

عنوان البحث

آثر الإتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

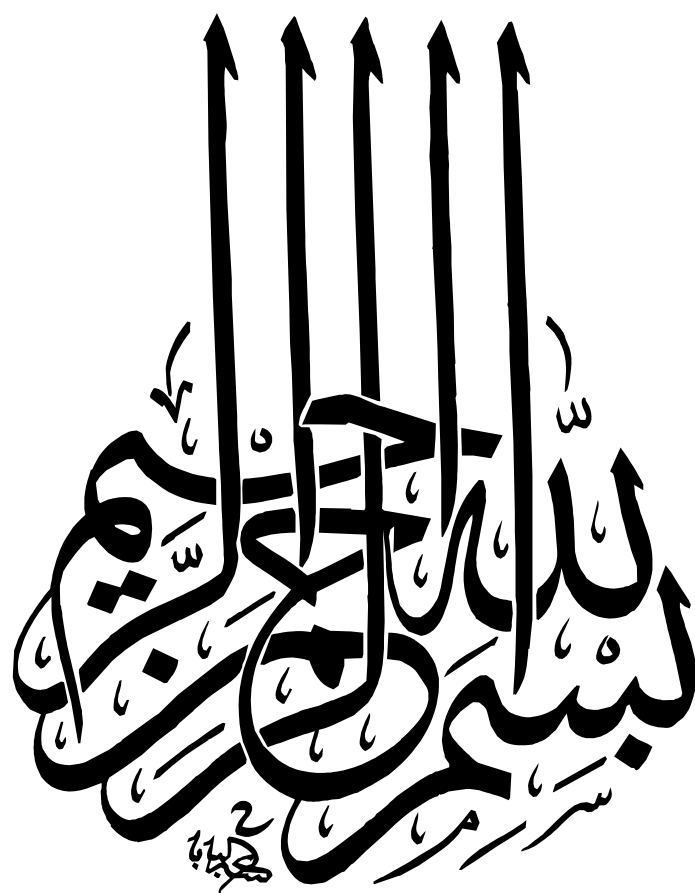
**The impact of corporate communication on developing
competiti advantage in the government sector in the
Kingdom of Saudi Arabia**

إعداد الطالب/ صالح عبدالله العساف

إشراف الدكتور / الفیصل عبدالحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2024م



إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلي جميع افراد اسرتي الذين كان لهم

الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إخراج هذا البحث

وإلي كل من ساندني في حياتي العلمية والعملية .

وإلي كل من كان له أثر في نفسي

جزاكم الله عني كل خير

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً الذي وفقني وأعانني لإتمام هذا البحث ، الذي
أسأل الله أن يكون إضافة جيدة ومفيدة ، ولا يسعني في هذا المقام إلا أن
أخص بجزيل شكري وإمتثاني وتقديري

الدكتور/ الفیصل عبدالحمید محمد حسن

الذي تفضل مشكوراً بالإشراف علي بحثي المتواضع ، فإن السطور لا
تكفي للتعبير عن أفضاله ، جزاة الله عني ألف خير .
كما يسرني أن أزجي أسمى آيات شكري وعرفاني لجامعة ميدأوشن العريقة
التي أتاحت لي هذه الفرصة، أتوجه بالشكر كذلك إلى كل من ساهم
وساعدني في إتمام هذا البحث .

المستخلص :

تهدف هذه الرسالة إلي التعرف علي مفاهيم الإتصال المؤسسي والميزة التنافسية، وما للإتصال المؤسسي من أثر في تنمية الميزة التنافسية في الجهات الحكومية في المملكة العربي السعودية، ومعرفة مدي تطبيقها في القطاعات الحكومية في مدينة الرياض .

لتحقيق هدف البحث قمنا بعمل استبيان تضمن كافة جوانب موضوع البحث الرئيسية ، لنستخلص منها نتائج عملية لهذه الدراسة .

ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال هذه الدراسة هو أن هناك أثر للإتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية في قطاعات المملكة ولكن بحاجة لتكثيف الوعي بأهمية الإتصال المؤسسي ، الإتصال المؤسسي الجيد يساعد علي إتخاذ القرارات و إختيار أفضل البدائل مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية ، ويعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة تعزز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين .

الكلمات المفتاحية : الإتصال المؤسسي، الإتصال ، الميزة التنافسية ، تنمية، الجهات الحكومية.

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	المستخلص
د	الفهرس
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الأشكال
ر	فهرس الجداول
1	الفصل الأول: المبحث الاول مقدمة
2	مشكلة الدراسة
3	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة
7	منهجية الدراسة
8	أدوات الدراسة
8	مصادر جمع البيانات
9	حدود الدراسة
9	المنطلقات النظرية

10	نموذج الدراسة
11	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : الإطار النظري الاتصال المؤسسي
	المبحث الاول : مفهوم الاتصال المؤسسي
22	المبحث الثاني : محددات الاتصال المؤسسي
	الفصل الثالث الميزة التنافسية
30	المبحث الاول : مفهوم الميزة التنافسية
38	المبحث الثاني : العوامل المؤثرة على الميزة
	الفصل الرابع منهجية الدراسة
43	مقدمة
44	تحليل خصائص العينات
51	إختبارات فرضيات الدراسة
59	النتائج
60	التوصيات
61	مراجع
64	ملاحق
70	Abstract

الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	نموذج الدراسة	(1-1)
44	وصف أفراد العينة حسب متغير النوع	(1-4)
45	وصف أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-4)
47	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-4)
48	وصف أفراد العينة حسب متغير التخصص	(4-4)
49	وصف أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-4)
50	وصف أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-4)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
44	وصف أفراد العينة حسب متغير النوع	(1-4)
45	وصف أفراد العينة حسب متغير العمر	(2-4)
46	وصف أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	(3-4)
47	وصف أفراد العينة حسب متغير التخصص	(4-4)
48	وصف أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي	(5-4)
49	وصف أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	(6-4)
51	الإحصاء الوصفي للفرضية الأولى	(7-4)
53	الإحصاء الوصفي للفرضية الثانية	(8-4)
55	الإحصاء الوصفي للفرضية الثالثة	(9-4)
58	الإحصاء الوصفي للفرضية الرابعة	(10-4)

الفصل الأول

المبحث الأول

المقدمة :

يمثل الإتصال المؤسسي أحد الأدوات الإدارية الحديثة في عصرنا الحاضر بعد ظهور المنظمات والشركات كبيرة الحجم وإزدياد درجة التعقيد في بيئتها وأنشطتها الأمر الذي دفع المنظمات إلى التفكير في بناء مركز تنافسي متميز يضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ولغرض انجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تهتم بإتصال المؤسسي من أجل التنبؤ بالمستقبل وتخفيض درجة عدم التأكد وتطوير الأداء ، الذي هو السبب الرئيسي للحصول علي الميزة التنافسية بين القطاعات.

فالإتصال المؤسسي يعتبر العصب الأساسي في تسيير المؤسسة وشرط ضروري من شروط نجاحها وتقدمها، خاصة مع التطور المتسارع الذي تمر به مجتمعاتنا البشرية في عصرنا الحديث، وهو ما فرض علي المؤسسات العامة والإدارية تحديث كافة الوسائل لمواكبة ما يتعلق منها بالجانب الإتصالي، إذ لم يعد الاتصال حكراً علي المؤسسات التي تسعى إلي تحقيق الأرباح وخلق الثروة ، ولكن أصبح من الضروري علي المؤسسات الإدارية و العامة الإلتحاق بهذا التقدم لبلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها وتنفيذ نشاطاتها،

حيث تتوقف الرفاهية التي ينعم بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات علي حجم الخدمات العامة المقدمة و مستوى جودتها و نوعيتها و مستوى الإشباع الذي تحققة لمختلف الحاجات العامة مما يعزز من الميزة التنافسية لها .

وفي المملكة نجد العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العامة مواكباً مع التطور الإقتصادي والإجتماعي و التقني و إحتياجات المواطن المتزايدة ، ويأتي ذلك عن طريق تحديث و تطوير و مواكبة العصر للمؤسسات الإدارية المحلية لتحقيق تنمية مستدامة في كل المجالات مع إختلافها، لذلك أضحى الإتصال المؤسسي محورياً رئيسياً في سير العملية الادارية داخل المؤسسات، ويتضمن الإتصال المؤسسي معلومة يتم

تبادلها لتحقيق منفعة لذلك من الصعب أن نجد مؤسسة إقتصادية أو خدمية أو إدارة عمومية ناجحة بدون شبكة اتصال فعال،

ولعل تطوير الخدمات العمومية في المملكة أصبح مرهوناً إلي حد كبير بجودة الاتصال داخل المنظمة، وهذا من خلال تفعيل العملية الاتصالية داخلياً و خارجياً ، وهنا يصبح الإتصال المؤسسي وظيفة أساسية إبتدائية لتحقيق كل الأهداف المعتمدة من قبل المنظمة، حيث أصبح هذا التوجه ثورة في الفكر الإداري و قفزة نوعية في تغيير و تطوير وتحديث مسار المؤسسات العمومية وداعماً قوياً لها علي للوصول للميزة التنافسية التي تجعلها أكثر تميزاً وتطوراً بين القطاعات الأخرى المختلفة، بما يتماشى و المنطق الإقتصادي من أجل تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية ومناسبة ترضي جميع الاطراف المعنية .

مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة في أن الإتصال المؤسسي يعتبر من القضايا الأساسية التي من المفترض أن تعطى لها أهمية كبيرة من قبل المنظمات على اختلاف أشكالها وطبيعتها ملكيتها الخاصة أو العامة ، فقد كان الاعتقاد سائداً بأن المنظمات الحكومية أو منظمات القطاع العام لا تعطي أهمية للإتصال المؤسسي ، وذلك رغم أهميته.

ولان الإتصال المؤسسي في الوزارات والدوائر الحكومية أصبح مسؤولية الجميع، وذلك لما له من تأثير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة، وايضاً يساند المؤسسة في الحصول علي الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي القطاعات، و توجد معوقات وتحديات تواجهها الاتصال المؤسسي مما يؤثر سلباً علي أدائها بصورة عامة وموقعها بين القطاعات، وربما يكون السبب في ذلك عدم الاهتمام الكافي بالإتصال المؤسسي ، حيث أن الاتصال الجيد و الفعال يعتبر هو القاعدة الاساسية التي لابد من توافرها في أي مؤسسة ، خاصة في ظل الإنفتاح و المنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة في أي قطاع يصبو إلي الحصول علي الميزة التنافسية .

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ماهو أثر الإتصال المؤسسي على تنمية الميزة التنافسية في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية ؟

التساؤلات الفرعية :

- هل يوجد اتصال مؤسسي جيد في القطاعات الحكومية بالمملكة؟
- ما هي المعوقات التي تواجه الاتصال المؤسسي بالقطاعات ؟
- كيف نحسن من جودة الاتصال المؤسسي بالقطاعات الحكومية بالمملكة ؟
- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية ؟
- كيف يساهم الاتصال المؤسسي في تحسين ورفع الميزة التنافسية ؟
- كيف يمكن للقطاعات الحكومية الوصول للميزة التنافسية ؟

أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة في توضيح و إبراز تأثير عملية الإتصال المؤسسي متابعة السير الجيد للإدارات في القطاع، حيث تسعى كذلك الي تحسين قدرات الادارات و المرافق العامة الي إستيعاب التغيرات و مواكبة التطورات لحل المشاكل التي تقف أمام السير الحسن للمؤسسة العمومية .

يساهم الإتصال المؤسسي في مواكبة التطورات التي حدثت علي مستوى الادارات العمومية بالمملكة حيث تسعى المملكة من خلال تطبيقها كوسيلة فعالة للاستفادة من مميزاتا في دعم وتطوير المؤسسات العمومية والرقى بخدماتها واداء موظفيها الي مستويات متميزة للوصول الي الميزة التنافسية التي تفرد بها وتميزها عن باقي القطاعات الحكومية .

في محاولة تغطية البحث للجوانب المعرفية يمكن تحديد الأهمية كالتالية :

الأهمية العلمية : تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت أثر الاتصال المؤسسي والميزة التنافسية بالقطاعات الخاصة والعامة علي حد علم الباحث. ومن خلال هذا البحث يتم الوصول إلي نتائج وتوصيات يستفيد منها الباحثين، ويمثل إضافة نوعية

للمكتبة العلمية. كما تتبع أهميته من أنه يوفر مرجع للدارسين والباحثين لقلّة البحوث في هذا المجال.

الأهمية العملية : تقيد هذه الدراسة المسؤولين والمهتمين بأمر إدارة المؤسسات الحكومية وخاصة الإدارية في قطاع الشركات في المملكة في أنه يعالج أحد أكبر المشكلات التي تعاني منها في ظل التطور المضطرد، وسوف يمثل إضافة نوعية لمتخذي القرار في الكشف عن المشكلات التي تعاني منها الشركات والمؤسسات و القطاعات الحكومية في جانب تحقيق الميزة التنافسية من خلال مدخل الاتصال المؤسسي .

وايضاً ترجع أهمية الدراسة الي إبراز الجوانب التالية :

- 1- إبراز مفهوم الإتصال المؤسسي وأبعادة المختلفة علي المؤسسات الخدمية الحكومة بالمملكة .
- 2- إبراز مفهوم الميزة التنافسية وأبعادة المختلفة علي المؤسسات الخدمية الحكومة.
- 3- إعداد إطار نظري يظهر مدي وجود علاقة بين الإتصال المؤسسي و الميزة التنافسية .

اهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية في

القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:-

1- التعرف على مفهوم وواقع وأنواع وأسس الإتصال المؤسسي في مؤسسات

القطاع العام .

2- التعرف على واقع ومنهجيات وأسس الميزة التنافسية في مؤسسات القطاع العام.

3- بيان و إبرز التحديات والصعوبات التي تواجه الجهات الحكومية في أداء

أعمالها.

4- تقديم اقتراحات وتوصيات مناسبة للمعنيين في الوزارات السعودية تسهم في

تطوير وتحسين واقع عمليات الإتصال المؤسسي .

5- تقديم اقتراحات وتوصيات مناسبة للمعنيين في الوزارات السعودية تسهم في

تطوير وتحسين وتنمية واقع الميزة التنافسية يسهم في تطوير عملها .

6- الكشف عن بعض المعوقات المانعة لتحقيق أداء متميز للاتصال المؤسسي .

7- الوصول إلى نتائج يمكن من خلالها الوصول الي بعض التوصيات التي يمكن

ان تساعد أصحاب القرار في المؤسسات العامة .

