



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم الإعلام والاتصال



## العنوان:

فعالية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء  
المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة صوميفوص - تبسة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال " LMD "  
تخصص: اتصال تنظيمي

إشراف الدكتورة:  
مسعودي بدرالدين

إعداد الطالبتين:

- عيادي جازية
- بن الطيب مهنية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
منير طبي	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
مسعودي بدرالدين	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
البار الطيب	أستاذ محاضر "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020

السنة الجامعية: 2021/2020م

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى ونحمده، فهو المنعم والمتفضل علينا قبل كل شيء، نشكره أنه حقق لنا ما نصبو إليه في استكمال درجة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل، نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد يد المساعدة لنا وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، و أخص بالذكر الأستاذ الدكتور المشرف "مسعودي بدر الدين" الذي كان سخيا بتقديمه لنا بالنصائح والتوجيهات القيمة.

والشكر موصول إلى كافة الأساتذة من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم.



# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: مدخل تصوري لموضوع الدراسة	
4-2	1-تحديد المشكلة
4	2-أسباب اختيار الموضوع
5	3-أهمية الدراسة
5	4-أهداف الدراسة
10-5	5-الدراسات السابقة
11	6-تحديد المفاهيم
11	6-1-الاتصال
12	6-2- الإستراتيجية
12	6-3-الاتصال الإستراتيجي
13-12	6-3-1- مفهوم الاتصال الإستراتيجي
14-13	6-3-2- خصائص الاتصال الإستراتيجي
15-14	6-3-3- أهداف الاتصال الإستراتيجي
16	6-3-4- أشكال الاتصال الإستراتيجي
17	6-4-الأداء

17	5-6- المهنة
18-17	6-6- الأداء المهني
18	6-6-1- مفهوم الأداء المهني
18	6-6-2- أنواع الأداء المهني
19	6-6-3- العوامل المؤثرة على الأداء المهني
20-19	6-6-4- عناصر الأداء المهني
20	6-7- المؤسسة الاقتصادية
21-20	6-7-1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية
23-21	6-7-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية
25-23	6-7-3- وظائف المؤسسة الاقتصادية
25	6-7-4- مستويات المؤسسة الاقتصادية
الفصل الثاني: التناول المنهجي للدراسة	
28-27	1- منهج الدراسة
28	2- مجالات الدراسة
29-28	أ-المجال المكاني
29	ب-المجال الزمني
29	ج-المجال البشري

30-29	3- عينة ومجتمع الدراسة
32-31	4- أدوات جمع البيانات
الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات	
37-34	1- البيانات السوسيو ديمغرافية
43-38	2- واقع الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص-تبسة-
49-44	3- تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص-تبسة-
59-49	4- خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص-تبسة-
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
64-61	1- النتائج الجزئية للدراسة
65	2- النتائج العامة للدراسة
67	خاتمة
73-69	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	34
02	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	35
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	36-35
04	يبين توزيع المبحوثين حسب المنصب الذي يشغلونه	37-36
05	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	37
06	يبين معنى الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص	38
07	يبين أهمية الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص	39
08	يبين أكثر أنواع الاتصال الإستراتيجي استخداما في مؤسسة صوميفوص	40-39
09	يبين أساس قيام الاتصال الصاعد بالنسبة للعامل في مؤسسة	40
10	يبين الشروط القائم عليها الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة	41
11	يبين خصائص الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص	42
12	يبين المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص	43
13	يبين بيئة العمل التي تساعد العامل على تحسين الأداء المهني	44
14	يبين الأساليب الأكثر استخداما في تحسين الأداء المهني للعمال	45-44
15	يبين آراء العمال في استخدام مؤسستهم للثقافة التنظيمية	45
16	يبين النمط الثقافي المستخدم لتحسين الأداء المهني للعمال	46
17	يبين علاقات العمل التي تساعد على تحسين الأداء المهني للعمال	47
18	يبين أبرز العلاقات القائمة بين العمال في مؤسسة صوميفوص	48-47
19	يبين النتيجة التي تخلفها العلاقات الصراعية للعمال خلال محاولة تحسين أدائهم المهني	48



49	يبين نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الذي يخلق ظروف عمل تحسن من الأداء المهني للعمال	20
50-49	يبين العوامل التي تحسن الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص	21
51-50	يبين الأسس الأكثر تطبيقاً من قبل القائمين على الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال	22
52-51	يبين مهارات القائم بالاتصال الإستراتيجي في المؤسسة	23
53-52	يبين وسائل الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص	24
53	يبين الوسائط الاتصالية الحديثة المستعملة في نقل وتبادل المعلومات من أجل تحسين الأداء المهني للعمال	25
54	يبين أنواع الوسائط الحديثة في مؤسسة صوميفوص	26
56-55	يبين أبرز الإستراتيجيات الاتصالية المنتهجة في المؤسس من أجل تحسين الأداء المهني للعمال	27
56	يبين المعوقات التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني	28
57	يبين المعوقات التقنية التي تعرقل عملية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني	29
59-58	يبين أهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص	30

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يمثل المؤسسة كمركز للتحويل	01

# مقدمة

مقدمة

مقدمة:

يعد نجاح أي مؤسسة راجع بالدرجة الأولى إلى نجاح العملية الاتصالية بشكليها الداخلي والخارجي والذي يتم بين طرفين أو أكثر من خلال تبادل الأفكار والمعلومات والآراء والتأثير في الاتجاهات والمواقف داخل المؤسسة.

فالالاتصال الإستراتيجي يقوم بالتخطيط الممنهج طويل الأمد لكي يحسن نوعية مختلف الأنشطة والمهام من خلال دعمه لإستراتيجيات المؤسسة مع الاهتمام بالرسالة وتأثيرها على أصحاب المصلحة للمؤسسة مع توظيفه لمختل أنواع الاتصال لتحقيق أهداف المؤسسة وسمعتها وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعا كبيرا من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر ومنظم للوصول على تطوير وتقديم المؤسسة خاصة المؤسسات الاقتصادية، التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتشاركون جماعيا داخل تنظيم مهيكلي يساهم في تطوير وزيادة إنتاجها.

