

جامعة غرداية

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل
في المؤسسة الإقتصادية
دراسة حالة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري – وكالة غرداية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

– إشراف الأستاذة

ليلي سليمان

إعداد الطالبين:

● قويدر جلول محمد أمين

● سايني زهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: بابا وأعمر عبد الرحمان..... رئيسا.

الأستاذة: ليلي سليمان: مشرفة ومقررة.

الأستاذة: فريجات نسبية.....عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 1438/1439 هـ - 2018/2017 م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل

في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري – وكالة غرداية-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال.

تخصص: اتصال وعلاقات عامة.

إشراف الأستاذة:

ليلي سليمان

إعداد الطالبين:

قويدر جلول محمد أمين

سايني زهرة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ: بابا وأعمر عبد الرحمان..... رئيسا.

الأستاذة: ليلي سليمان: مشرفة ومقررة.

الأستاذة: فريجات نسيبة:عضوا مناقشا.

السنة الجامعية: 1438/1439 هـ - 2017/2018 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان لجميع أساتذة شعبة علوم الإعلام و الاتصال لما قدموه لنا طيلة هذا المشوار العلمي المتميز وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة " ليلي سليمان " لما قدمته لنا من نصح ومعرفة طيلة فترة إنجاز هذا البحث كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى كل إطارات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أساتذة وإداريين شكرا من القلب، شكرا بكل معاني الشكر والتقدير، شكرا لمن ترك بصمة الخير شكرا لمن يستحقون الشكر...شكرا.

وإلى كل من أسهم في تقديم يد العون في إنجاز هذا البحث، كما لا يفوتني أن أخص بالذكر عمال مؤسسة البنك الوطني الجزائري وأتقدم بأثمن عبارات الشكر والتقدير إلى القائمين على جامعة غرداية من أساتذة، عمال وموظفين إلى من زرعوا التفاؤل في دروبنا وقدموا لنا جل المساعدات والتسهيلات والمعلومات.

فلهم منا كل الشكر

إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا النهار إلا بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك... ولا الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

" الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... نصح الأمة... إلى نبي النور والرحمة

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى من علمني العطاء من دون انتظار ومن كلله الله بالهبة والوقار إلى من أحمل اسمه بافتخار

الذي العزيز

إلى معنى الحب و الحنان... إلى من جعلت الجنة تحت قدميها... إلى مثلي الأعلى في

الحياة... و من كان دعائها سر نجاحي... أغلى الحبايب

أمي الحبيبة

إلى أختي ، أخي إسلام ، يونس... إلى رفقاء الدرب... إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا

بالوفاء والعطاء... إلى يبايع الصدق الصافي إلى من سعدت برفقتهم في دروب الحياة

الحلوة والحزينة سرت

إلى جميع زملائي بالمهنة، وبالخصوص يوسف، صدام، عبد الكريم، إبراهيم، حسين

زكرياء، فاتح، و توفيق.

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم.

إخواني، أخواتي، أصدقائي

أمين

إهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزان اللذان كانا

الدعم المتواصل لي طوال مشواري الدراسي

كما أهدي هذا العمل إلى كل أفراد أسرتي كباراً و صغاراً

إلى إخوتي وأخواتي وجدتي

إلى البراعم والكتاكيت الصغار أبناء وبنات أخواتي

إلى صديقاتي وكل الأحباء

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

زهرة

قائمة المختصرات

تحقيق	تح
ترجمة	تر
دون طبعة	د.ط
دون سنة	د.س
عدد	ع
جزء	ج
صفحة	ص
صفحات متعددة	ص ص
ميلادي	م
مراجعة	مر
الشركة الوطنية للنشر والتوزيع	ش.و.ن.ت
Page	P
Numéro	N

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	الشكر و التقدير
2-1	الإهداء
03	المختصرات
5-4	ملخص الدراسة
8-6	قائمة المحتويات
12-9	فهرس الجداول
13	فهرس الأشكال
أ. ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
14	إشكالية الدراسة
15	تساؤلات الدراسة
15	فرضيات الدراسة
15	أهمية الدراسة
16	أهداف الدراسة
16	حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية)
17	تحديد مفاهيم الدراسة
19	نوع الدراسة ومنهجها
20	مجتمع وعينة الدراسة
21	أدوات جمع البيانات
الفصل الثاني: الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الإقتصادية	
25	تمهيد
26	ماهية الإستراتيجية

26	تعريف الإستراتيجية.....
27	مراحل صياغة الإستراتيجية.....
30	مبادئ إعداد استراتيجية إتصالية.....
32	أهمية الاستراتيجية الإتصالية.....
35	منهجية إعداد استراتيجية اتصالية.....
43	خلاصة.....
الفصل الثالث: الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية	
44	تعريف الأداء.....
45	مكونات وأبعاد الأداء.....
55	الخطوات الاستراتيجية لعملية تقييم الأداء.....
57	العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء.....
63	مؤشرات قياس الأداء.....
70	خلاصة.....
الفصل الرابع: مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء الشامل للبنك الوطني الجزائري	
71	تمهيد.....
72	التعريف بالبنك الوطني الجزائري.....
72	لمحة عن البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.....
74	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.....
76	وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.....
77	تفعيل الاداء بالبنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.....
79	الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.....
80	اختبار ثبات فقرات أداة الدراسة.....
81	عرض وتحليل بيانات ومحاور الدراسة.....

قائمة المحتويات

129	نتائج الدراسة.....
131	إثبات أو نفي الفرضيات من خلال نتائج الدراسة.....
133	خلاصة الفصل.....
135	الخاتمة.....
136	قائمة المصادر والمراجع.....
142	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء	64
2	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمتغيرات الدراسة.	80
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.	81
4	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	82
5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.	84
6	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	85
7	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	87
8	أولويات البنك الوطني الجزائري في توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟	89
9	تميز الهيكل التنظيمي للبنك الوطني بالوضوح والثبات.	90
10	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري.	91
11	تمتع البنك الوطني الجزائري بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ إستراتيجيته الإتصالية	92
12	اعتماد الإستراتيجية الاتصالية على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.	92
13	قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري؟	93
14	التزام مستخدمي البنك الوطني الجزائري بالخطط التي تضعها ادارة المؤسسة	94
15	اعتماد البنك الوطني الجزائري في تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة جميع مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؟	95
16	يعتبر تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة؟	96
17	ان تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه.	96

قائمة المحتويات

97	اعتماد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.	18
98	ان من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة هو العمل على تأهيل مستخدميها من خلال عقد دورات تدريبية من اجل تحسين أدائهم وتحقيق اهدافها؟	19
99	انتهاج البنك الوطني الجزائري سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة؟	20
100	قيام الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء؟	21
101	أن وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون.؟	22
101	ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟	23
102	ان الإستراتيجية الاتصالية تعمل على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم.	24
103	ان السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسة يرجع إلى تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.	25
104	ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الاتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.	26
105	استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري "حسب متغير الجنس".	27
106	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير الجنس".	28
107	استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم "حسب متغير الجنس".	29
108	استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية	30

قائمة المحتويات

	الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير الجنس".	
109	استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم "حسب متغير السن".	31
110	استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري "حسب متغير السن".	32
112	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير السن".	33
113	استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير السن".	34
114	استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير المستوى التعليمي".	35
115	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير المستوى التعليمي".	36
116	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير المستوى التعليمي".	37
117	استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير المستوى التعليمي".	38
118	استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري	39

قائمة المحتويات

	حسب متغير سنوات الخبرة.	
119	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير سنوات الخبرة.	40
120	استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم حسب متغير سنوات الخبرة.	41
121	استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حسب متغير سنوات الخبرة.	42
123	استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري حسب متغير الوظيفة.	43
124	استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير الوظيفة.	44
126	يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير الوظيفة.	45
127	يوضح استجابات الأفراد حول إن من بين الاهتمامات التي تطمح الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حسب متغير الوظيفة.	46

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
50	مكونات الأداء الشامل	1
74	المهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري بغرداية (BNA(292	2
81	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	3
83	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.	4
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	5
86	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	6
88	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	7

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالمؤسسة الإقتصادية من خلال محاولة الإجابة على إشكالية الموضوع، والمتعلقة بكيفية مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء في البنك الوطني الجزائري وتساؤلاته الفرعية، حيث تم التطرق إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية الإتصالية وأنواعها وكذا كيفية مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الأداء بالمؤسسة، ومن خلال دراسة الجوانب النظرية للموضوع والقيام بالدراسة التطبيقية على مستوى البنك الوطني الجزائري توصلت دراستنا إلى النتائج عديدة نذكر منها:

- تساهم الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري، كونها تساعد في توضيح الرؤية المستقبلية ورسم مسار الموظفين بداخلها من خلال عملها على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم.

- توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية الاتصالية لها أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين، من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة، وتبين الدراسة أيضا أن الأداء العام للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية من خلال تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وانتهاج أساليب التحفيز والتكوين داخلها.

الكلمات المفتاحية: الإستراتيجية الإتصالية، الأداء الشامل، المؤسسة الإقتصادية.

résumée

Le but de cette étude est de connaître le rôle de la stratégie de communication d'animer le rendement globale dans la société économique donc à partir de cette idée on se répond sur la problématique suivante: comment se contribue la stratégie de communication dans l'activation de la performance dans la banque nationale algérienne et les problématiques secondaires. En se touche la stratégie de communication et ses différents modèles, et comment la contribué dans la performance de la société à partir l'étude théorique et pratique de cette étude dans la banque nationale algérienne en s'ateind les résultats suivants :

_ la stratégie de communication a contribué dans l'animation la performance dans la banque nationale algérienne car elle s'aide à montrer la vision de futur et tracé le chemin des fonctionnaires dans leur service pour convaincre ces clients et les écouter pour améliorer leur travail.

- Cette étude a atteindre que la stratégie de communication a un influence positif dans la amélioration du service chez les fonctionnaire a partir le développement dans la société et aussi le rendement globale a progresser a partir la communication entre les chefs et leurs travailleurs.

Les mots clés: la société économique. La stratégie de communication.

Le rendement globale.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر، و الطبيعة من حوله، حتى يستطيع الاستمرار و البقاء ومع تطور وسائل و سبل الاتصال أصبحت الحاجة ملحة لزيادة عملية الاتصال بين الأفراد، فمن خلال تطور و تعقد مختلف التنظيمات ازدادت أهمية الاتصال، فبازدياد فعالية الرسالة الاتصالية و اختصار الوقت ، الجهد و المال أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة و الاتصالات في المؤسسات بصفة خاصة إذ تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساسا تغيرات على مستوى البيئة التي تنشط فيها، و هذا نتيجة للتحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن الواحد و العشرين كالعولمة و شدة المنافسة و التطور الشامل، بحيث أصبح العالم عبارة عن قرية كونية معرفية صغيرة نتيجة التطور التكنولوجي و المعلوماتية التي شملت مختلف الأصعدة و خاصة جانب المعلومات و الاتصالات و كذا وضع استراتيجيات معينة داخل مختلف المنظمات عامة و المؤسسات الاقتصادية خاصة، باعتبارها عنصرا هاما، و الدعامة الأساسية لأي نشاط داخل المؤسسة.

فالمؤسسة عبارة عن مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهام محددة، تهدف مجموعها على تحقيق غايات و أهداف المؤسسة ككل، هاته المؤسسة بالدرجة الأولى في حاجة إلى إدارة تقوم بتسييرها، و التسيير هو عملية تنبؤ للمستقبل وربطه بالحاضر لأنه الوسيلة التي تمكن الأفراد من التواصل و التقارب و طرح المشاكل و الخطط و الآراء و التساؤلات و حل النزاعات الأمر الذي أدى بالمؤسسات اليوم إلى السعي نحو تنظيم مواردها و خاصة البشرية منها وذلك بتوجيهها و تدريبها من اجل رفع مستوى إنتاجيتها.

ومن بين هاته المؤسسات نجد البنوك، والتي في ظل التطورات الحالية أصبح يتحتم عليها مواكبة هاته التطورات، والاستفادة من المزايا المالية الجديدة المبتكرة، وتكنولوجيا المعلومات، مع التركيز على كفاءة الاداء، إذ ان قدرة البنك على تخصيص موارده بكفاءة عالية يعد من المتطلبات الأساسية وكشرط لنجاحه والمحافظة على بقاءه واستمراره، والقدرة على المنافسة، بالإضافة إلى انتهاج أسلوب إداري متقدم والمتمثل في وضع استراتيجية اتصالية تسهل له التعامل بكفاءة وتضمن له تحسين أدائه.



كما تلعب الإستراتيجية الإتصالية دورا جوهريا داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي ذلك النظام الذي يسمح بالتعرف على مدي تنفيذ تطلعات المؤسسة، ومن تم تحسين قدرة ادائها.

من هذا المنطلق ظهرت الضرورة لوضع استراتيجية من أجل تفعيل الاداء اتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية، والتي تسمح بتحديد الانحرافات واكتشافها واستبيان النقائص ومعرفة مصدرها، ثم اتخاذ الإجراءات للحد منها وتصحيحها.

وعلى هذا الأساس سيتم عرض هذا البحث في أربعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، التساؤلات والفرضيات، أهداف الدراسة التي نصبو بالوصول إليها، وتوضيح أهميتها، حدود الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، نوع الدراسة ومنهجها وأدواتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة لهذه الدراسة.

الفصل الثاني فتناولنا فيه الإستراتيجية الاتصالية، حيث تناولنا في هذا الفصل بعض الأساسيات حول الإستراتيجية الاتصالية، مفهومها، أهميتها، مبادئها منهجيتها، وطرق إعدادها.

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى الأداء الشامل بالمؤسسة من خلال عرض مفهوم الأداء وتقييمه أنواع الأداء ومكوناته العوامل المؤثرة فيه، مؤشرات قياسه داخل المؤسسة.

أما الفصل الرابع: فخصصناه لدراسة حالة البنك الوطني الجزائري وما مدي مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء بداخلها.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

- I. إشكالية الدراسة
- II. تساؤلات الدراسة.
- III. فرضيات الدراسة
- IV. أهمية الدراسة.
- V. أهداف الدراسة
- VI. حدود الدراسة (المكانية، الزمانية، البشرية).
- VII. تحديد مفاهيم الدراسة.
- VIII. نوع الدراسة ومنهجها.
- IX. مجتمع وعينة الدراسة.
- X. أدوات جمع البيانات.

I. الإشكالية:

يعتبر الاتصال من الوظائف الأساسية والركيزة المثلى للمؤسسة، حيث كانت المؤسسات في بداياتها تتسم بالبساطة في إدارتها ووسائلها المادية والبشرية، وهذه الطرق البسيطة ما فتئت وتطورت وتعقدت في المؤسسة الحديثة، وازدادت حاجتها لقنوات إتصالية نظرا لوسع علاقاتها وحجم نشاطه، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية الاتصالات داخل هياكلها فإن نجاح أي مؤسسة يرجع بالضرورة إلى نجاح العملية الاتصالية داخلها والتي تتم بين القائمين و المستخدمين فيها وهذا النجاح للاتصال ينعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة وجمهورها.

و حتى تقوم المؤسسة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الاهتمام بالاتصال حتى تتمكن من الاستفادة منه في التأطير و التوجيه و المتابعة و من الملاحظ أن الإتصال في المؤسسة أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات و التعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم وانشغالاتهم داخل المؤسسة و هذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال و الإدارة و تحفز الأداء لدى العمال و بالتالي فهو يخلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وحتى تحقق العملية الإتصالية دورها في الرفع من الأداء الشامل لابد من وضع إستراتيجية إتصالية فعالة من أجل تحسين أداء عمل الموظفين و تسيير عمل المؤسسة، وخاصة المؤسسة الاقتصادية فلا يمكن لأي مؤسسة أن تدرك الاستقرار و التطور ما لم تكن بها عملية إتصالية مبنية وفق خطط مدروسة تراعي أهداف و مصالح المؤسسة و مختلف المتعاملين معها قصد تفعيل أداء مستخدميها.

فالمؤسسة الاقتصادية تلعب دورا كبيرا في تطوير المجال الاقتصادي، لذا استلزم الأمر وضع استراتيجيات اتصالية وخطط اتصالية من خلال تفعيل الإستراتيجية الإتصالية و التي تعتبر مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، أو هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، قصد تفعيل أداء الأفراد والمؤسسات ومن ثم تحقيق الأداء الشامل للمؤسسة.

وانطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تسهم الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية.؟
وتحت هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم الإتصال الداخلي في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية؟
- ما مدى أهمية الإستراتيجية الإتصالية على أداء البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية؟
- ما هو واقع تأثير الإستراتيجية الإتصالية على تحسين الأداء في البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية؟

II. فرضيات الدراسة:

- للاتصال الداخلي دور في تحسين أداء المؤسسة.
- تساهم الحوافز والمكافآت في تحسين اداء المؤسسة.
- تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الاداء داخل البنك الوطني الجزائري

III. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة في معرفة وإبراز حياة المؤسسة الإقتصادية، من خلال الكشف عن مفهوم الإستراتيجية الإتصالية و أهميتها ، و معرفة مدى تحقيقها للأداء الشامل داخل البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية، نظرا للحالة التي آلت إليها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في الوقت الراهن و هذا تزامنا مع الأزمة الإقتصادية المالية التي تمر بها الدول ومن خلال حاجة الجزائر لمثل هذا النوع من الدراسات للاستفادة منها في وضع استراتيجياتها وسياساتها الإتصالية في مؤسساتها الإدارية على العموم والبنكية خاصة، وهذا نتيجة لطابع الأهمية الذي يكتسبه هذا القطاع، وهذا بتسليط الضوء بالتحديد على دور وفعالية فعالية الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية وتحديد واقع الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الأداء داخل هذا الأخير.

IV. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي:
- التعريف بالمفاهيم الأساسية لكل من الإستراتيجية الإتصالية والأداء لإزالة الغموض المرتبط بكليهما.
 - معرفة أو إبراز دور الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل أو تحسين الأداء الشامل في البنك الوطني الجزائري (وكالة غرداية).
 - التعرف على الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة من طرف البنك الوطني الجزائري.
 - إبراز أهمية الإستراتيجية الاتصالية في مؤسسة البنك الوطني الجزائري.
 - البحث على مدى تفعيل الإستراتيجية الإتصالية في تحسين أداء المؤسسة البنكية.
 - التعرف على نجاح الإستراتيجية الإتصالية للإدارة البنكية عموماً، أم عدم نجاحها.

V. مجالات وحدود الدراسة:

- تتمثل في الحدود الزمنية، البشرية، والمكانية و التي سنوضح كل واحدة منها في ما يلي:
- أ - **المجال الزمني:** هو المدة التي استغرقتها الدراسة من بداية التفكير في دراسة الموضوع ثم البحث عن المعلومات النظرية إبتداءً من السداسي الثاني لسنة 2018، ومن خلال اهتمامنا و انشغالنا الدءوب بجمع البيانات ثم القيام بالدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية، من بداية القيام بالزيارات الميدانية و مقابلة المسؤولين بالمؤسسة، ثم توزيع الاستمارة الإستبائية ثم استرجاع هاذة الاخيرة و القيام بتفريغ معلوماتها و تحليل محتواها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي SPSS واستخلاص النتائج العامة للدراسة ، وقد امتدت الدراسة الميدانية إبتداءً من شهر أفريل 2018 على فترات متقاطعة إلى غاية شهر جويلية من نفس السنة.
- ب- **المجال المكاني:** وهو المكان أو الميدان الذي أجريت فيه الدراسة وتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، فقد أجريت دراستنا على مستوى البنك الوطني الجزائري (وكالة غرداية).

ج- المجال البشري: يقصد به مجتمع البحث الذي هو أساس موضوع الدراسة، كما يمكن تعريفه أيضا على انه "جميع المفردات والأشياء الذي نريد معرفة حقائق عليها كما أنه كل العناصر التي تستهدفها الدراسة سواء أكانت هذه العناصر أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة"¹ وفي دراستنا هذه فإن المجال البشري ممثل في موظفي البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية والتي شملت مختلف الوظائف والمستويات الوظيفية من عمال وأعاون إداريين وإطارات بمؤسسة البنك الوطني الجزائري.

VI . تحديد مفاهيم الدراسة:

إن تحديد المفاهيم يعتبر من احد الطرق المنهجية الأساسية في البحوث العلمية ، فالقائم بالدراسة يقوم بتحديد المصطلحات الأساسية التي يدور عليها موضوع دراسته ، ومن هنا فموضوع دراستنا ورد فيه مجموعة من المفاهيم يتوجب علينا توضيحها والخروج بتعريف إجرائي لها، و التي تندرج فيما يلي:

1. التعريف الاصطلاحي للإستراتيجية الاتصالية:

"هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، أو هي الأنشطة والخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة وكفاءة عالية في ذات الوقت"².

"تعتبر إستراتيجية الإتصال من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن ، 1999، ص 84.

² مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، 2007، ص ص 31، 32.

للإستراتيجية العامة للمنظمة فإن التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة جعل الإتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي"¹.

- التعريف الإجرائي للإستراتيجية الإتصالية:

هي فن توظيف الخطط والآراء والأفكار التي ينتهجها البنك الوطني الجزائري قصد تحقيق أهداف وغايات المؤسسة من خلال وسائل الاتصال المتاحة للتواصل داخل بيئتها.

2.1- التعريف الاصطلاحي للأداء:

"إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات.

يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية أم الخارجية منها وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"².

"لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتّاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المستوحاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتّاب أعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح، وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية **Performer**، والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل"³.

¹- ناصر دادي عدون، الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، د.ن، 2004، ص71.

²- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 383.

³- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص217.

2.2- التعريف الاصطلاحي للأداء الشامل:

"يتضمن الأداء الشامل المصطلح المبتكر "الشامل" حيث عرفه Capron و Lanoizele على أنه نهج شمولي يسعى غلى تعيين إدماج الأداء من خلال مقارنة شاملة، و قد ذهب البعض إلى اعتباره وسيلة لتقييم المؤسسة لاستراتيجيات معينة للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى ذلك يدور مفهوم الأداء الشامل بأنه مساهمة المؤسسة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة و هو يسجل في مراقبة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، و ظهرت في هذا الإطار عدة محاولات لتعريف الأداء الشامل للمؤسسات من أهمها اتحاد كل من الأداء المالي و الأداء الاجتماعي و الأداء المجتمعي، كما أن Marcel le petit عرف الأداء الشامل على انه هدف متعدد الأبعاد اقتصادي، اجتماعي، مجتمعي، مالي و بيئي، يتعلق بالمؤسسات، المجتمعات الإنسانية، و الموظفين.¹

- التعريف الإجرائي للأداء:

ينطوي التعريف الإجرائي للأداء على نحو أنه ذلك العمل أو النشاط أو الجهد الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة على اختلاف منصبه وصفته، من أجل الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

VII. منهج الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج كيفما كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة، وينبغي الحرص على استخدام المناهج العلمية التي تثبت نجاحها ويسعون لإجادة فن استخدام الأسلوب الملائم في كل قضية يدرسونها².

¹ - احمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017، ص 45،46.

² - عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، الطبعة الثانية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، دون ذكر السنة، ص23.

ونظرا لطبيعة الموضوع المتناول وللإجابة عن الإشكالية المطروحة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لأنه وبنظرنا هو المنهج المناسب للدراسة، وباعتباره المنهج الأكثر ملائمة لسرد الحقائق وفهم عناصر الموضوع إذ يركز على وصف وتفسير الظاهرة المدروسة، بحيث يقوم على جمع البيانات الكمية والكيفية وتحليلها وتفسيرها ومن ثم استخلاص النتائج.

بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة وذلك بمحاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع الميداني محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

VIII. مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع دراستنا يتمثل في موظفي مؤسسة البنك الوطني الجزائري لولاية غرداية، والذي يبلغ عددهم 30 موظف، من مختلف الأعمار ومن كلى الجنسين، ويشغلون مناصب متنوعة في المؤسسة.

أما عينة الدراسة فهي حسب ما تم تعريفها أنها "ليست مجرد جزء من المجتمع حسبما اتفق ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي"¹. "كما أن "عينة صغيرة تنتقى بعناية سوف يترتب عليها نتائج صادقة تماما مثل تلك التي تترتب على استخدام عينة كبيرة بالإضافة إلى ما وفره من وقت وجهد"²،

ومنه ونظرا لصغر مجتمع البحث، والمتمثل في 30 مفردة، فقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب المسح الشامل، "الذي عرف بأنه جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع محل البحث"³.

¹ - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية الطبعة الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 31.

² - رشدي أحمد طعيمة، تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية (مفهومه، أسسه، استخداماته)، دار الفكر العربي، القاهرة،

2004، ص ص 244، 245.

¹⁰ - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، ط3، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 20.

IX. أدوات جمع البيانات:

أ- الاستبانة:

"هي أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى تعبئتها من قبل المستجيب، ويكون المستجيب سيد الموقف، ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين، وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف إلى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية، و استطلاعات الرأي وميول الأفراد، وكذلك فإن الاستبيان يعتبر وسيلة ناجحة لدراسة الحياة الشخصية للأفراد، وخاصة تلك الجوانب من الحياة الخاصة"¹¹.

وقد استخدمنا أداة الاستبيان نظرا لطبيعة الموضوع المدروس، والذي يوفر لنا المعلومات الدقيقة والمستمدة من المصدر، حيث تعتبر من اهم أدوات جمع البيانات وأكثرها شيوعا.

وقد صممنا الاستبيان عن طريق بناء ثلاثة محاور، وقد تضمن 19 سؤال:

- البيانات الشخصية للمبحوثين: ويضم 05 أسئلة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الوظيفة).