8- تسعي الدراسة أيضا الي تقديم بعض الاقتراحات التي تساهم في تنمية و تطوير

الاتصال المؤسسي .

تساؤلات الدراسة :

للتعرف علي أثر الاتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية بالقطاعات الحكومية
بالمملكة العربية السعودية تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية :

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة بين الإتصال المؤسسي و تنمية الميزة التنافسية
بالمملكة العربية السعودية .
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة بين الإتصال المؤسسي ووجود وضع تنافسي أفضل
من خلال الابتكار والتجديد.
- 3- هل يمكن إعتبار الاتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في تحسين
الخدمة العامة .
- 4- هل يمكن إعتبار الاتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في المساهمة
في تنمية الميزة التنافسية .

فروض الدراسة

- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي وتنمية الميزة التنافسية بالمملكة العربية السعودية .
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي ووجود وضع تنافسي أفضل من خلال الابتكار والتجديد.
- 3- إلي اي مدي يعتبر الاتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في تحسين الخدمة العامة .
- 4- إلي اي مدي يعتبر الاتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في المساهمة في تنمية الميزة التنافسية .

المنهجية الدراسة :

تتدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ، التي تحاول وصف وتفسير وسائل الاتصال بمختلف تشكيلاتها في الاتصال المؤسسي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة لأنه الأكثر ملائمة لطبيعة هذه الدراسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي المجال لجمع البيانات وتصنيفها وعرضها بأسلوب وصفي يساعد علي تحديد معالم الاتصال المؤسسي وأثرها علي تنمية وتطوير الميزة التنافسي بالمملكة العربية السعودية في الجهات الحكومية بالرياض .

وهي تحوي مجموعة من المناهج متمثلة في الآتي: المنهج التحليلي الوصفي، الذي مكننا من وصف وتحليل مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالظاهرة محل الدراسة و العناصر المكونة لها ، و المنهج التاريخي، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة .

أدوات الدراسة :

ستعتمد الدراسة في جمع بياناتها علي أداة الإستبانة وقد تم إعدادها علي النحو التالي:

أ- تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من أوراق وبحوث علمية منشورة في دوريات علمية محكمة.

ب- الاستعانة بأراء بعض الموظفين ومن ثم إعداد استبانة أولية.

ت- مراجعة وتعديل الإستبانة علي حسب التعديلات التي ستطرح .

وبما أن الوسيلة المستخدمة لجمع بيانات الدراسة الميدانية هي الإستبانة فستصمم لتشتمل علي أسئلة للبيانات الشخصية وأسئلة تتعلق بفرضيات الدراسة تُعمم جميع متغيرات الدراسة المتمثلة في: المتغير المستقل (الاتصال المؤسسي)؛ والمتغير التابع (تنمية الميزة التنافسية).

مصادر جمع البيانات :-

اعتمد هذه الدراسة على عدد من أدوات جمع البيانات منها:-

المصادر الأولية : الاستبانة والمقابلات الشخصية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ستلجأ الدراسة إلي جمع البيانات الأولية من خلال استبانة كأداة رئيسة للبحث وقد تم تصميمها اعتماداً علي عدد من المقاييس والتي استخدمت في بحوث علمية وأوراق علمية منشورة في مجلات محكمة.

المصادر الثانوية : ستتجه الدراسة في معالجة الجانب النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب؛ المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة؛ الدوريات؛ المقالات؛ التقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة الى المواقع الالكترونية.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : اقتصرت حدود الدراسة علي القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .

الحدود الزمانية : طبقت هذه الدراسة لجمع المعلومات و البيانات من المبحوثين في 2024 م .

الحدود البشرية : إعتمدت الدراسة علي بعض الموظفين و مسئولين الادارات الحكومية بالمملكة و المواطنين بكل فئاتهم ذكور و إناث وبمختلف أعمارهم و مستوياتهم التعليمية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

الإتصال : هو وسيلة رئيسية من وسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام . حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الأفكار بين الافراد ، بل يتعداهم لينظم العلاقة داخل التنظيمات و المؤسسات .

التواصل : هو عملية التفاعل بين شخصين أو أكثر بهدف تبادل الأفكار و المعلومات و التأثير و التأثير، ويعتمد اساساً علي عناصر هي المرسل و المرسل اليه .

المؤسسة : هي كل تنظيم يجمع مجموعة من الأفراد لتحقيق غاية معينة ، إقتصادية أو إجتماعية أو خدمية أو اعلامية او غيرها .

الإتصال المؤسسي : هو الوظيفة المسؤولة عن الاشراف و تنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة .

الميزة التنافسية: هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة التنافسي في السوق، في كونها تمتلك أمراً ما يجعلها في وضع جاذب للزبائن أكثر من مثيلاتها، بما تمتلكه من موارد وكفاءات ويصعب على المنافسين تقليدها. وفي ضوء ما تملكه من موارد تمكنها من التوسع في أعمالها، وزيادة أرباحها. ذلك أن الميزة تحدث عبر فترة زمنية كافية لتعزيز وتثبيت وضع الشركة التنافسي في السوق.

الخدمة العمومية : الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان و تأمين رفاهيته التي يجب توافرها بالنسبة لغالبية الشعب و الالتزام في منهج توفيرها علي ان تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الاساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوي معيشة المواطن .

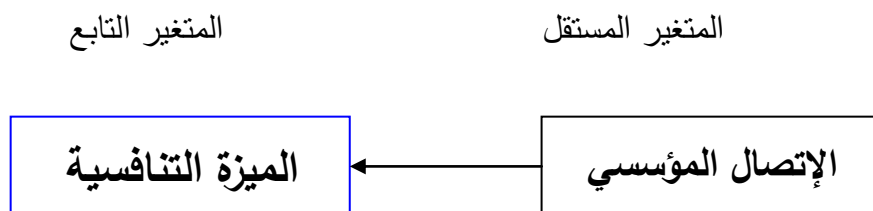
تنمية : عملية تطور شامل أو جزئي مستمر و تتخذ أشكالاً مختلفة تهدف الي الرقي بالوضع الإنساني الي الرفاهية و الإستقرار و التطور بما يتوافق مع إحتياجاته و امكانياته الاقتصادية و الاجتماعية و الفكرية .

نموذج الدراسة :

يهدف هذا النموذج إلي دراسة أثر الإتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية ويتضمن المتغيرات لأتية :

- 1- المتغير المستقل : الاتصال المؤسسي .
- 2- المتغير التابع : الميزة التنافسية في القطاعات .

شكل (1-1) يوضح نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث 2024م

المبحث الثاني :

الدراسات السابقة

ث	الدراسة	هدف الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أهم النتائج و التوصيات
1	بن عيشي بشير (2011م)	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية الجزائرية.	المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بالمؤسسات
2	وصفي نزال واخرون (2012م)	هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لشركة الاتصال الفلسطينية من وجهة نظر العملاء	المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	اظهر التحليل العديد من الجوانب الايجابية في تعامل الشركة مع عملائها الاهتمام أكثر بالزبائن الجدد للشركة
3	جمال تركريت (2013م)	هدفت الدراسة إلي توضيح دور الإتصال لدي الجماعات المحلية في إدارة أزمة القبائل .	دور الإتصال	إدارة الأزمات	التأكد من تبني مقاربة الإتصال في إدارة و معالجة الأزمات عل الصعيد الداخلي و الخارجي .
4	الطراونة	يهدف هذا البحث	أخلاقيات	الميزة	أظهرت نتائج

	خالد (2013م)	إلى التعرف على أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية،	الأعمال والمسؤولية الاجتماعية	التنافسية	الدراسة وجود تأثير لأخلاقيات الأعمال (الاستقلالية والموضوعية، الأمانة والاستقامة، النزاهة والشفافية) على تحقيق الميزة التنافسية (تخفيض التكلفة، الابتكار والتجديد
5	محمد حمام (2013م)	هدفت الدراسة الي معرفة اثر تكنولوجيا الاتصال علي الاتصال في الجماعات المحلية	تكنولوجيا الاتصال	الاتصال في الجامعات المحلية	اغفال الدور الالكتروني لوسائل الاتصال التقليدية في الادارة يعطل فكرة الاتصال ويجمد علاقة الادارة بالمواطن.
6	بن عيشي بشير (2011م)	تهدف هذه الدراسة إلى لمعرفة أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعية الجزائرية.	المسؤولية الاجتماعية	الميزة التنافسية	توجد فروق لمدى إدراك المؤسسات الصناعية الجزائرية للمسؤولية الاجتماعية تعزى للمتغيرات الشخصية

7	النوري محمد الحسن (2022م)	هدفت الدراسة إلي التعرف علي إستراتيجية الاتصال المؤسسي و دورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمصارف .	استراتيجية الاتصال المؤسسي	المسؤولية الاجتماعية	يوجد اتفاق بين المصارف في برنامج الدعم الاجتماعي . يوجد تباين في اوجة الدعم في بعدة الاجتماعي
8	رانية فرج (2022م)	هدفت الدراسة الي التعرف علي انماط وكيفية الاتصال المؤسسي وكيف ساهم في تفعيل دور الموظف	الاتصال المؤسسي	أداء العمال	تعدد وسائل الاتصال لة دور في رفع الاداء الوظيفي-
9	ريم بنت عمر (2013م)	هدفت الدراسة الي التعرف علي المستوي ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء	ادارة التطوير الاداري	تحسين الاداء الوظيفي	للتطوير اثر كبير في اداء العاملين في كل ادارة
10	كمال فار (2018م)	هدفت الدراسة الي معرفة واقع العملية الاتصالية في الادارة المحلية واثرها علي تحسين الخدمة	الاتصال المؤسساتي و الخدمة العامة	الادارة المحلية	يواجه الاتصال بين الادارة المحلية و المواطن جملة من الصعوبات و التحديات .
11	مصباح احمودة (2022م)	هدفت الدراسة الي تحديد تاثير التعلم المستمر و الحوار علي تحقيق البراعة	البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية	انعكاسها علي المنظمات المتعلمة	الشركات تعمل علي تصنيف البيانات بطريقة علمية- العاملين بالشركة

لهم القدرة علي التحليل المنطقي للاحداث .			التنظيمية للشركات - تحليل دور التمكين و معرفة آثرة .		
--	--	--	---	--	--

ما يميز هذا البحث عن سابقها :

جاء هذا البحث لدراسة أثر الإتصال المؤسسي في تنمية الميزة التنافسية في القطاعات العامة بالمملكة العربية السعودية، حيث إهتم بمعرفة إلي أي مدي أثر الاتصال المؤسسي في زيادة جودة الخدمة مما جعل هناك تنافس بين القطاعات والوصول للميزة التنافسية بينهم ، التي هي تتدرج في النهاية لمصلحة المواطن الذي أصبح يتمتع بخدمة جيدة، أما الدراسات السابقة فإنها ركزت علي جانب واحد من هذه الجوانب التي يتضمنها بحثي الذي ارجو من الله أن يكون ذو إضافة جيدة يستفاد منها .

الفصل الثاني : الإطار النظري

الإتصال المؤسسي

المبحث الأول : مفهوم الإتصال المؤسسي

مقدمة :

يقوم التواصل بدور مهم علي مستوى الأفراد أو مستوى الجماعات أو مستوى المجتمعات و المؤسسات ، والحاجة الية ضرورية في أغلب مجالات الحياة الإجتماعية والإقتصادية أو السياسية ، نستطيع القول أنها مهمة وضرورية في كل المجالات الحياتية واليومية، وقد كان ولايزال ضرورة من ضرورات التفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات ، وصورة من صور التعايش الإنساني، وأيضاً الإتصال هو الوسيلة التي يستطيع الإنسان أن يحقق من خلالها أهدافه، وبها يتواصل مع الأفراد المحيطين به وتطور المجتمعات ، وقد أصبح للإتصال دور كبير في الحياة الإجتماعية حيث تشكل عملية الإتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني ، فعملية الإتصال تحدد مدي تقدم المجتمعات الذي يتوقف علي مدي فعالية الإتصال داخل المؤسسة، وبالتطور السريع أصبح للإتصال دور كبير شمل جميع ميادين الحياة وخاصة الجانب الإجتماعي و بإعتبار المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية و البشرية المستعملة وكانت عملية الإتصال سهلة و مستمرة ويومية بين المنظم و الأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة ، وهذه الطرق البسيطة ما لبثت حتى تطورت و تعقدت في المؤسسة الحديثة .

وقد دفع التطورات التي تواجهها المؤسسات حالياً، للبحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها ويتطلب هذا البحث، تناول الفرد بكل أبعاده، فرغم أن الفرد أجبر إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة، حيث يأخذ الاتصال التنظيمي توجيهاً جديداً يعمل من خلال مشروع المؤسسة على تجنيد عمالها، فهو لن يقف عند حد خلق الشعور بالإنتماء، بل سيرتكز على التقويم والإعتراف بالكفاءات الفردية، وعليه ينتظر من الإتصال التنظيمي أن يشارك في التسيير بصفته يبرز المؤسسة كوحدة، يلم بالمؤسسة كجماعة من الأفراد، وسيلة تغيير لجعل ثقافة المؤسسة تعمل على تحقيق مشروعها"

و مع تعقد هذه الأخيرة في تنظيمها و مستوياتها الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين بها و ضخامة الموارد المادية والمستعملة، إستدعى الأمر تقسيم المسؤوليات والمهام على عدة مناصب لتنفيذ ما هو مخطط له، ومن هنا أدركت المؤسسات مدى أهمية برامج الإتصالات داخل هياكلها خاصة في المؤسسة العمومية ، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن بناء إستراتيجية إتصال بين جميع مستويات المؤسسة بقصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم و وظائفهم داخلياً وخارجياً ، وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها فمن واجبها الإهتمام بالإتصال حتى تتمكن من الإستفادة منه في التأطير والتوجيه والمتابعة. ونظراً للأهمية البالغة للتواصل في حياتنا، تعتمد المؤسسات في استراتيجيات التواصل على الإتصال .

مفهوم الاتصال :

الإتصال بالمفهوم العام للعلم هو " إنتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضاً، كما أن الإتصال هو نشاط إنساني حيوي، والحاجة إليه في إزدياد مستمر. وقد ورد مفهوم الإتصال من الكلمة اللاتينية (communi) التي تعني في اللغة الإنجليزية (comman) أي مشترك أو اشتراك، فإننا نحاول أن نأسس إشتراكاً مع شخصاً ومجموعة من الأشخاص إشتراكاً في المعلومات أو الأفكار أو الإتجاهات. (طلعت، 2002م). وقد عرف الإتصال أيضاً بأنه " القدرة على شرح أفكارك وعرضها في لغة واضحة لأفراد مختلفين متباينين، وهو يتضمن القدرة على تكييف رسالتك للمستهدفين من الإتصال مهما كانت خلفياتهم أو مستواهم بإستخدام أساليب وأدوات مناسبة " (سلامة، 2012م).