كما أدى الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة دورا فعالا في تحسين الأداء المهني للعمال من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد وإعطائهم الفرصة للإدلاء بآرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار مع خلق جو تعاوني يؤدي إلى إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة بين أفراد المؤسسة ويساعدهم على تكوين علاقات عمل بين العمال ينتج عنها تعاون وتنافس فيما بينهم مما يخلق إطار من التواصل الفعال لتحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة بهدف تحقيق غايات المؤسسة التنظيمية والربحية الإنتاجية.

لذا تطرقنا في موضوع بحثنا إلى دراسة الفعالية التي يحدثها الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوس -تبسة-

وفي إطار هذه الأبعاد تتمحور مشكلة هذه الدراسة في أربع فصول، يعرض الفصل الأول منها مدخل تصوري لموضوع الدراسة حيث بدأ بتحديد المشكلة، وعرض أسباب اختيار الموضوع لعرض بعد ذلك أهمية وأهداف الدراسة والدراسات السابقة

وتحديد المفاهيم، أما عن الفصل الثاني فقد ضم التناول المنهجي للدراسة الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية بدءاً بالمنهج ومروراً بالعينة ومجتمع الدراسة والأدوات المستعملة وأخيراً مجالات الدراسة، وأما عن الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل البيانات المستخلصة من إجابات المبحوثين، وأما عن الفصل الرابع فقد ضم كل نتائج الدراسة من نتائج جزئية وعامة لتكون آخر مرحلة خاتمة لدراستنا هذه.

## الفصل الأول: مدخل تصوري لموضوع الدراسة

1- تحديد المشكلة

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- الدراسات السابقة

6- تحديد المفاهيم

٥- تحديد المتغيرات

**1- تحديد المشكلة:**

يعتبر الاتصال من الضروريات الحتمية التي يعتمدها الإنسان في تداول حياته اليومية باعتباره كائنا اجتماعيا لا يعيش بمعزل عن الناس ولا بمنأى عنهم فهو من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المجتمعات باعتباره ذو أهمية بالغة في الاتصالات الإنسانية.

أصبح الاتصال يشهد أكثر تطورا معرفيا وحضاريا واجتماعيا وتكنولوجيا في عالمنا من ذي قبل نظرا لتطور الوسائل التواصلية فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة الأقمار الصناعية شكلت ثورة معلوماتية جعلت من العالم قرية صغيرة ليصبح الاتصال يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة لذا يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل أي مؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهدافنا دون وجوده فهذا الأخير يمارس في المؤسسة من خلال الاتصال الإستراتيجي فهو العمود الفقري الذي ترتكز عليه البيئة التواصلية داخل المنظمات والمؤسسات بدرجة أكثر خصوصية في العصر الحالي الذي يبين من خلال المدخلات والمخرجات والمعلومات وأساليب وأنظمة التعامل معها لبناء خطط اتصالية إستراتيجية.

كما أنه عملية مخططة ومحددة بدقة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف

الاتصال على المدى الطويل ويمارس في المؤسسة من خلال عدة مستويات نجد منها:  
الاتصال الصاعد ويتمثل في تعاملات المرؤوسين والرئيس ومن خلاله يسمح للموظفين بالمشاركة في خطط الاتصال الموضوعية والاتصال الأفقي الذي يتضمن إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارة والأقسام والعمال الذين هم على مستوى إداري واحد بالإضافة إلى الاتصالات النازلة التي تكون ضمن إطار الاتصالات الأكثر شيوعا وتكون من الرئيس إلى المرؤوسين قصد تحسين المعلومات والعمل على فتح قنوات جديدة وفعالة للتبادل حيث يتم من خلال الاتصال الإستراتيجي تحسين الأداء المهني عن طريق خلق بيئة

عمل مناسبة تشمل جميع الجوانب المادية والمعنوية من خلال رفع معنويات العامل وزيادة انتمائه إلى محيط المؤسسة والتعامل معه بطريقة إنسانية (العامل لا يعتبر آلة) وكذلك القضاء على المشكلات التي يتعرض إليها العامل (صحية، نفسية وأمنية) مع خلق أجواء محكمة بتوفير بيئة عمل صالحة مع مراعاة توفير مصالح النقل والوجبات المدعمة وتحفيزهم من خلال العلاوات في الأجور، بالإضافة إلى التنسيق بين أعضاء المؤسسة وهذا ما ينمي الرضاء الوظيفي لدى العمال مما يساعد على استمرارية المؤسسة وإنتاجها وقدراتها وأدائها واستقرارها ومعدلات نموها وحصتها السوقية باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية ككل تنظيم اقتصادي مؤسس بصفة رسمية تهدف إلى تحقيق المردودية الاقتصادية من خلال أداء أعمالها فالعامل هو أساس قيام المؤسسة (التنظيم) كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة "صوميفوص" الاقتصادية المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات والتي هي بمثابة الحجر الأساس لمجموعة من الفروع من إنتاج للمواد المنجمية كخامة معالجة وتوزيعها للسوق الداخلية والخارجية ويشترط لتحقيق هذه الإنجازات أن يتوفر مورد بشري كفى من الجانب الإشرافي والأدائي والتطبيق المهني للعمال وهذا من اختصاص القائمين على الاتصال الإستراتيجي لمؤسسة "صوميفوص" من خلال ضبطها لخطط وإستراتيجيات اتصالية لضمان سيرورة المؤسسة.