- المحور الأول: تضمن أهمية الإستراتيجية الإتصالية بالبنك الوطني الجزائري ويحتوي على 07 أسئلة.

- المحور الثاني: تضمن تفعيل الأداء في البنك الوطني الجزائري ويحتوي على 06 أسئلة.

- المحور الثالث: تضمن دور الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء ويحتوي على 06 أسئلة.

¹¹ - عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، دار النمير، دمشق، سوريا، 2004، ص

حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على جميع أفراد العينة المبحوثين بالبنك الوطني الجزائري، وهم موظفي المؤسسة والمتمثلين في 30 فرداً، من خلال توزيع 30 استمارة استبيان، حيث قاموا بالإجابة على كل الأسئلة المحتوات في استمارة استبيان، حيث قمنا باسترجاع جميع الاستمارات الموزعة، وبعد ذلك تم تفرغها في الجداول وتحليل بياناتها وتفسيرها، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss23.

ب- المقابلة:

هي "مجموعة من الأسئلة معدة سلفاً من قبل الباحث، ويطرحها على الشخص موضوع البحث وجهاً لوجه، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات عليها مباشرة، أو عن طريق آلات تسجيل سمعية، وتعتمد مقدرة الباحث على استعمال وسيلة المقابلة الشخصية بشكل علمي وموضوعي على الأمور الثلاثة التالية:

- مقدرة الباحث الذي يجري المقابلة على الدخول في نقاش أو محادثة هادفة.
- كفاءة الباحث في تحليل وجهات النظر الرئيسية التي وردت في المقابلة.
- دقة الباحث في تدوين نتيجة المقابلة وحيثياتها¹.
- وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة غير المقننة مع مدير وكالة البنك لوطني الجزائري لولاية غرداية السيد: **حباس عماد**، الذي قام بإعطائنا جميع المعلومات التي أفادتنا في إنجاز الدراسة، حيث تم ذلك بتاريخ 04 جويلية 2018، بمقر الوكالة بغرداية، من خلال طرح 07 أسئلة مباشر وغير مقيدة، وذلك للسماح للمبحوثين من أجل الإجابة عن كل الأسئلة بكل راحة.

¹- نفس المرجع السابق، ص ص 169، 172.

ج- الملاحظة بالمشاركة:

تعرف الملاحظة بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها توصلاً إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر، وللملاحظة العلمية الدقيقة مجموعة شروط ينبغي الالتزام بها:

- ضرورة أن تتم ملاحظة كل عوامل نشأة الظاهرة، والظروف المحيطة بها.
- نزاهة القائم بالملاحظة، وعدم تأثره بمعاني سابقة على إجراء الملاحظة.
- تجنب الوقوع في أخطاء الملاحظة، ومنها أخطاء تخص الباحث مثل إصابة أحد حواسه، أو عدم الانتباه و تقطعه، وأخطاء تعود لأجهزة الرصد و القياس ومدى كفاءتها، ويمكن أن نظيف إلى هذه الشروط شرطاً يتعلق بتوفر ثقافة واسعة لدى الباحث تيسر له انتقاء الوقائع الجديدة بالملاحظة والتوقف عندها"¹.
- وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة بالمشاركة من خلال زيارتنا الميدانية واليومية للبنك الوطني الجزائري محل الدراسة بولاية غرداية.

¹ - محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1999 ص 110، 111.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد

* ماهية الإستراتيجية

I- تعريف الإستراتيجية الإتصالية.

II- مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية

III- مبادئ إعداد إستراتيجية إتصالية.

IV- أهمية الإستراتيجية الإتصالية.

V- منهجية إعداد إستراتيجية إتصالية.

خلاصة

● تمهيد:

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغير في كل شيء تقريبا فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، المادية، والمعلوماتية..)، والعوامل البيئية الخارجية (الإقتصادية الاجتماعية، والسياسية..) في تغير متواصل، الامر الذي فرض على المنظمة ان تعدل من استراتيجياتها الحالية التي تتبنى استراتيجيات جديدة، من اجل المحافظة على مميزاتها التنافسية في البيئة الخارجية، ولا شك ان تغيير الإستراتيجية الأساسية للمنظمة سيحدد التوجهات الخاصة بكل وظيفة او نشاط في المنظمة.

وعليه سيتم في هذا الفصل تسليط الضوء على الإستراتيجية الإتصالية، ومدى مساهمتها في تفعيل الأداء بالمؤسسة الإقتصادية من خلال تقديم تعريفات لها، مستوياتها، مراحل صياغتها، أهمية، منهجية مبادئ إعدادها، وكذا الدور الذي تلعبه في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، من خلال تقديم تعريف للأداء ذكر مكوناته و الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييمه، العوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات قياسه.

○ ماهية الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين، إنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه، وهي تتضمن الاعتبارات الخاصة بالقوى التنافسية في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وآثارها على عمل المنظمة.¹⁴

I. تعريف الإستراتيجية الإتصالية:

"إن كلمة الإستراتيجية تستمد جذورها من الكلمة اليونانية Strategos و التي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في غدارة المعارك و فنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك الى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال و غيرها من المؤسسات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها و تحقيق المبادرة و الريادة في مجالات نشاطها، و تعتبر الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط و المؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات و مؤسسات الأعمال في تلك الفترة، ومن التعريفات الشائعة للإستراتيجية ذلك التعريف الذي ينص على أنها مجموعة من القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة، أو هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المؤسسة على المدى البعيد، بما يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، و التقاء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و كفاءة عالية في ذات الوقت، و يتضح مما سبق أن القاسم المشترك بين التعريفات المتعددة للإستراتيجية هو أنها تمثل تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة و الغايات التي يجب أن تحققها"¹⁵.

فالإستراتيجية تعتبر من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، ومن

¹⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹⁵ - نفس المرجع ص 30.

أبسط التعريفات للإستراتيجية وأكثرها دلالة ذلك التعريف الذي يقدمه كل من Pearce و Robinson والذي بنص على انها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة¹⁶.

هي "الطريقة التي يتم بها إنجاز شيء معين: إنها خطة للتصرف تلتزم بها المنظمة لفترة طويلة من الزمن، وتتضمن في العادة صياغة هدف معين ووضع الخطط التنفيذية الكفيلة بتحقيقه".

أو هي "القرارات والتصرفات الإدارية التي توجه أداء المنظمة في الأمد الطويل".

أو هي "العملية التي يتمكن المدراء من تحديد الاتجاه الطويل الأمد للمنظمة وتحديد أهدافها ووضع وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الأهداف في ظل المتغيرات البيئية ذات العلاقة".

فهي إذن "تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياساتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها"¹⁷.

II. مراحل صياغة الإستراتيجية:

يقصد بها إعداد خطة طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تملكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف.

وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية: صياغة المهمة أو الرسالة، تحديد الأهداف، تنمية الاستراتيجيات، ووضع السياسات.

¹⁶ - جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 20.

¹⁷ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع إربد الأردن، 2009، ص 03، 04.

1- المهمة / الرسالة **Mission**:

رسالة المهمة هي الغرض او المبرر الأساسي لوجودها، على سبيل المثال فإن رسالة البنك يجب أن تدور حول إمداد المجتمع و الأفراد بالأموال أو تنمية مواردهم المالية، و يؤدي إنجاز هذه الرسالة إلى تمكين البنك من تحقيق عائد مناسب لأنشطته او عملياته، ورسالة المنظمة قد تتسم بالتحديد او النطاق الضيق كما قد تتسم بالعمومية او الاتساع، و الرسالة الضيقة تحدد بوضوح نطاق أنشطة المنظمة من حيث المنتجات أو الخدمات التي تقدمها ، و التكنولوجيا التي تستخدمها و الأسواق المستهدفة و يؤخذ على الرسالة الضيقة أنها قد تحد من قدرة المنظمة على استغلال فرص النمو المستقبلية في بيئتها و التي لا ترتبط مباشرة بأنشطتها او منتجاتها الحالية، من ناحية أخرى يعاب على الرسالة الواسعة أنها لا تحدد بوضوح المجالات التي ترغب المنظمة في التركيز عليها، الأمر الذي قد يولد الغموض و سوء الفهم بين قطاعات العاملين و العملاء.

إن الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد بوضوح الغرض الرئيسي للمنظمة و الذي يميزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، و كذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها و الأسواق التي تقوم بخدمتها¹⁸.

2- تحديد الأهداف **Objectives**:

هي النتائج النهائية المرغوب من ممارسة الأنشطة المخططة او إتباع الاستراتيجيات المطبقة و تحديد الأهداف ما الذي يجب إنجازه و متى، كما يجب التعبير عنها في صورة كمية، و تختلف الأهداف عن الغايات بأن الغاية هي صياغة عامة لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني أو أن التعبير عنه كميًا، على سبيل المثال قد يتمثل غرض منظمة ما في تحقيق الريادة السوقية، و من المجالات التي يجب أن تدور حولها أهداف المنظمة و غاياتها ما يلي¹⁹:

- الربحية (الأرباح الصافية).
- الكفاءة (انخفاض التكلفة).

¹⁸ - نفس المرجع السابق، ص 41.

¹⁹ - نفس المرجع السابق، ص 42.

- النمو (الزيادة في المبيعات ، الأصول،...الخ).
- ثروة الملاك أو المساهمين (العائد، أسعار الأسهم).
- استغلال الموارد (العائد على الاستثمار).
- السمعة أو الشهرة (الصورة الذهنية عن المنظمة).
- القيادة السوقية (الحصة السوقية).
- المساهمة في خدمة المجتمع (الضرائب، التوظيف، التبرعات).
- البقاء (تفادي الإفلاس).
- رفاهية العاملين (الأمان، الأجور، المزايا، الوظيفية)²⁰.

3 - تنمية الاستراتيجيات Strategies:

إستراتيجية المنظمة هي خطة شاملة توضح كيف يمكن للمنظمة تحقيق رسالتها و أهدافها و يتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمنظمة و الحد من نقاط الضعف التنافسية، على سبيل المثال فإن منظمة ما كي تحقق زيادة العائد على الاستثمار بنسبة 10% فإنها قد تتبنى إستراتيجية لتنمية الطلب تركز على الابتكار و التطوير أو فتح أسواق جديدة او خدمة قطاعات جديدة.. الخ و الإستراتيجية قد تكون صريحة أو مكتوبة كما قد تكون ضمنية أو غير مكتوبة، و الإستراتيجية الجيدة هي تلك التي يجب أن يعرفها جميع العاملين و يسعون إلى تحقيقها بشكل لا يبعث على سوء الفهم أو التضارب أو التداخل في الأداء²¹.

4- وضع السياسات Policies:

تستمد السياسات من الإستراتيجية وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وبالتالي فإن السياسة هي أداة الربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، هذه السياسات تعد أبعادا مرجعيا يجب الاهتداء به بواسطة الوحدة التنظيمية والمستويات الإدارية، و الأفراد في المؤسسة لتنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها وتقويمها²².

²⁰ - نفس المرجع السابق، ص 42، 43.

²¹ - نفس المرجع السابق، ص 43.

²² - مصطفى محمود أبو بكر، فهد عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

iii. مبادئ إعداد إستراتيجية إتصالية:

(a) مبادئ الإستراتيجية الإتصالية

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية من بين العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعدا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمنظمة، فإن التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا وفي مختلف الميادين الأخرى ونظرا للخصائص التي تميز المحيط المتغير للمنظمة، جعل الاتصال اليوم جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي.

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول ويكون لها أيضا فعالية، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية وهي المبادئ الستة الأساسية التالية:

- التواجد (**existence**): إن العديد من المنظمات لا تمتلك إستراتيجية حقيقية للاتصال ولكن تكثفي بالقرارات التكتيكية فقط.
- الاستمرارية (**continuité**): إستراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة ولتحقيق الأداء الناجح لا بد من أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال
- الشفافية والوضوح (**clarité**): لتكون إستراتيجية الاتصال مفهومة وذات فعالية لا بد من وضوح وبساطة الاتصال وأن يكون سهل الفهم بالنسبة للمستهدفين.
- الواقعية (**Réalisme**): لا بد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين، فالاتصال الخادع أو الغير واقعي وكنتيحة له ترفض رسائله كما يساهم في تشويه صورة المنظمة.
- التماسك (**cohérence**): يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة ككل .
- القبول الداخلي (**Acceptabilité Interne**): قبول هذه الإستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين بها²³.

²³ - حمزة علي، أمينة عياد، الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2016 / 2015 ، ص. 40

b) مبادئ إعداد إستراتيجية إتصالية:

- يقتضي تبني مؤسسة ما لاستراتيجية اتصالية مراعاة مجموعة من المبادئ الأساسية والتي بدونها لا يمكن أن نتحدث عن وجود إستراتيجية اتصالية، ويمكن أن نلخص جملة هذه المبادئ فيما يلي:
- يجب في البداية عند التفكير في إعداد إستراتيجية اتصالية ضبط محور خاص بالاتصال ينطلق من أهداف واضحة ودقيقة تساعد على إنجاز برامج الاتصال مع العلم أن الأهداف الاتصالية يجب أن تكون واقعية، واضحة، ويمكن قياسها طيلة المدة المخصصة للإنجاز.
- دراسة الجمهور المستهدف وتقسيمه إلى مجموعات مع ضبط الأفراد والجماعات الأساسية، حتى يتمكن القائمون على إعداد الإستراتيجية من معرفة سلوكهم، آراءهم، مواقفهم، وأسلوب حياتهم لأن هذه العوامل تؤثر على درجات تفاعل الجمهور مع الرسائل الاتصالية، ووفق هذه الخصائص يتوجب على القائمين بوضع استراتيجيات اتصالية في مؤسسات إجراء الدراسات والبحوث الميدانية حول الجمهور المستهدف لضمان استقبال جيد للرسائل الاتصالية التي يتم بثها إليهم والتي تصمم على أساس نتائج هذه الدراسات للحصول على استجابات وردود فعل مناسبة تخدم الأهداف المحددة مسبقا.
- وجوب إنجاز بحوث ميدانية علمية طيلة مراحل إعداد وإنجاز الإستراتيجية الاتصالية بداية من مرحلة التخطيط وصولا إلى مرحلة التقييم، لأن البيانات والنتائج المتحصل عليها خلال المرحلة الأولى من التخطيط تساعد في ضبط الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالاتصال، في حين تساهم المعطيات المتحصل عليها خلال تقييم مراحل إنجاز الإستراتيجية في تصور الرسائل والوسائل الإعلامية والاتصالية الموجهة للجمهور، أو الجماهير المستهدفة، بالإضافة إلى إصلاح الأخطاء التي يمكن القيام بها.
- أما نتائج التقييم النهائي للاستراتيجية فهي بدورها تساعدنا على مقارنة الأهداف المرسومة في البداية مع النتائج التي حققتها الإستراتيجية الاتصالية²⁴.
- وجوب الاعتماد على كل الوسائل الإعلامية وتكنولوجيات الاتصال الحديثة في الإستراتيجية الاتصالية بما يتناسب وخصائص الجمهور المستهدف.
- تقصي الدقة والوضوح والخصوصية في بناء الرسائل الإعلامية حتى نضمن لها الفهم والتذكر من قبل الجمهور المستهدف.

²⁴ - نفس المرجع السابق، ص 42.

- احترام مبدأ التجانس والتناسق، والتكامل بين الرسائل الشخصية للاستراتيجية الاتصالية الواحدة في أي مجال.
 - منع الرسائل الاتصالية يجب أن يكون من مصادر ذات مصداقية عالية لدى الجمهور المستهدف
 - احترام مبدأ المشاركة في وضع الإستراتيجية الاتصالية من الجهات الفاعلة في المؤسسة والمجتمع
- أساتذة، عمال، فلاحين، مهندسين دون إقصاء الجمهور المستهدف.
- إن الإستراتيجية الاتصالية تهدف إلى تبني سلوك جيد لدى المجموعات الاجتماعية المستهدفة وإحداث التغيير الذي يعتبر طويل المدى، وليس عملية زمنية ظرفية، بل هو عملية تتطلب جهد متواصل ومكثف قد يصل إلى سنوات عديدة ولا يرتبط بالجانب الاتصالي فقط، وإنما يستدعي الأمر تدخل جميع الجوانب الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والنفسية للجمهور من أجل حدوث التغيير المطلوب²⁵.

IV : أهمية الإستراتيجية الإتصالية:

يساهم منهج التفكير الاستراتيجي و الممارسة الفعالة لأبعاد الإدارة الإستراتيجية في بناء و تنمية مقومات التفاعل بين اعضاء المؤسسة في جميع المستويات و مع الأطراف الخارجية ذو العلاقة بالمؤسسة عند إعداد او تنفيذ الخطط، و يعني هذا ان تقييم دور و تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء التنظيمي لا يستند فقط إلى معيار النتائج المالية او الاقتصاد بل يمتد ليشمل النتائج السلوكية و الاجتماعية و البيئية ايضاً، حيث ان تدعيم الجوانب السلوكية و الاجتماعية و البيئية يمكن المؤسسة من تحقيق رسالتها و اهدافها المالية و الاقتصادية.

"فإن نظام الاتصالات يشكل الجهاز العصبي للإدارة بكل معنى الكلمة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري، إلى الإدارة، مركز صناعة القرار، ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ، على سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولهذا يقرر شاستر برنارد أن الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظم الإتصال، ويذهب الدكتور سيد هواري في قوله بأنه لا يمكن تصور نظام أو إدارة بدون اتصال"²⁶

²⁵ - نفس المرجع السابق، ص 42، 43.

²⁶ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة

الثالثة، لبنان، 2000، ص 117.

وبصفة عامة تظهر اهمية الإستراتيجية الإتصالية من النتائج والمنافع المستهدفة منها وتتلخص هذه النتائج والمنافع فيما يلي:

- تحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث تتطلب صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بها، ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات بالاستمرار والنمو، ويؤدي ذلك عادة إلى تقليل الفجوات والتعارض بين طموحات وقدرات الافراد ومتطلبات اداء الأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وتأكيد المسؤوليات وبيان العلاقة بينهما، وربط المصالح لكافة الأطراف ذوي العلاقة.

- تنمية القدرة لدى المؤسسة على إحداث التغيير و التطوير، حيث تقوم الإستراتيجية الإتصالية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي و قدرة على مواجهة التحديات، و رغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الإستراتيجية يجيدون صناعة التغيير و ينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي و ليس معوقا لتحقيق الاهداف، و يرتبط ذلك ببناء و تنمية قدرة ذاتية لدى المؤسسة للتعامل مع المشكلات و القيود و الأزمات، فالمديرون الذين يحفزون اعضاء المؤسسة على الانخراط و المشاركة الحقيقية في عملية التخطيط إنما ينمون من القدرات التنبئية لدي اعضاء المؤسسة و يدعمون مسؤولياتهم الذاتية في صياغة و تنفيذ الخطة الإستراتيجية²⁷.

- تقليل او إزالة اسباب مقاومة التطوير والتغيير، حيث تساهم المشاركة في ممارسة الإستراتيجية الإتصالية وفي إعداد الخطة الإستراتيجية على تحقيق الفهم والاقتناع لدى أعضاء المؤسسة وبناء الالتزام الأخلاقي لديهم والتعهد بالتنفيذ، ويساعد ذلك في تأييد عمليات التغيير وتيسير استخدام مداخل وانظمة عمل جديدة، وتساهم مشاركة العاملين في بناء الإستراتيجية على تعميق العلاقة بين الإنتاجية والحافز لدى الأفراد بما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.

²⁷-مصطفى محمود ابو بكر، فهد عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 40.

● تعميق منهج أو سياسة التمكين و تفعيل القرارات الجماعية حيث يساهم منهج القرارات الجماعية في تحقيق اختيار افضل البدائل الإستراتيجية، بما يزيد من جودة و فعالية الخطط الإستراتيجية، بسبب التفاعل الجماعي الذي يولد البدائل الإستراتيجية الجيدة، و يحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة، و يمكنها من توجيه مواردها، و التوجه الصحيح في المدى القريب و البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها و امكانياتها بطريقة فعالة، و استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف و تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطها من خلال الإستراتيجية الإتصالية لتوليد المزيد من الفرص و التعامل الفعال مع القيود او التهديدات.

● تنمية قدرة المؤسسة في تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل، و هذا ما يساعد منظمات الاعمال على تحقيق التأثير الملموس في ظروف و متغيرات بيئتها، سواء كانت هذه الظروف سياسية او اقتصادية او تكنولوجية او ثقافية، وذلك من خلال قراراتها الإستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة، وخلق فرص جديدة، والحد من أثر المخاطر البيئية، ويؤدي هذا عادة الى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة في ظل الظروف التنافسية على مستوى الاسواق التنافسية على مستوى الاسواق المحلية او الخارجية²⁸.

V. منهجية إعداد إستراتيجية اتصالية:

هناك منهجيات حددها خبراء الاتصال في وضع إستراتيجية اتصالية للمؤسسة، وكلها تخضع للمراحل الثلاثة المعروفة، حيث تتمثل بالدرجة الأولى في إعداد الإستراتيجية، ثم تليها مرحلة التنفيذ، أما المرحلة الثالثة والأخيرة هي مرحلة تقييم الإستراتيجية.

1. إعداد إستراتيجية اتصالية خارجية للمؤسسة:

وتمر بتسعة خطوات أساسية في مرحلة التصميم، ثم تليها مرحلة التنفيذ والتقييم وهذه الخطوات هي على التوالي:

²⁸ - نفس المرجع السابق، ص 41.

وتتضمن ثمانية خطوات رئيسية يلتزم القائمين على وضع الاستراتيجيات الاتصالية في المؤسسة بدراستها كلها، حتى تكون الإستراتيجية الاتصالية فعالة ومناسبة لوضع المؤسسة وتمثل هذه الخطوات في:

(a) إنجاز البحوث العلمية الأولية لتحليل الوضعية أو الحالة المراد دراستها منهجيا وعلميا:

التحليل الأولي للوضعية التي نريد دراستها يساعدنا على فهم المسألة أو المشكلة، وكيفية حلها اتصاليا وإعلاميا في إطارها الاجتماعي والثقافي، كما يسمح بتحديد الأطراف المساهمة والمتدخلة في حل المسألة ويساعدنا أيضا في تحليل العوامل المحيطة الداخلية من نقاط قوة وضعف في الوضع الاتصالي الحالي للمؤسسة، وكذا فرص وتهديدات خارجية للوضع الاتصالي المتعلق بالمؤسسة، وبخلفيات الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الكشف عن المشكلات والعقبات والظروف غير المتوقعة لمجريات و نشاطات وفعاليات الاستراتيجية على أرض الواقع، والتحليل يساهم في تحديد وتقييم درجات الاختلاف بين التوقعات والواقع، من خلال هذه المرحلة يجب الإجابة على مجموعة من الأسئلة والمتمثلة في:

- من هم الأشخاص الذين ساهموا في بروز دور المسألة أو المشكلة؟

- ما هي العوائق من تبني السلوك الجديد الذي نريده؟

- ما هي الجوانب الإيجابية التي ربما تساعدنا على حل المسألة اتصاليا؟

- ماهي أسباب فصل الإعلانات والحملات الاتصالية السابقة التي أنجزتها الجهات المعنية²⁹؟

(b) طرح المشكلة أو المسألة الأساسية:

بعد تحليل الوضع الاتصالي للمؤسسة والتعرف على جملة المشاكل الاتصالية وأسباب بروزها يسعى القائمون بالاتصال إلى ضبط هذه المشكلة وتحديد بدقتها، ومنه التأكد فيما إذا كانت الإستراتيجية الاتصالية المراد إنجازها ضرورية وقادرة على حل المشكلة الاتصالية القائمة والتي تؤثر على بقية المشاكل الأخرى، وهنا تبرز أهمية وضع إستراتيجية اتصالية بالنسبة للمؤسسة.

ضبط الأهداف الاتصالية للإستراتيجية الاتصالية:

بعد تحديد المشكل الاتصالي القائم في المؤسسة وضبط جميع العناصر الفاعلة فيه، تأتي مرحلة تحديد الأهداف التي يتم فيها وصف النتيجة، أو النتائج النهائية التي نريد تحقيقها إثر إعداد إستراتيجية اتصالية وتنفيذها، والمتمثلة في إحداث التغيير والوصول إلى نتائج ملموسة يمكن ملاحظتها عند الجمهور المستهدف.

²⁹ - حمزة علي، أمينة عياد، مرجع سبق ذكره، ص. 45

يقصد بالهدف كذلك الغاية التي تسعى الإستراتيجية الاتصالية لتحقيقها، أي لماذا توجه وسائل و مضامين عبر وسائل معينة لجمهور معين، وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية وضع الإستراتيجية في توجيه الجهود نحو غاية مقصودة فلا تكون جهود مشتتة، كما يشترك في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق في مدة زمنية محددة³⁰.

(C) تحديد الجمهور المستهدف:

بعد ضبط أهداف الإستراتيجية الاتصالية نقوم بتحديد الجمهور المستهدف المعد للإستراتيجية للاتصالية الذي يتعرف على طبيعته، وخصائصه ويحددها بدقة حتى يتمكن من توجيه الجهود الاتصالية بمستوى عالي من الفعالية والكفاءة وعلى إستراتيجية الاتصال التركيز على الجمهور الاستراتيجي باعتباره، يمثل فرصة أو تهديد للمؤسسة في وقت ما، ومنه فإن الجمهور المستهدف يعرف على أنه الجماعات التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة، وتدعم الإستراتيجية في الوصول إلى الأهداف المخطط لها.

والجمهور المستهدف يتكون من الأفراد الذين توجه إليهم الرسائل الإعلامية والاتصالية من أجل تغيير سلوكياتهم، ويلعبون دورا حاسما في إحداث التغيير على مستوى سلوكياتهم، أو استمرارية هذه السلوكيات، يقتضي تحديد الجمهور المستهدف معرفة خصائصه العامة التي منها : ثقافته، مستواه الاجتماعي والمهني، إضافة إلى خصائصه النفسية والديمغرافية، والعادات الاتصالية لديهم وهذا أمر أساسي وعليه يتم تصنيف الجمهور في الإستراتيجية الاتصالية إلى صنفين وهما³¹.

