جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي

دراسة حالة

مؤسسة نفطال فرع _المدية_

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال وعلاقات عامة.

إعداد الطالبتين:

حفصة العوفي

ريحاب خوالد

إشراف الأستاذ الدكتور:

رابح بلقاسمي

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على أشرف الخلق أجمعين

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وأعاننا على إتمامه، فله الحمد والثناء كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من قدم لنا يد العون لإنجاز هذا العمل.

ونخص بالذكر الدكتور رابح بلقاسمي لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى نصائحه وتوجيهاته

كما نشكر جميع الأساتذة الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة فلهم الشكر وجزاهم الله كل خير.

وإلى كل من قدم لنا يد العون ولم يبخل علينا ولو بدعاء أو كلمة طيبة تجدد لنا المعنويات وتبعث روح الاستمرار والمثابرة.

وفي الأخير نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه وأن يتقبله في ميزان الحسنات.

الإهداء

من قال أنا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولاينبغي لها أن تكون ، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات، لكني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضله ها أنا اليوم أنظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا أفتخر به.

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والأبدية "أمي" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله اصطفاك لي من البشر أما ياخير سند وعوض.

تمر الأيام والشهور على سفرك الأبدي ولم تغب فيه عن خاطرنا لحظة، ندعو لك فيها بالمغفرة والرحمة

أنت الغائب عنا والحاضر فينا وفي وجداننا.....

اسمك يرافقني في كل سجدة، وفي كل دعوة، في السفر وتحت المطر في الحزن والفرح، في المرض والعافية "أبي" رحمك الله.

إلى الإخوة والأخوات، إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف اجدهم وعلموني أن لا أضيعهم ابنة اختي أسماء، شهيرة، حنان.

....أصدقائي....

"حفصة"

الاهداء

بسم الله الرحمان الرحيم والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، ان قطار مسيرتنا الدراسية يحط الرحال في اخر محطة له بعد سنوات مضت بحلوها ومرها، هاهي اليوم تنتهي بتوفيق من الله تعالى.

نبع الحنان والعطاء "امي" نجمة القطبية التي تتميز عن باقي النجوم في السماء "امي" كل الكلمات بحقك قليلة لأنك أغلى من كل الكمات كنتي لي سندا به استطعت الوصول الى النهاية، اسأل الله ان يحفظها وان يديم عليها الصحة والعافية.

الى الذي كان كتفي الأيمن في الحياة وكان مشجعي في الوصول الى الحلمي "ابي" كنتي لي سندا حفظك الله لي واطال في عمرك بالصحة والعافية.

الى اخوتي الذين ساندوني في العمل " محمد، كريم، فاطمة، ليلى " والى البراعم " توبة، باتول" الى كل العائلة الكريمة كل واحد باسمه خاصة ابنت خالتي " لبنى".

والى صديقتي ورفيقة دربي التي كانت يدي الثانية التي بها استطعت ان أصفق زميلتي " حفصة" شكرا على كل شيء وأتمنى لكي حياة سعيدة.

"رحاب"

ملخص الدراسة:

تتمحور دراستنا هذه حول دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي، والتي تهدف إلى التعرف على تحيد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء المؤسساتي في مؤسسة نفطال فرع المدية.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهاته الظاهرة لجمع معلومات شاملة وتحليلية عن الظاهرة قيد الدراسة، كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوعنا، ولقد اعتمدنا على العينة القصدية.

أظهرت الدراسة والتحليل أن الاتصال التنظيمي يشكل ركيزة أساسية في مؤسسة سونطراك فرع المدية، مع وجود بعض التحديات ونقص في البنية التحتية، حيث يلعب دورا رئيسيا في التواصل الفعال وتسيير تبادل المعلومات بين المؤسسة والعملاء.

The focus of Our study organizational communication in achieving effective instutional perfomance, witch aims to identify relationship between organizational communication and perfomance effectiveness institution at the corporation, Medea branch.

We used descriptive analyticol method as the most appropirate for this phenomenon to collect comprehensive and analytical information about the phenomenon under study, we also relied on the questionnaire as a basic tool fir collection information related to Our topic, and we relied on the purposive sample.

The study and analysis shwed That organizational communication constitutes a Fundamentals pillar in the sonatrach corporaion, Medea Branch, witch some challenges and a lack of infrastructure, as it plays a major role in effective communication and facilitating the exchange of information between the organization and customers.

خطة البحث

- ملخص الدراسة.
- مقدمة.
- الإطار المنهجي للدراسة.
- إشكالية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- تحديد المفاهيم.
- أسباب اختيار الموضوع.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مجتمع البحث والعينة.
- منهج الدراسة وأدواته.
- حدود الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- الفصل الأول: الاتصال التنظيمي
- المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال التنظيمي
- المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي
- المبحث الثاني: أدوات الاتصال التنظيمي
- المطلب الأول: وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي
- المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
- المطلب الثالث: أشكال الاتصال التنظيمي

- المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي
- الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي
- المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسساتي
- المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: نشأة وتطور الأداء المؤسساتي
- المطلب الثالث: خصائص الأداء المؤسسي
- المطلب الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي ومتطلباته
- المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي
- المطلب الأول: أهمية قياس الأداء المؤسسي
- المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء المؤسسي
- المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء المؤسسي
- المطلب الرابع: مميزات قياس الأداء المؤسسي
- المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن
- أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
- ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن
- ثالثا: الوظائف ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن
- رابعا: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن
- خامسا: المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن
- سادسا: نقد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن
- الفصل الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي في تحقيق أداء مؤسسة نفطال فرع المدية
- المبحث الأول: ماهية مؤسسة نفطال فرع المدية
- المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال
- المطلب الثاني: مهام مؤسسة نفطال وهيكلها التنظيمي

- المبحث الثاني: دور الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية
- المطلب الأول: حسب العينة
- المطلب الثاني: حسب متغيرات الدراسة
- المطلب الثالث: النتائج العامة
- الخاتمة
- قائمة المصادر والمراجع
- قائمة الملاحق
- فهرس الجداول
- فهرس المحتويات

مقدمة:

يشهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات هائلة جعلت دول العالم تسعى جاهدة للتكيف مع اقتصاديات العالم الجديدة الخاصة، في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إذ أصبح الاتصال والمعلومة ضرورة حتمية لأي مؤسسة في الوقت الحالي، وما يحمله الاتصال من أبعاد وظيفية في طياته يجسدها أعضاء المنظمة بغية الوصول إلى الأهداف المشتركة.

يعتبر الاتصال التنظيمي عملية يتم من خلاله تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات وهذه الرسائل لابد لها أن تتكيف مع متغيرات المحيط، وهذا لتأدية الأغراض المطلوبة منها على أكمل وجه. فالاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما، ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الافراد الفاعلين في المؤسسة.

تكمن أهمية الاتصالات التنظيمية داخل المؤسسة في الدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا ما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد، والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير والتحكم الجيد في عمل المنظمة، فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي بدورها تحد من قدرة العاملين في أدائهم.

يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم هذا للحد منها وعلاجها.

كما تساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وهذا في جلب وحدة التفاهم والهدف هو رفع روح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات المتعلقة بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة وكذا التقليل من سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما يعكس الصورة الإيجابية على الأداء المؤسساتي.

نظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية في العصر الحديث وزيادة المشكلات الاتصالية في المنظمات فقد ترتب على ذلك الحاجة لزيادة اتصالات تنظيمية فعالة وهذا تبعا لما تتيحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء المؤسسي للمؤسسة.

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي "لمؤسسة نفطال فرع المدية".

وقد تم تقسيم الدراسة إلى الفصول التالية:

الإطار المنهجي تضمن الإشكالية وتساؤلات الدراسة، مفاهيم الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، مجتمع البحث وعينته، منهج الدراسة وأدواته، حدود الدراسة، والدراسات السابقة.

الفصل الأول: كان بعنوان الاتصال التنظيمي وتضمن مبحثين، المبحث الأول مدخل إلى الاتصال التنظيمي، والمبحث الثاني أدوات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: كان بعنوان الأداء المؤسساتي وتضمن مبحثين، المبحث الأول مفاهيم حول الأداء المؤسسي، والمبحث الثاني قياس الأداء المؤسسي.

الفصل الثالث: خصص هذا الجانب الميداني للدراسة، حيث تضمن دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي، وقد ضم العناصر التالية: العنصر الأول بطاقة فنية عم مؤسسة نفطال فرع المدية، والعنصر الثاني تضمن تحليل البيانات ليتم الوصول في الأخير إلى نتائج وخاتمة.

الإطار المنهجي

1.الإشكالية:

تعتبر المؤسسة كيان اجتماعي واقتصادي منظم، تهدف إلى تحقيق أنشطتها وخططها من خلال أداء الجماعة، فتحقيق المؤسسة لأهدافها له أبعاد اقتصادية تعطي للمؤسسة مكانة تدل على قدراتها من الناحية الإنتاجية وأبعاد اجتماعية تتجلى في المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية.

والبعد التنظيمي الذي يتجلى في فعالية القيادة الإدارية ودورها في التعامل مع العمليات الإدارية بمهارة تنعكس على نجاح التنظيم، هذه الأبعاد تصب فيما يعرف بالفعالية التنظيمية، حيث تعد هذه الأخيرة حقيقة واقعية في وقتنا هذا لأنها سبيل تطور وتطوير المؤسسات، حيث أن هذه الفعالية قد لا تتحقق إلا إذا أخضعت لاستعدادات مسبقة من خلال توفير المهارات الفنية، السلوكية والإدارية لاستخدام الموارد المتاحة سواءً كانت بشرية أو مادية وذلك من أجل تحقيقها في أي مؤسسة كانت إنتاجية أو خدماتية.

الاتصال التنظيمي هو تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف مستويات وأقسام المنظمة، يمكن أن يكون هذا الاتصال الصاعد أو النازل أو ضمن مجال الاتصال الداخلي أو الخارجي.

وهو أيضا ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة والذي ينظم العلاقة بين أفرادها.

يحسب الاتصال التنظيمي في المؤسسة عنصرا أساسيا في بناء بيئة عمل فعالة ومنظمة، حيث يشمل كل العمليات والأساليب التي تستخدم داخل المؤسسة لتبادل المعلومات والأفكار بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية، يلعب الاتصال الداخلي دورا حيويا في تحقيق التنسيق بين الموظفين وتحديد المسؤوليات والتوجيهات اليومية والإشراف على المشاريع والتواصل بشأن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن جهة أخرى يعتبر الاتصال الخارجي جزءًا هاما من استراتيجية المؤسسة لبناء علاقات قوية مع العملاء والشركاء والجهات المعنية الأخرى، يشمل هذا التواصل الترويجي والتسويقي للمنتجات والخدمات بالإضافة إلى التفاوض مع الشركاء التجاريين والتواصل مع الجمهور عبر وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي.

ولا يمكن التطرق إلى الاتصال دون التطرق إلى الفعالية التنظيمية التي تعتبر أهم مكونات أداء المؤسسة التي تحافظ على بقاء استمرارية المؤسسة، كما أنها ترتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، حيث تحرص المؤسسات الفعالة على التحكم في عملية الاتصال باعتبارها عنصرًا أساسيا من عناصرها وذلك بتوجيهها والتحكم فيها قصد ضمان الفعالية التنظيمية.

ومن هنا تبرز أهميته في حياة وكيان المؤسسة لضمان استمراريتها وتطويرها وتحقيق التعاون والتفاعل بين مختلف الإدارة التنفيذية والموظفين والعملاء.

وبناءًا على ما سبق سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيف يساهم الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة باعتباره همزة وصل يربط بين عناصر المؤسسة.

التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي بمؤسسة نفطال فرع المدية؟

2.التساؤلات الفرعية:

1_ ماهي أهم وظائف الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية؟

2_ ماهي أهم أنواع الاتصال المستخدمة في الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع المدية؟

3_ ماهي عوائق الاتصال في مؤسسة نفطال؟

4_ كيف يمكن تحسين فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية؟

5_ ماهي إيجابيات وسلبيات الاتصال وانعكاساته على فعالية الأداء المؤسساتي في مؤسسة نفطال فرع المدية؟

3.أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

_ إثراء البحث العلمي بموضوع يتناول دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال فرع المدية.

_ الميول الشخصي في التعرف على فعالية وواقع الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية أداء المؤسسات.

_ تلاؤم موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.

_ الرغبة في كسب المعرفة والخبرة حول الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية أداء المؤسسات.

الأسباب الموضوعية:

_ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

_ التعرف على ميكانيزمات الاتصال داخل المؤسسة.

_ الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه عملية الاتصال فيتحقق فعالية أداء المؤسسات.

4.أهداف الدراسة:

_ تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء المؤسساتي في مؤسسة نفطال فرع المدية.

_ تقييم فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية.

_ تقديم توصيات لتحسين الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية.

_ تحديد قنوات الاتصال التنظيمي المستخدمة في مؤسسة نفطال فرع المدية.

5- أهمية الدراسة

_ يعد الاتصال التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي.

_ يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيق العديد من المزايا للمؤسسات.

_ تساعد على فهم دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي بشكل أفضل.

_ تساعد على تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصال التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع المدية.

6- منهج الدراسة وأدواته:

أولا: منهج الدراسة

يعرَّف المنهج على أنه: "الطريقة التي يتعين على الباحث الالتزام بها في بحثه حيث يتقيد بإتباع مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير البحث وليسترشد بها الباحث في سبيل الوصول إلى الحلول الملائمة لمشكلة البحث"[1].

كما يعرَّف بأنه: "الطريقة النى ينتهجها أي دارس أو باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة من أجل الوصول إلى معرفة اليقينية".[2]

وتندرج دراستنا هذه والتي تحت عنوان "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي دراسة حالة لمؤسسة نفطال فرع المدية" ضمن المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لمثل هذا النوع من الدراسات ولأنه يتناسب مع الظاهرة المدروسة.

حيث يعرف هذا الأخير بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.[3]

كذلك يعرَّف بأنه الوصف الدقيق لظاهرة موضوع الدراسة من خلال عمليات الوصف والتحليل الكمي والنوعي وتحقيق العلاقات السببية.[4]

---

[1]_ عبد الفتاح خضر: **أزمة البحث العلمي في العالم العربي**، ط3، السعودية،1992، ص17.

[2]_ عبد الناصر جندلي: **تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية**، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص12_14.

[3]_ محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي**، ط2، دار وائل للنشر عمان_ الأردن،1994، ص47_48.

[4]_ جمال محمد: **قواعد البحث العلمي والاجتماعي**، دار المعرفة والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص86.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات البحث العلمي هي تلك الوسائل المختلفة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين.[1]

وفيما يخص هذه الدراسة فقد اعتمدنا على الأدوات التالية:

1_ الملاحظة:

تعد من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدرا مهما للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وتعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجل الملاحظات أولا بأول.[2]

2_ الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه وسيلة من وسائل جمع المعلومات المعتمدة في البحوث العلمية وهو تلك القائمة من الأسئلة التي يجهزها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعة لتقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة وتعريفها من جوانبها المختلفة.

3_ المقابلة:

---

[1] _ أحمد بن مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص86.

[2] _ عامر قنديجلي: **البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية**، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن،2008، ص219.

المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي حيث "يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار اتجاه البحث[1].

وتعرف على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو معتقدات شخص آخر للحصول على بيانات موضوعية[2].

7.مجتمع الدراسة وعينته

تعريف مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة "مجموعة العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".[3]

ويتمثل مجتمع الدراسة الذي سيقوم عليه هذا البحث هو موظفي مؤسسة نفطال فرع ولاية المدية.

تعريف العينة:

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.[4] أما بالنسبة لنوع العينة الذي رأيناه أنه يتلاءم مع دراستنا هي العينة القصدية،(هي

---

[1] _ أحمد مرسلي: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2005، ص213.

[2] _ محمد سلطان حمو: **الاتصالات الإدارية**، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص132_138.

[3] _ موريس أنجرس: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ط1، دار القصبة للنشر، 2006، ص287.

[4] _ السعدي الغول السعدي: **مناهج البحث، العينات وأنواعها**، الدبلوم الخاص في التربية، ص2.

نوع من عينات البحث الذي يتم فيه اختيار افراد الهينة بناء على خصائص معينة تهم الباحث، كما يقوم الباحث باختيار المشاركين الذين يعتقدوا أنهم يمتلكون الخبرة او المعرفة أو الصفات المحددة التي تساهم بشكل كبير في موضوع الدراسة) والتي يقصد بها أننا نختار بقصد معين عادة ما يكون لدينا مجموعة نبحث عنها طلابا، موظفين...إلخ، تكون هذه العينة مقيدة في الحالات النى ترغب فيها للوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة، وتساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف، لكن من المحتمل إعطاء وزن أكبر للمجموعات الأسهل وصولا ضمن مجتمع الدراسة.[1]

يضم مجتمع الدراسة 100 مفردة وعليه تم أخذ 60 مفردة من أصل 100مفردة وذلك راجع لأسباب شخصية.

8.تحديد مفاهيم الدراسة

1_ الاتصال التنظيمي

يعرفه حنفي بأنه نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.[2]

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يمثل حلقة وصل بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمل به داخل كل مؤسسة.