وبالرغم من ذلك إلا أننا أحيانا نجد فشلا في المؤسسات الاقتصادية في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى نقص إنتاجها وانهارها من جانب آخر فليس في ذلك علاقة بمدى فعالية روح المؤسسة (التنظيم) بالعامل ومدى كفاءته المهنية وهو الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

وهذا ما جعلنا نطرح التساؤل الآتي:

ما مدى فعالية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعاملين في مؤسسة صوميفوص-تبسة-؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو دور الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعاملين في مؤسسة صوميفوس-تبسة-؟

فيما تتمثل مكانة الاتصال الإستراتيجي حسب عمال مؤسسة صوميفوس-تبسة-؟

ما هي خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعاملين في مؤسسة

صوميفوس-تبسة-؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تقسيمها إلى:

### أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على الموضوع والبحث فيه.
- علاقة الموضوع بتخصصنا باعتبارنا "طلبة ماستر اتصال تنظيمي".
- على هامش معرفتنا نحن كطلبة لأهمية الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعاملين حاولنا إبراز هذه الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.
- رغبتنا الشخصية في معرفة أسلوب تعامل القائمين على الاتصال في مؤسسة صوميفوس في تحسين الأداء المهني للعمال.

### ب- أسباب موضوعية:

- التعرف على أهمية الاتصال الإستراتيجي داخل المؤسسة "صوميفوس".
- توضيح دور الاتصال الإستراتيجي بوضع خطط تحسن من الأداء المهني للعاملين وإبراز مكانته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية صوميفوس-تبسة-.
- إعطاء صورة واضحة للاتصال الإستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية صوميفوس.
- الارتباط المباشر لموضوع دراستنا بمجال تخصصنا.



### 3- أهمية الدراسة:

تنتقل أهمية الدراسة من أهمية الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة إذ يعد الأداة الرئيسية للنهوض بها وتصحيح مسارها والوصول إلى أهدافها، وقد جاءت دراستنا لدعم مجال البحث في موضوع الاتصال الإستراتيجي الذي يعتمد على خطط اتصالية إستراتيجية للعمل على تحسين الأداء المهني لدى العاملين وكذلك توضيح طبيعة نمط الاتصال الإستراتيجي السائد في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "صوميفوص" وكذلك التعرف على العراقيل التي تواجه عملية الاتصالات داخل مؤسسة "صوميفوص" والتي بدورها تؤثر على تحسين الأداء المهني للعاملين.

### 4- أهداف الدراسة:

- معرفة الإستراتيجيات الاتصالية التي يتبعها القائمين على الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة "صوميفوص".
- التعرف على وسائل الاتصال الإستراتيجي المتبعة للتحسين من الأداء المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية صوميفوص -تبسة-.
- ضرورة التعرف على البرامج والأهداف المسبقة والبدائل المطروحة من قبل القائمين على الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة "صوميفوص" -تبسة-.
- التعرف على عوائق الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة "صوميفوص" -تبسة-.

### 5- الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة والمثابرة من أهم الخطوات الواجب إتباعها في إعداد خطوات البحث باعتبارها إطلاع على كل الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث التي تقدم للباحث عدة فوائد تفيد في بحثه ومن أهم هذه الفوائد تفادي الوقوع في الأخطاء التي تعرضت لها البحوث السابقة وتجنب التكرار، إضافة إلى توفير الوقت للباحث للتعرف على مهارات جديدة.

ولذا حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراستين تمثلت في:

### الدراسة الأولى:

بعنوان إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر (موبيليس)<sup>1</sup>.

ل: "بوهلة شيرة" مذكرة لنيل الماجستير في علوم الإعلام والاتصال 2011-2012 بجامعة الجزائر 03 كلية العلوم السياسية والإعلام.

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن دور إستراتيجية الاتصال في مؤسسة "موبيليس" واستعراض واقعها كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات الحديثة ومعرفة أهمية وتأثير الاتصال على أدائها التنافسي في السوق الوطني بهدف المحافظة على جمهورها وكسب جمهور جديد وجاءت مشكلة الدراسة في إجابة على التساؤل الآتي:

كيف تساهم إستراتيجية الاتصال في تفعيل الأداء التنافسي بمؤسسة "موبيليس"؟ وما هي الأبعاد التي يمكن تحقيقها في ظل البيئة التنافسية؟.

وقد تفرعت عن التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

- ما هي أهمية الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة "موبيليس"؟.
- كيف تستطيع مؤسسة "موبيليس" أن تتجح في إعداد إستراتيجية اتصالية لمواجهة المنافسة؟.

- ما مدى مساهمة عملية تحليل البيئة التنافسية في التخطيط لإستراتيجية الاتصال لمؤسسة "موبيليس"؟.

- ما هو دور إستراتيجية الاتصال في رسم صورة مؤسسة "موبيليس" في بيئة تنافسية؟.

<sup>1</sup> - بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2007-2008، ص 3-4.

- هل تملك مؤسسة "موبيليس" إستراتيجية اتصالية تمكنها من مجابهة التنافس والسيطرة على سوق خدمات الهاتف النقال؟<sup>1</sup>

وقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج المسحي ومنهج دراسة الحالة وذلك من أجل جمع البيانات العملية المتعلقة بأية وحدة، سواء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أيضا من أجل النفاذ إلى أعماق الظواهر والمواقف التي يقوم بدراستها بدلا من الاكتفاء بالجوانب السطحية.

ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة بكل من أداة الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق والسجلات الإدارية والإحصائية الرسمية والتقارير.

وقد اعتمدت الباحثة على الاختيار القسدي لمفردات العينة بالمجتمع المدروس الذي تتواجد مفرداته مؤسسة "موبيليس" على مستوى المديرية العامة للمؤسسة وقد ضمت مفردات البحث كل من الإطارات والأعوان في قطاعي التخطيط والاتصال والبالغ عددها 30 مفردة والاختيار القسدي كان بسبب أن هذه المديرية تمثل العصب الرئيسي في التخطيط لمجمل اتصالات المؤسسة<sup>2</sup>.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الأداء التنافسي للمؤسسة لا يمكن تحقيقه دون التخطيط لإستراتيجيات اتصالية محكمة مبنية على أسس ومناهج علمية مدروسة تؤهل المؤسسة لتقديم نفسها لجماهيرها الداخلية والخارجية على حد سواء وكسب ثقتهم ووفائهم خاصة وأن حجم جمهور المؤسسة وبالتالي مدى تنافسيتها.
- أن اهتمام مؤسسة "موبيليس" بالجانب الاتصالي أدى بها إلى التركيز في كفاءة الاتصال، بهدف الاستفادة من معارفهم العملية وتكويناتهم التي تعود على المؤسسة بالنتائج الإيجابية من خلال الإستراتيجية الاتصالية.