وعرف الإتصال أيضاً أنه " وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة " (كاظم، 2008م). بينما هنالك تعريف آخر للإتصال يقول بأنه "الاتصال هو ذلك النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الشيوع و الإنتشار أو المؤلفوية لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق إنتقال المعلومات و الأفكار و الآراء و الإتجاهات بين شخصين أو جماعة أشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معني موحد ومفهوم بنفس الدرجة لكلا الطرفين (حسين، 1984م) .

يعني الإتصال فناً حسب ريتشارد آندي " Indy Richard عملية يقصد بواسطتها مصدراً نوعياً لإثارة إستجابة نوعية لدى مستقبل نوعي " أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة. (Indy Richard) .

كما يرى آخر أن الإتصال "هو النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أوالذيع أوالإنتشار أوالشيوع موضوع أومنشأة أو قضية، وذلك عن طريق إنتقال المعلومات أو الأفكار أوالآراء أو الإتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين (حسني،1984م) .

ويرى عودة أن "مفهوم الإتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق إجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه ، بمعنى أن يكون هذا النسق الإجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل " (عودة، 2002 م) .

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أنه لا يوجد إجماع في تحديد مفهوم الإتصال يمكن القول ان الإتصال هو تفاعل شخصين أو أكثر بقصد تبادل الأفكار وتقارب الآراء حول موقف معين بغرض التأثير أوالإخبار .

وايضاً يمكن القول ان الإتصال هو عملية مستمرة يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أفراد المجتمع وانتقال وتبادل المعلومات والآراء والأفكار، والمعاني والتجارب فيما بينهم وأن للاتصال غرض ووسيلة رئيسية والذي يتمثل في نقل المعلومات والرسائل والبيانات من طرف إلى طرف آخر، ويساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها.

عناصر الإتصال :

للإتصال خمسة عناصر متداخلة و متكاملة ، ولا يتم الإتصال إلا بوجود هذه العناصر الخمسة بشرط أن يكون بينهم تفاعل .(طلعت،2002م) .

- 1) المرسل : هو مصدر الرسالة والفاعل الرئيسي في تناقلها .
- 2) الرسالة : هي المعلومات أو الأفكار أو المشاعر التي يتم تناقلها بين أطراف الإتصال .
- 3) التشويش علي الرسالة : كل العوامل التي قد تؤثر علي المغزي أوالمعني وراء الرسالة التي يريد المرسل إيصالها للمستقبل .

4) وسيلة الإتصال : هي القناة التي من خلالها إيصال الرسالة من المرسل إلي المستقبل .

5) المستقبل : هو الطرف المعني بالرسالة حيث يقوم المستقبل بتحليل الرسالة و ترجمتها إلي معاني و مغازي مختلفة .

6) التغذية الرجعية : إستجابة المستقبل الفورية للرسالة .

مما سبق يتضح لنا بأن عناصر الإتصال توجد في كل عملية تواصلية ، ولا يمكن أن تتم بدون المرسل والمستقبل ، فلكل عنصر دور في العملية التواصلية وهو دور مكمل لباقي عناصر الإتصال .

الإتصال المؤسسي :

فحتى السبعينات من القرن الماضي، كان الممارسون يستخدمون مصطلح "العلاقات العامة" لوصف التواصل مع الجهات المعنية ، فوظيفة "العلاقات العامة والذي كانت تعد وظيفة تكتيكية في معظم الشركات" تنحصر في معظمها الإتصال مع الصحافة، ومع الشركاء غير أن مستخدمي الشركة ومتعاملها بدأو بالمطالبة بالمزيد من المعلومات عن الشركة وبدأ الممارسون في وقت لاحق بالنظر للإتصال بأنه أكثر من "العلاقات العامة".

وهنا بدأت الجذور الأولى لتشكل وظيفة جديدة للإتصال المؤسسي، وجاءت هذه الوظيفة الجديدة لدمج مجموعة واسعة من التخصصات المتخصصة، بما في ذلك التصميم، الإعلان، والإتصال الداخلي للموظفين وإدارة الأزمات والعلاقات الإعلامية والعلاقات مع المستثمرين والجمهور. هذه الخصائص الهامة للوظيفة الجديدة يركز على المنظمة ككل، وأهمية صورتها لدى أصحاب المصلحة الرئيسية، الداخلية والخارجية على حد سواء.

يعرف العطورزي الإتصال التنظيمي على أنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم" (العطورزي، 1969م).

كما عرفه محمد علي بأنه "يساعد المنشأة على بلوغ أهدافها المسطرة، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الإتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات الوقائع والأفكار من شخص

لآخر ومن مستوى لآخر داخلها وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية" (محمد 1971م).

ويمكن وصف الإتصال المؤسساتي بأنه الوظيفة المسؤولة عن الإشراف وتنسيق العمل المنجز من قبل الممارسين في التخصصات المختلفة، مثل وسائل الإعلام، العلاقات والشؤون العامة والإتصال الداخلي. ويعرف "فان ريل" الإتصال المؤسساتي بأنه "أداة للإدارة عن طريق الوسائل الإتصالية المستخدمة للإتصال الداخلي والخارجي، بأنه العمل بكل فعالية وكفاءة ممكنة، مع التركيز على الهدف العام" ويقصد هنا الهدف العام خلق جو ملائم للعلاقات مع الفئات المستهدفة (Van Riel، 1995م).

كما عرف أيضاً أنه الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بطرق الرسمية المنفوق عليها في نظمها وتقاليدها، ويعد أهم وظائف الإدارة ويلاحظ تنوع المادة التي تنتقل عبر شبكة الإتصال الرسمي" (المعجم الاعلامي، 2004م).

أشكال الاتصال في المؤسسة :

يستخدم المديرون في إتصالاتهم قنوات تنظيمية يتوقف طولها على النموذج التنظيمي المستخدم وعلى حجم المؤسسة، وعلى نمط القيادة المطبق، فنظام الإتصال للتنظيم الجغرافي يختلف عن نظام الإتصال في التنظيم الوظيفي، وكذلك يختلف نظام الإتصال في المؤسسة الصغيرة حيث تكون العلاقة بين الإدارة العاملين مباشرة عن المؤسسة الكبيرة وهكذا، وبالرغم من هذه الاختلافات فإن نظام الإتصال يمكن تصنيفه إلى:

الاتصال الداخلي: وهو يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة.

الاتصال الخارجي: وهو يركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة والأطراف الخارجية.

الإتصال الداخلي وأشكاله:

يركز الإتصال الداخلي على موظفي المؤسسة مهما كان وضعه (عامل، أو مدير..) فهو وسيلة مميزة لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتكملة ضرورية للإتصال التسويقي من أجل دفع تعبئة الموظفين نحو الأهداف المسطرة من طرف الإدارة .

تعريف الإتصال الداخلي: وعرف الإتصال الداخلي بأنه " عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في المواقف و الإتجاهات، فهو ذابه أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة (عزي عبدالرحمن، 1992م).

الإتصال الداخلي يتم داخل حدود المؤسسة ويستخدم قنواتها التنظيمية لتبادل المعلومات بين الأجزاء المكونة لها، والمقصود بالإتصال الداخلي ليس فقط جريان العملية التي تسمح بالعمل وتوضح النشاط، بل هي كذلك إنتشار الرموز والقيم التي تنقل بصفة ملائمة لتوقظ القدرات وطاقات التمهين والتبصر. قد و يكون الإتصال من أعلى مستوى إلى أقل مستوى أو العكس، قد كما يكون في مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع ، و يكون الإتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات قصد أداء و تسهيل العمل، وبهذا يصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد و وسيلة فعالة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما يمكننا القول أن الاتصال الداخلي هو جميع النشاطات الإتصالية في المؤسسة التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى من " أحاديث رسمية إلى إجتماعات و لقاءات رسمية " ، ويعتمد على وسائل متعددة مثل :جريدة المؤسسة، الهاتف، الملصقات .

أشكال الإتصال الداخلي:

- 1-1- **الإتصال الفردي:** هو إتصال شخصي بين فردين داخل المؤسسة سواء كان ذلك بإرسال أو إستقبال الرسائل لأهداف متعددة سواء المرتبطة بالنشاط العادي للمؤسسة أو لإقامة علاقات خارج الوظائف المحددة للأشخاص.
- 1-2- **الإتصال الوظيفي أو التنظيمي:** هو تحويل الرسائل الإتصالية في إطار عمل التنظيم والوظائف أو وحدات المؤسسة المختلفة ويتطلب على الأقل مرسلًا ومستقبلًا.

- 1-3- **الإتصال الجماهيري:** هو تحويل الرسائل إلى عدد كبير من الأشخاص أين المرسلون والمستقبلون أكثر إلى حد لا يمكن تحديد هوياتهم كلية.

2- الإتصال الخارجي:

وهي الإتصالات التي يتم تبادلها بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وتهدف إلى تحقيق التفاهم بين المنظمة وجماهيرها الخارجية خاصة الموردين العملاء الإدارات والم والمجتمع المحلي وجمع المعلومات عن الظروف التي تعمل فيها والتي لها أهميتها عند إتخاذ القرارات أو وضع الاستراتيجيات الشاملة لها.

يعرف بأنه "مجموعة من الوسائل الموجهة والتي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة والإعلام والنشر وتقوية وتحسين صورتها في محيطها الداخلي والخارجي (Reichel، 1993م).

أشكال الإتصال الخارجي :

1-2- الإتصال التجاري: وهو يشير إلى المعلومات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج والخدمات.

2-2- الإتصال المؤسسي: يعرفه ميشال إيت ارد " بأنه كل العمليات الإتصالية التي تهدف إلى تطوير شهرة المؤسسة وتحسين صورتها كمنشأة (الجوهري، محمد، 2000م).

3-2- الإتصال بالأحداث: خرجت من العلاقات العامة وتعرف على أنها إتصال يهتم كثيراً بالتظاهرات وكذلك الحفلات الخارجية ويعرف هذا الإتصال بإزدياد منتج جديد وتنظيم أبواب مفتوحة ونجد هذه الأعمال بكثرة في جانب العملياتي ويسمى بالأحداث بالإشهار المجاني.

2- الإتصال المالي: الإتصال المالي يتكون من جميع التقنيات الإشهارية والإعلامية الموضوعية تحت تصرف المؤسسة بهدف توضيح وتحسين الصورة المالية لدى الهيئات المالية (مستثمرون، وساطة مالية، محللين، صحافيين متخصصين) ولدى الجمهور، إن الإتصال المالي عامل مهم من الاستراتيجية الإتصالية للمؤسسة لأنه من الطبيعي أن الخطاب المالي يعدل ويحسن صورتها لدى مختلف الجمهور والمتعاملين.

يمكن إعتبار أن المؤسسة بحكم تفاعلها الداخلي والخارجي، تتحرك ضمن أبعاد متعددة (اقتصادية، ثقافية، تكنولوجية..). أخذاً وعطاءً. فهي تتحصل على معطيات (مدخلات) بعضها منتظر ويسهل التحكم فيه (الأموال، التجهيزات، المواد الأولية، وكل المعطيات المحصاة والمكملة) والبعض الآخر يصعب التحكم فيه (الطلبات غير المعبرة عنها، القيم المحددة للأنماط الإستهلاكية، الحوادث الارادية..)، وهذه المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات (نتائج) تتفاعل مع المحيط يعبر عنها بالمنتجات والخدمات (لارامي، 2009م).

أهداف الإتصال المؤسسي :

إن الإتصال يعتبر عملية إجتماعية، لا يمكن أن تعيش بدونها، أي جماعة إنسانية أو منظمة إجتماعية، وعلى ذلك فإن الإتصال يعد الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وإستقرار وتغيير حياته الإجتماعية، وتتنقل أشكالها ومعناها من جيل لآخر عن طريق التعبير والتسجيل والتصميم، حيث لا يمكن لجماعة أو منظمة أن تتشأ وتستمر، دون إتصال يجري بين أعضائها ولهذا فإن عملية الإتصال، تسعى لتحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على إتجاهاته أو على مهاراته، وتساعد إستراتيجية

الإتصال داخل المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف على المستويين الداخلي والخارجية للمؤسسة .

الأهداف الداخلية:

يهدف الإتصال المؤسساتي الداخلي إلى تيسير عملية تدفق المعلومات داخل المؤسسة، وتقليل المسافة الفاصلة بين الرؤساء والموظفين، إضافة إلى تنظيم العمل وتسهيل عملية وصول القرارات والتعليمات بين الرؤساء والمؤوسين داخل المؤسسة، وتتبع الأعمال المنجزة والتي في طور الإنجاز، من أجل تسهيل عملية رصد المشاكل والمعوقات وتقليل مدة التدخل قصد إيجاد علاج لها.

الأهداف الخارجية:

يهدف الإتصال المؤسساتي الخارجي إلى تعريف الجماهير بالمؤسسة وثقافتها ونوعية نشاطها، وتدعيم العلاقات مع الشركاء، وكذا التعرف على آراء المراجعين، وقياس مدى رضاهم من عدمه على المؤسسة.

المبحث الثاني : محددات الإتصال المؤسسي :

أولاً :المحددات الداخلية : يقصد بالمحددات الداخلية كافة العناصر الموجودة داخل المؤسسة من موارد بشرية، جماعات العامل، تقسيم العمل، ثقافة المؤسسة،القواعد والإجراءات والتكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الأمور الأخرى (ماهر ، 2005م) .

1-تقسيم العمل في المنظمة:

يهدف هذا التقسيم إلى تحقيق التنسيق بين كافة الجهود والأنشطة ما بين الأقسام والفروع والمكاتب وينقسم هذا التقسيم إلى:

- التقسيم على أساس الوظيفة أو طبيعة النشاط.
- التقسيم وفقاً لنوع الخدمة.
- التقسيم وفق المرحلة الخدمية .

- التسلسل الرئاسي.

يؤثر هذا الشكل من التقسيم تأثيراً عميقاً على شكل التفاعل بين أعضاء المؤسسة وإتصالها عبر المستويات التنظيمية المختلفة ذلك أن تنظيم مراكز الرئاسة بطريقة معينة (بلال ، محمد، 2005م).