---

[1]_موقع د. مولود رائد الطبيب، اجتماعي، مجتمع الدراسة وأنواع العينات https:/ /ejtema3e.com/works_by othres.

[2]_خضرة عمر المفتح: **الاتصال المهارات والنظريات واسس عامة**، دار الحامد، عمان، 2015، ص21.

كما يعرف الاتصال التنظيمي بأنه الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمل به داخل كل مؤسسة.

ويختلف الاتصال التنظيمي عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال وتمكينهم من القيام بمهامهم.

يتضح من خلال هذه التعاريف أن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل من خلال تبادل المعاني والآراء بين الأفراد لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الاتصال التنظيمي هو تبادل المعلومات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، وذلك بشكل رسمي أو غير رسمي بهدف تنظيم العمل وتحقيق الأهداف المشتركة.

الاتصال الرسمي هو نوع من الاتصال يتم من خلال القنوات الرسمية ضمن هيكل المؤسسة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى نقل المعلومات وإصدار الأوامر واتخاذ القرارات بشكل منظم وفعال.

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد أو بروتوكولات محددة، بل ينبثق بشكل عفوي من تفاعلات أعضاء المؤسسة، حيث يشكل شبكة من العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة تسهل تبادل المعلومات وتقديم الدعم المتبادل.

الفعالية التنظيمية:

يعتبر برنارد أول ما حاول أن يقدم تعريف للفعالية التنظيمية معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية حيث اعتبر أن "الفعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط" وأيضا عرفها "على أنها تحقيق الهدف المحدد".

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن برنارد ربط نشاط الفعالية بمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.[1]

الأداء:

لغة: يعود اصل كلمة الأداء إلى الكلمة اللاتينية perfomar التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، لكن اللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد toperforme التي تعني إنجاز تأدية أو إتمام عمل أو نشاط ما، ثم اشتقت منه كلمة performan التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[2].

اصطلاحا:

عرفه محمد يسري منصور "يمكن أن نحصل على الأداء بمقارنة حجم ومستوى ما قام به العامل في عمله وإنجازه أثنائه مع ما ينتظر منه القيام به كميا وكيفيا لتحديد مساهمته في العملية الإنتاجية[3].

اجرائيا:

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، فهو يعتبر مقياس يقيم به الفرد نفسه وذلك من خلال تنفيذ ما يطلب منه بكفاءة.

الاتصال في علم الاجتماع هو عملية تفاعل بين طرفين إلى أن تصير مهارة معينة فكرة أو مهارة أو اتجاه مجالا مشتركا بينهما[4].

---

[1]_ محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة العربية التدريب والنشر، القاهرة،2009، ص30.

[2]_ عبد المليك مزهودة: **الآراء بين الكفاءة والفعالية_مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، ص86.

[3]_ محمد يسري منصور: **التنظيم الإداري كأسس لتقييم الأداء**، ديوان النشر العربية،1986، ص56.

[4]_ بشار حزي: **الاتصال التنظيمي الجامعة الافتراضية السورية**، سوريا، ب ط، 2020، ص10.

ذلك أن علم الاجتماع يتناول الاتصال بوصفه عملية اجتماعية وضرورات استمرار الحياة الاجتماعية ذاتها، وتخدم في المحل الأول وظيفة التكامل الاجتماعي[1].

التعريف الإجرائي:

الاتصال هو عملية تفاعلية بين شخصين أو أكثر، تتضمن تبادل المعلومات والأفكار بهدف تحقيق الفهم المتبادل والمصالح المشتركة.

وبالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

9. حدود الدراسة:

لقد بدأنا دراستنا الاستطلاعية هذه بمجمع نفطال فرع المدية، حيث قمنا بضبط العنوان وموافقة المشرف عليه في أواخر شهر ديسمبر 2023 وبدأنا في عملنا بعد ذلك وفي بداية شهر ماي 2024 قمنا بتوزيع الاستمارات على عمال فرع نفطال فرع المدية.

10.الدراسات السابقة:

1) الدراسة الأولى: (محمد بعارة 2018_2019)

قدمت هذه الدراسة من طرف محمد بعارة بعنوان (أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل) دراسة ميدانية بمديرية البريد والمواصلات وهي مذكرة لنيل شهادة الماجيستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل 2018_2019 جامعة سوق أهراس.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل بمديرية البريد والمواصلات بسوق أهراس؟

ويندرج عنه أسئلة فرعية:

---

[1]_ سناء محمد سليمان: **سيكولوجية الاتصال الإنساني ومهاراته**، جامعة عين الشمس القاهرة، ط1، 2013، ص30.

_ هل الاتصال التنظيمي له دور في تفادي تصادم المصالح؟

_ هل النقابة تستخدم الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل؟

_ أثر الاتصال التنظيمي في تفادي تصادم المصالح.

_ النقابة تستخدم الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.

_ الاتصال التنظيمي له أثر في تفادي تصادم المصالح.

_ هل المسيرين دور في استخدام الاتصال في حل نزاعات العمل؟

وتتجلى فرضيات الدراسة فيما يلي:

للمسيرين دور في استخدام الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.

وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات على المنهج الوصفي للدراسة الميدانية كونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

كما اعتمد في جمع بياناته على الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

وقد قام الباحث باختيار مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة المكونة من 30 مفردة.

وجاءت نتائج الدراسة كتالي:

_ أن النقابة تستخدم الاتصال في حل نزاعات العمل.

_ أن للمسيرين دور في استخدام الاتصال التنظيمي في حل نزاعات العمل.

2)الدراسة الثانية:(نجعوم رزيقة والعمري سميرة2014_2015)

قدمت هذه الدراسة من طرف نجعوم رزيقة والعمري سمية بعنوان (دوور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية).

دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر أم البواقي.

وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة.

وقد تبلورت إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وتنطوي تحته تساؤلات فرعية جاءت على النحو التالي:

_ ما هو الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

_ هل تجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال؟

_ ما معوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث؟

_ التعرف على نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث.

_ محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والأداء الوظيفي للعمال.

_ ما مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث؟

كما هدفت هذه الدراسة إلى:

_ التعرف على مدى إسهام الاتصالات التنظيمية في محل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.

_ التعرف على مدى إسهام الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية الأداء الوظيفي في الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر أم البواقي.

وقد اعتمدت الباحثتان من الوصول للإجابة على تلك التساؤلات على المنهج الوصفي لكونه المنهج الأكثر كفاءة وملائمة لموضوع البحث، مستعينات باستبيان في جمع البيانات.

وقد قامت الباحثتان باختيار نصف مجتمع البحث لكون مجتمع الدراسة كبير حيث مثل ب 300موظف وتم اختيار 150 مفردة من أصل 300 مفردة، واختيرت بطريقة عشوائية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كتالي:

يعتمد الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة على الاتصال الشخصي بنسبة كبيرة تمثلت في المقابلة الشخصية.

_ أثبتت نتائج الدراسة بأن نمط الاتصال التنظيمي الذي يسوده مؤسسة البحث له علاقة بالأداء.

_ تبين لنا أن المؤسسة أثناء أداء مهامها تواجه معوقات داخلية إدارية تكنولوجية، بيئية بترتيب الوظيفي للعمال.

ممن شأنه خفض مستوى الأداء الوظيفي لعمالها.

أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يسهم بشكل كبير في زيادة فعالية الأداء الوظيفي ذلك من خلال توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية كذلك في رفع روح العمل الجماعي لدى العمال.

3)الدراسة الثالثة: (كلثوم فونقرا، مريم العابد 2021/2020)

قدمت هذه الدراسة من طرف كلثوم فونقرا ومريم العابد بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدار، وهي مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع وتنظيم وعمل.

وقد تبلورت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم طبيعة الاتصال التنظيمي بين سلك الأطباء وشبه الطبيين في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعمال؟

ويتفرغ هذا السؤال للتساؤلات الفرعية التالية:

_ ما طبيعة الاتصال التنظيمي؟

_ كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الأداء الفردي للعمال؟

_ كيف يساهم الاتصال التنظيمي بالمؤسسة في تحسين الأداء الجماعي للعمال؟

كما هدفت الدراسة إلى:

_ الكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدار.

_ التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدار.

_ التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار.

وقد اعتمدت الباحثتان من الوصول للإجابة على تلك التساؤلات المنهج الوصفي لكونه الأنسب والأصلح لموضوع البحث، مستعينات بالاستمارة في جمع البيانات

وأيضا اعتمدا على الملاحظة التي ساعدتهم في بناء التحليل الموضوعي للبحث.

وقد جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

_ يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة حيث تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق التفاهم والأداء الجيد.

_ يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في عدم تضارب في الأدوار.

_ تساهم الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من مشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل.

التعقيب على الدراسات:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

جلهم يعتمدون على أداة الاستبيان والملاحظ والمقابلة.

بالإضافة إلى ذه الدراسات تتفق مع دراستنا في المتغير الاتصال التنظيمي.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسات في دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي.

وتعتمد دراستنا مع هذه الدراسات على المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي وتختلف من حيث نوع العينة وعددها.

أما الاستفادة من هذه الدراسات فقد أفادت في ضبط وتحديد مصطلحات البحث وكذا الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي عصب المنظمات الحديثة، فهو جوهر تفاعلها الداخلي والخارجي، ووسيلة تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف مستوياتها وأقسامها، وبينها بين محيطها الخارجي، وبدون اتصال فعال تصبح المنظمات عاجزة عن تحقيق أهدافها، وتواجه صعوبات جمة في التكيف مع التغيرات والتحديات المتسارعة. وعليه سنتعرف في هذا الفصل على جميع العناصر المتعلقة بالاتصال التنظيمي ونفصل فيها.

المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي: Organizational Communication وهو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات أو الذي يتم بينها وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها، والاتصال التنظيمي معني أساسيا بالاتصال التنظيمي معنيَ بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها[1].

ويعرف أيضا على انه نمط الاتصال المستخدم داخل الشركات والمؤسسات وتكون أطرافه الإدارة ومنسوبيها والمتعاملين معها من جمهور المؤسسة ويستخدم اشكال التواصل الشخصي وغير الشخصي كما يوظف ضمن أنشطته وسائل الاتصال الجماهيرية[2].

ويعرف سانبورن وريدينغ "Sanborn et Redding" الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة، ويقرر دانس وزيلكو "Dance et Zelko" أن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال، والاتصال التنظيمي بالنسبة ل تاير"Thayer" هو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال والاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة او أخرى، وفي هذا يشير إلى وجود ثلاثة أنظمة اتصالية في منظمة الاعمال كما يلي:

ـ نظام الاتصال التشغيلي: ويشمل البيانات ذات العلاقة بالمهام أو العمليات التي تقوم بها منظمة الأعمال.

---

[1] ـ صالح خليل أبو اصبع: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى1998.

[2] ـ عادل فهمي: **التربية الإعلامية.. تكوين المتلقي الناقد**، وكالة الصحافة العربية للنشر، مصر، 2023، ص26.

ـ نظام إيصال الأوامر ويشمل الأوامر والتعليمات والقواعد.

ـ نظام الإدامة والتطوير: ويشمل العلاقات العامة والعلاقات بالعاملين والإعلان والتدريب[1].

ويعرف الدكتور بشار حزي الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات[2].

ويعتبر الاتصال التنظيمي نظاما متداخلا يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

والاتصال هو توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العمل وتبادل المعلومات بين العاملين والإدارات وتناقلها ونشرها، وهو تبادل المعلومات داخل المنشأة وخارجها من خلال شبكة من العلاقات المرتبطة ببعضها البعض[3].

المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي

تتمثل أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:

ـ يعتبر الاتصال التنظيمي من الضروريات الملحة لأي منظمة لأنه بدون اتصال يصعب على العاملين معرفة توجه إدارتهم والأهداف التنظيمية التي تطمح المنظمة من الوصول إليها.

---

[1] ـ جمال بن زروق: **التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه،** مجلة جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، العدد الأول والثاني، 2010.

[2] ـ بشار حزي: **الاتصال التنظيمي،** الجامعة الافتراضية السورية سوريا، ب ط، 2020.

[3] ـ سامية عواج: **الاتصال في المؤسسة،** مركز الكتاب الأكاديمي للنشر، ط1، الأردن 2020، ص63.

ـ يعد الاتصال الفعال حجر الأساس لتعزيز كفاءة العاملين وتحقيق رضاهم المهني، فالعامل يمكن أن يتفهم واقع عمله بشكل أفضل ويشعر بقيمة أكبر ويؤدي إلى فهم أدوار الآخرين مما يشجع ذلك العاملين والإدارات على التعاون والتنسيق وبالتالي يشجع أيضا العاملين إلى بذل المزيد من الأداء[1].

ـ يشكل الاتصال التنظيمي عنصرا هاما في منظومة العمل، حيث يساهم في توجيه وإرشاد وتقييم وتعليم وتحفيز المساعدين مع التأكيد على أهمية إصدار التعليمات الصحيحة لهم، بجانب الاتصال التنظيمي المباشر، تعتمد المؤسسة على وسائل أخرى غير مباشرة لتبادل المعلومات وتحقيق الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة، مثل الرسائل والنشرات المكتوبة وأجهزة الاتصال الحديثة التي تشهد تطورا متزايدا، تعد هذه الوسائل ضرورية لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وفعال، مما يساهم في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة.

ـتعد عملية الاتصالات ركيزة أساسية وحيوية في حياة أي منظمة، فهي عملية مستمرة لا تتوقف عند وقت أو مرحلة معينة، بل ترافق المنظمة طوال مسيرتها، لذلك يطلق على الاتصالات في بعض الأحيان اسم "قلب الإدارة" فهي تمثل العامل المحوري الذي يدير دقة العمل وينظم العلاقات بين مختلف أطراف المنظمة. ونظرا لأهمية الاتصالات فإن نجاح الإدارة في التواصل الفعال مع جميع أعضاءها يعد شرطا ضروريا لتحقيق الأهداف المنشودة، بل إنه من المستحيل إنجاز مهام المنظمة وبلوغ أهدافها دون وجود نظام اتصالات فعال.

ـ تعد عملية اتخاذ القرارات من اهم سمات المنظمات الفعالة، فهي من أصعب المهام وأكثرها خطورة. وتعتمد سلامة أي قرار في أي منظمة على جودة المعلومات التي يتلقاها الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار بما في ذلك دقة المعلومات وصحتها وكميتها، وحتى

[1] ـ عاكف لطفي خصاونة: **إدارة الابداع والابتكار في منظمات إدارة الاعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص92.

بعد اتخاذ القرار لا يصبح القرار فعالا ومثمرا إلا بعد نقله وتوصيله بشكل صحيح إلى جميع الأشخاص والوحدات المعنية عندها فقط، يمكن أن يحدث القرار التأثير المطلوب ويدفع باتجاه قرارات أخرى من قبل أطراف أخرى.

_ تشبه عملية الاتصال السلسلة، وفعالية هذه السلسلة تعتمد على أضعف حلقاتها. فإذا لم تتوفر لدى صاحب القرار المعلومات الدقيقة والكافية، أو إذا تم تحريف الرسالة أو تأخير نقلها أو تعطل فإن عملية الاتصال تصبح غير فعالة في هذه الحالات[1].

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس الإداري تبليغه إلى مرؤوسيه والرئيس الإداري لا ينقل إلى مرؤوسيه أوامره الهامة فحسب، بل إن عليه أن ينقل إليهم جذوة الحماس وروح التعاون والتصميم على بلوغ الهدف، ذالك أن الاقتصار على مجرد تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال فحسب وإما يصبح مثل هذا الإجراء عقبة في سبيل الإدارة الناجحة ولهذا قيل أن قيمة كل منظمة اجتماعية تتواقف في نهاية الأمر وفي المدى البعيد على النمو القيادة الإدارية، وإذا لم تنجح تلك القيادة في أن تكون مصدر إشعاع فإن روح العمل الجماعي سوف تذوى وتفقد المنظمة مقدرتها على إنجاز ما يناط بها من أهداف.

وفي صدد ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال التنظيمي وهي:

_ إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها والبرامج والخطط التي وضعت والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها أو أية تغيرات أخرى.

[1] _ عمر عبد الرحيم نصر الله: **الاتصال التربوي والإنساني**، دار وائل للنشر والتوزيع الفني، الأردن، 2001، ص193

_ إعلام المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال وإرجاء البعض الآخر أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.

_ إعلام الرؤساء بما تم إنجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها كذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

تعد أهمية الهدف الثالث من الاتصال موازية لأهمية الهدفين الأول والثاني، وذلك لأن الاتصال داخل المنظمة يتم بشكل تفاعلي بين جميع المستويات. وتعد مشاركة جميع أفراد المنظمة في عملية صنع القرار جوهر الإدارة الفعالة، ولتحقيق ذلك يجب أن يشعر كل فرد في المنظمة بأنه يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة. ولا يتحقق هذا الشعور إلا إذا أدرك العامل أن الإدارة تصغي إليه وتقدر آرائه تأخذ بها في عين الاعتبار[1].

_ تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهم في اتخاذ القرار من شأنها تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

_ المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.

_ زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة.

_ إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.[2]

[1] _ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: **مهارات الاتصال وفن التواصل مع الآخرين**، اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص83.

[2] _ محمد الفاتح المغربي: **السلوك التنظيمي**، دار الحنان للنشر والتوزيع، الأردن،2016، ص170.