<sup>1</sup> - بوهلة شهيرة: المرجع السابق، ص 3-4.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 5.

➤ تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي لتحديد قوتها وضعفها والبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدراتها على الدفاع وعلى الهجوم بامتلاك أكبر حصة من السوق وذلك بالتخطيط لإستراتيجيات اتصالية تمكنها من ذلك<sup>1</sup>.

### مجال الاستفادة من الدراسة:

ويغض النظر عن الاختلافات بين هذه الدراسة ودراستنا إلا أنها قد أفادتنا كثيرا في الإحاطة بالموضوع المدروس خاصة في الجانب النظري حيث استعنا بها في معرفة خصائص الاتصال الإستراتيجي وشروطه والتي تحول دون تحقيق فعاليته.

### الدراسة الثانية:

بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

لـ "صبرينا رماش"، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية 2008-2009 بجامعة المنتوري قسنطينة.

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشامل، متغيرات تنظيمية متغيرات بيئية.

فقد استعانت الباحثة في دراستها بالمنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل وصف وتفصيل الظاهرة بشكل دقيق.

ومن أجل جمع البيانات استعانت الباحثة بالاستمارة والمقابلة كأداتين لأجل الخوض أكثر في مجال الاتصال داخل المؤسسة والتعرف عليه بأكثر دقة وكذلك التعرف على مجالات الاتصال الخارجي وفضاءاته، إضافة إلى أن الباحثة استعانت بالوثائق والسجلات والملاحظة وقدمت الباحثة مجموعة من الفرضيات جاءت كالتالي:

1. بوهلة شهيرة: المرجع السابق، ص 6-10.

2. المرجع نفسه، ص 180-181.

- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الداخلي للمؤسسة (وجهة نظر المبحوثين).
  - هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).
  - تزويد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
  - هناك تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية الأمنية (وجهة نظر المبحوثين).
- واقترنت الدراسة على عينة تمثلت في القائمين بالاتصال كنشاط وليس كوظيفة وتم استخدام تقنية المسح الشامل حيث أن العينة المدروسة عددها قليل مما دفع الباحثة إلى ضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال بمجمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد<sup>1</sup>.
- ولقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- هناك تأثير الفروق الفردية بين العمال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
  - أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة كما أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي.

1. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، درلسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، رسالة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 76-11.

2. صبرينة رماش: المرجع السابق، ص 200-201.

➤ أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحقّقه من حوافز مادية للعاملين فيها إضافة إلى ما لاحظته الباحثة ميدانيا مدى صرامة الإجراءات في حالة حدوث أي توتر لأن هذا الأخير يؤثر سلبا على صورة المؤسسة<sup>2</sup>.

### مجالات الاستفادة من الدراسة:

ورغم الاختلاف الملحوظ بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية إلا أنها أفادتنا في الإحاطة بالموضوع من الناحية النظرية والتطبيقية، في الجانب النظري ساعدت على تحديد مشكلة الدراسة بدقة وطريقة تحديد المفاهيم والمصطلحات بشكل واضح، بالإضافة إلى إرشادها لنا لبعض الكتب والمراجع، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد كونت لدينا نظرة على كيفية تصميم الاستمارة، بالإضافة إلى أنها أرشدتنا لتقادي الأخطاء ومعرفة الصعوبات التي يجب أن نضعها في الحسبان.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- الاتصال:

**لغة:**<sup>1</sup> ويعرف لغة بأنه يرجع أصل كلمة الاتصال communication إلى الكلمة اللاتينية communise ومعناها Common أي مشترك أو عام.

وتعني كلمة الاتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض

الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير<sup>2</sup>.

أما في اللغة العربية فهي مشتقة من مادة وصل، يقال: وصلت الشيء وصلا

وصلة ووصل إليه وصولاً أي: بلغ أو صلها وغيره ووصل بمعنى: اتصل، أي دعا دعوى الجاهلية، وهو بأن يقول يا فلان<sup>3</sup>.

**اصطلاحاً:** يعرفه ألبرت هنري Albert Henry بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين<sup>4</sup>.

ويعرفه الطوبتي بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر

لأبي منهما أو لكليهما ويتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متضادة مما يحقق تفاهم متبادل ويتم ذلك من خلال عملية اتصالية<sup>5</sup>.

1- حسن عماد مكاوي ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص 23.

2 - أحمد عزوز: الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، (د.د.ن)، (د.ب.ن)، 2016، ص 20.

3 - أحمد محمود الخطيب، هادي نهر: إدارة الاتصال والتواصل-النظريات -العمليات - الوسائط - الكفايات، ط1، عالم الكتب الحديث، 2009، عمان، ص 23.

4 - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، (د.س.ن)، ص 13.

5 - شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2001، ص 05.

## 6-2- الإستراتيجية:

**لغة:** تعرف على أنها كلمة جاءت من اللغة الإغريقية ( statos ) والتي تعني ( army ) أي الجزء الثاني ( agein ) ومعناها ( to lead ) القيادة ( strategos ) في أثينا القديمة في الحرب مع الفرس عام 509 ق.م.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** لقد أعطيت للإستراتيجية عدة تعاريف من بينها:

تعرف الإستراتيجية بأنها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس وصول منظمة إلى هذا الوضع وهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد منظمة ما واتجاهها وتتصل هذه الخيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقرارات الهامة والنمو العائد وتخصيص الموارد في المنظمة<sup>2</sup>.

تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية ( strategos ) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستمدة في إدارة المعارك وفنون المواجهة<sup>3</sup>.

