



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بمعنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة "بوقرنين بتييم ذ م م" بولاية تفرت

إشراف الدكتورة:
د. عابي خليفة

إعداد الطالبات:

- إكرام زهاني
- نسيم زغدي
- نبيل بالاساسي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:		
رئيسا	جامعة حمه لخضر الوادي	عازب الشيخ أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة حمه لخضر الوادي	عابي خليفة
مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي	عزري أمين

السنة الجامعية: 2024/2023



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بمعنوان

دور التخطيط الاستراتيجي في تحيين الاتصال بين العمال في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة " بوقرنين بتييم ذ م م " بولاية تقرت

إعداد الطالبات:

إشراف الدكتورة:
د. عابي خليفة

- إكرام زهاني
- نسيم زغدي
- نبيل بالاساسي

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:		
رئيسا	جامعة حمه لخضر الوادي	عازب الشيخ أحمد
مشرفا ومقررا	جامعة حمه لخضر الوادي	عابي خليفة
مناقشا	جامعة حمه لخضر الوادي	عزري أمين

السنة الجامعية: 2024/2023



الشكر والعرفان

بعد شكر الله تعالى وحده على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية

نقدم بالشكر إلى كل من ساندنا وقدم لنا يد العون لإنجاز هذا العمل بصفة عامة

وإلى الدكتورة عابي خليفة بصفة خاصة لإشرافها على هذه الدراسة

التي اغنتها بملاحظاتها القيمة وتوجيهاتها

ونقدم بالشكر لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والشكر الموصول لأساتذة لجنة المناقشة

كما نشكر كل المسؤولين والعاملين بالمؤسسة

الذين لم يدخلوا علينا وأمدونا بكل المعلومات **بوقرنين بتيم ذ م م**

" بسم خالقي وميسر اموري وعصمت أمري

لك كل الحمد والامتنان "

اهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم الى كل من سعي معي لإتمام هذه المسيرة، دُمت
لي سنداً لا عمُر له

إلى من لا ينفصل اسمه عن اسمي،

ذلك الرجل العظيم الذي علمني الحياة بأجمل شكل هو ملهمي، صانع قوتي،
صفوة ايامي،

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

بعد فضل الله شكراً لك على كل شيء

" أبي الغالي "

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان

إلى الداعمة الأولى بحياتي، شكري وامتناني،

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها

سر قوتي ونجاحي ووهج حياتي

" أمي الغالية "

إلى مصدر قوتي، إلى قرة عيني، من قاموا بتشجيعي دنماً أرضي الصلبة
وجداري المتين، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل أختي وإخواني

" وليد، نسيمه، شمس الدين، جابر وأيوب "

إلى أبناء وبنات إخوتي

إلى رفقاء السنين، إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني على المثابرة
وإكمال المسيرة رفقاء الروح مُمتنة لكم

" صديقاتي وأصدقائي "

أخيراً الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة والاصرار والتي كانت اهلاً
للمصاعب، لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين

فريحتكم إكرام

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حبا ورضا وامتنانا على البدء والختام

(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

من قال انا لها... نالها

وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها

إلى الذي زين إسمي بأجمل الألقاب

إلى من كلل عرق جبينه وعلما أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى النور الذي أثار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا، من بذل الغالي والنفيس
واستمدت منه قوتي وإعزازي بذاتي

"أبي العزيز"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى الانسانة العظيمة
التي طالما أن تقر عينها برويتي في يوم كهذا

"أمي الحبيبة"

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي
منها، إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة عيني

"أخواتي وإخواتي الغاليين"

إلى شريك حياتي ونجاحي، إلى راحة لحب في هذا الكون، إلى الداعم والمشجع لهذا
الانجاز

إلى كل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق، لصديقات الوفيات ولرفقاء السنين
وأصحاب الشدائد والأزمات أهدىكم هذا النجاح والإنجاز وثمره نجاحي الذي طالما
تمنيته

ها أنا اليوم أتممت أول تمراتي راجية من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وأن يعلمني
ما أجهل ويجعله حجة لي لا علي

خريجتكم نسيمه





الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام
"واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين"
إلى رمز العطاء والتضحية مثلي الأعلى
"أبي الغالي"
إلى من تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعاء
"أمي الغالية"
إلى ذلك المستودع الكبير من القوة والحب والسند
"أخي وأخواتي"
كما لا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر
والعرفان والحب
إلى زملائي وزميلاتي طلبة الماستر
وأتمنى لهم التوفيق
وإلى أصدقائي "زيد. محمد الامين . فارس . علاء الدين فاروق.
زاكي. ميدو . عزيز . مصطفى"
أهدي إليكم بحثي وجهدي وليالي كثيرة من السهر والتعب والأمنيات

فريقكم نبيل



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة، حيث أجريت الدراسة في مؤسسة **بوقرنين بتيم** ، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 104 عامل، واسترجعت منها 66 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 65 استمارة قابلة للمعالجة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، ومن خلال الدراسة تم الوصول إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي في بناء علاقة التواصل وتعزيز التفاهم بين العمال، التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة، وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاتصال.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاتصال، تحسين الاتصال، مؤسسة **بوقرنين بتيم**.

Abstract:

This study aimed to find out the role of strategic planning in improving communication among workers in the organization, the study was conducted at the Bouguernine Batim foundation, the questionnaire was used as a tool collecting data, it was distributed to a body consisting of 104 workers, and 66 questionnaires were retrieved from them, and after sorting it turned out that there were 65 questionnaires, it can be processed, and to analyze the data and test the study hypotheses, the statistical package for the social sciences (SPSS) program was used. Through the study, a number of results were reached, the most important of which is that strategic planning is an essential factor in building the communication relationship and enhancing understanding between workers, strategic planning contributes to improving communication between workers in the organization, there is a relationship between strategic planning and communication.

Keywords: strategic planning, communication, communication improvement, Bouguernine Batim foundation.



فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	الشكر والعرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي
07	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
07	أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي
08	ثانياً: خصائص التخطيط الاستراتيجي
09	ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي
09	المطلب الثاني: الأساسيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي
09	أولاً: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي
11	ثانياً: متطلبات وعمليات التخطيط الاستراتيجي
15	ثالثاً: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي
20	المبحث الثاني: ماهية تحسين الاتصال
20	المطلب الأول: مفهوم عملية الاتصال
20	أولاً: تعريف عملية الاتصال
21	ثانياً: أهمية عملية الاتصال
21	ثالثاً: أنواع عملية الاتصال
22	المطلب الثاني: مدخل إلى الاتصال الداخلي

23	أولاً: تعريف الاتصال الداخلي
24	ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي
25	ثالثاً: أنواع ووظائف الاتصال الداخلي
28	المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاتصال بين العمال
29	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
36	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
39	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
47	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
47	أولاً: منهج الدراسة
48	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
49	أولاً: تصميم الاستبيان
50	ثانياً: مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة
50	ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
51	أولاً: صدق المحكمين
51	ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان
52	ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة
54	المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
54	المطلب الأول: عرض وتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية
54	أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
55	ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

56	ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
57	رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول "التخطيط الاستراتيجي"
57	أولا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الأهداف الاستراتيجية
59	ثانيا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية
60	ثالثا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية
60	رابعا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي
61	خامسا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي
62	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "الاتصال بين العمال"
65	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
65	المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاو الدراسة
65	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة
66	أولا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى
66	ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية
67	ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة
74	خلاصة الفصل الثاني
76	الخاتمة
79	قائمة المصادر والمراجع
84	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	مقارنة بين الدراسات السابقة العربية والدراسة الحالية	39
2.1	مقارنة بين الدراسات السابقة الاجنبية والدراسة الحالية	42
1.2	توزيع الاستمارات على عينة الدراسة	49
2.2	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	50
3.2	نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	52
4.2	الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	52
5.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
6.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	55
7.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	56
8.2	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	57
9.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول	58
10.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني	59
11.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث	60
12.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع	61
13.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس	62
14.2	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	63
15.2	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	65
16.2	اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع متوسط الفرضي (الفرضية الاولى)	66
17.2	نتائج اختبار الفرضية الثانية	67
18.2	الانحدار الخطي البسيط لفرضية الثالثة	68

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مستويات التخطيط الاستراتيجي	1.1
19	معوقات التخطيط الاستراتيجي	2.1
26	الاتصالات الادارية	3.1
48	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1.2
54	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2.2
55	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة العمر	3.2
56	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة المستوى التعليمي	4.2
57	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الأقدمية	5.2
73	ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة	6.2

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الاستبانة
3	نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان
4	نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان
5	نتائج توزيع عينة الدراسة
6	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة
7	نتائج اختبار فرضيات الدراسة



توطئة

يعتبر مدخل التخطيط الاستراتيجي هو أفضل مداخل تطوير المؤسسات والارتقاء بجودة خدماتها، وقد استطاع أن يفرض نفسه بقوة على جميع منظمات الأعمال والمؤسسات الخدمية والإنتاجية في العالم المتقدم وبعض الدول النامية من خلال ما يتصف به من ديناميكية ونشاط ويستجيب للمتغيرات المتسارعة للبيئة المحيطة في شتى مجالات المعرفة ولاسيما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لأن التخطيط الاستراتيجي يعتبر الخطوة الأولى في الإدارة حيث يهتم بتحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها، وهو الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة لها وتحقيق أفضل النتائج، فهو يعبر عن فهم واقعي لما يدور في البيئة الداخلية للمؤسسة واستكشاف نقاط القوة ونقاط الضعف، وفهم البيئة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والتهديدات، مما يمكن من التطلع على المستقبل والاعداد له، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية وتوفير ظروف أفضل تساهم في تسهيل وتحقيق أهداف المنظمة.

ويعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة، فهو عملية نقل وتبادل المعلومات والآراء بين الطرفين ويعتبر من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الافراد، وباعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يضم مجموعة من الافراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فانه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

إشكالية الدراسة

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة؟"

ولتبسيط الإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

__ إلى أي مستوى يصل الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة؟

__ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة؟

__ هل يساهم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الاتصال في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة

ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات التالية:

- مستوى الاتصال بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة

1__ تساهم الاهداف الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

2__ تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

3__ تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

4__ يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

5__ يساهم الخيار الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع

وتتمثل في الدوافع التالية:

- علاقة الموضوع بالتخصص.
- الميول الشخصي للموضوع.
- إهمال بعض المؤسسات الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ودوره الفعال في تحسين الاتصال بالرغم من أهميته في تحفيز سير المؤسسات.
- معرفة واقع الاتصال الداخلي بين العمال في المؤسسة.

- قلة الدراسات التي ربطت بين التخطيط الاستراتيجي و تحسين الاتصال بين العمال.

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على التخطيط الاستراتيجي.
- تحسين الاتصال بين العمال.
- الكشف عن دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة.
- تقديم التوصيات الملائمة لتحسين الاتصال من خلال ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

- أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه ضروري لأي مؤسسة لتحقيق أهدافها.
- معرفة كيفية تأثير التخطيط الاستراتيجي على تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة.
- مساهمة هذه الدراسة في زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي باعتباره له دور في تحسين الاتصال في المؤسسة.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على المؤسسة الاقتصادية بقرنين بتم بولاية تقرت.
- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة في الفترة 2024/02/13 الى 2024/05/12

المنهج والأدوات المستخدمة

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية.

صعوبات الدراسة

__ عدم توفر الدراسات والبحوث الكافية التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي في مجال الاتصال.

__ صعوبة إيجاد مؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية

هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ولقد احتوى على ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي، المبحث الثاني تناولنا فيه عن ماهية تحسين الاتصال، أما المبحث الثالث تضمن مختلف الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية.

والفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثاني حول التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.



القصة الأولى

الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة

تمهيد

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أساس لحياة المؤسسات، حيث تقوم من خلاله بتحليل الأوضاع السائدة محلياً وعالمياً، وكذلك دراسة الاحتياجات المتغيرة ودراسة نقاط القوة والضعف وتحليل الفرص والتهديدات.

ومن أهم العوامل التي يجب الاهتمام بها في عملية التخطيط الاستراتيجي هي تحسين الاتصال بين العمال مما يساهم في تعزيز التفاعل والتواصل بينهم، وبالتالي يزيد من كفاءة العمل ويعزز الانتاجية، ويمكن تحسين الاتصال بين العمال عن طريق تبادل المعلومات والخبرات بينهم وتنظيم اجتماعات دورية لتبادل الأفكار والآراء وتوفير وسائل تواصل فعالة مثل البريد الإلكتروني والمحادثات وتوفير برامج تدريبية لتعزيز مهارات الاتصال لدى الموظفين.

وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهما:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي.
- المبحث الثاني: ماهية تحسين الاتصال.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط الاستراتيجي

إن التطورات التكنولوجية والتغيرات البيئية بسرعتها وتعقيدها، زاد من اهتمام الباحثين والمتعلمين بضرورة إعادة النظر في مجال التخطيط الاستراتيجي، فهو يعتبر من العمليات الرئيسية التي تقوم بها المؤسسات لتحديد الأهداف والتوجهات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق رؤية المؤسسة وتحقيق أهدافها المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية دقيقة تشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية يهدف إلى تحديد مسار المؤسسة المستقبلي وتحديد القرارات لتحقيق هذا المسار.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى توصل لأهداف بعيدة المدى.

اختلف الباحثون حول تعريف التخطيط الاستراتيجي ومن أهم التعريفات نذكر الآتي:

- **مدحت محمد أبو ناصر** "يتعلق التخطيط الاستراتيجي بتحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل، بناءً على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي للبيئة المحيطة والقدرات الذاتية، وترجمة أهدافها إلى برامج وخطط على المستويات (الاستراتيجية، الوظيفية، التشغيلية).¹
- **تعريف أحمد سيد مصطفى:** "التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة عمل شاملة طويلة الأجل تحدد أسلوباً ومساراً لتبلغ أهداف طويلة الأجل وتشكل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجاً تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بخصوص عملائها وجمهورها".²
- **تعريف القحطاني:** "التخطيط الاستراتيجي هو القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".

¹ مدحت محمد أبو ناصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص85.

² بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص56.

