإيذاء: والمقصود هو عدم إيذاء الآخرين سواء كان ذلك عن قصد أو عن غير قصد، لذا فإن إقتان العمل والتروي فيه أمران أساسيان حتى لا يكون فيه أذى لأي طرف.

¹ - عبد المللك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 92

عدم الاستغلال: وهذا يستلزم قدرا عاليا من الأخلاق يمنع الإنسان من استغلال أي نقاط ضعف، قد تكون لدى الأفراد المتعامل معهم لتحقيق مصالح شخصية ليست من حقه.

العدالة: والعدالة أيضا تحتاج إلى انضباط نفسي بحيث تحصن من الوقوع في فخ ظلم الآخرين. الإخلاص: من يحافظ على مهنة لا بد أن يخلص لها ويعطيها ما تستحقه من اهتمام وعناية.¹

إن عدم الالتزام بأخلاق المهنة كثيرا ما يكون معديا سواء كان ذلك داخل المؤسسة الواحدة أو من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يؤثر على أداء المؤسسات، لذا من الضروري أن تحدد كل مؤسسة ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرفها ويكون ملزما للجميع، وألا يخضع العمل للمقاييس شخصية تختلف من شخص إلى آخر مما يوقع المؤسسة في فوضى غير محسوبة العواقب، إن وضع معايير أخلاقية للعمل لا تعفي أو تمنع من الرقابة الذاتية التي تمنع الخيانة وتراعي المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية، واهتماما بقضية أخلاق المهنة يذكر موقع أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تخصص موظفا لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات ولا تخدم الموظفين بتعليم الأخلاقيات مما يعني أنها قضية مهمة لدرجة الحاجة لوجود برامج للأخلاقيات في المؤسسات، أما وظيفة عهد الشرف الصحفي الدولي التي وضعتها لجنة حرية الإعلام وأقرها التقرير الاقتصادي والاجتماعي لهيئة الأمم المتحدة عام 1959 فتتص على ما يلي :

تتطلب المزولة الشريفة للمهنة الصحفية الإخلاص للمصلحة العامة لذلك يجب على الصحفيين أن يتجنبوا السعي وراء منافعهم الشخصية، أو تأييد المصالح الخاصة المتعارضة مع المصلحة العامة أيا كانت الأسباب والدوافع، فالافتراء والتشهير المتعمد والتهم التي لا تستند إلى دليل، وانتحال أقوال الغير، كل ذلك يعد أخطاء مهنية خطيرة.²

لقد ظهرت أوائل تطبيقات مواثيق أخلاق المهنة منذ ما يزيد على ستين سنة، وانتشرت اليوم في أكثر من ستين دولة، ولا بد من التأكيد بأن الالتزام بأخلاق المهنة لا يتعارض إطلاقا مع مقتضيات حرية الرأي والتعبير و

¹ - عبد الملوك مزهودة ، نفس المرجع السابق ، ص 94

² - Angela Baron, "The Stat: 50% of HR Directors Say that 70% of Their Time Is Taken Up with Process Driven Activities", Strategic HR Review, U.K, January-February 2005, p 15.

إطلاق القدرات و الإبداع، ولكن كل هذا الكلام قد لا يجيب عن التساؤل الرئيسي وهو ذلك المتعلق بتأثير الالتزام بالأخلاق على الأداء؟ لقد قدمت جامعة Baylor سنة 2006 نتائج دراسة قامت بما تحت موضوع: " Ethical Attitudes in Small Business and Large Corporation" وبعد أن طرحت إستبيان على أكثر من 10000 خبير مختص في إدارة الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات 1993، 1985، 2001 خُصّ البحث إلى أن الجو الأخلاقي في المنظمة يعزز الكفاءة، أي الوصول إلى التقليل من الأخطاء و إستغلال الموارد بالشكل الأمثل كما يحسن العمليات القاعدية التشغيلية التي تعتبر مركزا لبناء القيمة ، وقد فسرت هذه النتيجة بأن العادات الحسنة و الأخلاقيات تتطور لتصبح سلوكيات تنعكس مباشرة على أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة، و ظهور معدلات الثقة العالية في نظامها يزيد من تماسك العلاقات وخاصة الإستراتيجية منها و المتعلقة بالموردين من جهة و المستهلكين من جهة أخرى، و إذا ما قمنا بمقارنة المنظمات الملتزمة بالأخلاقيات بتلك التي تعاني قصورا و إنخفاضا في الثقة بأنظمتها الداخلية نجد بأن هذه الأخيرة تواجه تحديات كبرى تفرض عليها تعزيز سلوك المراقبة اللصيقة على الأنشطة و المستخدمين، فتزداد بذلك التكاليف غير المسببة للقيمة و حدوث الإختلالات في زمن الإنتاج و التوزيع و تتسبب في ظهور الصراعات الداخلية المؤدية للإلتهار، في سنة 2005 وحسب دراسة قامت بها جامعة Depaul أظهرت بأن المؤسسات التي تملك تعهدات وسياسات واضحة و قوية إتجاه المجتمع و أخلاقيات عالية تلتزم بها، تمتلك قيمة سوقية أعلى من المؤسسات التي لا تملك أخلاقيات أو حتى من تلك التي تملك سياسات أخلاقية و لكنها لا تلتزم بما ، تقول Angela Baron من المعهد الإنكليزي CIPD : " إن السياسات و الإستراتيجيات الدقيقة غير كافية، إن الأفراد يحتاجون للشعور بقيمة الهدف الذين يريدون تحقيقه و الذي سينعكس في الجو الإيجابي المتنامي داخل البيئة الداخلية للمنظمة وإذا أرادت أي منظمة أن تحصل على ذلك السلوك الراقي الذي تنشده من مستخدميها و الذي يعتبر أساس تحقيق الأداء المتميز فعليها أن تعمل من أجل بناء ثقافة تشاركية تشجع الابتكار و تحفز روح المبادرة."

2- التغيرات في البيئة الخارجية : تعتبر التغيرات السريعة للبيئة الخارجية من أهم التحديات وأبرزها وأكثرها تأثيرا على أداء المنظمات، وخاصة مع ظروف العولمة الحالية وانفتاح الأسواق ونضوب الموارد، مما دفع المؤسسات إلى التفكير أكثر والبحث عن الإستقرار السياسي والإقتصادي باعتباره الضمان الوحيد للبقاء.

-التغيرات السياسية والقانونية:

أ- التغيرات القانونية: وتعتبر من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، حيث أثبتت دراسة المنظمة الإدارية الأمريكية (AMA/HRI) سنة 2006 بأن القوانين التي تصدرها الحكومات تعتبر عائقا أساسيا في تطبيق مخططات المنظمات، وتحتل المرتبة الثانية بعد مشكل ندرة الموارد وأكد المستجوبون بأن القدرة على التأقلم مع القوانين التنظيمية للدول ينعكس مباشرة على الأداء المالي.¹

ب- التغيرات السياسية: قد لا تكون التغيرات القانونية لوحدها مؤثرة على أداء المؤسسة، بل يظهر جليا بأن السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم قد تكون الفيصل في بقاء أو فناء المنظمة، ولطالما كان غياب الاستقرار السياسي يحتل مراتب متقدمة في قائمة الأخطار والتهديدات التي تواجه المنظمات والمؤسسات وهذا بعد دراسات حديثة قامت بها منظمة AON سنة 2006، ولقد أصبحت البيئة السياسية من أكبر الإهتمامات في الوقت الراهن وذلك راجع لسببين: الأول هو العولمة والثاني هو تضاعف ديناميكية القرار السياسي بالمقارنة مع السنوات السابقة وذلك راجع لتأثير الإعلام الواضح، كما تجدر الإشارة إلى أن العلاقات بين الدول أصبحت جد معقدة، والتحدي كما أشارت منظمة McKinsey الإستشارية مرهون بواقع اليقظة السياسية المتواجد ضمن الهيكل العام للمؤسسة ولعل أنجع الحلول لتجاوز صعوبات المرحلة يكمن في بناء تحالفات بين المؤسسات والتحلي باليقظة وتكوين جماعات ضغط حتى تستطيع المؤسسة الإستمرار ومواكبة التغيرات الطارئة على الساحة السياسية.