- القواعد والإجراءات التنظيمية.

توجيه التفاعلات بين أعضائها وضبط سلوكياتهم أثناء العمل، فهي التي تحدد ما هو مسموح به وما ممنوع، والإجراءات تشير إلى الخطوات التنفيذية للعمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام.

ثانياً: المحددات الخارجية:

هي البيئة الخارجية للمنظمة، يعرفها روبنز بأنها "جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة " مختلف العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية التي تتأثر بموجبها المؤسسة في أداء وتفعيل أنشطتها.

- عناصر البيئة السياسية .

يلعب النظام السياسي في البلاد دوراً جوهرياً ومحوراً في توجه التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية بحتمية الملكية العامة وتبعية القرارات والقوانين الدستورية والمركزية، فالمؤسسة هي صورة مصغرة عن طبيعة الحكم القائم في الدولة.

- عناصر البيئة السياسية.

يلعب النظام السياسي في البلاد دوراً جوهرياً ومحوراً في توجه التنظيم الإداري للمؤسسة العمومية بحتمية الملكية العامة وتبعية القرارات والقوانين الدستورية والمركزية، فالمؤسسة هي صورة مصغرة عن طبيعة الحكم القائم في الدولة.

- عناصر البيئة الاقتصادية.

إن جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة العمومية تتوقف على ما يعود من الإيرادات والأرباح الاقتصادية، فكلما كان إقتصاد البلد متقدماً ومزدهراً ويحقق فائضاً في المداخيل كلما كانت درجة الإنفاق أكبر على القطاع العمومي الخدماتي، فالعلاقة بينهما علاقة تأثير وتأثير.

- عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية :

القيم الاجتماعية : مجموع المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها ويمضامونها،

قيم العمل وأخلاقياته : قصد بأخلاقيات العمل معنى وأهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل عادات وأعراف المجتمع : لعادات والتقاليد والأعراف والتي تلزمهم بأنماط من السلوك المقبول اجتماعياً .

الإتصال المؤسسي الرسمي:

هو الإتصال الذي ينساب عبر القنوات الرسمية المعروفة التي تحددها المؤسسة أو الإدارة، أي أنه "ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعاً في مساراته وقنواته الإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة" (عساف، 1999م).

ويتكون الإتصال المؤسسي الرسمي من ثلاثة إتجاهات وهي:

- الإتصال التصاعد.
- الإتصال النازل..
- الإتصال الأفقي .

1- الإتصال التصاعدي :-

هو إتصال يتجه من أسفل إلى أعلى، حيث يمكن المرؤوسين من إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم وإبلاغ رؤسائهم بالشكاوى والملاحظات والتقارير المتعلقة بعملهم داخل المؤسسة، وهنا يتحول الموظف من مجرد مستقبل للتعليمات والرسائل إلى مرسل هو كذلك.

2- الإتصال التنازلي :-

الإتصال التنازل أو الهابط هو الإتصال الذي يتجه من أعلى إلى أسفل، وهو النوع الأكثر إستعمالاً في الإدارة، ويشمل القرارات والتعليمات والأوامر التي تصدر عن الرؤساء تجاه المرؤوسين، يعني أنه ينطلق من قمة التسلسل الهرمي إلى القاع .

3- الإتصال الأفقي :-

هو ذلك النوع من الإتصال الذي يتم أفقياً، ويمر بين المستويات الإدارية المتشابهة، كالإتصال بين الزملاء داخل نفس الإدارة، أو الإتصال بين الموظفين فيما بينهم أو الرؤساء فيما بينهم، سواء داخليا أو خارجي .

وسائل الإتصال المرتبطة بالإتصال المؤسسي :

تعددت وسائل الإتصال بعد بروز مؤسسات حديثة تعتمد بشكل رئيسي علي تكنولوجيا المعلومات، وساهم في هذا البروز التطور في مجال الإعلام و الإتصال، لذلك يجب

علي جميع المنظمات من جميع الاحجام والتي تعمل في مختلف القطاعات و المجتمعات أن تجد سبيل لإنشاء علاقات ناجحة وفعالة مع الجميع، والوظيفة الإدارية التي ظهرت للتعامل مع هذه المهنة هي الإتصال المؤسسي بفضل الوسائل الإتصالية الخاصة بها، والتي بدورها ستساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة .

1- العلاقات العامة .

قد عرفت جمعية العلاقات العامة الدولية بأنها "وظيفة الإدارة والمستثمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة. لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها، والحفاظ على إستمرارية التفاهم والتعاطف والتأييد" (عجوة، 1985م)

كما عرفها القاموس الأمريكي للعلاقات العامة بأنها " الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لتحقيق علاقات طيبة مع الجمهور " (عطية، 1994م).

2- العلاقة مع الصحافة .

تعتبر الصحافة من أهم السبل التي تصل الى الغالبية العظمى يوميا ولهم بها علاقة وثيقة، والصحافة يمكن إستخدام وظيفتها كصحافة رأي وصحافة خبر ومن ضمن الوسائل المستخدمة عند التعامل مع الصحافة، الوسائل الكتابية كالبيانات الصحفية والمقالات التي تهدف إلى نشر معلومة أو خبر حول المركز ويكون موجها للصحافة اليومية (غريب، اخرون 2004م).

3- الأبواب المفتوحة.

تعتبر من أهم الأساليب والأكثر شيوعا للتعريف بالمؤسسات ومنتجاتها، وتتمثل في تنظيم أيام مفتوحة في مقر المركز، حيث يشارك فيها كل العاملين لإستقبال الزوار والتعريف بأعمالهم وخدماتها، كما يمكن مرافقة الزوار لرؤية محتوى المؤسسة وكيفية العمل فيه .

4- المطبوعات الإشهارية.

وهي تكون في صورة مطويات وكتيبات وملصقات، وتعد من ضمن أساليب التعريف بالمؤسسة، ومن المفروض أن تجيب المطوية على جميع تساؤلات الفئة المستهدفة التي تحمل في طياتها تاريخ المؤسسة ووظائفها وتخصصاتها وجميع المعلومات التي يمكن أن تتضمنها للتعريف بالمؤسسة. كما يفيد الكتيب بالتعريف بمنتجاته العملية والخدمية،

والملصقة هي وسيلة اتصالية مطبوعة سواء ملصقة على الجدران أو على ألواح خاصة بالإشهار ويتم تجهيز الملصقة عن طريق طبع كميات كبيرة من الورق، لها مقاسات محددة.

5- المواقع الإلكترونية .

ومن أهم ما يمكن أن يكون من وسائل الإتصال هو الموقع الإلكتروني واجهة لأي مؤسسة مهما كان نوعها، وأصبح مفتاح الوصول للفئة المستهدفة التعريف بالإنتاج أو الخدمة التي تقوم بتقديمها المؤسسة، وتعزيز مرئية لها، كما يساهم الموقع الإلكتروني في تعزيز صلة الوصل بين المؤسسات ونظرائهم الآخرين من الشركاء الإقتصاديين و المحتملين، ولا يمكن للموقع الإلكتروني أن يلعب دوره بشكل جاد إذا لم تحسن المعلومات وهذا ما يساهم في المحافظة على العلاقة الافتراضية التي تشكلت بين صورة المركز ومستخدمية، ما يتيح للمواقع الإلكترونية أن تساهم نوعية المنشورات، وجوداً وحجماً في تعزيز فرص الحصول على تصنيف جيد من قبل المؤسسات المختصة .

6- اللوحات الإعلانية .

تعد نوع من الاشهار الخارجي، تعلق وتضاء بالشوارع والبيادين وهي تظهر بأحجام كبيرة مما يؤدي الى لفت إنتباه المارة، لكن التكلفة المرتفعة ، مما يشكل عبئاً على المؤسسات في تأمين ميزانيات الاشهار لهذه الوسيلة (رماش، 2009م) .

7- اللوحات التذكارية .

وهي التي يتم رسمها وإعدادها بواسطة الفنانين على لوحات من الصاج المدهون ، وتكون في الغالب أمام مقر المؤسسة ما يقلل من تأثيرها حيث تقتصر على المارة والجمهور الذي يعرف القراءة فقط .(راشد، 1981م) .

8- المركبات والمواد والمعدان .

يتم ذلك بوضع الشعار والعنوان على المركبات والمواد والمعدات، وذلك للتعريف بالمؤسسة، وتستهدف هذه الوسيلة فئة كبيرة من الجمهور المستهدف، كما تعد وسيلة غير مكلفة.

9- المواد الترويجية .

تقوم بعض المؤسسات بإرسال عينات صغيرة من بضاعتها الى الجمهور والغرض من ذلك إعطاء فرصة للعميل بإستعمال السلعة، فإذا ما نالت إستحسانه كان من المرجح أن يرسل في طلبها، هذا فيما يخص المؤسسات التجارية، أما المؤسسات الخدمائية فتستطيع إرسال هدايا نهاية السنة، أو منتجاتها العلمية قصد التأثير وخلق نوع من الولاء لدى الفئة المستهدف.

10 الصور الخاصة بالمؤسسة .

وتبدأ باللغو والشعار وتنتهي بمدى انتماء موظفيها والمساهمة في التعريف وتحسين صورة المؤسسة الذين يعملون في اطارها .

11- الإنتاج السمعي البصري.

ويتمثل في فيلم للمؤسسة، والصورة البصرية الثابتة، المعبرة عن تاريخ المؤسسة ونشاطاتها، كما يمكن تصوير المحاضرات والملتقيات والنشاطات الثقافية والعلمية لعرضها في مناسبات أخرى كالأبواب المفتوحة، كما يمكن أن تنتج المؤسسة فيلماً من موضوعات تساهم في تعريف الجمهور به عن طريق عرضه في الملتقيات، أو في القنوات المختصة.

12-الرعاية .

تعمل المؤسسة على تقديم دعمها المالي لشخص أو مؤسسة تتكفل بالقيام ببعض الأنشطة، مقابل أن يقوم هذا الأخير بضمان بعض الإشهار عنها وعن منتجها أو خدماتها.

13-الحملات الإشهارية .

الإشهار هو وسيلة تعريف بالمؤسسة ومنتجاتها سواء كانت تجارية أو خدمية، تكون عن طريق وسائل تتلائم مع طبيعة كل منشأة.

معوقات الإتصال المؤسسي وإنعكاساتها على المؤسسة:

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدة مشاكل ومعوقات، تعرف بعناصر التشويش، يمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل، إلى أربعة عناصر:

1- معوقات ذات طابع دلالي :

يتوقف تأثير عملية الاتصال، على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً كبيراً في فهم الرسالة، فحسب (ليون فيسنج) فإن

"إستقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لإختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء للأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل المطلوب أو الذي ورد في محتوى الرسالة الإتصالية، ما ينجم عنه تضییع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في إرتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة .

2- معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقاً أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى يمر به الرسالة يمسه التغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة .

3- معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقاً أمام نجاح عملية الإتصال الداخلي، وهذا من خلال الإختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التصادم وكذا الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلباً على نجاح العملية الإتصالية، فقد يحاول البعض، إحتكار المعلومات بإعتبارها مصدراً للسلطة، وهذا ما أطلق عليه ميشال كروزي " إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة "، كما قد يتصرف المشرف بطريقة متسلطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من إندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة .

4- معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:

تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الإتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة ولا عوامل وظروف الموقف القائم يمكن كذلك للتكنولوجيا، أن تؤثر على نجاح الإتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي (عاشور، صقر، 1983م).

ويمكن أن نتوصل إلي أن الاتصال المؤسسي يعتبر هو المحرك الأساسي والأهم لتسيير المؤسسة وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، وتتبع الأساليب والطرق الفعالة

والصحيحة لأدائه مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيق الإتصال ، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد الفاعلين، في العملية الإتصالية، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار هذه الجوانب في العملية الإتصالية، لتحقيق الهدف الذي أصدرت من أجله الرسالة، وبالتالي تتم الأعمال والمهام، وفقاً لما ينص عليه التنظيم، ومنه تتحقق الأهداف المرجوة والمحددة سلفاً، مما يجعل القطاع يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضاً و الحصول علي الميزة التنافسية التي تجعله متميز عن باقي المؤسسات، وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أية مؤسسة ، مهما كان نشاطها و طابعها الإقتصادي.

5- معوقات خاصة بالمرسل: وتتمثل في الآتي (حجازي، 2000م)

- أ. قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة: أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال، في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الإتصالية أو ما نطلبه من المستقبل محدداً او واضحاً.
- ب. المعوقات الذاتية للمرسل: تركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة.
- ت. التحيزات والأحكام المسبقة إتجاه المستقبل: قد تكون هذه التحيزات وليدة العشيرة القبلية، النقابة، الجنس أو المصلحة.

6- معوقات خاصة بالمستقبل:

- أ. سوء إستقبال الرسائل: التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للإستيعاب التام لإستكمال الصورة والوضوح للهدف المسطر.
- ب. الإدراك الإنتقائي المفرط: تعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجة إليه وإنما يركز إلى بعض من الرسالة وهو ما يؤدي إلى سوء التفسير والفهم للرسالة وبالتالي إضطراب وتغيير المسار الإتصالي وإهمال الأهداف.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية

المبحث الأول : مفهوم الميزة التنافسية

مقدمة :

في وقتنا الحالي تعد الميزة التنافسية هي المحور الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتقييم أدائها العام، وتستهدف الميزة التنافسية بناء نظام يمتلك الإستدامة و التميز والانفراد بخصائص تقدم قيمة إضافية للعميل ولا تتوفر لدى المنافسين بل ويصعب عليه الحصول عليها، ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبباً تنافسياً وميزة تنافسية على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى؛ وذلك نظراً لمحدودية موارد المنظمة من جانب، وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر، وهكذا فالميزة التنافسية تعد مطلباً نادراً ومفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.

تمتلك البيئة التنافسية المؤثر القوي بين المنظمات في سلوك العملاء، إذ توفر لهم إختيارات متنوعة من الخدمات بحسب ما يوافق ذوقهم ودخلهم ، وتؤثر على المنظمة إذ تعتمد هذه المنظمات إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية والتنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة، بهدف إحتلال موقع تنافسي مناسب ، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه، ويستدعي التفوق والريادة على المنافسين الإستناد إلى ميزة تنافسية جوهرية حقيقية، يتم تشكيلها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وأصيلة، لتأمين البقاء ضمن جماعة المنافسين والنمو في السوق، وبذلك يكون قصد تطوير الميزة التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، شغل المنظمة الشاغل من خلال إحداث تجديدات وتحسينات مستمرة في مواصفات منتجاتها وخدماتها (مرسي، نبيل، 1998م) .