المبحث الثاني: أدوات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي

المقصود بوسائل الاتصال هو الشكل المادي الذي تتخذه الرسالة والوسط الذي تتدفق عبره وهي عديدة ومتنوعة ولكل منها مزاياها وعيوبها ومدى وملاءمتها لإتمام اتصال جيد[1].

على وسائل الاتصال المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات للعاملين أن تلتزم بما يلي:

_ السرية المطلوبة في الاتصال.

_ مراعاة تكلفة الاتصال في الوسيلة المعنية.

_ عدد الأشخاص المطلوب توصيل الرسالة إليهم.

_ نوع الرسالة المطلوب توصيلها.

_ حجم الرسالة المطلوبة ومدى حاجتها للشرح والتوضيح.[2]

وعندما نريد استعمال وسيلة معينة للاتصال، يجب أن نهتم في بعض العوامل الهامة والتي عليها يتوقف مدى صلاحية هذه الوسيلة للعملية الاتصالية المقصودة، أو التي نريد تنفيذها ومن بين هذه العوامل الظروف الموجودة والمتاحة في المؤسسة وكيفية التعامل الموجودة فيها، نوع المادة التي نريد القيام بنقلها بالإضافة إلى عدد الأفراد الذين نريد الاتصال بهم وما هو الزمن المعطي للقيام بنقل المعلومات المراد نقلها ومدى السرية فيها ومقدار تكلفة هذه الوسيلة الاتصالية.

---

[1] _ محمد حسن الهواسي: **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، دار الكتب والوثائق للنشر، الأردن 2014، ص145.

[2] _ مرتضى البشير الأمين: **الاتصال التنظيمي**، دار الأمواج للنشر والتوزيع، الاردن2016، ص125.

بالإضافة إلى جميع ما ذكر نقول أن إمكانية تبادل المعلومات بصورة مباشرة أي وجها لوجه وإعطاء الفرصة للمناقشة والمحادثة والاستفسار والقيام بتبادل الرأي بين الأفراد المختلفين والذين هم أطراف في عملية الاتصال، هذا يعني أنه أفضل الأساليب للقيام بالاتصال وإتمامه بالشكل المرضي[1].

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

1/ الاتصال التنظيمي الرسمي:

أولا: مفهوم الاتصال التنظيمي الرسمي:

هذا النوع من الاتصالات يحدث عبر القنوات الرسمية المحددة مسبقا في المنظمة. يشمل التواصل بين الإدارة والموظفين ويكون شائعا في المنظمات ذات الهياكل التنظيمية الهرمية، الاتصال غير الرسمي: هذا النوع من الاتصال يحدث خارج القنوات الرسمية ولايتبع هيكل هرمي محدد[2].

الاتصال التنظيمي الرسمي هو أكثر أنواع الاتصال شيوعا في معظم المنظمات التي لديها هيكل تنظيمي هرمي، ويتم الاتصال الرسمي من خلال قنوات اتصال تكون محددة مسبقا من قبل المنظمة، حيث يتم استخدام هذه القنوات من قبل الإدارة والموظفين العاملين في المنظمة للتواصل مع بعضهم البعض[3].

ثانيا: أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي

1_ الاتصال الكتابي:

---

[1]_ عمر عبد الرحيم نصر الله: **الاتصال التربوي والإنساني**، المرجع السابق، ص223_224.

[2]_ أحمد المدني: **الاتصال المؤسساتي وفعاليته**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن2015، ص42.

[3]_ اسعد النبراوي: الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحديثة، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر2018، ص68.

الاتصال الكتابي في التنظيم المؤسسي يقصد به عملية التواصل بين الأفراد التي تنقل فيها الرسالة من خلال الرموز المكتوبة أي باستخدام الكلمات المكتوبة، وهو الأسلوب الأكثر شهرة بين الأفراد والأكثر فعالية وخاصة في حالات الاتصال التجاري، وتعد رسائل البريد الإلكتروني والمذكرات والتقارير والوثائق والخطابات والمجلات ووصف الوظائف وأدلة الموظفين المتبادلة في الشركات من أشكال التواصل المكتوب، ويعتمد الأشخاص على هذا النوع من التواصل عندما تكون المعلومات المراد نقلها طويلة وتتضمن بعض المصطلحات المعقدة التي لا يمكن تفسيرها شفهيا، كما يمكن أن تستخدم هذه الرسائل المكتوبة كمرجع ودليل، ولكي يكون التواصل فعالا بين عناصر التنظيم[1].

1_2_ وسائل الاتصال الكتابي:

أ_ التقارير.

ب_ النشرات الدورية والخاصة.

ج_ الكتيبات والدليل.

د_ الشكاوى.

هـ_ ملصقات الحائط[2].

2_ الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة،

[1]_ عامر الاحمدي: **الاتصال ونظرياته، دراسة تحليلية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2017، ص 55.

[2]_ بشار حزي: الاتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص28.

بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذي اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة بالوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كم يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

2_1 _ وسائل الاتصال الشفوي:

- ✓ **الاجتماعات:**

وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، مثل مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

ونجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو اجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

- ✓ **الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:**

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف مثلا، وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسدية والوقوف على ردة فعل المستقبل، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم[1].

- ومن ثم على وسائل الاتصال التنظيمية المستخدمة في توصيل البيانات والمعلومات للعاملين أن تلتزم بما يلي:

_ السرية المطلوبة في الاتصال.

[1] _ بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، المرجع السابق، ص 13.

_ مراعاة تكلفة الاتصال في الوسيلة المعنية.

_ عدد الأشخاص المطلوب توصيل الرسالة إليهم.

_ نوع الرسالة المطلوب توصيلها.

_ حجم الرسالة المطلوبة ومدى حاجتها للشرح والتوضيح[1].

وعندما نريد استعمال وسيلة معينة للاتصال، ينبغي مراعاة جملة من العوامل التي تحدد مدى فعالية هذه الوسيلة لأهداف العملية الاتصالية المرجوة، ومن بين هذه العوامل الظروف المتاحة في المؤسسة وثقافة التواصل السائدة، نوع المادة المراد نقلها بالإضافة إلى عدد المتلقين وما هو الزمن المتاح لنقل المعلومات المراد نقلها ومدى السرية فيها ومقدار تكلفة هذه الوسيلة الاتصالية.

بالإضافة إلى جميع ما ذكر نقول أن إمكانية تبادل المعلومات بصورة مباشرة أي وجها لوجه وإعطاء الفرصة للمناقشة والمحادثة والاستفسار والقيام بتبادل الرأي بين الافراد المختلفين والذين هم أطراف في عملية الاتصال، هذا يعني أنه أفضل الأساليب للقيام بالاتصال وإتمامه بالشكل المرضي[2].

2/ الاتصال التنظيمي غير الرسمي

ثانيا: مفهوم الاتصال التنظيمي غير الرسمي

[1] – مرتضى البشير الأمين: **الاتصال التنظيمي**، دار الأمواج للنشر والتوزيع، الأردن 2016، ص 125.

[2] – عمر عبد الرحيم نصر الله: **الاتصال التربوي والانساني**، المرجع السابق، ص 223_224.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم بين الافراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

وأيضا الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبته تماما.

تتميز الاتصالات التنظيمية غير الرسمية بغياب الضوابط والقوانين، مما يجعلها شفوية وغير مؤكدة أو ملزمة في بعض الأحيان، على الرغم من ذلك فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية هذه الاتصالات في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال التجارب والأفكار التي قدمها أنصارها، حيث أشاروا إلى دورها في تعزيز التفاعل بين الموظفين وتحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية[1].

- ويمكن القول أن دوافع الاتصال التنظيمي غير الرسمي في:

وتوجد عوامل ودوافع تجعل الافراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

_ وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

_ إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

_ رغبة الافراد القياديين في المنظمة أو في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

_ عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

[1] _ بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص 26.

_ اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

ثانيا: وسائل الاتصال التنظيمي غير الرسمي

_ اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

_ الحوار المتبادل داخل المكاتب.

_الاتصال المباشر من شخص لآخر من الفم إلى الأذن والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير[1].

المطلب الثالث: أشكال الاتصال التنظيمي

هناك عدة أشكال للاتصال من حيث اتجاه الاتصال وهي كما يلي:

1/ الاتصال النازل:

يعد الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أي من المديرين إلى المرؤوسين أحد أهم أشكال التواصل في الإدارة، ويتمثل هذا الشكل في إصدار القادة للتعليمات والتوجيهات للموظفين، ونقل المعلومات اللازمة لهم، ويعد هذا النوع من التواصل أحد الأهداف الرئيسية للمديرين، حيث يسعون من خلاله إلى جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها ثم تحويلها إلى قوانين وتعليمات يبلغونها ليستفيدوا منها في تحسين أدائهم، إذ بدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، حيث يساعد شرح العلاقة الوظيفية للموظفين على فهم كيفية ارتباط وظائفهم بوظائف الآخرين في المنظمة، وكيفية مساهمتهم

[1] _ بشار حزي: **الاتصال التنظيمي**، الرجع السابق، ص27.

في تحقيق الأهداف المشتركة والالتزام بالسياسات والإجراءات للموظفين على فهمها بشكل أفضل والالتزام بها بشكل صحيح، ويساعد إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة على تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحقيق هذه الأهداف، غير أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها[1].

2/ الاتصال الصاعد:

يشمل هذا النوع من الاتصال المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة.

3/ الاتصال الأفقي:

ويسمى أيضا بالاتصال الجانبي أو الموازي، ويتمثل هذا النوع في الاتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل أو بين الأشخاص أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، ويتصف هذا النوع من الاتصال بكونه استشاريا يشجع إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة[2].

[1] _ برقية سهيلة: **أساليب الاتصال ودورها في تفعيل التنمية البشرية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24 ، الجزائر، 2014.

[2] _ برقية سهيلة: **أساليب الاتصال ودورها في تفعيل التنمية البشرية في المؤسسة**، نفس المرجع السابق.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي

يرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن المؤثرات التي تحد من فعالية الاتصال أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود أو غير المقصود[1].

يؤدي عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة إلى صعوبة التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة، مما يعيق سير العمل بشكل فعال، حيث تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى الاتصال غير الرسمي والذي لا يتوافق مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى سوء الفهم والارتباك بين الموظفين، وأيضا يصبح التخصص عائقا أمام التواصل في بعض الحالات، خاصة عندما تنشأ مجموعات من المختصين لديهم لغاتهم الخاصة وأهدافهم الخاصة مما يصعب عليهم التواصل مع غير المختصين[2].

ومن بينها أيضا:

_ زيادة حجم الاعياء الروتينية للعمل وزيادة شعور الفرد بالملل.

_ التباعد الجغرافي لوحدات الإدارية المكونة للمنظمة مما يصعب مهمة الاتصال الداخلي[3].

_قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة والمكلفة بدوره بربط المنظمة ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي عام لأية منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية.

---

[1] _ هادي نهرن احمد محمود: **إدارة الاتصال والتواصل: النظريات والعمليات والكفايات**، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص 226.

[2] _ ريم فائزة، بلخير مهيري: **معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ورقلة الجزائر، 287.

[3] _ بوحنيفة قوي: **الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة**، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر،2010، ص 66.

المعوقات النفسية:

هي أخطر المعوقات لأنها أكثرها خفاء فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصيته وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الإشكالات دون أن ندري[1].

معوقات اجتماعية:

يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:

_ عدم فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح وانعزالية الإدارة العليا، الاختلافات الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد.

_ الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة[2].

معيقات مرتبطة ببيئة العمل:

_ عند أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.

_ عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء يحبط عمليات الاتصال).

_ عدم توفير معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال.[3]

---

[1] _الطاهر اجغيم: **أطروحة دكتورة بعنوان واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية**، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، ص 89.

[2] _ بوحنيفة قوي: **نفس المرجع**، ص 67.

[3] _ احمد ماهر: **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، مؤسسة الجلال للطباعة والنشر، ط 2، 2018، ص 346.

خلاصة الفصل

كخلاصة لما سبق ذكره يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو عملية حيوية للمؤسسات وهو بمثابة شريان حياة المؤسسة واستمراريتها، حيث قمنا خلال هذا الفصل بتعريف الاتصال التنظيمي وذكر أهميته واتجاهاته المتعددة ومن ثم تحديد أبرز معوقات العملية الاتصالية التنظيمية.

الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي

تمهيد:

يعد الأداء المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، يسعى للحفاظ على ثبات مستوى العمل بل وتطوره العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، ويساهم في الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع النظم والقوانين المعتمدة، واختيار أفضل الأساليب التي تحقق التفوق والنجاح للمؤسسة وعليه سنتعرف في هذا الفصل على جميع العناصر المتعلقة بالأداء المؤسسي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

حسب Porter فإن قيمة المؤسسة تتولد أساسا بتطوير وإنتاج وتقديم خدمات وسلع يكون الزبائن قادرين على دفع ثمنها وتسمح بإحداث هامش ربح، ولكي تستطيع إحداث هامش للربح عليها الوصول إلى أداء عالي في عمليات أساسية وداعمة في سلسلة القيمة، وقد زاد Simon عن رؤية Porter بوضع برنامج فعال لقياس ومراقبة الأداء يتطلب تحليلا لسلسلة القيمة، ويتح قياس الأداء كمسعى للكشف عن قدرة المؤسسة لخلق قيمة للشركاء وأصحاب المصلحة "المستثمرون، الموظفون، الزبائن، المجتمع"[1].

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدمية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات لتسهيل إدارتها وتطويرها وأي خلل في العملية أو تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في منتجات وخدمات المؤسسة للعملاء[2].

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الوسائل. ولذا فهو مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة.

إن الأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المنشأة عن غيرها من المنشآت الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي

---

[1] _ نوال براهيمي: **قياس الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية**، دكتورة في علوم التسيير، بسكرة،1017/2016.

[2] _ محمد بن علي بن مسعود: **فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية**، المجلد 38، العدد1، يناير2016، ص 03.

على الاستراتيجية والعمليات والموارد الشرية، ومعيار الأداء هو الوسيلة التي تجعل المؤسسة تعمل من خلال مساعدة الأفراد، للتعرف على أهمية كل فعل من تلك الأفعال التي تعد بالملايين وعندما تشجع إحدى المؤسسات موظفيها على عدم فعل كل شيء على نحو سليم سيعملون على حدوث بعض تلك الأفعال ولا أحد يعرف بالضبط ما سيحدث ومالا سيحدث[1].

ويعرف الأداء المؤسسي بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية والأداء وفقا لهذا المفهوم يشتمل على أبعاد ثلاثة هي:

- أداء الافراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

يشير هذا التعريف إلى أن مفهوم الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي هو النظر إلى الأداء المؤسسي على أنه منظومة متكاملة تتكون من ثلاثة أبعاد هي:

البعد الفردي والمقصود به في هذا البحث أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، والبعد التنظيمي وهو أداء الأقسام العلمية، والبعد البيئي وهو أداء الكلية أو الجامعة في البيئة الخارجية وبناء على ذلك فلابد أن يعكس الأداء المؤسسي للجامعة بمستوياته الثلاثة على وظيفة البحث العلمي، ويتحدد الأداء المؤسسي بأنه سلوك أو جهد مبذول لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤدي إلى نتيجة في البيئة والمجتمع، أو بمعنى آخر ما يفعله الفرد أو أحد العاملين بالمؤسسة استجابة لمهمة معينة فرضت عليه وفقا لمجموعة القواعد والقوانين المنظمة أو من قبل الآخرين الرؤساء.

يشير هذا التعريف إلى أن سلوك الفرد يؤثر في البيئة والمجتمع نتيجة للقوانين والأنظمة الي يتبعها من قبل الإدارة العليا، هذا بالإضافة إلى الأداء المؤسسي هو عملية تستهدف

[1]_ محمد بن علي بن مسعود: **فاعلية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية**، المجلد 38، العدد 1، يناير 2016، ص 03.

قياس كفاءة العمل وما تم إنجازه من الخطط البحثية ويستخدم في هذا القياس مجموعة من الإجراءات التي توزن بها كفاءة البرامج ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرسومة[1].

المطلب الثاني: نشأة وتطور الأداء المؤسسي

بالرغم من انتشار مؤشرات الأداء في القطاع العام طوال العقد الماضي، إلا أنه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الأداء المؤسسي، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الأداء انتقادات لغرض ومضمون هذه المؤشرات، في حين أن التفسيرات الرئيسية للأداء ضمنية وغير مكتملة.

وقد كان قياس أعباء العمل وكفاية العاملين جزءا من أسلوب الإدارة العلمية التي أثرت على الإصلاحات الحكومية في أوائل القرن العشرين، وقد أصدرت رابطة الإدارة الدولية للمدن ((The International City Management منشورا عن قياس الأنشطة الخاصة بالمحليات، وذلك في بداية عام 1943 وفي فترة الستينات والسبعينات ظهرت كتابات عن الفعالية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الاجتماع والإدارة.

وفي الحكومة الفدرالية في الولايات المتحدة الامريكية، فإن الاهتمام بقياسات الأداء المؤسسي تزايد تأثيره لما بدأت وزارة الدفاع الأمريكية تأخذ بعين الاعتبار عمليات تحليل نظم خلال فترة إدارة الرئيس جون كيندي والتي سرعان ما انتشرت منها إلى باقي الهيئات الحكومية عندما قامت إدارة الرئيس جونسون بتنفيذ نظام عمل برامج الموازنة التخطيطية.

