

مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية: شركات

الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية

د. تيسير ( محمد رضا ) أحمد مقدادي

جامعة الملك عبد العزيز فرع الكامل/ كلية الأعمال بالكامل/ قسم نظم المعلومات الإدارية

د. محمد أديب محمد شكور محمود اميرير

جامعة الملك عبد العزيز فرع الكامل/ كلية العلوم والآداب بالكامل / قسم مهارات الاتصال

## الملخص

فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية: شركات الصناعات الغذائية العاملة

بمدينة جدة المملكة العربية السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية: شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الصناعات الغذائية، وقد تم توزيع (٨٠٠) استبانة على أفراد مجتمع الدراسة وتم استرجاع (٦٣٩) استبانة صالحة للتحليل أي ما نسبته (٨٠%) من عينة الدراسة. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.16) لتحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: وجود أثر هام لأبعاد فاعلية الاتصالات الإدارية في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة المملكة العربية السعودية، حيث ان أبعاد فاعلية الاتصالات الإدارية تقسّر ما مقداره (٣٢%) من التباين في الأداء المؤسسي.

أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام الإدارات المبحوثة بزيادة الاهتمام بعناصر فاعلية الاتصال الإداري لما له من اثر مهم في الأداء المؤسسي، كما اوصت الدراسة بتوجيهه اهتمام الباحثين نحو دراسة الجوانب الاجتماعية والسلوكية للاتصال الإداري.

## Abstract

### **The level of management communication effectiveness and its impact on institutional performance an Empirical Study: on Companies of Food industries working in Jeddah, Saudi Arabia**

This study aimed at identifying the level of management communication effectiveness and its impact on institutional performance in Companies of food industry working in Jeddah, Saudi Arabia. To achieve the goals of the study , the researchers designed a survey questionnaire which was the main instrument of the study. The sample of the study comprised of (800) employees from the researched companies, (650) questionnaires were distributed , (629) of the questionnaires were returned and valid for analysis which constitute (80%) of the sample of the study. The data was processed using the statistical package for the social science (SPSS) version 16.0 for windows. The study revealed the following results: There was a significant impact for the dimensions of management communication effectiveness on institutional

performance in food industry companies. The dimensions of the management communication effectiveness explain (32%) of the variations in the institutional performance.

The study recommended that more attention should be paid by the concerned departments through increasing the elements of management communication effectiveness which will create greater influence on institutional performance. In addition, the study suggested that researchers must study the social, behavioral aspects of the management communication.

## المقدمة:

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئات شديدة التنافسية، حيث تسعى كل منها للبحث عن سبل النجاح والتميز، تسعى المنظمات المعاصرة الى تحليل مدى كفاءة وفاعلية عملياتها الداخلية لتحسين مستوى ادائها وبالتالي قدرتها التنافسية، حيث يتوقف في كثير من الاحيان اختلاف المركز الإستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة على فعالية عملياتها الداخلية، وهناك العديد من السبل التي تنتهجها المنظمات لتحسين ادائها، ولعل احد هذه السبل الاهتمام بمستوى فاعلية عملياتها الإدارية ومنها الإتصالات الإدارية، ولا شك أن الإتصالات الإدارية تمثل الجهاز العصبي للمنظمة، حيث يحقق تواصل مختلف الأفراد والوظائف والمستويات الإدارية وبالتالي تنسيق الجهود الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وبالتالي تحسين مستوى ادائها، الذي يلعب دوراً هاماً في تحديد قوة المنظمة التنافسية لكي يتم ضمان البقاء والاستمرار لهذه المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومعقدة ومليئة بالتحديات.

وترتيباً على ما سبق تاتي هذه الدراسة لمحاولة اختبار استخلاص الباحثين للعلاقة المنطقية التي يفترضها الادب الإداري، والتجارب العملية لنجاح وفشل المنظمات لدور فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في الأداء المؤسي. لذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية وتحليل أثرها في الأداء المؤسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة:

يتمثل اهتمام الباحثين في محاولة تفهم مضمون مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية والأداء المؤسي في المنظمات ومنها إدارات شركات الصناعات الغذائية حيث أصبحت هذه المفاهيم اليوم حتمية وتجاوزت مرحلة تطبيق الاسس العلمية في الإتصالات الإدارية إلى حد الاحتراف، ومن الملاحظ أن مستوى الأداء المؤسي يتباين بين إدارة وأخرى، كما أن مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية لبعض المنظمات يشوبها بعض القصور في مجال الفهم والتطبيق، وباعتبار أن هناك سعي دائم وجهود حثيثة تبذلها الشركات لتحسين مستوى عملياتها ومستوى ادائها، فقد تمثلت مشكلة الدراسة في عدم ادراك الباحثان لمستوى فاعلية الإتصالات الإدارية في شركات الصناعات الغذائية وأثرها في الأداء المؤسي شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

فرضيات الدراسة : تسعى الدراسة الى اختبار الفرضيات التالية:

## الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد متغير فاعلية الإتصالات الإدارية ( الوضوح، الإستيعاب، والاستعداد الشخصي، والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ ) على الأداء المؤسي بأبعادها (مؤشرات السوق والمستهلك، ومؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلي، والمؤشرات المالية) في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

## الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، الإستيعاب، والاستعداد الشخصي، والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ) على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

## الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، الإستيعاب، والاستعداد الشخصي، والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ) على مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، الإستيعاب، والاستعداد الشخصي، والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ) على مؤشرات التشغيل الداخلي كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

#### الفرضية الخامسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لإبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، الإستيعاب، والاستعداد الشخصي، والقدرة على نقل الأفكار، والقدرة على التنفيذ) على المؤشرات المالية كأحد أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف على مدى تأثير فاعلية الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي المقدمة في شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة كما تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- محاولة تقديم إطار نظري حول فاعلية الاتصالات الإدارية والأداء المؤسسي.
- ٢- التعرف على اثر فاعلية الإتصالات الادارية في مستوى الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة.
- ٣- تقديم اقتراحات وتوصيات إلى الإداريين في شركات الصناعات الغذائية بمدينة جدة بناءً على نتائج الدراسة.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها ومن أهمية مجتمع الدراسة الذي تجرى فيه، وتكمن أهميتها في كيفية توظيف فاعلية الإتصالات الإدارية لتعزيز قدرة المنظمة في الحصول على أقوى المواقع التنافسية لتقديم أفضل الخدمات وتحاول هذه الدراسة أن تزود الإدارة العليا في شركات الصناعات الغذائية بالنتائج الهامة عن مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية والأداء المؤسسي، وأيضا دعم صانعي القرار لتعزيز دور فاعلية الإتصالات الإدارية لاكتساب القدرة التنافسية بين مختلف الانتاجية، كما أنها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثين- التي تبحث في تأثير الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية وتبرز أهميتها أيضا في أنها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية المعاصرة في مجال العمليات الإدارية في الدول العربية سيما وان هناك دراسات قليلة عالجت هذا الموضوع.

## منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على أساس الجمع بين الأسلوب (الوصف التحليلي) حيث تم الحصول على معلومات الدراسة المتعلقة بالجانب النظري من الكتب والرسائل الجامعية والمراجع والدوريات، وذلك لتغطية الجانب النظري من البحث ، وأسلوب (الدراسة الميدانية) تم تطوير استبيان لجمع المعلومات والبيانات.