-التغير في البيئة الطبيعية والمناخ (Climate Change):

إن موضوع التغيرات الطارئة على الطبيعة و المناخ و أثرها على أداء المنظمات يمثل طرحا جديدا ولا تزال الأبحاث في هذا المجال غير مكتملة النضوج، و على الرغم من وجود تأكيدات هائلة توضح تلك العلاقة الشديدة بين الطبيعة و الأداء إلا أن واقع الأمر يكشف أن هذه الرؤى لا تعدو كونها إستنتاجات لم تثبت بأبحاث دقيقة يمكن الإعتماد عليها بشكل مطلق، ولقد إنبثقت بعض هذه الرؤى من فكرة الإستدامة التي

¹ - Shaw, H., "Attitude Adjustment", CFO Magazine, March 2006 published on: www.cfo.com

يجب تحقيقها في العالم اليوم و الحفاظ على الموارد من أجل الأجيال القادمة فتضمن بذلك المؤسسات تحقيق هدف البقاء و الذي يعتبر مؤشرا رئيسيا للأداء و خاصة على المدى البعيد وتكمن أساسيات الإستدامة في تحقيق ثلاث نقاط أساسية: الإستدامة البيئية الإستدامة الإجتماعية، الإستدامة المالية، وفي بيئة معقدة، عالمية يصبح الحفاظ على الأداء في المستوى الطويل الأجل مقترنا لامحالة بتحقيق السلامة للمجتمعات والطبيعة التي تعمل من خلالها وتستفيد منها المنظمة.¹

قد يجد البعض الآخر بأن الفكرة ليست معقدة إلى هذا الحد بل هي بسيطة، و التأثيرات يمكن ملاحظتها مباشرة على الأداء وذلك راجع إلى أن " المشكل البيئي و المناخي في الوقت الراهن سيؤثر بشكل مباشر على سمعة المؤسسة ، وكذلك على قدرتها المالية و التشغيلية " وهذا ما أشير إليه في مقال نشر في المحلة اللندنية (International Financial Law Review) في شهر فبراير 2007 و أكد المقال على أنه: " بغض النظر عن المشكل الأخلاقي داخل المؤسسة و تحديد الواجب نحو البيئة الطبيعية و المجتمع، فإن القدرة على تطبيق القواعد العامة و القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات أمام البيئة كطرق تصريف النفايات و احترام الأنظمة البيئية يعتبر حتميا لما يترتب عليه من العقوبات المالية التي قد تسلط على المؤسسات التي لا تحترمها فيؤثر ذلك بشكل مباشر على أداء المؤسسة "، لكن التأثير الإيجابي لتطبيق القواعد والقوانين المنظمة للبيئة على الأداء بقي موقع تساؤل من طرف الباحثين، ولقد أقيمت دراسة شملت 40 منظمة حول التأثيرات المحتملة لتطبيق ISO 14001 على الأداء، فكانت النتيجة أن تصرفات المستخدمين في هذه المؤسسات أصبحت أكثر التزاما و اهتماما بالبيئة، و مع ذلك فإن أي تأثيرات مهمة أو جدية لتطبيق الإيزو 14001 لم تظهر على الأداء، من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج بأن الاهتمام بالتغير المناخي والبيئة الطبيعية قد لا يؤثر بالطريقة التي يصبح معها مرجعا لاتخاذ القرارات الرئيسية والإستراتيجية داخل المنظمات باعتبار غياب الدافع الإيجابي، ولكن التأثيرات السلبية والضغطات المحتملة للمخاطر التي قد تتولد من البيئة لا تزال هاجسا ومصدر قلق للمؤسسات الناشطة خلالها خاصة تلك المتعاملة مع المواد ذات التأثيرات البيئية الخطيرة.²

¹ -- Aon Corporation, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10, 2006, published on: www.aon.com

² -إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان ، 2002، ص 366.

3- التكنولوجيا والتنافس الدولي:

لقد بات إرضاء الزبائن اليوم الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات و توسعت فيها الأسواق و تعقدت بها عمليات البيع و الشراء و الإنتاج و الإدارة، ليرز بذلك إهتمام أكثر بالتكنولوجيا و إكتسابها من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف و تحقيق النمو و البقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة و التسويق و البحث عن الأسواق من جهة أخرى، فأصبحت اليقظة التكنولوجية مكسبا و ميزة تنافسية تحدر بالمؤسسات الساعية لتحقيق التميز في أدائها تحصيلها و تدريب مستخدميها بشكل دائم على تطبيقها و إستغلالها بالشكل الأمثل.

1-البنى التحتية للتكنولوجيا : منذ فجر الحضارة البشرية ، إقترن التحسن في الأداء بالتكنولوجيا و ذلك عن طريق الإكتشافات و الابتكارات و معرفة كيفية إستغلالها، و من أحسن الأمثلة على هذا الثورة الصناعية التي غيرت وجه أوربا بعد إكتشاف المحرك البخاري و إستعماله لأول مرة في التنقل و الصناعات النسيجية، و إستطاع بذلك تغيير نمط التسيير الذي كان يعتمد على المقاوله من الباطن و الإعتماد على الأهالي في صنع الألبسة إلى مصانع القطن الضخمة التي تضم الآلاف من العمال الذين تحولوا تدريجيا من المجتمع الزراعي البدائي إلى المجتمع الحديث المعقد، والذي أصبح بدوره المجتمع الإستهلاكي في أيامنا هذه ، لا بد من التفكير مليا في كيفية مساهمة التكنولوجيا في تحسين المجالات المتعددة التي ينشط خلالها العنصر البشري¹، فأداء الطبيب لم يكن لما هو عليه اليوم لولا التقنية العالية للتشخيص و إكتشاف الأمراض و معالجتها، ولم يكن أبدا الإنتاج الزراعي وأداء المزارعين لما هو عليه اليوم لولا الحاصدات وطرق البذر و الحرث و الري الحديثة، وهذا ما أشار إليه المؤرخ Alfred Chandler في كتاباته حول التأثيرات التي أحدثتها التحولات السريعة في التكنولوجيا من السكك الحديدية إلى الكوابل، و التي سمحت للمؤسسات بالتوسع و زيادة حجم العمال وكيف جعلت منها أكثر إنتاجية ولكنها لم تستطع فعل ذلك إلا بعد تعلم كيفية إستخدام هذه التحديثات في نشاطاتها، وإستخدام الكهرباء و الكمبيوتر من أحسن الأمثلة على ذلك، في سنة 2007 قدم موقع New York Times دراسة حول تأثير التكنولوجيا على الإقتصاد الأمريكي مفادها أن: الإستثمار في مجال الإعلام الآلي يحقق

¹ - Harford. T, "Shock of the New", Financial Times, U.K , 2nd of June 2007, p13.