فلم يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفاً ثانوياً بل أصبح إمتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً إستراتيجياً تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية وبالتالي فهي إستثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

1. إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.

2. التميز عن المنافسين .

مفهوم الميزة التنافسية :

تعددت مفاهيم الميزة التنافسية ، وسوف نستعرض منها الآتي .
يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس. (Bataineh, M. & Al Zoabi, 2011م) .
كما يعرفها آخر بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى (مصطفى، 2006م) .

و عرفت أيضاً بأنها "مجموعة من العوامل التي تستطيع من خلالها المنظمة التفوق على منافسيها في السوق، وتشمل الميزة التنافسية تكلفة منخفضة لكل وحدة من المنتج مقارنة بالمنافسين، سرعة في التسليم، مرونة في التغيير، سرعة في دوران المخزون، وغير ذلك من العوامل (ديوب، 2006م) .

كذلك تعرف الميزة التنافسية: بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريق أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها، لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج فحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها في السوق (البكري، 2008م) .

وحددت الميزة التنافسية بأنها تنشأ عن عاملين أساسيين هما :

1. **الكفاءة المقارنة :** ويقصد بها أن المنظمة قادرة على توفير أو إنتاج الخدمات،

المنتجات بكلفة أقل نسبياً من كلفة توفير أو إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة داخلياً، والكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية.

2. **قوة المساومة :** أو قوة الارتباط والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع

زبائنهم ومجهزيها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، الموردين، أو العملاء بأفضل الأسعار، والخصائص الفريدة (للخدمة/ المنتج)

وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة (فيصل، 2012م) .

ولتحقيق الميزة التنافسية فإن على المنظمة الإختيار الذكي والحكيم القائم على تحديد الفرص الحالية أو الممكنة وتحليل المنافسين والذي يتضمن فحصاً لنقاط الجذب التي يحتاجها السوق ونقاط القوة والضعف لدى المنظمة والمنافسين، ومن ثم تحديد أساس ونطاق الميزة .

و يرى الباحث أن الميزة التنافسية تعني تفوق و إختلاف نسبي للشركة أو المؤسسة مقابل الشركات أو المؤسسات المنافسة في السوق، كما تتمحور الميزة التنافسية حول بناء نظام يمتلك تفرد و تميز و إختلاف نادر يفوق المنافسين يستند على محور قيمة الزبون، بطريقة كفؤة ومستدامة للمحافظة عليها أي الميزة التنافسية بإستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين .

أنواع الميزة التنافسية:

يمكن التميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

أ. ميزة التكلفة الأقل .

يمكن المؤسسة ما أن تتال ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، فالمسيرون مطالبون بتحديد أهداف التعلم وتحسينه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ب. ميزة التميز .

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة ، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تتميز من بينها التعلم وآثار بثه بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جديدة فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي تميز متواصل .

معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد بثلاث ظروف، هي:

1- مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

أ. مزايا تنافسية منخفضة: تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام،

وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.

ب. مزايا تنافسية مرتفعة: تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو

العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر

مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها

من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين

تقليدها.

3- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد

أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما

يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالإستناد

على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها

ومعرفة مدى نجاحتها، وبالتالي إتخاذ القرار في الإحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها

لا تحقق هدفها التفوق على المنافس والوفورات الإقتصادية.

درجة إستدامة الميزة التنافسية :

لابد من توفر خاصيتين رئيسيتين لكي تصبح القرارات المميزة للمنشأة بمثابة

ميزة تنافسية مستدامة :

الخاصية الأولى :

الاستمرارية إلى معدل إهلاك أو إستنزاف موارد المنشأة أو قدراتها المميزة وقد

يترتب على التكنولوجيا المتطورة إنتهاء القدرة المميزة لمنشأة ما.

أما القابلية للتقليد فتشير إلى إمكانية محاكاة المنافسين للقدرات المميزة أو الموارد التنافسية لمنشأة ما.

الخاصية الثانية:

تلجأ الكثير من الشركات إلى الهندسة العكسية التي تقوم على تحليل المنتج المنافس بغرض التعرف على مكوناته، أو استقطاب العاملين بالشركات المنافسة، أو الاستيلاء على براءات الاختراع وبسهولة تقليد القدرات الجوهرية عندما تتسم بالشفافية والنقل والتقليد.

كما أصبح هناك إقرار واضح بفعاليتها في تأكيد الدور الوظيفي الذي يلعبه راس المال البشري كعامل رئيسي في أداء المنظمات.

الشفافية: وهي تشير إلى سرعة تفهم العلاقات بين الموارد والقدرات السائدة لإستراتيجية المنشأة الناجحة، ويصعب محاكاة هذه التقنية من قبل المنافسين.

إمكانية النقل: وهي تشير إلى قدرة المنافسين في جمع الموارد والقدرات اللازمة لمساندة لإستراتيجية التحدي التنافسي، فمثلاً من الصعب محاكاة الظروف البيئية والمناخية اللازمة لزراعة الشاي السائدة في الهند وسيلان.

إمكانية التقليد: لابد من الاعتراف بأن النجاح يعكس توليفة معينة من الموارد والقرارات الملموسة التي كثير ما يتعذر تقليدها ومضاهاتها من قبل المنافسين.

أهمية الميزة التنافسية :

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي :

تكتسب الميزة التنافسية أهمية بالغة في حياة المؤسسات، حيث بفضلها يتم تعظيم الإستفادة من المميزات وكذا من تطوير المؤسسات وتحقيقها لأعلى العوائد، وذلك من خلال زيادة ولاء الزبائن ورضاءهم إتجاه السلع والخدمات المنتجة من قبل المنظمة، وبالتالي حصولها على حصة سوقية أكبر، وفي هذا السياق أشار تقرير التنافسية لسنة 2000م أن الدول الصغيرة لديها القدرة على الإستفادة من مفهوم التنافسية أكثر من الدول الكبيرة، بسبب أن المنظمات في الدول الصغيرة لديها فرصة كبيرة للخروج من محدودية السوق إلى رحابته بشرط أن تكون هذه الأسواق تتميز بالنزاهة والشفافية، ومن ثم زيادة الدخل الوطني ، وهنا بدأ مفهوم المسؤولية الإجتماعية والبيئية يندرج ضمن الخطط الإستراتيجية من خلال الأبعاد المعروفة للتنمية المستدامة.

1- خلق قيمة للعمال أو الموظفين تلبي إحتياجاتهم وتضمن ولائهم وتدعم تحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم .

2- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات المنهجية في ظل بيئة شدة التنافسية .

3- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق .

4- يمثل وجود وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الإقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الإقتصادي الجديد، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يمكن الحصول عليها من المنتج مثل الجودة العالية .

ابعاد الميزة التنافسية : (اللامي، 2008م)

تعمل الإدارة العليا في المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما تقدمه من منتجات و خدمات تحقق حاجات ورغبات الزبائن و المواطنين أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها الزبائن من تلك الخدمة،

1/ **بُعد الكلفة:** أية شركة عليها أن تُركز على بُعد الكلفة من اجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها .

2/ **بعد الجودة:** الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلائم مع احتياجات الزبائن .

3/ **بعد المرونة:** المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة السريعة للتغيرات و لإحتياجات الزبون .

4/ **بعد التسليم:** التركيز على خفض المُهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن .

محددات الميزة التنافسية :

وتنقسم محددات الميزة التنافسية كالتالي : (عبدالرؤف، 2003م)

1- **عوامل الإنتاج :**

تعتبر مدخلات ضرورية لدعم القدرة الصناعية على التنافسية، حيث تنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، وإدارة رأس المال والبنية الأساسية.

2- شروط الطلب :

وهو يتعلق بي هيكل الطلب، حجمه، الطلب، نموه والآلية التي تتبعها المنظمة وهو الأمر الذي يعكس حجم الابتكارات، الإختراعات، والتطورات التي تقدمها المنظمات الوطنية لتطوير منتجاتها بما يلائم حجم الطلب المحلي.

3- الصناعات المغذية والمرتبطة:

لها دورها في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية، وهذا يعني بأنه يجب أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالي تكون مرتبطة ببعضها البعض والصناعات المرتبطة تشترك في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء من أجل تقديم منتجات متكاملة، كما نرا حالياً فإن المنتجات الوطنية السعودية أصبحت تنافس في السوق الكثير من المنتجات المستوردة لما لها من مميزات عديدة مثل الجودة والسعر التنافسي.

4- دور الحكومة :

للحكومة دور فاعل بإعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة إيجابية أو سلبية على باقي المحددات، فعند تشجيع الحكومة للصناعات المحلية تطبق توجهات تيسر و تشجع العمل كما نرا من حكومة مملكتنا الرشيدة فإن توجهاتها ساعدت بشكل كبير علي النهوض بالإنتاج المحلي الذي كما ذكرنا من قبل أصبح ينافس العديد من المنتجات المستوردة .

5- إستراتيجية هيكل المنظمة والمنافسة :

يجب أن يوجد نظام إداري مقبول شامل مهما كانت الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى تعدد مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها.

6- دور الصدفه :

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضاً وسيطرتها.

ويرى الباحث أن جميع محددات الميزة التنافسية تساعد بشكل كبير وفعال علي وجودها ، ولكن يعتبر دور الحكومة من أهم المحددات التي تساهم بشكل كبير وفعال في وجود ميزة تنافسية، ففي مملكتنا الحبيب توجهات من حكومتنا الرشيدة ساعدت وبشكل كبير جداً في وجود منتجات محلية تنافس وبشكل كبير المنتجات المستوردة لما تتميز به من مواصفات عالمية عالية الجودة بالإضافة إلي جودة السعر أي أنها تجمع ما بين الجودة المرتفعة والسعر المناسب التنافسي مما يساعد ويشجع علي الإنتاج المحلي .

أسباب تطوير الميزة التنافسية

هنا كاسباب عديدة تساعد المنظمة على تحسين ميزاتها التنافسية وتنمية ميزات تنافسية جديدة نذكر منها : (المطيري،2012م) .

1- ظهور تكنولوجيا جديدة : حيث أن التغيير التكنولوجي يمكن أن يخلق فرص جديدة في مجالات متعددة، كطرق التسويق العصرية عبر الأنترنت أو ما يعرف بالتسويق الالكتروني.

2- ظهور حاجات جديدة للمستهلك : وهذا عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات ففد ينتج عن هذه الحالة تعديل أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.

3- التغير في القيود الحكومية : وتتمثل أساساً في الدخول إلي السوق والإهتمام بحماية البيئة من التلوث، أيضاً تلك التسهيلات التي فرضتها حكومة المملكة لتشجيع المواطنين علي الدخول للأسواق و المنافسة فيها .

4- تغير تكاليف المدخلات: تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية .

اهداف الميزة التنافسية :

بما ان الميزة التنافسية هي إستثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية تهدف الي الاتي : (أبوناعم، 1993م)

1/ إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم ،

2/ التميز عن المنافسين .

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة علي الميزة التنافسية :

الميزة التنافسية تنشأ من عدة عوامل وهي كالآتي (عبدالحמיד، 1999م) :

1/ **العوامل الخارجية:** تغير إحتياجات العميل التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات. فبدالك يستطيع خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعل على تغير التكنولوجيا وإحتياجات السوق، من هنا تظهر أهمية قدرة المؤسسة على سرعة الإستجابة للمتغيرات الخارجية وهذا يعتمد على مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات .

2/ **العوامل الداخلية :** هي قدرة المؤسسة على إمتلاك موارد وبناء (أو شراء) قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، وتكون هذه الميزة محببة لدى العميل تمكن من خلق ميزة تنافسية عن طريق بناء خبرات في إعداد الخدمة أو عن طريق استئجار من لديه طريقة مميزة لإعداد الخدمة. الابتكار والإبداع لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية، لاينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيّا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل .

طرق إكتساب الميزة التنافسية :

يمكن لأي منظمة أو جهة حكومية الحصول علي الميزة التنافسية إذا توفرت بها الميزات الآتية :-

1. ميزة التكلفة : وقد سبق الحديث عنها سابقاً وهي تقدم المنظمة نفس الخدمات التي يقدمها المنافسون ولكن بتكاليف أقل.
2. ميزة الأفضلية : إذ تقدم خدمات أفضل عند نفس الأسعار التي يقدمها الآخرون.
3. ميزة التركيز، إذ تركز في إنتاج وتقديم خدمات محددة وتبدع في إنتاجها.

المؤسسة العمومية :

تعد المؤسسة العمومية أو المؤسسات الحكومية ، وسيلة وأداة رئيسية لتقديم الخدمات للمجتمع و إشباع حاجياته، كما تعتبر وسيلة فعالة لتحقيق التنمية في المجتمع وفقا لمهامها ودورها،

خصائص المؤسسات الحكومية (الصغير، 2004م) :

- المؤسسة الحكومية هي جهات ملك للدولة وتنشأ من طرف الدولة بموجب قانون أو مرسوم معين.
- تتميز المؤسسة الحكومية بالاستقرار المالي للجهة التي أنشأتها، و يكون لها الذمة المالية المستقلة وهي مستقلة عنها، تنشأ بهدف تحقيق الأهداف والوظيفة المحددة لها .
- أموال المؤسسة الحكومية هي أموال تتمتع بالحماية الجنائية وتتبع في حسابها ورقابتها القواعد المتبعة في أموال الدول .
- الأعمال والنشاطات التي تمارسها المؤسسة العمومية هي نشاطات عامة و إدارية .
- المؤسسة العمومية نوع من أنواع اللامركزية الإدارية .
- موظفو المؤسسة العمومية يطلق عليهم موظفون عموميون أو حكوميون .
- للمؤسسة العمومية حق إبرام العقود وتتمتع بإمتهيازات السلطة العامة .
- المؤسسة العمومية شخص من أشخاص القانون الإداري (شخصية اعتبارية) وتستخدم السلطة العامة لتحقيق أهدافها وغاياتها وهي تسير وفق قواعد القانون العام .
- تحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج والأساليب الخاصة بالعمل.
- المرونة في العمل والتأقلم مع المحيط والتكيف مع الظروف.