الأول : حسب موقعه بالنسبة للمؤسسة.

الجمهور الداخلي:

ويضع الجمهور الداخلي كل من يعمل داخل المؤسسة من : الإدارة، الموظفين، بالإضافة إلى مختلف المجموعات الظرفية التي تنشأ داخل المؤسسة كالجمعيات والنوادي الثقافية والرياضية، ونقابة العمال

• الجمهور الخارجي:

ويقصد بهم جميع الأشخاص الموجودين خارج المؤسسة الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاطها من عملاء زبائن، موردين، وغيرهم.

³⁰ - حمزة عليلي، أمينة عياد، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³¹ - حمزة عليلي، أمينة عياد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الثاني : حسب أهميته بالنسبة للمؤسسة.

الجمهور الأولي : وهو الجمهور المدعو إلى قبول التغيير سلوكيا ومعرفيا.

-الجمهور الثانوي : وهم يمثلون الجماعة التي ستساعد الجمهور الأولي على تبني السلوك الجديد، ويمكن أن يشملوا الصحفيين، رجال الدين، المعلمين .
وهناك العديد من المؤشرات التي تساعدنا على تحديد الجمهور ومعرفته معرفة جيدة، ومن بين هذه المؤشرات : العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المهنة، نمط الحياة والمستوى المعرفي بالموضوع المتعلق بالإستراتيجية الاتصالية.

كل هذه المعطيات والبيانات تساهم في تحديد الجمهور المستهدف، وكذا طبيعة الرسائل الموجهة إليه، والوسائل الاتصالية المتعددة في الوصول إليه.

كما يمكن أيضا الاعتماد على مؤشرات أخرى في تقسيم الجمهور إلى وحدات متجانسة وتستند على:
-المؤشر الجغرافي والديمغرافي
-المؤشر النفسي والثقافي³².

d) تحديد التغيير المطلوب في سلوك الفئات المستهدفة:

و وسائل الاتصال قادرة على تحقيق ثلاثة مستويات من التأثير على الفئات المستهدفة وهي:

•التأثير المعرفي : بمعنى زيادة تدفق المعلومات ورفع مستويات الإدراك والفهم، ومنه إيجاد اتجاهات مرغوبة نحو القضايا التي يطرحها الاتصال.

•التأثير السلوكي : ويشمل أربعة مكونات أساسية:

-المكون الأول : تحليل الموقف الراهن بشأن السلوكيات السائدة والسلوكيات المرغوبة.

-المكون الثاني : الأسباب المؤدية إلى شيوع السلوكيات غير المرغوبة.

-المكون الثالث : البرامج الاتصالية التي يمكن أن تحدث التأثيرات السلوكية المرغوبة.

-المكون الرابع : الناتج النهائي للبرامج الاتصالية التي تستهدف التغيير السلوكي.

•التأثير العاطفي أو الاتجاهي : ومن أجل الوصول إلى هذه التأثيرات فإنه لا بد من تحقيق التعرض للرسالة والوعي بها، وتصور وجود علاقة شخصية مع النماذج السلوكية المقدمة من خلال الرسالة، ومعرفة مضمون

³² - نفس المرجع السابق، ص 49.

الرسالة ثم الاقتناع بها ومنه الميل إلى تغيير السلوك المتبع، لهذا فمن المتوقع أن تحقق مدخلات العملية الاتصالية تغييرا في مستويات الوعي والفهم، والاتجاه والممارسة لدى الجمهور المستهدف الأمر الذي يستدعي من القائمين على إعداد الاستراتيجيات الاتصالية طرح بعض الأسئلة ومن ثم إيجاد إجابات دقيقة لها.

- ما هو السلوك المتوقع من فئات الجمهور المستهدف؟ متى؟ وكيف؟ وبأي الأساليب والوسائل؟
- والإجابة على هذه الأسئلة يساعد في توفير مؤشرات حول مدى نجاح الإستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأهداف المرسومة..

(e) تحديد الأساليب الاتصالية:

اختلاف الجمهور وتنوعه يستدعي التنوع في الأساليب الاتصالية التي ستعتمد للوصول إليه، وذلك تبعا لخصائصه الاجتماعية، النفسية، والثقافية المختلفة بالإضافة إلى الوسائل هناك الأساليب الاتصالية التي تكون لديها نجاعة مع جمهور معين منها : الإرشاد، الاتصال الشخصي، التربية والإعلام والتدريب أو الرسكلة ومن هنا فإنه يجب تحديد الأساليب التي ستتباع وفقا لطبيعة المشكلات التي تم رصدها والتعرف عليه من خلال دراسات وتحليل المشكل، وذلك ما يدعم التوجه نحو تحقيق الأهداف المرسومة³³.

(f) إعداد الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور:

تعتبر الرسالة التي يستقبلها الجمهور من أهم العناصر المكونة للإستراتيجية الاتصالية لأنها تترجم حقيقة الأهداف التي رسمتها المؤسسة.

أهداف المؤسسة ← الأهداف الاتصالية ← الرسالة.

وللرسالة الاتصالية دور كبير في نجاح الإستراتيجية الاتصالية أو فشلها، فأهداف الإستراتيجية تتجسد في الرسالة الاتصالية والمضمون الذي تحمله الرسائل الاتصالية يجب أن ينسجم وتوقعات الجمهور فكل فئة من الجمهور المستهدف للرسالة تؤثر فيه ويستجيب لها، والمستقبل لا بد أن يجد في الرسالة مضمونا يعينه ويتفق مع نظامه القيمي، كما أن الأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تحقق لهم أكبر فئمة وتشبع عندهم رغبات معينة..

للرسائل دور كبير في نجاح الإستراتيجية الاتصالية أو فشلها، فأهداف الحملة تتجسد نظريا وميدانيا في الرسالة، إن المضمون الذي تحمله الرسائل الاتصالية لم يخلق لذاته، وإنما لغرض تقديمه إلى جمهور محدد، ومقصود مسبقا.

³³ - نفس المرجع السابق، ص51.

(g) اختيار الوسائل الاتصالية:

القاعدة المتبعة في اختيار الوسائل الاتصالية الملائمة تركز حول معرفة عادات الجمهور الاتصالية وخصائصه المختلفة، وطبيعة الأفكار والرسائل الموجهة إليه.

- الوسائل التقليدية : وتشمل المسرح، الأغاني، المهرجانات، المعارض، الاحتفالات وغيرها.
- الوسائل السمعية البصرية : وتشمل المواد الإعلامية والوسائل التعليمية.
- الوسائل الرسمية : وهي الوسائل التي تصدر عن الإدارة، المنظمات، والجمعيات.

• الوسائل غير الإعلامية : وتتمثل في الأصدقاء، رجال الدين، الأساتذة والأطباء وكذا وسائل المؤسسات التجارية، وأن تتناسب مع طبيعة كل من الأهداف المحددة والمضامين الاتصالية والجمهور المستهدف والتطور التكنولوجي بعد تحديد الهدف يتم اختيار الوسيلة المناسبة، مع مراعاة أن تتفق مع المستقبلين مثل السن، المستوى التعليمي، البيئة، اللغة حجم المجموعة المستقبلية³⁴.

1. تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية في مخطط اتصالي:

وتشير الدراسات إلى أربعة أدوار تنظيمية للمؤسسات المعنية بوضع مخطط الإستراتيجية الاتصالية وتنفيذها وهي:³⁵

- مؤسسات القيادة السياسية : وتعمل على تنسيق جهود البرامج الوطنية مثل : الوزارات.
- مؤسسات تقدم الخبرة الفنية في مجال الإعلام : ومنها الأجهزة الحكومية المتخصصة والجامعات ومؤسسات الخبرة من القطاع الخاص.
- ومؤسسات معنية بعملية الترويج والتعبئة وتقديم الخدمات : منها أجهزة الإعلام، ووزارات أخرى ذات علاقة بالمؤسسة.
- المؤسسات المنفذة : التي تتحمل مسؤولية إدارية في عملية تنفيذ البرامج والمشاريع وتنسيقها. لذلك فمن الطبيعي أن تتضمن هذه المرحلة مجهودا خاصا يتمثل في إعداد المخطط التنفيذي للإستراتيجية الاتصالية، والأمر هنا بالجانب التنظيمي وإعداد الوثائق، وضبط التوقيت والميزانية.

³⁴ - نفس المرجع السابق، ص 51، 52.

³⁵ - نفس المرجع السابق، ص 51، 52.

(a لإطار التنظيمي " : التنظيم هو ذلك الهيكل الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل مؤسسة ما، وللتنظيم دوما مستويان رسمي يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف، وغير رسمي او ضمني هو عبارة عن شبكة الاتصالات التي تنشأ بين العاملين " 32 ونقصد به أيضا ضبط وبصفة واضحة الهيئة المسئولة عن تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية، وأعضائها وكيفية التنسيق فيما بينهم.

(b إعداد ورسكلة المتدخلين : يتطلب إعداد الوثائق والرسائل الاتصالية مشاركة العديد من المتدخلين من ذوي اختصاصات متعددة، كخبراء الاتصال، المهندسين، والباحثين، وأعضاء من الجمهور المستهدف.

(c لوحة القيادة التسييرية : يجب على المجموعة المكلفة بتنفيذ الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة أن تعين قائد، يتولى مهمة إعداد رسائل تسييره للمخطط الاتصالي التنفيذي، وعليهم التعريف المسبق لمعايير قياس النتائج، وعلى أساس الأهداف، الرسائل، وخلايا الاتصال التي تعرف من طرف المديرية تحدد النتائج المنتظرة من عمل المستهدفين والوسطاء³⁶.

1. متابعة وتقييم الإستراتيجية الاتصالية.

المتابعة : وتتضمن التحليل والمراقبة بصفة منتظمة ومستمرة لكل الأنشطة المدرجة في الإستراتيجية الاتصالية، والتفطن للصعوبات والحواجز وكيفية تجاوزها.

التقييم : ونقصد به ضبط مقاييس مراحل إنجاز الإستراتيجية، والنتائج التي توصلت إليها انطلاقا من الأهداف المرسومة ويسهر على التقييم أعضاء من الفريق المتدخل، والقائمين على الإستراتيجية الاتصالية، كما يمكن الاستعانة بخبراء خارجيين في الاتصال لا ينتمون إلى فريق العمل.

وحتى تحقق الرسالة الاتصالية قبول لدى الجمهور المستهدف يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

-الملائمة : بمعنى ملائمة مضمون الرسالة مع خصائص وانتظارات الجمهور المستهدف.

-الطرافة : والتي تعتبر خاصية تساعد في جلب انتباه الجمهور الذي يستقبل العديد من الرسائل

الإعلامية المتنوعة، لذا يجب كسبه بإظهار التميز في أساليب رسائلنا الاتصالية.

-الأصالة : بمعنى أن تكون الرسالة متميزة فريدة من نوعها تخدم بشكل خاص أهداف المؤسسة

وجمهورها.

³⁶ - نفس المرجع السابق، ص 54.

-البساطة : من حيث المضمون والأسلوب حتى يسهل فهمها وتذكرها.

-التجانس : بمعنى أن الرسالة الاتصالية بقدر ما تخدم أهداف المؤسسة ومصالحها، يجب أن تراعي أيضا مصلحة الجمهور حتى تحظى بالقبول لديه

وبالتالي فالإستراتيجية الاتصالية بما تتضمنه من أنشطة اتصالية متنوعة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة لذا وجب الوقوف عند كل نشاط اتصالي لتقييمه وقياس مدى فعاليته وتناسقه مع أهداف الإستراتيجية الاتصالية، ومنه أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة³⁷.

ويتطلب تحقيق فعالية نظام التخطيط وإعداد الإستراتيجية الاتصالية للمنظمة، أن يكون أعضاء المنظمة على دراية بمكونات هدف عملية التخطيط ومراحلها والنتائج المستهدفة منها ومتطلبات تحقيقها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

● التعريف بأهمية التخطيط بصفة عامة والخطة الإستراتيجية بصفة خاصة وتوضيح ضرورتها وجدواها لتحقيق اهداف المنظمة واعضائها والأطراف ذو العلاقة ويتطلب ذلك تناول واقع المنظمة والأحداث الرئيسية التي مرت بها وما نتج عنها وتحليل الغرض من وجودها والموقف الحالي لها والامكانيات المتوفرة لديها.

● تحديد وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بعملية التخطيط، وتشمل البيانات الرئيسية عن المنظمة وتاريخها وتطورها.

● التأكد من ملاءمة عدد ومهارات اعضاء فريق التخطيط، ووضوح الإطار العام لعملهم وسبل التنسيق فيما بينهم.

● التعريف بمنهج عملية التخطيط ومتطلبات فعالية نظام التخطيط الاستراتيجي والاساليب البديلة لإعداد الخطة الإستراتيجية.

● التعريف بالمصطلحات والمفاهيم الرئيسية التي تستخدم في عملية التخطيط وتوضيح الفروق بينها وأوجه التشابه وطبيعة الارتباط فيما بينها وتحديد الاحتياجات المادية والفنية والبشرية والنظامية الأخرى المطلوبة لبدء تطبيق نظام التخطيط وإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة³⁸.

³⁷ - نفس المرجع السابق، ص، 57.

³⁸ - مصطفى محمود ابو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000، ص ص 28، 29.

○ خلاصة:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الاتصال عملية إنسانية وديناميكية مستمرة تحدث بين طرفين أو أكثر يساهم على انتقال المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد و الجماعات، من خلال انتهاج إستراتيجية اتصالية فعالة تقوم على مجابهة تحديات هذا العصر الجديد الذي يتطلب السرعة، الدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستخدمين، لتسيير عمل المؤسسة والتحكم فيه وإقامة دراسات علمية وميدانية أكثر، حتى نتمكن من التحكم بموضوع الإستراتيجية الاتصالية وتفعيل الأداء بداخلها.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث

الأداء الشامل في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

* ماهية الأداء

I- تعريف الأداء ومكوناته.

II- مكونات وأبعاد الأداء.

III- الخطوات الإستراتيجية لعملية تقييم الأداء.

IV- العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء.

V- مؤشرات قياس الأداء.

خلاصة

○ ماهية الأداء

يقوم العاملون في أية منظمة بأداء أعباء وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق هدف أو أهداف استقرت سياسة المنظمة عليها، ويلعب تفعيل الأداء دورا مهما في التعريف بكم ونوع مستوى الإنجاز والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم، وتصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائهم، وعلى معاملتهم مع زملائهم ومرؤوسيههم، فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما تلك المؤسسات موجودة.

I. مفهوم و مكونات الأداء:

a) تعريف الأداء:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات.

وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناول الأداء، إلا انه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الابعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوع الأداء واستمرار المنظمات بالاهتمام والتركيز على مختلف جوانبه، يبقى الأداء مجالا خصبا للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت الداخلية ام الخارجية منها، وتشعب وتنوع تلك المتغيرات وتأثيرها المتبادل معه، فالأداء في ابسط صورته يمثل " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها"³⁹.

ويعرف الأداء أيضا على انه: " انعكاس لقدرة منظمة الاعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها"⁴⁰

³⁹ - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص 383.

⁴⁰ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى عمان، 2009، ص 38.

(b) تعريف تقييم الأداء:

"يقصد بتقييم الأداء التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، بمعنى آخر فإن تقييم أداء العاملين هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، أو المحتمل ان توكل إليهم في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل المتعلقة به، وكذلك قدراته وامكانياته الذاتية خلال فترة زمنية محددة"⁴¹.

II. مكونات وأبعاد الأداء:**1. الأداء الاقتصادي**

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ). وتقليص استخدام مواردها (رأس المال، العمل الموارد الأولية التكنولوجية... الخ)، ويمكن تقسيم الأداء الاقتصادي إلى قسمين:

-القسم الأول: الأداء المالي ويتمثل في المؤشرات والمعايير القابلة للتكميم والقياس، وتكون ذات طابع مالي كالربحية، رقم الأعمال، التكاليف.

-القسم الثاني: الأداء غير المالي يتكون من مؤشرات غير مالية كالحصة السوقية، درجة ولاء العميل سمعة المؤسسة.

إن التطرق لدراسة أهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد أن معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تتطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة، يمكن حصر الأهداف والجوانب الواجب تقييمها في الأداء الاقتصادي فيما يلي:

⁴¹ - محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 753.

السيولة: تقاس سيولة المؤسسة في قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة أو بتعبير آخر قدرتها على التحويل بسرعة للأصول المتداولة (المخزونات والقيم قابلة التحقيق) إلى أموال متاحة، فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة للوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات.

التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي للمؤسسة ويمثل التوازن المالي لإثبات رأس المال والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات، أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

مما سبق، يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير وتدعيم اليسر المالي.

- الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.

- تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

المر دودية: تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة ويرى Peter Drucker بأنها هدف من الأهداف أو المجالات الثمانية التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحديد أهدافها.

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، بصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، وتتحصل المؤسسة على المعلومات الخاصة بالأداء الاقتصادي من مصادر عدة منها⁴²:

⁴² - بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص

أ- مصادر خارجية:

-المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي، حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة، وسبب اهتمام من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، حيث تساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

-المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية، فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات، ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية النشرات الاقتصادية، المجالات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنت ... الخ .

ب- مصادر داخلية: تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في

المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

- الميزانية: تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء، تعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة، وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعها المعنوية والمالية، وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة ...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق)⁴³.

⁴³ - نفس المرجع السابق، ص 166.

أما الخصوم فتشكل مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعادتها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون طويلة ومتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة، وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى، النظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخدامها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية⁴⁴.

2. الأداء الاجتماعي

"يرتكز على قدرة المؤسسة على جعل الموظفين فاعلين ومساهمين، بالإضافة إلى مسألة الرفاهية في المؤسسة"⁴⁵ فموضوع الأداء الاجتماعي يحتل حاليا اهتمام بارزا ومتزايدا على كافة الأصعدة، حيث اخذ حيزاً واسعاً من فكر الباحثين والمنظمات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة، بالإضافة إلى التشريعات القانونية لمعظم دول العالم على اختلاف مستوياته، وفي حقيقة الأمر، فقد وردت مؤشرات أهمية الأداء الاجتماعي منذ أوائل العشرينات من هذا القرن، حين وضع Sheldon أن مسؤولية كل منظمة تتحد بالدرجة الأولى بأدائها الاجتماعي وما تقدمه من منافع إلى المجتمع وأن ذلك هو المعيار الأول لتطويرها واستمراريتها ضمن تلك البيئة، ثم توالى الأفكار من طرف الباحثين والمهتمين، فقد أوصى المؤتمر المنعقد في جامعة كاليفورنيا سنة 1972 تحت شعار "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات" بضرورة إلزام كافة المنظمات برعاية الجوانب الاجتماعية للبيئة المحيطة والإسهام بشكل فعال في تحسين مختلف نواحي الحياة في المجتمع والتخلي عن فلسفة تعظيم الربحية الفردية كهدف أساسي⁴⁶.

3. الأداء البيئي:

يتمثل الجانب الثالث من مكونات الأداء الشامل في الأداء البيئي، الذي يعد بالغ الأهمية نظرا للتطورات الحاصلة في البيئة العامة مؤخرًا، ويعرف الأداء البيئي بأنه العرض المنتظم للآثار المتعمدة التي تنجم عن المشاريع وذلك بهدف تقليص وتخفيف حدة الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية من خلال دراسة وتحليل الجدوى البيئية للمشروع، وذلك للتأكد من أنه يساهم في تحقيق استدامة تنمية.

⁴⁴ - نفس المرجع السابق، ص 167.

⁴⁵ - محمد فرعون، الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴⁶ - بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 168.

وقد يتم تقييم الأثر قبل الموافقة على نشاط ما أو بعد إتمامه أو في أي مرحلة بينهما، ويتنبأ التقييم المسبق بالتأثيرات الممكنة كجزء من تخطيط نشاط وتصميمه وإقراره، ويحدد التقييم اللاحق التأثيرات الفعلية المحققة خلال التنفيذ وبعده، ويعد تقييم الأثر أيضا أداة هامة للرصد تستطيع المساعدة في استعراض وضبط جوانب سياسة ما أو تنفيذ مشروع أثناء تحقيقه بغية تحسين النتائج.

وهذه الاستخدامات المتنوعة لتقييم الأثر تستطيع مساعدة صناع القرار في تحديد واقتراح التدابير التصحيحية الواجب اتخاذها إذا لزم الأمر، وفي توفير المعلومات اللازمة لتحسين تصميم الأنشطة المقبلة ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع أخرى من تقييمات الأثر:

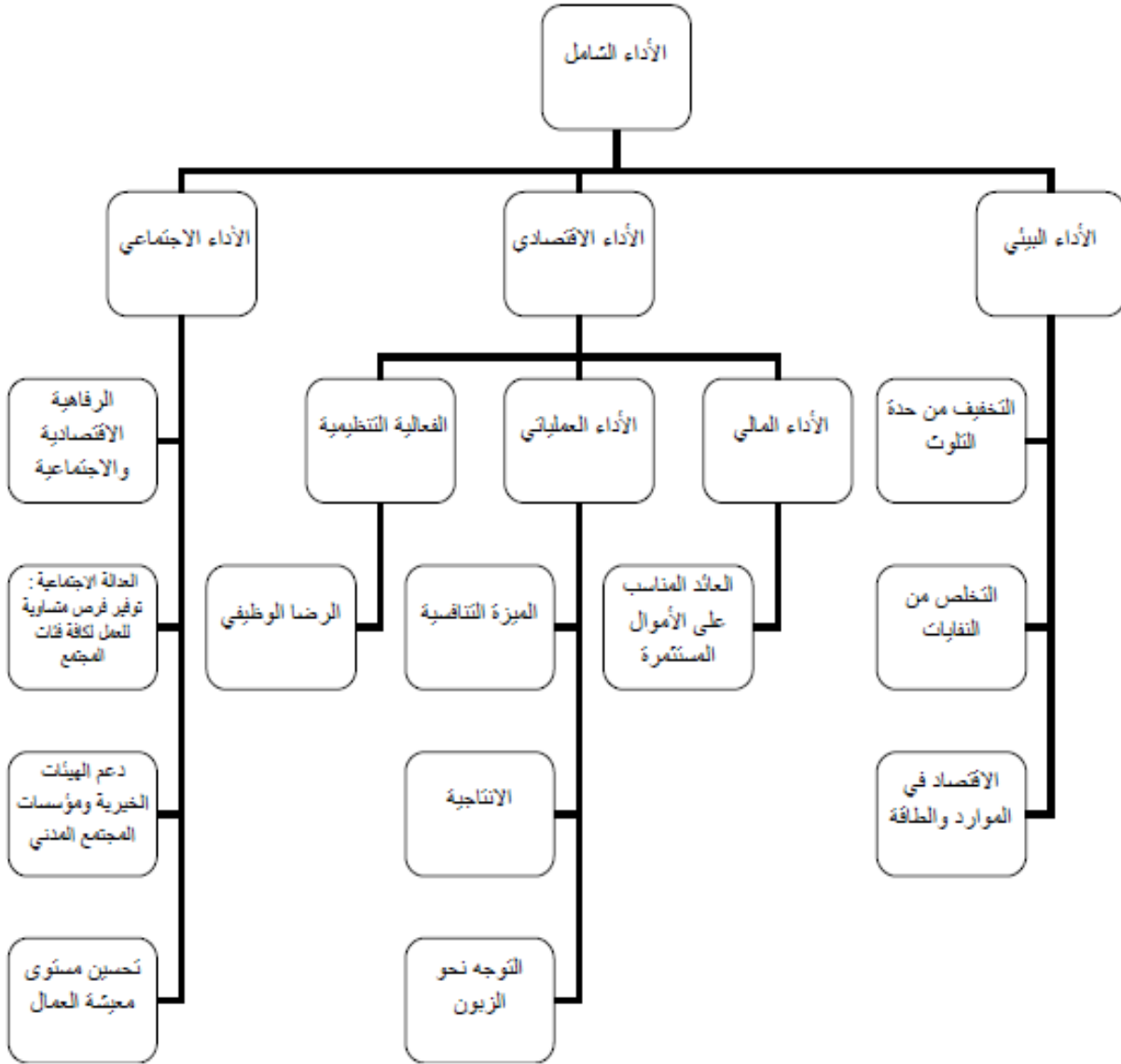
- تقييم الأثر من أجل التعلم الجاري "تحسين الأثر" يعني دعم إدماج مؤشرات محددة للثر في نظم إدارة المعلومات القائمة، مما يجعل المعلومات متاحة على الفور للموظفين بغية تحسين فاعلية نشاط ما في تحقيق أهدافه.

- تقييم الأثر من أجل قياس الأداء والمساءلة "إثبات التأثير" الذي يسعى لتقديم معلومات أوفر مما قد يكون متاحا من عمليتي الرصد والتقييم الروتينيتين، ويشمل غالبا التشاور مع أصحاب المصلحة الخارجيين والرجوع إليهم، وغالبا ما تقوم بذلك المؤسسات المانحة كوسيلة لتحديد مدى فاعلية برامجها.

- تقييم الأثر كجزء من عمليتي الموافقة واتخاذ القرار والذي يستفيد من نتائج وتوصيات تقييمات سابقة للثر، ومن بينها تقييم الأثر البيئي، كشرط أساسي للنهوض بأنواع معينة من الأنشطة، وهي تشمل التشاور مع أصحاب المصلحة في القطاعين العام والخاص على السواء، وقد تشمل آلياتها الخاصة للرصد اللاحق لضمان متابعة القرارات التي يتم اتخاذها⁴⁷.

⁴⁷ - نفس المرجع السابق، ص 172.