زيادة إنتاجية الأفراد بثلاث أو خمس أضعاف عن مثيلاته من الإستثمارات في مجالات أخرى، وعلى الرغم من كل ما سبق فإن دراسات أوضحت بأن الإستخدام المفرط و غير المتوازن للتكنولوجيا يعتبر خطيرا على الأداء و وصفتها بأنها سيف ذو حدين، ففي دراسة أجريت سنة 2005 على مجموعة من المدراء ثبت بأن 16 بالمئة منهم يعانون من أداء ضعيف و انخفاض الإنتاجية، وسبب ذلك راجع بشكل أساسي للمشاكل اليومية في الحواسيب كذلك أكدت 4 من أصل 5 شركات أن المشاكل التكنولوجية تؤثر بشكل مباشر على المستهلكين و سمعة مؤسساتهم أمامها، وأشارت مراكز المهاتفة Call Centers بأن 54 بالمئة من المشاكل المتعلقة بالمحبيب الآلي تكتشف عن طريق التغذية الراجعة من الزبائن وبالتالي فإنه يمكن الإستنتاج بأن الفعالية وجودة الخدمات أصبحت تعتمد اعتمادا كليا على التكنولوجيا التي تعتبر غير مستقرة في كثير من الأحيان.

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من هذا الفصل المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام متزايد من قبل منظمات الأعمال منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ تعتبر المعرفة الموجود الجوهري الذي يؤدي إلى نجاح دورة أعمال المؤسسات والذي أدى إلى تحويل بيئة الأعمال من اقتصاد تقليدي إلى اقتصاد حديث.

وتسعى المؤسسات الحديثة وبصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية، وتحقيق الأداء المؤسسي، ولتحقيق ذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة من العلوم والمعارف التي يجري استخدامها وتطويرها باستمرار من جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، فالمعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في عصر ما بعد الرأسمالية، وإن مؤسسات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم على المعرفة في المستقبل .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية

أولا - تحليل نتائج البيانات الشخصية

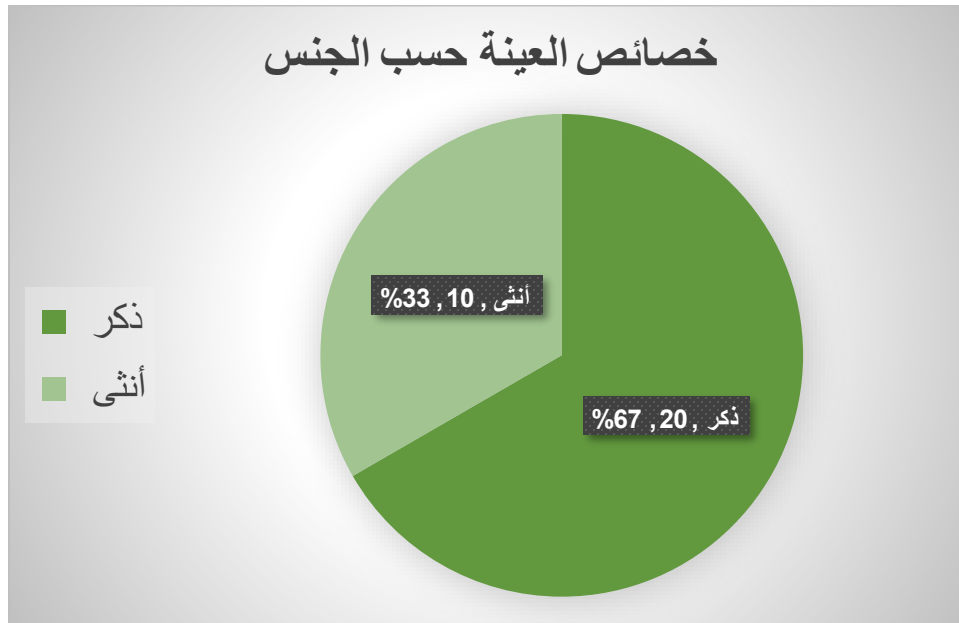
1- خصائص العينة حسب الجنس

الجدول رقم (3-1): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	
66.7	20	ذكر
33.3	10	أنثى
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-1): خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-1)

من خلال الجدول 1 والشكل 1 أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الاناث حيث تمثل عدد الافراد من الذكور 20 فردا من العينة ونسبة 66.7 % بينما الاناث تشمل 10 أفراد من العينة ونسبة 33.3 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على الشباب من فئة الذكور لقدرتهم البدنية والمناوبة الليلية.

وبتالي مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الذكور في عملها بصفة أكثر.

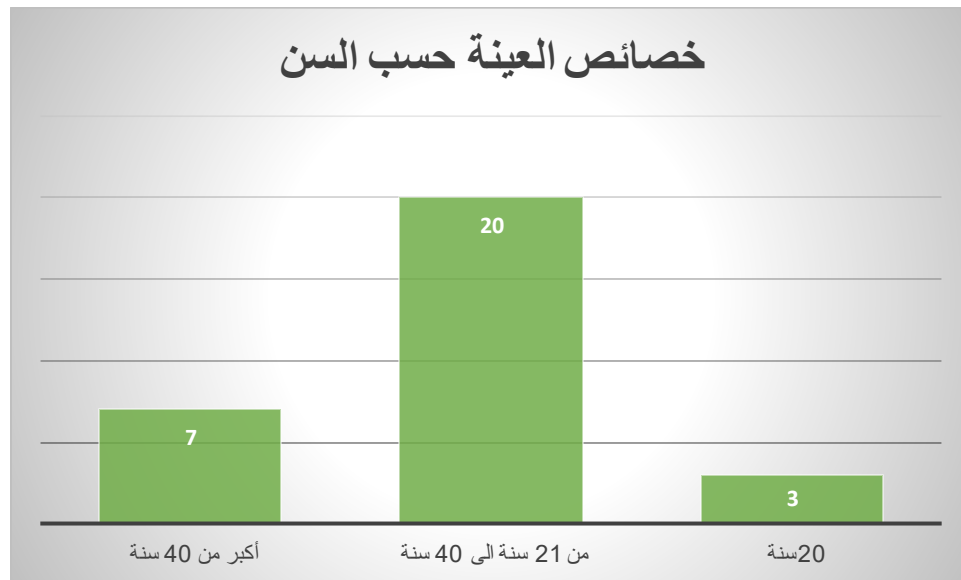
2- خصائص العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-3): خصائص العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	
10	3	20 سنة
66.7	20	من 21 سنة الى 40 سنة
23.3	7	أكبر من 40 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2-3): خصائص العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (2-3)

من خلال الجدول 2 والشكل 2 أعلاه نلاحظ أن نسبة الفئة العمرية ما بين 21-40 سنة هي النسبة أكثر حيث تمثل عدد الافراد من 20 فردا من العينة ونسبة 66.7 % بينما الفئة العمرية أكبر من 40 سنة تشمل 7 أفراد من العينة ونسبة 23.3 % و آخر نسبة لفئة 20 سنة ب 03 افراد ونسبة 10 % وهذا راجع

لطبيعة الخبرة التي تهتم بها المؤسسة وسن الشباب الجامعي المتفوق لذا فالمؤسسة تعتمد على الطاقات الشيبانية ولكن بامتلاكهم الخبرة، وعليه يمكن القول إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الشباب ذو الخبرة المهنية.