## مجتمع وعينة الدراسة:

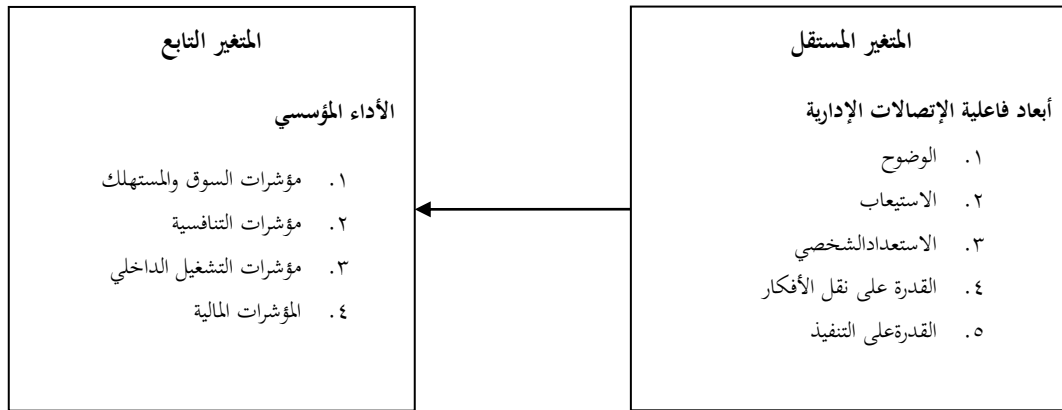
يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها ١٨ شركة (السوق العربي الإلكتروني

<http://www.earabicmarket.com/earabicmarket/ar/companies/saudi-arabia/foods-beverages/search?>

. تم اختيار عينه عشوائية بسيطة قصدية من مجتمع الدراسة اعتمادا على سهولة توزيع الاستبانة في الشركات المبحوثة حيث تم توزيع استبانات على (٨٠٠) موظف يعملون في شركات الصناعات الغذائية استرجع منها (٦٣٩) استبانة مشكلة ما نسبته (٨٠%) من عينة الدراسة، وتم تدقيق الاستبانات حيث تم استبعاد (١٠) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل وقد بلغت الاستبانات الصالحة (٦٢٩) استبانة.

## أ نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة، المتغير المستقل (فاعلية الإتصالات الإدارية وأبعادها) وأبعادها، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) وأبعاده.



## المصدر: إعداد الباحثين

## أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مستفيدان من الأدبيات والدراسات السابقة ، حيث يوضح الجدول رقم (١) ارقام الفقرات التي تقيس كل بعد من ابعاد المتغيرات، وتكونت هذه الدراسة من قسمين: القسم الأول : ويتكون من (٢٢) فقره تقيس المتغير المستقل القسم الثاني: ويتكون من (٢٢) فقره تقيس المتغير التابع

وقد تم قياس الفقرات حسب مقياس ليكرت الخماسي وما على المستجيبين إلا وضع إشارة (x) على واحده من اختيارات الاجابه وهي (٢+) موافق بشدة، (١+) موافق، (٠) موافق بدرجة قليلة، (-١) غير موافق، (-٢) غير موافق بشدة.

### صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم عرض الاستبيان على خمسة محكمين من أعضاء الهيئة التدريسة في قسم الأعمال/ جامعة الملك عبد العزيز للتحقق من صدق محتواها حيث تم اقتراح بعض التعديلات عليها، وقد قام الباحثان أيضاً بإجراء دراسة اختبارية لعينة مكونة من (٢٥) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح الاستبيان وفهمه، حيث تم في ضوء ذلك إعادة صياغة بعض فقراته، وقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكافة مجالات الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) معاملات ثبات المقياس والمجالات وارقام الفقرات التي تقيسها

الفقرات	أبعاد فاعلية الاتصالات الإدارية	الاتساق الداخلي	الفقرات	أبعاد الأداء المؤسسي	الاتساق الداخلي
٥-١	الوضوح	٠.٧٩	٢٨-٢٣	مؤشرات السوق والمستهلك	٠.٩٠
١٨-١٥	الإستيعاب	٠.٩٢	٣٤-٢٩	مؤشرات التنافسيه	٠.٨٧
١٤-١١	والاستعداد الشخصي	٠.٨٩	٢٨-٢٣	مؤشرات التشغيل الداخلي	٠.٧٤
١٠-٦	القدرة على نقل الأفكار	٠.٩١	٤٤-٤٠	المؤشرات المالية	٠.٨٧
٢٢-١٩	القدرة على التنفيذ	٠.٩٠			

يظهر لنا من الجدول رقم (١) أن قيم معامل الاتساق لفاعلية الإتصالات الإدارية وأبعاده تراوحت بين (٠.٧٩ - ٠.٩٢)، وقيم معامل الاتساق للأداء المؤسسي وأبعاده تراوحت بين (٠.٧٤ - ٠.٩٠)، مما مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بقيم مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي حيث أن القيمة المقبولة لهذا المقياس ٦٠% فما فوق.

### المعالجات الاحصائية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية (Spss v.16) وفقاً للمعالجات الاحصائية التالية:

١- اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وأبعاده.

٢- تحليل الانحدار المتعدد المنترج ( Stepwise Multiple Regression Analysis ) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

### الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

أجرى (الحواجرة، 2010) دراسة بعنوان " دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات"، هدفت إلى تحليل علاقة ارتباط استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بالأداء لدى شركات الصناعات الغذائية الأردنية والبالغ عددها (27)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة بحثية لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة المكونة من المدراء ونوابهم ومساعدتهم والبالغ عددهم (213)، حيث مثلت ما نسبته 44.4% من مجتمع الدراسة البالغ (480) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ترابط قوية بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال المعرفي بأبعادها (تنمية التعلم، مأسسة التعلم، تكامل المعرفة وتوظيفها) والأداء التنافسي للشركات المبحوثة، كما وتوصلت الدراسة إلى أن معظم اتجاهات العلاقات كانت موجبة، مما يوضح إمكانية الربط بين استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري والوصول بالشركة إلى مستويات مرتفعة من الأداء التنافسي.

أما دراسة (الطراونة، 2010) فجاءت بعنوان "أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية"، هدفت إلى التعرف على أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة ثلاث شركات تعمل في مجال الصناعات الاستخراجية. وخلصت الدراسة إلى ارتفاع المتوسط العام لتصورات المبحوثين حول سياسات الاختيار والتعيين والأداء المؤسسي في الشركات المبحوثة، كما وارتأت الدراسة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياستي الاختيار والتعيين (المقابلة الأولية، الاختبارات، الفحص الطبي، الاختيار الأولي، التعيين) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن، في حين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسياستي الاختيار والتعيين (طلبات الاستخدام، المقابلة النهائية) على الأداء المؤسسي في قطاع الصناعات الاستخراجية في الأردن.

أما (الحداد، ٢٠٠٧) فقد قام بدراسة بعنوان العلاقة بين الإتصالات والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نمط الإتصالات الإدارية والأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية، بالإضافة إلى تحديد معوقات الإتصالات الإدارية التي تؤدي إلى تخفيض مستوى الأداء الوظيفي للمديرين. تكونت عينة الدراسة من المديرين في (وزارات الاقتصاد التخطيط، التجارة والصناعة، المالية والاقتصاد الوطني، العمل والشؤون الاجتماعية، ووزارة الصحة) والذين بلغ عددهم (٥٦٤) مديراً. وتم التوصل إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصالات اللفظية وبين الأداء الوظيفي للمديرين في الوزارات السعودية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من شكلي الإتصالات اللفظية وهما (الإتصالات الشفوية والإتصالات المكتوبة) وبين الأداء الوظيفي للمديرين. وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصالات الإلكترونية وبين الأداء الوظيفي للمديرين.