أما عبد الرزاق بن حبيب، فيقول أن الإستراتيجية يمكن ذكرها في مفهومين الأول يتوقف على الزمان والثاني على المكان<sup>4</sup>.

## 6-3- الاتصال الإستراتيجي:

### 6-3-1- مفهوم الاتصال الإستراتيجي:

هو جميع أنواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما أو مجموعة من منظمات المجتمع المدني، بخصوص شأن اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي بشكل مباشر أو من

<sup>1</sup> - بن قيط الجودي: إستراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد حنفي محمد نور تبيني: أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية )، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة النيلين، 2010، ص 21-22.

<sup>3</sup> - ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001، ص 22.

<sup>4</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 129.



خلال وسائل وسيطة، يهدف إلى تحقيق التغيير الايجابي عل مستوى الجمهور المستهدف، أو كسب التأييد للضغط على صناع القرار أو في بعض الأحيان لتقديم خدمات على مستوى الجماعات المحلية<sup>1</sup>.

الاتصال الإستراتيجي هو سلسلة من العمليات المركبة الهادفة، العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته في بيئة أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية<sup>2</sup>.

### 6-3-2- خصائص الاتصال الإستراتيجي:

يتميز الاتصال الإستراتيجي بعدة خصائص أهمها:

✓ الاتصال الإستراتيجي عملية هادفة لأنها مركبة من مجموعة عناصر متفاعلة بصورة مستمرة بطريقة تحقق الأهداف التي من أجلها تتم عملية الاتصال الإستراتيجي.

✓ الاتصال الإستراتيجي عملية تتم بصورة دائمة في كل المواقف وبين كل الموظفين يمارسها الموظف العادي وحتى المدير.

✓ الاتصال الإستراتيجي عملية تتم بين أطراف لها مصالح مشتركة أو متداخلة ترتبط بموضوعات وقضايا معينة.

✓ الاتصال الإستراتيجي كعملية لها أدوات عديدة ومتنوعة منها: الهاتف والفاكس، الانترنت وغيرها، ومنها المراسلة والخطاب والمذكرة والتقارير... إلخ. وتلك الأدوات قد تكون مكملة أو بديلة لبعضها البعض.

<sup>1</sup> دايري رابح: دور الاتصال الاستراتيجي في دور الشباب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012-2013، ص 24.

<sup>2</sup> بوضياف عاطف: الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 48، المجلد أ، الجزائر، 2017، ص 316.

- ✓ الاتصال الإستراتيجي عملية ذات خصائص فنية إدارية وسلوكية متداخلة يعني أن نجاح الاتصال يتطلب أن يتمتع أطراف الاتصال بمميزات سلوكية ومهارات فنية.
  - ✓ الاتصال الإستراتيجي يتطلب توفر حزمة من المهارات في مقدمتها مهارات الاستماع والإنصات للطرف الآخر، وكذلك مهارات استخدام التساؤلات والاستفادة من البيانات والتعامل مع الآخرين.
  - ✓ اقتران الاتصال الإستراتيجي بكافة أشكال ممارسة عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة في كل ظروف المؤسسة الاقتصادية من تسويق وإنتاج وتمويل وموارد بشرية وغيرها<sup>1</sup>.
- كما أن الاتصال الإستراتيجي يتمتع بجملة من الخصائص الأخرى تتمثل في:

- ✓ السرعة.
- ✓ الإرتداد.
- ✓ التسجيل.
- ✓ الكثافة.
- ✓ الرسمية.
- ✓ التكلفة<sup>2</sup>.

### 6-3-3- أهداف الاتصال الإستراتيجي:

تتمثل في:

- أ- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: ينسق الاتصال الإستراتيجي بين تصرفات وأفعال المؤسسة فبدونه تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله الرحمان البريدي: الاتصال الفعال: مدخل سلوكي استراتيجي لجودة الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، (د.د.ن)، 2008، ص 69-70.

<sup>2</sup> صبرينة رماش: مرجع سابق، ص 103-104.

المؤسسة التنسيق، وتميل المؤسسة بالتالي إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال الإستراتيجي على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتساوده هذه المعلومات بدورها على:

✓ توجيه سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

✓ توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

✓ تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج- اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال الإستراتيجي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها.

د- التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال: فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المؤسسة ككل.

هـ- ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة الاتصال: تقوم باستقطاب المعلومات التي تعتبر متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في التخطيط الإستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات والمجارف CEG، عين السمارة، قسنطينة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007-2008، ص 146-147.

## 6-3-4- أشكال الاتصال الإستراتيجي:

- من خصائص الاتصال الإستراتيجي الرسمية لذلك فهو يتخذ الأشكال الآتية:
- ✓ **الاتصالات الصاعدة:** يتضمن نشاط الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس أي أنه يقوم به الموظفين للمشاركة في الخطط الاتصالية الموضوعة<sup>1</sup>.
  - ✓ **الاتصالات الأفقية:** يتضمن هذا الاتصال إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والعمال الذين هم على مستوى تنظيمي واحد بحيث يتم ذلك من خلال تنفيذ الخطط الموضوعية لعملية الاتصال<sup>2</sup>.
  - ✓ **الاتصالات الهابطة:** وتصنف هذه الاتصالات ضمن إطار الاتصالات الرئيسية وتعد الأكثر شيوعا بحيث تتناسب الرسائل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.
  - ✓ **الاتصالات المقابلة المحورية:** بحيث يشمل الاتصالات بين المديرين وإدارات غير تابعة لهم تنظيما ويحقق هذا النوع من الاتصالات تفاعلات بين مختلف التقسيمات في المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرحمان دروي: مقدمة في علم الاتصال، مكتبة نانسي دميات للنشر، القاهرة، 2005، ص 89.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير علاّق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص 58.

<sup>3</sup> إبراهيم عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 2010، ص 102.

#### 6-4- الأداء:

**لغة:** القيام بالفعل وهو مشتق من الفعل أدى بمعنى أوصله وقضاه وهو أداء الأمانة من غيره وأدبت له حقه أي قضيته<sup>1</sup>.