الشكل رقم (01): يمثل مكونات الأداء الشامل



المصدر: العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية

المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011، ص

02- أبعاد الأداء.

- أبعاد الأداء:

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- البعد التنظيمي للداء: يقصد بالأداء التنظيمي الطرق و الكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخرى ناتجة عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية تختلف عن تلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية.

إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

البعد الاجتماعي للداء: يشير البعد الاجتماعي للداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصررت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمُنَاح الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ... الخ)⁴⁸.

ويمكن تقسيم أنواع الأداء باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيفه، فإذا نظرنا إليه من حيث الشمولية نجد أن الأداء قد يكون كلياً أي خاصاً بالمؤسسة تساهم فيه كل وظائفها دون تمييز بينها، وقد يكون جزئياً أي

⁴⁸ - الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

مختلف أن واع الأداء التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة ككل على حدي كأداء وظيفة التخزين، أداء وظيفة الموارد البشرية، وقد يكون حسب المصدر داخلي وخارجي، وقد يكون حسب الطبيعة اقتصادية تكنولوجي، إداري.

(a) حسب معيار المصدر

الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء الموارد أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة أن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها⁴⁹.

b - حسب معيار الشمولية:

- حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وجزئي
- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، الشمولية، النمو
- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق من مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن تنقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة التسويق، أداء الوظيفة المالية.
- ونشير أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها⁵⁰.

⁴⁹ - الزغودي محمد السايح، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم

المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 / 2011، ص 39

⁵⁰ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر

بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 89

C - حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء تكنولوجي، أداء إداري كتابي:

الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة، ويعتمد في ذلك على سجلات ودفاتر المؤسسة محل التقييم، وكذلك ما تعده من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية..

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

الأداء الإداري: يتمثل الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية⁵¹.

ومما سبق يمكن تلخيص أهمية الأداء في النقاط التالية:

- يعتبر أداة توجيه بالنسبة للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها .
- يعتبر أداة لمعرفة حالة المنظمة .
- يستعمل كأداة لمعرفة الاختلال الواقع عند تحقيق الأهداف .
- تحديد سبل لتطوير العاملين ودفعم نحو تطوير أنفسهم .
- أما عن أهم خصائص الأداء فيمكن تلخيصها في النقاط التالية :
- يعتبر القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والعاملين .
- يساعد على ترجمة النتائج أو تكميمها .
- يعتبر أداة لقياس نتائج المنظمة وحساب الخسائر أو الفوائض⁵².

⁵¹ - الزغودي محمد السايح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

⁵² - بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم

الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2017، ص 139.

VI. الخطوات الإستراتيجية لعمليات تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة، وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا في الواجهة الإستراتيجية نستطيع وضع الخطوط العامة لهذه الخطوات على النحو التالي:

(a) تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:

يجب أن تجيب إدارة الموارد البشرية على السؤال الآتي: ما الذي نريد ان نقيمه في أداء الموظف؟ إذ لا بد من تفكيك أداء الموظف على أجزاء محددة حتي تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن ان يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء او العناصر من نموذج وصف الوظيفة وقد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل: نوعية العمل النجز، مدى التعاون مع الآخرين، درجة الابتكار في الأداء.

(b) اختيار الطريقة المناسبة للتقييم:

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا ان اختيار الطريقة المناسبة امر جدير بالاهتمام لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي تركز عليه العلاقة بين الموظف ورئيسه، وليس بمستغرب ان يكون لديها عدة نماذج وطرق للتقويم في إطار المنظمة الواحدة، فقد يكون لدينا نموذج رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج رجال المبيعات او الموظفين الإداريين او المهندسين.

(c) تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء او المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيههم وذلك لان أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا ينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى إنتاجيتهم نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية، المكافآت، والعلاوات او التخطيط للاحتياجات البشرية مستقبلا.⁵³

⁵³ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 106

(d) مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب ان يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في تقييم واهداف هذا التقييم وما هي العناصر التي سيركز عليها التقييم والفوائد المتوقع الحصول عليها وانعكاساته على مستقبل الموظف.

(e) وضع معايير للمقارنة:

الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل وهذا يعني ان هذه المتطلبات يجب ان تحدد مسبقا في شكل معايير كمية او نوعية او زمنية، وقياس سلوك الموظف وادائه في العمل في ضوء هذه المعايير بعيدا عن التحيز الشخصي او الانفعالي للرئيس.

(f) مناقشة نتائج التقييم مع الموظف:

من حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف نتائج القوة والضعف في أدائه، وان يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من اجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة.

(g) اتخاذ القرارات الإدارية:

وتتمثل هذه القرارات بنواحي عديدة مثل النقل، أو إعادة التكيف الوظيفي او الترقية او تنزيل الدرجة او الفصل... الخ.⁵⁴

(h) وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

وتبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تصل فيها النتائج العملية مع ما خطط لها مسبقا وعلى الرئيس في هذه المرحلة ان يحدد جوانب التطوير وقد تتحدد في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني، سلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء او الرؤساء، رفع كفاءة الاتصالات واتخاذ القرارات⁵⁵.

ولا يمكن تحقيق هذه الخطوات إلا من خلال مراعاة جملة من الاعتبارات الإستراتيجية الأساسية في عملية تقييم الأداء واخذها بعين الاعتبار عند تقييم أداء العاملين ومن أهمها:

⁵⁴ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 105، 107.

⁵⁵ - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- عندما يقوم المقيم بتقدير أداء فرد معين فإن تفكيره يجب ان ينصب حول تحديد نوعية الفرد الذي يقوم بتقدير أدائه وأيضا تحديد ما يجب ان يقوم به وما قام بأدائه بالفعل، ومن ثم فإن خطط التقييم تتطلب من المقيم ان يقوم بتقدير الفرد وفقا للأسس التالية:
- سماته او خصائصه الشخصية مثل: المبادأة، الحماس، درجة الاعتماد عليه، الولاء، التعاون، الشخصية، القيادة، المواظبة، الاتجاهات نحو المؤسسة ونحو العمل والزملاء والرؤساء.
- مدى مساهمته في مجال العمل من خلال مقارنة الإنجازات التي حققها بالمقاييس الكمية والنوعية للعمل⁵⁶.

03- العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة التعلم الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل (العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية).

أما البروفيسور THIETART R-A- فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات، ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية⁵⁷.

⁵⁶ - محمد محمد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 757.

⁵⁷ - عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002/2001، ص 22.

ويبقى مجال العوامل المفسرة للداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها)⁵⁸

a- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا.

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، فتحكم المؤسسة في عواملها الداخلية له حدوده إلا في بعض الحالات أين تتمكن المؤسسة من التحكم الكلي في بعض متغيراتها، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية.

وحصر هذه العوامل بدقة يعد من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه.

✓ **التحفيز** : يعد التحفيز العملية التي حضت باهتمام الكثير من الباحثين والدارسين، هذا ما ترتب عنه العديد من التفسيرات والنظريات كنظرية تدرج الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات لـ Mc Clelland نظرية الانتظار...، ومعظم أصحاب هذه النظريات هم علماء نفسانيين، ويتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف، ويتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية، فدور المسير الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.⁵⁹

إن وضع خطة وظيفية إستراتيجية وتنفيذية لإدارة الموارد البشرية يراعى فيها معايير جودة التخطيط المطلوبة يعتبر غير كافي لضمان تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية المطلوبة، ويرتبط بهذه الخطة ضرورة

⁵⁸ - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01 ، 2011 / 2012 ، ص30

⁵⁹ - عبد الحليم مسعي، أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1988-2007، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2012/2013، ص 15.

التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية، بل يتطلب الأمر ضرورة تحفيز وتشجيع القائمين على تلك الخطة، من خلال آليات تحفيز وتشجيع العاملين بإدارة الموارد البشرية وتمثل هذه الآليات فيما يلي:

01- التعليمات المنظمة للعمل:

حيث تتضمن تلك التعليمات التي تصدر إليهم بصفة مستمرة كافة الإجراءات وخطوات وقواعد العمل والسياسات التي يجب مراعاتها عند تنفيذ كافة محاور المنظومة ويشترط لزيادة فعالية تلك التعليمات مجموعة من الضوابط والمعايير الأساسية من أهمها:

- وضوح هذه التعليمات لجميع العالين، وان تعرض بصفة سهلة حتى تكون مفهومة لدى الجميع ومن ثم عدم الاختلاف في التطبيق.

- أن تتضمن هذه التعليمات جميع الجوانب الأساسية لكل محور من محاور المنظومة (الشمولية).

- أن يكون أسلوب توجيه هذه التعليمات في شكل تعليمات صارمة.

- عند صدور تعليمات جديدة يجب توضيح الأسباب التي من اجلها صدرت هذه التعليمات، حتى لا يعتقد العاملون ان التعليمات تصدر بدون مبرر مما يفقد الثقة بها.

- يجب توصيل هذه التعليمات لجميع العاملين بسرعة وفي الوقت المناسب والقضاء على أية معوقات تسبب عدم توافر تلك التعليمات لدى العاملين.

02- العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

يعتبر توطيد العلاقة بين مديري إدارة الموارد البشرية ومديري الوحدات الفرعية والعاملين من بين العوامل الرئيسية أيضا والأساسية التي تساهم بشكل فعال أيضا في تشجيع وتحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على العمل، ومن ثم تحقيق المستهدف منهم في الوقت المناسب وبمستوى الجودة المطلوبة⁶⁰.

⁶⁰ - محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص، 313، 316

03- الاتصالات الإدارية:

تلعب الاتصالات الإدارية أيضا دورا هاما في تشجيع وتحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على العمل نتيجة الدور الذي تساهم به الاتصالات في تحقيق الترابط والتواصل المستمر بين جميع الوحدات الإدارية وجميع العاملين بإدارة الموارد البشرية⁶¹.

✓ **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا.
- مهارة الإسقاط تسمح، انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى.

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

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

✓ **التكوين:** يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء

الكلية للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل.

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام.

- عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات⁶².

✓ **الهيكل التنظيمي:** وهو الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات

والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد المستويات الإدارية، ولمن يتبع كل شخص ومن يحكم الأشخاص الذين يتبعون له، وما هي سلطات ومسؤوليات كل منهم، وكيف يتم التنسيق بين وحداتهم أو أقسامه⁶³.

⁶¹ - نفس المرجع السابق، ص 313، 316.

⁶² - عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، ص 23، 24.

⁶³ - حاتم قبيل، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر، 2009، ص 15، 16.

✓ **الموارد البشرية:** هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المؤسسة وتضم على الخصوص:

- هيكل القوى العاملة.
- نظام الاختيار والتعيين.
- التدريب والتأهيل والتنمية .
- نظام الأجور والمكافآت، ونظام تقييم الأداء.⁶⁴

(a) العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة:

بناء على معيار التحكم فإن هذا النوع من العوامل يشمل مجموع المتغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل محيط المؤسسة بمختلف أبعاده، وباعتبارها كذلك فإن آثارها قد تكون على شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين أداء المؤسسة، او قد تكون خطرا تؤثر سلبا على المؤسسة وبالتالي على أدائها، ولذلك فإن اختلاف درجة كفاءة أو نجاح كفاءة المؤسسات في تحقيق أهدافها او بالأحرى رفع مستويات أدائها، يرجع في جانب منه إلى قدرتها على تكيف او التكيف مع متغيرات عوامل محيطها فرصا كانت او مخاطر، خاصة وان اهمية المحيط وتأثيره على المؤسسة يزدادان كلما تميزت عوامله بعدم الثبات، التعقد.

ومع كونها غير خاضعة لتحكم المؤسسة يمكن أن تقسم هذه العوامل حسب طبيعتها إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، وسياسية أو قانونية⁶⁵.

✓ العوامل الاقتصادية.

تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظرف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين..

⁶⁴ - نفس المرجع السابق، ص ص 19، 20.

⁶⁵ - عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مرجع سبق ذكره، ص 91.

✓ عوامل اجتماعية:

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

✓ عوامل تكنولوجية: تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة⁶⁶.

✓ عوامل سياسية وقانونية:

هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها⁶⁷.

بذلك يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، منها ما نستطيع التحكم فيه نسياً، ومنها ما نجد صعوبة في ذلك، لهذا تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء و قياسه⁶⁸.

⁶⁶ - عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، مرجع سبق ذكره، 25.

⁶⁷ - نفس المرجع السابق، ص 26.

⁶⁸ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 47.

VII. مؤشرات قياس الأداء:

01- قياس الأداء:

يعرف قياس الأداء بأنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً"⁶⁹.

إن قياس الأداء هو عبارة عن مؤشر للعلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما يعني قياس الأداء تقييم إنجازات المؤسسة مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث فعلاً، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتحميد الاستراتيجيات المعتمدة في الماضي وظفت المؤسسات قياسات مالية وغير مالية لتقييم الأداء، فالقياسات المالية تستعمل غالباً كأدوات أساسية لتقييم الأداء في القمة أما القياسات غير المالية فتوظف في مستويات أدنى⁷⁰.

وتتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية:

- ملاحظة الأفراد العاملين ومتابعتهم.

- التقارير الإحصائية.

- التقارير الشفوية.

- التقارير المكتوبة.

ان الاستعانة بجميع هذه المصادر في جميع المعلومات يؤدي على زيادة الموضوعية في قياس

الأداء⁷¹. ويمكن توضيح أهم الفروقات بين أنظمة القياس التقليدية والحديثة وفقاً للجدول التالي:

⁶⁹- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 487.

⁷⁰ - نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017، ص 119.

⁷¹- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006. ص 144.

الجدول رقم 01: يمثل التطور التاريخي لأنظمة قياس الأداء

أنظمة قياس الأداء الحديثة	أنظمة قياس الأداء التقليدية
تستند على إستراتيجية المنظمة	تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية
تستند على القيمة	تستند على التكلفة
التوجه بالعملاء	التوجه بالربح
التوجه بعيد المدى	التوجه قصير المدى
التركيز على مؤشرات الفريق	التركيز على المؤشرات الفردية
التركيز على مؤشرات التحول	التركيز على المؤشرات الوظيفية
الغاية منها التقييم والمراقبة	الغاية منها التقييم
تؤكد على جهود التحسين المستمر	تعيق عملية التحسين

المصدر: نوال شين، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 126.

02- تعريف المؤشر

المؤشر هو "معلومة تساعد فرد أو مجموعة من الأفراد على تحديد مسار نشاطهم بغرض تحقيق هدف معين أو تساعدهم في تقييم نتائج ذلك النشاط"⁷².

وعادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، فيحين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف، ويعرف مؤشر الأداء بأنه عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة وبالاستناد إلى التعريف تتميز مؤشرات قياس الأداء بالخصائص التالية:

-سهولة الفهم، القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العاملين منهم استعمالها وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عناصر لا يفهمونها.

-تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
-الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتفاق القرارات.

-بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.

-يجب تعديل أو تغيير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.
-إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.

إن اختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب اختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصدقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف.

⁷² - Philippe LORINO, **Méthodes et pratiques de la performance**, 3eme édition, Editiond'Organisation,Paris, 2003, p. 131.

يوجد عدد كبير من مؤشرات الأداء منها ما يستند إلى المعلومة المالية الداخلية التي يوفرها قسم المحاسبة (وهي المؤشرات التقليدية)، ومنها ما يركز على المعلومة المالية الخارجية (مثلا أسعار الأسهم) ومنها ما يستند إلى المعلومة غير المالية الداخلية (كآجال التصنيع) والخارجية (كرضا الزبائن). وعند التقييم للمؤسسة حرية اختيار أحد هذه المؤشرات وبعض المؤسسات تأخذ بكل المؤشرات (المالية وغير المالية) وتضعها في وثيقة واحدة تسمى ببطاقة الأداء المتوازن أو جدول القيادة المتوازن ووفقا لهذا المنظور تصنف مؤشرات الأداء إلى مؤشرات مالية تقليدية، ومؤشرات غير مالية⁷³.

03- مؤشرات قياس الأداء:

(a) مؤشرات الأداء المالية

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسات ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها معدل هامش الربح، معدل العائد على الاستثمار والقيمة المضافة الاقتصادية

-معدل العائد على الاستثمار: يمثل هذا المعدل المؤشر الأكثر انتشارا لأنه يدمج ويدخل الأموال

المستثمرة في مؤشر الأداء ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال المستثمرة}}$$

إن هذا المعدل عبارة عن تقييم محاسبي للنتيجة والأموال المستثمرة، كما أنه يعكس المردودية لرقم

الأعمال والأموال المستثمرة

-القيمة المضافة الاقتصادية: يعود فضل ابتكارها إلى المكتب الاستشاري الأمريكي في

الثمانينيات، وتعد من أشهر المؤشرات المستعملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير وكذلك في متابعة

وتقييم الأداء، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة الاقتصادية} = \text{الأصول الصافية (معدل العائد لهذه الأصول - تكلفة رأس المال)}$$

⁷³ - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مرجع

سبق ذكره، ص 31.

يتميز مبدأ هذا المؤشر بالسهولة والتعقيد في آن واحد، تتمثل سهولته في مقارنة العائد بتكلفة الموارد المستعملة، أما تعقيده فيكمن في المعالجات المتكررة للأصول الصافية من أجل الوصول إلى تقييم سليم فحسب مبتكره يجب على الأقل إجراء حوالي 150 إعادة نظر في المعطيات المحاسبية لهذه الأصول. كما تتعرض طرق تقييم تكلفة رأس المال لمناقشات تجعل من حساب القيمة المضافة الصافية ليس بالمسألة الهينة، ولقد بين تحقيق أجري على 153 مؤسسة في أمريكا الشمالية أن حوالي ربع هذه المؤسسات تستعمل هذا المؤشر في تقييم أدائها، وبين أحد الكتاب أنه إذا كان هو أحسن مؤشر معروف حالياً لتدفق الأرباح إلا أنه ليس العلاج العام عند البحث عن مؤشر الأداء المثالي، كما أنه وسيلة لتحديد الأهداف أكثر من كونه مؤشر يسمح بتحديد الاختيارات الإستراتيجية المثلى.

- **معدل هامش الربح** : كذلك يعد هذا الأخير من المؤشرات المالية الأكثر انتشاراً واستعمالاً

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل هامش الربح} = \text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}$$

بالإضافة إلى مؤشرات أخرى يمكن أن تستعين بها المؤسسة في تقييم أدائها، غير أنه وبالرغم من استعمال المؤشرات المالية منذ زمن بعيد غير أنه في السنوات الأخيرة أصبحت لوحدها لا تكفي للحكم على الأداء ووجهت لها انتقادات من أهمها:

- أنها معطيات مجردة، لا تتحدث ولا تسمح بالعمل أو إمكانية ملموسة للعمل.

- تتعلق بالماضي حيث غالباً ما تعلن عن مشاكل قديمة وتترجمها بتراجع في الأداء المالي لا تسمح بتوقع المستقبل.

- قد تبين المؤشرات المالية وجود تحسن أو تراجع، لكنها لا تعني شيئاً ملموساً ولا توضح الطريق الذي يجب إتباعه⁷⁴.

- تتعلق المؤشرات المالية بالمدى القصير وتشجع على الاستثمار في النتائج المباشرة، وتعرقل الاستثمار في المشاريع التي تخلق القيمة في المدى الطويل خاصة في الأصول المعنوية والفكرية التي تغذي

⁷⁴ - السعيد بريش نعيمة يجاوي، مرجع نفسه، ص 31.

النمو المستقبلي، على أساس أن ذلك سيؤدي إلى تراجع هذه المؤشرات في المدى القصير والتي على أساسها يتم التقييم.

و كنتيجة لذلك ولتفادي هذه النقائص ولمواجهة تزايد عدم اليقين الذي يميز المحيط تم تطوير مؤشرات تتميز بالقدرة على التوقع والتفسير وتتجه نحو العمل.

(b) مؤشرات الأداء غير المالية :

جاءت هذه الأخيرة كضرورة فرضتها الحاجة إلى التكيف مع الظروف الجديدة والتي عجزت المؤشرات المالية لوحدها عن تفسيرها وتقييمها، كما أن العلاقات الجديدة بين المؤسسة ومختلف الأطراف المتعاملة معها جعلت من المؤشرات المالية غير صالحة لتقييم الأداء، فالمؤسسة الحديثة هي شبكة معقدة من العقود مع مختلف الأطراف الآخذة والذين قد يكونون داخليين أو خارجيين لهم المصلحة في أداء المؤسسة وقد يؤثرون عليها ويظهر المؤشر غير المالي بوجهين:

- وجه داخلي يتجه نحو العمليات الأساسية، كإرضاء الزبائن، والجودة.

- وجه خارجي يرتبط بالمحيط وتطورات الطلب والمنافسة.

ونتيجة لذلك فإن إعداد المؤشرات غير المالية يتطلب توضيح الأهداف الإستراتيجية والتركيز على العمليات الأساسية في خلق القيمة، وعلى المتغيرات والعوامل الأساسية للنجاح.

إن الأداء يبحث عن مدى خلق القيمة بالمؤسسة، هذه القيمة التي لم تعد حكرا على المساهمين وإنما أصبح حق الاستفادة منها يعود كذلك للعمال نظير جهودهم للموردين مقابل توريداتهم للمسيرين لقاء تنظيمهم وللزبائن مقابل اقتنائهم لمنتجات المؤسسة، ووفقا لذلك فإن الأداء يجب أن يحقق نوعين من الأهداف: أهداف ترتبط بتحطيم القيمة المالية للمؤسسة، وأهداف تتعلق بإرضاء الأطراف المتعاملة معها⁷⁵.

⁷⁵ - السعيد بريش، نعيمة بجاوي، مرجع نفسه، ص 32، 33.

○ خلاصة الفصل:

نستنتج من هذا الفصل ان مفهوم الأداء يختلف باختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته، فالمؤسسة التي تملك أداء متميز هي التي تستطيع بلوغ أهدافها المسطر بكفاءة وفعالية، فاستمرارية المؤسسة وتميزها عن منافسيها في مواجهة المفاجآت التي تتعرض لها في بيئتها المحيطة بها، لا يرتكز بالأساس في التحليل والتخطيط الجيد للمنحططات والموازنات فحسب إن لم يصاحبه متابعة مستمرة لتنفيذ وتكييف هذه المنحططات بما يحقق النتائج والأهداف المرغوبة، وتعرف هذه العملية بعملية تفعيل الأداء في المؤسسة.

إن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى، ومن ثم وجب وضعها من الخطوط العريضة للمؤسسة من اجل تحقيق نجاحات مختلفة في جوانب معينة، ونجاح أساليب قياس وتقييم الأداء يعتبر أحد اهم عناصر نجاح المؤسسة واستمرارها.

الفصل الرابع

الجانب التطبيقي

مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

تمهيد

I. التعريف بالبنك الوطني الجزائري.

II. لمحة عن البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.

III. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.

IV. وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.

V. تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري وكالة غرداية.

VI. اختبار ثبات فقرات أداة الدراسة.

VII. عرض وتحليل بيانات ومحاور الدراسة.

VIII. نتائج الدراسة.

IX. إثبات أو نفي الفرضيات من خلال نتائج الدراسة.

خلاصة.

○ تمهيد:

الدراسة التطبيقية مكملّة للدراسة النظرية في إجراء البحوث، فبعدما تم التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالإستراتيجية الإتصالية والتطرق إلى الأداء بالمؤسسة الإقتصادية من خلال الفصلين السابقين، تبين لنا أن نجاح أي مؤسسة اقتصادية يتطلب منها بناء إستراتيجية إتصالية ناجحة هدفها بالدرجة الأولى كسب مكانتها، وكسب مستخدميها من أجل تحسين أدائها، فسنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني والتي تم فيها اختيار البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية من أجل دراستنا، حيث تناولنا في هذا الفصل تعريف عام للبنك الوطني الجزائري و الوكالة البنكية، هيكلها التنظيمي، كما تطرقنا أيضا إلى وظائف وأهداف البنك الوطني الجزائري، كما تناولنا عرض وتحليل بيانات الدراسة، و في الأخير استخلاص نتائج الدراسة الميدانية مع إثبات أو نفي فرضيات الدراسة، مع خاتمة الدراسة.

I. التعريف بالبنك الوطني الجزائري:

أنشئ البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 66-178 الصادر بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كل النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، و كشركة وطنية تسير بواسطة القانون الأساسي لها والتشريع التجاري والتشريع الذي يخص الشركات الخفية، ما لا يتعارض مع القانون الأساسي المنشئ لها، وحتى سنة 1982 قام البنك الوطني الجزائري بكل الوظائف كأى بنك تجاري إلا أنه كان له حق الامتياز في تمويل القطاع الزراعي، وذلك بمد الدعم المالي والقروض وهذا تطبيقا لسياسة الحكومة في هذا المجال، وفي 16 فيفري 1989 أصبح البنك الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة بالأسهم، تسير وبقيت تسميته بالبنك الوطني الجزائري BNA، وبقي المقر الاجتماعي له بالجزائر ب 8 شارع شيعيفارا، وحددت مدته ب 99 سنة ابتداء من التسجيل الرسمي في السجل التجاري. وتم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري في شهر جوان 2009 من 14600 مليار دينار جزائري إلى 41600 مليار دينار جزائري.

منذ إنشائه سنة 1966 رافق البنك الوطني الجزائري كل شخص طبيعي و معنوي، يحوز البنك الوطني الجزائري على أكثر من 2.6 مليون زبون من الخواص و المؤسسات الناشطة من مختلف الاحجام، و حاليا يضم البنك الوطني الجزائري 165 وكالة محلية، موزعة على 17 مديرية جهوية⁷⁶.