أجرى (الكساسبة، ٢٠٠٧) دراسة بعنوان "دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية". وقد هدفت الدراسة إلى تحديد دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية أداء مؤسسة المناطق الحرة الأردنية خلال الفترة (١٩٩٦-٢٠٠٥) وقد تم قياس متغيرات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة سنوياً، وخلصت الدراسة إلى نتائج مهمة ومنها: حصول تحسن في جميع عناصر تكنولوجيا المعلومات مع اختلاف في نسب التحسن في المؤسسة خلال السنوات (١٩٩٦ - ٢٠٠٥). وجود علاقة ارتباطية معنوية بين كل من حجم الاستثمار، الأجهزة، البرمجيات، والعاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي باستثناء هدف العائد على الكلفة، كما توجد علاقة ارتباط معنوية بين قواعد البيانات والشبكات والاتصالات مع جميع مؤشرات فاعلية الأداء المؤسسي.

ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية

دراسة أنجار (Ahangar، 2011) بعنوان "The Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance: An Empirical Investigation in An Iranian Company" بين رأس المال الفكري والأداء المالي: تحقيق تطبيقي في الشركة الإيرانية"، هدفت إلى فحص القيمة الفكرية المضافة أثرها على أداء الشركة، استناداً لمقاييس الأداء المالية مثل الربحية، الإنتاجية، النمو في المبيعات، ولتحقيق هذا الهدف تناولت الدراسة بالفحص والتحقيق التقارير السنوية، والميزانية العمومية، لوحدة من أشهر الشركات الإيرانية. وأكدت النتائج التجريبية للدراسة على وجود علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري وأداء الشركة (الربحية، الإنتاجية، نمو المبيعات)، مع تفوق ملحوظ لتأثير رأس المال الفكري على إنتاجية الأفراد، كما وارتأت الدراسة أن معدل نمو المبيعات وإنتاجية الموظف يمكن تحسينها من خلال زيادة استثمار الشركة في رأسمالها البشري، وفشلت الدراسة في إيجاد رابطة قوية بين رأس المال الهيكلي كأحد مكونات رأس المال الفكري وبين أداء الشركة.

أجرى بيوركمان (Biorkman, 2009) دراسة بعنوان "Change communication: Enabling individuals to act"، هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال على تمكين الأفراد من الفعل، في الشركات القبرصية للتسويق الغذائي، وشملت عينة الدراسة (١١٧) مديراً وأظهرت الدراسة، بالإضافة إلى أن المديرين كانوا يرون وجود مستوى عالي من الصحة المنظمة في شركاتهم إلى وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة بين تغيير الاتصالات وتمكين الأفراد من الفعل.

أما الدراسة التي أجراها أنتوني (Anthony et.al, 2009) بعنوان "Communication and Efficiency in Coordination Game Experiments" والاتصال والكفاءة تطوير مهارات الاتصال لدى القادة". والتي هدفت إلى بحث أنماط الاتصال المقترنة مع أساليب القيادة المختلفة. وشملت الدراسة (٥٢٩) مبحوثاً من العاملين في قطاع صناعة الأدوية في أيرلندا، فقد توصلت الدراسة إلى أن أنماط الاتصال المتبعة تختلف باختلاف أساليب القيادة، وأن هنالك سلوكيات معينة ترتبط بلغة القيادة. وأوصت الدراسة بضرورة تحديد مفهوم القيادة من وجهة نظر اتصالية.

كما قام أنجل ولانسر (Angell & lance, 2009) بدراسة بعنوان "Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and Nonverbal Planning" تأثير الاتصالات على الإستراتيجيات: الاتصال اللفظي وغير اللفظي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال اللفظي وغير اللفظي على خصائص الإدراك، حيث خضع للدراسة (98) طالباً ممن كانوا منتظمين في مساق الاتصالات في جامعة



ويسترن الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن الإتصالات غير اللفظية (الحركات) لها قوة تأثير على إدراك المستجيبين، كما أن المستجيبين الذين لديهم قوة إدراك عالية تكون لديهم قابلية كبيرة في مواجهة الإستراتيجيات.

وقام كابرينا وبونتس (Bontis & Cabrita 2008) بدراسة تحت عنوان Intellectual Capital And Business Performance In The Portuguese Banking industry بعنوان رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الصناعة المصرفية البرتغالية"، كان الغرض منها دراسة العلاقات والتفاعلات المشتركة بين مكونات رأس المال الفكري وأداء الأعمال في الصناعة المصرفية البرتغالية. وأكدت نتائج هذه الدراسة على ما جاء في نظيراتها من الدراسات السابقة، على أهمية الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري على أداء الأعمال، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ترابط وثيقة بين مكونات رأس المال الفكري والأداء، مع اختلاف نسبي بين نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات يعود لأسباب تعود للسياق الجغرافي والقطاعي الذي تناولته الدراسة.

### ما يميز هذه الدراسة

تناولت الدراسات السابقة استراتيجيات الاستثمار في رأس المال الفكري، واثر سياسات الاختيار على الاداء الوظيفي، والعلاقة بين الاتصالات والاداء الوظيفي، واثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية الاتصالات، واثر رأس المال الفكري على الاداء المالي، وتأثير الاتصالات على الاستراتيجيات، ورأس المال الفكري واداء الاعمال. لم تتناول اي من الدراسات السابقة فاعلية الاتصالات واثرها في الاداء المؤسسي، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، كما انها تميزت باهمية مجتمع الدراسة شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جده.

### التعريفات الإجرائية

**المتغير المستقل: فاعلية الإتصالات الإدارية:** ويُقصد به أن المعنى الذي في ذهن المرسل ( فحوى الرسالة ) هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل واستجاب له، وهنا تحقق الهدف من عملية الاتصال، ويتكون من الأبعاد التالية:

١. **الوضوح:** أن تكون الرسالة واضحة المعنى، يسهل فهمها، أي لا توجد احتمالية للتفسير بغير المعنى المراد منها.
٢. **الاستيعاب:** هي قدرة الفرد على تفهم المعاني والأفكار المرسلة له بفحوى الرسالة، وتزداد هذه القدرة بالخبرة، والمستوى الثقافي.
٣. **الاستعداد الشخصي:** قدرة المرسل الشخصية للتحدث والاتصال وتوصيل مضمون الرسالة بشكل واضح وسهل الفهم للمستقبل.
٤. **القدرة على نقل الأفكار:** هي مقدرة الشخص المرسل على نقل المعنى المطلوب توصيله للمستقبل بشكل بسيط ومفهوم وحسب المستوى الإدراكي والثقافي للمستقبل.
٥. **القدرة على التنفيذ:** وهي المقدرة الشخصية لمستقبل الرسالة على تنفيذ محتواها. وقد عرف الباحثان فاعلية الاتصال بأنها درجة توافر مهارات الاتصال لدى الأفراد وقدرتهم على تحقيق عملية الاتصال في فهم وتفسير محتوى الرسالة بين المرسل والمستقبل.

**المتغير التابع: الأداء المؤسسي:** مجموعة الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين والهادفة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المنشودة سواء كانت ربحية أو تنظيمية أو تعليمية بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم ككل ولها عدة أبعاد :

١- مؤشرات السوق والمستهلك: عدد من المؤشرات التي يمكن من خلالها تعرف حصة المنظمة السوقية، ورضا عملائها، وعدد العملاء الجدد أو المحتملين، بالإضافة لجودة الخدمات والسلع التي تنتجها المنظمة.

٢- مؤشرات التنافسية: وتعكس هذه المجموعة عددا من المؤشرات التي يمكن من خلالها تعرف مكانه المنظمة التنافسية ومن ابرز هذه المؤشرات مدى جودة خدمات ومنتجات المنافسين، والمؤشرات المالية للمنافسين، وحصصهم السوقية، ونقاط القوة والضعف لديهم.

٣- مؤشرات التشغيل الداخلي: وتعكس مجموعة المؤشرات حول مدى اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني عدد من السياسات والوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع من مستوى الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة.