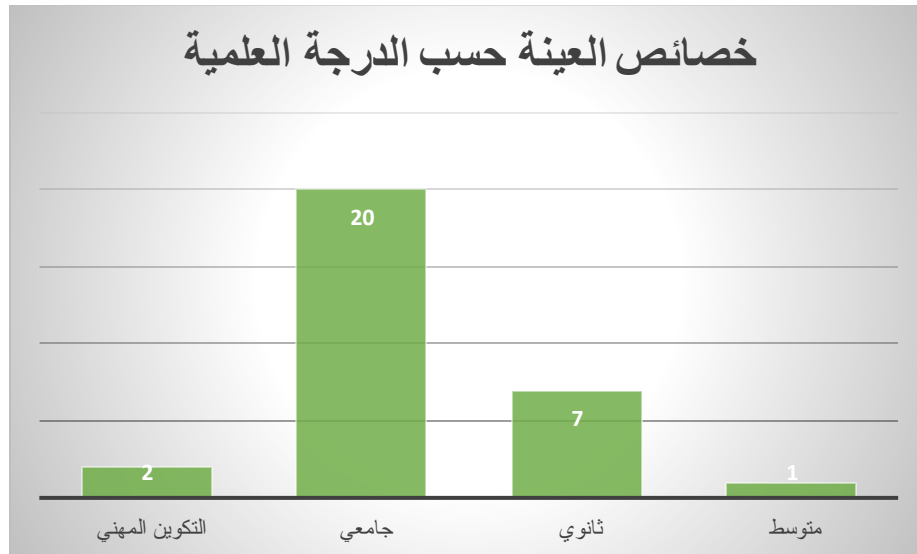
3- خصائص العينة حسب الدرجة العلمية

الجدول رقم (3-3): خصائص العينة حسب الدرجة العلمية

المتوسط	التكرار	النسبة %
متوسط	1	3.3
ثانوي	7	23.3
جامعي	20	66.7
التكوين المهني	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-3): خصائص العينة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-3)

من خلال الجدول 3 والشكل 3 أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة معظمهم من الجامعيين بنسبة %66.7 ونسبة المستوى الثانوي كانت %23.3 وبالنسبة للمتوسط فكانت النتائج %3.3 ونسبة التكوين هي %6.7 وهذا يدل على مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الطاقات الشبانية خريجي الجامعات لمواكبة التطورات وحداثة الإدارة.

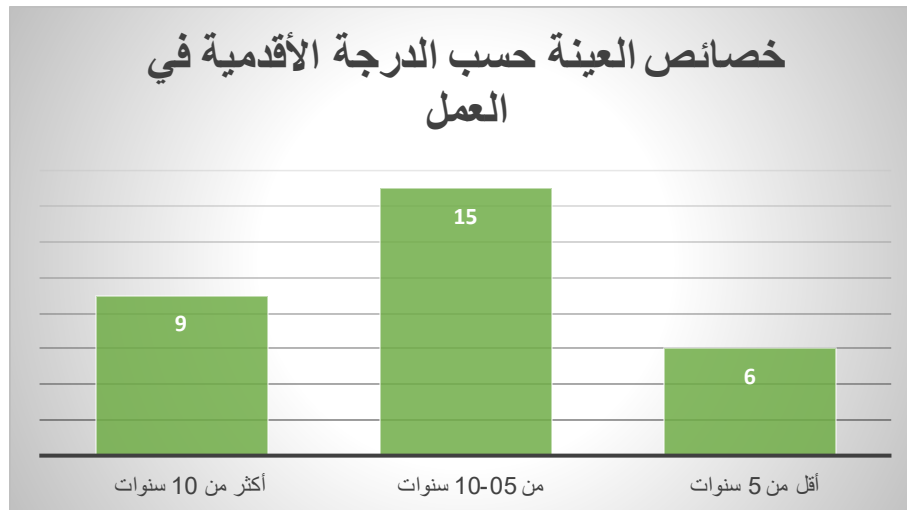
4- خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل

الجدول رقم (3-4): خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	
20	6	أقل من 5 سنوات
50	15	من 05-10 سنوات
30	9	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3-4): خصائص العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-4)

من خلال الجدول 4 والشكل 4 أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة معظمهم ذوي خبرة مهنية ما بين 05-10 سنوات داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط بنسبة 50 % ونسبة الخبرة بـ: أكثر من 10 سنوات كانت 30 % اما نسبة الافراد الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات بلغة 20% وهذا يدل على المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل.

5- خصائص العينة حسب الوظيفة:

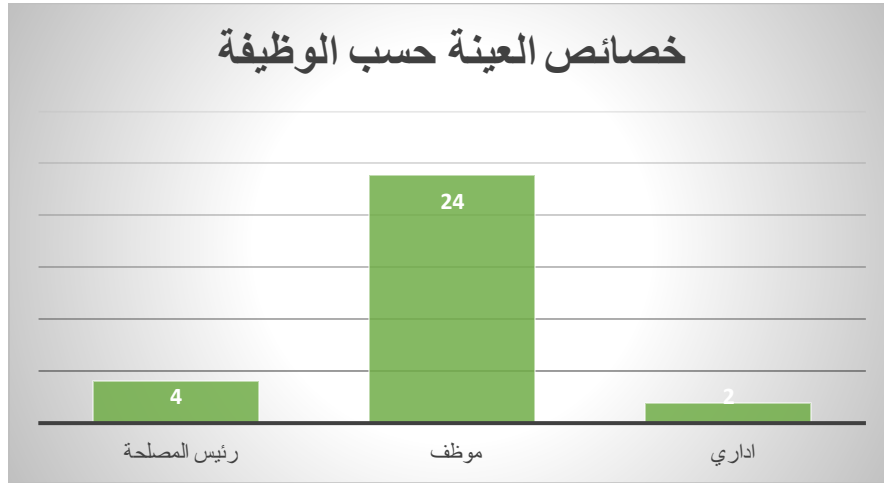
الجدول رقم (3-5): يمثل الوظيفة المهنية لأفراد العينة

النسبة %	التكرار	
6.7	02	اداري
80	24	موظف
13.3	04	رئيس المصلحة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان السنة الأكبر من افراد العينة هم عمال بنسبة 80% وتليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 13.3% ونسب 6.7 % أعوان إدارة وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور.

الشكل رقم (3-5): خصائص العينة حسب الوظيفة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول (3-5)

ثانيا - تحليل نتائج المحور الأول: الاتصال في المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر - الاغواط

الجدول رقم (3-6): يوضح العلاقة بين تقييم العمال لوضوح العملية الاتصالية ووضوح الرسائلها

المجموع		واضحة		غير واضحة		التقييم
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
86.7	26	100	26	00	00	واضحة
10	03	00	00	75	03	معقدة
3.3	01	00	00	25	01	مبهمة
100	30	100	26	100	04	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 26 فرد من أفراد العينة الذين بنسبة 86.7 % يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة واضحة منهم 26 فردا بنسبة 100% يرون ان الرسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي تمر بشكل واضح.

اما 03 افراد من افراد العينة بنسبة 10% يرون ان العملية الاتصالية في المؤسسة معقدة وغير واضحة منهم 03 فردا بنسبة 91.7% يرون ان الرسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي تمر بشكل غير واضح.

اما فردا واحد من افراد العينة بنسبة 3.3% يرى ان العملية الاتصالية في المؤسسة مبهمة ويرى ان الرسائل الاتصالية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي تمر بشكل غير واضح وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بعملية الاتصالية لما لها من أهمية وتقوم بها بدرجة واضحة وتتمر رسائلها بشكل بسيط وواضح.

الجدول رقم (3-7): يوضح العلاقة بين اتصال الرئيس بالعمال وطريقة الاتصال بينهم

المجموع		إلكترونيا		شفويا		كتابيا		طرق الاتصال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	اتصال الرئيس
76.7	23	77.8	07	25	01	83.3	15	دائما
6.7	02	00	00	75	02	00	00	نادرا
16.6	05	22.2	02	00	00	16.7	03	احيانا
100	30	100	09	100	03	100	18	المجموع

المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 23 فرد من أفراد العينة بنسبة 76.7 % يقولون ان رئيس المؤسسة دائما ما يتصل بيهم من اجل المشاركة فيما يخص العمل، منهم 15 فردا بنسبة 83.3% ممن يرون ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون كتابية في حين ان فردا بنسبة 25% أوضح ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون شفوية في حين ان 07 افراد بنسبة 77.8% أوضح ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون الكترونيا.