II. لمحة عن البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية (292) BNA.

تأسست وكالة البنك الوطني الجزائري رقم (292) بغرداية كوكالة فرعية (A) من بين 14 وكالة تابعة للمديرية الجهوية لمدينة ورقلة، وتسعى هذه الوكالة كغيرها من الوكالات إلى تحقيق وتوسيع خدمات البنك الوطني الجزائري باعتباره جزء منها والعمل على تنفيذ سياسة التموقع التي يسعى البنك إلى تحقيقها.

⁷⁶-<http://www.bna.dz/presentation.html>، 02/07/2018.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

باعتباره بنكا تجاريا، فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح قروض قصيرة الأجل وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي ولتجمعات المهنية للإسترداد والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.

حيث أصبح يلعب دورا هاما بعد أن تم إسناد مهام عملية التحول الاشتراكية له وكذلك تشجيع سياسة التسيير الذاتي لرفع الخناق عن البنك المركزي والخزينة العمومية ويتكون البنك الوطني الجزائري من مساهمات بالجزائر وأخرى بالخارج تتمثل في:

- شركة الاستثمارات و التمويل بالجزائر *IFA*؛

- مؤسسة الخدمات وتجهيزات الأمان *AMNAI*

- شركة التكوين ما بين البنوك *SIRF*

- شركة تأدية الصفقات ما بين البنوك النقدية *SATIM*

- الشركة الجزائرية للتأمين وقمات الاستغلال *CAGEX*

أما مساهمات البنك بالخارج فهي:

- البنك الجزائري للتجارة الخارجية *BACE*

- الاتحاد الأوسطي للبنوك *UMB*

- بنك المغرب العربي للاستثمار و التجارة *BMIC*

- الشركة المختلطة المغربية للتجارة *MATICO*

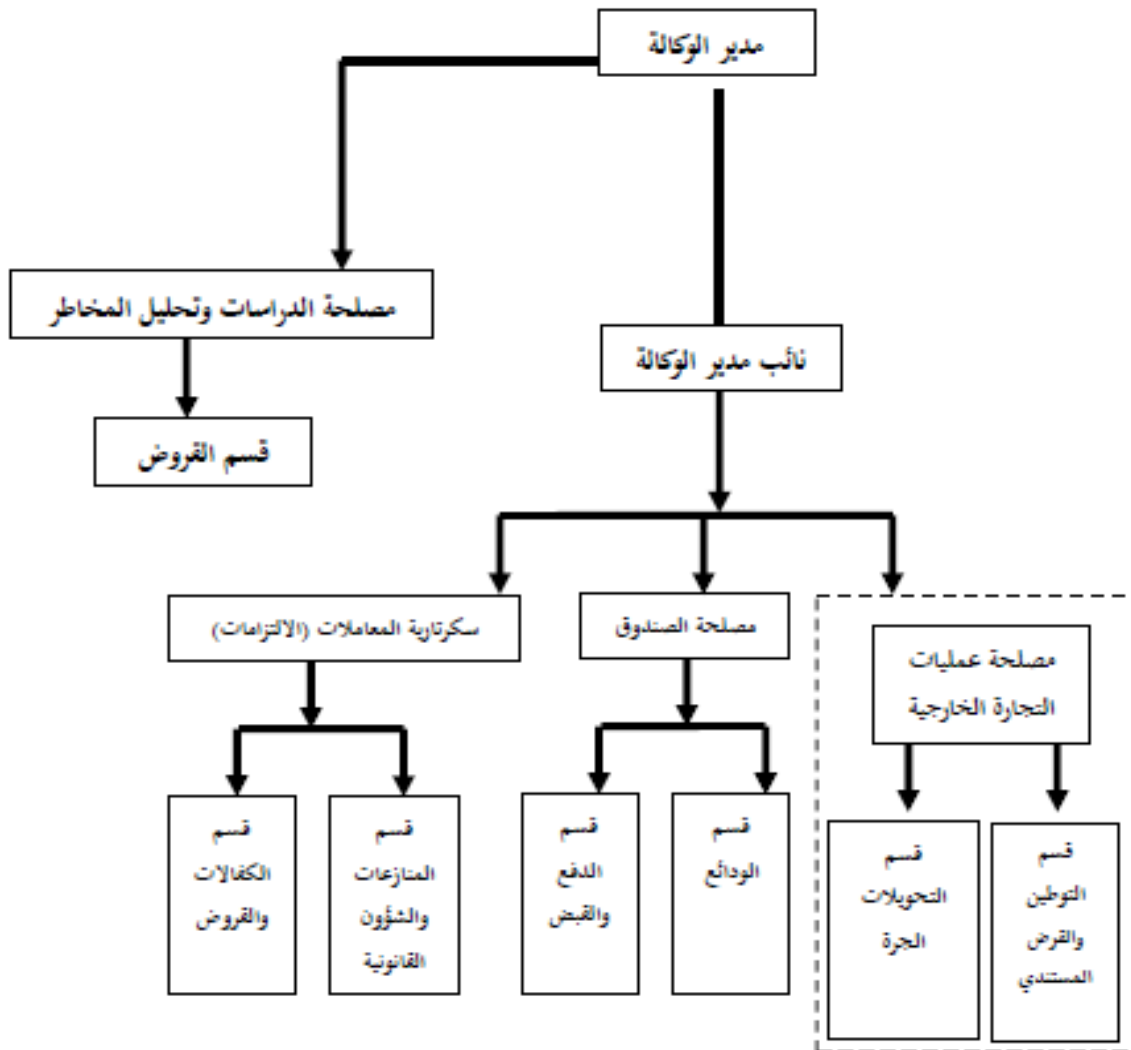
- برنامج التمويل للتجارة المغربية⁷⁷.

⁷⁷ - وثائق رسمية خاصة بالبنك الوطني الجزائري وكالة غرداية 292، بتاريخ: 2018/07/02.

III. الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري BNA

01- الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري بغرداية (292) BNA



المصدر: الوثائق الرسمية للبنك الوطني الجزائري بغرداية BNA292

02- تقديم الهيكل التنظيمي:

- مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية غرداية، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات، ومن مهامه مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقرير دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك وتتبع له مباشرة كل من:

- مصلحة الدراسات وتحليل المخاطر : تتكون من أقسام كل قسم مسؤول عن الدراسة الأساسية وعدد هذه الأقسام تعمل لزيادة النشاط داخل الوكالة و لصالح المؤسسات العمومية و الخاصة.

- نائب مدير الوكالة: يساعد المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه

- سيكريتاريا المعاملات و الالتزامات:

- قسم المنازعات والشؤون القانونية : يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة

الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى، وطلبات تحصيل الحقوق، وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل

البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره

- قسم الكفالات و القروض : يهتم هذا القسم بتنفيذ الإجراءات و التعليمات بشؤون القرض وفقا

للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة.

- مصلحة عمليات التجارة الخارجية: تعتبر بمثابة الوسيط بين المتعاملين والأجانب، في عمليات البيع

والشراء (استيراد، تصدير)، وتقوم هذه المصلحة بتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين (الإقامة)

المصرفيون فتح الاعتمادات المسندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع

المراسلين بالخارج، ويضم قسم التحويلات الحرة والمباشرة وقسم التوظيف والقروض المستندي⁷⁸.

- مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

⁷⁸ - الوثائق الرسمية للبنك الوطني الجزائري بغرداية BNA292.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

-قسم الودائع : ويقوم باستلام طلب لفتح حسابات الودائع وتحديد نوعها, متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

-قسم الدفع والقبض : ويسمى أيضا الشباك و يقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملاء وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد و تسجيلها, العمل على تطبيق الأنظمة و الإجراءات المعتمدة من طرف المدير⁷⁹.

IV. وظائف ومهام البنك الوطني الجزائري:

يقوم البنك الوطني الجزائري بالوظائف التالية:

- ممارسة كل عمليات البيع و الكراء والعمليات المتعلقة بالمنقولات والعقارات التي تربط بنشاط البنك
- قبول الودائع وإعادة استثمارها.
- منح القروض للمؤسسات الصناعية للعملاء مع الالتزام بعملية الصرف.
- يلعب دور الوساطة في العمليات المالية بالبورصة.
- القيام بعملية الصرف.
- تقديم المعلومات اللازمة للزبائن عن الوضعية التجارية.
- تقديم كل القروض بأنواعها القصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل.
- تسيير المخازن العمومية
- توفير الائتمان اللازم للمستثمرين الراغبين في حيازة الأوراق المالية.
- تمويل المؤسسات الجديدة الناشئة في إطار تشجيع المنتج من طرف الدولة مثل وكالة الشباب ANSEJ

⁷⁹-الوثائق الرسمية للبنك الوطني الجزائري بغرداية BNA292

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

-تنفيذ كل عمليات القروض الممنوحة لصالح المؤسسات المالية الأخرى أو لحساب الدولة وإعادة المساعدات المالية لأملاك الدولة ومراقبة استغلالها⁸⁰.

وتسعى من خلال هاته الوظائف إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

- محاولة التوسع بفتح المزيد من الوكالات في كل الولايات الوطنية.
- إدخال تقنيات ووسائل حديثة لمواكبة التقدم التكنولوجي في ظل الإصلاحات التقنية.
- ترقية العمليات المصرفية المختلفة، كمنح القروض وجلب الودائع... الخ.
- احتلال مكانة إستراتيجية ضمن الجهاز المصرفي.
- لعب دور فعال في إحداث التنمية الإقتصادية⁸¹.

V. تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري:

يتميز القطاع المصرفي بمنافسة شديدة بينه و بين المؤسسات المصرفية الأخرى ، هذا ما دفع بها إلى تفعيل إستراتيجيتها الاتصالية، حيث في بداية كل موسم عمل يجتمع مجلس الإدارة و المستشارين لوضع الخطوط العريضة لإستراتيجية المؤسسة، التي تحقق لها أداء متميز، و يدخلون عليها بعض التعديلات المتعلقة أساسا بالبيئة التنافسية، و قد ادرك مسيرو البنك الوطني الجزائري أن كسب وفاء مشركيها والمحافظة عليهم بالموازاة مع تحسين ظروف العمل الخاصة بمستخدمي المؤسسة، من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق بالإضافة إلى العروض التنافسية، من خلال تقديم قروض استهلاكية موجه مثلا للأشخاص الذين يرغبون في شراء سيارة أو تأثيث منزلهم وذلك عن طريق الاختيار بين قرض الرفاهية او قرض السيارة، كذلك القرض العقاري وغيرها من القروض الأخرى، كما قام البنك الوطني الجزائري بعرض منتوجه الجديد المتعلق بخدمة البنك عن بعد والذي أطلق عليه تسمية "net.BNA" .

⁸⁰- الوثائق الرسمية للبنك الوطني الجزائري بغرداية BNA292

⁸¹- موقع البنك الوطني الجزائري بتاريخ: 2018/07/04، WWW.BNA.DZ

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

إن تسويق هذا المنتج يندرج ضمن إستراتيجية البنك الرامية إلى إثراء وعصرنة باقة المنتجات والخدمات الموجهة لزيائنه بمختلف فئاتهم (مؤسسات، مهنيين أو أفراد)، كما أن إطلاقه يهدف إلى إضفاء أكثر جودة للعلاقات ما بين البنك وعملائه ورفعها وترقيتها إلى مستوى المعايير الدولية.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الخدمة الجديدة تسمح لزيائن البنك بالبقاء في اتصال وإطلاع دائم على محتوى حساباتهم (24 سا/ 24 و 7 أيام/ 7) بواسطة الإنترنت من خلال الرابط الموضوع تحت تصرفهم من طرف البنك "ebanking.bna.dz" وإجراء بعض العمليات بكل أمان وطمأنينة بنقرات بسيطة.

بالإضافة إلى الاطلاع على أرصدة الحسابات المسجلة، بإمكان المنخرط طلب دفتر شيكاته، إعلام البنك بمعارضته لاستعمال بطاقة CIB الخاصة به في حالة ضياعها أو سرقتها، تسديد مستحققاته الجبائية عن بعد، إلى جانب تحويل رصيد من حساب إلى حساب آخر خاص به لدى البنك... إلخ، هذا وكدليل على حرصه التام على الاستجابة للمتطلبات والرغبات المتعددة والمتنوعة لزيائنه وموظفيه بمختلف فئاتهم⁸².

يمكن تلخيص إستراتيجية تفعيل الاداء في للمؤسسة في النقاط التالية:

- تطوير الخبرات وتحسين الأداء.
- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع.
- الإسهام في التنمية الوطنية.
- عرض قروض جديدة موسمية.
- ابتكار منتجات وخدمات جديدة⁸³.

⁸² - مقابلة مع السيد عماد حباس، مدير وكالة البنك الوطني الجزائري بغرداية، بمقر الوكالة، يوم 04 جويلية 2018، على الساعة 11:30.

⁸³ - مقابلة علمية مع السيد عماد حباس، مدير وكالة البنك الوطني الجزائري بغرداية، بمقر الوكالة، يوم 04 جويلية 2018، على الساعة 11:45.

VI. الأساليب المستخدمة للتحليل الإحصائي:

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

- مراجعة الاستمارة بعد استرجاعها للتأكد من صحة بياناتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.
- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (SPSS Version 23). المعتمد كثيرا في تفرغ البيانات ومعالجتها
- تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.
- تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وفق أسلوبين هما:

أ- **الأسلوب الكمي:** وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات.

- اختبار ألفا كرومباخ لصدق ثبات فقرات الاستبيان.

ب- **الأسلوب الكيفي:** يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

VII. اختبار ثبات فقرات أداة الدراسة:

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات (الاتساق) الداخلي في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (02): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة.

عدد البنود	Alpha de Cronbach
19	0,656

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرونباخ " بلغ قيمة معامل الثبات (0,656)، وهي أكبر من (0,60) ومنه نقول أن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجميع البيانات الخاصة بالدراسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع الموظفين بالبنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية.

VIII. عرض وتحليل بيانات ومحاور الدراسة:

1- معالجة البيانات الشخصية :

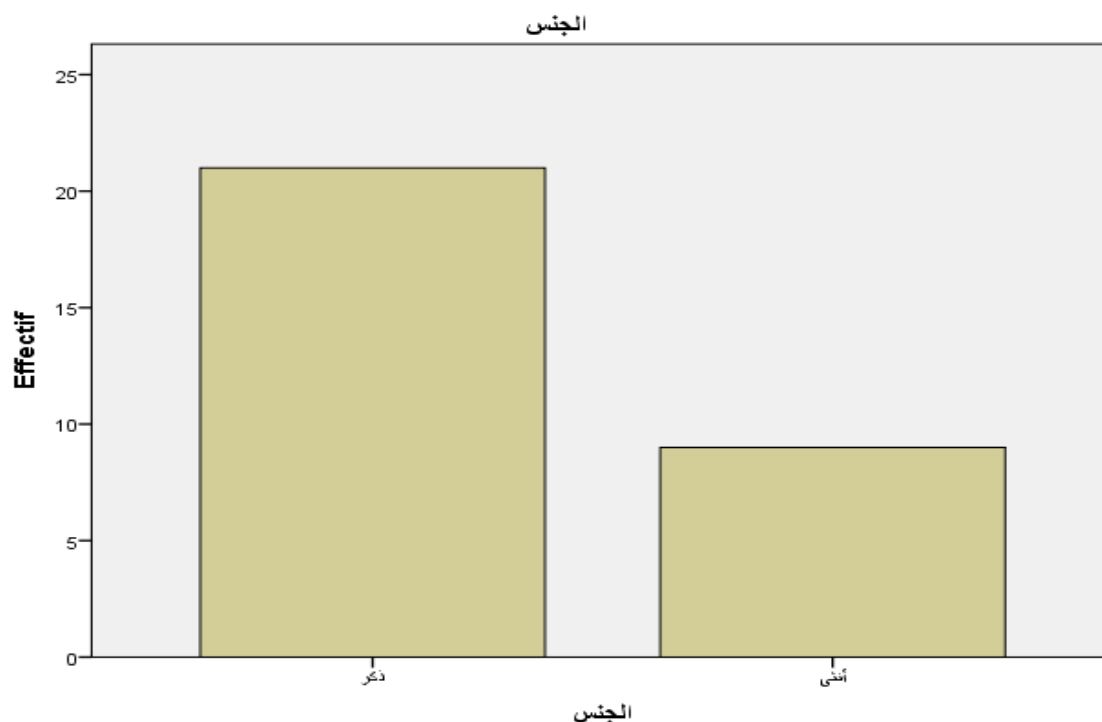
الجنس: تم فيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	%70,0
أنثى	9	%30,0
المجموع	30	%100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (02)

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

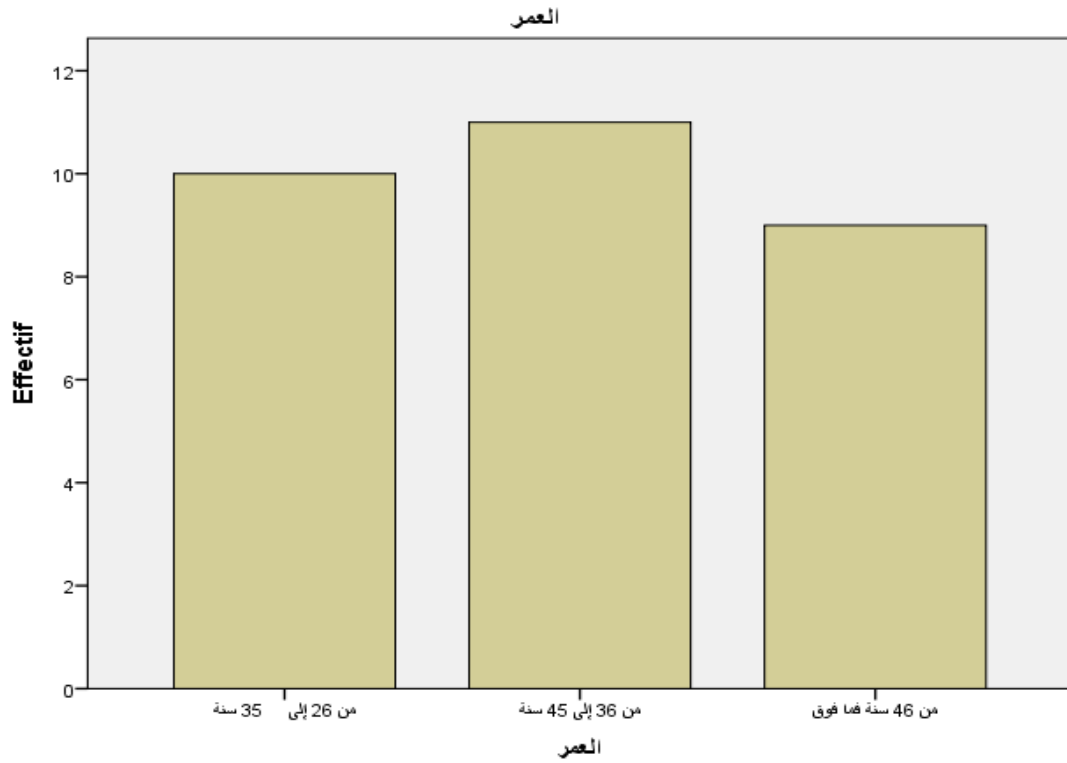
من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الموظفين من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث، حيث قدرت نسبة الموظفين من الذكور ب 70% أي ما يعادل 21 موظفا، أما نسبة الموظفين الإناث فبلغت 30% أي ما يعادل 09 موظفات، ومنه يمكن القول إنه نظرا لطبيعة الخدمات المقدمة من قبل مؤسسة البنك الوطني الجزائري يتطلب الأمر ضرورة التنوع في الموارد البشرية لديها للتعامل مع مختلف فئات المجتمع.

السن: يتم في العنصر التالي تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير السن.
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
من 26 إلى 35 سنة	10	33,3%
من 36 إلى 45 سنة	11	36,7%
من 46 سنة فما فوق	9	30,0%
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (03).

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين أن أغلب الفئات العمرية للموظفين كانت أكثر من 36 سنة الى 45 سنة حيث بلغت نسبتهم 36,7% أي ما يعادل 11 موظف، أما فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة فبلغت نسبتهم 33,3% أي ما يعادل 10 موظفين، ثم نجد فئة الموظفين الأكبر من 46 سنة بنسبة 30,0% ما يعادل 09 موظفين، ونلاحظ غياب الفئة العمرية الأقل من 25 سنة، ومنه يمكن القول أن البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية يركز على عامل الخبرة في توظيف مستخدميه، وهو ما يعكس حرص المؤسسة المستمر على تقديم الأفضل دائما.

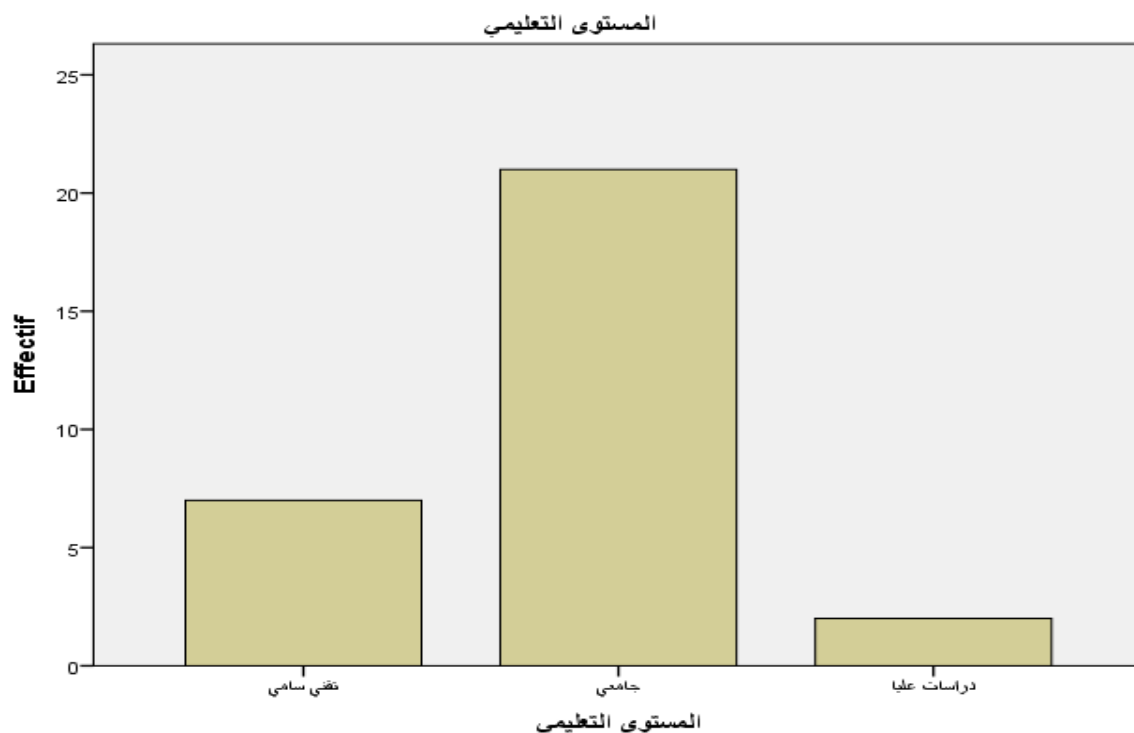
الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

المستوى التعليمي: يتم فيما يلي تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	7	23,3
جامعي	21	70,0
دراسات عليا	2	6,7
	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

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



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (05).

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن نسبة الموظفين من فئة الجامعيين بلغت نسبة 70,0% أي ما يعادل 21 موظفا، ثم تليها فئة الموظفين الحاملين لشهادة تقني سامي بنسبة 23,3% أي ما يعادل 07 موظفين، ونلاحظ غياب الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، و في الأخير نجد فئة الموظفين الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا ما نسبته 67% أي موظفين اثنين، ومن خلال ما سبق يمكننا القول أن البنك الوطني الجزائري يعتمد كل الاعتماد في توظيفه لمستخدميه بحاملي شهادات الجامعية، والشهادات التكوينية و نظرا لطبيعة الوظائف و المهام بالبنك الوطني الجزائري يتم الاعتماد في التوظيف على مختلف الكفاءات و المؤهلات العلمية لإنجاز المهام المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية سواء تعلقت مهامهم بالجانب الإداري أو المالي أو التقني.