٣- المؤشرات المالية: تمثل مجموعة الأساليب التي يمكن من خلالها تعرف مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المالية.

**مفهوم الاتصال:** يُعد الاتصال عنصراً مهماً في بقاء واستمرارية المنظمة بغض النظر عن طبيعتها وغاياتها. حيث يساعد الاتصال أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، من خلال فهم التوجيهات والرسائل ومؤشرات التنافسية لها للقيام بالمهام على الوجه المطلوب (إدريس والمرسي، ٢٠٠٥).

وسواء كان الاتصال لتبادل الأفكار أو السلوكيات، فإن عملية الاتصال لا بد أن تتضمن نقل وفهم المعنى، والفكرة أو المعلومة مهما كانت مهمة تصبح غير مفيدة حتى يتم نقلها وفهمها ليتخذ في ضوءها أو بشأنها قرار، أو للتأثير في سلوك العاملين وتوجيههم الوجهة المطلوبة (Robbins, 2001).

ويُمكن أن تُعرف عملية الاتصال الإداري بأنه " الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية للتنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى لغرض أدائها لوظائفها الإدارية الأساسية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والقيادة من خلال نقل وفهم المعاني والأفكار والأوامر " (القيوتي، ٢٠٠٩).

ويُعد الاتصال الإداري من الموضوعات الحديثة التي تزايد الاهتمام بها لكثافة المعلومات ودخول التكنولوجيا الحديثة التي فرضت على المنظمات الاهتمام بها، لان العملية الإدارية بما فيها من تنسيق للجهود، وتنظيم للمعلومات، واتخاذ للقرارات، لا تحقق أهدافها إلا من خلال نظام اتصال فعال (القيوتي، ٢٠٠٩).

### **أهمية الاتصال الإداري:**

نظراً لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة، فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها، وتحقيق فاعليتها، بحيث تتساق المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة، لما فيه خير المنظمة وتحقيق أهدافها. ويتوقف نجاح الاتصال إلى حد كبير على كل من المرسل والمستقبل، وعلى كفاءة وسيلة الاتصال، فلا بد للمرسل من أن يكون شخصاً ماهراً في التعبير عما يريد أن يوصله للمستقبل، كذلك أن المستقبل هو الآخر يحتاج إلى المهارة على الاتصال والفهم لما يريد أن يقوله المرسل. وينبع الاهتمام

المتزايد بعملية الاتصالات في المنظمة (المغربي، ٢٠٠٧؛ الصرايرة وعائش، ١٩٩٦، ALtman et. al, 1985

الاتصال من وظائف الإداري الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، والوسيلة التي عبرها يتم القيام بوظائف الإدارة الأساسية. فالاتصال أساسي لوجود أي جماعة، باعتباره وسيلة لإفرادها لتبادل المعاني والأفكار. إن توافر مهارات الاتصال الجيد ضرورية للإداري الناجح الذي لا يستطيع أن يقوم بمسؤولياته إلا مع مساعدة موظفيه، حيث يحصل على المعلومات منهم ومن ثم يقوم بتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى أهداف المنظمة المنشودة. وتُعتبر عملية الاتصال مهمة جداً للإدارة وعلى كافة مستوياتها الإدارية. حيث تقوم عملية الاتصال على نقل وتبادل المعلومات عن كل ما يجري داخل الأنظمة الفرعية المكونة للنظام الإداري. وتؤدي الاتصالات السيئة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي إلى ضعف الإنتاج (القيوتي، ٢٠٠٩).

### أهداف الاتصال الإداري:

- تعتمد الإدارة على الاتصالات لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتم نقل السياسات والقواعد والأوامر والإجراءات، عبر قنوات الاتصالات بين أفراد التنظيم لينجزوا أعمالهم على الوجه المطلوب. ويُحقق الاتصال أهداف عديدة ومتنوعة، حيث عُرّف الاتصال على أنه عملية هادفة، لذا لا بد من التعرف على أهداف عملية الاتصالات. فالاتصال هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة. ولا يُمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود أي نظام فعّال للاتصالات. وبناءً على ذلك يمكن أن نذكر بعض أهداف التنظيم (الصيرفي وحامد، ٢٠٠٦؛ Singh, 2001) كالتالي:
١. نشر المعلومات، والحد من حالات الغموض والإشاعات التي تسبب الصراع والتوتر بين أفراد التنظيم، حيث أن وجود الاتصال الدقيق والفعال من خلال إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وسهولة الوصول إليها، يساهم في شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين، ويدعم الثقة والإقدام والتعاون بين العاملين وأعضاء الإدارة العليا.
  ٢. تهيئة المناخ التنظيمي السليم ودعم الاتجاهات الضرورية لتحقيق التحفيز والتعاون والرضا الوظيفي.
  ٣. تحسين إدارة العمل والتي بدورها تساهم في تشجيع العلاقات الاجتماعية بين العاملين وإشباع حاجاتهم للصدقات والانتماء.
  ٤. تهيئة العاملين لتقبل أي تغيير في بيئة العمل من خلال تزويدهم بالمعلومات مقدماً.

### فاعلية الاتصال الإداري:

إن مفهوم الاتصال الإداري هو أن هناك طرفين أو عدة أطراف في عملية الاتصال، يكون أحدهما (المرسل) والآخر (المستقبل) ويحاولان المشاركة في فكرة أو معلومة معينة، عن طريق فعل معين سواء كان فعل لفظي، غير لفظي، كتابة، أو شفهيًا. وبقدر نجاح المرسل في إيصال المعرفة للمستقبل، تكون عملية الاتصال قد حققت هدفها. فقد عرّف فاعلية الاتصال الإداري: "ويُقصد به أن يكون المعنى الذي في ذهن مرسل الرسالة (محتوى الرسالة) هو نفسه المعنى الذي فسره مستقبل الرسالة واستجاب له، وهنا يتحقق الهدف من عملية الاتصال (الزعيبي، ٢٠٠٥).

ويتحقق الاتصال الفعّال عندما يكون المعنى الذي قصده المرسل من الرسالة هو نفس المعنى الذي فهمه المستلم منها، وعندما يتحقق الاتصال بأقل قدر من التكلفة فإنه يُعد اتصالاً كفاءً (القيوتي، ٢٠٠٩).

ويتطلب الاتصال الفعّال توافر عدة مقومات (Kondalkar, 2007) هي:

١. وجود قنوات اتصال محددة وواضحة ومعروفة للجميع.
٢. أن يكون الاتصال مباشراً قدر المستطاع.
٣. أن يكون خط الاتصال مفتوحاً باستمرار خالٍ من أي عوائق.
٤. أن يكون الاتصال صحيحاً وحقيقياً، وتكون اللغة واضحة وبسيطة ودقيقة.
٥. تشجيع التغذية العكسية والاهتمام بردود الفعل الحاصلة لدى المستلمين ونقلها إلى المعنيين.
٦. ضرورة تمتع طرفي الاتصال بمهارات الاتصال، مثل مهارة القراءة واستنباط المعاني، مهارة الإصغاء، مهارة الكتابة، مهارة نقل الأفكار والتعبير عنها، مهارة الحديث وغيرها من المهارات الضرورية لنقل رسالة واضحة ومفهومة.

وتُعد عملية الاتصال على درجة عالية من الأهمية للمنظمات الإدارية. كما يمكن اعتبارها المفتاح للإدارة الفعّالة، فالإتصالات الفعّالة تقع في صلب الأداء الإداري، وعليه فإن الاتصال يؤثر تأثيراً حاسماً في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهو بمثابة الشريان الذي يغذي المستويات الإدارية المختلفة بالمعلومات ويسمح بدورانها في مختلف الأجزاء (جواد، ٢٠٠٠).