ويجب الإشارة إلي أنه لا يوجد نظام قانوني موحد يطبق على كل المؤسسات العمومية، إلا أنه يوجد قدر من التنظيم القانوني و المسائلة من حيث الشخصية المعنوية

والاستقلال المالي والإداري وكذا الرقابة التي تخضع لها من الجهات المختصة. حيث أن كل هذه المؤسسات الحكومية نشأت من الدولة وتكون خاضعة لقرارات من الدولة .

مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة يقوم في الأساس على ركيزة أساسية وهي الاتصال المؤسساتي الفعال بين الأطراف المختلفة التي تتألف منها هذه المؤسسة من ناحية وبينها وبين البيئة والمجتمع المحيط بها من ناحية أخرى، فالإتصال المؤسسي هو العمود الأساسي في تسيير المؤسسة وشرط ضروري من شروط نجاحها وازدهارها، خاصة مع التطور السريع الذي تعرفه المجتمعات البشرية في عصرنا الحالي، وهو ما ألّف العبئ على المؤسسات العمومية الإدارية بتوفير كافة الوسائل لمواكبته خاصة فيما يتعلق منها بالجانب الاتصالي، حيث أن لم يعد الإتصال حكراً على المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الأرباح وخلق الثروات فقط ، بل أصبح من الضروري على المؤسسات الإدارية الحكومية الالتحاق بهذا الركب لبلوغ أهدافها وتحقيق غاياتها وتنفيذ نشاطاتها وتحسين الخدمة العامة.

فمن المعروف أن الرفاهية التي يتمتع بها الأفراد في أي مجتمع من المجتمعات تتوقف على حجم الخدمات العامة المقدمة ومستوى جودتها ونوعيتها أي مستوى الإشباع الذي تحققه لمختلف الحاجات العامة خصوصاً في ظل إتباع النمط اللامركزي في التسيير والذي من المفروض أن يضمن أعلى معدلات الإشباع لمختلف الحاجات المجتمعية المحلية، وطبقاً لتوجهات حكومة المملكة الرشيدة في تحسين الخدمات العامة و الإرتقاء بها إلى أعلى مستوى لخدمة المواطنين تسييراً وتسهيلاً لشئونهم ، فقد إحتل موضوع ترقية وتحسين الخدمة العامة المقدمة و الأولوية و الصدارة لدي حكومتنا من أجل خلق التنمية الشاملة.

ففي المملكة العربية السعودية في ظل حكومتنا الرشيدة نجد العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العامة تماشياً مع التطور الإقتصادي والإجتماعي والتقني وإحتياجات المواطنين وذلك عن طريق تطوير المؤسسات الإدارية المحلية لتحقيق تنمية مستدامة في كل المجالات المختلفة، فنجد أن الإتصال المؤسسي الفعال هو العامل الأساسي المساعد لهذا التطور المستهدف ، وعليه تأتي هذه الدراسة لمعرفة أثر الإتصال المؤسسي في نمو الميزة التنافسية التي يطمح للوصول إليها كل القطاعات الحكومية

بالمملكة، فالاتصال هو وسيلتها الأساسية في تفاعلها مع محيطها، وتقديم الخدمات يتطلب معرفة رأي المواطن فيها خاصة أنه هو المستهدف لتقديم الخدمة و تلبية إحتياجاته ، وضمان خدمة عمومية جيدة ترتقي إلى مستوى عالى، خاصة في ظل نمو الوعي المدني لدى المواطنين وشيوع ثقافة التشارك و في هذا السياق، ظهرت العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية، تماشياً مع التطور الاقتصادي والاجتماعي و احتياجات المواطنين من خلال محاولات تحديث المؤسسات الإدارية المحلية والاستجابة لشروط التنمية المستدامة خاصة على المستوى المحلي، وتطوير الخدمة العمومية المحلية لتحقيق النتائج و الأهداف المرجوة .

تطبيق فاعلية الاتصال المؤسسي بفاعلية كبيرة ضروري لمسايرة عملية التنمية على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي والسياسي، فهو يسمح بصياغة وتخطيط برامج التنمية، فمن أجل تقديم خدمات عمومية متميزة في المستوى المطلوب، يجب أن تعطي أهمية كبيرة للعملية الاتصالية، ومن بين مهام الدولة هو حماية وترقية الحقوق الإنسانية والقيم الأساسية، تقدم لهم كل المعلومات والخدمات الضرورية في حياتهم اليومية .

كما أن المواطنين يطمحون لكي تكون إدارتهم المحلية في مستوى تطلعاتهم وذلك في ميدان الاستقبال، التوجيه، المعلومات والخدمات التي تقدمها القطاعات الحكومية هي متعددة (القيام بإعداد بطاقة الهوية، تجديد جواز السفر، طلب الدفتر العائلي، شهادة الجنسية....) تسعى الدولة عن طريق تقديم هذه الخدمات زيادة الكفاءة الإنتاجية من خلال التخصيص الأمثل للموارد الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي .وتتضمن هذه الخدمات بشكل أساسي خدمات البنية التحتية، وتهدف هذه الخدمات إلى تكوين القاعدة الاقتصادية والاجتماعية للتنمية ، ففي حالة هناك سياسة إتصالية فعالة، سترتب عنه فهم جيد لمشاريع التنمية .

فالعلاقات المبنية على أواصر الود والتعاون تجعل الخدمات المحلية تظهر كما لو كانت أفضل مما هي عليه ، إذا إتسم الوضع بحسن معاملة المواطنين وقضاء حاجياتهم بدقة وسرعة كافية، فذلك كفيل لكسب ثقتهم، وإيجاد علاقات جيدة بين المسؤولين والمواطنين .

كما يرى أن الخدمة العمومية "كل نشاط يتم أدائه وتنظيمه ومراقبته من طرف الحكومات "لأن عملية إنجاز هذا النشاط هو ضروري لتحقيق وتطوير التماسك الاجتماعي، والجدير بالذكر أن لم يعد تحقيق الميزة التنافسية هدفا ثانويا بل أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا إستراتيجياً تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الجديد، للقيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة، مثل الجودة العالية و السرعة في الإنجاز وبالتالي فهي إستثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف بناء نظام يمتلك إستمرارية التميز والإنفراد بخصائص تقدم قيمة إضافية للعميل ولا تتوفر لدى المنافسين بل وبصعب عليه الحصول عليها، فالطريقة الكفوة والمستدامة في الحفاظ على هذا التميز الملحوظ هو صلب مفهوم الميزة التنافسية كما أن الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون أو المواطن من أجل أن يتبنى العميل أو الزبون السلعة أو الخدمة واقتنائها، وتتحقق الميزة التنافسية عندما تكون الشركة أو المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل أو بفاعلية أفضل من المنافسين من خلال حسن إستخدام المصادر، أو أن تستخدم براعتها وخبرتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبةً إلى المنافسين، ويمكن للشركة تحقيق الميزة التنافسية من خلال إعطاء الزبائن كل ما يرغبون به بصورة أفضل من أية شركة أخرى، ويتمحور هذا حول بناء نظام يمتلك تفرد نادر يفوق المنافسين مؤسس على محور قيمة الزبون، بطريقة كفوة ومستدامة للمحافظة عليها أي الميزة التنافسية باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، لأن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المنظمة أن تخلقها لعملائها .

الفصل الرابع : منهجية الدراسة

المبحث الاول

عينة الدراسة :

تم توزيع إستبانة علي عدد من الموظفين المؤسسات الحكومية عددهم قرابة الـ 77 فرد وتم توزيع إستبانة الدراسة عليهم و قد تم إستردادهم جميعا أي 100% من حجم المجتمع الدراسة .

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين بالقطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الرياض .

جمع البيانات :-

اعتمد هذه الدراسة على عدد من أدوات جمع البيانات منها:-

المصادر الأولية : الاستبانة والمقابلات الشخصية.

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة ستلجأ الدراسة إلي جمع البيانات الأولية من خلال استبانته كأداة رئيسة للبحث وقد تم تصميمها اعتماداً علي عدد من المقاييس والتي استخدمت في بحوث علمية وأوراق علمية منشورة في مجلات محكمة .

المصادر الثانوية : ستتجه الدراسة في معالجة الجانب النظري للبحث إلي مصادر البيانات

الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة؛ الدوريات؛ المقالات؛ التقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إضافة الى المواقع الالكترونية .

تحليل خصائص عينة الدراسة :

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة :

1- النوع (الجنس) .

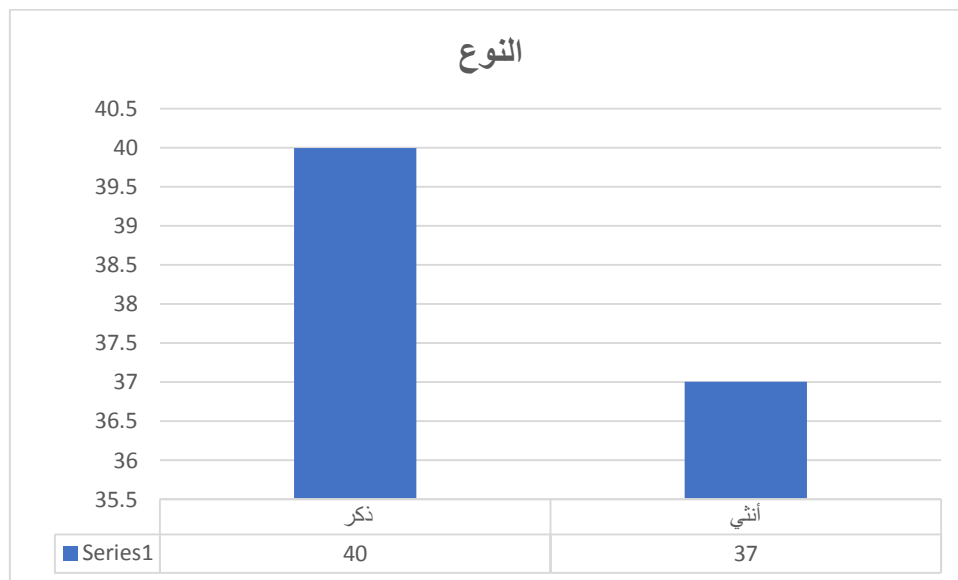
الجدول (1-4) وصف متغير النوع

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	40	%51
أنثي	37	%48,1
المجموع	77	%100

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024 م .

يوضح الجدول (1-4) أن نسبة الذكور (%51) وهي أكبر من نسبة الإناث (%48 و1) مما يوضع أن الغالب من العينة من الذكور .

والشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (1-4) وصف افراد العينة حسب النوع (الجنس)

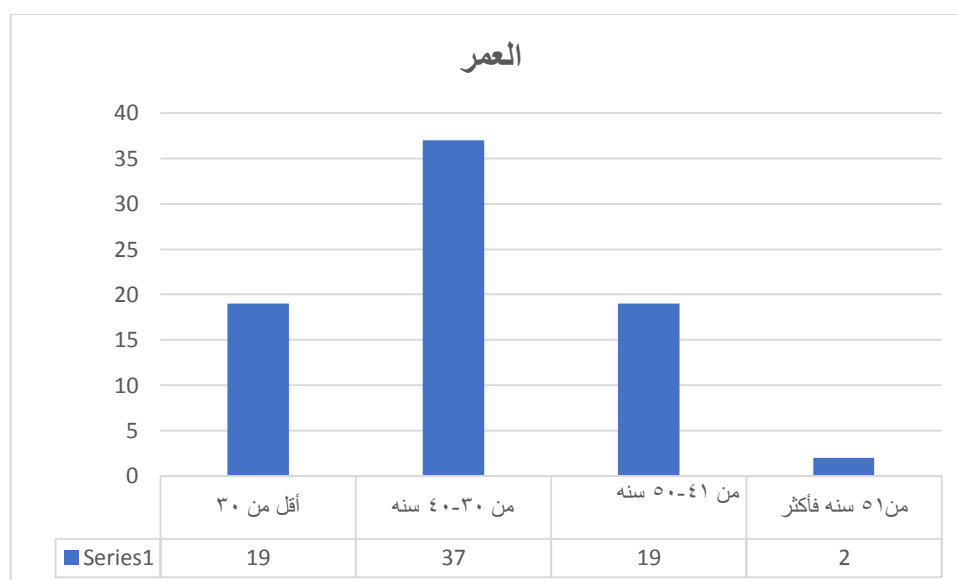
جدول (4 2) وصف أفراد الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	19	24,7%
من 30-40 سنة	37	48,1%
من 41-50 سنة	19	24,7%
من 51 سنة فأكثر	2	2,5%
المجموع	77	100%

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024 م .

من الجدول (4-2) نلاحظ أن نسبة العاملين التي كانت أعمارهم من 30-40 بلغت 48,1% وهي النسبة الأكبر بين نسب العمر، يليها ، أقل من 30 سنة بلغت 24,7%، ونسبة العمر من 41-50 التي بلغت 24,7%، أيضاً، ومن عمر 51 فأكثر بلغت النسبة 2,5% أي أقل نسبة ، وإن دل ذلك علي شيء فإنه يدل علي أن النسبة الأكبر من العينة في عمر الشباب و النسبة الأقل للأكبر عمراً .

الشكل يوضح ذلك :



الشكل (4-2) وصف أفراد العينة حسب متغير العمر .

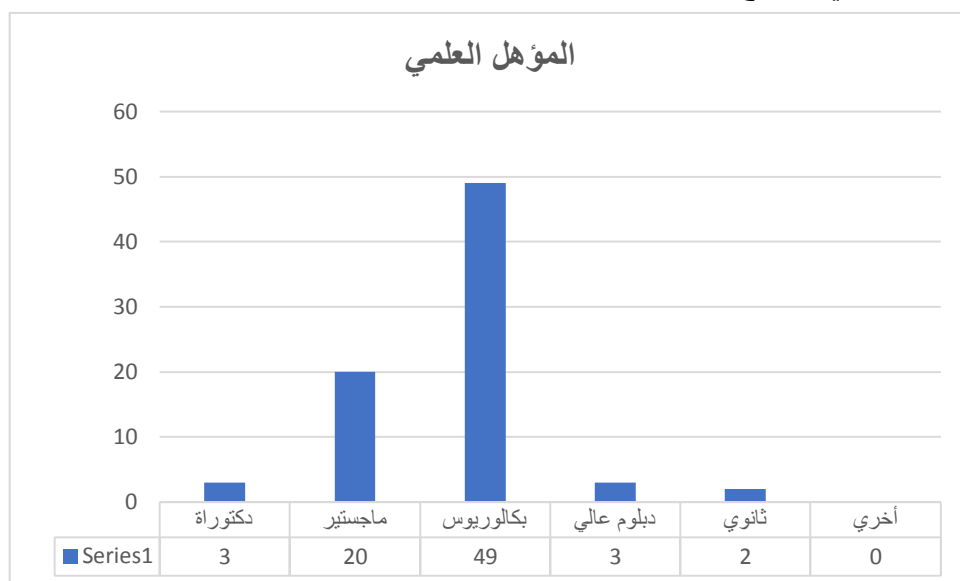
جدول (4 3) توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتورة	3	3,9 %
ماجستير	20	25,9 %
بكالوريوس	49	63,7 %
دبلوم عالي	3	3,9 %
ثانوي	2	2,6 %
أخرى	0	0
المجموع	77	100 %

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024م .