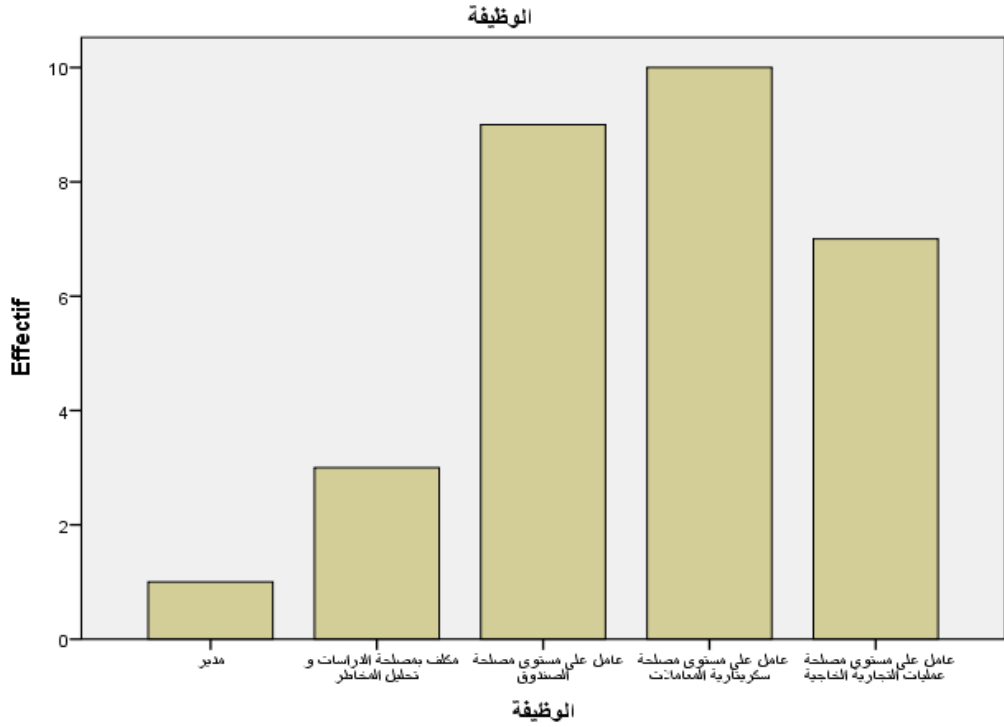
الوظيفة: نقوم في العنصر الموالي بتحليل إجابات أفراد العينة فيما يخص متغير الوظيفة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	3,3%
مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر	3	10,0%
عامل على مستوى مصلحة الصندوق	9	30,0%
عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات	10	33,3%
عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية	7	23,3%
المجموع	30	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن وظيفة عامل على مستوى سكرتارية لمعاملات تتميز بمورد بشري أكثر من الوظائف الأخرى وهي الأكثر انتشارا داخل البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية والملاحق التابعة له بنسبة 33.3%، أي ما يعادل 10 موظفين ، يليها وظيفة العامل على مستوى مصلحة الصندوق بنسبة 30% أي ما يقابله 09 موظفين ، ثم بعدها تأتي وظيفة العامل على مستوى مصلحة عمليات التجارة الخارجية بنسبة 23.3% أي ما يعادل 07 موظفين ، فيما بعد تأتي وظيفة المكلف بمصلحة الدراسات و تحليل المخاطر بـ 03 موظفين أي بنسبة 30% ، أما وظيفة مدير وكالة فكانت بنسبة 3.3% أي مدير واحد للوكالة، ومنه نستنتج أن البنك الوطني الجزائري باعتباره مؤسسة اقتصادية تركز جل عملها على المعاملات التجارية الإقتصادية من استلام للودائع و تخصيص

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

القروض المالية وغيرها، ونلاحظ ايضا انها تعتمد في تعاملاتها على الثلاث لمصالح الرئيسية داخلها الامر الذي جعلها تخصص له أكبر قدر من المورد البشري.

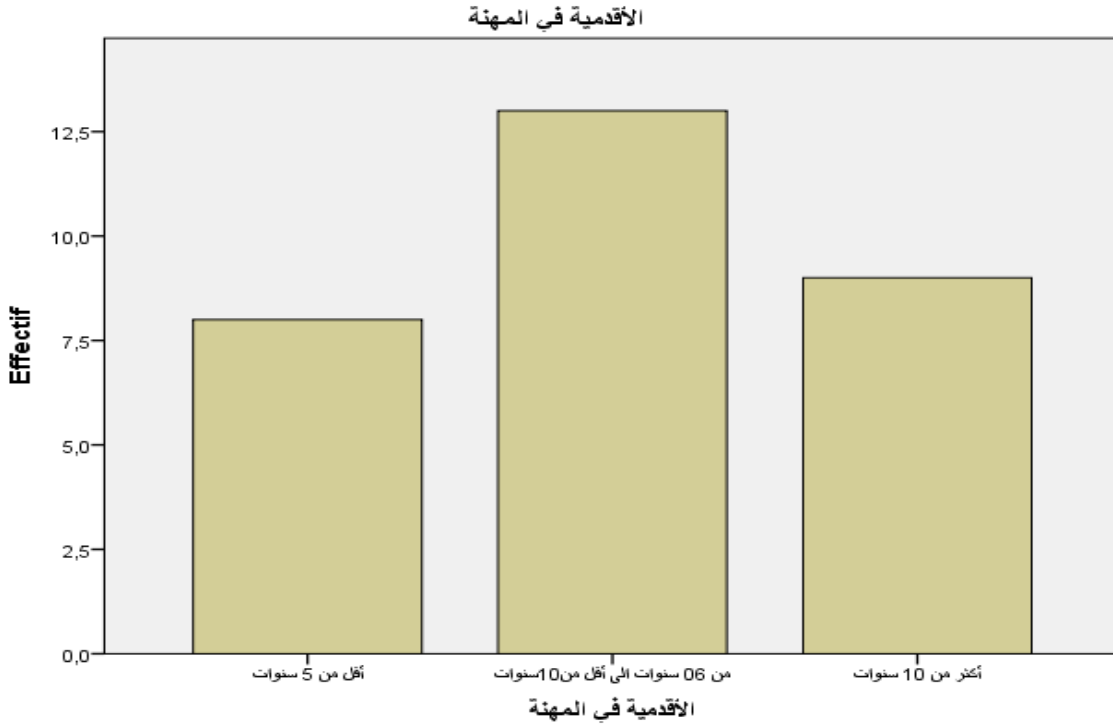
سنوات الخبرة: نقوم في العنصر الموالي بتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
26,7%	8	أقل من 5 سنوات
43,3%	13	من 06 سنوات الى أقل من 10 سنوات
30%	9	أكثر من 10 سنوات
100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

من خلال الجدول و الشكل السابقين نلاحظ أن نسبة 43.3% أي ما يعادل 13 موظفا تتراوح أقدميتهم في العمل بالمؤسسة من 06 إلى 10 سنوات ، ثم فئة الموظفين الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 30% أي ما يعادل 09 موظفين ، وهم الموظفين الذين يشغلون المصالح الحيوية داخل البنك، تليها فئة الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسة حديثا بنسبة 26,7% أي ما يعادل 08 موظفين وهم موظفين مبتدئين في العمل بالمؤسسة ولا يملكون خبرة كبيرة بالمقارنة مع سابقهم، ومنه نستنتج أن الفئة المهيمنة داخل المؤسسة هي فئة العمال الأكثر من ستة سنوات خبرة، وعليه يمكن القول ان البنك الوطني الجزائري مون خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين كموظفين في المؤسسة يتمتعون بالخبرة الكافية في مجال نشاط المؤسسة من خلال اعتماد المؤسسة على الاستقرار في العمل من خلال جعل موظفيها دائمو العمل الامر الذي من شأنه توضيح الرؤية ونقل المعلومات اللازمة والإشراف وتوجيه الفئات الأخرى.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

02- عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول.

المحور الأول: أهمية الاستراتيجية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري.

السؤال الأول: إن أولويات مؤسسة البنك الوطني الجزائري توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

الجدول رقم (08): يبين أولويات البنك الوطني الجزائري في توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
6,7	2	موافق بشدة
50,0	15	موافق
33,3	10	محايد
10,0	3	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أفراد العينة التي كانت اجابتهم بموافق علي أن من بين أولويات البنك الوطني الجزائري في توضيح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بنسبة 50% أي ما يعادل 15 مفردة، فيما كانت إجابة أفراد العينة بمحايد بنسبة 33.3% أي ما يعادل 10 مفردات، أما المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بغير موافق فقد بلغت نسبة 10% أي ما يعادل 03 موظفين، أما اجابات افراد العينة بموافق بشدة فكانت بنسبة 06.7% بتكرار مفردتين، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة ومنه نستنتج ان نصف المبحوثين أبدو موافقتهم على ان البنك الوطني الجزائري يسعى على توضيح الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الثاني: يتميز الهيكل التنظيمي للبنك الوطني بالوضوح والثبات؟

الجدول رقم (09): يبين تميز الهيكل التنظيمي للبنك الوطني بالوضوح والثبات.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	10,0
موافق	20	66,7
محايد	4	13,3
غير موافق	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن موظفي مؤسسة البنك الوطني الجزائري لديهم دراية و المام مقبول بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث نجد أن 20 مبحوث أجابوا بالإجماع وبنسبة 7,66% على أن الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري يتميز بالثبات والوضوح، في حين أجاب 03 مبحوثين بموافق بشدة، بنسبة 10%، واربعة مبحوثين كانت إجاباتهم بمحايد، و أربع مبحوثين بغير موافق، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم غير موافق بشدة لتخلص النتيجة إلى درجة موافق كبيرة مقارنة بالتكرارات الأخرى، وذلك بسبب وضوح الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري لجميع العاملين في البنك، تنظمه وتحدد مهامه و صلاحياته أنظمة معتمدة، كما يتمتع هذا الجسم الإداري بصلاحيات تمكنه من تطوير البنك والإسهام في تحقيق أهدافه.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الثالث: التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟
الجدول رقم (10): التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	2	6,7
موافق	24	80,0
محايد	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية موظفي البنك الوطني الجزائري كانت إجاباتهم أن التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري، أي بنسبة 80%، بما يعادل 24 موظفا، في حين كانت نسبة موافق بشدة 6.7% ما يعادل موظفين اثنين، ونسبة محايد كانت 13.3% بما يعادل 04 موظفين، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت إجاباتهم بغير موافق و غير موافق بشدة وهذا لإيمان الموظفين وإدراكهم بأهمية التخطيط الاستراتيجي، كونهم يعملون في ميدان اقتصادي يتميز بالديناميكية والتحولات السريعة، فهم يدركون فعالية التخطيط الاستراتيجي نظرا لما يوفره من رؤية مستقبلية تطمح إلى تحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الرابع: يتمتع البنك الوطني الجزائري بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ استراتيجيته الإتصالية؟

الجدول رقم (11): يتمتع البنك الوطني الجزائري بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ استراتيجيته الإتصالية

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13,3
موافق	21	70,0
محايد	5	16,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي موظفي مؤسسة البنك الوطني الجزائري في تمتع البنك الوطني الجزائري بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ إستراتيجيته الاتصالية كان بالأغلبية أي بنسبة 70% بما يعادل 21 موظف، في حين كانت نسبة موافق بشدة تشكل نسبة 13.3% أي ما يعادل 04 موظفين، اما الموظفين الذين كانت اجابتهم محايد فقد بلغ عددهم 05 موظفين أي ما يعادل نسبة 16.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات أفراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق و غير موافق بشدة ومنه نستنتج بأن البنك الوطني الجزائري وبصفته مؤسسة اقتصادية تفرض نفسها في الحياة الاقتصادية تتمتع بوارد وإمكانيات مناسبة تساعد في تنفيذ إستراتيجيتها الاتصالية.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الخامس: تعتمد الإستراتيجية الاتصالية على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة؟

الجدول رقم (12): يبين اعتماد الإستراتيجية الاتصالية على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	10,0
موافق	25	83,3
محايد	2	6,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن إجابات موظفي البنك الوطني الجزائري حول اعتماد الإستراتيجية الاتصالية على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة كان بالأغلبية القصوى أي بنسبة 83.3% بما يعادل 25 موظف في حين كانت نسبة موافق بشدة تشكل نسبة 10% أي ما يعادل 03 موظفين، أما الموظفين الذين كانت اجابتهم محايد فقد بلغ عددهم 02 موظفين أي ما يعادل نسبة 6.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق و غير موافق بشدة، ومنه نستنتج بأن للاتصال دور كبير ومهم بالبنك الوطني الجزائري من خلال اعتماده على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تستخدمها المؤسسة في إستراتيجيتها الإتصالية

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال السادس: يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات

الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري؟

الجدول رقم (13): يبين قيام فريق التخطيط الاستراتيجي بتنمية الوعي بمكونات وخصائص

ومتطلبات الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	2	6,7
موافق	15	50,0
محايد	5	16,7
غير موافق	8	26,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن نسب الإجابة على أن فريق التخطيط الاستراتيجي يقوم بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري بنسبة 50% موافق أي نصف الموظفين ، في حين كانت نسبة الموظفين الذين أجابوا بموافق بشدة 6.7% أي ما يعادل 02 موظفين، اما الموظفين الذين أجابوا بغير موافق فكان عددهم 08 موظفين أي ما يعادل نسبة 26.7%، ونسبة الموظفين الذين أجابوا بمحايد كان عددهم 05 موظفين أي بنسبة 16.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، منه نستنتج أن فريق التخطيط الاستراتيجي يقوم بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري على جميع الموظفين غير اننا نرى تمايز واختلاف في فهم متطلبات هاته الإستراتيجية.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال السابع: يلتزم مستخدمي البنك الوطني الجزائري بالخطط التي تضعها ادارة المؤسسة؟

الجدول رقم (14): يبين التزام مستخدمي البنك الوطني الجزائري بالخطط التي تضعها ادارة المؤسسة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	3	10,0
موافق	19	63,3
محايد	4	13,3
غير موافق	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن اغلبية الموظفين بالبنك الوطني الجزائري كانت إجاباتهم بان مستخدمي البنك الوطني الجزائري يلتزمون بالخطط التي تضعها ادارة المؤسسة، فقد كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 63.3% أي ما يعادل 19 مفردة من مجموع 30 مفردة، اما موافق بشدة فكانت نسبة الإجابة 10% أي ما يعادل 03 مفردات، في حين كانت نسبة عدد المفردات التي كانت اجاباتهم بمحايد و غير موافق متساوية تماما حيث بلغت نسبة 13.3%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان هناك عوامل تحول دون التزام المفردات بالخطط التي تضعها إدارة المؤسسة وهذا وهذا كون المؤسسة تنشط في مجال خصص من ناحية التغيرات المختلفة التي يشهدها الجانب الاقتصادي او التأثيرات الشخصية بين مختلف المفردات وعلاقتهم بمسؤوليهم.

المحور الثاني: تفعيل الأداء في البنك الوطني الجزائري.

3- عرض وتفسير إجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني:

السؤال الثامن: يعتمد البنك الوطني الجزائري في تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة جميع مكوناته

(الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؟

الجدول رقم (15): يبين اعتماد البنك الوطني الجزائري في تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة

جميع مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	2	6.6
موافق	17	56.6
محايد	7	23,3
غير موافق	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي موظفي البنك الوطني الجزائري في اعتماد البنك الوطني الجزائري في تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة جميع مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؟ ان أكثر من نصف المفردات أجابت بموافق أي ما يعادل 17 مفردة بنسبة 56.6%، اما المفردات التي كانت اجابتها بمحايد فقد بلغت 07 مفردات بنسبة 23.3% ، ونسبة المفردات التي كانت اجاباتها بغير موافق فقد بلغت نسبة 13.3% أي ما يعادل 04 مفردات، في حين كان عدد الإجابات بموافق بشدة بلغ 02 مفردات بنسبة 6.6%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج أن البنك الوطني الجزائري ومن خلال تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة جميع الجوانب المكونة للأداء بصفته المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال التاسع: يعتبر تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة؟

الجدول رقم (16): يعتبر تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
60,0	18	موافق
16,7	5	محايد
23,3	7	غير موافق
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الغالبية من المفردات المستقصين يرون بأن تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة يعتبر الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة وذلك بنسبة 60% بتكرار 18 مفردة، بينما نسبة 23,3% من المفردات بتكرار 07 موظفين كانت اجاباتهم غير موافق، في حين بلغت نسبة المفردات المحايدة 16.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت اجاباتهم بموافق بشدة و غير موافق بشدة، وهذا ما نلمسه على أرض الواقع، حيث كل ما زادت المؤسسة في توطيد العلاقة على المستوى الداخلي و الخارجي كلما زادة فعالية الأداء ومنه تحيين أداء المؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال العاشر: إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه؟

الجدول رقم (17): يبين ان تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13,3
موافق	14	46,7
محايد	9	30,0
غير موافق	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المفردات بالبنك الوطني الجزائري حول أن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه كان بنسبة 46.7% أي ما يعادل 14 مفردة، تليها نسبة 30% محايد أي ما يعادل 09 مفردات، في حين كانت نسبة المفردات الموافقة بشدة 13.3% ما يعادل 04 مفردات، اما المفردات التي كانت إجاباتها غير موافق بلغت نسبة 10% ما يعادل 03 مفردات، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة، فكلما استخدمت طرق أكثر في عملية تقييم الاداء تزداد فعالية هذا النظام و بالتالي تستفيد المؤسسة من هذه العملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين و منه تحسين ظروف العمل، وكلما زاد تأثير تقييم أداء العاملين بالمؤسسة يزداد فعالية أداء المؤسسة في تحقيق اهدافها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الحادي عشر: تعتمد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق

المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟

الجدول رقم (18): يبين اعتماد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن

طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	1	3,3
موافق	25	83,3
محايد	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي مفردات الدراسة حول اعتماد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد فنلاحظ ان أغلبية المفردات كانت موافقة بنسبة 83.3% أي ما يعادل 25 موظف من مجمل 30 مفردة، ونسبة 13.3% أي ما يعادل 04 مفردات كانت محايدة، اما باقي المفردة الأخرى فكانت الإجابة موافق بشدة أي بنسبة 3.3%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق و غير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان التحفيز من العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد إضافة الى الخدمات الاجتماعية المقدمة و العلاوات و المكافآت و حصول على زيادة في الأجور و ترقية العمال كلها مؤشرات تدل على رفع مستوى أداء العمال.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الثاني عشر: من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة هو العمل على تأهيل مستخدميها

من خلال عقد دورات تدريبية من اجل تحسين أدائهم وتحقيق اهدافها؟

الجدول رقم (19): بين ان من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة هو العمل على تأهيل

مستخدميها من خلال عقد دورات تدريبية من اجل تحسين أدائهم وتحقيق اهدافها؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	1	3,3
موافق	21	70,0
محايد	4	13,3
غير موافق	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن إجابات المفردات المستقصات بالبنك الوطني الجزائري حول امن بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة هو العمل على تأهيل مستخدميها من خلال عقد دورات تدريبية من اجل تحسين أدائهم وتحقيق اهدافها كانت النسبة الكبيرة للمفردات التي كانت إجاباتهم موافق والتي بلغ عددهم 21 مفردة أي بنسبة 70%، تليها كل من محايد و غير موافق بنسب متساوية أي ب 04 مفردات ما يعادل نسبة 13.3% في حين كانت نسبة موافق بشدة بنسبة 3.3% أي ما يعادل مفردة واحدة، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان البنك الوطني الجزائري يولي أهمية لتدريب وتكوين وإقرار برامج تدريبية لموظفيه وهذا راجع الى دور المؤسسة في تحسين أداء عمالها من خلال حصولهم على فترات تدريبية و هذا من اجل تحسين أدائهم الذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الثالث عشر: ينتهج البنك الوطني الجزائري سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين

ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة؟

الجدول رقم (20): يبين انتهاج البنك الوطني الجزائري سياسة واستراتيجية واضحة في مجال

تحسين ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	13	43,3
محايد	8	26,7
غير موافق	9	30,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن الإجابات الخاصة بمفردات البنك الوطني الجزائري حول انتهاج البنك الوطني الجزائري سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة كانت بنسب متفاوتة، حيث أن نسبة 43.3% ما يعادل 13 مفردة يرون أن البنك الوطني الجزائري ينتهج سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة، بينما 30% ما يعادل 9 مفردات أجابوا بغير موافق، في حين أجاب 08 من مجموع 30 مفردة بمحايد أي بنسبة 26.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بموافق بشدة و غير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان على البنك الوطني الجزائري تعزيز استراتيجيته فيما يخص الرفع من أداء المستخدمين وإيلائها أكثر أهمية وتوضيحها من اجل تحقيق هدف المؤسسة وتحقيق الغاية التي يهدف الى تحقيقها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الرابع عشر: تقوم الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء؟
الجدول رقم (21): يبين قيام الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	12	40,0
موافق	12	40,0
محايد	2	6,7
غير موافق	4	13,3
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلبية المفردات بالبنك الوطني الجزائري يرون بأن الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة تقوم بتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء، حيث أن نسبة 40% أي ما يعادل 12 مفردة كانت الإجابة بموافق بشدة، بالموازاة بين عدد المفردات التي كانت اجاباتها بموافق أي بنفس عدد المفردات و نفس النسبة المئوية، في حين كان عدد الإجابات ب غير موافق ب 04 مفردات بنسبة 13.3%، ونسبة محايد كانت بنسبة 6.7% بمعدل 02 مفردات، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان أغلبية العمال بالبنك الوطني الجزائري على دراية تامة بمفهوم الاستراتيجية، والرؤية التي تصبو الى تحقيقها والغايات التي تهدف الى تحقيقها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال الخامس عشر: وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون.؟

الجدول رقم (22): يبين أن وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون.؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق	18	60,0
محايد	6	20,0
غير موافق	6	20,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المستقصين حول وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون، حيث أن نسبة 60% أي ما يعادل 18 مفردة كانت الإجابة بموافق، في حين كان عدد الإجابات متساوي بين محايد و غير موافق ب 06 مفردات بنسبة 20.0%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بموافق بشدة و غير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان أغلبية العمال بالبنك الوطني الجزائري كانت اجابتهم بموافق وهذا ما يعكس دور الإستراتيجية الإتصالية بالبنك الوطني الجزائري في تعزيز روح الفريق و التعاون.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال السادس عشر: تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من

أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟

الجدول رقم (23): يبين ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة

من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	5	16,7
موافق	22	73,3
محايد	3	10,0
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المستقيمين حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم ، حيث أن نسبة 73.3% أي ما يعادل 22 مفردة كانت الإجابة بموافق، في حين كان عدد الإجابات بمحايد بنسبة 10.0% أي ما يعادل 3 مفردات أي ما يعادل نسبة 10.0%، وموافق بشدة بـ 05 مفردات بنسبة 16.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق و غير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان أغلبية العمال بالبنك الوطني الجزائري كانت اجاباتهم بموافق وهذا ما يعكس ان للتكوين و التدريب دور كبير في الرفع من أداء الموظفين وتحسين مهاراتهم وقدراتهم داخل المؤسسة من اجل إعطاء أكثر فاعلية.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

السؤال السابع عشر: تعمل الإستراتيجية الاتصالية على إرضاء مستخدميها والاستماع

لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم؟

الجدول رقم (24): يبين ان الإستراتيجية الاتصالية تعمل على إرضاء مستخدميها والاستماع

لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	8	26,7
موافق	18	60,0
محايد	2	6,7
غير موافق	2	6,7
المجموع	30	100,0

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المفردات حولان الإستراتيجية الاتصالية تعمل على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم، حيث نجد ان 18 مفردة اجابت بموافق أي بنسبة 60%، و 08 مفردات بموافق بشدة أي ما يعادل نسبة 26.7%، في حين نلاحظ ان الإجابات بمحايد وغير موافق كانت متساوية بمعدل مفردتين وبنسبة 6.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان اغلبية العمال أبدو موافقتهم على ان الإستراتيجية الاتصالية تعمل على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم وهذا ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية قصد الحفاظ على المورد البشري وتحقيق الأهداف المرجوة.

السؤال الثامن عشر: يرجع السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسة إلى تعزيز الاتصال

بين الرؤساء والمرؤوسين؟

الجدول رقم (25): يبين ان السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسة يرجع إلى

تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	4	13,3
موافق	13	43,3
محايد	11	36,7
غير موافق	2	6,7
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المفردات حولان السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسة يرجع إلى تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث نجد ان 13 مفردة اجابت بموافق أي بنسبة 43.3%، و 11 مفردات بمحايد أي ما يعادل نسبة 36.7%، في حين كانت الإجابات بموافق بشدة تمثل 04 مفردات بنسبة 13.3%، و غير موافق بمفردتين أي بنسبة 6.7%، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت أجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج ان نصف المفردات أبدو موافقتهم والنصف الأخر بين محايد وغير موافق لذا يجب على المؤسسة تعزيز الاتصال بين المرؤوسين لأنه يعتبر من بين العوامل الرئيسية التي تساهم بشكل فعال في تشجيع وتحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على العمل، ومن ثم تحقيق الغاية المنشودة منهم.

السؤال التاسع عشر: من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

الجدول رقم (26): يبين ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
موافق بشدة	7	23,3
موافق	17	56,7
محايد	3	10,0
غير موافق	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي المفردات حولان من بين الاهتمامات التي تطمح الإستراتيجية الاتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث نجد ان 17 مفردة اجابت بموافق أي بنسبة 56.7%، و 07 مفردات بموافق بشدة أي ما يعادل نسبة 23.3.7%، في حين كانت الإجابة بمحايد وغير موافق متساوي بنسبة 10.0% أي ما يعادل 03 مفردات، فيما نلاحظ إنعدام إجابات افراد العينة الذين كانت إجاباتهم بغير موافق بشدة، ومنه نستنتج أن ومن خلال إجابات المفردات والتي كانت في الغالب بالإيجاب ان موظفي البنك الوطني الجزائري يملكون نظرة ورؤية حول الاستراتيجية الإتصالية داخل مؤسستهم، وإيمانهم بالأهداف والغايات التي تسعى الإستراتيجية الإتصالية الى تحقيقهم.

الجدول رقم(27): يوضح استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري "حسب متغير الجنس".

الجنس * التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.						
المجموع	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
21	4	17	0	التكرارات	ذكر	الجنس
100,0%	19,0%	81,0%	0,0%	النسبة المئوية		
9	0	7	2	التكرارات	أنثى	المجموع
100,0%	0,0%	77,8%	22,2%	النسبة المئوية		
30	4	24	2	التكرارات		المجموع
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة المئوية		

SPSS المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: " التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟ حسب متغير الجنس" حيث أن كل مفردات البحث تراوحت إجاباتهم في أنالتخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائريين الموافق والمحايد، حيث جاءت

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

إجابات الذكور بموافق بمجموع 17 مفردة من أصل 21 مفردة بنسبة 81%، ومحاييد بمجموع 04 مفردات في حين جاءت استجابات الإناث بين الموافق والموافق بشدة حيث عبرت 07 مفردات بنسبة 77.8% من أصل 09 مفردات بموافق، ومفردتين بموافق بشدة، ومنه نستنتج أن كلتا الجنسين يتفقون على أن التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري، قصد رسم خطة مستقبلية تحقق غايات المؤسسة.

الجدول رقم (28): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير الجنس".