- **عرف Koter** : "التخطيط الاستراتيجي هو العملية الإدارية الخاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وفرصها التسويقية المتغيرة حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى رسم وإعادة ترتيب أنشطة ومنتجات المؤسسة بالشكل الذي يحقق النمو والأرباح المستهدفة".¹
- عرفه **Chandler** بأنه تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمؤسسة وتبني وسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف أما تعريف **Andrews** أنه مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعه بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمؤسسة أو الأنشطة المستقبلية.²
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن خطة طويلة الأجل ووظيفة أساسية لتحديد اتجاه المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

ثانيا: خصائص التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الخصائص تتمثل في:³

- يوفر الإطار العام للتخطيط الأكثر تفصيلاً.
- أنه يساعد على تركيز الطاقات وموارد الأعمال والأنشطة ذات الأولوية العالية.
- أنه يركز على تطوير أفضل وسيلة لتطابق أنشطة المنظمة مع الاحتياجات المطلوب الوفاء بها للبيئات المحيطة
- هو تخطيط شامل لأنه يركز على الصورة الكاملة للمنظمة ومصيرها على المدى البعيد، والتنافس بينها وبين غيرها من المنظمات الموجودة في البيئة.
- أنه يهتم بالمرونة والاستجابة السريعة للتغيير الذي يحدث بطريقة صحيحة.
- يهدف إلى إنجاز أفضل النتائج بدلا من إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

¹ باهي مصطفى، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2010/2009، ص18.

² نفس المرجع السابق، ص18

³ رحمان راشدة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة ليل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص8.

ثالثاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

- يوفر فرصة للعاملين في المؤسسات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
- يساعد على وضع مقياس لرقابة الاداء وتقييمه.
- يدعم مؤسسات الأعمال بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
- يعتبر أحد القنوات المهمة للاتصال بين العمال في المؤسسة.
- يضمن النجاح لمؤسسات الأعمال.¹
- يزود المؤسسة بالفكر الخاص بها.
- يساعد على تكوين رؤية استراتيجية.²

المطلب الثاني: الأساسيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

اولاً: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

1_مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من أربع مراحل وهي:³

- **مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:** والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية فيهما، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل وهي:
عوامل القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص المتاحة والمخاطر في البيئة الخارجية.
- **مرحلة التخطيط الاستراتيجي:** والتي تشمل القيام بصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها وسياساتها المختلفة.
- **مرحلة التنفيذ:** والتي تتضمن وضع الخطط التي طورت في المرحلة السابقة موضع التطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

¹ محمد عادل حمد الكبسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 16.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، مصر، 2008، ص 58.

³ بلال خلف السكارنة، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2015، ص 72، 73.

- مرحلة الرقابة الاستراتيجية: والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من أن الأهداف الاستراتيجية تنفذ حسب ما خطط لها، وإن الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ.

2_مستويات التخطيط الاستراتيجي:

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات وهي¹:

- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة

يقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن غيرها والرسالة الأساسية لها والمنتج والسوق الذي سوف تتعامل معها المؤسسة.

- التخطيط الاستراتيجي مستوى وحدات الأعمال:

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك فب أغراض المؤسسة ككل وتظهر هذه الاستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والاهداف.

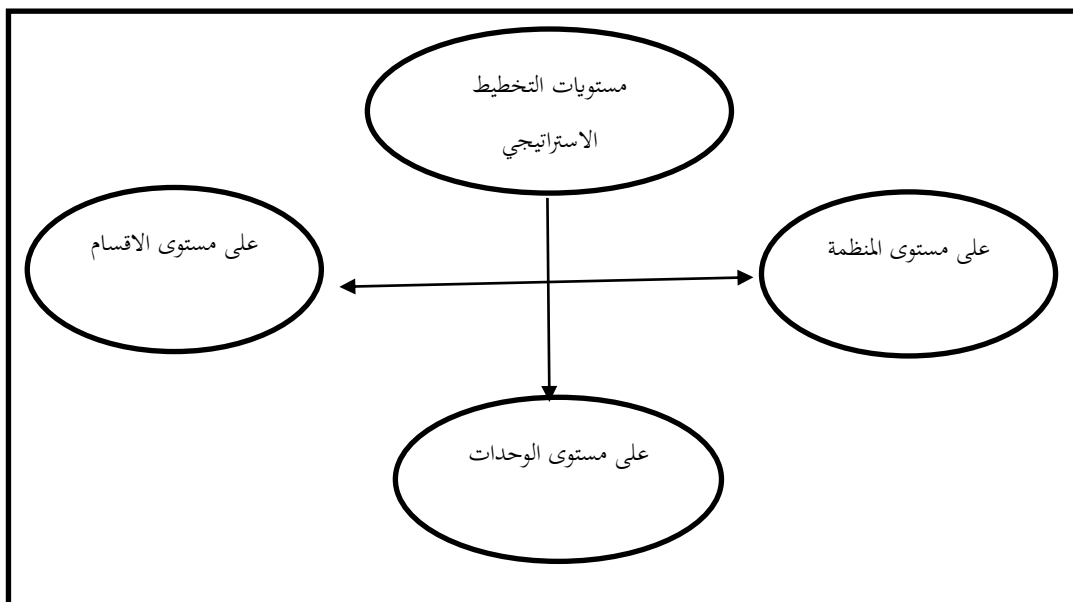
- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

وهي استراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المؤسسة وهي الإنتاج والتسويق والموارد البشرية، كما أنها هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص45،47.

والشكل التالي يبين مستويات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل رقم (1.1): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: د. مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص81.

ثانيا: متطلبات وعمليات التخطيط الاستراتيجي

1_متطلبات التخطيط الاستراتيجي

تحتاج أي مؤسسة عامة إنتاجية أو خدمية أو منظمة أعمال الى مجموعة من المتطلبات الأساسية تمهيدا للبدء في العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:¹

1,1_نظم معلومات وقاعدة بيانات: يجب توافر دراسات وأنظمة لجمع المعلومات وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإعدادها وتنظيمها في تقارير علمية تساعد الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة قدراتها وإمكانياتها الذاتية لتهيئة معلومات حديثة وبيانات علمية دقيقة وصادقة بحيث تكون قاعدة أساسية وخطوة تمهيدية للبدء في التخطيط الاستراتيجي.

2,1_مهارات إدارية: يجب أن يكون لدى المديرين في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة (الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التنفيذية) مهارات عالية في التخطيط الاستراتيجي من حيث معرفة مضامينه ومبادئه

¹ د. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص89.90.91.

فضلا عن ذلك ينبغي أن تكون لديهم ثقافة إدارية في مجالات الفكر الاستراتيجي عموما والتخطيط الاستراتيجي خصوصا.

3,1_ قوة التنظيم في المؤسسة: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى فهم لطبيعة أنشطة وفعاليات الوحدات الإدارية والأقسام التنظيمية المختلفة والصلاحيات الممنوحة، لهما أساليب التنسيق بين الوحدات نفسها وبين الأقسام الأخرى وموقعها في الهيكل التنظيمي ونطاق المسؤوليات المتاحة بعهدة تلك الوحدات والأقسام التنظيمية.

4,1_ الحوافز: يحتاج التخطيط الاستراتيجي إلى مجهود إداري وتنظيمي وفي مضاعف وطاقات مبدعة من المديرين في مختلف المستويات الإدارية الأمر الذي يستوجب منح مكافأة مالية وحوافز معنوية تشجيعاً لهم لبدل مزيد من الطاقات ومضاعفة الجهود في مختلف ميادين العمل.

5,1_ ثقافة المؤسسة: يجب أن تعمل المؤسسة جاهدة على تثقيف العاملين في مختلف مستوياتهم الوظيفية والعلمية بخصوص مفاهيم وأسس التخطيط الاستراتيجي واتجاهاته المعاصرة من خلال التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية مكثفة لتطوير ثقافتهم وزيادة وعيهم في هذا الميدان حتى تزداد قناعتهم بهذا الفكر الإداري المعاصر.

6,1_ المرونة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة والإمكانية على مواجهة التغيرات البيئية والظروف المحيطة بها حتى يمكن التكيف والتفاعل معها والسيطرة عليها قدر الإمكان.

7,1_ كفاءة المدير: كلما كان المدير الأعلى للمؤسسة يمتلك كفاءة عالية في الإدارة والتخطيط وقادراً على تحمل المخاطرة ساعد ذلك على نجاح التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

8,1_ اقتناع الإدارة العليا: عندما تقتنع الإدارة العليا في المؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وتؤمن بجدوى أساليبه في مختلف مجالات العمل بحيث يكون لديها تصور واضح عن أفكاره واتجاهاته باعتباره فكراً إدارياً معاصراً وبذلك تزداد فرص النجاح بتطبيقه في كل المستويات بالمؤسسة.

9,1_ موارد مالية: لا بد من أن تكون هناك ميزانية تقديرية ومخصصات مالية للإنفاق على الخطط والبرامج والدراسات الاستراتيجية والمستشارين والخبراء والمختصين في ميدان التخطيط الاستراتيجي وكل ما له علاقة بعملية التخطيط الاستراتيجي.

2: عمليات التخطيط الاستراتيجي:

إن التخطيط الاستراتيجي في مجمله عملية تتضمن مجموعة من الاجراءات تتم من خلال الخطوات التالية:

أ: الاتجاه الاستراتيجي:

رغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب مكونات الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة إلا أنهم يتفقون على أن هذه المكونات تتمثل في رسالة المنظمة ورؤيتها إضافة إلى أهدافها الاستراتيجية.¹

1_رسالة المنظمة: يؤكد Wright el al على أن رسالة المؤسسة تتمثل في الخصائص الفريدة لها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وهي بذلك تعبر عن صياغة لفظية تعكس التوجهات الأساسية لمؤسسة الاعمال سواء كانت مكتوبة أو ضمنية.

2_رؤية المنظمة: إن أغلب التعاريف التي تناولت الرؤية ركزت على كونها صورة ذهنية للمستقبل المرغوب من طرف المؤسسة حيث عرفها Synder graves بأنها ما تطمح المنظمة أن تكون عليه، أن تحققه، لذلك فإن هذا الامر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن بين الفهم الواضح للحاضر والتركيز على المستقبل.

3_الاهداف الاستراتيجية: هي نتائج نهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم وتعبر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى هذا الفعل؟. وقد عزز الكثير من الباحثين سمات وخصائص الأهداف الجيدة حتى تتسم بالفاعلية والمتانة بالآتي:

3_1محددة: أي تعكس الأهداف معطيات محددة ومرغوبة، فضلا عن ضرورة كونها دقيقة ومفصلة إلى الحد الذي يجعل منها سهلة الفهم وتعطي اتجاهها واضحا للآخرين.

3_2 قابلية للقياس: يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس حتى يتفهم المديرون بدقة ما هو مطلوب منهم.

3_3جريئة: حيث تهدف إلى إحداث تغير معنوي، وهي تمثل تحديا للأفراد، الفرق وللمؤسسة نفسها.

¹ . يحاوي مفيدة. ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، بسكرة، العدد 14، 2018، ص 102،103،104.

3_4 محددة بنتيجة وبوقت: على كل هدف من الاهداف الموضوعية أن يحدد بنتيجة نهائية يرغب بالوصول إليها ووصف وسائل تحقيق هذه النتيجة، كما يجب أن يكون الهدف محدد بوقت معين للإنجاز.

ب: التشخيص الاستراتيجي:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي آلية تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها ويرتكز التشخيص الاستراتيجي على بعدين متكاملين هما:¹

التشخيص الاستراتيجي الداخلي والخارجي للمؤسسة.

1_ التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

وهو عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة وكذا الكفاءات التي تتوفر عليها فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين.

2_ التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

وهو عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الخارجية وقوى المنافسة ذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات.

ج: الخيار الاستراتيجي

عرفه كل من Jauch & Glueck بأنه قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توفيق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل.

ويمكن توضيح مختلف البدائل الاستراتيجية كما يلي:²

1_ البدائل الاستراتيجية على مستوى العام: تصنف على أربع استراتيجيات هي استراتيجية الاستقرار والثبات، استراتيجية الانكماش والتراجع، استراتيجية النمو والتوسع، الاستراتيجيات المركبة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 105.

² نفس المرجع السابق، ص 106.

2_ البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية.

3_ البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: يشير مستوى الاستراتيجيات الوظيفية إلى الوظائف الرئيسية التي تقوم بها المنظمات كالتسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية والموارد البشرية.

د_ تنفيذ وتقييم الاستراتيجية

- إذا كانت عملية صياغة الاستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة فإن تنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة تمثل تحدياً أكثر صعوبة وتعقيداً إذ لا ينتهي عمل المخطط باختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها بالشكل الصحيح وعليه يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها في المرحلة السابقة من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية المرتبطة بها والإجراءات ذات الطابع التنفيذي.
- بعد تنفيذ الاستراتيجية تأتي عملية تقييم الاستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط الاستراتيجي فوضع الاستراتيجية أو تحديد أهداف أو خطط من قبل المؤسسة تبج قليلة الأهمية أو فعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها ومن ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت حيث يتم تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية للمؤسسة والتي تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية وفي هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتين صياغة وتطبيق الاستراتيجية فعملية تقييم الاستراتيجية هي عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء المرغوب فيه.¹

ثالثاً: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

1_ مزايا التخطيط الاستراتيجي:

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا والمنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، وتخصيص مواردها، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة، وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 106، 107.

وفيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي:¹

• وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية

إن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة الأحداث مستقبلاً، والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها، ونمو المنظمة وبقائها، فالمؤسسات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور، أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولكنها يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وهكذا يمكن القول أن المؤسسات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها، حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها، ومبيعاتها، وأرباحها بما يمثل عاملاً حافزاً لغيرها للاهتمام والعناية ببناء وصيانة الاستراتيجية المناسبة لها وصيانتها.

• التفاعل البيئي على المدى البعيد

لا تستطيع الشركات التأثير في ظروف بيئتها ومتغيراتها في المدى القصير، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة، ومن ثم يمكن للشركة أن تحظى باستغلال الفرصة المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية.

• تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمؤسسة، ومدى اهتمامها بإدارة استراتيجيتها طويلة المدى، وتحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

¹ عامر ذاب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 17، 18.

• تدعيم المركز التنافسي

إن الإدارة الاستراتيجية تقوى مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة وتساعد الشركات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

• القدرة على إحداث التغيير

إذا تعتمد الإدارة الاستراتيجية على كوارر ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير، والتصحيح، والاكتشاف، فالقائمون على وضع الاستراتيجية وصياغتها يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحديا ومعوفا.

• تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الشركة توجيهها صحيحا في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة وغايتها يحقق أفضل ميزة للشركة ذلك أنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

2_ معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي:¹

• التغيير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وان التغييرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

¹ مجيد المرخي، مرجع سبق ذكره، ص76، 77.

• عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية:

بالرغم من أن الادارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخططها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولا واثرا تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خططها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.

• مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

ان من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

• الموارد المالية للمنظمة:

من المعروف ان أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغاتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها الى التوقف وربما الفشل.

• عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي:

أن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.

• انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الاعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.

• المعلومات والبيانات الإحصائية:

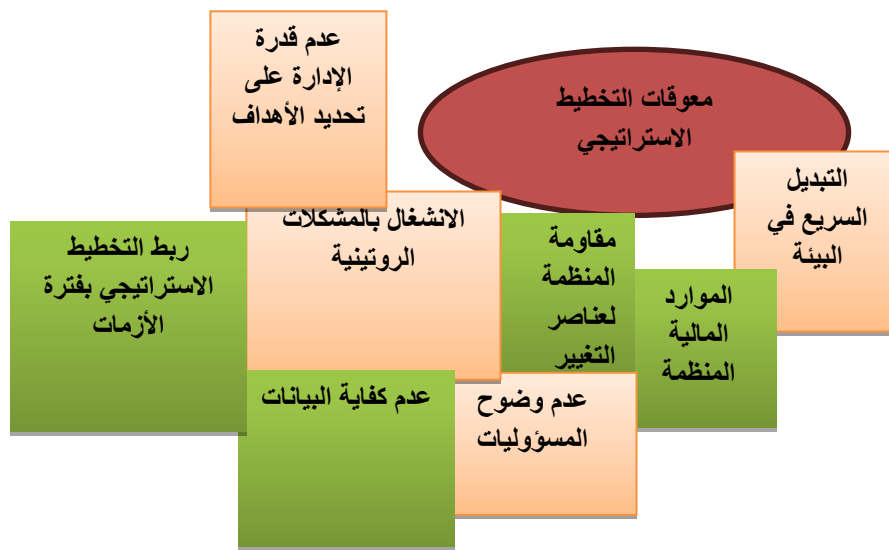
تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.

• ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات:

يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها حيث أن تخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2.1): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد المرخي، مرجع سبق ذكره، ص78.

المبحث الثاني: ماهية تحسين الاتصال

لقد أصبح الاتصال عملية مهمة داخل المؤسسة إذ أصبح يعتبر وسيلة وغاية ملحة لتحقيق الأهداف وعماد العلاقات المهنية لأنه يستخدم في الربط بين أعضاء المؤسسة بغية تبادل المعلومات والأفكار.

المطلب الاول: مفهوم عملية الاتصال

اولا: تعريف عملية الاتصال: اشتقت كلمة اتصال من الأصل اللاتيني **COMMUNICATION** وتعني التشجيع عن طريق المشاركة.

تناول الباحثون في مجال علم النفس الاتصال باعتباره نسقاً جماعياً يؤثر في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وأرائهم واتجاهاتهم، كما اهتم به المختصون في إدارة الأعمال باعتباره أداة لمخاطبة المستهلك.¹

ظهرت العديد من التعريفات من قبل الباحثين والمختصين في علوم الإعلام والاتصال نذكر منها: "هو نظام متكامل من العمليات، ينشئ بواسطتها إنتاج، توفير، تجميع البيانات والمعلومات الضرورية، والأفكار والمشاعر والفهم وتبادل المعاني والتصورات، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة بأمر وأخبار أو معلومات جديدة وترجمتها من المصدر في إطار التغذية العكسية للتأثير في سلوك الافراد والجماعة في صور متبادلة من الجانبين، لتحقيق الاستجابة والإقناع عبر وسيلة الاتصال باتجاه تحقيق الأهداف".²

ويعرفه **Blondin** على "أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل".³

الاتصال هو التفاعل المباشر بين اثنين أو أكثر من الناس باستعمال وسائط تقنية مثل الهاتف، الراديو... وما توفره هذه الوسائط من صوت، صورة.⁴

¹ محمد صبري فؤاد النمر، اساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص19

² صوالحية غنية، عابدي لدمية، دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة العربي التبسي-تبسة-الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019، ص55.

³ Blandin Sekiou, gestion des ressources humaines, B. Des, Horis, canada, 1993, p23.

⁴ فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011، ص17.

كما عرف على أنه: "عملية منظمة، نظامية وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستقبل".¹

نستنتج في الأخير ان الاتصال هو تبادل الأفكار والمعلومات بين شخصين او أكثر باستخدام وسائل. **ثانيا: أهمية عملية الاتصال:**

تكمن أهمية الاتصال في:²

- جلب أكبر عدد من المستهلكين.
- يحقق أكبر نسبة للمبيعات.
- يحقق الاتصال التام بين المنتج والمستهلك.
- يؤثر على قرار المستهلك.
- يخصص مبالغ مالية يدل على اهميته في مجال النشاط التسويقي.
- كسب المنافسة أثناء وجود منافسة قوية
- تحقيق ثقافة استهلاكية للمستهلك من خلال المعلومات والخدمات التي يقدمها.

ثالثا : انواع عملية الاتصال

اتصالات عملياتية داخلية:

إن هذا النوع من الاتصالات يتمثل بالاتصالات الهيكلية او الرسمية داخل المنظمة، والمقصود بالاتصالات الهيكلية هنا الاتصالات التي يتم بناءها ضمن خطة عمل المنظمة فالاتصالات الداخلية يمكن أن تنفذ أو تتم من خلال عدد من الأنشطة، ففي المنظمات عادة الكثير من الاتصالات الداخلية يمكن إدخالها في حاسبة المنظمة الرئيسية للمدير التنفيذي في المنظمة كي تصبح قاعدة بيانات، وهذا النوع من الاتصالات نجده على صعيد كافة المؤسسات.

¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر، 2009، ص17.

² ديبلي حسام الدين، بن حسين محمد، دور الاتصال المؤسسي في تحسن اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر_الوادي، 2020/2019، ص11

اتصالات عملياتية خارجية :

إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المنظمة والذي يقام مع الأفراد أو الجماعات خارج المنظمة وتحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال البيع المباشر، و أيضا تحت هذا النوع يقع كل ما تقوم به المنظمة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع ومنه فإن الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة.

الاتصالات الشخصية :

يمكن تعريف الاتصالات الشخصية بأنها الاتصالات التي ينجم عنها تبادل المعلومات بشكل عرضي غير متفق عليها مسبقا، وبالرغم من أن هذا النوع من الاتصالات لا يمثل أحد أجزاء خطة عمل المنظمة، إلا أنه يكون مؤثر بشكل كبير في نجاح المنظمة، حيث أن التأثير نابع من تأثير الاتصال الشخصي أو الفردي المتعلق بأعضاء المنظمة، فوجهات نظر العاملين نحو المنظمة وزملائهم العاملين تؤثر بشكل مباشر في رغبتهم لإنجاز المهام المحددة لهم.¹

المطلب الثاني: مدخل الى الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يعتبر أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة أو شركة، حيث يساهم في تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف أقسام وموظفي المؤسسة.

يشمل الاتصال الداخلي جميع الرسائل والمعلومات التي تتبادلها الأفراد داخل المنظمة، سواء كان ذلك عن طريق الاجتماعات الشخصية، البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، أو أي وسيلة أخرى.

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق تنسيق فعال بين جميع أعضاء المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل، كما يعزز الاتصال الداخلي التفاهم والثقة بين الموظفين، مما يؤدي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومرنة.

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لنقل الأفكار والمعلومات بشكل سريع ودقيق داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات وتفعيل عملية التنفيذ.

¹ صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007، ص 22، 24

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال الداخلي هو عنصر أساسي في بناء منظمة ناجحة وفعالة، ويجب على الشركات والمؤسسات الاستثمار في تطوير استراتيجيات اتصال داخلية قوية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بنجاح.

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي

يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.¹

في تعريف آخر: هو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها.²

الاتصال الداخلي في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي، في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا على المستويات وبيانات في شكل تقارير وبيانات وشكايا وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.³

ومنه الاتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والمعرفة بين أفراد أو أقسام داخل منظمة أو شركة.

يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والأقسام المختلفة لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10.

³ محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945_قلمة، 2021/2022، ص11.

ثانيا: أهداف الاتصال الداخلي

الاتصال الداخلي يعتبر أحد العوامل الأساسية في نجاح أي منظمة أو شركة، حيث يساهم في تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية التي تساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفيما يلي بعض أهداف الاتصال الداخلي:

• أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

• أهداف خاصة بالجمهور:

- __ ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- __ تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
- __ التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها.

• أهداف خاصة بالعاملين:

- __ خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- __ زيادة التفاهم والثقة.
- __ الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.¹

¹ خنفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2013/2014، ص5.

ثالثاً: انواع ووظائف الاتصال الداخلي:

1_أنواع الاتصال الداخلي:

__ **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم غالباً إما في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة وبينية لجميع أفراد المؤسسة، تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية.

فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، قد يكون الاتصال الرسمي صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.¹

تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

● الاتصال الصاعد:

تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين الى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة الى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة الى التطور.²

● الاتصال النازل:

يعتبر من أكثر أنواع الاتصال استخداماً في المؤسسة، ويتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا.

إن الدور الذي يلعبه الاتصال النازل هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من أعلى المستويات الادارية إلى أدناها.

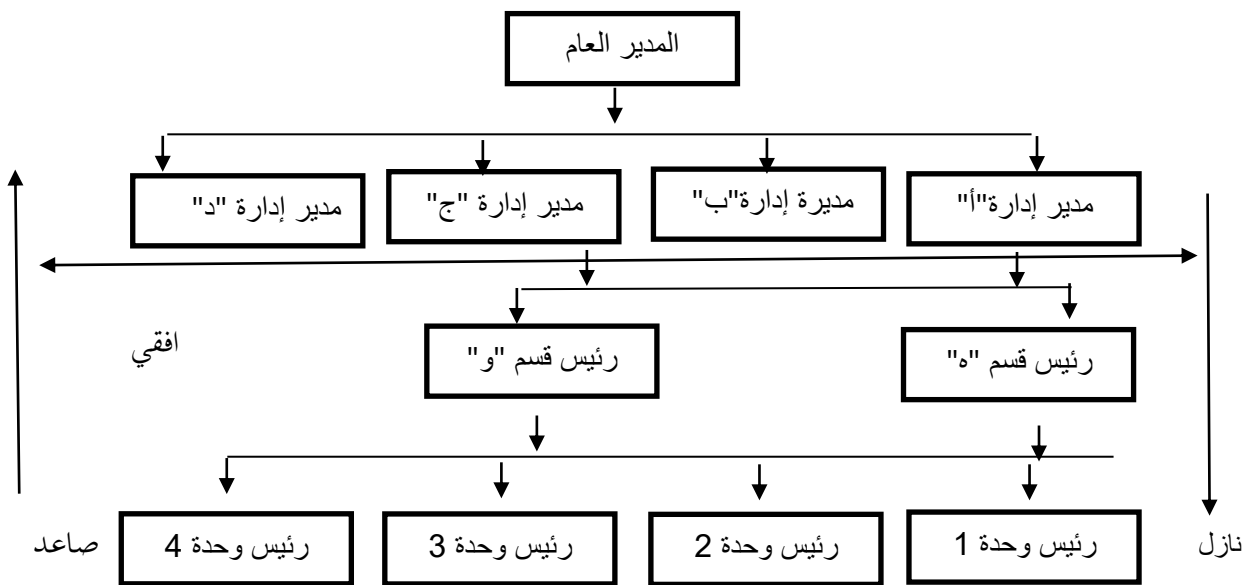
¹ ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999، ص77،

² عبد الناصر جردات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص116

• الاتصال الأفقي:

يعتبر الاتصال الأفقي أساسي لفعالية العملية الاتصالية، فهو يتم عبر الإدارات والمراكز الوظيفية أي بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري، ويتم عن طريق تبادل وجهات النظر والمداولات والنقاشات أي بحث مختلف المسائل بين مختلف رؤساء الأقسام من أجل القيام بعمل متكامل ومتناسق، وبالتالي الوصول إلى تفاهم متبادل وحلول مناسبة.¹

شكل (3.1): الاتصالات الادارية



المصدر: محمد ناصر العديلي، السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، 1995، ص 470

-الاتصال غير الرسمي:

هي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله الفاعلون الاجتماعيون اللذين يتميزون بطموحهم.

الاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل أكثر يسر و فعالية، كما أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة

¹ سليمان عائشة، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم _الجزائر، المجلد 09، العدد 01، 2022 ص 490، 491.

سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها وأهدافها ونشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لاستدعاء أشخاص يعينهم للوقوف منهم على الأخبار، كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات الفردية من الشكاوي والمطالب، ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاطئة ومشوهة.

ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر بفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية.¹

2_وظائف الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة و مطلب لا بد منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي ووظائف ترتبط بمحتواه، وتمثل ووظائف الاتصال الداخلي فيما يلي²:

__ **الوظيفية التحفيزية:** تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.

__ **الوظيفية العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي أحوال محددة ومكان معين وكيفيته مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية التوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتمثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحدد مسؤوليتهم.

__ **وظيفية الترقية:** تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانيات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين و الإتقان المهني.

__ **وظيفة الإعلام:** تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قدتم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور مصالح الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 491، 492.

² منال بخبخ، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، قسوم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل-الجزائر، 2018/2017، ص 35.

__الوظيفية الترفيهية: يلعب دور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كبرامج الفنية وتلعب ووسائل الاتصال دور بارز في ذلك.

__الوظيفة الصناعية: تساعد المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور.

__وظيفة الاتصال وصنع القرار: فوظيفة الاتصال هي التي تسمح بتوفير المعلومات الضرورية بشأن الوضعية، فتصبح هذه المعلومات القاعدة الصلبة التي يقوم عليها صنع القرار.¹

المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الاتصال بين العمال

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي في بناء علاقة التواصل وتعزيز التفاهم بين العمال، حيث يوفر التخطيط الاستراتيجي منصة لتبادل المعلومات والأفكار وتعزيز التواصل بين الأقسام والموظفين مما يساهم في بناء علاقة عمل إيجابية وتعزيز روح الفريق فهو يلعب دوراً حيوياً في تعزيز التواصل والتفاهم بين العمال في المؤسسة مما يساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة.