وقد أصبح الاهتمام بتقييم البرامج منتشرا بدرجة واسعة للغاية في السبعينات عندما اعترفت الهيئات الحكومية على المستويات كافة بالحاجة لتقييم فعالية البرامج الاجتماعية الأكثر حداثة، وقد شجعت هذه الحركة الهيئات الحكومية على متابعة المقاييس على فترات زمنية محددة ومراقبة أداء البرامج بمرور الوقت، وعلى ذلك فقد بدأ "هاري وهاتري" وزملاؤهما

[1]_ محمد عبد الله حسن: **تطوير الأداء البحثي للجامعات في ضوء الإدارة بالقيم**، دار المنهل للطباعة والنشر، ط 1، الأردن 2016، ص 42_43.

بالمعهد العمراني بالترويج لاستخدام قياسات الأداء، بل وتوفير التوجيهات الخاصة بكيفية التوصل إلى آليات للقياس واستخدامها. وقام باحثون آخرون بتطبيق هذا العمل بتعميق أكبر في مجالات برامجية معينة، وقد ركز بعض الباحثين على قياسات الأداء المؤسسي من حيث إمكان إدخالها في عملية إعداد الميزانية، وقد قامت العديد من الهيئات العامة بتجريب قياس الأداء المؤسسي لأغراض مختلفة طوال تلك الفترة[1].

المطلب الثالث: خصائص الأداء المؤسسي ومتطلباته

أولا: خصائص الأداء المؤسسي

ذكر العدواني أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي ومن أهمها ما يلي:

- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء الإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة.

[1] _ ايتن محمود المرجوشي: **تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية**، الجامعة للطباعة والنشر، مصر 2008، ص 13_14,

- تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وانظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقديمها.
- ويتضح مما سبق أن أهم خصائص الأداء المؤسسي وجود تواصل فعال داخل المؤسسة والعاملين فيها والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل الخدمات المقدمة، هذا بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء بما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[1].

ثانيا: متطلبات تطوير الأداء المؤسسي

المؤسسات التعليمية شأنها شأن أي مؤسسة تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة والتي تنعكس على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها من مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق المتطلبات التالية:

- تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية الإبداعية وإطلاق قدراتها على الابتكار والتطوير.
- تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.
- تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلحة.
- تنمية آليات المشاركة في المسئولية الاجتماعية بالعمل على تحسين البيئة ورفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة[2].

المطلب الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المأثرة فيه

أولا: أبعاد الأداء المؤسسي

[1] _ منى سليمان الذيباني: **الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية**، مجلة كلية التربية العدد 110، 2020، ص54.

[2] _ منى سليمان الذيباني: **نفس الرجع**، ص 55.

نظرا لصعوبة تحديد أبعاد الأداء الأمر الذي جعل تحديد الباحثين لأنواع الأقطاب في المؤسسة يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولاها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الابعاد نذكر منها:

- ✓ **الأداء الداخلي:**

ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها Bernard في ثلاثة أجزاء وهي:

1/ الأداء البشري:

وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى من أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقا أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند لمجرد امتلاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

2/ الأداء التقني:

وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية[1].

3/ الأداء المالي:

تلعب الدولة دورا محوريا في توفير الخدمات العامة للمواطنين، مستخدمة لذلك إمكانياتها المالية الضخمة، ولتحقيق أقصى استفادة من هذه الموارد، تولي الدولة اهتماما خاصا

[1]_ زرنوخ محمد: **الأداء في المنطقة، مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد03، العدد18، الجلفة الجزائر2020، ص 32.

بالأداء المالي للمؤسسات العمومية، التي تعد بوابات تقديم هذه الخدمات. حيث يتمثل الأداء المالي الجيد للمؤسسة العمومية في ضمان سيرها الحسَن واستغلالها الأمثل للموارد المالية المخصصة لها وعليه وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة ومراقبة أداء المؤسسة وكشف أي أخطاء أو هدر للمال العام من جهة أخرى، ويقع على عاتق جميع العاملين في المؤسسة العمومية مسؤولية مشتركة في الحفاظ على المال العام وضمان استغلاله بشكل سليم، ويتطلب ذلك التزاما من قبل الجميع بالقوانين والتعليمات المالية، والعمل بجد لرفع كفاءة الأداء وتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداءات المختلفة لهذه الموارد أو العناصر تتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة.

✓ **الأداء الخارجي:**

تشكل التطورات الخارجية التي تنشأ خارج نطاق المؤسسة، تحديات حتمية تؤثر على مسارها ومستقبلها لذلك يتطلب النجاح المستدام مراقبة هذه التطورات بشكل مستمر وتقييم تأثيرها على الأنشطة الداخلية، ويرتبط نجاح أو فشل المؤسسات ارتباطا وثيقا بقدرتها على خلق تفاعل متناسق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل بها، يتطلب ذلك استغلال الموارد المتاحة كفاءة وفعالية مع التركيز على اغتنام الفرص التي يتيحها المحيط الخارجي.

وتتميز البيئة الخارجية بديناميكية متسارعة تتطلب متابعة مستمرة من قبل المؤسسة لضمان التكيف معها، ففي حين تسيطر المؤسسة على بيئتها الداخلية إلا أن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، حيث يصبح الاندماج في المحيط الخارجي والتقليل من تأثيره السلبي ضرورة لضمان استمرارية المؤسسة وازدهارها ويتطلب ذلك بذل الجهود لفهم وتحليل التغيرات الخارجية وتطوير استراتيجيات تمكن من التكيف معها بكفاءة.

- ونذكر أربعة أبعاد أخرى للأداء تمثل الأداء الشامل وهي:

1/ البعد الاقتصادي للأداء:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية.

2/ البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ويعتمد قياس فعالية التنظيم على معايير محددة تختلف عن تلك المستخدمة لتقييم النتائج ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، تركز هذه المعايير على تقييم الهيكلة التنظيمية وعملياتها الداخلية مثل: مدى وضوح رؤية المؤسسة وأهدافها المحددة لكل قسم أو وظيفة، كفاءة استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية، حيث يتيح تقييم فعالية التنظيم للمؤسسة اكتشاف أي خلل أو ضعف في هيكلها أو عملياتها في وقت مبكر، قبل أن يؤثر سلبا على نتائجها الاقتصادية والاجتماعية، إذ نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح المؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية[1].

3/ البعد الاجتماعي للأداء:

تبرز أهمية البعد الاجتماعي في كونه عنصرا أساسيا لضمان استدامة نجاح المؤسسة على المدى البعيد، ففي حال اقتصرت المؤسسة على التركيز على الجانب الاقتصادي فقط دون الاهتمام بالجانب الاجتماعي لمواردها البشرية قد يؤدي ذلك إلى مخاطر جمة مثل: قد يؤدي عدم رضا العاملين إلى انخفاض حماسهم وإنتاجيتهم مما يؤثر سلبا على الأداء العام للمؤسسة وأيضا قد تؤدي بيئة العمل السلبية إلى تشويه سمعة المؤسسة، حيث يترابط البعد الاجتماعي للأداء ارتباطا وثيقا بالبعد الاقتصادي، فالمؤسسة التي تحقق رضا موظفيها

[1] _ زرنوخ أحمد: **المرجع السابق**، ص 33_35.

تصبح أكثر فعالية في تحقيق أهدافها الاقتصادية، لذا ينص بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات)[1].

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات أدائها وبالتالي مستوى نجاحها سواء كان توجهها للأسواق الداخلية أوالعالمية، هنا سنتكلم عن بعض من هذه العوامل بشكل مختصر والتي لها تأثير على معظم المنظمات[2].

1/ العوامل الخارجية:

_ الوضع الاقتصادي: تلعب الظروف الاقتصادية سواء على المستوى الوطني أو العالمي دورا هاما في تحديد قدرة المنشآت على تحقيق ذروة أدائها، ففي ظل التغيرات الاقتصادية السلبية سواء كانت محلية أو دولية، تواجه المنشآت العديد من التحديات التي تعيق مسيرتها نحو النجاح، تؤثر التقلبات الاقتصادية بشكل كبير على أداء المنشآت ولضمان استمرارها وازدهارها يجب على المنشآت اتخاذ خطوات فعالة للتكيف مع هذه الظروف، مثل تنويع مصادر الدخل وتحسين كفاءة العمليات والاستثمار في الابتكار، وبناء علاقات قوية مع العملاء.

_ المنافسين: يعد ازدياد المنافسة تحديا خارجيا هاما تواجه المنشآت، ولمواجهة هذا التحدي يجب على المنشأة اتباع نهج استباقي يعتمد على تطبيق الممارسات عالية الأداء مثل: المكافآت المرنة والعلاقة الجيدة بين المديرين والموظفين، فمن خلال تطبيق هذه الممارسات

[1] _ زرنوخ أحمد: المرجع السابق، ص 36.

[2] _ مؤمن شرف الدين: دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، المرجع الإلكتروني، تاريخ النشر 2019، تاريخ الاطلاع15 /2024/04، 15:50.

تمكن المنشاة من خلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على البقاء والإنتاجية، مما يساعد على تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق النجاح المستدام[1].

2/ العوامل الداخلية:

_ هنا بالعامل الأول والمهم وهو الأسلوب الإداري المتبع، حيث أنه مع تزايد المنافسة في الأسواق لا يساعد الأسلوب الإداري القديم على التنافس مع المنظمات الحديثة الأخرى، ويأتي هنا أسلوب الإدارة الأفقية الحديث كحد أفضل الحلول لرفع الأداء، حيث تتقاسم جميع المستويات المسؤوليات ضمن أدوارها الوظيفية والمحددة لها مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

_ يعد الأداء الفردي والجماعي من العوامل الداخلية الهامة التي تؤثر سلبا على تنافسية المنشأ، فكل فرد لديه بعض الاحتياجات التي يجب أن تعرفها وتقدرها الإدارة مثل الأجر المناسب لنوع الوظيفة ومستواها، والتدريب على المكافأة والمزايا الأخرى التي ستشجع الموظفين على القيام بعملهم بشكل جيد للغاية وأكثر كفاءة، أما فيما يتعلق بالعمل الجماعي فإن أداء الفريق يتأثر دائما بعدد أعضائه ونوعيتهم، حيث أن اختيار العدد غير الصحيح لأداء المهمة قد يزيد الصراع أو حالة عدم الانسجام داخل الفريق مما يؤثر سلبا على النتائج، كما أن تنوع أعضاء الفريق ووجود المعايير الصحيحة لاختيارهم مهم للغاية لضمان عمل الفريق بشكل جيد، وكذلك لإيجاد فرق عمل متنوعة الخبرات والمعرفة مما يضيف قيمة أعلى لفريق العمل وبالتالي نتائج أفضل.

_ سياسات وإجراءات العمل إذا لم تكن تراجع وتحدث فقد تكون سببا لضعف الأداء العام للمنظمة كما انها ستكون من المسببات لضياع مجهودات فرق العمل وعدم الوصول إلى

[1] فوزي الشهري: مقال علمي، **العوامل المؤثرة على أداء المنظمة، موقع لينكد**، تاريخ نشر 2018/10/27، تاريخ الاطلاع 04/10/ 2024، 18:00.

النتائج المطلوبة، يجب أن تتماشى السياسات والممارسات مع استراتيجية المنشأة، لذا لابد من مراجعة المتطلبات التنظيمية وتحديث تلك السياسات والإجراءات بشكل دائم[1].

المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي

المطلب الأول: أهمية قياس الأداء المؤسسي

في عالمنا المتسارع، يعد قياس الأداء حجر الأساس لنجاح أي منظمة سواء كانت تجارية أو غير ربحية، فهو بمثابة بوصلة ترشد مسارها وتساعدها على تحديد نقاط قوتها وضعفها، مما يتيح لها اتخاذ قرارات صائبة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

تتمثل أهمية قياس الأداء في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، فهو يمكن المنظمات من معرفة مدى تحقيقها لأهدافها والتحليل الدقيق لنتائج أدائها. بالإضافة إلى ذلك يساعد قياس الأداء على تحديد الفرص الجديدة والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل.

يستخدم قياس الأداء في المنظمات الحكومية وغير الربحية المتكاملة في تحسين الأداء وتحقيق النجاح من خلال المعايير والمؤشرات المستخدمة في قياس الأداء، بالإضافة إلى كيفية تفاعلها مع تحليل البيانات والنتائج لاتخاذ القرارات الصائبة في أعمال المنظمة[2].

ويمكن تلخيص أهمية قياس الأداء بصورة مجملة في النقاط الآتية:

_ زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة.

_ تطبيق إدارة الجودة الشاملة للمنظمة وضمان التحسين المستمر لأداء المنظمة.

---

[1] _ فوزي الشهري: **المرجع السابق.**

[2] _ قياس الأداء في المنظمات، مقال علمي من موقع شركة ولادة حلم للاستشارات والأبحاث، تاريخ النشر2023/08/31، تاريخ الاطلاع 2024/04/16.

_ التأكد من أن القرارات التي يتم اتخاذها تكون على أساس الحقائق وليس العواطف أو الآراء الشخصية.

_ تحديد المشكلات التي تواجه المنظمة وفهم العمليات التي تقوم بها[1].

المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء المؤسسي

يعتمد تنفيذ تقييم الأداء داخل الشركات والمؤسسات على مجموعة طرق تقسم إلى صنفين وهما:

_ الطرق التقليدية في تقييم الأداء وهي الأساليب المعتمدة على الأحكام والآراء الشخصية للمديرين اتجاه أداء الموظفين لذلك تختلف كل طريقة عن غيرها وفقا للأسلوب المقيم ومحتوى التقييم، ومن الأمثلة على الطرق التقليدية طريقة التوزيع الاجباري وطريقة المقارنة الزوجية وطريقة الترتيب البسيط، وطريقة التدرج.

_ الطرق الحديثة في تقييم الأداء هي الأساليب التي ظهرت بسبب التطورات المؤثرة في العملية الإدارية الخاصة بالشركات والمؤسسات وطبيعة تعامل الإدارة مع الموظفين وثقتها بهم، كما تستخدم هذه الطرق في تنمية وتطوير طاقات ومهارات الموظفين.

قياس الأداء المالي:

يشمل ذلك مقاييس مثل نمو الإيرادات وهوامش الربح والعائد على الاستثمار والتدفق النقدي، تعتبر مقاييس الأداء المالي ضرورية لتقييم الصحة العامة وربحية المنظمة.

قياس الكفاءة التشغيلية:

[1]_ وصال إبراهيم: **أهمية قياس وجودة الأداء وربطه بالأهداف، مدونة دراسات علمية**، اربد الأردن، تاريخ النشر 2020/10/23، تاريخ الاطلاع 2024/04/16، 11:45

تساعد مقاييس مخرجات الإنتاج ومدة الدورة واستخدام الموارد في قياس كفاءة عمليات المنظمة، ومن خلال تحديد الاختناقات ومجالات عدم الكفاءة، يمكن للمؤسسات تبسيط عملياتها وتحسين الإنتاجية.

قياس رضا العملاء:

رضا العملاء هو مقياس حاسم لتقييم أداء المنظمة في تلبية توقعات العملاء، يمكن أن توفر مقاييس مثل صافي نقاط الترويج (NPS) ومعدل الاحتفاظ بالعملاء والشكاوى رؤى حول مستويات رضا العملاء وتساعد تحديد مجالات التحسين.

قياس إنتاجية الموظف:

تساعد مقاييس إنتاجية الموظف مثل المبيعات لكل موظف، والإنتاج لكل ساعة، ومعدل دوران الموظفين، على قياس فعالية القوى العاملة في المنظمة، غالبا ما تشير إنتاجية الموظفين المرتفعة إلى وجود منظمة جيدة الأداء.

قياس حصة السوق:

تساعد مقاييس حصة السوق في تقييم وضع المنظمة في السوق مقارنة بمنافسيها، يتضمن ذلك مقاييس مثل نسبة حصة السوق ومعدل اكتساب العملاء والوعي بالعلامة التجارية[1].

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء المؤسسي

إن تقييم الأداء المؤسسي يمر بأربع مراحل أساسية وهي كالتالي:

1/ تأسيس معايير الإنجاز Establishing Standards of Performance:

المعايير هي مقياس دقيق ومحدد يقارن نتائج الإنجاز بالأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي، وتصميم المعايير هو الخطوة الأولى في تقييم الأداء على جميع

[1]_ مقال علمي: **الموقع الرسمي لشركة Faster Capital**، تاريخ النشر 2024/05/10، تاريخ الاطلاع 2024/05/18، 13:00.

المستويات الإدارية خاصة المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج سواء أفراد أو مجموعات عمل، وقد تتنوع المعايير بين كمية وإحصائية وتشمل عناصر متنوعة مثل الوقت والتكلفة وحجم الإنتاج.

2/ قياس الإنجاز الفعلي Measure Actual Performance:

وهي عملية تحديد النتائج المحققة في إنجاز الأنشطة الوظيفية والواجبات والمهمات التي تم تنفيذها من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية، ولا تخلو أيضا من تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز الخطط والبرامج الإدارية المختلفة.

3/ مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير Compare Actual Performance :

الهدف من هذه الخطوة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الإنجاز، إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للإنجاز، يتم التوجيه نحو الخطوة التالية أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فإن سلسلة الرقابة عند الإدارة تنتهي باسترجاع المعلومات[1].