الجنس * تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟						
المجموع	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟			بدائل الاستجابة		
	محاييد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
21	3	17	1	التكرارات	ذكر	الجنس
100,0%	14,3%	81,0%	4,8%	النسبة المئوية		
9	1	8	0	تكرارات	أنثى	
100,0%	11,1%	88,9%	0,0%	النسبة المئوية		
30	4	25	1	التكرارات	مجموع	
100,0%	13,3%	83,3%	3,3%	النسبة المئوية		

SPSS المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: " تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

حسب متغير الجنس "حيث أن مجمل مفردات البحث تراوحت إجاباتهم في أن المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد بين الموافق والمحايد والموافق بشدة، حيث جاءت إجابات الذكور بموافق بمجموع 17 مفردة من أصل 21 مفردة بنسبة 81%، ومحايد بمجموع 03 مفردات أي بنسب 14.3%، ومفردة بموافق بشدة، في حين جاءت استجابات الإناث أغلبها بموافق بنسبة 88.9% ومفردة واحدة بمحايد، ومنه نستنتج أن كلتا الجنسين يتفوقون على ان نظام المكافآت مهم بالمؤسسة ، قصد تحسين ورفع من ادائهم ومن تم تحسين اداء المؤسسة.

الجدول رقم (29): يوضح استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم "حسب متغير الجنس".

* تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟						
المجموع	تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
21	3	15	3	التكرارات	ذكر	الجنس
100,0%	14,3%	71,4%	14,3%	النسبة المئوية		
9	0	7	2	تكرارات	أنثى	
100,0%	0,0%	77,8%	22,2%	النسبة المئوية		
30	3	22	5	التكرارات	مجموع	
100,0%	10,0%	73,3%	16.7%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟ حسب متغير

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجنس" حيث أن اغلبية مفردات البحث تراوحت إجاباتهم بين الموافق والمحايد والموافق بشدة، حيث جاءت إجابات الذكور بموافق بمجموع 15 مفردة من أصل 21 مفردة بنسبة 71.4%، ومحايد بمجموع 03 مفردات أي بنسب 14.3%، و 03 مفردات بموافق بشدة بنفس النسبة السابقة، في حين جاءت استجابات الإناث أغلبها بموافق بنسبة 77.8% ومفردتين بمحايد بنسبة 22.2%، ومنه نستنتج أن كلتا الجنسين يتفقون على ان سياسة التكوين والتدريب مهمة بالمؤسسة ، قصد التحسين من قدراتهم والرفع من ادائهم .

الجدول رقم (30): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة" حسب متغير الجنس".

الجنس * من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة ؟							
المجموع	من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟				بدائل الاستجابة		
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
21	2	2	13	4	التكرارات	ذكر	الجنس
100,0 %	9,5%	9,5%	61,9%	19,0%	النسبة المئوية		
8	1	1	3	3	تكرارات	أنثى	
100,0 %	12,5%	12,5 %	37,5%	37,5%	النسبة المئوية		
29	3	3	16	7	التكرارات	المجموع	
100,0 %	10,3%	10,3 %	55,2%	24.1%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: " من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟ حسب متغير الجنس" حيث أكدوا أن الإستراتيجية الإتصالية من بين اهتماماتها تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، فكانت اغلبية الإجابات موافق وموافق

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

بشدة كانت بنسبة 19.0% أي ما يعادل 04 مفردات، في حين كانت نسبة المفردات الأخرى بمحايد وغير موافق متساوية مع بعضها بنسبة 9.5% أي ما يعادل مفردتين، في حين جاءت استجابات الإناث أغلبها بموافق وموافق بشدة بالتساوي أي بنسبة 37.5% أي ما يعادل 03 مفردات وحاييد وغير موافق بمفردة واحدة أي ما يعادل نسبة 12.5%، ومنه نستنتج أن كلتا الجنسين يتفقون على أن منفذو الإستراتيجية الإتصالية بالمؤسسة من خلال اعدادهم للمخطط الاستراتيجي يولون أهمية للعامل البشري داخل المؤسسة وهي رؤية إستراتيجية بعيدة الاجل من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (31): يوضح استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم "حسب متغير السن".

* تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟							
المجموع	تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟			التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	السن	
	موافق بشدة	موافق	محايد				النسبة المئوية
10	0	8	2	0	26		العمر من 26 إلى 35 سنة
100,0%	0,0%	80,0%	20,0%	0,0%	إلى 35 سنة		
11	0	10	1	0	36		
100,0%	0,0%	90,9%	9,1%	0,0%	إلى 45 سنة		
9	5	4	0	5	46		العمر من 46 سنة فما فوق
100,0%	55,6%	44,4%	0,0%	55,6%	سنة فما فوق		
30	5	22	3	5	مجموع التكرارات	المجموع	
100,0%	16,7%	73,3%	10,0%	16,7%	%المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟ حسب متغير السن

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

أن الاغلبية القصوى لإجابات المفردات تراوحت بين الموافق و الموافق بشدة على ان سياسة التدريب و التكوين التي تنتهجها الاستراتيجية الإتصالية بالمؤسسة تساهم في الرفع من قدرات الافراد و تحسين ادائهم حيث كانت الاجابات بموافق للفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة بنسبة 80% أي ما يعادل 08 مفردات من مجموع 10 مفردات و 02 مفردتين بمحايد أي بنسبة 20%، في حين كانت اجابات الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة مشابهة لسابقتها بموافق بنسبة 90.9 %، ومفردة واحدة محايدة بنسبة 9.1%، اما الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق، فكانت اجاباتهم مقسمة بين الموافق و الموافق بشدة، بنسبة متقاربة تقريبا، فقد بلغت نسبة موافق ب 44.4%، بينما موافق بشدة بنسبة 55.6%، ومنه نستنتج و من خلال ملاحظة اجابات المفردات أنه كلما ارتفع السن ازدادت نسبة الموافقة والتأكيد على الموافقة، أين سجلنا أن المفردات الذين يزيد عمرهم عن 46 سنة أكدوا بنسبة 100% بأن تدريب و تكوين الموظفين يسهم في الرفع من القدرات وتحسين الاداء، في حين جاءت إجابات فئة من 36 إلى 45 سنة اقل بقليل من سابقتها، فيما كانت اجابات فئة أصحاب السن من 26 الى 35 سنة اقل تأكيدا من الفئات العمرية السابقة، ومنه نرى أن عامل السن لعب دور مهم جدا في تقييم سياسة الاستراتيجية الإتصالية للمؤسسة في ما يخص تكوين وتدريب موظفيها و ذلك كون أصحاب الفئة العمرية الاكبر سنا عايشوا مختلف الفترات التي عاشتها المؤسسة وبذلك يملكون رؤية عن الاستراتيجية الإتصالية داخل البنك الوطني الجزائري.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (32): يوضح استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري "حسب متغير السن".

* التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.						
المجموع	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.			التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	السن
	محايد	موافق	موافق بشدة			
9	2	7	0	التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	
100,0%	2,22%	8,77%	0,00%	النسبة المئوية	العمر من 36 إلى 45 سنة	
11	2	9	0	التكرارات	العمر من 36 إلى 45 سنة	
100,0%	18,2%	81,8%	0,0%	النسبة المئوية	العمر من 46 سنة فما فوق	
10	0	8	2	التكرارات	العمر من 46 سنة فما فوق	
100,0%	0,00%	0,80%	0,02%	النسبة المئوية	المجموع	
30	4	24	2	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة المئوية		

المصدر: SPSS المصدر : من إعداد الطالبين على ضوء نتائج.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟ حسب متغير السن حيث كانت الاغلبية القصوى للإجابات تراوحت بين الموافق والموافق بشدة على ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري، حيث كانت اجابات الفئة العمرية من 26 الى 35 سنة بنسبة 77.8% موافق أي ما يعادل 07 مفردات و 22.2% محايد بمعدل مفردتين، بينما الفئة العمرية من 36 الى 45 سنة كانت نسبة موافق ب 81.2% أي ما يعادل 09 مفردات، ونسبة 18.2% بمعدل مفردتين من مجموع 11 مفردة بمحايد، اما الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق فكانت اجاباتها بين الموافق و الموافق بشدة، حيث كانت نسبة الموافقة ب 80.0% أي ما يعادل 08 مفردات، ونسبة 20.0% موافقة بشدة ما يعادل مفردتين من

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

بمجموع 10 مفردات، ومنه نستنتج ان مجمل إجابات المفردات كان بالإجماع حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري، ونلاحظ من خلال الجدول ان الفئة العمرية الاكبر سنا ابدت موافقة اكثر من الفئات العمرية الاقل سنا، وهذا راجع لوعي الموظفين من خلال سنوات الخدمة داخل البنك الوطني الجزائري وان لمتغير السن دور في الادراك و الفهم و الملاحظة داخل المؤسسة ومن ثم الحكم على الخطة الإستراتيجية بالمؤسسة، كما أن العمل الاتصالي مرتبط ارتباط وثيق باستراتيجية للمؤسسة المنبثقة أساسا من الاستراتيجية العامة للبنك الوطني الجزائري، أين لا تترك المؤسسة مجالاً للصدفة أو العمل الاعباطي غير المدروس الذي قد يؤدي إلى نتائج غير منتظرة .

الجدول رقم (33): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير السن".

* تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟						
المجموع	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟			التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	
	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	0	9	1	التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	
100,0%	0,0%	90,0%	10,0%	النسبة المئوية		
11	4	7	0	التكرارات	العمر من 36 إلى 45 سنة	
100,0%	36,4%	63,6%	0,0%	النسبة المئوية		
9	0	9	0	التكرارات	العمر من 46 إلى 55 سنة	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية		
30	4	25	1	التكرارات		المجموع
100,0%	13,3%	83,3%	3,3%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟ حسب متغير السن، حيث كانت اجابات اغلبية المفردات بالموافقة والتي كانت على النحو التالي:

اجابات الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة موافقة بنسبة 90.0% أي ما يعادل 09 مفردات من مجمل 10 مفردات، وبنسبة موافق بشدة قدرت بـ 10.0% ما يعادل مفردة واحدة، في حين كانت إجابات الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح من 36 إلى 45 سنة مقسمة بين موافق ومحيد فكانت نسبة الموافقة تقدر بـ 63.6% ما يعادل 07 مفردات ونسبة محيد بلغت 36.4% بمعدل 04 مفردات، اما الفئة العمرية الثالثة التي تتراوح من 46 سنة فما فوق فكانت إجاباتهم بموافق بالإجماع أي بنسبة 100%

ومنه نستنتج ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق ان مجمل المفردات أبدت الموافقة على أن البنك الوطني الجزائري يركز على الجانب الاجتماعي للعمال من خلال نظام المكافآت، الزيادة في الأجور منح أيام الراحة التعويضية، الأمر الذي لقي استجابة من طرف الموظفين ما دفعهم لتحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (34): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير السن".

* من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟							
المجموع	من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟				بدائل الاستجابة المتغيرات		
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق			
10	0	7	1	2	التكرارات	العمر من 26 إلى 35 سنة	السن
100,0%	0,0%	70,0%	10,0%	20,0%	النسبة المئوية		
11	4	4	2	1	التكرارات	العمر من 36 إلى 45 سنة	
100,0%	36,4%	36,4%	18,2%	9,1%	النسبة المئوية		
8	3	5	0	0	التكرارات	العمر من 46 سنة فما فوق	
100,0%	37,5%	62,5%	0,0%	0,0%	النسبة المئوية		
29	7	16	3	3	التكرارات	مجموع	
100,0%	24,1%	55,2%	10,3%	10,3%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟ حسب متغير السن حيث كانت اجابات اغلبية المفردات بالموافقة بحيث كانت اجابات الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة موافقة بنسبة 70.0% أي ما يعادل 07 مفردات من مجمل 10 مفردات، وبنسبة غير موافق قدرت ب 20.0% ما يعادل مفردتين، ونسبة 10.0% محايد ما يعادل مفردة واحدة، في حين كانت إجابات الفئة العمرية الثانية والتي تتراوح من 36 إلى 45 سنة بنسبة تقدر ب 36.4% ما يعادل 04 مفردات بموافق ونفس النسبة بالنسبة لموافق بشدة، في حين 18.2% اجابت بمحايد، و 9.1% بغير موافق، اما الفئة العمرية الثالثة التي تتراوح من 46 سنة فما فوق فكانت إجاباتهم بين الموافق و الموافق بشدة أي بنسبة 62.5% موافق ونسبة 37.5% موافق بشدة، ومنه نستنتج ومن خلال ملاحظتنا للجدول السابق ان مجمل المفردات أبدت الموافقة على أن الإستراتيجية الاتصالية تسهم في تحسين أداء العاملين

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

بالمؤسسة من خلال انتهاجها لسياسات واضحة المعالم تصب في الأساس لصالح الموظف قصد الرفع من قدراته ومن تم تحسين أدائه وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (35): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير المستوى التعليمي".

* التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟						
المجموع	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.			التكرارات	تقني	المستوى التعليمي
	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	2	5	0	التكرارات	تقني	المستوى التعليمي
100,0%	28,6%	71,4%	0,0%	النسبة المئوية	سامي	
21	2	17	2	التكرارات	جامعي	
100,0%	9,5%	81,0%	9,5%	النسبة المئوية	جامعي	
2	0	2	0	التكرارات	دراسات عليا	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	دراسات عليا	
30	4	24	2	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة المئوية	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟ حسب متغير المستوى التعليمي حيث كانت اجابات المفردات حول هذا البند بالنسبة لتقني سامي بنسبة 71.4% بموافق ونسبة 28.6% محايد، اما بالنسبة للمستوى الجامعي فكانت نسبة موافق بـ 81.0% اما نسبة موافق بشدة فكانت متساوية مع محايد بـ 9.5%، في حين كانت اجابات مستوى دراسات عليا بنسبة 100.0% موافق، ومنه نستنتج ان بند التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري تم الموافقة عليه من قبل اغلبية المفردات ومنه يمكن القول ان تحديد استراتيجية فعالة داخل البنك الوطني الجزائري له دور وأهمية كبيرة من خلال تحديد مسار المؤسسة ورسم الغايات والاهداف التي تصبو لتحقيقها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (36): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير المستوى التعليمي".

* تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟						
المجموع	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟			بدائل الاستجابة المتغيرات		
	محايد	موافق	موافق بشدة			
7	2	5	0	التكرارات	تقني	المستوى التعليمي
100,0%	28,6%	71,4%	0,0%	النسبة المئوية	سامي	
21	2	19	0	التكرارات	جامعي	
100,0%	9,5%	90,5%	0,0%	النسبة المئوية		
2	0	1	1	التكرارات	دراسات	
100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	النسبة المئوية	عليا	
30	4	25	1	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	83,3%	3,3%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟ حسب متغير المستوى التعليمي حيث كانت اجابات المفردات حول هذا البند بالنسبة لتقني سامي بنسبة 71.4% بموافق ونسبة 28.6% محايد، اما بالنسبة للمستوى الجامعي فكانت نسبة موافق ب 90.5% اما نسبة محايد فكانت ب 9.5%، في حين كانت اجابات مستوى دراسات عليا متساوية بين الموافق وموافق بشدة بنسبة 50.0%، ومنه نستنتج ان بند البنك الوطني الجزائري يعتمد على سياسة واستراتيجية تحفيز العمال ومكافاتهم عند التميز بأدائهم مما يخلق جو عمل تنافسي داخل المؤسسة ومن تم الرفع من ادائهم وتحقيق اهداف المؤسسة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (37): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد "حسب متغير المستوى التعليمي".

* تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟						
المجموع	تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
7	1	6	0	التكرارات	تقني	المستوى التعليمي
100,0%	14,3%	85,7%	0,0%	النسبة المئوية	سامي	
21	2	14	5	التكرارات	جامعي	المستوى التعليمي
100,0%	9,5%	66,7%	23,8%	النسبة المئوية	دراسات	
2	0	2	0	التكرارات	عليا	المستوى التعليمي
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	المجموع	
30	3	22	5	التكرارات		المستوى التعليمي
100,0%	10,0%	73,3%	16,7%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟ حسب متغير المستوى التعليمي حيث كانت اجابات المفردات حول هذا البند بالنسبة لتقني سامي بنسبة 85.7% بموافق أي ما يعادا 06 مفردات ونسبة 14.3% محايد بمعدل مفردة واحدة، اما بالنسبة للمستوى الجامعي فكانت نسبة موافق ب 66.7% ما يعادل 14 مفردة، ونسبة 23.8% موافق بشدة بمعدل 05 مفردات ونسبة 9.5% محايد بمعدل بمفردتين، في حين كانت اجابات مستوى دراسات عليا بنسبة 100.0% موافق، ومنه نستنتج ان الإستراتيجية الإتصالية بالبنك الوطني الجزائري تولي اهمية كبيرة

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

لتدريب و تكوين العمال داخلها وهذا ما اتفق عليه مجمل المفردات وهذا يجسد مدى فعالية الاستراتيجية الإتصالية في الرفع من قدرات الافراد والتحسين من ادائهم.

الجدول رقم (38): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة "حسب متغير المستوى التعليمي".

* من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟		بدائل الاستجابة				المتغيرات	
		من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟					
المجموع	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
	7	3	0	2	2	التكرارات	تقني
100,0%	42,9%	0,0%	28,6%	28,6%	النسبة المئوية	سامي	
20	0	3	12	5	التكرارات	جامعي	
100,0%	0,0%	15,0%	60,0%	25,0%	النسبة المئوية	المستوى التعليمي	
2	0	0	2	0	التكرارات	دراسات	
100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	عليا	
29	3	3	16	7	التكرارات	المجموع	
100,0%	10,3%	10,3%	55,2%	24,1%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي: "من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟ حسب متغير المستوى التعليمي، حيث كانت اجابات المفردات حول هذا البند بالنسبة لتقني سامي بنسبة 28.6% بموافق نفس النسبة موافق بشدة أي ما يعادل مفردتين لكل متغير نسبة 42.9% غير موافق بمعدل 03 مفردات، اما بالنسبة للمستوى الجامعي فكانت نسبة موافق 60.0% ما يعادل 12 مفردة، ونسبة 25.0% موافق بشدة بمعدل 05 مفردات ونسبة 15.0% محايد بمعدل 03 مفردات، في حين كانت اجابات مستوى دراسات عليا بنسبة 100.0% موافق، ومنه نستنتج ان مجمل المفردات وافقة على ان الإستراتيجية الإتصالية بالمؤسسة تطمح الى تحسين اداء العاملين من خلال تعزيز عامل الإتصال بين

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الرؤساء و المرؤوسين و إعلام المرؤوسين بالخطط و الأهداف المرسومة، وهذا ما لمسناه من خلال الجدول فيما يتعلق بنسبة الجامعين والدراسات العليا الموافقة على هذا البند بأعلى نسبة، مما يعكس وعي ومعرفة هذه الشريحة بالإستراتيجية الاتصالية والأهداف المراد تحقيقها من أجل تفعيل الأداء في المؤسسة.

الجدول رقم (39): يوضح استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري حسب متغير سنوات الخبرة.

* التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟						
المجموع	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
8	0	7	1	التكرارات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
100,0%	0,0%	87,5%	12,5%	النسبة المئوية		
13	4	8	1	التكرارات	من 06 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
100,0%	30,8%	61,5%	7,7%	النسبة المئوية		
9	0	9	0	التكرارات	أكثر من 10 سنوات	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية		
30	4	24	2	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن كل الإجابات على الأغلب تراوحت بين الموافق و الموافق بشدة حيث كانت اجابات المفردات التي تقل عن 05 سنوات خبرة بالمؤسسة ب نسبة 87.5% موافق ما يعادل 07 مفردات من أصل 08، و موافق بشدة بنسبة 12.5% بمعدل مفردة واحدة، اما اجابات المفردات من 06 سنوات الى اقل من 10 سنوات خبرة بالبنك الوطني الجزائري بنسبة 61.5 % ما يعادل 08 مفردات، ونسبة 7.7% موافق بشدة، ونسبة 30.8% محايد، في حين كانت اجابات

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

المفردات الاكثر من 10 سنوات خبرة بالمؤسسة موافقة بنسبة 100.0% أي ما يعادل 09 مفردات ومنه نستنتج أنه عامل الخبرة مهم جدا في تقييم الاستراتيجية الإتصالية للمؤسسة لان ممارسة عمل ما لفترة و التعرض لتفاصيله واكتساب مهارات تزيد الإنتاجية للفرد وتساعد على تجنب حدوث اخطاء او تقليلها و ذلك بحكم أصحاب الخبرة عايشوا مختلف الفترات التي عاشتها المؤسسة

الجدول رقم (40): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير سنوات الخبرة.

* تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟						
المجموع	تعتمد المؤسسة على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
8	4	4	0	التكرارات	أقل من 5	سنوات الخبرة
100,0%	50,0%	50,0%	0,0%	النسبة المئوية	سنوات	
13	0	13	0	التكرارات	من 06 سنوات	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	الى أقل من 10 سنوات	
8	0	8	0	التكرارات	أكثر من 10	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	سنوات	
30	4	25	1	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	83,3%	3,3%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابات كانت غالبيتها بين الموافق و الموافق بشدة ومحايد، حيث كانت اجابات المفردات التي تقل عن 05 سنوات خبرة بالمؤسسة ب نسبة 50.0% موافق ما يعادل 04 مفردات من أصل 08، ومحايد بنسبة 50.0% بمعدل 04 مفردات ، اما اجابات المفردات من 06

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

سنوات الى اقل من 10 سنوات خبرة بالبنك الوطني الجزائري بنسبة 100.0% موافق ما يعادل 13 مفردة، ، في حين كانت اجابات المفردات الاكثر من 10 سنوات خبرة بالمؤسسة موافقة بنسبة 100.0% موافق ما يعادل 08 مفردات، منه نستنتج اغلبية المفردات كانت اجاباتهم بالموافقة على أن المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد

فلاحظ انه كلما زادت سنوات الخبرة زادت نسبة الموافقة على ان سياسة التحفيز التي تتبناها الإستراتيجية الإتصالية فعالة وواضحة المعالم والتي تساهم في الرفع من قدرات الموظفين وتحقيق اهداف المؤسسة.

الجدول رقم (41): يوضح استجابات الأفراد حول ان الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم حسب متغير سنوات الخبرة.

* تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟						
المجموع	تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
8	1	7	0	التكرارات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
100,0%	12,5%	87,5%	0,0%	النسبة المئوية		
13	2	9	2	التكرارات	من 06 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
100,0%	15,4%	69,2%	15,4%	النسبة المئوية		
9	0	6	3	التكرارات	أكثر من 10 سنوات	
100,0%	0,0%	57,1%	42,9%	النسبة المئوية		
30	3	22	5	المجموع	المجموع	
100,0%	10,0%	73,3%	16,7%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات كانت مجملها بالموافقة على هذا البند، حيث كانت اجابات المفردات التي تقل عن 05 سنوات خبرة بالمؤسسة ب نسبة 87.5% موافق ما يعادل 07 مفردات من أصل 08، ومحاييد بنسبة 12.5% بمعدل مفردة واحدة، اما اجابات المفردات من 06 سنوات الى اقل من 10 سنوات خبرة بالبنك الوطني الجزائري بنسبة 69.2 % موافق ما يعادل 09 مفردات، بينما كانت نسبة الموافق بشدة والمحاييد متساوية مع بعضها بنسبة 15.4% ما يعادل مفردتين لكل متغير، في حين كانت اجابات المفردات الاكثر من 10 سنوات خبرة بالمؤسسة موافقة بنسبة 57.1% ما يعادل 6 مفردات وموافقة بشدة بنسبة 42.9% بمعدل 03 مفردات، منه نستنتج اغلبية المفردات كانت اجاباتهم بالموافقة على أن الإستراتيجية الاتصالية تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم، فالاستراتيجية الإتصالية ومن خلال قراءتنا للجدول اعلاه تولى اهمية لتدريب و تكوين موظفيها، من خلال عقد اجتماعات، ملتقيات و دورات تكوينية قصد تفعيل أداء المؤسسة.

الجدول رقم (42): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حسب متغير سنوات الخبرة.

* من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟							
المجموع	من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟				بدائل الاستجابة		
	غير موافق	محاييد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
8	1	2	1	4	التكرارات	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
100,0%	12,5%	25,0%	12,5%	50,0%	النسبة المئوية		
12	2	1	9	0	التكرارات	من 06 سنوات الى	
100,0%	16,7%	8,3%	75,0%	0,0%	النسبة المئوية	أقل من 10 سنوات	
9	0	0	6	3	التكرارات	أكثر من 10 سنوات	
100,0%	0,0%	0,0%	57,1%	42,9%	النسبة المئوية	سنوات	
29	3	3	16	7	التكرارات	المجموع	
100,0%	10,3%	10,3%	55,2%	24,1%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات كانت مجملها موافقة على هذا البند الخاص الذي يتمحور حول الاهتمامات التي تسطرها الإستراتيجية الإتصالية من اجل تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، حيث كانت اجابات المفردات التي تقل عن 05 سنوات خبرة بالمؤسسة ب نسبة 50.0% موافق بشدة ما يعادل 04 مفردات من أصل 08، وموافق وغير موافق بنسبة متساوية قدرت بنسبة 12.5% بمعدل مفردة واحدة ومحاييد بنسبة 25.0% ما يعادل مفردتين، اما اجابات المفردات من 06 سنوات الى اقل من 10 سنوات خبرة بالبنك الوطني الجزائري فكانت بنسبة 75.0% موافق ما يعادل 09 مفردات، اما نسبة غير موافق فكانت 16.7% ما يعادل مفردتين و محايد بنسبة 8.3% بمعدل مفردة واحدة، في حين كانت اجابات المفردات الاكثر من 10 سنوات خبرة بالمؤسسة موافقة بنسبة 57.1% ما يعادل 6 مفردات وموافقة بشدة بنسبة 42.9% بمعدل 03 مفردات، ومنه نستنتج اناغلبية النسب المرتفعة كانت بين الموافق والموافق بشدة على أن الاستراتيجية الإتصالية من بين اهتماماتها تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، وتحقيق وضوح الرؤية المستقبلية للبنك الوطني الجزائري، وتنمية القدرة لدي المؤسسة على إحداث التغيير و التطوير، لاسيما في تحقيق التفاعل على المدى الطويل، و هذا ما يساعدها على تحقيق التأثير الملموس في ظروف و متغيرات بيئتها.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (43): يوضح استجابات الأفراد حول ان التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري حسب متغير الوظيفة.

* التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟						
المجموع	التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري.			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
1	0	1	0	التكرارات	مدير	الوظيفة
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية		
3	0	3	0	التكرارات	مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية		
9	0	7	2	التكرارات	عامل على مستوى مصلحة الصندوق	
100,0%	0,0%	77,8%	22,2%	النسبة المئوية		
10	4	6	0	التكرارات	عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات	
100,0%	40,0%	60,0%	0,0%	النسبة المئوية		
7	0	7	0	التكرارات	عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية		
30	4	24	2	التكرارات	المجموع	
100,0%	13,3%	80,0%	6,7%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي " التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري حسب متغير الوظيفة، حيث كانت الإجابة بالنسبة لوظيفة

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

مدير بنسبة 100%، وهذا يعود لطبيعة عملهم و الوظيفة التي يشغلونها، ووعيهم بطبيعة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، أما وظيفة عامل على مستوى مصلحة الصندوق كانت اجابتهم بنسبة 77.8% موافقة ونسبة 22.2% موافقة بشدة بأن التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري، ويرجع ذلك إلى احتكاكهم الدائم بالزبائن ، واطلاعهم على مختلف التعاملات الاقتصادية داخل المؤسسة، في حين كانت إجابات العينة التي تشغل وظيفة عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات فقد كانت اجاباتهم بموافق بنسبة 60.0% أي بمعدل 06 مفردات و نسبة 40.0% محايد بمعدل 04 مفردات، اما إجابات وظيفة عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية فكانت بنسبة 100.0% موافقة، ومنه نستنتج ان كافة مفردات الدراسة كانت اجاباتهم بالموافقة على ان التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائري مهم، وتنبع اجاباتهم من الواقع المهني المعاش كل حسب وظيفته و المنصب الذي يشغله، فمن خلال وظيفة مدير تعمل على تنمية قدراته في مجال الاشراف و التوجيه واتخاذ الواقعية فيما يتعلق بالعاملين من خلال القرارات الاستراتيجية، اما على مستوى رؤساء المصالح فتساعد على رسم وتوضيح الرؤية قصد تسهيل عمل الموظفين.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

الجدول رقم (44): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير الوظيفة.

* تعتمد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟						
المجموع	تعتمد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟			بدائل الاستجابة		
	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات		
1	0	0	1	التكرارات	مدير	الوظيفة
100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	النسبة المئوية		
3	0	3	0	التكرارات	مكلف بمصلحة	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	الدراسات وتحليل المخاطر	
9	4	5	0	التكرارات	عامل على مستوى	
100,0%	44,4%	55,6%	0,0%	النسبة المئوية	مصلحة الصندوق	
10	0	10	0	التكرارات	عامل على مستوى	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	مصلحة سكرتارية المعاملات	
7	0	7	0	التكرارات	عامل على مستوى	
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	النسبة المئوية	مصلحة عمليات التجارية الخارجية	
30	4	25	1	التكرارات		المجموع
100,0%	13,3%	83,3%	3,3%	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال التالي "تعتمد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير الوظيفة، حيث كانت الإجابة بالنسبة لوظيفة مدير موافق بشدة بنسبة 100%، أما

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

وظيفة مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر فكانت اجاباتهم بسبة موافق 100 % اما وظيفة عامل على مستوى مصلحة الصندوق كانت اجابتهم بنسبة 55.6% موافقة ونسبة 44.4% محايدة، في حين كانت إجابات العينة التي تشغل وظيفة عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات فقد كانت اجاباتهم بموافق بنسبة 100.0%، اما إجابات وظيفة عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية فكانت أيضا بنسبة 100.0% موافقة، ومنه نستنتج ان كافة مفردات الدراسة كانت اجاباتهم بالموافقة على ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد.

الجدول رقم (45): يوضح استجابات الأفراد حول ان المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة * تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟				
المجموع	تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟			بدائل الاستجابة المتغيرات
	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	0	1	0	التكرارات
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	مدير
3	0	3	0	التكرارات
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر
9	0	9	0	التكرارات
100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	عامل على مستوى مصلحة الصندوق

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

10	0	5	5	التكرارات	المجموع
100,0%	0,0%	50,0%	50,0%	عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات	
7	3	4	0	التكرارات	
100,0%	42,9 %	57,1%	0,0%	عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية	
30	3	22	5	التكرارات	
100,0%	10,0 %	73,3%	16,7%	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

الجدول رقم (46): يوضح استجابات الأفراد حول ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حسب متغير الوظيفة.

* من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟						
المجموع	من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟				بدائل الاستجابة	
	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتغيرات	
1	0	0	1	0	التكرارات	مدير
100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %	0,0%	النسبة المئوية	
3	0	0	3	0	التكرارات	مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر
100,0 %	0,0%	0,0%	100,0 %	0,0%	النسبة المئوية	
9	0	0	5	4	التكرارات	عامل على مستوى مصلحة الصندوق
100,0 %	0,0%	0,0%	55,6%	44,4%	النسبة المئوية	
10	1	0	6	3	التكرارات	عامل على
100,0	10,0%	0,0%	60,0%	30,0%	النسبة	

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

المثوية	مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات	المثوية	مستوى مصلحة عملیات التجارية الخارجية	المثوية	مستوى مصلحة عامل على	المثوية	مستوى مصلحة عملیات التجارية الخارجية
0	التكرارات	1	النسبة المثوية	2	النسبة المثوية	3	النسبة المثوية
7	التكرارات	16	النسبة المثوية	3	النسبة المثوية	3	النسبة المثوية
24,1%	النسبة المثوية	55,2%	النسبة المثوية	10,3%	النسبة المثوية	10,3%	النسبة المثوية
29	التكرارات	6	النسبة المثوية	2	النسبة المثوية	3	النسبة المثوية
100,0%	النسبة المثوية	100,0%	النسبة المثوية	100,0%	النسبة المثوية	100,0%	النسبة المثوية

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن الإجابات كانت مجملها موافقة على هذا البند الذي يتمحور حول الاهتمامات التي تسطرها الإستراتيجية الإتصالية من اجل تحسين اداء العاملين بالمؤسسة، حيث كانت الإجابة بالنسبة لوظيفة مدير موافق بنسبة 100%، بمعدل مفردة واحدة، أما وظيفة مكلف بمصلحة الدراسات وتحليل المخاطر فكانت اجاباتهم بنسبة موافق 100 % بمعدل ثلاث مفردات اما وظيفة عامل على مستوى مصلحة الصندوق كانت اجابتهم مقسمة بين الموافق و الموافق بشدة بنسبة 55.6% موافقة، ونسبة 44.4% موافقة بشدة، في حين كانت إجابات العينة التي تشغل وظيفة عامل على مستوى مصلحة سكرتارية المعاملات فقد كانت اجاباتهم ايضا مقسمة بين الموافق و الموافق بشدة ومحاييد بنسبة 60.0%، موافق وبمعدل 06 مفردات ونسبة 30.0% موافق بشدة بمعدل 03 مفردات ونسبة المفردات المحايدة قدرت بـ 10.0% بمعدل مفردة واحدة، اما إجابات وظيفة عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخارجية فكانت بنسبة 50.0% محايد بمعدل 03 مفردات، و نسبة 33.3% غير موافق بمعدل مفردتين ونسبة 16.7% موافق بمعدل مفردة واحدة، ومنه نستنتج ان مجمل مفردات الدراسة كانت اجاباتهم بالموافقة على ان من بين الاهتمامات التي تطمح الاستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، حيث ان الإستراتيجية الاتصالية تلعب دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة الإقتصادية من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد لها لرسالة و أهداف المؤسسة وقدرتها على التفكير والتحليل الاستراتيجي وصنع القرارات الإستراتيجية وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ومن ثم تنفيذها وتقييمها.

VIII. نتائج الدراسة:

- من خلال الدراسة المنجزة تم التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- توصلت الدراسة المنجزة أن 56.7% من عدد الباحثين يرون أن من بين أولويات البنك الوطني الجزائري توضيح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها
 - بينت نتائج الدراسة أن أغلبية موظفي المؤسسة يتفقون على أن الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري يتميز بالوضوح والثبات بنسبة 76.7%.
 - أوضحت الدراسة برأي موظفي البنك الوطني الجزائري بغداية بأن التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري بنسبة 86.7%.
 - توصلت الدراسة إلى أن أغلبية الموظفين متفقين على أن البنك الوطني الجزائري يتمتع بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ استراتيجيته الإتصالية بنسبة 83.3%.
 - كشفت الدراسة بالبنك الوطني الجزائري ان الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة تعتمد على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بنسبة 93.3%.
 - بينت الدراسة أن فريق التخطيط الاستراتيجي بالبنك الوطني الجزائر يقوم بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات الإستراتيجية الاتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري بنسبة 56.7%.
 - أوضحت الدراسة على أن موظفي البنك الوطني الجزائري يلتزمون بالخطط التي تضعها ادارة المؤسسة بنسبة 3,73%.
 - بينت الدراسة أن البنك الوطني الجزائري يعتمد في تقييمه لأداء مستخدمييه بدراسة جميع مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) وهذا بنسبة 63.2%.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

كشفت الدراسة على أن اغلبية المبحوثين يرون ان تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة يعتبر الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة بنسبة 76.7%.

- بينت الدراسة على أن معظم المبحوثين يرون بنسبة 60%، بأن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية والتي تتمثل في العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المهنة، نمط الحياة والمستوى المعرفي بالموضوع لكي تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه
- أوضحت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد على ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال وهي الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد بنسبة 86.6%.
- كشفت الدراسة على أن من بين الأهداف التي يسطرها البنك الوطني الجزائري هو العمل على تأهيل مستخدميه من خلال عقد دورات تدريبية من اجل تحسين أدائهم وتحقيق اهدافه بنسبة 73.3%.
- توصلت الدراسة على أن البنك الوطني الجزائري ينتهج سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين ظروف العمل من اجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة بنسبة 70.0%.
- كشفت الدراسة بأن الإستراتيجية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري تقوم على تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء بنسبة 80.0%.
- توصلت الدراسة إلى أن وجود إستراتيجية اتصال في البنك الوطني الجزائري له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون بنسبة 80.0%.
- بينت الدراسة على أن الإستراتيجية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري تنتهج سياسة التدريب والتكوين في المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم بنسبة 90.0%.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

— تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الاداء بالبنك الوطني الجزائري، كونها تساعد في توضيح الرؤية المستقبلية، ورسم مسار الموظفين بداخلها من خلال عملها على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالهم قصد تحسين مستوى أدائهم.

— توصلت الدراسة الى أن الاستراتيجية الاتصالية لها أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين بها، كما أن تطبيق الإستراتيجية الاتصالية يؤدي إلى تحسين أداء البنك الوطني الجزائري وذلك من خلال ما تحقق من تطور واضح في هذه المؤسسة، وتبين الدراسة أيضا أن الأداء العام للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية من خلال تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وانتهاج اساليب التحفيز والتكوين داخلها.

IX. اثبات أو نفي صحة الفرضيات:

من خلال هذه الدراسة نعمل للوصول إلى نتائج واستنتاجات عامة مبنية على حقائق علمية موضوعية وميدانية، مستسقاة من الواقع، و سنورد هذه النتائج في ضوء الفرضيات:

إثبات أو نفي الفرضية الأولى:

— "للاتصال الداخلي دور في تحسين أداء المؤسسة."

— بينت الدراسة أن البنك الوطني الجزائري ومن أجل تنفيذ استراتيجيته الإتصالية يعتمد على وسائل إتصالية متنوعة وتختلف حسب الهدف المراد تحقيقه، من خلال عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة.

— توصلت الدراسة إلى أن الاستراتيجية الإتصالية تقوم بتوضيح الأهداف التي تسعى.

— بينت الدراسة أن البنك الوطني الجزائري يوفر كافة الموارد والإمكانيات التي تساعد على تنفيذ استراتيجية الإتصالية، وتنمية الوعي بمكونات وخصائص الاستراتيجية الإتصالية لدى مستخدميها.

ومنه فان الفرضية القائلة "للاتصال الداخلي دور في تحسين أداء المؤسسة." صحيحة.

الفصل الرابع مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل بالبنك الوطني الجزائري

اثبات أو نفي الفرضية الثانية:

- " تساهم الحوافز والمكافآت في تحسين اداء المؤسسة. "
- توصلت الدراسة إلى أن البنك الوطني الجزائري يلجأ في تقييمه لأداء مستخدميه إلى دراسة جميع مكوناته، بمعنى دراسة كافة الجوانب المحيطة بالموظف، سواء كانت الإقتصادية، الاجتماعية، البيئية.
- يولي البنك الوطني الجزائري لتقييم الأداء الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أجل الحكم عن أداء المؤسسة.

ومنه نقول إن الفرضية القائلة " تساهم الحوافز والمكافآت في تحسين أداء المؤسسة. " صحيحة.

إثبات أو نفي الفرضية الثالثة:

- " تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الاداء داخل البنك الوطني الجزائري. "
- توصلت الدراسة إلى أن الإستراتيجية الإتصالية داخل البنك لوني تساهم في تقوية العلاقات بين العاملين والمرؤوسين كونها تعد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية ومتميزة لدى موظفيها.
- كشفت الدراسة أن الإستراتيجية الإتصالية بالبنك الوطني الجزائري تخلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون.
- تعمل الإستراتيجية الإتصالية بالبنك الوطني الجزائري على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم وهما العوامل الأكثر تأثيرا في تفعيل الأداء بالمؤسسة، إلا أن الإستراتيجية تلعب كذلك دور امهما في نقل وتحقيق القبول وترسيخ هذه العناصر ومنه تحقق الدور المتميز في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

ومنه نقول إن الفرضية القائلة: " تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الاداء داخل البنك الوطني

الجزائري. " قد حققت اذن فهي صحيحة.

خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات خلال الإطار الميداني، والتعليق عليها وتحليلها توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن الإستراتيجية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري لها أثر إيجابي في تحسين أداء العاملين بها كما أن تطبيقها يؤدي إلى تحسين الأداء بالمؤسسة، وتبين الدراسة أيضا أن الأداء العام للمؤسسة يتسم بالكفاءة والفعالية من خلال تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وانتهاج أساليب التحفيز والتكوين داخلها بمختلف أنواعه، كما ساهمت الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة، محاولة دراسة واقع مساهمة الإستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية، وذلك لفهم العلاقة التي تربط الإستراتيجية الاتصالية بالأداء الشامل داخل البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية، وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية المذكورة سلفاً، والإجابة عليها من خلال الفصول الثلاثة لهذا البحث باستعمال المنهج والأدوات اللازمة، حيث كان لابد من تمهيد الدراسة الميدانية بإطار نظري لتزويد الباحث بالمفاهيم والمعلومات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم التطبيق الميداني على عينة من موظفي البنك الوطني الجزائري.

فالتخطيط الاستراتيجي بات الركيزة الأساسية بالمؤسسات المعاصرة من اجل تسيير شؤونها وتحقيق أهدافها وغاياتها، والرفع من قدراتها وتحسين أداء الموظفين بداخلها، من خلال رسمها لرؤية مستقبلية بالمؤسسة، الأمر الذي ما انفك يجعلها من أفضل الخيارات التي تؤدي إلى بلوغ الأداء المنشود

المصادر والمراجع:

- ابراهيم محمد محمد ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2009م.
- أحمد طعيمة رشدي: تحليل المحتوى في العلوم الإنسانية (مفهومه، أسسه، استخداماته) د الفكر العربي، القاهرة، 2004م.
- بوحوش عمار: دليل الباحث في المنهجية و كتابة الرسائل الجامعية، ط2، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د س .
- حجازي مصطفى: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط ثالثة ، لبنان، 2000م
- دادي عدون ناصر: الإتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الإقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دن ، 2004م.
- السالم مؤيد سعيد: عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع إربد الأردن، 2009م.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
- عبد الله العسكري عبود: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار النمير دمشق، سوريا، 2004م.
- الغالي طاهر محسن منصور ، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الاداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الاولى عمان، 2009م.

قائمة المصادر و المراجع

- قاسم محمد محمد ،المدخل إلى مناهج البحث العلمي، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1999 م.
- محمد المرسي جمال الدين : مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- محمد بني حمدان خالد: وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، د اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
- محمود خضير كاظم ، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، دار الميسرة الاردن، 2007م.
- محمود أبو بكر مصطفى : فهد عبد الله النعيم: الإدارة الإستراتيجية و جودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، د الجامعية الإسكندرية، الإسكندرية، 2007 م.
- محمود ابو بكر مصطفى ،دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000م.
- محمود أحمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، ط01 المجموعة العربية للتدريب والنشر مصر، 2013م.
- منير حجاب محمد : الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، اط3، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000م.

المجلات والدوريات:

- بريش السعيد، نعيمة يجاوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011/2012 م.
- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، جامعة الجزائر، 2010 م.
- قبيل حاتم، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، مصر، 2009
- مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001 م.

الرسائل الجامعية:

- بوجمان عادل، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014 م.
- فرعون أحمد: الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، 2017 م.
- السليماني حنان بنت عبد الرحمن، رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال، رسالة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، بمكة المكرمة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1433 هـ.
- شين نوال ، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017 م.

- صالح بلاسكة: فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف، 2017م.
- العايب عبد الرحمان، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2011م.
- عشي عادل ،الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص تسيير مؤسسات صناعية، جامعة محمد خضير بسكرة، 2002/2001م.
- عليلي حمزة ، عياد أمينة ، الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة الخدمائية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة، 2015 / 2016م.
- محمد السايح الزغودي ،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012م.
- محمد عباس سهيلة ،إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006م.
- مسعي عبد الحليم، أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الإقتصادية في الجزائر خلال الفترة 1988-2007م، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2012/2013م.

- مبارك حجر وعود الحجر: أثر استراتيجية المنظمة في تحسين القدرة التنافسية لدى المصارف التجارية الكويتية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، قسم إدارة الأعمال، 2011م.

المقابلات:

مقابلة مع السيد عماد حباس، مدير وكالة البنك الوطني الجزائري بغرداية، بمقر الوكالة، يوم 04 جويلية 2018، على الساعة 11:30

مواقع الانترنت:

- [http //www. bna .dz/presentation.html](http://www.bna.dz/presentation.html)

الوثائق :

البنك الوطني الجزائري وكالة غرداية 292، بتاريخ: 2018/07/02.

الوثائق الرسمية للبنك الوطني الجزائري بغرداية BNA292

المراجع الأجنبية:

-Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 3eme édition, Edition d'Organisation, Paris, 2003,

الملاحق

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان موجهة للموظفين بمؤسسة البنك الوطني الجزائري- وكالة غرداية - حول موضوع:

**مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل في
المؤسسة الإقتصادية**

دراسة حالة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري - وكالة غرداية -

أخي الموظف أختي الموظفة....

تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة حول موضوع " الإستراتيجية الاتصالية كمدخل لتفعيل الأداء الشامل في المؤسسة الإقتصادية " حيث اخترنا مؤسستكم لإجراء دراستنا الميدانية، نرجو منكم التعاون معنا ومساعدتنا في إتمام هذا البحث العلمي بسعة صدركم وتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على أسئلة الاستمارة الموضوعية بين أيديكم من اجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة ، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط لا غير وليس لأغراض أخرى

إشراف الأستاذة:

- ليلي سليمان

إعداد الطالبين:

❖ قويدر جلول محمد أمين

❖ سايني زهرة

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

✓ المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة
من 46 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

تقني سامي

جامعي

دراسات عليا

4- الأقدمية في المؤسسة

أقل من 5 سنوات 6 سنوات أو أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

5- الوظيفة:

المدير

مكلف بمصلحة الدراسات و تحليل المخاطر

عامل على مستوى مصلحة الصندوق

عامل على مستوى مصلحة سكريتارية المعاملات

عامل على مستوى مصلحة عمليات التجارية الخاجية

أخرى تذكر

✓ المحور الأول: أهمية الإستراتيجية الاتصالية بالبنك الوطني الجزائري.

الإجابة					العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					الفقرات
					01- إن أولويات مؤسسة البنك الوطني الجزائري توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؟
					02- يتميز الهيكل التنظيمي للبنك الوطني بالوضوح والثبات؟ .
					03- التخطيط الاستراتيجي مهم بالبنك الوطني الجزائري؟.
					04- يتمتع البنك الوطني الجزائري بموارد وإمكانيات مناسبة تساعد على تنفيذ استراتيجيته الإتصالية؟
					05- تعتمد الإستراتيجية الاتصالية على عدة وسائل إتصالية تتمثل أهمها في عقد اجتماعات، مقابلات، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة؟
					06- يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتنمية الوعي بمكونات وخصائص ومتطلبات الإستراتيجية الإتصالية لدى مستخدمي البنك الوطني الجزائري؟.
					07 . يلتزم مستخدمي البنك الوطني الجزائري بالخطط التي تضعها إدارة المؤسسة؟

❖ المحور الثاني: تفعيل الأداء في البنك الوطني الجزائري.

الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					الفقرات
					01-يعتمد البنك الوطني الجزائري في تقييمه لأداء مستخدميه بدراسة جميع مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية)؟
					02-يعتبر تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة الركيزة الأساسية للحكم عن أداء المؤسسة؟
					03-إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه؟
					04-تعتمد المؤسسة على ميكانزمات تسمح بتحفيز العمال خاصة عن طريق المكافآت من أجل بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد؟
					05-من بين الأهداف التي تسطرها المؤسسة هو العمل على تأهيل مستخدميها من خلال عقد دورات تدريبية من أجل تحسين أدائهم وتحقيق أهدافها؟
					06- ينتهج البنك الوطني الجزائري سياسة واستراتيجية واضحة في مجال تحسين ظروف العمل من أجل الرفع من أداء المستخدمين والمؤسسة؟

✓ المحور الثالث: دور الاستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء في المؤسسة.

الإجابة					العبارة
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					01- تقوم الإستراتيجية الاتصالية بالمؤسسة بتقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء؟
					02- وجود إستراتيجية اتصال في المؤسسة له دور في خلق جو عمل جماعي وتعزيز روح الفريق والتعاون؟
					03- تنتهج الإستراتيجية الاتصالية سياسة التدريب والتكوين فيا المؤسسة من أجل الرفع من قدرات الأفراد وتحسين أدائهم؟
					04- تعمل الإستراتيجية الاتصالية على إرضاء مستخدميها والاستماع لانشغالاتهم قصد تحسين مستوى أدائهم؟
					05- يرجع السبب الرئيسي في ارتفاع مستوى الأداء بالمؤسسة إلى تعزيز الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين؟
					06- من بين الاهتمامات التي تطمح الإستراتيجية الإتصالية إلى تحقيقها هي تحسين أداء العاملين بالمؤسسة؟

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

استمارة مقابلة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري - وكالة غرداية - حول موضوع:

مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل
في المؤسسة الإقتصادية

-دراسة حالة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري - وكالة غرداية-

إشراف الأستاذة:

- ليلي سليمان

إعداد الطالبين:

❖ قويدر جلول محمد أمين

❖ سايني زهرة

اسم الموظف: حباس عماد

الوظيفة: مدير البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية

تاريخ إجراء المقابلة: 2018/07/02

مدة المقابلة: 35 دقائق.

- 01- ما هي المؤسسة الأكثر تنافسية للبنك الوطني الجزائري وما يميزها عن مؤسساتكم؟
- 02- ما هي الإستراتيجية المعتمدة من قبل البنك الوطني الجزائري؟
- 03- هل ترى أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة؟
- 04- ما هي الإجراءات الإستراتيجية التي انتهجتها المؤسسة لتحقيق أداء متميز عن غيرها؟
- 05- ما هي أسس الإستراتيجية الاتصالية للبنك الوطني الجزائري؟
- 06- هل ساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة؟
- 07- هل كان الاعتماد على الاستراتيجية الاتصالية ذا تأثير إيجابي في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري؟
- 08- ما مدى تأثير الاستراتيجية الاتصالية في تفعيل الأداء بالبنك الوطني الجزائري؟

جامعة غرداية

كلية علوم الاجتماعية والإنسانية



قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

استمارة الملاحظة بالمشاركة بعنوان:

مساهمة الإستراتيجية الإتصالية في تفعيل الأداء الشامل في
المؤسسة الإقتصادية

-دراسة حالة بمؤسسة البنك الوطني الجزائري – وكالة غرداية-

إشراف الأستاذ:

- ليلي سليمان

إعداد الطالبين :

❖ قويدر جلول محمد أمين

❖ سايني زهرة

السنة الجامعية: 2018/2017

لقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة بدون مشاركة من خلال زيارتنا الميدانية طيلة زيارتنا الميدانية لبنك الوطني الجزائري محل الدراسة بولاية غرداية، من خلال ملاحظتنا طريقة تعامل الموظفين مع بعضهم البعض و كذا تعاملهم مع الزبائن ، و كذا طريقة التواصل معهم ، بالإضافة إلى ملاحظتنا لطريقة التواصل، و الوسائل و الطرق المستعملة لعملية الإتصال داخل البنك الوطني الجزائري بوكالة غرداية، سواء ما تعلق ذلك بالاتصال الصاعد او النازل، أو من خلال المذكرات المكتوبة الموجهة لموظفي البنك الوطني الجزائري، مما منحنا الفرصة لاستقاء أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات المفيدة للدراسة .