كما جاء في معجم المصطلحات الإدارية بأنه القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء والمدرّب<sup>2</sup>.

**اصطلاحا:** عرفه حامد علي الربيعان قدرة الإدارة في تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من الانتاجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

كما عرفه على أنه كافة الأعمال والإجراءات والسلوك الذي يقوم به ويؤديه العاملين<sup>3</sup>.

#### 6-5- المهنة:

**لغة:** يورد المعجم الوسيط تعريفا لغويا للمهنة هي العمل والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة<sup>4</sup>.  
**اصطلاحا:** تعرف حسب ما ورد في قاموس LE PETIT ROBERT التزام محدد يمكن منه الحصول على مستلزمات الحياة بالإضافة إلى كونها حرفة تلزم الأشخاص الذين يمارسونها لشكليات عينة، وذلك لمكانتها الاجتماعية وخصوصيتها الفنية والثقافية<sup>5</sup>.

#### 6-6- الأداء المهني:

#### 6-6-1- مفهوم الأداء المهني:

<sup>1</sup> - عبد الله عقله محلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص 51.

<sup>2</sup> - بدوي أحمد زكي، معجم المصطلحات الإدارية، دار الكتاب اللبناني، بيروت، ط1، 1984، ص 29.

<sup>3</sup> - سلمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي، والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1970، ص 19.

<sup>4</sup> - نادر فتحي قاسم، عبير صال عبد الله الهران: الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية، ع 39، ج 1، القاهرة، 2015، ص 683.

<sup>5</sup> - مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، (د.د.ن)، (د.س.ن)، ص 05.

يعني مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهي تتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة وقبول مهام جديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية<sup>1</sup>.

### 6-6-2- أنواع الأداء المهني:

**الأداء التقديري:** هو عملية مقارنة مستوى الأداء الفعلي بعلامة إرشاد أو فكرة محددة سلفا عن أداء قياسي أو محدد كهدف.

**الأداء القياسي:** وهو متوسط نسبة الإنتاج التي يحققها العمال المؤهلون عادة دون إرهاق أنفسهم في يوم، أو نوبة عمل، شريطة أن يكونوا ملمين بطريقة العمل المحددة ومتقدين بها، وأن يكون لديهم الحافز على الاجتهاد في عملهم<sup>2</sup>.

**الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو.

**الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ويقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعايير المعتمدة لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداة وظيفة المال، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-خالد عبد أحمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول 2011، ص 60.

<sup>2</sup>-نبيل غطاس وآخرون: قاموس الإدارة، (بيروت، د.د.ن، 1983) ص 06.

<sup>3</sup>- مزهودة عبد الماليك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر

2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 89.

### 6-6-3- العوامل المؤثرة على الأداء المهني:

- تؤثر في مستوى أداء العاملين بشكل عام عوامل كثيرة قد تكون بشكل مباشر أو غير مباشر وتتمثل في ما يلي:
- أهداف وقيم الموظف وعلاقتها بأهداف المنظمة.
  - خصائص العمل وطبيعة العلاقات بين العمال.
  - القدرات الذهنية والسمات الشخصية للعاملين.
  - التكنولوجيا والتدريب.
  - الظروف المادية مثل المعدات والأدوات والإضاءة والحرارة.
  - الأساليب التنظيمية مثل الإشراف والتصميم التنظيمي والسياسات التنظيمية.
  - نظام الأجور والحوافز<sup>1</sup>.

### 6-6-4- عناصر الأداء المهني:

تتمثل عناصر الأداء في:

- كفاءات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية لإنتاج أداء فعال.
- متطلبات العمل (الوظيفة):** وتشمل المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها العمل أو الوظيفة<sup>2</sup>.
- بيئة التنظيم:** تتكون من عوامل داخلية وخارجية فالعوامل الداخلية تؤثر في الأداء الفعال على التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي

<sup>1</sup>- أحمد محمد عكاشة أسعد: أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات

PABTEL في فلسطين، رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة، 2008، ص 3.

<sup>2</sup>فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم.

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة تاليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 39.

تؤثر في الأداء الفعال فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

**المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخبرات

**نوعية العمل:** وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء<sup>1</sup>.

**كمية العمل المنجز:** وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه<sup>2</sup>.

#### 6-7- المؤسسة الاقتصادية:

#### 6-7-1- مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

**لغة:** في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس، مؤسس، مؤسسة<sup>3</sup>.

وحسب القاموس العربي الشامل فالمؤسسة (جمع مؤسسات) تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اقتصادية أو اجتماعية أو خيرية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> -محمود عبد الرحمان ابراهيم: أثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية, رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص 25

<sup>2</sup> -غازي حسن عودة حلايبة، أثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 25

<sup>3</sup> - روبي البعلكي: قاموس عربي انجليزي. دار المعلم للملايين، 1994 ص 06

<sup>4</sup> - القاموس العربي الشامل، دار راتب الجامعي، بيروت، ط1، 1997، ص 519



اصطلاحاً: تعرف المؤسسة الاقتصادية كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعاً ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني<sup>1</sup>.

تعرف على أنها اندماج عدة عوامل يهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات والأعوان الاقتصادية بين الآخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين ضمن شروط تختلف تبعاً لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل بواسطة التدفقات النقدية والحقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط وثيقاً بالأفراد وتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى<sup>2</sup>.

### 6-7-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بمجموعة من الخصائص بينها:

✓ **المؤسسة مركز للتحويل:** إن المؤسسة هي ذلك المكان الذي يتم فيه تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات) وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات والأفراد.



### الشكل رقم 01: يمثل المؤسسة كمركز للتحويل

المصدر: غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة (الجزائر، دار الخلدوية للنشر والتوزيع، 2008)، ص 09.

<sup>1</sup>- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق ص 28

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10.