يتضح من الجدول (4-3)، أن 63,7 % من أفراد عينة الدراسة كان مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وكانت 25,9 % هي نسبة الذين يحملون مؤهل علمي ماجستير، 3,9 % هي نسبة الحاصلين علي مؤهل علمي بدرجة دكتورة، وأيضاً 3,9 % هي نسبة الحاصلين علي مؤهل علمي دبلوم عالي، ونسبة 2,6 % فقط لمن يحملون مؤهل علمي ثانوي، وإن دل ذلك علي شيء فإنه يدل علي أن نسبة كبيرة جداً من أفراد العينة يتمتعون بتأهيل علمي جيد ، مما يسمح بالرد العلمي علي أسئلة الإستبيان .

والشكل الإتي يوضح ذلك



الشكل (3-4) وصف افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

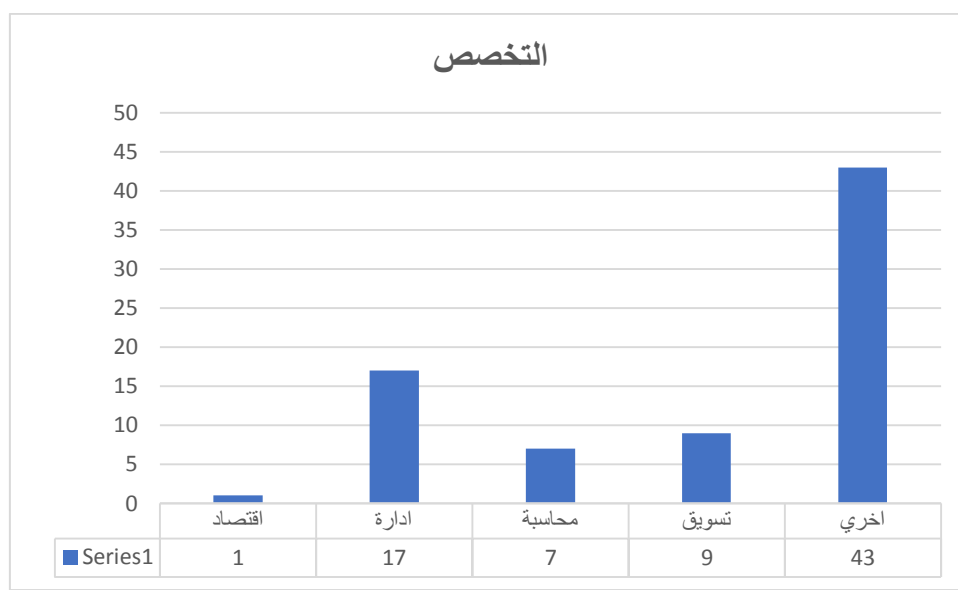
جدول (4-4) وصف متغير التخصص

النسبة	التكرار	التخصص
1,3%	1	اقتصاد
22,1%	17	ادارة
9,1%	7	محاسبة
11,7%	9	تسويق
55,8%	43	اخرى
100	77	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024م .

يتضح من الجدول (4-4) أن 1,3% من افراد عينة الدراسة تخصص اقتصاد، و أن 22,1% تخصص ادارة، وان 9,1% من افراد العينة تخصص محاسبة، و أن 11,7% من افراد العينة تخصص تسويق، وان 55,8% من افراد العينة اخرى .

و الشكل الإتي يوضح ذلك :



الشكل (4-4) وصف افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول (5-4) وصف افراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

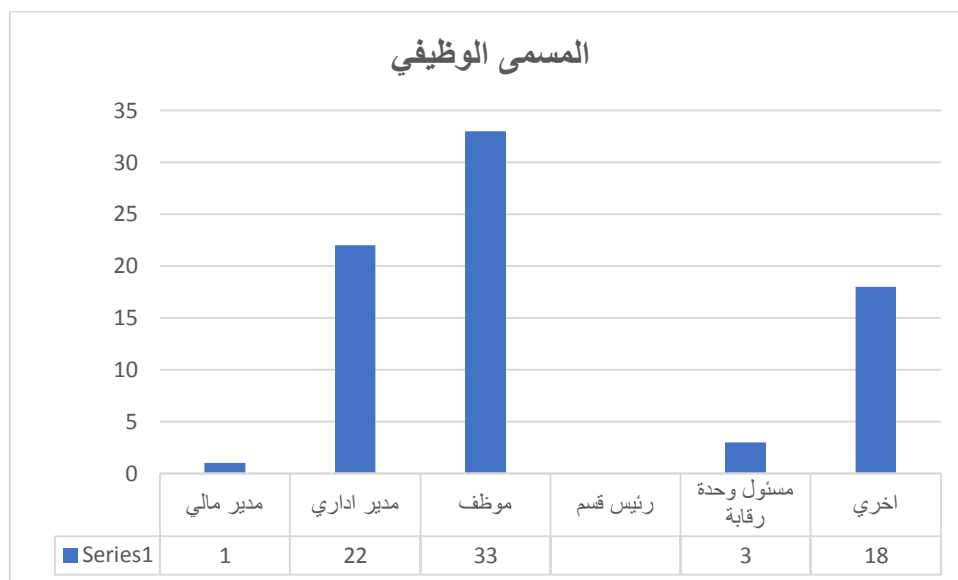
النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
1,3%	1	مدير مالي
28,6%	22	مدير اداري
42,8%	33	موظف
0	0	رئيس قسم
3,9%	3	مسئول وحدة رقابة
23,4%	18	اخرى
<u>100</u>	<u>77</u>	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024 م .

يتضح من الجدول (5-4) أن 1,3% من افراد العينة يشغلون منصب مديرمالي ، و ان 28,6% من افراد العينة يشغلون منصب مدير اداري، وان 42,8 % من

افراد العينة موظفون ، وان 3,9 % من افراد العينة مسئولو وحدة رقابة ، وان 23,4 % يشغلون مناصب أخرى برتب مختلفة ولكن في النهاية يعملون في جهات حكومية .

الشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (4-5) وصف متغير المسمى الوظيفي .

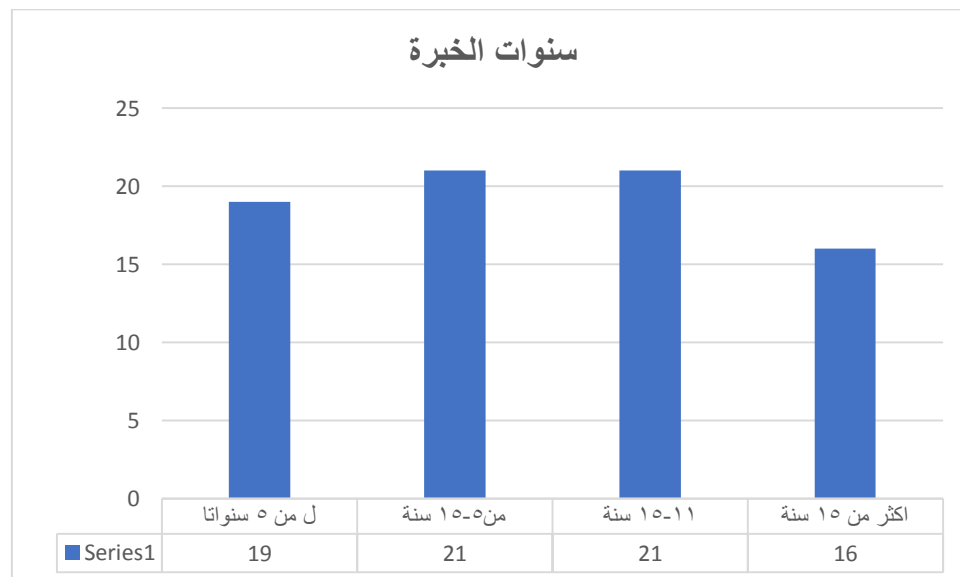
الجدول (4-6) وصف متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	19	24,7 %
من 5-11 سنة	21	27,3 %
11-15 سنة	21	27,3 %
اكثر من 15 سنة	16	20,7 %
المجموع	77	100 %

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2024 م .

يتتضح من الجدول (4 6) ان سنوات الخبرة لأفراد العينة اقل من 5 سنوات نسبتهم 24,7 %، وان 27,3 % من افراد العينة سنوات خبرتهم من 5 الي 11 سنة ، وان 27,3 % من افراد العينة خبرتهم من 11 ال 15 سنة، وان 20,7 % من افراد العينة خبرتهم اكثر من 15 سنة .

الشكل الآتي يوضح ذلك :



الشكل (4-6) وصف متغير سنوات الخبرة

المبحث الثاني : الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

يتناول الباحث نتائج الإحصاء الوصفي لفرضيات الدراسة

أولاً : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي و تنمية

الميزة التنافسية بالمملكة العربية السعودية .

الجدول (4-7) الإحصاء الوصفي للفرضية الأولى

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	العلاقات العامة من أهم وسائل الإتصال المؤسسي التي تساعد علي تحسين الخدمة العمومية مما ينمي الميزة التنافسية .	4.45	0.890	2
2	إختيار الوسائل الإتصالية المناسبة كالأبواب المفتوحة يساعد علي تحسين الخدمات العمومية المحلية مما يزيد الميزة التنافسية	4.41	0.883	3
3	يعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة تعزز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين .	4.61	0.922	1
4	تتميز المؤسسة التي تسعى للتميز بسرعة الإستجابة لتبني التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية و الفنية	4.61	0.922	1

نلاحظ من الجدول (4 7) ان الفقرة يعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة تعزز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين ، يحتل المرتبة الأولى ومتوسط حسابي (4.61) .

تتميز المؤسسة التي تسعى للتميز بسرعة الإستجابة لتبني التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية و الفنية، تحتل المرتبة الأولى ايضا ومتوسط حسابي (4.61) .

العلاقات العامة من أهم وسائل الإتصال المؤسسي التي تساعد علي تحسين الخدمة العمومية مما ينمي الميزة التنافسية .تحتل المرتبة الثانية ومتوسط حسابي (4.45) .

إختيار الوسائل الإتصالية المناسبة كالأبواب المفتوحة يساعد علي تحسين الخدمات العمومية المحلية مما يزيد الميزة التنافسية، تحتل المرتبة الثالثة ، ومتوسط حسابي (4.41) .

وهنا نلاحظ أن افرد العينة علي دراية تامة بأهمية الإتصال المؤسسي حيث وضح إدراكهم لأهمية المواقع الألكترونية لما لها من دور كبير في تعزيز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين ، وأن المؤسسة التي تسعى للتميز بسرعة الإستجابة لتبني التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية و الفنية هي مؤسسة مميزة .

ثانياً: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي ووجود وضع تنافسي أفضل من خلال الابتكار والتجديد .

جدول (4-8) الإحصاء الوصفي للفرضية الثانية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تحديد أهداف كل مستوي يتوقف على وجود قنوات إتصالية جيدة و مبتكرة في المؤسسة يساعد علي تحسين مستواها .	4.34	0.867	2
2	الإتصال المؤسسي هو عصب العمليات الإدارية و الأساس الحتمي لها لإتخاذ القرار المناسب الذي يساعد علي الإبتكار و التجديد .	4.27	0.854	3
3	تحرص إدارة المؤسسة على التعرف على إمكانيات المنافسين وأهدافهم وإستراتيجياتهم بإستمرار من أجل التطورو الإبتكار والتنافس.	4.24	0.849	4
4	عند إعتماد المؤسسة علي نظام واضح للحوافز يحث العاملين علي الإبتكار والتجديد مما يساعد علي وضع تنافسي أفضل	4.67	0.935	1

نلاحظ من الجدول (4-8) ان الفقرة عند إعتماد المؤسسة علي نظام واضح للحوافز يحث العاملين علي الإبتكار والتجديد مما يساعد علي وضع تنافسي أفضل، تحتل المرتبة الأولى ، ومتوسط حسابي (4.67) .

و الفقرة تحديد أهداف كل مستوي يتوقف على وجود قنوات إتصالية جيدة و مبتكرة في المؤسسة يساعد علي تحسين مستواها، تحتل المرتبة الثانية ومتوسط حسابي (4.34) .

و الفقرة الإتصال المؤسسي هو عصب العمليات الإدارية و الأساس الحتمي لها لإتخاذ القرار المناسب الذي يساعد علي الإبتكار و التجديد ، تحتل المرتبة الثالثة ، ومتوسط حسابي (4.27) .

تحرص إدارة المؤسسة على التعرف على إمكانيات المنافسين وأهدافهم وإستراتيجياتهم بإستمرار من أجل التطورو الإبتكار والتنافس، تحتل المرتبة الرابعة ومتوسط حسابي (4.24) .

وهنا نلاحظ أن أفراد العينة يدركون أهمية الإبتكار و التجديد للحصول علي وضع مميز بين المؤسسات ولكن يعززون ذلك عند إعتماد المؤسسة علي نظام واضح للحوافز يحث العاملين علي الإبتكار والتجديد مما يساعد علي وضع تنافسي أفضل وتحفيز لهم .

ثالثاً : إلي اي مدي يعتبر الإتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه
في تحسين الخدمة العامة .

جدول (4-9) الإحصاء الوصفي للفرضية الثالثة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	الاتصال المؤسسي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يساعد علي تحسين الخدمة العامة .	4.49	0.899	1
2	يؤدي الإتصال المؤسسي الجيد إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .	4.31	0.862	3
3	الاتصال هو عصب العمليات الادارية والمتطلب الحتمي لها لإتخاذ القرارات المناسب التي تساهم في تحسين الخدمة العامة .	4.32	0.865	2
4	وجود معوقات للإتصال المؤسسي تحول دون تحسن الخدمة العامة مما يقلل من فرص وجود ميزة تنافسية .	4.25	0.849	4

نلاحظ من الجدول (4 9) ان الفقرة الاتصال المؤسسي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يساعد علي تحسين الخدمة العامة ، تحتل المرتبة الاولى ومتوسط حسابي (4.49) .