4/ تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات Evaluate the Result:

تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، طبعا لا يكفي أن يتم تعديل الأخطاء ودفع المعلومات الخاصة بذلك إلى الإدارة، إذ لابد من ضمان عدم تكرار نفس المشاكل أو الأخطاء مرة ثانية[2].

المطلب الرابع: مميزات قياس الأداء المؤسسي

أولا: مميزات قياس الأداء المؤسسي

[1] _ محمود عبد الفتاح رضوان: **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن**، المجموعة العربية للنشر، ط 1، مصر 2012، ص 16_17.

[2] _ محمود عبد الفتاح رضوان: **المرجع السابق**، ص 17.

هناك عدد من المزايا لقياس الأداء المؤسسي للمنظمة أهمها:

1/ تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، مما يجعلها أهدافا بعيدة عن أي قياس أو تقويم موضوعي

2/ الارتكاز على أهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وصف المسؤوليات والالتزامات الوظيفية.

3/ تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضا المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة.

4/ اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

5/ المساعدة في إعداد ومراجعة الميزانية، إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

6/ تحدد وحدات قياس ممكنة لا تتعرض لمشكلات قياس الأداء في وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسئولية أداء الخدمات[1].

ثانيا: أهداف قياس الأداء المؤسسي

1/التحسين:

من خلال تتبع الأداء تستطيع المؤسسة أن تسلط الضوء وتعالج على وجه السرعة بعض المشاكل كتراجع وفاء العملاء.

2/ التخطيط والتنبؤ:

يعتبر بمثابة مراجعة متقدمة تمكن المؤسسة من تحديد ما إذا كانت قد وصلت إلى أهدافها أو عليها مراجعة خططها وتنبؤاتها.

[1]_ محمد صادق إسماعيل: **تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة**، المجموعة العربية للنشر، مصر 2014، ص 99.

3/ المنافسة:

عندما تقارن مؤسسة آدائها بالنسبة لأداء منافسيها أو معايير الصناعة فإنها تتمكن من توضيح مواطن الضعف ومعالجتها لشحذ قدرتها التنافسية.

4/ المكافأة:

بمعرفة كم برع الموظفون في الوصول إلى أهدافهم يمكن مكافأة الموظفين.

5/ التنظيم والامتثال للقوانين:

العديد من المؤسسات تقيس أدائها بهدف الامتثال للقوانين الحكومية[1].

المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن

أولا: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرف كل من كابلان واتكنسون بطاقة الأداء المتوازنة بانها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أساسية وهي: الأداء المالي، رضا الزبائن، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين المؤسسات قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح المبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.

[1] _ براهيمي نوال: **النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة بسكرة الجزائر 2017، ص 306.

وعرفت كذلك بأنها إطار عملي لقياس الأداء مع هدفين رئيسيين الأول تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة للأقسام المختلفة في المؤسسة، والثاني توصيل تلك الاستراتيجية إلى كل أجزاء المؤسسة[1].

وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس الأداء، وفي الواقع فإن أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من ابعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط[2].

تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات البرنامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.

كما يبين العامري وغالبي إن بطاقة الأداء المتوازن تزود المديرين بالمعلومات والأدوات اللازمة لقيادة منظماتهم نحو المستقبل، وتقدم لهم أداة دقيقة لفهم الأهداف وطرق تحليلها، وهذا كله يتم بترجمة البرنامج إلى مجموعة من منظورات الأداء[3].

وتعرف أيضا ببطاقة التصويب المتوازنة وهي طريقة لترجمة أو نقل رسالة المنظمة واستراتيجيتها على شكل مقاييس للأداء والتي تزود بشكل لاستخدام استراتيجيتها. كما تعرف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الاستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من رؤيا المنظمة

[1]_بوخاري بولرباح: **اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دكتورة تخصص علوم اقتصادية، 2017/2016، ص 67/66.

[2]_ كامل أحمد أبو ماضي: **بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين 2018، ص 165.

[3]_ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي: **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان_ الأردن، الطبعة العربية 2014، ص 43.

واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح، وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات[1].

ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:

_ تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعلم الاستراتيجي حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن استراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.

_ توفر بطاقة الأداء المتوازن نظرة متوازية لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الخارجية والداخلية، الكمية والنوعية، والتي تهدف من خلالها إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وتوضيح وترجمة استراتيجيتها إلى أفعال.

_ تعتبر نظاما متكاملا للإدارة الاستراتيجية، حيث تجعل من الاستراتيجية محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة بما يعمل على تنفيذها ويساهم في بلوغ الأهداف والغايات المحددة وذلك في ظل الرقابة والتقييم المستمرين.

_ توفر إطارا منهجيا لتوصيل وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وذلك من خلال تقديم تصور واضح لهذه الاستراتيجية يظهر في شكل تمثيل بياني يطلق عليه الخريطة الاستراتيجية

[1] _ عبد اللطيف عبد الطيف، حنان تركمان: **بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء**، مجلة جامعة تشيرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، سوريا 2006، ص 143.

حيث توضح هذه الأخيرة العلاقات النسبية التي تربط أبعاد البطاقة ببعضها والتي تقود نحو القيمة للمؤسسة[1].

ثالثا: الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن كمنهج للقياس

لقد بين Norton et Kaplan بأن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لتقييم الأداء المتوازن للمنظمات، يمكن اعتبارها كأداة برنامج للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف من بينها:

أولا: توضيح وترجمة تصور المنظمات وبرامجها

حيث تمكن المنظمات من ترجمة برامجها إلى أهداف محددة وواضحة، ويتم تحديد وتوضيح تصور المنظمة بخصوص السوق المستهدف، وشريحة العملاء الذين ستقوم المنظمات بخدمتهم وذلك لتحقيق أهدافها، كما تحدد المنظمات أهداف وقياسات كل من العمليات الداخلية والتعلم والتطور والعملاء والمؤشرات المالية حيث تحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

ثانيا: توصيل وربط أهداف برامج التغيير مع مؤشرات القياس المطبقة

كما يبين Norton et Kaplan بأنه يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح برامج التغيير التنظيمي، مما يتطلب أن تقوم المنظمات بربط وتوصيل أهدافها بالبرامج بعيدة الأمد مع الميزانيات المالية بواسطة استخدام مؤشرات القياس لكل منظور لديها، فتقديم الخدمة أو المنتج في المصارف التجارية على سبيل المثال يمكن ترجمته إلى أهداف تقليص فترة انتظار العميل في المصرف، وفترة إصدار الخدمة وتسليمها، بحيث يتم اختصار وتقليص سلسلة وخطوات العملية للعلمية التالية لها، بما ييسر على

[1]_ رامز رمضان محمد حسين: **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة**، المجلد 10، العدد 4، الجزء 1، 2019، ص 56_57.

العاملين فهم واستيعاب الدور المنتظر منهم القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي للمنظمة[1].

رابعا: المنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن

وتفصل العناصر الداخلية للمحاور الأربعة لقياس الأداء المتوازن على النحو الآتي:

1/ المنظور المالي Financial Perspective:

يعكس المنظور المالي متطلبات مالكي المنظمات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن المحاور الثلاثة الأخرى الممثلة بمحور العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا المحور المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لناتج أعمال وحدات عمل المنظمة المختلفة.

وقد أوضح Norton et Kaplan استراتيجيتان أساسيتان لتحقيق الأداء المالي للمنظمة وهي:

_ برنامج نمو الإيرادات للمنظمة فمثلا بالنسبة للمصارف يتم ذلك من خلال زيادة محفظة التسهيلات والودائع للعملاء الحاليين والجدد ومن خلال التميز في طرح المنتجات والخدمات والتوسع في الأسواق الجديدة.

_ برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المنظمة المختلفة وخفض التكاليف[2].

2/ منظور العملاء Customer Perspective:

تحوي أهدافا تتعلق بإرضاء العملاء مثل تحقيق رغبات العملاء عن طريق منتجات او تقديم خدمات جيدة، الاستجابة لشكاوي العملاء، تحسين الخدمة أو أسلوب البيع، زيادة المعرفة

[1] نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي: **نفس المرجع السابق**، ص 51_52.

[2] نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي: **المرجع السابق**، ص 45،46.

بالمنتجات، إن المؤسسة التي لا تتابع طلبات العملاء واقتراحاتهم هي مهددة بأن يذهب هؤلاء العملاء تدريجيا لمنافس آخر يحقق رغباتهم[1].

كيف تتمكن المؤسسة من رفع القيمة المعروضة للزبون انطلاقا منه؟ يعد الزبون الراضي موردا هاما للمؤسسة، فالعلاقة الجيدة معه تنتج عنها سلسلة لعمليات شراء خاصة إذا كانت هذه المشتريات من نفس العلامة، لهذا السبب يفضل أن تضم المؤسسة مجموعة من الوحدات تعرض منتجات مكملة حتى تضمن شراء المنتجات من باقي الوحدات التنفيذية، وهذا ما لا تستطيع تحقيقه المؤسسات غير المتنوعة، وعليه فإن توسيع رسالة التسويق ومسار البيع يسمح للمؤسسات بعرض منتجات عديدة لوحدات تنفيذية مختلفة لنفس الزبون[2].

3/ منظور العمليات الداخلية Internal Process Perspective:

ويبين Norton et Kaplan أن هذا المنظور يعكس كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب أن تتفوق بها المنظمة على منافسيها، والتي لها أثر كبير على رضا العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمنظمة. ولتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام، ووحدات العمل بشكل دقيق وتفصيلي بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل.

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو الآتي:

_ عملية الابتكار: والتي تتعلق بتصميم المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المنظمة، وتمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة وعملاء جدد، كما يتم الاستمرار

---

[1] _ هاني عبد الرحمن العمري: **منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1_4 نوفمبر 2009، ص 17.

[2] _عبد الرحيم لواج، بلال لطرش: **تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص 78.

بتقديم الخدمات والمنتجات للأسواق والعملاء الحاليين، مع الأخذ بالاعتبار استمرار البحث عن حاجاتهم الجديدة وتلبيتها لكسب رضاهم.

_ العملية التشغيلية: وهي عمليات المنظمة التي تقوم بها بدءً من استلام طلبات العملاء، وانتهاءً بتقديم الخدمة أو المنتج لهم، وهذه العمليات يجب أن تتصف بانسجام كامل من حيث جودة تصميم الخدمة وبأقل كلفة، وتقليص وقت التوصيل مع الأخذ بالاعتبار تزويد الخدمة بالوقت المناسب والمطلوب سواء خلال عمليات التشغيل أو خلال عمليات التسليم.

_ عملية الخدمة بعد البيع: تعتبر هذه العملية الجزء الأخير من سلسلة القيمة للعمليات التشغيلية الداخلية، وهي تمثل العمليات المتعلقة بخدمة العملاء بعد البيع، وتشمل هذه العملية كفالة ما بعد البيع، وخدمات التصليح، وطرق الدفع، واسترجاع المنتج، والبرامج التدريبية لتعليم أفضل طريقة لاستخدام المنتج أو الخدمة[1].

4/ منظور التعلم والإبداع Learning Innovation Perspective :

يعتبر هذا البعد الأساس في الاستمرار والمنافسة، فالمنافسة العالمية تتطلب ان تميز الوحدات عن غيرها ببعض المزايا، هذا لا يتم إلا من خلال الإبداع والتطور في كافة النواحي سواء فيما يتصل ببعد العمليات الداخلية وكل ما يندرج تحت هذا من تطوير استخدام المعدات والآلات أو تطوير قدرات العاملين لدى المؤسسة وتنمية مهاراتهم لتحقيق الاستخدام الأمثل.

ويركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل حيث تتطلب المؤسسة أن تعمل باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ويبرز أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الفجوة بين المهارات والقدرات

[1] _ نعمة عباس الخفاجي، احسان محمد ياغي: **نفس المرجع السابق**، ص 48_49.

الحالية وتلك المطلوبة لتحقيق الأداء المستهدف في ثلاثة مجالات رئيسية وهي: الأفراد، الأنظمة، والإجراءات التنظيمية[1].

خامسا: نقد أسلوب بطاقة الأداء المتوازن

أولا: مميزات بطاقة الأداء المتوازن

تطبيق بطاقة التصويب المتوازنة بنجاح يتطلب دراسة مظاهر معينة لمشروع بطاقة التصويب ومن هذه العوامل نجد:

_ دعم ومساندة الإدارة العليا.

_ توضيح غرض مشروع بطاقة التصويب وعلاقته بالمشاريع السابقة.

_ بناء بطاقة التصويب على أساس استراتيجية المنظمة.

_ تعريف المقاييس بوضوح وبشكل متوافق.

_ وضع الأهداف وذلك بالنسبة لكل مقياس في ضوء الرؤيا الاستراتيجية الكلية.

_بطاقة التصويب المتوازنة هي أسلوب للرقابة الاستراتيجية لذا يجب أن تصنف مع الأنظمة الأخرى الموجودة للرقابة خصوصا الميزانيات، التقارير، الأنظمة المحفزة.

_ ضرورة توفر المعلومات والاعتماد على التدريب لتطوير المنظمة.

_ ضرورة تطوير تعلم المنظمة من خلال التأكد من تحقيق الأهداف الموضوعة[2]

ثانيا: معوقات بطاقة الأداء المتوازن

تواجه هذا الأسلوب من أساليب تقييم الأداء العديد من العوائق وهي على النحو التالي:

[1]_ بوخاري بولرباح: **نفس المرجع السابق**، ص 82.

[2]_ عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان: **نفس المرجع السابق**، ص 155.

_ الوظائف الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن نقص المعرفة بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ن وعد الإحاطة بمميزاته.

_ الحاجة لرؤية مشتركة لاستراتيجية متفق عليها عند إعداد نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

_ يمكن أن تفوق تكاليف بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المنفعة المطلوب الحصول عليها.

_ صعوبة تحديد الوزن المرغوب للأهداف الأساسية التي تكون ذات أبعاد متعددة، لذا يلزم الغدارة أن تحدد الأهداف الثانوية التي تمثل موجهات للأداء، وفقا للأهداف الأساسية.

_ قلة الموظفين المؤهلين للتعامل مع نظام بطاقة الأداء المتوازن، مما يقود لمقاومة تطبيق هذا النظام[1].

_العديد من نماذج الأداء المتوازن تركز فقط على تباين مختلف مؤشرات الأداء الرئيسية، وتعجز عن تباين أي تلك المؤشرات يمكن ربطه بخطة الحوافز فب المنشأة.

_ إذا كان المديرين يحصلون على مكافأتهم في ضوء عدد من مؤشرات الأداء الواردة في أسلوب التقييم المتوازن للأداء، فإنهم سوف يختارون المقاييس الأسهل في التحقيق ويتجاهلون المهام الأكثر صعوبة، الأمر الذي لا شك سوف يؤثر على قيمة المنشأة[2].

[1] _ كامل أبو أحمد ماضي: **نفس المرجع السابق**، ص 178.

[2] _ بوخاري بولرباح: **نفس المرجع السابق**، ص 89،90.

خلاصة الفصل:

كخلاصة لما سبق ذكره يمكن القول أن الأداء المؤسسي هو تلك العملية التنظيمية التي تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى درجة من الفعالية باستخدام الموارد البشرية والفنية والتقنية.

ويمكن أيضا اعتبار الأداء المؤسساتي كمقياس شامل يتضمن الكفاءة في استخدام الموارد، فعالية تحقيق الأهداف، وجود المنتوجات أو الخدمات المقدمة بالإضافة الى رضا العملاء والمساهمين.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث، وتمثلت في الفصول الثلاثة، قمنا بإسقاط الجانب النظري من أجل تجسيده في الواقع، وذلك من خلال دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية نفطال، التي تختصفي مجال توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني.

في هذا الفصل سنتطرق إلى الجانب الميداني الذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، حيث يتعلق المبحث الأول بأخذ لمحة عن المؤسسة ودراسة هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني يتعلق بدراسة حالة المؤسسة حسب العينة ومتغيرات الدراسة وصولا إلى النتائج في الأخير.

المبحث الأول: مؤسسة نفطال مهامها وإمكانياتها

تعتبر الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة للتطور والتقدم وتنمية اقتصادها، و من أجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة و التي تمثل 97% من الدخل الوطني من قطاع المحروقات و الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي و من أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع وتنميته نجد شركة نفطال التي تعد الرائدة على المستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال.

بعد استقلال الجزائر وتأميم المحروقات، كان استخراج، تكرير، تخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سوناطراك . ونتيجة لإعادة هيكلة سونطراك، أنشأت مؤسسة نفطال بموجب مرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 6 أفريل 1980، والتي تتخذ شكل شركة وطنية لتكرير النفط وتوزيعه، وذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيميائية والبتروكيمياوية.

عدلت وقسمت فيما بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

-مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطال (Naftec).

-مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal) و عرفت على الصعيد الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية، يتكون المصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال (Nafta) من:

(Naft)مصطلح عربي ويعني النفط.

(al)اختصار للحرفين الأولين من كلمة (Algérie).

وفي بداية 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة برأسمال قدره 6.500.000.00 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% المؤسسة سونطراك، مع رأس مال اجتماعي قدره 1565.000.000 دج في السنوات الأخيرة.