#### مفهوم الأداء المؤسسي

يعكس مصطلح الأداء المؤسسي مجموعة الجهود المبذولة من قبل الأفراد والإدارة في إطار عمل المنظمة من خلال التشاركية بين الأفراد والإدارة في الوصول للأهداف التنظيمية المنشودة، فهو لا يرتبط بأحدهما دون الآخر. على الرغم مما في هذا التعريف من وضوح إلا أن ذلك لا يعني اتفاق بين مجموع الباحثين حول تعريف واحد ومحدد للأداء المؤسسي ومرد ذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين حول ماهية الأداء المؤسسي ومحتواه وأبعاده، وذلك لاختلاف الجانب الذي يتم من خلاله للأداء، فالبعض ينظر للأداء من جانب مالي يعبر عن الربحية والإنتاجية وحجم المبيعات وغيرها، وآخرون يحدّدون الأداء بمستوى الكفاءة والفاعلية للعمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تقديم السلع والخدمات وبذلك يكون محتوى الأداء إداري بحث حسب وجهة نظرهم، وهناك من يقابل مصطلح الأداء بكفاءة العمليات والأنشطة التي تم من خلالها توظيف إمكانيات المنظمة لتحقيق أهدافها ونستعرض تالياً عدداً من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم.

يعتبر الأداء المؤسسي مزيج متكامل من ثلاث أبعاد (تنظيمية، معيارية، معرفية) تنظيمية تتضمن مجموعة من اللوائح والإجراءات التنظيمية القائمة على التهديد والعقاب في حال مخالفتها، ومعيارية ترتبط بمجموعه من المعايير والمقاييس التي يجب تحقيقها مثل الربحية والإنتاجية، ومعرفية تقوم على الربط بين الأداء المؤسسي وعدد من المعارف والقدرات الواجب توفرها للوصول للأهداف المنشودة (Ho Chao، et al،2010).

وهناك من يرى أن الأداء المؤسسي مزيج تركيبى إلا أنهم يرون بان الأبعاد الأساسية للأداء المؤسسي هي (الربحية والإنتاجية والكفاءة) (الطراونة والبلبليسي، 2002)، ولكن من وجهة نظر (Barua. et al،2004) فإن الأداء المؤسسي يشير مجموعة من المؤشرات الأدائية التي تشتمل على حجم المبيعات والحصة السوقية للمنظمة والربحية وهذا التقديم يختصر لحد كبير الأداء المؤسسي بنتائج معيارية مثل الربحية والإنتاجية دون إعطاء أهمية للجوانب الأخرى ذات الصلة بالأداء المؤسسي كالجوانب التنظيمية والمعرفية.

من خلال استعراض ما سبق من تعريفات لمفهوم الأداء المؤسسي يمكننا تقديم هذا المفهوم على أنه مجموعة الجهود المشتركة بين الإدارة والعاملين والهادفة لتحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية المنشودة سواء كانت ربحية أو تنظيمية أو تعليمية بما يخدم المصلحة العامة للتنظيم ككل.

### قياس الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء أكثر العوامل التي تجذب انتباه كافة الأطراف المرتبطة بالتنظيم سواء الداخلية أم الخارجية (مدراء، عاملين، مساهمين، جهات حكومية)، فإذا ما كان الأداء على مستوى جيد فإن ذلك ينعكس على جميع هذه الأطراف بالنفع والفائدة، وعكس ذلك يؤدي بجميع هذه الأطراف والمنظمة للخسارة.

لذلك تعتمد المؤسسات والشركات إلى تبني وتطوير أساليب لقياس وتقييم أدائها كمحاولة منها للتعرف على مستويات الأداء المتحققة فيها، ومواجهة أي انتكاسات ومعالجتها قبل استفحالها، ناهيك عن ذلك أن العديد من الشركات والمؤسسات تعتمد لقياس أداءها بمدف مقارنته معيارياً مع مستويات الأداء المتحققة في المنظمات المنافسة للمحافظة على مواقعها التنافسية والعمل على زيادة وتحسين أدائها إذا ما كانت تعاني من مستويات أداء متدنية مقارنة بنظيرتها.

ويعتبر قياس الأداء المؤسسي ضرورة تستطيع المؤسسات الحكومية من خلالها أن تربط بين الأهداف التنظيمية المنشودة والأداء التنظيمي بجميع مكوناته ومحاوره من إنتاجية، وربحية، وولاء تنظيمي، ورضا وظيفي وغيرها، وبالتالي الوقوف على جميع نواحي التنظيم الفنية والتشغيلية والتعرف على مواطن الضعف والقصور ومحاولة التوصل للحلول السليمة والمناسبة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة، وقد بذلت العديد من الجهود للوصول لأساليب واضحة ومنطقية في قياس وتقييم الأداء إلا أن هذه الجهود المبذولة لم تتمخض عن رؤية واضحة لقياس وتقييم الأداء (الشقاوي، 2002).

فبعض هذه المقاييس انصب اهتمامه على الجوانب المالية في المنظمات وما تحققه من عوائد وأرباح بالنظر لمستويات الأرباح المتحققة ومعدل الإنتاجية وحجم المبيعات ومن هذه المقاييس (العائد على الاستثمار، والقيمة الاقتصادية المضافة، الربح المدور)، وعلى صعيد آخر ظهرت عدد من المقاييس غير المالية التي عنيت بقياس الأداء من خلال النظر لعدد من الجوانب مثل رضا العميل، الجودة الكفاءة، الفعالية، والمرونة ومؤشرات التنافسية، مستوى التكنولوجيا، المخزون المعرفي وغيرها من جوانب غير مالية (سويسي، 2010).

وان كانت هذه المقاييس ذات بعد استراتيجي بعيد المدى إلا أن عدم الاهتمام بالبعد المالي خلل بحد ذاته، فالغاية الأولى لأي مستثمر أو مساهم هي تحقيق الربح وما تحسّن الجودة والاهتمام برضا العميل إلا وسيلة لتحقيق هذه الغاية (الكردي والغامدي، 2009). لقد قامت لجنة معايير المحاسبة الأمريكية بتصميم مقياس يتضمن نموذج شامل لقياس وتقييم الأداء، وبحسب هذا النموذج تم تحديد ست مجموعات من المؤشرات الرئيسية التي يمكن من خلالها الاستدلال على مستويات الأداء، وهذا النموذج هو ما تم اعتماده في هذه الدراسة، وتتضمن هذه المجموعات من المؤشرات الجوانب التالية (الباز، 2004):

1. مؤشرات السوق والمستهلك (Market & Customer Indicators): وتتضمن هذه المجموعة عدداً من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على حصة المنظمة السوقية، ورضا عملائها، وعدد العملاء الجدد أو المحتملين، بالإضافة لجودة الخدمات والسلع التي تنتجها المنظمة.