¹ فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف،

المجلد 15، العدد 2، ص 44

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث الى عرض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا مع ابراز أهم نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

المطلب الاول: دراسات باللغة العربية

1_ دراسة (عامر ذاب العتيبي، 2012) بعنوان "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت".

هدفت الدراسة الى بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، شملت الدراسة عينة بلغة (294) مفردة، حيث استعان باستبيان شمل (43) فقرة موجهة لمجتمع دراسة مكون من المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، ومن أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

__ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده.

__ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت.

ولخصت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

__ على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وتدعيم أبعاده.

__ على المؤسسات المستقلة الكويتية تعزيز تلاؤم المؤسسات الكويتية في تحقيق الأهداف بوضعها بعداً من ابعاد متغير فاعلية المؤسسات الكويتية المستقلة.

__ على المؤسسات المستقلة الكويتية الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية المتوفرة لديها واستثمارها لترفع من مستوى التحسين المستمر.¹

2_ دراسة (فايز محمد عبد الله المجالي، نواف أحمد حسن سماره، 2014) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن".

¹ عامر ذاب العتيبي، مرجع سبق ذكره.

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي في جامعة مؤتة في الأردن من حيث مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في الجامعة من وجهة نظرهم وما هي درجة ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي، تكونت عينة الدراسة من جميع المسؤولين في جامعة مؤتة للعام الجامعي 2013/2014م، وتضمنت العينة نواب الرئيس، عمداء، نواب عمداء، رؤساء الأقسام الأكاديمية، مدراء المراكز والوحدات والدوائر وبلغ عددهم 180 فرداً.

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة احتوت مجموعة فقرات بلغ عددها (20) فقرة توزعت على مجالين، الأول مفهوم التخطيط الاستراتيجي والثاني عمليات التخطيط الاستراتيجي، وتم حساب معامل الثبات للأداة باستخدام معادلة كرونباخ - ألفا حيث بلغ معامل ثباتها (0,81).

أظهرت النتائج أن درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة قوي بشكل إجمالي حيث بلغ المتوسط (3.78).

كما أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مسؤولي الجامعة لعمليات التخطيط الاستراتيجي بشكل عام متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.93) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مسؤولي جامعة مؤتة لعمليات التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة أو التفاعل بينهما.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي تعزى إلى متغير الخبرة ووجود فروق دالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي الجامعة تعزى إلى التفاعل بين متغيري المؤهل العلمي والخبرة.¹

3_ دراسة (منال خلف الله جبارة الله حمد، 2015) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة شركة سودابت".

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في شركة سودابت المحدودة، وإلقاء الضوء على أبرز الحلول التي من الممكن أن تسهم في تحديد الاثار الايجابية في قطاع النفط، حيث اتبع الباحث المنهج

¹ فايز محمد عبد الله المجالي. نواف أحمد حسن سماره، واقع التخطيط الاستراتيجي، جامعة مؤتة، الاردن، لجلد 06، العدد 14، 2015.

- الوصفي التحليلي، حيث كان عدد أفراد العينة (100) موظف من مجتمع العينة (شركة سودابت)، استخدم أداة الاستبانة واعتمد على المقابلة الشخصية، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- __ لا تأخذ الشركة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - __ لا تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي الى التنسيق بين أداء الادارات المختلفة في الشركة.
 - __ لا تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الاستراتيجية.
 - __ لا توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات اذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.
- وخلصت الدراسة الى العديد من التوصيات أهمها:
- __ بأن يتم الاهتمام بشكل أكبر بالتخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت.
 - __ استدرار الكفاءات الإدارية المؤهلة إداريا للعمل في قطاع النفط لدعم العمليات الإدارية خاصة في مجال التخطيط الاستراتيجي لتحقيق من إنتاجية أداء شركة سودابت.
 - __ استخدام وسائل التقنيات الحديثة في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة واتخاذ القرارات لتحقيق من مستوى الأداء الإداري والتقني.
 - __ الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة و العمليات الإدارية الأخرى للرقى بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
 - __ الحد من المركزية الشديدة في الشركة خاصة في مجال وضع الخطط وإتباع سياسة المشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية لأهميتها في تفعيل التخطيط الاستراتيجي والعمل على عقد اللقاءات الدورية المنتظمة ومناقشة مشكلات العمل من واقع عملي لتكون الخطط الموضوعة تتفق مع إمكانيات الشركة والواقع الاستراتيجية.
 - __ ضرورة اشتغال الخطط الاستراتيجية والتفصيلية على معايير واضحة ومحددة لأداء العاملين في الشركة للتأكد من حسن الأداء، بالإضافة إلى المراجعة الدورية لهذه المعايير للتحقق من استمرار فعالية هذه المعايير.¹

¹ منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015.

4_ دراسة (لطرش مصطفى، 2018) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة عينة من ولاية عين الدفلى".

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من مصادر البحث المختارة، ومن النتائج المتوصل إليها:

_ أن التخطيط الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل اكبر من الظروف المحيطة بها.

_ أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها.

_ إن عملية التشخيص الاستراتيجي هي من أهم مراحل التخطيط الاستراتيجي لذلك على المنظمات الاهتمام بهذه المرحلة واعتماد الدقة في التعامل مع المعلومات السيئة من خلال تشخيص العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة قصد تحديد نقاط الضعف والقوة وتحليل الفرص والتهديدات.

_ تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها الى وجود رسالة خاصة بها، توضح لها سبب تواجدها ومجال عملها.¹

5_ دراسة (سمير سليمان الجمل، 2020) بعنوان "واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا".

هدفت الدراسة التعرف إلى دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية قواما 50 من العاملين في البنوك في مدينة دورا.

وأظهرت النتائج وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، كما اثبت النتائج أن واقع التخطيط الاستراتيجي في البنوك العاملة في مدينة دورا بكافة

¹ لطرش مصطفى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017/2018.

مراحله: (مرحلة الإعداد، مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة) جاء مرتفع جداً، كما تبين أن واقع استقطاب الموارد البشرية، ومستوى الحوافز المادية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفعاً. في حين تبين أن الاختيار والتعيين، وتدريب الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا كان مرتفع جداً، وأثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي بكافة مراحله وتنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$) في واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات منها:

__ ضرورة مراعاة التخطيط الاستراتيجي لاحتياجات البنوك من الموارد البشرية، ومتابعتها من خلال دائرة الموارد البشرية في البنك، للتمكن من تحديد نقاط الخلل في تطبيق الاستراتيجيات، وكذلك ليتسنى لها تصميم البرامج التدريبية بما يتلائم مع احتياجات الموظفين.

__ العمل على تعزيز أساليب وطرق الاستقطاب، من خلال إدخال الطرق والوسائل الحديثة واستخدام مواقع التواصل الاجتماعي في ذلك.

__ أن تكون حسب احتياجات البنك، وضرورة إيجاد نظام للحوافز والترقيات للعاملين في البنوك.

__ أن يتم بناء على تقييم أدائهم، لما أظهرته النتائج من ضعف في تطبيق نظام الحوافز في البنوك.¹

6_دراسة(خنيفر وفاء، 2014) بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية"

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج من بينها:

__ الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل.

__ يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال.¹

¹ سمير سليمان الجمل، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف_الجزائر، المجلد 04، العدد 05، 2020.

7_ دراسة (بن دادى الجموعى، 2014) بعنوان "واقع الاتصال الداخلى فى الهياكل الرسمية".

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع الاتصال الداخلى فى الهياكل الرسمية ببلدية الحجيرة، اعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة فى المدخل المنهجى البنائى الوظيفى، والمنهج الوصفى التحليلى وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات انطلاقا من المصادر والوثائق، مروراً بالاستمارة وصولاً إلى أساليب المتبعة فى تحليل البيانات.

وطبقت هذه الأدوات على عينة من الموظفين ببلدية الحجيرة المتمثلة فى 300 موظف حيث تم اخذ نسبة 10 % أي 30موظف حيث تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة ولقد تم استرجاع 26 استمارة من 30استمارة، وأسفرت نتائج الدراسة الاستكشافية على أن الاتصال الداخلى له دور فى تحسين صورة المؤسسة لدى أفرادها وكذا تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال:

- دور الاتصال الداخلى فى رفع روح التعاون وبناء الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة من خلال تنمية العلاقات الإنسانية.

- مساهمة الاتصال الداخلى فى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تضافر جهود الموظفين والمسؤولين داخل المؤسسة الواحدة.²

8_دراسة(ساحل نسرین، نذیرة الیزید، 2021) بعنوان "مدى مساهمة الاتصال التنظيمي فى تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية بولاية أم البواقي".

تسعى هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي فى تحسين جودة الأداء الوظيفي على مستوى مديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي، ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثة بإعداد استبيان مكون من 3 محاور و 37 عبارة وقد طبق على عينة من 30 عامل وعاملة، وقد تم تطبيق المنهج الوصفى لمعرفة الكم التساهمي للاتصال التنظيمي فى تحسين الأداء الوظيفي، ولتحليل النتائج تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة فى التكرارات والنسب المئوية.

¹ خنيفر وفاء، مرجع سبق ذكره.

² بن دادى الجموعى، واقع الاتصال الداخلى فى الهياكل الرسمية، مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.

وخلصت الدراسة بنتيجة مفادها المساهمة الفعالة التي يؤديها الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي) في تحسين الأداء الوظيفي لعمال المديرية.¹

9_دراسة(محي الدين نورة، أومدور مفيدة، 2022) بعنوان "دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمه".

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية بولاية قالمه، اعتمد الباحثين على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين وتمثل مجتمع الدراسة في عمال المحافظة العقارية بولاية قالمه والبالغ عددهم 117 عاملا حيث وزعت الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 47 مبحوث من موظفي المحافظة العقارية بولاية قالمه أي من المجتمع الكلي للدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة بنسبة 40%.

توصلت الدراسة الى أن الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية بولاية قالمه كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوق الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابة في العمل.²

10_دراسة(سليمان عائشة، 2022) بعنوان "أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم".

تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، وضرورته لسير العمل داخلها وذلك من خلال حسن وسلامة هذه العملية، ووضوح منافذها وأساليبها داخل المؤسسة، مع إبراز واقع ذلك بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - مستغانم-.

أما النتائج المتوصل إليها فتتمثل في:

_أن الاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه ،فبدون اتصال لا يمكن للأفراد معرفة الواجبات الخاصة بالعمل و الأسلوب الأنسب لأدائه، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط و إنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقيق العمل الجماعي.

¹ ساحل نسرين. نذيرة البزید، مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة أم البواقي_الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021.

² محي الدين نورة. أومدور مفيدة، مرجع سبق ذكره.

__ مرونة الاتصال بين عمال المؤسسة، و هذا ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات

الخاصة بالمؤسسة.

__ يعمل الاتصال الداخلي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغنام على تسهيل عملية تبادل الأفكار وعلى خلق

جو من الانسجام والتفاهم في العمل.¹

المطلب الثاني: دراسات باللغة الاجنبية

1_دراسة(Hellen Rintari, Dr: Makori Moronge,2014) بعنوان "دور ممارسة التخطيط

الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة في كينيا "

هدفت هذه الدراسة الى دراسة دور ممارسات التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي للمؤسسات

العامة في كينيا مع التركيز على لجنة الخدمة العامة.

الدراسة التي سعت إليها هي تحديد تأثير مشاركة أصحاب المصلحة، وتخصيص الموارد، والمسح البيئي،

استخدمت هذه الدراسة تصميم البحث الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وبالتالي كان المجتمع المستهدف لهذه

الدراسة هو 130 موظفاً يعملون في إدارة لجنة الخدمة العامة في كينيا، بالإضافة الى ذلك استخدمت هذه الدراسة

العينة العشوائية الطبقية لاختيار 50% من السكان المستهدفين، وبالتالي بلغ حجم عينة هذه الدراسة 65

مستجيباً. استخدمت هذه الدراسة البيانات الأولية التي تم جمعها عن طريق الاستبيانات شبه المنظمة، وقام

الباحث بتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ثم استخدام الإحصائيات الوصفية.

توصلت الدراسات الى ان المسح البيئي في التخطيط الاستراتيجي ساهم بشكل كبير في الأداء التنظيمي

للجنة الخدمة العامة في كينيا يليه مشاركة اصحاب المصلحة ثم تخصيص الموارد بينما ساهم الاتصال بأقل قدر في

الأداء التنظيمي للجنة الخدمة العامة في كينيا، ووجدت الدراسة أيضاً أن لجنة الخدمة العامة في كينيا كانت تشرك

المؤسسات شبه حكومية إلى حد معتدل والجمهور في التخطيط الاستراتيجي.²

2_دراسة(Hayuning Purnama Dewi) بعنوان "استراتيجية الاتصال لتحسين أداء الموظفين".

¹ سليمان عائشة، مرجع سبق ذكره.

² Hellen Rintari, Dr. Makori Moronge, role of strategic planning practices on the performance of public institutions in Kenya, international journal of science and research, issn 2319_7064, 2012.

الهدف من هذه الدراسة هو وصف إستراتيجية الاتصال في تحسين أداء الموظفين، استخدمت هذه الدراسة المنهج النوعي من الاساليب الوصفية.

توصلت النتائج الى أن الاستراتيجية التي اتخذتها شركة PT.PJB لتحسين أداء الموظفين يتم عن طريق الاتصال العمودي، حيث يكون الاتصال بين القادة والمؤوسين في شكل تعليمات وظيفية وتحفيز، ثم يتكون الاتصال الذي يحدث من المؤوسين الى الرؤساء من تقارير مكتوبة وشفهية، وتقديم الاقتراحات والشكاوى.

_الاتصال الأفقي الذي يقوم به الأشخاص الذين لديهم نفس التسلسل الهرمي في الهيكل التنظيمي في شكل تنسيق العمل، المهام، وتبادل المعلومات حول الخطط والأنشطة.¹

3_دراسة (Salome A. Matini, Dr Paul Gesimba, Mr. James Mwang, 2019) بعنوان "تأثير عملية الاتصال على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في أبرشية ناكورو الكاثوليكية، كينيا".

سعت هذه الدراسة الى تقييم تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية لعملية الاتصال في CDN. واستخدمت التصميم الوصفي واستهدفت 948 من موظفي CDN. وقد تم اختيار عينة مكونة من 168 موظفاً من المجتمع المستهدف باستخدام طريقة العينة العشوائية المنهجية، وتم جمع البيانات الكمية باستخدام استبيانات منظمة وتحليلها باستخدام الاحصاءات الوصفية والاستنتاجية.