اما 05 افراد من افراد العينة بنسبة 16.6% يقولون ان رئيس المؤسسة احيانا ما يتصل بيهم من اجل المشاركة فيما يخص العمل، منهم 03 افراد بنسبة 16.7 % ممن يرون ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية

التي يتلقونها تكون كتابية في حين ان فردين بنسبة 22.2% أوضح ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون الكترونية.

اما فردين من افراد العينة بنسبة 6.7% يقولون ان رئيس المؤسسة نادرا ما يتصل بيه من اجل المشاركة فيما يخص العمل، منهم فردين بنسبة 75% ممن يرون ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون شفوية. ومنه يمكننا القول ان مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط دائما ما يتصل بالعمال فيما يخص العمل، تعتمد المؤسسة على الرسائل الكتابية في تعاملاتها الداخلية والخارجية من اجل ترسيمها.

الجدول رقم (3-8): يوضح مدى انسياب المعلومات بين العمال في المؤسسة

النسبة %	التكرار	تنسب المعلومات سريعا
66.7	20	دائما
23.3	7	أحيانا
10	3	نادرا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 20 فرد من افراد العينة بنسبة 66.7% يرون ان المعلومات دائما ما تنساب سريعا بين عمال المؤسسة وتليها نسبة 23.3% بـ 07 افراد من افراد العينة يرون ان المعلومات أحيانا ما تنساب سريعا بين عمال المؤسسة وهذا قد يرجع الى بعض الظروف الاتصالية مثل انقطاع التيارات وغيرها من المشاكل وتليها نسبة 10% بـ 03 افراد يرون ان المعلومات نادرا ما تنساب سريعا بين عمال المؤسسة. ومنه نستنتج ان انسياب المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط سريعا.

الجدول رقم (3-9): يوضح شكل العملية الاتصالية ومدى رضا العمال على العملية الاتصالية.

	راضي		غير راضي		نوعا ما		المجموع	
	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة	الرقم	النسبة
رسمية	06	46.1	03	50	07	63.6	16	53.3
غير رسمية	07	53.9	03	50	04	36.4	14	46.7
المجموع	13	100	06	100	11	100	30	100

المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 53.3% بـ 16 فرد من افراد العينة يرون ان عملية الاتصال اداخل المؤسسة رسمية منهم 07 افراد بنسبة 63.6% من الذين هم راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ومنهم 06 افراد بنسبة 46.1% من الذين هم راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ومنهم 03 افراد بنسبة 50% من الذين هم غير راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

أما نسبة 46.7% بـ 14 فرد من افراد العينة يرون ان عملية الاتصال اداخل المؤسسة غير رسمية منهم 07 افراد بنسبة 53.9% من الذين هم راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة ومنهم 04 افراد بنسبة 46.1% من الذين هم نوعا ما راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ومنهم 03 افراد بنسبة 50% من الذين هم غير راضون على العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج ان العملية الاتصالية داخل المؤسسة متذبذبة ما بين الرسمية والغير رسمية حيث ان النتائج متقاربة، كما ان العمال رضوان الى حد ما على العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية داخلها.

الجدول رقم (3-10): يوضح العلاقة وجود العدالة بين العملاء في تلقي المعلومات

يوجد عدالة بين العملاء	التكرار	النسبة %
نعم	28	93.3
لا	02	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 28 فردا من أفراد العينة وبنسبة 93.3% اجابوا بنعم ان المؤسسة تعامل عملائها بعدل في تلقي المعلومات في حين ان فردين بنسبة 6.7% من افراد العينة اجابوا بلا تعامل المؤسسة عملائها بعدل في تلقي المعلومات.

ومنه نتوصل الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعامل عملائها بالعدل في تلقي المعلومات

الجدول رقم (3-11): يوضح درجة مساهمة الاتصال في اكساب العامل خبرات مهنية جديدة

الاتصال يساهم في الخبرة	التكرار	النسبة %
نعم	26	86.7
لا	04	13.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 26 فردا من أفراد العينة وبنسبة 86.7% اجابوا بنعم ان الاتصال يساهم في اكساب العامل خبرات مهنية جديدة في حين ان 04 افراد بنسبة 13.3% من افراد العينة اجابوا بلا يساهم الاتصال في اكساب العامل خبرات مهنية جديدة.

ومنه نتوصل الى ان الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في اكساب العامل خبرات مهنية جديدة.

ثالثا - تحليل نتائج المحور الثاني: الجهود الاتصالية في المؤسسة وتحصيل المعرفة لرفع أداء المؤسسة
الجدول رقم (3-12): يوضح الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط

النسبة %	التكرار	
53	16	المكتوبة
26.7	08	الشفهية
6.7	2	الإلكترونية
13.3	4	السمعية البصرية
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسائل الاتصال المكتوبة هي الأكثر استخداما في الاتصالات الداخلية للمؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط وذلك بنسبة قدرت ب: 53.33% تليها الوسائل الشفهية بنسبة 26.7% تم السمععية البصرية بنسبة 13.3% في حين يستعمل فردين من افراد بنسبة 6.67% من أطراف العينة ان الوسائل الإلكترونية الأكثر استخداما في اتصالاتهم الداخلية، ومنه يمكن أن نقول بأن المؤسسة لا تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة بشكل كبير في اتصالاتها الداخلية إلا في بعض الأحيان التي يلجأ إليه بعض الباحثين كرؤساء الأقسام الاتصال بالفروع التابعة للمؤسسة . وهذا ما رجح كفة الوسائل المكتوبة للاعتماد عليها ويعود ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتخذ نوعا من الرسمية وكذلك حتى يكون ذا مصداقية أكثر ويبتعد عن الإشاعة التي تقلل من أدائه، ويمكن أن نستنتج أن وسائل الاتصال المكتوبة هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل مصداقية وشفافية وضمان حقوق عمالها وحمايتهم من الغش والتغليب.

الجدول رقم (3-13): يوضح الوسائل الاتصالية المفضلة لأفراد العينة حسب متغير الجنس

المجموع		انثى		ذكر		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13.3	04	10	01	15	03	المقابلة الشخصية
26.7	08	30	03	25	05	الاتصال هاتفيا
53	16	60	06	50	10	الاتصال كتابيا
6.7	02	00	00	10	02	الاتصال الكترونيا
100	30	100	10	100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 53 % من افراد العينة منهم 10 افراد ذكور و 06 اناث يفضلون الاتصالات الكتابية لاتصالهم مع إدارة المؤسسة وهذا ان دل على شئى انما يدل على حرصهم على ضمان حقوقهم وحماية انفسهم والمؤسسة من الغش والخداع، في حين يفضل 08 من افراد العينة بنسبة 26.7 % منهم 5 ذكور و 3 اناث يفضلون الاتصال بإدارة المؤسسة هاتفية ويمكن تفسير ذلك بحرصهم على الاتصال بسرعة وحصولهم على الرد مباشرة، ويفضل 04 من افراد العينة بنسبة 13.3 % منهم 3 ذكور واثني واحدة المقابلة الشخصية مع إدارة المؤسسة ويفسر ذلك برغبتهم في التقرب من الإدارة اكثر والاتصال شخصا لعدم تسريبه ويبقى بينهم وبين الإدارة، في حين تفضل نسبة 6.7 % من افراد العينة وهم 02 فرد ذكور يفضلون الاتصال الالكتروني مع إدارة المؤسسة لمواكبة التطور وسرعة الاتصال.