- ✓ **المؤسسة مركز للتوزيع:** تعتبر المؤسسة المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات وذلك تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية مثل:
- الأجور التي توزع على العمال الأجراء.
  - الأرباح والمداخيل الأخرى التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس أموالهم سابقا.
  - مستحقات الإيجار الخاص بالمقرات والمعدات الخاصة بالمؤسسة.
  - الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة.
  - دفع مستحقات الموردين.
  - تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي.

✓ **المؤسسة الاقتصادية مركز للحياة الاجتماعية:** تعتبر المؤسسة الاقتصادية مكان يتم فيه العمل جماعيا رجالا ونساء من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضا، وعليه أن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية<sup>1</sup>.

✓ **المؤسسة الاقتصادية مركز للقرارات الاقتصادية:** تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركز للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المتوجات، كمية المتوجات، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال تتمثل هذه القرارات في الاختيارات في استعمال الوسائل المحددة للوصول بأكثر فعالية

<sup>1</sup>- غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 09-11.

للأهداف المسطرة، ذلك لأن المؤسسة عند قيامها بمختلف نشاطاتها تجد نفسها مجبرة على اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة (قصيرة، متوسطة وعملية).

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة ويترتب عليها نتائج مختلفة وعليه لا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الموارد، البيئة).

حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح وذلك في ظل ضغط المنافسة والمساهمين والمستهلكين والأجراء.

✓ المؤسسة شبكة للمعلومات: إن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من المصادر المختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام- اتصالات) من أجل اتخاذ المهام المنوطة بهما على أكمل وجه وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

✓ المؤسسة مركز للمخاطرة: إن المؤسسة معرضة للخطر باستمرار بحيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبيقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطرة بصعوبات التسيير وضغط المنافسة ومتطلبات الزبائن ولهذا نجد أن رأس مال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة ومن جهة ثانية تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل<sup>1</sup>.

### 6-7-3- وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تتمثل في النقاط الآتية:

<sup>1</sup>-غول فرحات: مرجع سابق، ص 11-12.

**وظيفة التمويين:** وهي الوظيفة المبدئية التي تباشر بها أي مؤسسة اقتصادية نشاطها، كما أنها تعرف كما يلي: نشاط الأعمال الموجهة لتأمين حصول المؤسسة على ما تحتاجه من مواد ومهمات وآلات لازمة لعملياتها، وتعتبر هذه الوظيفة أيضا المحرك الذي يدير باقي الوظائف الأخرى، كما أنها تضمن سيرورة نشاط المؤسسة<sup>1</sup>، وهذه الوظيفة تضم مهمتين فرعيتين، مهمة الشراء ومهمة التخزين.

**الوظيفة المالية:** تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف في المؤسسة، فالمؤسسة لا تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق... دون توافر الأموال اللازمة لتمويل أوجه النشاط المختلفة وأوجه الإنفاق.

وتعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال خلال برامجها وخططها الاستثمارية<sup>2</sup>.

**وظيفة التسويق:** يعد التسويق من المفاهيم التي استقطبت انتباه واهتمام العديد من الاقتصاديين والباحثين خلال العقود الأربعة الأخيرة وتركز هذا الاهتمام حول كيفية تعريف مفهوم التسويق.

**وظيفة الموارد البشرية:** تحتل وظيفة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسة، فهذه الأخيرة لها أموال، زبائن، تكنولوجيا، أسواق... ولتشغيل كل هذا فهي بحاجة إلى محرك أساسي وهو الأفراد.

وتعرف وظيفة الموارد البشرية على أنها: مجموعة النشاطات المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها، مما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 45.

<sup>2</sup> - ناصر دادى عدون، مرجع سابق، ص 263.

<sup>3</sup> - جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 36.

**وظيفة الإنتاج:** يعتبر الإنتاج الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية فهو المبرر لوجودها والحافز على استمرارها وبقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية، وبالتالي فإنه يستمر مادامت الحاجة الإنسانية قائمة.

ويمكن تعريفها بأنها: عملية الإنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من أجل خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح<sup>1</sup>.

#### 6-7-4- مستويات المؤسسة الاقتصادية:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تنفرع إليها وحسب أهداف التحليل ويمكن أن تتنوع إلى ثلاث مستويات كالتالي:

**مستوى الاستغلال:** ودوره ضمان الاستعمال المستمر لعوامل النظام المادي لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع الإطار العام للمؤسسة، ويصحح الانحرافات المؤقتة ويعمل نظام الاستغلال حسب الوقت الحقيقي أي في نفس وتيرة العملية الإنتاجية والتجارية التي تقوم بمراقبتها.

**مستوى التسيير:** ودوره يتمثل في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط الاستغلال وأن هذا الأخير لا يملك إمكانيات كافية لإعادة الحركة إلى أصلها بتدخل نظام التسيير.

**مستوى الإدارة:** في هذا المستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأجل، تغيير الهياكل، اتخاذ قرارات الاستثمار، من جهة أخرى إعادة النظر في نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-سعاد نائف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005، ص226.

<sup>2</sup>- عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017، ص 12.

## الفصل الثاني: التناول المنهجي للدراسة

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

3- مجتمع البحث والعينة

4- أداة جمع البيانات

## 1- منهج الدراسة:

خلال القيام بأي دراسة علمية علينا إتباع طرق منظمة تطمح إلى بلوغ هدف ما، حيث يجب إتباع منهج معين إذ يعتبر المنهج العلمي طريقة منظمة تتبع أسلوبا وخطة معينة لدراسة ظاهرة ما، حيث يهدف إلى التوصل إلى حقائق وترسيخ معارف واختيارها وكذا الإعلام عنها بعد التأكد من صحتها<sup>1</sup>.

ويعرف المنهج على أنه الأسلوب الذي اختاره الباحث لبحثه أي ما إذا كان قد اختار المنهج الوثائقي التاريخي أو المنهج الوصفي... الخ، ويتبع ذلك الاختيار عادة على ضوء الإمكانيات المتاحة للباحث وطبيعة موضوعه<sup>2</sup>.