توصلت هذه الدراسة الى أن الرؤية الاستراتيجية يتم مشاركتها على نطاق واسع بين أعضاء المنظمة وأن كبار مديري CDN كانوا فعالين في إيصال الأهداف والأنشطة الاستراتيجية الى اصحاب المصلحة. ومن ناحية أخرى، تشير النتائج الى أن الخطة الاستراتيجية لم يتم توصيلها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة.²

4_دراسة (Arno, Riedl, 2020) بعنوان "الجوانب السلوكية للاتصال في المنظمات".

تدرس الورقة البحثية الدراسات التجريبية التي تبحث في آثار التواصل على السلوك في البيئات التنظيمية، تم تحديد فئتين رئيسيتين من الدراسات:

¹ Hayuning Purnama Dewi, communication strategy to improve employee performance, case study. Pjb in Surabaya, post graduate media communication airlangga university Jalan dharma Wangsa south, gubeng, Surabaya.

² Salome A. Matini, Dr Paul Gesimba, Mr. James Mwang, effect of communication process on strategic plan implementation in the catholic diocese of Nakuru, kenya, international journal of social and economic research, volume 04, Issue 08 august 2019.

__دراسات حول التنسيق والمنافسة، والتي تشمل البحوث التجريبية التي تختبر ما إذا كان التواصل يمكن أن يساعد في التغلب على فشل التنسيق داخل المنظمات.

__دراسات التي تحلل دور الاتصال في التخفيف من المشاكل الناشئة عن عدم تناسق المعلومات في مكان العمل، تشير الأدلة من هذه الدراسات إلى أن التواصل مناسب لتحسين التنسيق الفعال داخل الشركات والتخفيف من مشاكل المعلومات في العلاقات بين أصحاب العمل والموظفين بالإضافة إلى ذلك، يتم تقديم الدراسات التي تركز على التفاعل بين الاتصالات وخطط الحوافز النقدية في الشركات.¹

5_دراسة (Mwiza CHirwa, Dinko H. Boikanyo, 2022) بعنوان "دور الاتصال الفعال في نجاح تنفيذ الاستراتيجية".

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الاتصال الفعال في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية الناجحة في صناعة الخدمات، تم إجراء هذه الدراسة في منطمتين تعملان في صناعة الخدمات في ليلونجوي في ملاوي، تم استخدام طريقة البحث الكمي، تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الانترنت من بنك يضم 200 موظف وشركة خدمات مالية تضم 28 موظفاً، وتم استهداف 160 موظفاً في المنطمتين، 132 من البنك و28 من الشركة. تم تلقي ما مجموعه 133 رداً من الموظفين من كلا المنطمتين، تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والاحصاء الوصفي.

اهم النتائج المتوصل اليها: وجود علاقة إيجابية معنوية بين ثلاثة عوامل مستقلة (مصادقية الاتصال، سرعة التغذية الراجعة في الاتصال، مرونة الاتصال الرسمي) والعامل التابع (تنفيذ الاستراتيجية)، حيث تعتبر مصادقية الاتصال العامل الأكثر أهمية.²

6_دراسة (Daniel Mandel Gandrita, 2023) بعنوان "تحسين التخطيط الاستراتيجي الدور الحاسم لتعزيز العلاقات بين مستويات الإدارة".

تناولت الدراسة العلاقة بين مستويات الإدارة وكيف يمكن أن تعطل التخطيط الاستراتيجي، حيث تم جمع البيانات الأساسية لتعزيز التوصيات والمساهمات، ثم استخدام نهج نوعي، يتضمن إجراء مقابلات مع مجموعة من

¹ Arno Riedl, behavioral aspects of communication in organizations, 2020.

² Mwiza Chirwa, Dinko H. boikanyo, the role of effective communication in successful strategy implementation, independent research journal in the management sciences, 2022.

كبار المسؤولين التنفيذيين في الإدارة يبلغ عددهم 14 شخصاً، وبعد ذلك تم استخدام الأسلوب النوعي الذي يتضمن استبيانات تم توزيعها على مجموعة مكونة من 204 فرداً يجتازون مستويات الإدارة الوسطى والدنيا، وبالتالي فإن استنتاجاته تعكس استمرار الدراسة البحثية.

تساهم هذه الدراسة في أدبيات العمل المتبع من خلال استكشاف كيف يمكن للجهات الفاعلة الاجتماعية وأصحاب المصلحة المختلفين أن يحدثوا فرقاً في المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وكيف يمكنهم التغلب، في المقابل على القيود المفروضة على عدم القدرة على المشاركة في مثل هذا التخطيط الإستراتيجي.¹

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1- المقارنة مع الدراسات العربية: الجدول التالي يوضح مقارنة الدراسات السابقة العربية بالدراسة الحالية.

الجدول رقم (1.1) مقارنة بين الدراسات العربية والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	موضوع الدراسة	الهدف	الادوات	المكان	النتائج
	الدراسة 1	أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة	بناء نموذج مقترح لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة	الكويت	وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة
	الدراسة 2	واقع التخطيط الاستراتيجي	الكشف عن واقع التخطيط الاستراتيجي	الأردن	عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى مسؤولي جامعة مؤتة
	الدراسة 3	التخطيط	التعرف على	السودان	لا تسعى جهود التخطيط

¹ Daniel Mandel Gandrita, improving strategic planning the crucial role of enhancing relationships between management levels, 2023

الاستراتيجي الى التنسيق بين أداء الادارات المختلفة في الشركة		والمقابلة	واقع التخطيط الاستراتيجي في شركة سودابت	الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية	
أن التخطيط الاستراتيجي يعد مهمة أساسية يجب على المنظمة إتباعها	عين الدفلى	الاستبيان	معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في بناء مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الدراسة 4
وجود دور مرتفع جدا للتخطيط الاستراتيجي	دورا	الاستبيان	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة	واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية	الدراسة 5
يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات	ورقلة	المقابلة	معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية	دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية	الدراسة 6
رفع روح التعاون وبناء الثقة بين الافراد داخل المؤسسة	ورقلة	الاستبيان والملاحظة	التعرف على واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية	واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية	الدراسة 7
مساهمة فعالة للاتصال في تحسين الاداء الوظيفي لعمال المديرية	أم البواقي	الاستبيان	معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي لعمال	مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي	الدراسة 8

			مديرية المصالح الفلاحية			
الدراسة 9	دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعامل	معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية	الاستبيان	قائمة	الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الاداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية	
الدراسة 10	أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية	معرفة أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية	مقابلة	مستغاثم	يعمل الاتصال الداخلي على تسهيل عملية تبادل الافكار وخلق جو من الانسجام والنفاهم في العمل	
الدراسة الحالية	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة	الاستبيان	تقرت	وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاتصال _ المؤسسة تعمل على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات العربية السابقة

من خلال الجدول يمكن رصد العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات العربية السابقة والدراسة الحالية، حيث أنها اشتركت في دراسة أحد متغيرات الموضوع (التخطيط الاستراتيجي) وركزت أغلبها على دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، أما الدراسة الحالية فتطرق الى موضوع دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة.

2_ المقارنة مع الدراسات الاجنبية: الجدول الاتي يوضح مقارنة الدراسات السابقة الاجنبية بالدراسة الحالية.

الجدول رقم (2.1) مقارنة بين الدراسات الأجنبية والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	الموضوع	الهدف	الاداة	المكان	النتائج
	الدراسة 1	دور ممارسة التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة	دراسة دور ممارسة التخطيط الاستراتيجي في الاداء التنظيمي للمؤسسات العامة	كينيا	المسح البيئي في التخطيط الاستراتيجي ساهم بشكل كبير في الاداء التنظيمي
	الدراسة 2	استراتيجية الاتصال لتحسين اداء الموظفين	وصف استراتيجية الاتصال في تحسين اداء الموظفين	سورابايا	الاستراتيجية التي اتخذتها الشركة لتحسين اداء الموظفين يتم عن طريق الاتصال العمودي
	الدراسة 3	تأثير عملية الاتصال على تنفيذ الاستراتيجية	تقييم تأثير تنفيذ الخطة الاستراتيجية لعملية الاتصال	كينيا	الرؤية الاستراتيجية يتم مشاركتها على نطاق واسع بين أعضاء المنظمة
	الدراسة 4	الجوانب السلوكية للاتصال في المنظمات	أثار التواصل على السلوك في البيئات التنظيمية	هولندا	التواصل مناسب لتحسين التنسيق الفعال داخل المؤسسات
	الدراسة 5	دور الاتصال الفعال في نجاح تنفيذ الاستراتيجية	معرفة دور الاتصال الفعال في تنفيذ الاستراتيجية	ملاوي	وجود علاقة إيجابية بين ثلاثة عوامل مستقلة والعامل التابع

			التنظيمية الناجحة في صناعة الخدمات			
المشاركة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الظروف العامة لجميع الشركات	البرتغال	المقابلة والاستبيان	استكشاف كيف يمكن للجهات الفاعلة الاجتماعية وأصحاب المصلحة المختلفين أن يحدثوا فرقاً في المشاركة في التخطيط الاستراتيجي	تحسين التخطيط الاستراتيجي الدور الحاسم لتعزيز العلاقات بين مستويات الادارة	الدراسة 6	
المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها	تقوت	الاستبيان	التعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة	دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة	الدراسة الحالية	

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسات الاجنبية السابقة والدراسة الحالية، حيث أنها اشتركت في استخدامهما الاستبانة وتناولها بيئة الموظف واختلفت في المكان والمتغيرات.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي ناقشناه، نجد أن التخطيط الاستراتيجي والاتصال يعملان سوياً كأدوات متكاملة لتحقيق النجاح والاستمرار في عمل المؤسسة عن طريق تحديد الاهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها وبناء علاقات تواصل فعالة مع مختلف أصحاب المصلحة.



القَصَّةُ الثَّانِيَّةُ

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصول السابقة إلى كل من التخطيط كمتغير مستقل بأبعاده الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية والتحليل والاختيار الاستراتيجي ومتغير الاتصال في المؤسسة كمتغير تابع للدراسة من جانبها النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل اليه نظريا على عينة من موظفي مؤسسة (بوقرنين بتييم)، حيث سنحاول تحديد ما مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة محل الدراسة من خلال المعالجة الاحصائية لإجابات عينة الدراسة المجمعة عن طريقة الاستبيان والتوصل لنتائج الدراسة الميدانية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

- **المبحث الأول:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- **المبحث الثاني:** التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنتعرف من خلال هذا المبحث على مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية من خلال التعرف على عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات " الاستبيان " وطريقة تصميمه وتوزيعه ومدى مصداقية وصلاحيته عمله من خلال اختبار ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان والذي سنتعرف عليه من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على عينة الدراسة بالإضافة إلى أداة جمع البيانات الاستبيان وطريقة تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية من أجل تقديم حلول لها، ولأجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي

والذي نستطيع بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الدراسة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

2- المنهج الإحصائي

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لقيم دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة (**بوقرنين بتي**)، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من الإطارات والإداريين من مختلف المستويات الوظيفية، محل الدراسة. باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

- **المصادر الأولية:** تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزع على عينة من موظفي مؤسسة (**بوقرنين بتي**).
- **المصادر الثانوية:** تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، المقالات، وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

• ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

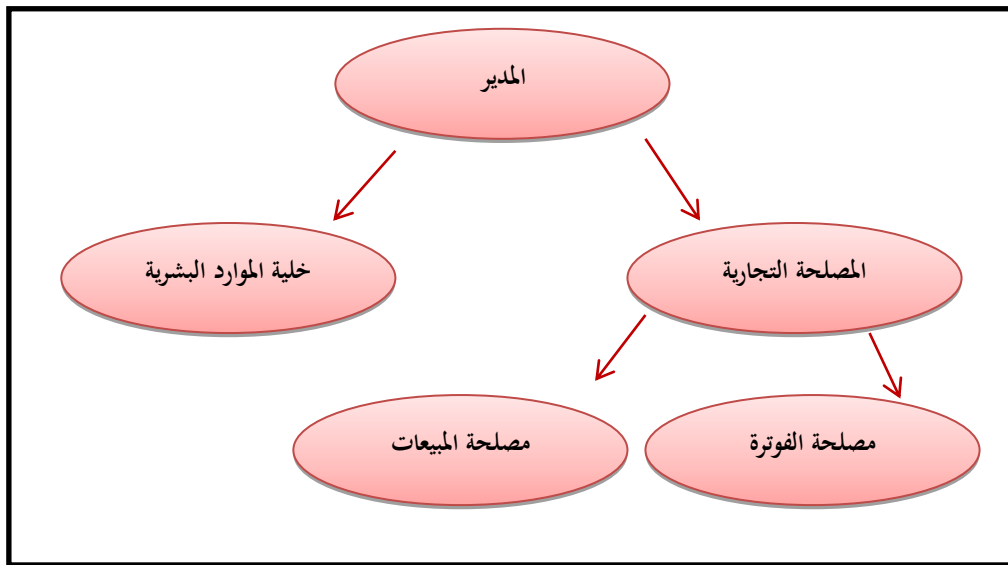
في هذا الفرع سنستعرض مجتمع وعينة الدراسة بشكل مختصر ولكن قبل ذلك سنتطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة (بوقرنين بتيم) كالآتي:

1_مجتمع الدراسة

تعمل مؤسسة (بوقرنين بتيم) في مجالات النفط (التحويل والتوزيع) الزيت، تأسست الشركة عام 2002 الجنوب الجزائري (ولاية تڤرت) وتم افتتاح فرع جديد في مدينة عنابة، يتراوح عدد عمال الشركة ما بين 51 إلى 200 عامل.

• الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من طرف المؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نشرح الأقسام التي تملكها المؤسسة كالتالي: ¹

__ المدير: وهو الشخص الذي يملك الحق في إدارة كل الشؤون الخاصة بالمؤسسة علما أنه هو الركيزة الأساسية

الذي تعتمد عليه المؤسسة للتسيير الجيد، فهو يملك صلاحية الإمضاء والإشراف على سير المؤسسة.

__ المصلحة التجارية: وهي الفوائد التي تحققها الشركة من نشاطها التجاري، حيث تقوم بإعداد دراسة للسوق وتهدف إلى زيادة الإيرادات وتحقيق الأرباح.

__ مصلحة الفوترة والمبيعات: هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم من خلالها إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات.

¹ مقابلة السيد: بالاساسي لزهري مدير بالنيابة، يوم الأحد 2024/05/19، على الساعة 10:00، صباحاً.