٢. مؤشرات التنافسية (Competitor Indicators): وتعكس هذه المجموعة عددا من المؤشرات التي يمكن من خلالها التعرف على مكانة المنظمة التنافسية ومن أبرز هذه المؤشرات مدى جودة خدمات ومنتجات المنافسين، والمؤشرات المالية للمنافسين، وحصصهم السوقية، ونقاط القوة والضعف لديهم.
٣. مؤشرات التشغيل الداخلي (Internal Business Process Indicators): وتعكس هذه المجموعة المؤشرات مدى اهتمام الإدارة بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، من خلال تبني عدد من السياسات والوسائل والأساليب التي من شأنها أن ترفع من مستوى الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة، ومن هذه المؤشرات ما يلي: الوقت اللازم لتطوير المنتجات، عدد المنتجات والخدمات الجديدة، متوسط فترة التشغيل، متوسط فترة التجهيز.
٤. المؤشرات المالية (Financial Indicators): أو كما يسميها البعض بالمؤشرات الاقتصادية وتمثل مجموعة الأساليب التي يمكن من خلالها التعرف على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المالية، ومن أبرز هذه المؤشرات ما يلي: الربحية، العائد على المبيعات، العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال، العائد على حقوق الملكية.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد متغير فاعلية الاتصالات الإدارية (الوضوح، والقدرة على نقل الأفكار، والاستعداد الشخصي، والقدرة على التنفيذ، والإستيعاب) على الأداء المؤسسي بأبعادها (مؤشرات السوق، ومؤشرات التنافسية، ومؤشرات التشغيل الداخلي، والمؤشرات المالية) في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

ويبين الجدول (٢) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

جدول (٢) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الأداء المؤسسي	الانحدار	0.318	16269.448	5	3253.890	58.060	.000
	الخطأ		34915.306	623	56.044		
مؤشرات السوق	الانحدار	0.327	81.463	5	16.293	60.594	.000 <sup>a</sup>
	الخطأ		167.512	623	.269		
مؤشرات التنافسية	الانحدار	0.291	1401.404	5	280.281	51.076	.000 <sup>a</sup>
	الخطأ		3418.761	623	5.488		
مؤشرات التشغيل الداخلي	الانحدار	0.122	729.196	5	145.839	17.382	.000 <sup>a</sup>
	الخطأ		5227.046	623	8.390		
المؤشرات المالية	الانحدار	0.113	642.492	5	128.498	15.894	.000 <sup>a</sup>
	الخطأ		5036.745	623	8.085		

يوضح الجدول رقم (٢) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة ونظرا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) ودرجات حرية (٦٢٣، ٥)، حيث أن أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية تفسر ما مقداره (٣٢%) من التباين في متغير (الأداء المؤسسي)، كما تفسر أيضا ما مقداره (٣٣%) من التباين في بعد (مؤشرات السوق)، وتفسر أيضا (٢٩%) من التباين في بعد (مؤشرات التنافسية)، وفسرت أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (١٢%) من التباين في بعد (مؤشرات التشغيل الداخلي)، كما تفسر أيضا ما مقداره (١١%) من التباين في بعد (المؤشرات المالية)، وجميع هذه المؤشرات تؤكد تأثير أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية في تفسير الأبعاد التابعة للاداء المؤسسي، وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (٣) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي

أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثابت	15.340	1.449		10.585	.000
الوضوح	.330	.129	.089	2.568	.010
القدرة على نقل الأفكار	-.054	.076	-.027	-.702	.483
الاستعداد الشخصي	.213	.114	.080	1.872	.062
القدرة على التقيد	.069	.098	.030	.706	.480
الإستيعاب	1.352	.095	.511	14.160	.000

يتبين من الجدول (٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي فاعلية الإتصالات الإدارية (الإستيعاب والوضوح) على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لها (١٤.١٦٠) و(٢.٥٦٨) على الترتيب، ويبين الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة

#### جدول (٤)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتدرج (Stepwise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستيعاب	0.301	15.892	.000
الوضوح	0.311	2.974	.003

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة، كما يتضح من الجدول رقم (٤) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن بعد الإستيعاب احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٣٠%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الوضوح في المرتبة الثانية حيث فسر مع بعد الإستيعاب ما مقداره (٣١%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما خرجت الأبعاد التاية (القدرة على نقل الأفكار، الاستعداد الشخصي، القدرة على التنفيذ) من معادلة الانحدار لأنها غيردالة احصائيا ولايوجد لها أثر على الأداء المؤسسي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الاستعداد الشخصي، القدرة على التنفيذ، الإستيعاب) على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

جدول (٥) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر

أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد نظام المعلومات الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثابت	2.623	.502		5.226	.000
الوضوح	-.090	.045	-.070	-2.018	.044
القدرة على نقل الأفكار	.058	.026	.084	2.203	.028
الاستعداد الشخصي	.107	.039	.115	2.718	.007
القدرة على التنفيذ	-.022	.034	-.028	-.663	.507
الإستيعاب	.494	.033	.536	14.956	.000

بتبين من الجدول (٥) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح والقدرة على نقل الأفكار والأداء الفردي والإستيعاب) على مؤشرات السوق، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (-) (٢٠٠١٨) و (٢٠٢٠٣) و (٢٠٧١٨) و (١٤٠٩٥٦) على الترتيب، ويبين الجدول (٦) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

جدول (٦) نتائج تحليل تباین الانحدار المتدرج (Stepwise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستيعاب	0.304	15.521	.000
الاستعداد الشخصي	0.319	3.793	.003

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة، يتضح من الجدول رقم (٨) أن بعد الإستيعاب احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٣٠%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الاستعداد الشخصي في المرتبة الثانية حيث فسّر مع بعد الإستيعاب ما مقداره (٣٢%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما خرجت الأبعاد التاية (القدرة على نقل الأفكار، الوضوح، القدرة على التنفيذ) من معادلة الانحدار لانها غيردالة إحصائيا ولا يوجد لها أثر على متغير الأداء المؤسسي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الأداء الفردي، القدرة على التنفيذ، الإستيعاب) على مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد

فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي



أبعاد نظام المعلومات الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثابت	3.827	.453		8.440	.000
الوضوح	.278	.040	.244	6.895	.000
القدرة على نقل الأفكار	-.057	.024	-.093	-2.396	.017
الاستعداد الشخصي	.109	.036	.133	3.065	.002
القدرة على التنفيذ	-.067	.031	-.093	-2.187	.029
الإستيعاب	.364	.030	.448	12.181	.000

من خلال الجدول (٧) يلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح والقدرة على نقل الأفكار والأداء الفردي والاستعداد الشخصي والإستيعاب) على مؤشرات التنافسية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (٦.٨٩٥) و (-٢.٣٩٦) و (٣.٠٦٥) و (-٢.١٨٧) و (١٢.١٨١) على الترتيب، ويبين الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة

**جدول (٨) نتائج تحليل تباين الانحدار المتدرج (Stepwise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة**

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستيعاب	0.216	12.416	.000
الوضوح	0.275	7.162	.000

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على الاستجابة كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة، يتضح من الجدول رقم (٨) أن بعد الإستيعاب احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٢٢%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الوضوح في المرتبة الثانية حيث فسر مع بعد الإستيعاب ما مقداره (٢٧.٥%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما خرجت الأبعاد التاية (القدرة على نقل الأفكار، الاستعداد الشخصي، القدرة على التنفيذ) من معادلة الانحدار لأنها غير دالة احصائياً ولا يوجد لها أثر على جودة متغير الأداء المؤسسي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الأداء الفردي، القدرة على التنفيذ، الإستيعاب) على مؤشرات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

**جدول (٩) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر**

أبعاد نظام المعلومات الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثابت	3.897	.561		6.950	.000
الوضوح	.110	.050	.087	2.213	.027
القدرة على نقل الأفكار	-.002	.030	-.003	-.079	.937
الاستعداد الشخصي	.031	.044	.034	.707	.480

.639	.469	.022	.038	.018	القدرة على التنفيذ
.000	7.480	.306	.037	.276	الإستيعاب

من خلال الجدول (٩) يلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح والإستيعاب) على مؤشرات التشغيل الداخلي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (٢.٢١٣) و (٧.٤٨٠) على الترتيب، ويبين الجدول (١٠) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة

#### جدول (١٠)

نتائج تحليل تباين الانحدار المتدرج (Stepwise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستيعاب	0.112	8.444	.000
الوضوح	0.120	2.474	.014

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على مؤشرات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة، يتضح من الجدول رقم (١٠) أن بعد الإستيعاب احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (١١.٢%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد الوضوح في المرتبة الثانية حيث فسر مع بعد الإستيعاب ما مقداره (١٢%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، بينما خرجت الأبعاد التاية (القدرة على نقل الأفكار، الاستعداد الشخصي، القدرة على التقيذ) من معادلة الانحدار لأنها غيردالة احصائيا ولايوجد لها أثر على الأداء المؤسسي.