ومما مضى نستنتج ان افراد معظم افراد العينة يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحماية حقوقهم وأنفسهم من الغش والتحايل.

الجدول رقم (3-14): يوضح العلاقة بين الوسائل المستعملة حديثا في العملية الاتصالية والجهود المبذولة لأجل التعرف على نشاطات المؤسسة.

نعم		لا		المجموع	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
28	100	02	100	30	100
00	00	00	00	00	00
28	100	02	100	30	100

المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 30 فردا من العينة بنسبة 100% اجابوا بنعم ان الوسائل الاتصالية الحديثة المعتمدة بالمؤسسة ساعدتهم على اكتساب المعرفة بنشاطات المؤسسة، منهم 28 فرد بنسبة 100% من الذين اجابوا بنعم ان الجهود الاتصالية المبذولة من طرف المؤسسة اكسبت العملاء معرفة بنشاطات المؤسسة ، ومنه نستنتج ان الجهود الاتصالية المبذولة ادة الى استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة بالمؤسسة وهذا ما ساعد العمال على اكتساب المعرفة بنشاطات المؤسسة حيث فتحت افاقا جديدة وساهمة في سرعة نقل المعلومات وتبادلها وبالتالي تبادل الخبرات واكتساب المعرفة الفكرية والمهنية وساهمة من هذا تطور الأداء المهني للعمال بالمؤسسة .

الجدول رقم (3-15): يوضح طبيعة المعوقات الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية

النسبة %	التكرار	
76.7	23	تنظيمية
00	00	شخصية
00	00	مادية
23.3	07	إدارية
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ ان 23 فردا بنسبة 76.7% اممن يرون معوقات الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط تنظيمية وتليها نسبة 07 افراد من عينة الدراسة بنسبة 23.3 يرون ان معوقات الاتصال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط إدارية، ويمكن تفسير ذلك بان سوء التنظيم الداخلي للمؤسسة يؤثر على اتصالها الداخلي.

الجدول رقم (3-16): يوضح نقص الوسائل الاتصال وأثرها على الأداء المهني للعمال

النسبة %	التكرار	
66.7	20	نعم
33.3	10	لا
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 20 فرد أفراد العينة وبنسبة 66.7 % يرون أن نقص الوسائل الاتصالية الحديثة من شأنها ان تعيق الاتصال الداخلي وتعوق من أداء المهام ويرى 33.3% من افراد العينة العكس.

ومنه نرى ان افراد العينة يميلون كثيرا للوسائل الحديثة ويعتمدون عليها في أداء مهامهم نظرا لمساعدتهم في انجاز أعمالهم بشكل جيد وسريع كما تكسبهم معرفة ومهارات جيدة في العمل.

الجدول (3-17): توفير جهاز كومبيوتر حسب متغير الجنس

	ذكر		انثى		المجموع	
	التركرار	النسبة %	التركرار	النسبة %	التركرار	النسبة %
نعم	18	90	07	70	25	83.33
لا	02	10	03	30	05	16.67
المجموع	20	100	10	100	30	100

المصدر: من اعداد الطلاب بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة 83.33% منهم 18 ذكرا بنسبة 90% و 7 إناث بنسبة 10% اجابوا بنعم انهم تحصلوا على جهاز كومبيوتر من قبل المؤسسة وساهم في أداء مهامهم بصفة جيدة و 05 افراد من افراد العينة بنسبة 16.67% منهم 2 ذكرا بنسبة 10% و 3 إناث بنسبة 30% اجابوا بلا على تحصلوا على جهاز كومبيوتر من قبل المؤسسة وهذا راجع لعدم حاجتهم للجهاز.

ومنه يمكننا ان نقول ان مؤسسة اتصالات الجزائر وفرت أجهزة الكومبيوتر للعمال من الجنسين حسب طبيعة العمل وحاجة العمال الى الجهاز.

الجدول رقم (3-18): العلاقة بين وسائل الاتصال والأداء المهني للعمال من ناحية واتصالهم الدائم ببعضهم البعض ودوره في اكتساب معارف ومهارات تساعدهم على الأداء.

	نعم		لا		المجموع	
	التركرار	النسبة %	التركرار	النسبة %	التركرار	النسبة %
نعم	21	84	02	40	23	76.7
لا	04	16	03	60	07	23.3
المجموع	25	100	05	100	30	100

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان 23 فردا بنسبة 76.7% من افراد العينة اجابوا بنعم على ان الوسائل المستعمل حديثا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة طورت من أدائهم المهني، منهم 21 فردا بنسبة 84% من الذين اجابوا بنعم على ان اتصالاتهم الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية، ومنهم فردان بنسبة 40% من الذين اجابوا بلا على ان اتصالاتهم الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية.

اما 07 افراد بنسبة 23.3% من افراد العينة اجابوا لا على ان الوسائل المستعمل حديثا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة طورت من أدائهم المهني، منهم 04 افراد بنسبة 16% من الذين اجابوا بنعم على ان اتصالاتهم الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية، ومنهم 03 افراد بنسبة 60% من الذين اجابوا بلا على ان اتصالاتهم الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية.

ومن هنا نستنتج ان الوسائل الاتصالية المستعملة حديثا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة طورت من الأداء المهني للعمال كما ان اتصال العمال الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية.

رابعا: نتائج تحليل استمارة الاستبيان:

1. مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تعتمد على الذكور في عملها بصفة أكثر؛
2. مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الشباب ذو الخبرة المهنية؛
3. مؤسسة اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الطاقات الشبانية خريجي الجامعات لمواكبة التطورات وحدثا الإدارة؛
4. على المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر من الاغواط تعتمد على الخبرة المطلوبة في العمل من خلال الاهتمام بتطوير الكفاءات ذوي الخبرة والعمل على دمج الشباب ذوي الخبرة الجديدة لإكسابهم المعرفة والمهارة المطلوبة في العمل؛

5. المؤسسة تعتمد على العمال من الدرجة الأولى لمواكبة الطلبات وتقتصر الإدارة في فئة قليلة جدا لتسيير الأمور؛
6. ان المؤسسة تهتم بعملية الاتصالية لما لها من أهمية وتقوم بها بدرجة واضحة وتمرر رسائلها بشكل بسيط وواضح؛
7. ان رئيس المؤسسة نادرا ما يتصل بيه من اجل المشاركة فيما يخص العمل، منهم فردين بنسبة 75% ممن يرون ان طريقة تقديم الرسائل الاتصالية التي يتلقونها تكون شفوية. ومنه يمكننا القول ان مدير مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط دائما ما يتصل بالعمال فيما يخص العمل؛
8. تعتمد المؤسسة على الرسائل الكتابية في تعاملاتها الداخلية والخارجية من اجل ترسيمها؛
9. ان انسياب المعلومات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط سريعا؛
10. العملية الاتصالية داخل المؤسسة متذبذبة ما بين الرسمية والغير رسمية حيث ان النتائج متقاربة، كما ان العمال رضوان الى حد ما على العملية الاتصالية داخل المؤسسة وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالعملية الاتصالية داخلها؛
11. ان مؤسسة اتصالات الجزائر تعامل عملائها بالعدل في تلقي المعلومات؛
12. الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في اكساب العامل خبرات مهنية جديدة؛
13. وسائل الاتصال المكتوبة هي الأكثر استخداما بالمؤسسة الاقتصادية من أجل ضمان وصول وتدفق المعلومات بكل مصداقية وشفافية وضمان حقوق عمالها وحمايتهم من الغش والتغليب؛
14. معظم افراد العينة يفضلون الاتصالات الكتابية بينهم وبين الإدارة لضمان الشفافية وحماية حقوقهم وأنفسهم من الغش والتحايل؛
15. الجهود الاتصالية المبذولة ادة الى استعمال الوسائل الاتصالية الحديثة بالمؤسسة وهذا ما ساعد العمال على اكتساب المعرفة بنشاطات المؤسسة حيث فتحت افاقا جديدة وساهمة في سرعة نقل المعلومات وتبادلها وبالتالي تبادل الخبرات واكتساب المعرفة الفكرية والمهنية وساهمة من هذا تطور الأداء المهني للعمال بالمؤسسة؛