__ خلية الموارد البشرية: وهي القسم المسؤول عن إدارة وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تعمل على جذب وتوظيف الموظفين لتدريبهم وتطويرهم، وتهدف خلية الموارد البشرية على تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة وبين الموظفين.

2_ عينة الدراسة

للتعرف على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة، تم دراسة عينة من الموظفين مؤسسة (بوقرنين بتيم)، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 104 استمارة لنسترجع 66 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 65 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (1.2): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

الاستمارات	العدد
الاستمارات الموزعة	104
الاستمارات المسترجعة	66
الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	65

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارات

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

سنتعرف من خلال هذا الجزء على التعريف بالاستبيان وطريقة تصميمه وتوزيعه وسلم ليكارت المستخدم في الاستبيان.

أولاً: تصميم الاستبيان

ومن أجل تسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه، ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح الأسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان متكون من 30 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية عن عينة الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 19 حيث تم تقسيمه للأبعاد كما يلي:

✓ البعد الأول: الأهداف الاستراتيجية من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 5.

- ✓ البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية من العبارة رقم 6 إلى العبارة رقم 10.
- ✓ البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية من العبارة رقم 11 إلى العبارة رقم 12.
- ✓ البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 15.
- ✓ البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 19.
- المحور الثاني: الاتصال بين العمال في المؤسسة من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 11.

ثانيا: مقياس ليكارت المستخدم في الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعا بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم(2.2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	البيانات	الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1	منخفض جدا	[1,80-1,00]
غير موافق	2	منخفض	[2,60-1,81]
محايد	3	متوسط	[3,40-2,61]
موافق	4	مرتفع	[4,20-3,41]
موافق بشدة	5	مرتفع جدا	[5,00-4,21]

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكارت الخماسي قسمت لخمس مجالات، المجال الأول من [1,80-1,00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [2.60-1.81] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [3.40-2.61] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [4.20-3.41] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [5.00-4.21] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). (SPSS). "Statistical Package for the Social Sciences: SPSS"، حيث

استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة.
- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ومعرفة مدى الاتساق الداخلي لمجاور الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومجاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المجاور الدراسة.
- **الانحراف المعياري (Std. Deviation):** يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حدى على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح صدق المحكمين أو صدق المحتوي للاستبيان بالإضافة إلى اختبار كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومجاوره كما يلي.

أولاً: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيده مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله".

ثانياً: حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان

يعد اختبار ثبات الاستبيان من الاختبارات الضرورية بحيث يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه، سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى

ثبات الاستبيان ومصادقته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة وفيما يأتي سيتم اختبار الصدق والثبات لأداة هذه الدراسة.

الجدول رقم (3.2): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الصدق	عبارات الاستبيان	محاور الدراسة
0,896	19	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0,897	11	المحور الثاني: الاتصال بين العمال
0,929	30	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي قدر بـ 0,896، أما المحور الثاني الاتصال بين العمال قدرت بـ 0,897، وجميع القيم أكبر من الحد الأدنى 0.6 يدل على ثبات محاور الدراسة، هذا يعني أن هناك صدق وثبات في كل من المحور الأول التخطيط الاستراتيجي والمحور الثاني الاتصال بين العمال وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation) بين درجة الارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (4.2): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى المعنوي (Sig)
البعد الأول: الأهداف الاستراتيجية	0,723**	0,000
البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية	0,847**	0,000
البعد الثالث: الرسالة الإستراتيجية	0,838**	0,000
البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي	0,667**	0,000
البعد الخامس: الاختيار الاستراتيجي	0,759**	0,000
المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي	0,898**	0,000
المحور الثاني: الاتصال بين العاملين	0,910**	0,000
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحاورها		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أبعاد المحور الأول للتخطيط الاستراتيجي تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن: قدر معامل الارتباط للبعد الأول الأهداف الاستراتيجية بـ ($r=0.723$)، البعد الثاني الرؤية الاستراتيجية بمعامل الارتباط قدر بـ ($r=0.847$)، أما البعد الثالث الرسالة الاستراتيجية بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.838$)، في حين البعد الرابع التحليل الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.667$)، والبعد الخامس الاختيار الاستراتيجي بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.759$)، وبالتالي العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة مستوى المعنوية ($Sig=0.000$) لجميع قيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول التخطيط الاستراتيجي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، كما يتبين لنا من نفس الجدول أن هناك اتساق وانسجام بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان حيث قدر معامل الارتباط للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي بـ ($r=0.898$)، والمحور الثاني الاتصال بين العاملين بمعامل ارتباط قدر بـ ($r=0.910$) بمستوى معنوية ($Sig=0.000$) ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث لعرض وتحليل إجابات عينة الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية، بالإضافة لاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة لنخلص في الأخير أهم نتائج الدراسة من خلال اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض وتحليل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

سنتطرق من خلال هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة من الدراسة كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل، بالإضافة لتحليل محاور الدراسة.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(5.2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		الشكل رقم(2.2) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	63	96.9	
أنثى	2	3.1	
المجموع	65	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 63 ونسبة 96.9%، تليها فئة الإناث بعدد 2 ونسبة 3.1% من المجموع الإجمالي للنسب نفس هذا التفاوت في النسب راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب تواجد فئة الذكور أكثر من الإناث في حين الإناث في مجال الإداري فقط.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(6.2): توزيع عينة الدراسة حسب العمر		الشكل رقم(3.2) التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة العمر	
العمر	التكرار	النسبة %	
أقل من 25 سنة	2	3,1	
من 25 إلى 35 سنة	16	24,6	
من 35 إلى 45 سنة	12	18,5	
أكثر من 45 سنة	35	53,8	
المجموع	65	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، بأغلبية الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بعدد 35 ونسبة 53.8%، تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بعدد 16 ونسبة 24.6%، في حين الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بعدد 12 ونسبة 18.5%، أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة بعدد 2 ونسبة 3.1% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (7.2): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي		الشكل رقم (4.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	17	26.2	
شهادة من التكوين المهني	10	15.4	
جامعي	29	44.6	
أخرى	9	13.8	
المجموع	65	100%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير معطيات الجدول أعلاه إلى توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 29 ونسبة 44.6%، تليها مستوى ثانوي بعدد 17 ونسبة 26.2%، في حين حاملي شهادة التكوين المهني بعدد 10 ونسبة 15.4%، أما مستويات أخرى بعدد 9 ونسبة 13.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

نفسر هذا التباين في النسب على أن أغلب موظفي المؤسسة محل الدراسة ذو مستوى جامعي ما يدل على أن المؤسسة تعمل على استقطاب خرجي الجامعات وتوظيفهم وما ينعكس بالإيجاب على امتصاص البطالة، بالإضافة فهمهم لموضوع دراستنا وتحاولهم معه.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

يمثل الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الجدول رقم(8.2): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية		الشكل رقم(5.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة الأقدمية	
الأقدمية	التكرار	النسبة %	
أقل من 5 سنوات	3	4.6	
من 5 إلى 10 سنوات	16	24.6	
من 10 إلى 20 سنة	24	36.9	
أكثر من 20 سنة	22	33.8	
المجموع	65	100%	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية بأغلبية الفئة من 10 إلى 20 سنة بعدد 24 ونسبة 36.9%، تليها الفئة أكثر من 20 سنة بعدد 22 ونسبة 33.8%، أما الفئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 16 ونسبة 24.6%، في حين الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 3 ونسبة 4.6% من المجموع الإجمالي للنسب. نفس هذا التفاوت في النسب على أنه موارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ذات خبرة وكفاءة مهنية، حيث كلما تقادم المورد البشري في المؤسسة كلما زادت قيمتهم وخبرتهم في التعامل مع المشكلات وتقديم أفكار إبداعية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " التخطيط الاستراتيجي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الأول لتخطيط الاستراتيجي بأبعاده كل من الأهداف الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الحماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

أولاً: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: الأهداف الاستراتيجية

يمثل الجدول الموالي نتائج تحليل إجابات عينة الدراسة اتجاه بعد الأهداف الاستراتيجية

الجدول رقم (9.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول "الأهداف الاستراتيجية"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. لدى المؤسسة أهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها.	4,43	0,883	1	مرتفع جدا
2. تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها.	4,36	0,858	2	مرتفع جدا
3. صياغة أهداف المؤسسة يتشارك فيها جميع الأطراف المسؤولة على تحقيقها.	4,15	0,939	3	مرتفع
4. أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق.	3,86	0,747	5	مرتفع
5. تقوم المؤسسة بوضع اهداف مرحلية واضحة تسعى لتحقيقها بناء على الإمكانيات والظروف المتاحة لها.	4,01	0,800	4	مرتفع
البعد الأول: الاهداف الاستراتيجية	4,16	0,646	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: الاهداف الاستراتيجية، حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.16) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (3,86 - 4,43)، حيث "العبرة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.43) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنه لدى المؤسسة أهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها، أما "العبرة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.36) ما يؤكد على أنه تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها، في حين بالمرتبة الثالثة العبرة رقم 03 " صياغة أهداف المؤسسة يتشارك فيها جميع الأطراف المسؤولة على تحقيقها" بمتوسط حسابي (4,15)، أما العبرة رقم 05 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.01) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم بوضع اهداف مرحلية واضحة تسعى لتحقيقها بناء على الإمكانيات والظروف المتاحة لها. العبرة رقم 04 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.86) أي أن أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق.

ثانيا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني الرؤية الاستراتيجية

الجدول رقم (10.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الرؤية الاستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
6. لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة.	3,90	0,861	5	مرتفع
7. قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها.	3,96	0,951	4	مرتفع
8. تسعى المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية.	4,18	0,899	3	مرتفع
9. تتمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخليا.	4,29	0,842	1	مرتفع جدا
10. قدرة المؤسسة على حل المشكلات في الوقت المناسب.	4,20	0,921	2	مرتفع
البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية	4,11	0,659	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: الرؤية الاستراتيجية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.11) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,90 - 4,29)، حيث "العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4,29) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن المؤسسة تتمتع بالقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخليا، أما "العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4,20) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على قدرة المؤسسة على حل المشكلات في الوقت المناسب، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تسعى المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي (4,18)، أما العبارة رقم 07 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.96) ما يؤكد على قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها. العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.90) أي أنه لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة.

ثالثا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث الرسالة الاستراتيجية

الجدول رقم (11.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الرسالة الاستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
11. تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بطريقة متوازنة بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة.	4,35	0,942	2	مرتفع جدا
12. تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطهم.	4,35	0,799	1	مرتفع جدا
البعد الثالث: الرسالة الاستراتيجية	4,35	0,823		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث الرسالة الاستراتيجية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.35) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 4.20 إلى 5 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة جدا)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4,35 - 4,35)، حيث "العبرة رقم 12 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4,35) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن المؤسسة تعمل على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطهم، أما "العبرة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,35) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بإعداد رسالتها بطريقة متوازنة بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة، حسب أهميتها النسبية.

رابعا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع التحليل الاستراتيجي

الجدول رقم (12.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التحليل الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
13. تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة والضعف.	4,13	0,768	2	مرتفع
14. تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.	4,03	0,636	3	مرتفع
15. تعمل المؤسسة على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.	4,15	0,733	1	مرتفع
البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي	4,10	0,586	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: التحليل الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.10) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (4,03 - 4,15)، حيث "العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,15) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تعمل على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف، أما "العبارة رقم 13 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,13) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة والضعف، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات" بمتوسط حسابي (4,03).

خامسا: نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الخامس: الخيار الاستراتيجية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الخامس الخيار الاستراتيجي

الجدول رقم (13.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الخامس الخيار الاستراتيجي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
16. التركيز على العمليات التخطيطية وإهمال العمليات والممارسات اليومية.	3,52	1,552	4	مرتفع
17. تقوم المؤسسة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.	4,16	0,821	1	مرتفع
18. يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.	4,10	0,953	3	مرتفع
19. يتم اختيار القرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع الخطط الموضوعية.	4,15	0,870	2	مرتفع
البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي	3,98	0,773	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الخامس: الخيار الاستراتيجي حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.98) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الخامس موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,52 - 4,16)، حيث "العبارة رقم 17 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,16) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه تقوم المؤسسة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة، أما "العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,15) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يتم اختيار القرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع الخطط الموضوعية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة" بمتوسط حسابي (4,10)، أما العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.52) ما يؤكد على التركيز على العمليات التخطيطية وإهمال العمليات والممارسات اليومية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني "الاتصال بين العمال"

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني الاتصال بين العمال في المؤسسة من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الجدول التالية.

الجدول رقم (14.2): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الاتصال بين العمال في المؤسسة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
1. الاتصال في المؤسسة فعال.	4,56	0,750	1	مرتفع جدا
2. يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة.	4,55	0,789	2	مرتفع جدا
3. يوفر الاتصال المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في انجاز العمل.	4,16	0,801	7	مرتفع
4. يزيد الاتصال مع الزملاء والتفاعل فيما بينهم من الرغبة في العمل ويساهم في تحسين أدائهم.	3,92	0,816	11	مرتفع
5. يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع إنتاجية العمل.	3,96	0,636	10	مرتفع
6. يضمن الاتصال الداخلي تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.	4,15	0,814	8	مرتفع
7. يهدف الاتصال الداخلي الى الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الربح.	4,35	0,779	3	مرتفع جدا
8. يساهم الاتصال الداخلي في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال.	4,24	0,901	5	مرتفع جدا
9. يتم الاعتماد على الوسائل الالكترونية لتبادل المعلومات في عمليات الاتصال داخل المؤسسة.	4,18	0,966	6	مرتفع
10. للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.	4,06	0,863	9	مرتفع
11. يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.	4,27	0,800	4	مرتفع جدا
المحور الثاني الاتصال بين العمال في المؤسسة	4,22	0,572		مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني الاتصال بين العمال في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.22) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة جدا، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3,92-4,56)، حيث "العبرة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4,56) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أن الاتصال في المؤسسة فعال ، أما "العبرة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4,55) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة جدا، ما يدل على أن الاتصال يساهم بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 07 " يهدف الاتصال الداخلي الى الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الربح " بمتوسط حسابي (4.35)، أما العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.27) ما يؤكد على أن

الاتصال الداخلي يساعد على الابداع والابتكار في العمل. العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,92) أي يزيد الاتصال مع الزملاء والتفاعل فيما بينهم من الرغبة في العمل ويساهم في تحسين أدائهم.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا المبحث على نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل كل من الفرضية بالإضافة لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي، وفي الأخير تم مناقشة وتفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من الدراسات السابقة التي تم تناولها في الجانب النظري.