1/–تعريف مؤسسة نفطال: هي عبارة عن شركة عمومية جزائرية ذات أسهم، تأسست عام 1982، وهي شركة تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100% متخصصة في تصميم وتطوير وتوزيع مواد التشحيم للمحركات وكذلك للصناعة، يقدر رأس مالها ب 40000000000 دج، ويقع المقر الرئيسي للمؤسسة في طريق الكثبان بالشراقة، ص –ب 73 الجزائر العاصمة. وهي تتمثل من 5 فروع:

–فرع الغاز المميع(GPL) .

– فرع الوقود(BCBR) .

–فرع التسويق(COM) .

–فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

–فرع الزيوت والزفت والعجلات.

وفي سنة 2007 تم دمج فرع الزيوت الزفت والعجلات في فرع التسويق أما في سنة 2008، فتم تعديل الهيكل التنظيمي لشركة نفطال، حيث أصبحت الشركة تحتوي على 3 فروع فقط وهي:

-فرع الغاز المميع(GPL) .

-فرع الوقود(BCBR) .

-فرع التسويق(COM) .

رمز الشركة:

2/-منتجاتها:

أ-غاز البترول المميع :(GPL) هناك نوعان هما:

- غاز البوتان، وغاز البروبان التجاري، وهما مدعمين ماليا من طرف الدولة لتسهيل الاستهلاك من طرف الأنشطة الاقتصادية الصناعية بالنسبة للبروبان والاستهلاك المنزلي بالنسبة للبوتان.

كما أن تعبئتهما تتم في:

- قارورة 13 ك(B13) .

- قارورة 06 كغ (B6).

- قارورة 03 كغ(B3) .

المطلب الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1/-مهامها:

تتمثل المهمة الأساسية لمؤسسة نفطال في قطار المخطط الوطني للتطوير الاقتصادي والاجتماعي، في تسويق وتوزيع المواد البترولية بما فيها تلك الموجهة للطيران، والبحرية وغاز البترول المميع(GPL) ، والوقود والمعطرات، والبرافين والزفت والعجلات المطاطية.

ولها جملة مهام أخرى تسعى إلى تحقيقها منها: -تطوير صورة ممتازة للجودة.

-تنظيم وتطوير نشاط البيع وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.

-تخزين ونقل كل المواد البترولية المباعة على المستوى الوطني.

-السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بالأمن الصناعي، والحفاظ وحماية المحيط بالتعاون مع السلطات المعنية.

-القيام بدراسة السوق فيما يخص استعمال واستهلاك المنتجات البترولية.

-تحديد وتطوير سياسة المراجعة مع تصميم أنظمة إدماج المعلومات.

-تطوير وتنفيذ الأعمال التي من شأنها تعظيم وعقلنة استخدام الهياكل والوظائف

ومن خلال مزاولة الشركة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج مما يجعل الشركة تسخر كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من أجل بلوغ أهدافها والتي تتمثل في:

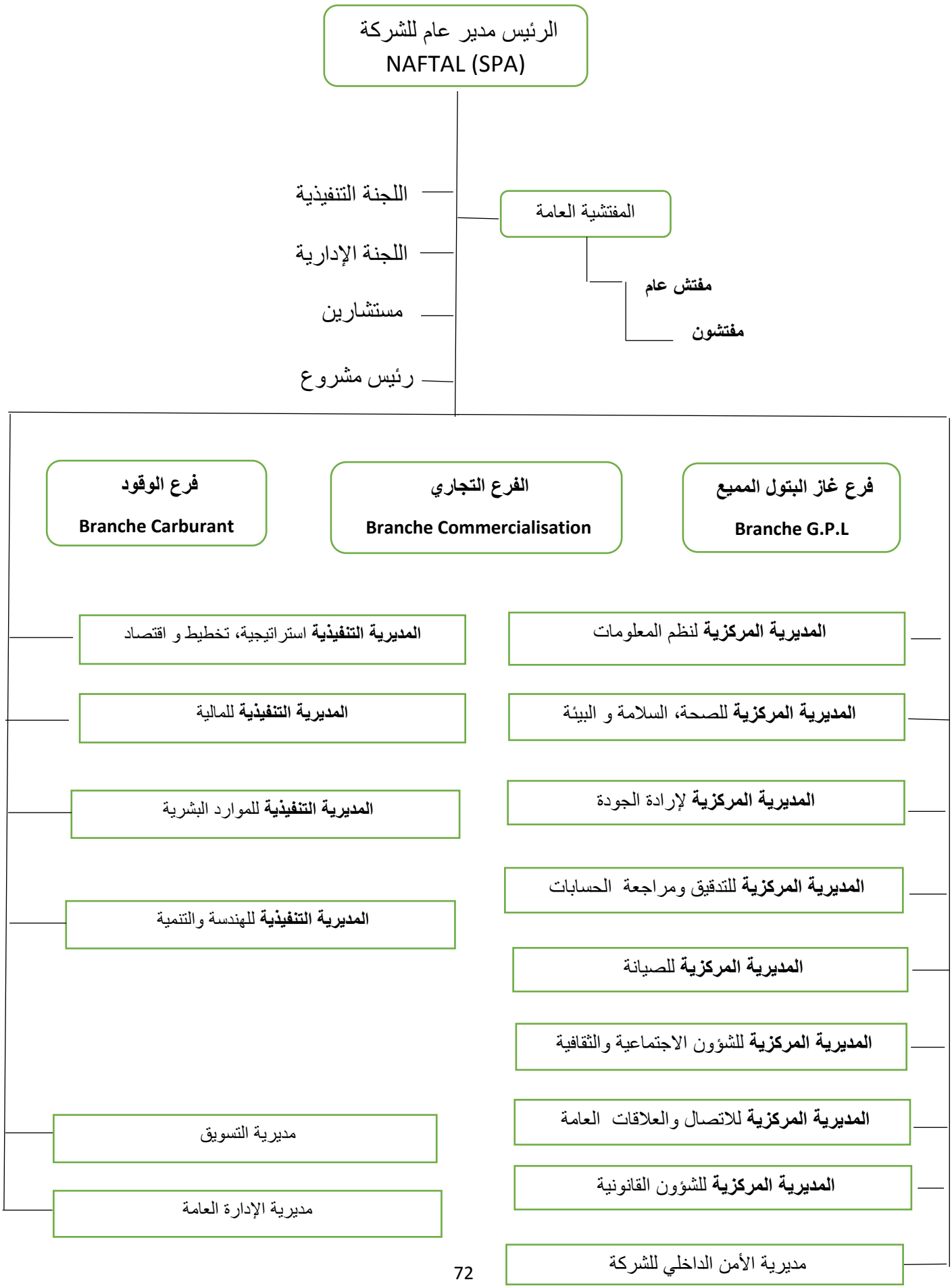
-مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية والمتنوعة.

-تحسين جودة خدماتها.

2/-الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال:

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهما لأنه عبارة عن مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لا شك منه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب، الذي يقوم بضمان التوازن بين المسؤوليات واحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها، وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلال هيكلها التنظيمي، حيث يتكون الهيكل التنظيمي المؤسسة نفطال من:

الشكل (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.



المصدر: وثائق داخلية

نجد في قمة الهيكل التنظيمي لشركة نفطال الرئيس المدير العام الذي يعتبر العنصر الأساسي والجوهري في الشركة لأنه مخول بأوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات في جميع الظروف باسم والحساب شركة نفطال، كما يمكن التفريق بين ثلاثة وحدات رئيسية وهي:

1/–المديرية العامة: وهي تتمثل من الرئيس المدير العام الذي يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بكل مديريات المؤسسة، وهي مكلفة بالسياسة والتوجيهات العامة للشركة إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات كالقيادة، التنسيق والتخطيط الاستراتيجي.

2/–الهياكل التشغيلية (العملية) للمؤسسة(Les Structures Opérationnelles) : هي مقسمة حسب أنواع المنتجات حيث نجد 4 منتجات تتكون من فرع تجاري إضافة إلى فرع غاز البترول المميع وفرع الوقود، تتمثل مهمة الفروع في تعيين استراتيجية التوزيع وتسويق المنتجات البترولية وذلك من طرف المديرية العامة.

أ–فرع غاز البترول المميع:(GPL) هو مكلف بتسيير منتجات البوتان Butaneوالبرونان Propane، وقود غاز البترول المميع(GPLC) ، ومن مهامه أنه يقوم بضمان السير الحسن لكل المعاملات المتعلقة بفرع GPL وذلك بالتنسيق مع هياكل المديرية العامة، إعداد المخططات المتوسطة الأجل ..... الخ.

ب–الفرع التجاري (BCOM): وهو الفرع الذي ينبثق منه محور دراستنا التطبيقية، وهو يعتبر من أهم الفروع في مؤسسة نفطال، وذلك لما له من دور كبير في تسويق المنتجات البترولية، والتي تتمثل في:

-تسويق المنتجات البترولية وغيرها، وتقديم الخدمات لكافة نقاط البيع.

-تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع مجموعة زبائن الوقود لكبار المستهلكين، كما يعتبر الفرع التجاري من أهم الفروع لأنه مصدر للربح وذلك لتسييره لمحطات الوقود عبر كامل التراب الوطني.

ج-فرع الوقود(BCBR) : يقوم بضمان السير الحسن لكل المعاملات المتعلقة بفرع الوقود بما في ذلك التخزين والتوزيع، بالإضافة إلى:

-تغطية الاحتياجات الوطنية بتموين وتوزيع الوقود في أحسن الظروف.

-ربط مراقبة وظائف التوزيع، التخزين النقل، الصيانة، والتموين في أنحاء الوطن.

-حماية وصيانة المعدات المتقنة التوزيع الحسن المنتجات الوقود وزيوت التشحيم في مجال الطيران و

الملاحة والمنشآت.

3/-الهياكل الوظيفية (les structures fonctionnelles) تتكون من:

-الإدارات التنفيذية (Les Directions exécutives).

-الإدارات المركزية(Les Directions Centrales) .

-الإدارات المساعدة أو الداعمة ((Les Directions de Soutiens.

أ-الإدارات التنفيذية: تقوم من خلالها بـ:

-تحديد السياسة والاستراتيجية للمؤسسة.

– متابعة كافة الإجراءات المحاسبية لتحديد الميزانية العمومية للسنة المالية، والتحليلات المحاسبية لجميع الفروع.

–تطوير ومراقبة جميع الأمور المتعلقة بالتدريب والتنظيم وعلاقات العمل بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

–تقوم بعملية البحث والتطوير.

–تهتم بمراجعة كل العمليات المتعلقة بالمالية والمحاسبة.

ب–الإدارات المركزية: هي مراكز الخبرة للأنشطة التسويقية، البحث وتطوير التدقيق، حماية التراث، والبيئة إضافة إلى الأمن في المجال الصناعي.

ج–الإدارات المساعدة: تسهر على ضمان التسيير الإداري الأمثل لمقر مؤسسة نفطال.

المطلب الثالث: الامكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال

تتوفر شركة نفطال على إمكانيات مادية وبشرية معتبرة ومسخرة وذلك لإتمام مهامها على أكمل وجه، ولتحقيق أهدافها، سنحاول فيما يلي تحديد أهم الإمكانيات:

1/–الإمكانيات المادية:

أ–نشاط التوزيع والتخزين: تسخر لهذا النشاط إمكانيات معتبرة:

–مستودع لتخزين الوفود الأرضي مع 69 مركز للتعبئة.

–15 مستودع للزفت، 31 للملاحة البحرية.

–13 مركز زيوت وعجلات مطاطية، 6 مراكز للملاحة البحرية.

-05 مستودعات التخزين غاز البترول المميع، 48 مستودع بديل لتخزين غاز البترول المميع.

ب-الوقود: يأخذ الأشكال التالي: وقود السيارات وهي 5 أنواع:

-بنزين عادي (Essence normale).

-بنزين ممتاز.(Essence super)

-بنزين بدون رصاص.(Essence sans plomb)

-ديازال (مازوت) .(Gas-oil)

-وقود غاز البترول المميع.(GPLC) Gaz de pétrole Liquéfié Carburant

بالإضافة إلى وقود الطائرات، ووقود البواخر: ويضم غاز وال البحري، سير غاز، غاز وال.

ج-زيوت التشحيم Lubrifiant: تسوق نفطال تشكيلة كاملة للزيوت وتضم:

-الزيوت الخاصة بمحركات البنزين، زيوت المحركات الديازال.

-زيوت التحويل، زيوت صناعية، زيوت التشحيم.

د-الزفت: ويضم الأشكال التالية: الزفت الصافي، الزفت المؤكسد، الزفت المميع بالإضافة إلى الزفت المعدني.

هـ - العجلات المطاطية ويضم الأشكال التالية:

-عجلات السيارات السياحية.

-عجلات الشاحنات.

-عجلات عربات الوزن الثقيل.

-عجلات الآلات الصناعية.

-عجلات عربات الزراعة.

-عجلات عربات الهندسة المدنية.

المبحث الثاني: تحليل البيانات.

تطرقنا في هذا المبحث إلى جمع البيانات وتفريغها وتم تفريغ هذه البيانات بالاعتماد على نظام SPPS .

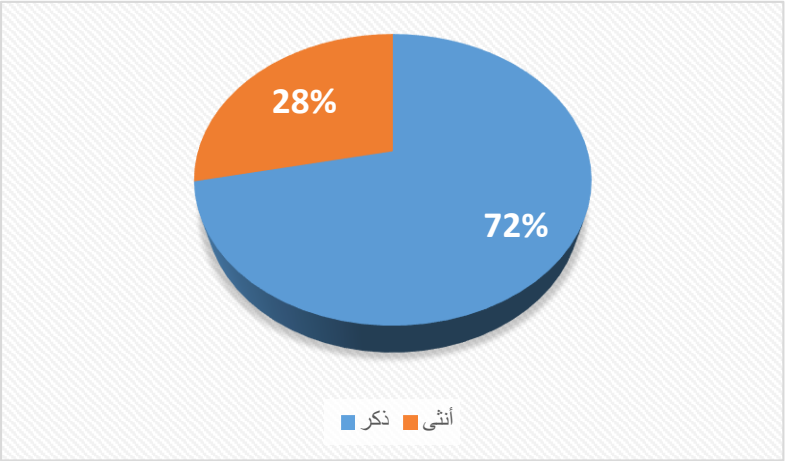
المطلب الأول: البيانات الشخصية.

الجدول(3-1): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	43	71.7
أنثى	17	28.3
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

الشكل (3-1): التوزيع النسبي لمتغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول والشكل التاليين:

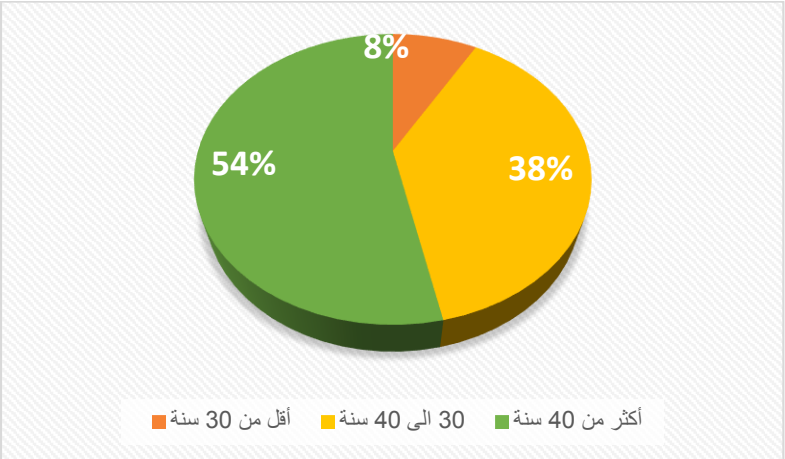
من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في العتبة، حيث تمثلت نسبة الذكور) 71,7%)في حين تمثلت نسبة الإناث) 28,3%)من الحجم الإجمالي للعتبة بحيث تعتبر نسب غير متقاربة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب فروق بين الجنسيين.

الجدول (3-2): يوضح عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	8.3
30 الى 40 سنة	23	38.3
أكثر من 40 سنة	32	53.3
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

الشكل (3-2): التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يتبين أفراد عتبة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن 38,3% نسبة أفراد العتبة الذين ينتمون إلى الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة في حين بلغت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 53.3%، وفي الأخير تليها الفئة العمرية 4 أقل من 30 سنة بنسبة8,3% .