الفرضية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (الوضوح، القدرة على نقل الأفكار، الاستعداد الشخصي، القدرة على التنفيذ، الإستيعاب) على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

#### جدول (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر

أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي

أبعاد نظام المعلومات الإستراتيجية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
الثابت	4.993	.550		9.070	.000
الوضوح	.033	.049	.026	.666	.506
القدرة على نقل الأفكار	-.052	.029	-.079	-1.80	.072
الاستعداد الشخصي	-.034	.043	-.039	-.793	.428
القدرة على التنفيذ	.141	.037	.181	3.788	.000
الإستيعاب	.217	.036	.246	5.989	.000

يتبين من الجدول (١١) يلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية (القدرة على التنفيذ والإستيعاب) على المؤشرات المالية، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لهما (٣.٧٨٨) و (٥.٩٨٩) على الترتيب، ويبين الجدول (١٢) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Step Wise) لأثر أبعاد

فاعلية الإتصالات الإدارية على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

جدول (١٢) نتائج تحليل تباين الانحدار المتدرج (Stepwise) لأثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار	معامل التحديد $R^2$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإستيعاب	0.090	6.124	.000
القدرة على التنفيذ	0.105	3.812	.014
القيمة المغدلة	0.112	-2.121	.034

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد فاعلية الإتصالات الإدارية على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة، كما يتضح من الجدول رقم (١٢) أن بعد الإستيعاب احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (٩%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بعد القدرة على التنفيذ في المرتبة الثانية حيث فسر مع بعد الإستيعاب ما مقداره (١٠.٥%) من التباين في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، فيما احتل بعد القدرة على نقل الأفكار المرتبة الأخيرة وفسر مع المتغيرين السابقين ما مقداره (١١%) من التباين في المتغير التابع، بينما خرجت الأبعاد التاية (الوضوح، الاستعداد الشخصي) من معادلة الانحدار لأنها غير دالة إحصائياً ولا يوجد لها أثر على متغير الأداء المؤسسي.

#### النتائج والتوصيات :

- ١- تبين أن المتغيرات الفرعية التالية (الإستيعاب، الوضوح) لها تأثير في الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية.
  - ٢- تبين أن ابعاد (الإستيعاب، والاستعداد الشخصي) لها تأثير في مؤشرات السوق كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية العاملة بمدينة جدة
  - ٣- تبين أن المتغيرات ابعاد (الإستيعاب، الوضوح) لها تأثير في مؤشرات التنافسية كبعد من أبعاد الأداء في شركات الصناعات الغذائية.
  - ٤- دلت النتائج أن ابعاد (الإستيعاب، الوضوح) لها تأثير في مؤشرات التشغيل الداخلي كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي في شركات الصناعات الغذائية.
  - ٧- تبين ان ابعاد (الإستيعاب، القدرة على التنفيذ، القدرة على نقل الأفكار) لها تأثير واضح على المؤشرات المالية كبعد من أبعاد الأداء المؤسسي، في شركات الصناعات الغذائية.
- على ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
- ١- توجيه اهتمام ادارات شركات الصناعات الغذائية المبحوثة نحو زيادة الاهتمام بعناصر فاعلية الاتصال الإداري لتحسين اثرها في مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلا تنفيذ برامج تدريبية وارشادية تتناول عناصر فاعلية الاتصال الإداري.
  - ٢- توجيه اهتمام الباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات حول الابعاد السلوكية والاجتماعية لفاعلية الإتصالات الإدارية وكيفية تفعيلها.

## المراجع

### أ- المراجع العربية

الباز، عفاف محمد، (2004)، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الحواجرة، كامل، (2010)، دراسة ارتباط استراتيجيات استثمار رأس المال المعرفي بالأداء التنافسي للمؤسسات، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٧، العدد الثاني، ص ٢٧٩-٣٠٩

الشقاوي، عبد الرحمن (2002)، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة في الندوة المقامة بوزارة التخطيط السعودية تحت عنوان "الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ محور الشراكة بين القطاعين العام والخاص، والمنعقدة في مدينة الرياض ١٩-٢٣ أكتوبر 2002 .

الطراونة، محمد عبد الرزاق، (2010)، اثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.

الطراونة، محمد؛ البلبيسي، بدرية، (2002)، الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية ، مؤتة للبحوث الدراسات، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ١١-٤٢، المملكة الأردنية الهاشمية.

الكردي، موسى؛ الغامدي، علي، (2009) استراتيجيات قياس الأداء الحكومي بين نماذج الفكر الإداري وضرورات التغيير (المدخلات، العمليات، المخرجات، النتائج، المكونات)، دورية الإدارة العامة، المجلد التاسع والأربعون، العدد الرابع.

إدريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد، ٢٠٠٥ ، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.

جواد، شوقي ناجي، ٢٠٠٠، إدارة الأعمال: منظور كلي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحداد، زكريا حسين، ٢٠٠٧، العلاقة بين الاتصالات الإدارية والأداء الوظيفي: دراسة اتجاهات المديرين في الوزارات السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الزعبي، خالد يوسف، ٢٠٠٥، اثر توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٣٢) ، عدد (٧) ، الأردن.

الصرايرة، محمد وعائش، محمد، ١٩٩٦، الاتصال التنظيمي، مجلة جامعة اليرموك، الأردن، ص ١٤٠ .

الصيرفي، محمد و حامد، عبد الغني، ٢٠٠٦، الاتصالات الدولية ونظم المعلومات، البحرين، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية.

- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط ٥، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الكساسبة، وصفي عبد الكريم، ٢٠٠٧، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين فاعلية الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
- المغربي، كامل محمد، ٢٠٠٧، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط ١، عمان، الأردن، دار الفكر ناشرون وموزعون
- سويسي هواري (2010) دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، العدد السابع، ص ٥٥- ص ٧٠، الجمهورية الجزائرية.
- ب- المراجع الأجنبية

- Hangar, raze Ghaolie (2011). **the relationship between intellectual capital and financial performance: An empirical investigation in an Iranian company**, **African Journal of Business Management**, Vol 5(1), pp 88-95.
- Altman, Steven, Valenzi, Enzo, Hodgetts, Richard, M., 1985 , **Organizational Behavior: Theory And Practice**, Academic Press, INC. London, LTD., Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
- Angell, G and lance R., 2009 , “ **Communication comforting strategies and social bereavement: Verbal and Nonverbal Planning**”. *Journal of personal and Interpersonal Loss*, Vol. 3, No. 3, PP.271-283.
- Anthony Burton, Graham Loomes, Martin Sefton, 2009 , **Communication and Efficiency in Coordination Game Experiments**, **Advances in Applied Microeconomics**, Vol. 13 , Page: 63 - 85
- Barua, A, Konana, P, Whinston, A, (2004). "An empirical investigation of Net-Enabled business value". *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 4 p 585
- Bjorkman Julie M., 2009 , **Change communication: Enabling individuals to act**, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 17 , Page: 349 - 384
- Bontis, Nick, Cabrita, Maria, (2008), **Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry**, *Int. J. Technology Management*, Vol. 43, Nos. 1-3, pp 212-235.
- Ho Chao, Chen, mike, kumar, vikas (2010) **The impact of institutional distance on the international diversity–performance Relationship**, *Journal of World Business* Vol 45 Available online [www. ScienceDirect.com](http://www.ScienceDirect.com), pp 94-96.  
[http://www.earabicmarket.com/earabicmarket/ar/companies/saudi-arabia/foods-beverages/search?.](http://www.earabicmarket.com/earabicmarket/ar/companies/saudi-arabia/foods-beverages/search?)(
- Kondalkar, V. G., 2007 , **Organizational Behavior**, **New Age International ( P ) Limited**, Publishers, 1 Edition, New Delhi.
- Robbins, Stephen, P., 2001 , **Organizational Behavior**, 9th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Singh, Nirmal, 2001 , **Organizational Behavior Concepts, Theory And Practices, Managing People And Organization In The 21st Century**, Deep & Deep Publications PVT, LTD. New Delhi.