المطلب الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

الجدول رقم (15.2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		المحور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.174	0.187	المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي
0.146	0.194	المحور الثاني: الاتصال بين العمال

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) حيث قدر مستوى المعنوية للمحور الأول التخطيط الاستراتيجي بـ 0.174، أما المحور الثاني الاتصال بين العمال بمستوى معنوية قدر بـ 0.146، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

أولاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الأولى

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One-Sample-T-test) (T) للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات المحور الثاني الاتصال بين العمال) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى معنوية 0.05 وفقاً لبرنامج SPSS. والجدول التالي بين نتائج هذا الاختبار:

• نص الفرضية: مستوى الاتصال بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع

الجدول (16.2): اختبار (T) للعينة الواحدة لمقارنة متوسط الإجابات مع المتوسط الفرضي (الفرضية الأولى)

قرار الاختبار	مستوى الثقة 95%		الفرق بين المتوسطين	مستوى المعنوية sig	درجات الحرية	قيمة T المحسوبة
	القيمة القصوى	القيمة الدنيا				
قبول	1,2789	1,0119	1,14538	0,000	64	17,136

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة مستوى المعنوية قدرت بـ (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى الخطأ المعياري المفروض ($\alpha \leq 0.05$) وعليه فإنه يمكن القول أن مستوى الاتصال بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع كما بين الجدول الفرق بين المتوسطين الحسابيين العام والفرضي و المقدر بـ (1,14538)، وهذا الفرق في حدود المجال [1,2789-1,0119] بمستوى ثقة (95%)، ويدل على أن المتوسط العام للإجابات يفوق المتوسط الفرضي (3)، وتعتبر قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور والمقدر بـ (4,14) في حدود المجال [4.20-3.40] ، ويمثل مستوى الموافقة مرتفع حول فقرات المحور الثاني الاتصال بين العمال في المؤسسة.

بناءً على نتائج اختبار الأولى: نقبل نص الفرضية: مستوى الاتصال بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

سنتعرف من خلال هذا الجزء على العلاقة بين كل بين من أبعاد المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي " والمتغير التابع الاتصال بين العاملين.

• نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة

الجدول رقم (17.2): نتائج اختبار الفرضية الثانية

أبعاد المحور الأول مع المحور الثاني	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة (sig)	قرار الاختبار
الأهداف الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة	0,539**	0,000	توجد
الرؤية الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة	0,560**	0,000	توجد
الرسالة الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة	0,533**	0,000	توجد
التحليل الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة	0,460**	0,000	توجد
الاختبار الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة	0,363**	0,003	توجد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه توجد علاقة بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال بالمؤسسة محل الدراسة، ذلك استناداً لمستوى المعنوية ($Sig=0.000$) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات على التوالي: الأهداف الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة ($r=0.539$)، الرؤية الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة ($r=0.560$)، الرسالة الاستراتيجية والاتصال في المؤسسة ($r=0.533$)، التحليل الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة ($r=0.460$)، الاختبار الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة ($r=0.363$)، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية متغيرات الدراسة.

-بناءً على قرار اختبار الفرضية الثانية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

سنتعرف من خلال هذا الجزء على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار الفرضية الثالثة والفرضيات الفرعية حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

- نص الفرضية: يساهم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.
- اختبار هذه الفرضية تم تقسيمها للفرضيات الفرعية الثالثة

- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يساهم الخيار الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

لأجل اختبار هذه الفرضيات الدراسة سنعمد على الانحدار البسيط (Simple Analysis Regression) لكل فرضية، كما سنقوم بصياغة الفرضيات إحصائياً كما يلي:

الجدول رقم (18.2): الانحدار الخطي البسيط لفرضية الثالثة

متغيرات الدراسة	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (Sig)	قرار الاختبار
الأهداف الاستراتيجية	0,477	0,539	0,290	25,789	0.000	2,237
الرؤية الاستراتيجية	0,486	0,560	0,314	28,821	0.000	2,226
الرسالة الاستراتيجية	0,371	0,533	0,285	25,052	0.000	2,609
التحليل الاستراتيجي	0,449	0,460	0,212	16,930	0.000	2,380
الخيار الاستراتيجي	0,268	0,363	0,132	9,553	0.003	3,153

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

1. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.539$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان الأهداف الاستراتيجية تساهم في تحسين الاتصال بين العاملين لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الاتصال بين العمال حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.290$) فيتضح أن الأهداف الاستراتيجية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 29% من التغيرات التي تحدث في تحسين الاتصال بين العمال لعينة الدراسة. ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.477$)، أنه كلما رفعنا في مستويات المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاتصال بين العمال للأفراد محل الدراسة. بقيمة 0.477 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الاختبار لدراسة مساهمة الأهداف الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال قد بلغت قيمة (25,789)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الأولى كما يلي:

$$Y = 2.237 + 0.477x_1 + e_i$$

معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الأولى:

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائية ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

2. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r = 0.560$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن الرؤية الاستراتيجية تساهم في تحسين الاتصال بين العاملين لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات الرؤية الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الاتصال بين العمال حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2 = 0.314$) فيتضح أن الرؤية الاستراتيجية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 31.4% من التغيرات التي تحدث في تحسين الاتصال بين العمال لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B = 0.486$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الرؤية الاستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاتصال بين العمال للأفراد محل الدراسة. بقيمة 0.486 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار لدراسة مساهمة الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال قد بلغت قيمة (28,821)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثانية كما يلي:

$$Y = 2.226 + 0.486x_2 + e_i$$

معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الثانية:

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

3. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة:

تشير معطيات الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.533$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان الرسالة الاستراتيجية تساهم في تحسين الاتصال بين العاملين لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات الرسالة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الاتصال بين العمال حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.285$) فيتضح أن الرسالة الاستراتيجية تفسر ما قيمته (فعاليتها) بـ 28.5% من التغيرات التي تحدث في تحسين الاتصال بين العمال لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.371$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الرسالة الاستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاتصال بين العمال للأفراد محل الدراسة، بقيمة 0.371 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار لدراسة مساهمة الرسالة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال قد بلغت قيمة (25.052)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفرية الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة كما يلي:

$$Y=2,609+0.371x_3+e_i \quad \text{معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الثالثة:}$$

- ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائيا ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

4. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة:

تشير معطيات الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.460$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان التحليل الاستراتيجية يساهم في تحسين الاتصال بين العاملين لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات التحليل الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الاتصال بين العمال حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.212$) فيتضح أن التحليل الاستراتيجي يفسر ما قيمته (فعالته) بـ 21.2% من التغيرات التي تحدث في تحسين الاتصال بين العمال لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.449$)، أنه كلما رفعنا في مستويات التحليل الاستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاتصال بين العمال للأفراد محل الدراسة. بقيمة 0.449 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار لدراسة مساهمة التحليل الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال قد بلغت قيمة (16.930)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة كما يلي:

$$Y=2,380+0.449x_4+e_i \quad \text{معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الرابعة:}$$

-ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائي ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

5. عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثالثة:

تشير معطيات الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.363$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي ان الاختيار الاستراتيجية يساهم في تحسين الاتصال بين العاملين لعينة الدراسة حيث كلما ازدادت مستويات الاختيار الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات تحسين الاتصال بين العمال حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة بـ ($R^2=0.132$) فيتضح أن الاختيار الاستراتيجية يفسر ما قيمته (فعاليته) بـ 13.2% من التغيرات التي تحدث في تحسين الاتصال بين العمال لعينة الدراسة.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.268$)، أنه كلما رفعنا في مستويات الاختيار الاستراتيجية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات الاتصال بين العمال للأفراد محل الدراسة، بقيمة 0.268 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار لدراسة مساهمة الاختيار الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال قد بلغت قيمة (9.553)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0 000)، ومن هنا نرفض الفرض الصفري الذي يتضمن عدم وجود دور بين المتغيرين، ويمكن تحديد معادلة الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة كما يلي:

$$Y=2,380+0.449x_4+e_i$$

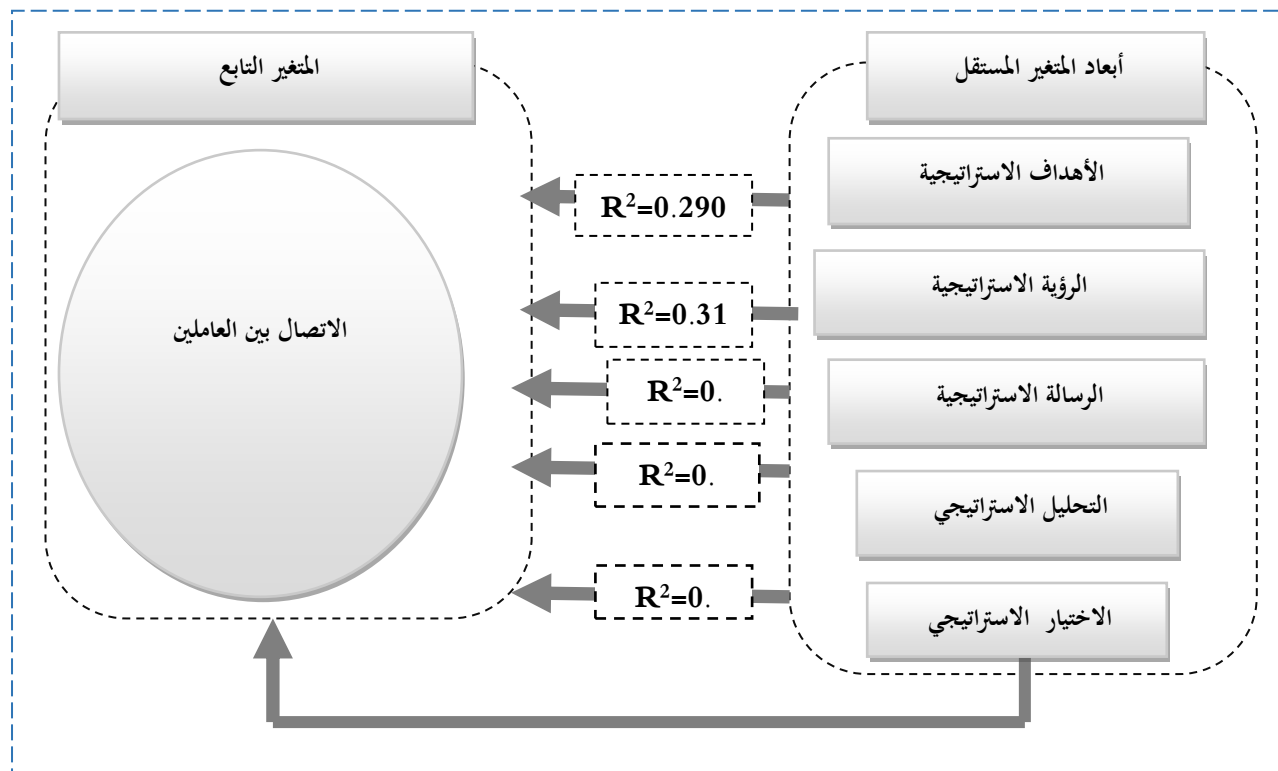
معادلة الانحدار الفرضية الفرعية الرابعة:

— ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثالثة أنه: يوجد أثر دال إحصائياً ذو تأثير معنوي بين المتغيرات المدروسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة يساهم الاختيار الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الثالثة نستنتج قرار اختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل دراسة من خلال كل من: الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية والتحليل والاختيار الاستراتيجي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

• الشكل التالي يلخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الشكل رقم (6.2): ملخص نتائج اختبار الفرضية الثالثة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه ان التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنسبة (29%)، في حين الرؤية الاستراتيجية بنسبة (31,4%) أما الرسالة الاستراتيجية بنسبة (28.5%)، أما التحليل الاستراتيجي بنسبة (21.2%) كما نجد الاختيار الاستراتيجي بنسبة (13.2%) من المجموع الإجمالي للنسب حسب إجابات عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل تعرفنا على عينة محل الدراسة موظفي مؤسسة (بوقرنين بتيم) محل الدراسة من خلال عرض موجز لها وأهم مهامها، واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها بشكل ورقي، وعند استرجاع الاستمارة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "SPSS" و الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات الأفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى الإجابة على فرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى أنه يساهم التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال بالمؤسسة محل الدراسة من خلال كل من: الأهداف الاستراتيجية، الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية والتحليل والاختيار الاستراتيجي حسب إجابات عينة الدراسة.

خاتمه



من خلال هذه الدراسة حاولنا البحث في علاقة التخطيط الاستراتيجي بتحسين الاتصال بين العمال، وإبراز دوره في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسات، حيث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة **بوقرنين بتييم**، والغرض من ذلك هو الإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، وعلى ضوء ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة، توصلنا الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

_النتائج النظرية

- وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاتصال.
- التخطيط الاستراتيجي عملية دقيقة يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي يمنح للمؤسسة فرص أفضل.
- التخطيط الاستراتيجي يتميز برؤية مستقبلية للمؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي في بناء علاقة التواصل وتعزيز التفاهم بين العمال.
- الاتصال نظام متكامل من العمليات.
- الاتصال هو تبادل الأفكار والمعلومات بين شخصين أو أكثر.

_النتائج التطبيقية

- عمال مؤسسة **بوقرنين بتييم** على علم بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي والاتصال.
- مستوى الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة.
- يزيد الاتصال مع الزملاء والتفاعل فيما بينهم من الرغبة في العمل ويساهم في تحسين ادائهم.
- المؤسسة تتعامل مع الذكور أكثر من الإناث.
- المؤسسة لديها أهداف طويلة الأجل تسعى لتحقيقها.
- المؤسسة تعمل على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
- الفرضية الفرعية الاولى مقبولة، أي مستوى الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

- الفرضية الفرعية الثانية مقبولة، إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة، إذ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التخطيط الاستراتيجي والاتصال في المؤسسة.
- الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الثالثة مقبولة، إذ تساهم الأهداف الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الثالثة مقبولة، إذ تساهم الرؤية الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الثالثة مقبولة، إذ تساهم الرسالة الاستراتيجية في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الثالثة مقبولة، إذ يساهم التحليل الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الثالثة مقبولة، إذ يساهم الخيار الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة محل الدراسة.