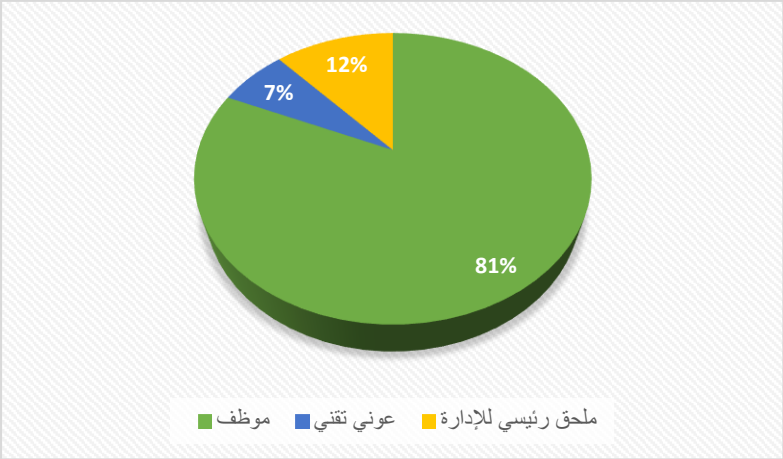
الجدول (3-3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	49	81.7

عون تقني تحكم	4	6.7
ملحق رئيسي للإدارة	7	11.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

الشكل(3-3): التوزيع النسبي للوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يتوزع أفراد عتبة الدراسة حسب متغير الوظيفة كما هو موضح في الجدول والشكل التاليين:

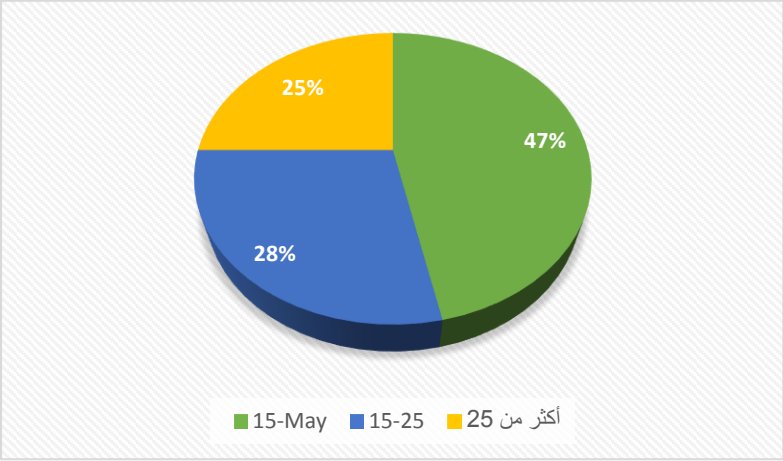
– نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن نسبة الموظفين في مؤسسة نفطال قدرت ب(81,7%)تليها وظيفة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة) 11,7%)، أما وظيفة تقني تحكم قدرت النسبة) 6,7%).

الجدول (3–4): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
15-5	28	46.7
25-15	17	28.3
أكثر من 25	15	25.0
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

الشكل(3–4): التوزيع النسبي للخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يتضح أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كما هو موضح في الشكل والجدول التاليين:

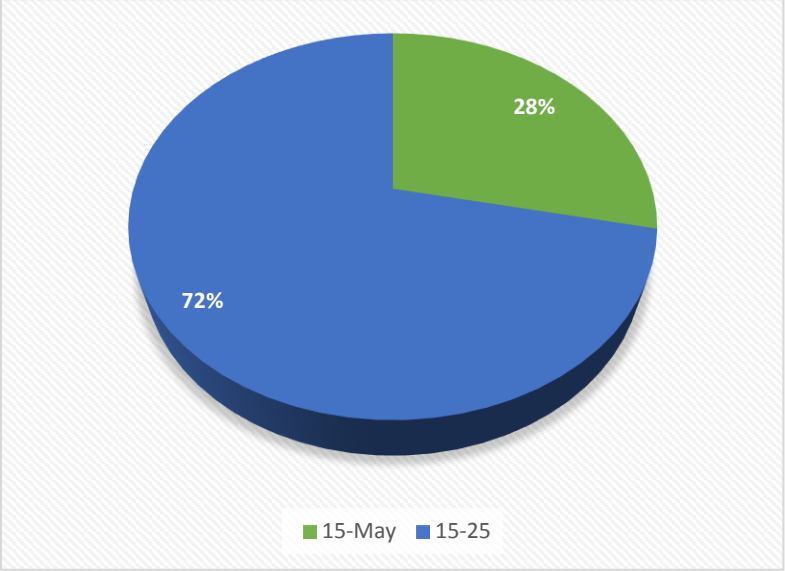
– من خلال الشكل والجدول يتضح أن إجمالي أفراد العتبة تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 15 سنة ونسبة) 46,7%)، في حين كانت نسبة) 28,3%)للأفراد الذين كانت خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 15 إلى 25 سنة، في آخر مرتبة ونسبة (25%)، للأفراد الذين تراوحت خبرتهم المهنية من 25 سنة فأكثر.

الجدول (3–5): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرار	النسبة
15–5	17	28.3
25–15	43	71.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

الشكل(3-5): التوزيع النسبي للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPPS

يتوزع أفراد عتبة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح ومبين في الشكل والجدول التاليين:

- نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن نسبة أفراد العتبة الذين كان مستواهم جامعي كانت أعلى حيث بلغت نسبتها) 71,7%)أما الذين كان مستواهم ثانوي نسبة) 28,3%)وهذا يدل على أن أغلب العمليين في المؤسسة جامعيين.

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول جدول وظائف الاتصال

يتضمن هذا المحور 06جداول للمبحوثين التي تم تحليلها:

الجدول (06) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات وظائف الاتصال:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
05	– استخدام أدوات الاتصال الداخلية مثل: لوحات الإعلانات والاجتماعات العامة ولقاءات الموظفين الفردية	4.18	0.56	65
06	– الاستجابة لاستفسارات وسائل الاعلام ومعالجة اتصالات لازمة	4.05	0.53	76.7
07	– نشر المعلومات ذات الصلة والمحدثة بشكل فعال لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الرأي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى لتقييم فعالية الاتصال	3.92	0.80	58.3
08	– استخدام استطلاعات الرأي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى تقييم فعالية الاتصال	4.07	0.56	65
09	استخدام لغة مفهومة للموظفين والعملاء الذين قد لا يكون لديهم خلفية تقنية	4.26	0.57	60

– نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إجابات أفراد العينة الدراسة في العبارات الخمسة بموافق حيث يتراوح الوسط الحسابي بين 4,18 و 4,26، كما قدر الوسط الحسابي لعبارة :" الاستجابة الاستفسارات وسائل الإعلام ومعالجة اتصالات الازمة"4,05 بنسبة 76,7% و بانحراف معياري قدر ب0,53 تليها عبارة :" استخدام أدوات الاتصال الداخلة مثل: لوحات الإعلانات والاجتماعات العامة ولقاءات الموظفين الفردية ب 4,18 بنسبة 65% وبانحراف معياري قدره ب 0,56 ثم عبارة :" استخدام استطلاعات الرأي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى لتقييم فعالية الاتصال " بوسط حسابي 4,07 بنسبة 65% وانحراف معياري قدر 0,56 وفي المرتبة الرابعة تأتي عبارة :" استخدام لغة مفهومة للموظفين والعملاء الذين قد لا يكون لديهم خلفية تقنية بوسط حسابي 4,26 ونسبة 60% وانحراف معياري 0,57 وفي الأخير تأتي عبارة:" نشر المعلومات ذات الصلة والمحدثة بشكل فعال لجميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الرأي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى لتقييم فعالية الاتصال"، بوسط حسابي 3,92 ونسبة قدرت ب 58,3% وانحراف معياري 0,80،ومنه تعتبر اجابات أفراد عتبة الدراسة إيجابية لأنها كانت موافقة على محتوى البنود.

الجدول (07) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات أنواع الاتصال:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
10	**– تستخدم المؤسسة الاجتماعات لمناقشة القضايا المهمة**	**4.21**	**0.78**	**50**
11	**– تلتزم المؤسسة بتقديم خدمة العملاء ذات جودة**	**4.35**	**0.63**	**51.7**

12	– تستخدم المؤسسة دفتر الاقتراحات والشكاوى لمعرفة آراء العملاء اتجاه الخدمة المقدمة	4.20	0.85	43.3
13	– تشجع دفتر الاقتراحات الالكترونية على التفاعل مع العملاء من خلال إمكانية الرد على ملاحظاتهم واقتراحاتهم	3.94	0.70	55
14	– شبكة الانترنيت تسمح للموظفين بمشاركة الملفات والطباعة والتواصل مع بعضهم البعض بسهولة	4.26	0.66	55

– نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة الدراسة في العبارات الخمسة بموافق حيث يتراوح الوسط الحسابي بين 4,21 و4,26، بالنسبة عبارة:" شبكة الإنترنت تسمح للموظفين بمشاركة الملفات والطباعة والتواصل مع بعضهم البعض بسهولة "، يقدر الوسط الحسابي لها ب 4,26 بنسبة 55% وبانحراف معياري 0,66. أما عبارة :" تشجع دفتر الاقتراحات الإلكترونية على التفاعل مع العملاء من خلال إمكانية الرد على ملاحظتهم ولاقتراحاتهم"، بوسط حسابي 3,94 بنسبة 55% وبانحراف معياري 0,70، ثم عبارة :" تلتزم المؤسسة بتقديم خدمة العملاء ذات جودة"، بنسبة 51,7% وبمتوسط حسابي 0,35 وانحراف معياري 0,63، وعبارة :" تستخدم المؤسسة الاجتماعية لمناقشة القضايا المهمة "، يقدر الوسط

الحسابي لهذه العبارة ب 4,21 بنسبة 50% وبانحراف معياري 0,63 وفي آخر عبارة :" تستخدم المؤسسة دفتر الاقتراحات والشكاوي لمعرفة أراء العملاء اتجاه الخدمة المقدمة"، بوسط حسابي 4,20 بنسبة 43,3% وبانحراف معياري 0,85.

بما أن قيم الجدول كلها إيجابية هذا دليل على أن أفراد العتبة توافق على أن المؤسسة توفر أنواع الاتصال في حل انشغالات الموظفين.

الجدول (08) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات عوائق الاتصال:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
15	– اللغة المستخدمة من طرف موظفي المؤسسة تلاءم مع ما يفضله العملاء	4.18	0.50	70
16	– الاتصال المباشر الحضوري يسمح بتبادل المعلومات غير اللفظية ويسهل بناء العلاقات ويسمح بتفاعل فوري	4.16	0.59	61.7
17	– قد يتشتت انتباه بعض الأشخاص بسهولة أثناء الاتصال المرئي المسموع "عن بعد" مما قد يؤدي إلى تفويت معلومات مهمة	3.81	0.79	48.3

18	– تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات لتحقيق أهدافها	4.32	0.71	48.3
19	– تشجع استخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات	4.16	0.67	46.7

– تباين من خلال جدول أفراد عينة الدراسة في العبارات الخمسة بموافقة، في أول مرتبة العبارة:" اللغة المستخدمة من طرف موظفي المؤسسة تتلاءم مع ما بفضل العملاء"، بوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,50 ونسبة 70%، تليها عبارة :" الاتصال المباشر الحضوري يسمح بتبادل المعلومات غير اللفظية ويصل بناء العلاقات ويسمح بتفاعل فوري"، بوسط حسابي 4,16 ونسبة 61,7% وانحراف معياري 0,59 وعبارة:" قد يتشتت انتباه بعض الأشخاص بسهولة أثناء الاتصال المرئي المسموع عن بعد مما قد يؤدي إلى تفويت معلومات مهمة"، بنسبة 48,3% وبوسط حسابي 3,81 وانحراف معياري 0,79،أما العبارة الرابعة بنسبة 48,3% " تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات لتحقيق أهدافها" بوسط حسابي 4,32 وانحراف معياري 0,71 وفي الأخير عبارة " تشجع استخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات" بنسبة 46,7% وبوسط حسابي 4,16 وانحراف معياري 0,67 كان اتجاه سلبي على هذا المحور وذلك راجع إلى عدم فهم أفراد العتبة على محتوى البنود خاصة في العبارة :" قد يتشتت انتباه بعض الأشخاص بسهولة أثناء الاتصال المرئي المسموع عن بعد مما قد يؤدي إلى تفويت معلومات مهمة"، حيث بلغت نسبة 26,7% من أفراد العتبة الذين كانوا محايدين.

الجدول (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات تحسين فعالية الاتصال:

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
20	– يمكن أن يساعد تدريب الموظفين حول مهارات التواصل على تحسين مهاراتهم في الاستماع	4.31	0.62	51.7
21	– يمكن أن يساعد برنامج تدريب الموظفين الجدد للتعرف على المؤسسة وثقافتها بشكل أسرع من خلال توفير مرشد لهم ذو خبرة	4.38	0.64	48.3
22	– جمع ملاحظات الموظفين حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة	4	0.72	56.7
23	– تعزيز ثقافة المشاركة داخل المؤسسة لمواجهة الأخبار الكاذبة	4.05	0.65	56.7

– تمثلت إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات الأربعة بموافق، حيث تراوح الوسط الحسابي 4,31 و4,05 حيث يقدر الوسط الحسابي 4,05 لعبارة :" تعزيز ثقافة المشاركة داخل المؤسسة لمواجهة الأخبار الكاذبة" بنسبة 56,7% وانحراف معياري 0,65، وعبارة :" جمع ملاحظات الموظفين حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة "، بوسط حسابي 4 ونسبة 56,7% وانحراف

معياري 0,72، وعبارة :" يمكن أن يساعد تدريب الموظفين حول مهارات التواصل على تحسين مهاراتهم في الاستماع "، بوسط حسابي 4,31 وانحراف معياري 0,62 ونسبة 51,7% وأخيرا عبارة :" يمكن أن يساعد برنامج تدريب الموظفين الجدد للتعرف على المؤسسة وثقافتها بشكل أسرع من خلال توفير مرشد لهم ذو خبرة"، بوسط حسابي 4,38 بنسبة 48,3% وانحراف معياري 0,64.

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات إيجابيات وسلبيات الاتصال

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
24	– يمكن الاتصال الفعال أن يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من أجل مناخ تنظيمي سليم	4.23	0.49	70
25	– التواصل الفعال يزيد في نسبة إنتاجية المؤسسة من خلال تقييم العملاء	4.13	0.62	60
26	يؤدي سوء التواصل بين الموظفين إلى تقديم عمل غير مرضي	4.08	0.61	66.7
27	يمكن للاتصال الفعال المساهمة في تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين داخل المؤسسة	4.20	0.60	65

– تشير نتائج الجدول أعلاه، أن إجابات أفراد عينة الدراسة في العبارات الأربعة بموافق، حيث يتراوح الوسط الحسابي4,23 و4,20، بالنسبة للعبارة : "يمكن للاتصال الفعال آن يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من أجل مناخ تنظيمي سليم " يقدر الوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 4,23 بنسبة 70% وانحراف معياري 0,49، أما عبارة : "يؤدي سوء التواصل بين الموظفين إلى تقديم عمل غير مرض " بوسط حسابي 4,08 و انحراف معياري 0,61 و نسبة 66.7%، و في المرتبة الثالثة تأتي عبارة : "يمكن للاتصال الفعال المساهمة في تبادل المعلومات والافكار بين الموظفين داخل المؤسسة" بوسط حسابي 4,20 و انحراف معياري 0,60 هو نسبة 65% وفي الاخير عبارة:" التواصل الفعال يزيد في نسبة إنتاجية المؤسسة من خلال تقييم العملاء" بوسط حسابي قدر بـ 4,13 ونسبة 60% وانحراف معياري 0,62.

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمؤشرات الأداء المؤسساتي

الرقم	المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %
28	– يعد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة أحد أهم مؤشرات الأداء لمؤسسي	4.45	0.50	55
29	– يمكن إجراء مراجعة داخلية لتقييم استخدام الموارد البشرية والمادية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف	4.06	0.63	65

30	– من خلال الابتكار، يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية	4.35	0.63	48.3
31	– تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين	4.18	0.59	66.7
32	– تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة	4.31	0.56	58.3

– من خلال إجابات عينة أفراد الدراسة ي الجدول أعلاه أن العبارات الخمسة كلها موافق، وذلك بوسط حسابي يتراوح بين 4,15 و4,31، ومنه في المرتبة الأولى العبارة:" تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ". بوسط حسابي 4,18 وانحراف معياري 0,59 ونسبة 66,7%،أما عبارة:" يمكن إجراء مراجعة داخلية لتقييم استخدام الموارد البشرية والمادية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف"، بوسط حسابي 4,06 ونسبة 65% وانحراف معياري 0,63،في حين عبارة :"تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة " قدر الوسط الحسابي لهذه العبارة ب 4,31 ونسبة 58,3% وانحراف معياري 0,56، تليها عبارة :" بعد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة أحد أهم المؤشرات الأداء المؤسساتي" بوسط حسابي 4,45 وانحراف معياري 0,50 ونسبة 55%،وأخيرا عبارة:" من خلال الابتكار، يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية" بوسط حسابي قدر ب 4,35 ونسبة 48,3% وانحراف معياري 0,63 .

نتائج الدراسة:

من خلال المعيطات الإحصائية التي تحصلنا عليها من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1/ أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وذلك من خلال العلاقات بين الموظفين.

2/ وجود معوقات اتصالية لدى أفراد العينة وذلك من خلال تشويش المعلومات وفقدان الوضوح أثناء القيام بعملهم.

3/ أغلبية أفراد العينة يجدون أن مؤسسة نفطال تحتاج إلى تحسين فعالية الاتصال التنظيمي وذلك من خلال تبادل المعلومات والتأكد من سيرورتها بين مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، مما يساعد في اتخاذ القرارات المبينة على المعلومات الدقيقة.

4/ استخدام التكنولوجيا الرقمية من خلال منصات التواصل الداخلي وأدوات التعاون الرقمي التي أصبحت أساسية في تحسين الاتصال في العصر الرقمي.

5/ تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي من خلال زيادة رضا الموظفين في تعزيز الاتصال وهذا الأخير ساهم في تحسين الرضا الوظيفي.

6/ دعم الابتكار والتطوير بين الموظفين في فرع نفطال يتطلب جهدا مسبقا يشمل جميع مستويات المنظمة، من خلال توفير بنية داعمة، والتدريب المستمر ودعم الأفكار الجديدة وتعزيز التواصل والاستفادة من التكنولوجيا، هذا ما يزيد في تعزيز ثقافة الابتكار وتحقيق تقدم ملموس في أدائها ونجاحها.