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحثان بإجراء دراسة تطبيقية بعنوان " أثر فاعلية الإتصالات الإدارية في الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية: على شركات الصناعات الغذائية العاملة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية".  
ونظرا لما نأمله من تعاونكم البناء ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية ، فإننا نجو منكم التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعناية لما له من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، مع العلم بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.  
وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير.....

الباحثان

د. تيسير مقادي      د. محمد اديب امرير

القسم الأول:

١- المتغير المستقل (فاعلية الإتصالات الإدارية).

درجة الإجابة					الفقرات	الرقم
غير موافق بشدة (٢-)	غير موافق (١-)	موافق بدرجة قليلة (٠)	موافق (١+)	موافق بشدة (٢+)		
					الوضوح	أ
					١- تتسم التعليمات الصادرة عن الرؤساء في مؤسستي بالوضوح	
					٢- يتسم حديث الرؤساء في مؤسستي بالوضوح خلال نقاشهم مع مرؤوسيه	
					٣- يوضح الرؤساء في مؤسستي السياسات والإجراءات التي يعتمدها بشكل كامل	
					٤- تمتاز رسائل الرؤساء في مؤسستي بارتباطها بالغايات المنشودة	
					٥- يختار الرؤساء في مؤسستي الكلمات المناسبة للموضوع الذي يتحدثون عنه مع المرؤوسين	
<b>ب. القدرة على نقل الأفكار</b>						
					٦- يستخدم الرؤساء في مؤسستي وسيلة اتصال تتناسب مع قدرات المرؤوسين في الاتصال	
					٧- يتمتع الرؤساء في مؤسستي بقدرة على توصيل الأفكار للمرؤوسين	
					٨- يجيب الرؤساء في مؤسستي بصراحة ووضوح عن استفسارات المرؤوسين	
					٩- يدرك الرؤساء في مؤسستي محتوى الرسائل الواردة من الأقسام الأخرى	
					١٠- يحرص الرؤساء في مؤسستي على تبسيط نقل الأفكار والمقترحات عند حديثهم مع المرؤوسين	
<b>ج. الاستعداد الشخصي</b>						
					١١- يتسم الرؤساء في مؤسستي بالهدوء عند مناقشة المرؤوسين في قضية ما	
					١٢- يستفسر الرؤساء في مؤسستي من المرؤوسين عن الأفكار التي لا يفهمونها	
					١٣- يتفهم الرؤساء في مؤسستي آراء ووجهات نظر المرؤوسين	
					١٤- يتمتع الرؤساء في مؤسستي بمهارة الاتصال وتبادل المعلومات	
<b>د. الإتياع</b>						
					١٥- يتمتع الرؤساء في مؤسستي بالقدرة على فهم واستيعاب شكاوى واقتراحات المرؤوسين	
					١٦- يصدر الرؤساء في مؤسستي تعليماتهم للمرؤوسين بعد معالجة واقية للمعلومات ذات العلاقة بالعمل	
					١٧- في حال حدوث تناقض في رسائل المرؤوسين في مؤسستي يحاول الرؤساء فهم محتوى الرسائل بعناية	
					١٨- يصغي الرؤساء في مؤسستي إلى المرؤوسين عندما يتحدثون إليهم في أمر ما	
<b>هـ. القدرة على التنفيذ</b>						
					١٩- يزود الرؤساء في مؤسستي المرؤوسين بالمعلومات الكافية لأداء أعمالهم	
					٢٠- يوفر الرؤساء في مؤسستي المناخ المناسب للعمل للمرؤوسين	
					٢١- يتعاون الرؤساء في مؤسستي مع مرؤوسيه على إزالة العقبات التي قد تعيقهم من تأدية العمل	
					٢٢- يشجع الرؤساء المبدعين في مؤسستي من المرؤوسين	

٢- المتغير التابع: (الأداء المؤسسي).

الرقم	الفقرات	درجة الإجابة			
		موافق بشدة (٢+)	موافق (١+)	موافق بدرجة قليلة (٠)	غير موافق (١-)
غير موافق بشدة (٢-)	موافق	غير موافق	موافق	موافق بشدة	
أ	<b>مؤشرات السوق والمستهلك</b>				
٢٣-	تكتسب المؤسسة سمعة حسنة بالمقارنة بنظيراتها من المؤسسات العامة.				
٢٤-	تتمتع منتجات وخدمات المؤسسة بالقبول والرضا من قبل المستهلكين ومتلقي الخدمة.				
٢٥-	تعمل المؤسسة على تسويق مجموعة خدماتها المقدمة بشكل فعال.				
٢٦-	تعمل المؤسسة على دراسة مستوى الطلب الفعلي على منتجاتها وخدماتها باستمرار.				
٢٧-	تعمل المؤسسة على دراسة مستوى العرض الفعلي من الموارد اللازمة لها للقيام بأنشطتها وأعمالها.				
٢٨-	يتوفر في المؤسسة الأنظمة والبرمجيات اللازمة للقيام بالدراسات والمسوحات السوقية.				
ب	<b>مؤشرات التنافسيه</b>				
٢٩-	تسعى المؤسسة للتعرف على المنظمات المنافسة لها على الصعيد العام والخاص.				
٣٠-	تسعى المؤسسة للكشف عن نقاط القوة والضعف في المنظمات المنافسة لها.				
٣١-	تقدم المؤسسة المزايا والعروض التنافسية لزيادة حجم مبيعاتها.				
٣٢-	تعمل المؤسسة على توسيع الشريحة المستفيدة من خدماتها عن طريق ابتكار منتجات وخدمات جديدة.				
٣٣-	تقوم إستراتيجية المؤسسة على الوصول إلى أسواق جديدة محلية وعالمية.				
٣٤-	تسعى المؤسسة لتعزيز مكانتها التنافسية بالاشتراك ببرامج وجوائز تنافسية محلية وعالمية.				
ج	<b>مؤشرات التشغيل الداخلي</b>				
٣٥-	المعرفة التي تمتلكها المؤسسة تضمن تحقيق الجودة في الخدمات والمنتجات المقدمة من قبلها.				
٣٦-	المعرفة المتوفرة تساعد على سرعة إنجاز الأعمال والأنشطة المؤسسية.				
٣٧-	تساعد المعرفة المؤسسية المتوفرة على استحداث خدمات ومنتجات جديدة.				
٣٨-	ترفع المعرفة المؤسسية من نسبة استخدام التكنولوجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة.				
٣٩-	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة بعمليات التشغيل الداخلي وضرورة تطويرها.				
د	<b>المؤشرات المالية</b>				
٤٠-	يساعد توظيف المعرفة على زيادة إنتاجية المؤسسة من السلع والخدمات.				
٤١-	يؤدي تبني النهج المعرفي في المؤسسة على زيادة حجم إيراداتها.				
٤٢-	يساهم تبني النهج المعرفي في المؤسسة على تقليل الفاقد من مواردها.				



					توفر المعرفة المؤسسية زيادة في حجم العائد من استثمارات المؤسسة وبرامجها الخدمية.	٣-٤
					الموازنة المالية المخصصة للمؤسسة تكفي لتنفيذ أهدافها التنظيمية المنشودة.	٤-٤