_التوصيات والاقتراحات

- الاهتمام على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي والتركيز عليه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين من خلال دورات تكوينية في مجال الاتصال.
- التعرف على معوقات التخطيط ومحاولة تجنبها.
- الاهتمام بعملية الرقابة لضمان سير الامور كما تم التخطيط اليها.
- تحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق او ايصال المعلومات بين الاقسام والمصالح.
- التخفيف من ضغط العمل لتفادي إعاقه الاتصال بالمؤسسة.

_أفاق البحث

نقترح بعض المواضيع للبحث عنها:

- علاقة التخطيط الاستراتيجي بالاتصال في المؤسسة.
- مساهمة الاتصال في تحسين الاداء.
- أثر الذكاء الاصطناعي على الاتصال في المؤسسة.

قائمه الخصاوير والاعمال جمع



أولا : المصادر والمراجع

1. بشار يزيد الوليد، مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر، 2009.
3. بلال خلف السكارنه، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
4. د. حسين محمد جواد الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، ط1، دار الصفاء، عمان، 1999.
6. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية اسس ومفاهيم ومراسلات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2007.
7. عبد الناصر جردات، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. فاطمة حسين عواد، الاتصال والإعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2011.
9. محمد صبري فؤاد النمر، اساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
10. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، دار الكتب، مصر، 2008.
11. مدحت محمد أبو ناصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
12. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
13. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ثانيا : المذكرات والرسائل

14. باهي مصطفى، دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2010/2009.
15. بن دادى الجموعي، واقع الاتصال الداخلي في الهياكل الرسمية، مذكرة مكملّة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص اتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
16. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2014/2013.
17. ديللي حسام الدين، بن حسين محمد، دور الاتصال المؤسسي في تحسن اداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع الاتصال، قسم علوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي، 2020/2019.
18. رحمانى راشدة، دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الخدمة العمومية، مذكرة لميل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
19. عامر ذايب العتيبي، أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية الجهات المستقلة في دولة الكويت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
20. لطرش مصطفى، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مكملّة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي دولي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018/2017.
21. محمد عادل حمد الكبيسي، أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات، رسالة لنيل شهادة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

22. محي الدين نورة، أومدور مفيدة، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة8ماي 1945_قلمة، 2022/2021.
23. منال بنخب، وسام بلغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل_الجزائر، 2018/2017.
24. منال خلف الله جبارة الله حمد، التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط، دراسة حالة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الرباط الوطني، 2015.

ثالثا : المجالات والدوريات

25. ساحل نسرين. نذيرة اليزيد، مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لعمال مديرية المصالح الفلاحية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة أم البواقي_الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021.
26. فايز محمد عبد الله المجالي. نواف أحمد حسن سماره، واقع التخطيط الاستراتيجي، جامعة مؤتة، الاردن، لمجلد 06، العدد 14، 2015.
27. سليمان عائشة، أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم _الجزائر، المجلد 09، العدد01.
28. سمير سليمان الجمل، واقع التخطيط الاستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية في البنوك العاملة في مدينة دورا، مجلة العلوم الانسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف_الجزائر، المجلد 04، العدد 05، 2020.
29. صوالحية غنية، عابدي لدمية، دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة العربي التبسي_تبسة_الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2019.
30. فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، المجلد15، العدد2.

31. يحياوي مفيدة. ساكر دنيا، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، مجلة الاقتصاد الصناعي، بسكرة، العدد 14، 2018.

رابعاً : المصادر الأجنبية

32. Arno Riedl, behavioral aspects of communication in organizations, 2020.
33. Blandin Sekiou, gestion des ressources humaines,B. Des,Horis, canada, 1993.
34. Daniel Mandel Gandrita, improving strategic planning the crucial role of enhancing relationships between management levels, 2023
35. Hayuning Purnama Dewi, communication strategy to improve employee performance, case study. Pjb in Surabaya, post graduate media communication airlangga university Jalan dharma Wangsa south, gubeng, Surabaya .
36. Hellen Rintari, Dr. Makori Moronge, role of strategic planning practices on the performance of public institutions in Kenya, international journal of science and research, issn 2319_7064, 2012 .
37. Mwiza Chirwa, Dinko H. boikanyo, the role of effective communication in successful strategy implementation, independent research journal in the management sciences, 2022.
38. Salome A. Matini, Dr Paul Gesimba, Mr. James Mwang, effect of communication process on strategic plan implementation in the catholic diocese of Nakuru, kenya, international journal of social and economic research, volume 04, Issue 08 august 2019.
39. مقابلة السيد: بالساسي لزهر مدير بالنيابة، يوم الأحد 19/05/2024، على الساعة 10:00، صباحاً.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01) قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة
عابي خليفة	أستاذ محاضرة
تلية إلهام	أستاذ مساعد

الملحق رقم (02) استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمى لخضر_الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

استبانة

أخي الفاضل ...أختي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته... تحية طيبة...

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير نضع بين أيديكم استمارة بعنوان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاتصال بين العمال في المؤسسة

قصد الاستفادة من البيانات اللازمة.

لدا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، وكما نؤكد لكم أن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا لحسن تعاملكم.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع علامة (X) في العبارة المناسبة.

المحور الاول: البيانات الشخصية

☐	أنثى	☐	1. الجنس ذكر
☐	من 25 الى 35 سنة	☐	2. العمر أقل من 25 سنة
☐	أكثر من 45 سنة	☐	من 35 الى 45
☐	شهادة من التكوين المهني	☐	3. المستوى التعليمي ثانوي
☐	أخرى	☐	جامعي
			4. الاقدمية في العمل
☐	من 5 الى 10 سنوات	☐	أقل من 5 سنوات
☐	أكثر من 20 سنة	☐	من 10 الى 20 سنة

المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
أ_الاهداف الاستراتيجية						
1	لدى المؤسسة أهداف طويلة الاجل تسعى لتحقيقها.					
2	تعمل المؤسسة على تعزيز نقاط قوتها.					
3	صياغة أهداف المؤسسة يتشارك فيها جميع الأطراف المسؤولة على تحقيقها.					
4	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للتحقيق.					
5	تقوم المؤسسة بوضع اهداف مرحلية واضحة تسعى لتحقيقها بناء على الإمكانيات والظروف المتاحة لها.					
ب_الرؤية الاستراتيجية						
6	لدى المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة.					
7	قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها.					
8	تسعى المؤسسة إلى تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية.					
9	تمتع المؤسسة بالقدرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث داخلها.					
10	قدرة المؤسسة على حل المشكلات في الوقت المناسب.					
ج_الرسالة الاستراتيجية						
11	تقوم المؤسسة بإعداد رسالتها بطريقة متوازنة بناء على الإمكانيات والموارد المتاحة.					
12	تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطهم.					
د_التحليل الاستراتيجي						
13	تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة والضعف.					
14	تقوم بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات.					
15	تعمل المؤسسة على تطوير واستثمار نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف.					
هـ_الخيار الاستراتيجي						
16	التركيز على العمليات التخطيطية وإهمال العمليات والممارسات اليومية.					
17	تقوم المؤسسة بوضع بدائل استراتيجية مناسبة.					
18	يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيق اهداف ورسالة المؤسسة بما يتلاءم مع تحليلها لبيئة المؤسسة.					
19	يتم اختيار القرارات الاستراتيجية بما يتماشى مع الخطط الموضوعة.					

المحور الثالث: الاتصال بين العمال في المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	محايد	موافق بشدة
1	الاتصال في المؤسسة فعال.					
2	يساهم الاتصال بكل انواعه في توضيح المعلومات الخاطئة او الغامضة.					
3	يوفر الاتصال المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في انجاز العمل.					
4	يزيد الاتصال مع الزملاء والتفاعل فيما بينهم من الرغبة في العمل ويساهم في تحسين أدائهم.					
5	يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع إنتاجية العمل.					
6	يضمن الاتصال الداخلي تدفق وتبادل المعلومات مما يضمن حسن سير أعمال المؤسسة.					
7	يهدف الاتصال الداخلي الى الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق الربح.					
8	يساهم الاتصال الداخلي في التقارب والتفاهم بين المسؤولين والعمال.					
9	يتم الاعتماد على الوسائل الالكترونية لتبادل المعلومات في عمليات الاتصال داخل المؤسسة.					
10	للاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات.					
11	يساعد الاتصال الداخلي على الابداع والابتكار في العمل.					

شكرا لحسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (03): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	65	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	65	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	11

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,929	30

الملحق رقم (04): نتائج الاتساق الداخلي للاستبيان

		Correlations					
		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	XXXX5	MMMM1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,553**	,531**	,400**	,344**	,723**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,005	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX2	Pearson Correlation	,553**	1	,591**	,599**	,554**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX3	Pearson Correlation	,531**	,591**	1	,389**	,611**	,838**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX4	Pearson Correlation	,400**	,599**	,389**	1	,307*	,667**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001		,013	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX5	Pearson Correlation	,344**	,554**	,611**	,307*	1	,759**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,013		,000
	N	65	65	65	65	65	65
MMMM1	Pearson Correlation	,723**	,847**	,838**	,667**	,759**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations		
		MMMM1	MMMM2	TTTT
MMMM1	Pearson Correlation	1	,634**	,898**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	65	65	65
MMMM2	Pearson Correlation	,634**	1	,910**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	65	65	65
TTTT	Pearson Correlation	,898**	,910**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (05): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ذكر	63	96,9	96,9	96,9
	أنثى	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنة 25 من أقل	2	3,1	3,1	3,1
	سنة 35 إلى 25 من	16	24,6	24,6	27,7
	سنة 45 إلى 35 من	12	18,5	18,5	46,2
	سنة 45 من أكثر	35	53,8	53,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		التعليمي، المستوى			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	ثانوي	17	26,2	26,2	26,2
	المهني التكويني من شهادة	10	15,4	15,4	41,5
	جامعي	29	44,6	44,6	86,2
	أخرى	9	13,8	13,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

		الأقدمية			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	سنوات 5 من أقل	3	4,6	4,6	4,6
	سنوات 10 إلى 5 من	16	24,6	24,6	29,2
	سنة 20 إلى 10 من	24	36,9	36,9	66,2
	سنة 20 من أكثر	22	33,8	33,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	65	4,4308	,88334
X2	65	4,3692	,85822
X3	65	4,1538	,93926
X4	65	3,8615	,74743
X5	65	4,0154	,80024
XXXX1	65	4,1662	,64669
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X6	65	3,9077	,86101
X7	65	3,9692	,95147
X8	65	4,1846	,89952
X9	65	4,2923	,84267
X10	65	4,2000	,92195
XXXX2	65	4,1108	,65957
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X11	65	4,3538	,94258
X12	65	4,3538	,79904
XXXX3	65	4,3538	,82312
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X13	65	4,1385	,76805
X14	65	4,0308	,63662
X15	65	4,1538	,73380
XXXX4	65	4,1077	,58662
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X16	65	3,5231	1,55229
X17	65	4,1692	,82100
X18	65	4,1077	,95399
X19	65	4,1538	,87018
XXXX5	65	3,9885	,77363
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XXXX1	65	4,1662	,64669
XXXX2	65	4,1108	,65957
XXXX3	65	4,3538	,82312
XXXX4	65	4,1077	,58662
XXXX5	65	3,9885	,77363
MMMM1	65	4,1454	,53890
Valid N (listwise)	65		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	65	4,5538	,75064
A2	65	4,5692	,78996
A3	65	4,1692	,80174
A4	65	3,9231	,81601
A5	65	3,9692	,63662
A6	65	4,1538	,81453
A7	65	4,3538	,77924
A8	65	4,2462	,90192
A9	65	4,1846	,96651
A10	65	4,0615	,86380
A11	65	4,2769	,80054
MMMM2	65	4,2238	,57228
Valid N (listwise)	65		

الملحق رقم (07): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
MMMM1	,187	65	,174	,859	65	,163
MMMM2	,194	65	,146	,720	65	,188

a. Correction de signification de Lilliefors

الفرضية الأولى:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
MMMM1	65	4,1454	,53890	,06684

One-Sample Test

Test Value = 3

	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
MMMM1	17,136	64	,000	1,14538	1,0119	1,2789

الفرضية الثانية:

Correlations

		XXXX1	XXXX2	XXXX3	XXXX4	XXXX5	MMMM2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,553**	,531**	,400**	,344**	,539**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,005	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX2	Pearson Correlation	,553**	1	,591**	,599**	,554**	,560**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX3	Pearson Correlation	,531**	,591**	1	,389**	,611**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX4	Pearson Correlation	,400**	,599**	,389**	1	,307*	,460**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001		,013	,000
	N	65	65	65	65	65	65
XXXX5	Pearson Correlation	,344**	,554**	,611**	,307*	1	,363**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000	,013		,003
	N	65	65	65	65	65	65
MMMM2	Pearson Correlation	,539**	,560**	,533**	,460**	,363**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,539 ^a	,290	,279	,48586

a. Predictors: (Constant), XXXX1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,088	1	6,088	25,789	,000 ^b
	Residual	14,872	63	,236		
	Total	20,960	64			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,237	,396		5,650	,000
	XXXX1	,477	,094	,539	5,078	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,314	,303	,47777

a. Predictors: (Constant), XXXX2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,579	1	6,579	28,821	,000 ^b
	Residual	14,381	63	,228		
	Total	20,960	64			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,226	,377		5,905	,000
	XXXX2	,486	,091	,560	5,369	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,285	,273	,48789

a. Predictors: (Constant), XXXX3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,963	1	5,963	25,052	,000 ^b
	Residual	14,997	63	,238		
	Total	20,960	64			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,609	,328		7,950	,000
	XXXX3	,371	,074	,533	5,005	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,212	,199	,51208

a. Predictors: (Constant), XXXX4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,439	1	4,439	16,930	,000 ^b
	Residual	16,520	63	,262		
	Total	20,960	64			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,380	,453		5,256	,000
	XXXX4	,449	,109	,460	4,115	,000

a. Dependent Variable: MMMM2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,363 ^a	,132	,118	,53749

a. Predictors: (Constant), XXXX5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,760	1	2,760	9,553	,003 ^b
	Residual	18,200	63	,289		
	Total	20,960	64			

a. Dependent Variable: MMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXX5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,153	,353		8,939	,000
	XXXX5	,268	,087	,363	3,091	,003

a. Dependent Variable: MMMM2