7/ تشجيع الاتصال التنظيمي في المؤسسة من خلال التدريب المستمر لتحسين مهارات الاتصال لدى الموظفين وتعزيز ثقافة الاتصال الفعال لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

8/ تحسين فعالية الأداء المؤسساتي في مؤسسة نفطال فرع المدية يشير إلى الجهود المبذولة وذلك عن طريق تحسين العمليات التشغيلية من حيث الوقت والتكلفة، ما يقلل من هدر الموارد ويزيد من الإنتاجية وكذلك استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات إدارة البيانات والمعلومات لتسهيل التنسيق بين الأقسام المختلفة.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي يسهم في تحسين الأداء المؤسساتي.

ومن خلال هذا البحث تبين أن الاتصال الفعال يلعب دورا حاسما في تعزيز الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة، حيث يساعد على توفير قنوات اتصال واضحة ومباشرة بين مختلف المستويات الإدارية والعملاء، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات والحد من الفجوات الاتصالية في نفطال فرع المدية.

يمكن تحقيق تقدم كبير في الأداء وزيادة الرضا الوظيفي وتعزيز التفاعل بين الأقسام المختلفة، ومنه المؤسسة تتولى اهتمام كبير لتطوير استراتيجيات الاتصال الفعال والمتكامل لتحقيق أهدافها بشكل أفضل.

وتعد مؤسسة نفطال فرع المدية مثالا واضحا على كيفية تأثير الاتصال التنظيمي الفعال على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

مراجع باللغة العربية:

أولا الكتب العربية:

1_ البشير مرتضى الأمين، الاتصال التنظيمي، دار الأمواج للنشر والتوزيع، الاردن2016 .

2_ العبد أبو أحمد السعيد زهير عابد، مهارات الاتصال وفن التواصل مع الآخرين، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2014.

3_ أحمد المدني، الاتصال المؤسساتي وفعاليته، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن2015 .

4_ أسعد النبراوي، الهياكل التنظيمية في المؤسسات الحديثة، دار العربي للنشر والتوزيع، مصر2018.

5_ أحمد كامل أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين 2018.

6_ أبو محمد النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية التدريب والنشر، القاهرة 2009.

7_ الفاتح محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الحنان للنشر والتوزيع، الأردن 2016.

8_ أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط 1، القصبة للنشر، 2006.

9_ الغول السعدي، مناهج البحث العينات وأنواعها، الدبلوم الخاص في التربية.

10_ آر بول نيفين، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية، معهد الإدارة العامة، 2016.

11_ بدوي أحمد، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة 1985.

12_ بن مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر2005.

13_ حزي بشار، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، ب ط، سوريا 2020.

14_ خليل صالح أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان1998.

15_ رمضان محمد رامز حسين، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، المجلد 10 , العدد 4 , الجزء 1 , 2019.
16_ سلطان محمد حمو، الاتصالات الإدارية، ط1، الراية للنشر والتوزيع، عمان 2005.
17_ صادق محمد إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للنشر، مصر 2014
18_عبيدات واخرون، منهجية البحث العلمي، 20، دار واتل للنشر عمان، الأردن 1994.
19_ عبد الفتاح محمود رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط1، المجموعة العربية للنشر، مصر 2012
20_ عباس نعيمة الخفاجي، محمد احسان باعي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2014.
21_عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
22_عمر خضرة المفتح، الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان 2015.
23_ عواج سامية، الاتصال في المؤسسة، ط1، مركز الكتاب، الأكاديمي للنشر، الأردن 2020.
24_عامر الأحمدي، الاتصال ونظرياته، دراسة تحليلية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع الأردن 2017.
25_ خضر عبد الفتاح، ازمة البحث العلمي في العالم العربي، ط3، السعودية 1992
26_ عبد الرحيم عمر نصر الله، الاتصال التربوي والإنساني، دار واتل للنشر والتوزيع الفني، الأردن 2001.
27_قنديجلي عامر، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية، د ط، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

28_ قوي بوحنيفة، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010.

29_ لطفي عاكف خصاونة، إدارة الابداع والابتكاري في منظمات إدارة الاعمال، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2011.

30_محمد جمال، قواعد البحث العلمي والاجتماعي، ط1، دار المعرفة والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.

31_مرسلي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2005.

32_ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط2، مؤسسة الجلال للطباعة والنشر، 2018.

33_ محمود ايتن المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الجامعة للطباعة والنشر، مصر 2008.

34_ يسري محمد منصور، التنظيم الإداري كأسس لتقييم الأداء، ديوان النشر العربية 1986.

المجلات

1_بن جمال زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي فب إنجاحه مجلة جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، العدد الأول والثاني 2010.

2_ ريم فائزة بلخير مهيدي، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص، ورقلة الجزائر.

3_ سهيلة برقية، أساليب الاتصال ودورها في تفعيل التنمية البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 24، 2018.

4_عبد الرحيم لواج، بلال لطرش، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 1.

5_ عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشيرين للدراسات والبحوث العلمية، سوريا، المجلد28، العدد1، 2006.

6_ عبد الرحمن هاني العمري، منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، 1_4 نوفمبر 2009.

7_ مزهودة عبد المليك، الآراء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1.

8_ زرنوخ محمد، الأداء في المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية، الجلفة، الجزائر، المجلد 3، العدد 18، 2020.

9_ محمد بن علي بن مسعود، فعالية الأداء المؤسسي في المنظمات الحكومية، مجلة البحوث التجارية،العدد1،المجلد 38، 2016.

10_ منى سليمان الذيباني، الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، العدد 110، 2020.

11_ نوال براهيمي، النموذج المدمج لقياس الأداء المؤسسي للمستشفيات، مجلة العلوم الإنسانية، بسكرة الجزائر، العدد 49، 2017.

المذكرات:

1_ بوخاري بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دكتورة تخصص علوم اقتصادية 2017/2016.

2_ نوال براهيمي، قياس الأداء المؤسسي بالمستشفيات العامة كمدخل لتحسين جودة الخدمات الصحية، دكتورة في علوم التسيير، 2017/2016.

المواقع الالكترونية:

1_ إبراهيم وصال، أهمية قياس وجودة الأداء وربطه بالأهداف، تاريخ النشر 2020/10/23، تاريخ الاطلاع 2024/04/16، 11:45.

2_ موقع د مولود رائد الطبيب اجتماعي، مجتمع الدراسة وأنواع العينات works-by others https://ejtema3e.com 16:00.

قائمة الملاحق

الملحق (01) استمارة استبيانية

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال

استبيان حول موضوع:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي

دراسة حالة مؤسسة نفطال " فرع المدية"

السادة والسيدات إطارات، موظفو المؤسسة: شرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص "اتصال وعلاقات عامة" تحت عنوان: "دور الاتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء المؤسساتي".

أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبالصراحة التامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير

من إعداد الطالبتين: **تحت إشراف:**

حفصة العوفي د. رابح بلقاسمي

رحاب خوالد

السنة الجامعية: 2024/2023

الرجاء وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

البيانات الشخصية

1_الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2_ العمر:

أقل من 30سنة ☐ من 30سنةإلى40 ☐ من 40سنة فما فوق ☐

3_ الوظيفة:

مدير ☐ موظف ☐ عون تقني تحكم ☐ ملحق رئيسي للإدارة ☐

4_ الخبرة:

من 5إلى 15سنة ☐ من 15إلى 25سنة ☐ من 25فما فوق ☐

5_ المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

الرقم	المؤشرات	الإجابة				
	وظائف الاتصال	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
05	استخدام أدوات الاتصال الداخلية مثل: اللوحات والاجتماعات العامة ولقاءات الموظفين الفردية.					
06	الاستجابة لاستفسارات وسائل الإعلام ومعالجة اتصالات الازمة.					
07	نشر المعلومات ذات الصلة والمحدثة بشكل فعال لجميع أصحاب المصلحة في ذلك الرأي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى لتقييم فعالية الاتصال.					
08	استخدام استطلاعات الراي والمقابلات وجميع البيانات الأخرى لتقييم فعالية الاتصال.					
09	استخدام لغة مفهومة للموظفين والعملاء اللذين قد لا يكون لديهم خلفية تقنية.					
	أنواع الاتصال	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
10	تستخدم المؤسسة الاجتماعات لمناقشة القضايا المهمة.					

11	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمة للعملاء ذات جودة.					
12	تستخدم المؤسسة دفتر الاقتراحات والشكاوي لمعرفة آراء العملاء اتجاه الخدمة المقدمة.					
13	تشجيع دفتر الاقتراحات الإلكترونية على التفاعل مع العملاء اتجاه الخدمة المقدمة.					
14	شبكة الأنترنت تسمح للموظفين بمشاركة الملفات والطباعة والتواصل مع بعضهم البعض بسهولة.					
	عوائق الاتصال	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
15	اللغة المستخدمة من طرف موظفي المؤسسة تتلاءم مع ما يفضله العملاء.					
16	الاتصال المباشر الحضوري يسمح بتبادل المعلومات غير اللفظية ويسهل بناء العلاقات ويسمح بتفاعل فوري.					
17	قد يتشتت انتباه بعض الأشخاص بسهولة أثناء الاتصال المرئي المسموع "عن بعد" مما قد يؤدي إلى تفويت معلومات مهمة.					

18	تعمل المؤسسة على تطوير شبكة الاتصالات لتحقيق أهدافها.					
19	تشجيع استخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات.					
	تحسين فعالية الاتصال	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**اعارض بشدة**
20	يمكن ان يساعد تدريب الموظفين حول مهارات التواصل على تحسين مهاراتهم في الاستماع.					
21	يمكن ان يساعد برنامج تدريب الموظفين الجدد للتعرف على المؤسسة وثقافتها بشكل أسرع من خلال توفير مرشد لهم ذو خبرة.					
22	جمع ملاحظات الموظفين حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة.					
23	تعزيز ثقافة المشاركة داخل المؤسسة لمواجهة الاخبار الكاذبة.					
	إيجابيات وسلبيات الاتصال	**أوافق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**أعارض بشدة**

24	يمكن للاتصال الفعال أن يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من أجل مناخ تنظيمي سليم.					
25	التواصل الفعال يزيد في نسبة إنتاجية المؤسسة من خلال تقييم العملاء.					
26	يؤدي سوء التواصل بين الموظفين إلى تقديم عمل غير مرضي.					
27	يمكن للاتصال الفعال المساهمة في تبادل المعلومات والأفكار بين الموظفين داخل المؤسسة.					
	الأداء المؤسساتي	**أوفق بشدة**	**أوافق**	**محايد**	**أعارض**	**أعارض بشدة**
28	يعد رضا العملاء عن الخدمات المقدمة أحد أهم مؤشرات الأداء المؤسسي.					
29	يمكن إجراء مراجعة داخلية لتقييم استخدام الموارد البشرية والمادية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف.					
30	من خلال الابتكار، يمكن للمؤسسة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وتحقق ميزة تنافسية.					
31	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين.					

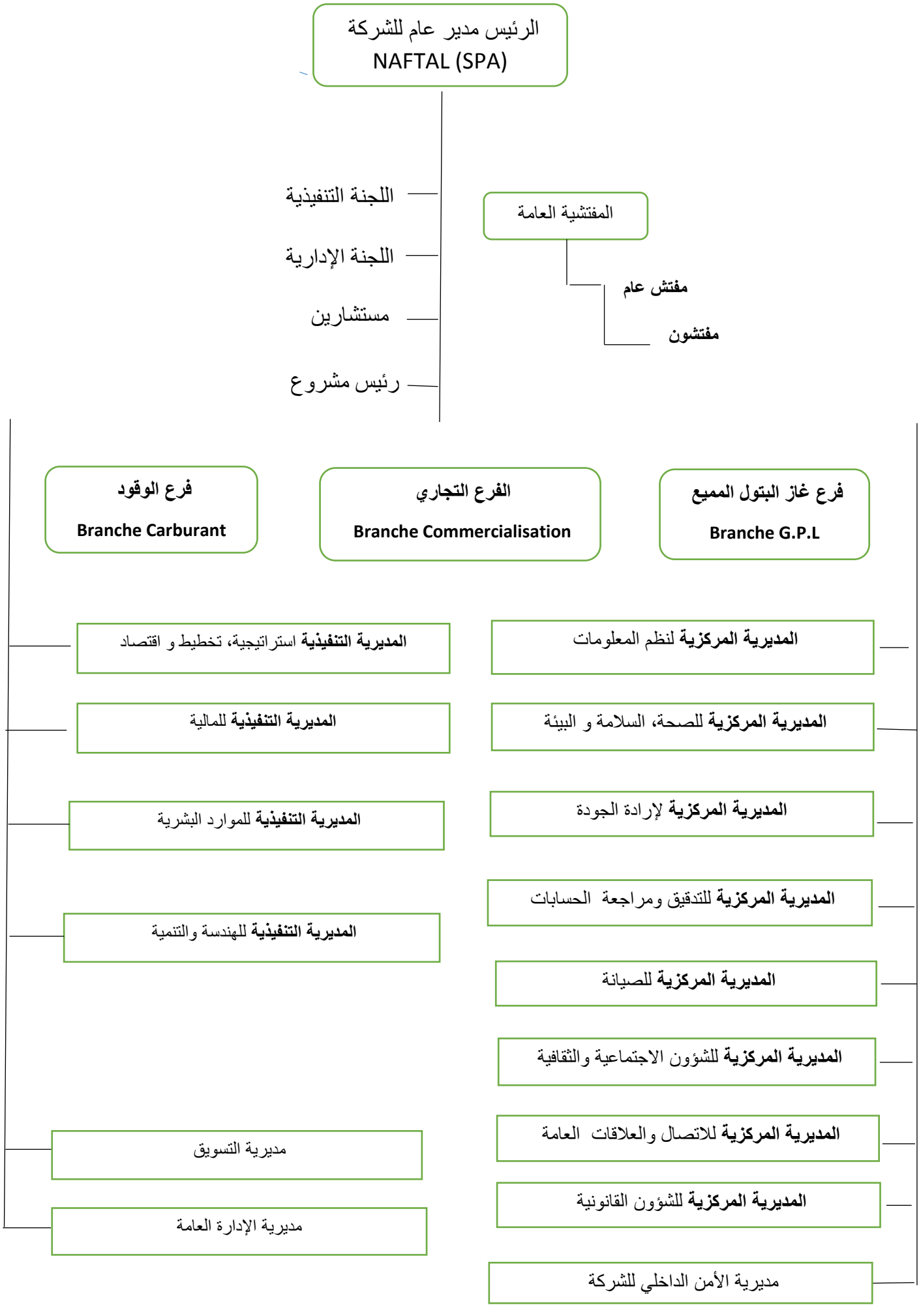
32	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال خدمات المؤسسة.					

الملحق (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	حنان سنجاوي	محاضر (أ)	علم الاجتماع	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
02	حبيبة العيداني		علوم التسيير (إدارة اعمال)	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الاقتصادية
03	توفيق شهري		علم النفس الاسري	جامعة يحي فارس بالمدية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملحق رقم(03) الهيكل الإداري لمؤسسة نفطال فرع المدية.

فهرس المحتويات



فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	77
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	79
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	80
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	82
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	83
06	وظائف الاتصال	85
07	أنواع الاتصال	87_86
08	عوائق الاتصال	89_88
09	فعالية الاتصال	90
10	إيجابيات وسلبيات الاتصال	92
11	الأداء المؤسساتي	94_93

فهرس المحتويات

شكر وتقدير 2
الإهداء.....3
الاهداء.....4
ملخص الدراسة:.....5
 ملخص الدراسة. 7
مقدمة:.....1
الإطار المنهجي 3
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي..... 20
المبحث الأول: مدخل إلى الاتصال التنظيمي 22
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي..... 22
المطلب الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي..... 23
المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي..... 25
المبحث الثاني: أدوات الاتصال التنظيمي..... 27
المطلب الأول: وسائل وأساليب الاتصال التنظيمي..... 27
المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي 28
المطلب الثالث: أشكال الاتصال التنظيمي 33
المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي..... 35
الفصل الثاني: الأداء المؤسساتي 38
المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المؤسسي 40

المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي 40
المطلب الثاني: نشأة وتطور الأداء المؤسسي..... 42
المطلب الثالث: خصائص الأداء المؤسسي ومتطلباته 43
المطلب الرابع: أبعاد الأداء المؤسسي والعوامل المأثرة فيه 44
المبحث الثاني: قياس الأداء المؤسسي 50
المطلب الأول: أهمية قياس الأداء المؤسسي 50
المطلب الثاني: أساليب قياس الأداء المؤسسي..... 51
المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء المؤسسي 52
المطلب الرابع: مميزات قياس الأداء المؤسسي 53
المطلب الخامس: بطاقة الأداء المتوازن 55
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي 65
المبحث الأول: مؤسسة نفطال مهامها وإمكانياتها 67
المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة نفطال. 67
المطلب الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي 70
المطلب الثالث: الامكانيات المادية والبشرية لمؤسسة نفطال..... 75
المبحث الثاني: تحليل البيانات..... 77
المطلب الأول: البيانات الشخصية. 77
المطلب الثاني: تفريغ وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة حول جدول وظائف الاتصال. 85
نتائج الدراسة:..... 95
خاتمة..... 97

قائمة والمراجع: 101

الملاحق.....Erreur ! Signet non défini

فهرس الجداول..... 116