16. معوقات الاتصال المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر بالأغواط إدارية، ويمكن تفسير ذلك بان سوء التنظيم الداخلي للمؤسسة يؤثر على اتصالها الداخلي؛
17. افراد العينة يميلون كثيرا للوسائل الحديثة ويعتمدون عليها في أداء مهامهم نظرا لمساعدتهم في انجاز أعمالهم بشكل جيد وسريع كما تكسبهم معرفة ومهارات جيدة في العمل؛
18. ان مؤسسة اتصالات الجزائر وفرت أجهزة الكمبيوتر للعمال من الجنسين حسب طبيعة العمل وحاجة العمال الى الجهاز؛
19. الوسائل الاتصالية المستعملة حديثا في العملية الاتصالية داخل المؤسسة طورت من الأداء المهني للعمال كما ان اتصال العمال الدائم مع العاملين والعملاء ساعدهم في فهم مهامهم بشكل جيد واكتسابهم للمعرفة المهنية؛

الختامة

الخاتمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة أعمال على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد لما يحدث فيها من تغيرات وتعديلات في الأنظمة والعلاقات والقواعد والسياسات والأساليب، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات لتقليل فرص نجاح أي منظمة، ومع تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي في بيئة المؤسسات المعاصرة تزايد الاتجاه نحو اهتمام بالاتصال الذي ينتج عنه تفاهم وتبادل للخبرات والمعلومات لدى تبذل المؤسسات جهودا اتصالية من اجل النجاح في عملها ولاكتساب المعرفة لأداء المهام بشكل جيد وعائلي ومنه جاءت دراستنا بعنوان الجهود الاتصالية ودورها في تحصيل المعرفة لدعم الاداء المؤسساتي، دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

ومن هنا تم الوصول الى النتائج التالية:

- ❖ أن المؤسسة تهتم بعملية الاتصالية لما لها من أهمية وتقوم بها بدرجة واضحة وتمرر رسائلها بشكل بسيط وواضح.
- ❖ أدت الجهود الاتصالية المبذولة إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة، الأمر الذي ساعد العاملين على اكتساب المعرفة وزيادة الفهم لأنشطة المؤسسة، حيث فتحت آفاقاً جديدة وساهمت في سرعة نقل المعلومات وتبادلها. وبالتالي تبادل الخبرات واكتساب المعرفة الفكرية والمهنية، وساهم في تطوير أداء العاملين في المؤسسة.
- ❖ الاتصال في مؤسسة الاتصالات الجزائرية - الأغواط يساهم في تزويد العامل بخبرات مهنية جديدة.
- ❖ معوقات الاتصال في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالأغواط هي عقبات إدارية، ويمكن تفسير ذلك بأن سوء التنظيم الداخلي للمؤسسة يؤثر على اتصالاتها الداخلية.
- ❖ تتأرجح عملية الاتصال داخل المؤسسة بين رسمية وغير رسمية، حيث أن النتائج متقاربة، إلا أن العاملين يشعرون بالرضا نوعاً ما عن عملية الاتصال داخل المؤسسة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة مهتمة بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة.

◀ توصيات واقتراحات الدراسة:

- تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى القيام بأداء جيد بفعالية أكبر وبالتالي رفع الاداء المؤسستي بصورة أكبر .
- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات، مما ينعكس بالإيجاب على تحسين وتطوير الاداء بالمؤسسة.
- إن التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق إدخال وسائل اتصال جديدة تزيد كسب مهارات ومعارف عديدي ومنه زيادة فعالية الاتصالات الإدارية، وهذا من اجل تحسين اداء الموظفين داخل المؤسسة.

◀ آفاق الدراسة:

- ان موضوع الدراسة هو جزء من الكل، بالنسبة لميدان الاتصال الواسع والمفتوح للمساهمة في اثراء دراسات اخرى لاحقة، نقترح منها :
- أثر تقنيات الاتصال الحديثة على تحصيل المعرفة لرفع الاداء في المنظمة .
 - الاداء الوظيفي الحسن كمدخل لتحقيق التميز في المنظمة.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

1. ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
2. ابراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الادارة العامة، منشأة المعارف الاسكندرية، 1993
3. أحمد سيد مصطفى، "إدارة البشر (الأصول والمهارات)"، بدون ذكر دار النشر، مصر، 2002
4. اغني ناصر حسين القريشي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011،
5. امي عبد الله: نظريات الاتصال، ط1، بيروت، دار النهضة العربية، 2006،
6. أمير علي محمد، الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2006،
7. إيمان فاضل السامرائي، هيثم على الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء، عمان - الأردن - 2004،
8. بروبست جلبرت وآخرون إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح وترجمة حازم حسن، الدار الهندسية، مصر، 1999
9. ترجمة صالح أبو أصبع. فاروق منصور: مدخل إلى مناهج البحث الإعلامي، ط1، لبنان، دار المنظمة العربية للترجمة، 166.
10. جبران مسعود: الرائد (معجم القباني في اللغة والإعلام)، ط 2، دار العلم للملايين، بيروت، 2005.

11. جورج جاكسون وآخرون، ترجمة خالد حسن زروق، "التنظيم: منظور كلي للإدارة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988،
12. حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، المكتبة الجامعية، عمان - الأردن-2008،
13. خيضر شعبان: مصطلحات في الإعلام والاتصال، دار اللسان العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 1422هـ،
14. د محمد محمد قاسم: المدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1999
15. د. ابراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1999.
16. د. ناصر قلبي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، د ط ديوان المطبوعات الجامعية، دبن، 2011
17. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية، ط1، دمشق، دار الفكر المعاصر، 2000.
18. زهير حديدان: مدخل علوم الإعلام والاتصال، د ط، ديزان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
19. زياد عمر شرماني: عبد الغفور عبد السلام، مبادئ العلاقات العامة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001
20. زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة (وظائف المدير)، دار دجلة، بغداد - العراق-2007.

21. صباح حميد علي وغازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007،
22. طارق المجذوب: العملية الادارية والوظيفة العامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، عمان، الأردن،
23. الظاهر نعيم إبراهيم، إدارة المعرفة، الكتب الحديث، الأردن، 2009.
24. عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأس مالية بديلا، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009،
25. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر والإسكندرية، 2003،
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، 1990،
27. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات دار كنوز المعرفة، الأردن، 2008
28. العزمي زيري وإدارة المعرفة دائرة نجاح المؤسسة، دار النوعية الإدارية والأعمال الراقية، 2003،
29. علي السلمي وإدارة المعرفة دار الغريب، القاهرة 2004.
30. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، د ط، مؤسسة شياي جامعة الإسكندرية، 2016
31. فريحة محمد كريم: العلاقات العامة البعد الفكري والتطبيقي، د ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2012
32. فضيل دليو: اتصال المؤسسة، د ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
33. فليح حسن، خلف إقتصاد المعرفة جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2004.

34. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
35. محفوظ أبو جودة: العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، ط 4، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، والأردن، 2007.
36. محمد أحمد ربيع، عزمي الصالحين، نجود عطالته الحوامة: البحث العلمي (مناهجه وطرائقه عرض وتطبيق)، ط 1، عمان، 2014.
37. محمد العمري أبو النجا، الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، 1996.
38. محمد جمال الفار، المعجم الاعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006.
39. محمد صاحب سلطان: العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
40. محمد صاحب سلطان: مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2014.
41. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993.
42. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي: المداخل الأساسية للعلاقات العامة، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1999.

43. مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن: الاتصال
الفعال مدخل استراتيجي لجودة العلاقات في الحياة والإعلام، جامعة القصيم: الدار الجامعة
المملكة العربية السعودية، 2007/ 2008.
44. منال هلال المزاهرة: بحوث الإعلام الأسس والمبادئ، ط1، عمان، دار كنوز المعرفة،
2010
45. منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة، 2014
46. منال هلال المزاهرة: مناهج البحث الإعلامي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع
والطباعة، 2014
47. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار
الكتاب الحديث، عمان الأردن - 2002
48. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار
الكتاب الحديث، عمان -الأردن - 2002
49. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، د ط، دار المحمدية العامة،
الجزائر، د سنة،
50. نجم عبود نجم إدارة المعرفة مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007،
51. نعيمة رزوقي حسن جبر، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.
إدارة المعلومات المعارف والكفاءات والجودة في البيئة الرقمية، المؤتمر الثالث عشر للإتحاد
العربي للمكتبات والمعلومات، 2003.

52. هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب

الجامعي الحديثة، الإسكندرية، 2002

ثانيا: القواميس والمعاجم.

1. محمد عبد الرحمن وآخرون: المعجم الشامل في ترجمة مصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس

الاجتماعي، (عربي، انجليزي، فرنسي)، دار الوفاء الإسكندرية، 2012.

2. محمد فريد محمود عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية (إنجليزي، عربي)، دار الشرق

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ثالثا: المذكرات والأطروحات.

1. عبد الله ياسر العتيبي، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير

غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية، 2005.

رابعا: المجلات والملتقيات.

2. أحمد الغساني بن محسن، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى

الثاني للتنمية البشرية، عمان، 2007

3. بوعشة مبارك، إدارة المعرفة مقارنة اقتصادية - الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية

الاقتصادية، باتنة - الجزائر - 2008،

4. عبد المليك مزهودة " الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر

2001.

5. عبد المليك مزهودة، " الأداء بين الكفاءة والفعالية "، محلة العلوم الإنسانية، العدد الأول،

جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.

6. لعززي، وديع - أكرم، وائل الأنشطة الاتصالية لوزارة التجارة والاستثمار السعودية في توعية المستهلك عن السلع المقلدة، المجلة الجزائرية للاتصال، الجزائر، المجلد 18، العدد 2. (2019م).
7. محمد منير حجاب، الموسوعة الاعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2003،
8. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج التوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، عمان الأردن - 2005،
خامسا: المراجع باللغة الاجنبية.

1. Amado (G), (A), La dyant Mique des communications dans les groups – Armand colin, France !
2. Angela Baron, "The Stat: 50% of HR Directors Say that 70% of Their Time Is Taken Up with Process Driven Activities", Strategic HR Review, U.K, January–February 2005,
3. Aon Corporation, "Political Interference Is Greatest Threat to Global Trading in 2006", Press release: January 10,2006, published on: www.aon.com
4. **Claire Beyou, Management des connaissances, ED LIAS, Paris,2003**
5. **Cohen. E, "Dictionnaire de gestion", Editions La découverte, Paris, 2000,**

6. Gilles Ballmise, Knowledge management et outils informatiques, Avril 2003
7. **Harford. T, "Shock of the New", Financial Times, U.K, 2nd of June 2007**
8. Shaw, H., "Attitude Adjustment", CFO Magazine, March 2006
published on: www.cfo.com
9. Williams. D., "How to Find—and Keep Skilled Workers",
(February–March) 2007, article published on:
[http://www.areadevelopment.com/labor Education/feb07/skilled
Workers.shtm](http://www.areadevelopment.com/labor%20Education/feb07/skilled%20Workers.shtm)

الملاحق

ملحق استمارة استبيان

الموضوع: الجهود الاتصالية ودورها في تحصيل المعرفة لدعم الأداء المؤسسي

البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2. السن: 20 سنة ☐ من 21 الى 40 ☐ أكثر من 40 ☐
3. الاقدمية في العمل: اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
4. منصب العمل: اداري ☐ موظف بسيط ☐ رئيس مصلحة ☐
5. الدرجة العلمية: جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐

المحور الأول: الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط

6. ما تقييمك للعملية الاتصالية بمؤسستكم؟
واضحة ☐ معقدة ☐ مبهمة ☐
7. هل ترى أن الرسائل الاتصالية المتبادلة بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي؟
واضحة ☐ غير واضحة ☐
8. هل يتصل بكم الرئيس من أجل المشاركة في موضوع يخص العمل؟
أحيانا ☐ دائما ☐ نادرا ☐
9. ما هي طريقة تقديم الاتصال بين المؤسسة والعملاء؟
كتابيا ☐ شفويا ☐ الكترونيا ☐
10. هل تتساقب المعلومات بشكل سريع؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐

11. هل المعلومات المنقولة بواسطة الوسائل الاتصال؟

الرسمية ☐ الغير رسمية ☐

12. هل انت راضي عن العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

راضي ☐ غير راضي ☐ نوعاً ما ☐

13. هل هناك عدالة بين العملاء في تلقي المعلومات؟

نعم ☐ لا ☐

14. هل يساعد الاتصال على اكتسابك لخبرات منهية جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

المحور الثاني: الجهود الاتصالية في المؤسسة وتحصيل المعرفة لرفع أداء المؤسسة

15. ما الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة؟

الكتابية ☐ الشفهية ☐ الالكترونية ☐ السمعية البصرية ☐

16. هل قامت مؤسستكم بتطوير خدماتها الاتصالية داخل وخارج المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

17. إذا كانت الإجابة نعم فيما يكمن هذا التطور؟

القضاء على الإدارة التقليدية ☐

الاستعانة بالإدارة الالكترونية ☐

استقبال الاشتراكات الكترونياً ☐

غير ذلك

18. هل الوسائل المستعمل حديثا في المؤسسة اكسبتك المعرفة؟

☐ لا

☐ نعم

19. هل ترى ان الجهود الاتصالية المذولة من المؤسسة اكسبت العملاء معرفة بنشاطات

المؤسسة؟

☐ لا

☐ نعم

20. هل توفر لك المؤسسة جهاز كومبيوتر اثناء عملك لأداء مهامك؟

☐ لا

☐ نعم

21. إذا احتجت لمعلومات حول عمل هل تستعين بالإنترنت؟ نعم ☐ لا ☐

22. هل نقص الوسائل الحديثة يعرقل العملية الاتصالية والأداء المؤسساتي للعمال

☐ لا

☐

نعم

23. هل اكسب الاتصال مع مؤسسة أخرى معرفة بعملهم؟ نعم ☐ لا ☐

24. هل الاتصال السائد ساعد في تطور المؤسسة؟

☐ نادرا

☐ أحيانا

☐ دائما

25. هل الوسائل المستعمل حديثا في الاتصال طورت من ادائك المهني؟

☐ لا

☐ نعم

26. هل اتصالك الدائم مع العاملين والعملاء ساعدك في اكتسب مهارات عملية؟

☐ لا

☐ نعم

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجوائر بالأغواط