الاتصال هو عصب العمليات الادارية والمتطلب الحتمي لها لإتخاذ القرارات المناسب التي تساهم في تحسين الخدمة العامة، تحتل المركز الثاني ومتوسط حسابي (4.32) .

وان الفقرة يؤدي الإتصال المؤسسي الجيد إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة تحتل المرتبة الثالثة ومتوسط حسابي (4.31) .

وان الفقرة وجود معوقات للإتصال المؤسسي تحول دون تحسن الخدمة العامة مما يقلل من فرص وجود ميزة تنافسية ، تحتل المرتبة الرابعة ومتوسط حسابي (4.25).

وهنا أيضا يظهر ادراك افراد العينة أن الإتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه في تحسين الخدمة العامة، ويعتبرون الاتصال المؤسسي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يساعد علي تحسين الخدمة العامة ، لأن الاتصال هو عصب العمليات الادارية والمتطلب الحتمي لها لإتخاذ القرارات المناسب التي تساهم في تحسين الخدمة العامة .

رابعاً : إلي اي مدي يعتبر الإتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد عليه

في المساهمة في تنمية الميزة التنافسية .

الجدول (4-10) الإحصاء الوصفي للفرضية الرابعة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تحرص المؤسسة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات جيدة تساعد علي تنمية الميزة التنافسية.	4.18	0.836	4
2	الإتصال المؤسسي يخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة إيجابية وموحدة عن المؤسسة .	4.49	0.899	1
3	الإتصال المؤسسي الجيد يساعد علي إتخاذ القرارات و إختيار أفضل البدائل مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .	4.35	0.870	3
4	يساعد الإتصال المؤسسي الفرد علي اكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .	4.45	0.891	2

نلاحظ من الجدول (4-10) ان الفقرة الإتصال المؤسسي يخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة إيجابية وموحدة عن المؤسسة ، تحتل المركز الاول ومتوسط حسابي (4.49) .

يساعد الإتصال المؤسسي الفرد علي اكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية ، تحتل المرتبة الثانية ومتوسط حسابي (4.45).

الإتصال المؤسسي الجيد يساعد علي إتخاذ القرارات و إختيار أفضل البدائل مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية ، تحتل المرتبة الثالثة ومتوسط حسابي (4.35).

تحرص المؤسسة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات جيدة تساعد علي تنمية الميزة التنافسية، تحتل المرتبة الرابعة ومتوسط حسابي (4.18) .

مما لاشك في أن المستوى التعليمي لأفراد العينة كان له الأثر الكبير علي الوعي والتفهم للمتغيرات محل الدراسة ، حيث آمن معظمهم علي أن الإتصال المؤسسي يخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة إيجابية وموحدة عن المؤسسة ،و أيضا يساعد الإتصال المؤسسي الفرد علي اكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .

نتائج البحث و توصياتة

اولاً : النتائج :

- توجد علاقة ذات دلالة بين الإتصال المؤسسي ووجود وضع تنافسي أفضل للمؤسسات الحكومية من خلال الابتكار والتجديد .
- العلاقات العامة من أهم وسائل الإتصال المؤسسي التي تساعد علي تحسين الخدمة العمومية مما ينمي الميزة التنافسية في أي قطاع من القطاعات الحكومية .
- يعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة تعزز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين .
- إعتداد المؤسسة علي نظام واضح للحوافز يحث العاملين علي الإبتكار والتجديد مما يساعد علي وضع تنافسي أفضل للقطاع .
- الاتصال المؤسساتي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يساهم في وصول الفكرة وإظهار نقاط الضعف ومحاولة علاجها أو تفاديها فيساعد ذلك علي تحسين الخدمة العامة .
- الإتصال المؤسسي الجيد يساعد علي إتخاذ القرارات و إختيار أفضل البدائل مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .

ثانياً : التوصيات :

- 1- يجب إختيار الوسائل الإتصالية المناسبة ومن أهمها الأبواب المفتوحة كي يساعد علي تحسين الخدمات العمومية المحلية فيؤدي إلي نمو الميزة التنافسية.
- 2- يجب أن تحرص المؤسسة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات جيدة تساعد علي تنمية الميزة التنافسية .
- 3- إزالة العقبات و الروتين الإداري المعيق للإتصال المؤسسي الإداري الفعال يعزز الميزة التنافسية في المؤسسة .
- 4- يجب أن تحرص إدارة المؤسسة على التعرف على إمكانيات المنافسين وأهدافهم وإستراتيجياتهم بإستمرار من أجل التطورو الإبتكار والتنافس .
- 5- يجب إختيار الوسائل الإتصالية المناسبة كالأبواب المفتوحة كي يساعد علي تحسين الخدمات العمومية المحلية مما يزيد الميزة التنافسية .

المراجع

المراجع العربية :

- أحمد عادل راشد (الاعلان)، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص208.
- إيناس رغبس (الاتصال العمومي الجوّاري و دورة في تحسين الخدمة العمومية) أطروحة دكتوراة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف2، (2018/2019م) .
- بن عيشي بشير وبن عيشي عمار،(أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعية) الجزائرية: دراسة حالة ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2011م) .
- ثامر ياسر البكري،(استراتيجيات التسويق) ، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2008م، ص 24 .
- حجاج عبد الرؤوف (الميزة للمؤسسة الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها) ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التيسير والعلوم الاقتصادية، ص82.
- خضير كاظم حمود،(مبادئ إدارة الاعمال) ، دار إثراء للنشر و التوزيع، الاردن ، (2008م) .
- خالد الرويتع،(الاتصال المؤسسي في المملكة العربية السعودية : تأثيري قادة الرأي علي كفاءة نفاذ المستخدمين لمنصة التدوين)، مجلة الدراسات الدولية، العدد 31، 2021م .
- رانية فرج (دور الاتصال المؤسسي في أداء العمال) رسالة ماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، كلية العلوم الانسانية،(2021-2022م) .
- سلامة عبدالحافظ ،(مهارات الاتصال " الجامعة السعودية الالكترونية)، الطبعة الأولى، (2012م) .

- صبرينة رماش: (الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية) : دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، سنة 2009/2008، ص 146 .
- طلعت محمود (مدخل إلي علم الاتصال)، الاسكندرية، مصر، (2002م) .
- الطيب عيساوي (اهمية وسائل الاتصال في تعزيز الاتصال المؤسسي الخارجي) ، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، (2021م) .
- طاهر مرسي عطية (فن وعلم العلاقات العامة)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 16 .
- علي عجوة (الأسس العلمية للعلاقات العامة) ، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص 21/213 .
- علي احمد ديوب،(عوامل تعزيز القدرة التنافسية ومدى امكانية تفعيلها في الصناعات السورية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، دمشق، 2006م، ص 7
- عبد الحميد أبو ناعم، (الادارة الاستراتيجية: إعداد المدير الاستراتيجي)، ط2، القاهرة، دار الثقافة العربية، 1993م، ص 504
- عزي عبد الرحمان و مجموعة من الأساتذة ، (عالم الاتصال) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1992 ، ص 17.
- غريب سيد أحمد وأخرون(علم اجتماع الاتصال والاعلام)، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 1.
- غسان قاسم اللامي، (تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات)، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 19 .
- فيصل المطيري (اثر التوجيه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية): دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2012م، ص 80.
- كمال فار(الاتصال المؤسساتي و الخدمة العمومية في الادارة المحلية الجزائرية) رسالة دكتوراة ، جامعة الجزائر، قسم علوم الاتصال ،(2018م) .

- كاظم حمود خضير (مبادئ إدارة الأعمال)، دار إثراء للنشر و التوزيع، الاردن، (2008م) .
- لارامي وب.فالي، ترجمة فضيل دليو وآخرون (البحث في الاتصال_عناصر منهجية) ، ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2009 ،ص95.
- محمد إسماعيل بلال، (السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ص297.
- محمد حسين (الاعلام و الاتصال الجماهيري و الراي العام)، عالم الكتب ، القاهرة، (1984م) .
- محمود عودة، (أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي)، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعارف، القاهرة، 5.ص، 1971م .
- مصطفى محمود أبو بكر، (الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006م، ص 13
- محمد حمام (تأثير تكنولوجيا الاتصال علي الاتصال في الجماعات المحلية) أطروحة دكتوراة في علوم الاعلام و الاتصال، تخصص وسائل الاعلام و المجتمع، جامعة الجزائر،(2002 2003 م) .
- محمود فهمي العطروزي، (العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات) ط1 ،عالم الكتب للنشر، القاهرة ، 355 ص ، 1969م .
- مصطفى حجازي، (الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة)، المؤسسة الجامعية للد ارسات والنشر، 2000 ص 151 .
- محمد ناجي الجوهر (وسائل الاتصال والعلاقات العامة)، 2000 ،عمان، الأردن، ط1 ،ص 155 .
- د. مصباح احمودة (دور البراعة التنظيمية و الميزة التنافسية و انعكاساتها علي المنظمات المتعلمة) ورقة علمية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة بني وليد ،العدد الثامن عشر (2022م) .

- النور محمد الحسن (إستراتيجية الاتصال المؤسسي و دورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمصارف دول الخليج العربي)، دراسة تحليلية وفق نموذج المحصلة الثلاثية ،جامعة الامام محمد بن سعود ، 2022م .

المراجع الأجنبية :

- Monique-Reichel et autre , Communication interne et externe pratique professionnelles ,Edition Nathan, paris ,1993 ,pp : 15,16.
- C. B. M. Van Riel, Principles of Corporate Communication, 1st Edition, British library,1995 :. 24
- C. B. M. Van Riel, Principles of Corporate Communication, 1st Edition, British library,1995 :. 24
- Bataineh, M. & Al Zoabi, M., “The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) An Empirical Study”, International Bulletin of Business Administration, Issue 10, 2011.p 17
-

الملاحق

الاستبانة

المعلومات الشخصية والمهنية :-

الرجاء وضع علامه (✓) امام العبارة التي تناسب خياركم :

1\ الجنس :

☐

أنثي

☐

ذكر

2\ العمر :

☐

من 30-40 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

من 51 سنة فأكثر

☐

من 41-50 سنة

3\ المؤهل العلمي :

	دبلوم عالي		ثانوي
	بكالوريوس		ماجستير
	دكتوراة		آخري

١٤ التخصص :

	محاسبة		اقتصاد
	تسويق		إدارة
			أخري

١٥ المسمى الوظيفي :

	مدير إداري		مدير مالي
	موظف		رئيس قسم
	مدير وحدة رقابة		أخرى

١٦ سنوات الخبرة:

	5 - 10 سنة		أقل من 5 سنوات
----------------------	------------	----------------------	----------------

أكثر من 15 سنة

11 15 سنة

ضع علامه (✓) امام الاجابة التي تراها مناسبة :

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي و

تنمية الميزة التنافسية بالمملكة العربية السعودية .

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
العلاقات العامة من أهم وسائل الإتصال المؤسسي التي تساعد علي تحسين الخدمة العمومية مما ينمي الميزة التنافسية .					
إختيار الوسائل الإتصالية المناسبة كالأبواب المفتوحة يساعد علي تحسين الخدمات العمومية المحلية مما يزيد الميزة التنافسية .					
يعتبر الموقع الالكتروني واجهة لأي مؤسسة تعزز فرص الحصول على تصنيف جيد لما يقوم به من تسهيل وصول المعلومة و الخدمة للمواطنين .					

					تتميز المؤسسة التي تسعى للتميز بسرعة الإستجابة لتبني التكنولوجيا الحديثة في العمليات الإدارية و الفنية .
--	--	--	--	--	---

2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال المؤسسي ووجود وضع تنافسي أفضل من خلال الابتكار والتجديد

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
تحديد أهداف كل مستوي يتوقف على وجود قنوات إتصالية جيدة و مبتكرة في المؤسسة يساعد علي تحسين مستواها .					
الإتصال المؤسسي هو عصب العمليات الإدارية و الأساس الحتمي لها لإتخاذ القرار المناسب الذي يساعد علي الإبتكار و التجديد .					
تحرص إدارة المؤسسة على التعرف على إمكانيات المنافسين وأهدافهم وإستراتيجياتهم بإستمرار من أجل التطورو الإبتكار والتنافس.					
عند إعتماد المؤسسة علي نظام واضح للحوافز يحث العاملين علي الإبتكار والتجديد مما يساعد علي وضع تنافسي أفضل .					

3-إلى أي مدى يعتبر الإتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد
 عليا في تحسين الخدمة العامة .

لا وافق بشده	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	العبارات
					الاتصال المؤسسي يحقق التفاعل الايجابي بين المستويات الوظيفية بالمؤسسة مما يساعد علي تحسين الخدمة العامة .
					يؤدي الإتصال المؤسسي الجيد إلى تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة .
					الاتصال هو عصب العمليات الادارية والمتطلب الحتمي لها لإتخاذ القرارات المناسب التي تساهم في تحسين الخدمة العامة .
					وجود معوقات للإتصال المؤسسي تحول دون تحسن الخدمة العامة مما يقلل من فرص

وجود ميزة تنافسية .

4- إلى أي مدى يعتبر الإتصال المؤسسي أحد المرتكزات المعتمد

عالية في المساهمة في تنمية الميزة التنافسية .

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشده
تحرص المؤسسة على الحفاظ على مميزاتها وذلك بما يتوفر من كادر بشري وهيكلية وعلاقات جيدة تساعد علي تنمية الميزة التنافسية.					
الإتصال المؤسسي يخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة إيجابية وموحدة عن المؤسسة .					
الإتصال المؤسسي الجيد يساعد علي إتخاذ القرارات و إختيار أفضل البدائل مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .					

					يساعد الإتصال المؤسسي الفرد علي اكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته مما يساهم في تنمية الميزة التنافسية .
--	--	--	--	--	--

Abstract

This study aims to explore the concepts of institutional communication and competitive advantage, and to investigate the impact of institutional communication on the development of competitive advantage within government agencies in Saudi Arabia. It also examines the extent of its application in the public sectors of Riyadh. To achieve this, a survey was conducted covering all key aspects of the research topic, from which practical results were derived .

The study found that institutional communication does influence the development of competitive advantage in the Kingdom's sectors, but there is a need to enhance awareness of its importance. Effective institutional communication aids decision-making and the selection of the best alternatives, thereby contributing to the development of competitive advantage. Additionally, the website serves as a key interface for any institution, enhancing the opportunity for good ratings by facilitating access to information and services for citizens.

Keywords: Institutional Communication, Communication, Competitive Advantage, Development, Government Agencies.