إذا المنهج هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة المطروحة في إشكالية الباحث وهو بذلك الطريق الذي يسلكه الباحث في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعد أهداف الدراسة العنصر الأساسي لتحديد المنهج المناسب حتى تتوصل إلى نتائج أكثر مصداقية وموضوعية.

وبناء على طبيعة موضوعنا الذي يتمحور حول الاتصال الاستراتيجي وفعاليته في تحسين الأداء المهني في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فإنها تنتمي إلى الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال والتي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها والعلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتماء إلى وصف علمي ودقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، فقد حدد لهذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه دراسة فعالية الاتصال الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال.

<sup>1</sup> عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، القاهرة، 1999، ص 47.

<sup>2</sup> موقف حمداوي وآخرون: مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، (مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 88).

لذا اعتمدنا في دراستنا على المنهج "الوصفي" الذي يعنى بدراسة الظاهرة من خلال تحديدها وجمع المعلومات الدقيقة عنها كما يعنى بملاحظة مجريات الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا مع التعبير عنها تعبيراً كميًا وكيفيًا، التعبير الكيفي يصفها لنا كما هي في الواقع ويوضح لنا جل خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رميا يوضح مقدار تأثيرها حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

ويعرف أيضا المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصفها الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا باستخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج وتعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى النتائج وتعميمات تساعدهم على فهم الواقع وتطويره<sup>2</sup>.

## 2- مجالات الدراسة:

يقصد بها المجالات الرئيسية التي تقوم عليها البحوث الاجتماعية والتي غالبا ما توضح وتحدد في هذه البحوث لكي يكون القارئ على اطلاع بمجريات البحث وتتمثل هذه المجالات في:

### أ - المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة صوميفوص وهي مؤسسة اقتصادية somiphos وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات ferphos سنة 2005 إلى عدة فروع

<sup>1</sup> - بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013، ص 72.



تمارس نشاطها بشكل مستق عن ferphos بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عملية استخراج معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، وتعتبر هذه المؤسسة مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي يقدر بألف مليار تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون من أربع وحدات رئيسية تتمثل في:

➤ المركب المنجمي جبل العنق cdo

➤ المنشآت المنائية بعنابة ipa

➤ مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية cerad

➤ وحدة البحث التطبيقي

أما موقعها المكاني فهي موجودة بمدينة تبسة.

**ب- المجال الزمني:**

ويشتمل على المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي،

حيث تم البدء في عملية إنجاز هذه الدراسة مع بداية شهر جانفي من سنة 2021

**الجانب النظري:** استمر البحث فيه طول الفترة الممتدة من فيري 2021 إلى غاية الانتهاء

من جميع المعلومات النظرية نهاية شهر ماي 2021

**الجانب التطبيقي:** حيث انطلقنا فيه من بداية شهر مارس إلى غاية شهر ماي

**ج- المجال البشري:** تم توزيع استمارة الاستبيان على 30 عامل بهذه المؤسسة من أصل

80 عامل.

**3- مجتمع البحث والعينة:**

تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات اللازمة لإجراء البحث العلمي فهي تمثل أهمية

كبيرة في مدى دقة واختيار الباحث للعينة التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة.

أ- **مجتمع البحث**: يقصد بمجتمع البحث حسب مادلين قرافيت أنه مجموعة عناصر له خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث والتقصي<sup>1</sup>.

وبعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضع البحث وهناك نوعان من المجتمعات الإحصائية هما مجتمع الهدف ومجتمع العينة<sup>2</sup>.

ب- **عينة الدراسة**: هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث وتغني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي<sup>3</sup>.

نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات<sup>4</sup>.

ولما كانت دراستنا تهدف إلى معرفة فعالية الاتصال الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل موظفي الإدارة العليا لمؤسسة "صوميفوص" -تبسة- ولما كان عددهم محدود فقد اخترنا أن نجري حصرا شاملا لكل مفردات العينة، حيث كان مجتمع البحث يشمل 30 موظفا.

<sup>1</sup> - مورييس أنجرس: مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون) ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص 62.

<sup>2</sup> - جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 111.

<sup>3</sup> - جودت عزت عطوي، مرجع سابق، ص 112.

<sup>4</sup> - عصام حسن الديلمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 74.

## 4- أداة جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالمظاهر المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة عالية الاتصال الاستراتيجي بمؤسسة "صوميفوص"-تبسة- وعلاقته بتحسين الأداء المهني للعمال وتماشيا مع طبيعة الموضوع قد ارتأينا إلى استخدام استمارة الاستبيان.

**استمارة الاستبيان:** يعرف الاستبيان أو الاستقصاء questionnaire بأنه أسلوب جمع البيانات الذي يستهدف استثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملء الاستمارة بالمستجيب<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا على أنه وسيلة للاتصال بين شخص يسمى الباحث وأفراد (عينة) يسمون بالمبحوثين أو المفحوصين للإجابة عن الأسئلة في استمارة العرض منها جمع البيانات أو المعلومات عن موضوع معين يحدد بأهداف البحث<sup>3</sup>.

ولقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية الدراسة وبما أن الهدف من دراستنا هو الكشف عن الفعالية التي يحققها الاتصال الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية "دراسة وصفية ميدانية بمؤسسة "صوميفوص"-تبسة- فقد وضعنا

<sup>1</sup> - محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية, (القاهرة، عالم الكتب، 2000) ص 353

<sup>2</sup> - عصام حسن الديلمي، علي عبد الرحيم صالح: مرجع سابق، ص 91

<sup>3</sup> - نفس المرجع ص 92

أسئلة تخص هذا الجانب تتمثل في 30 سؤالاً موزعة على أربعة محاور تجيب على أسئلة الدراسة وهي:

**المحور الأول:** يتضمن بيانات سوسيو ديمغرافية للمبحوثين وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع المنصب، سنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** يتضمن أسئلة خاصة بواقع الاتصال الاستراتيجي في مؤسسة صوميفوص.

**المحور الثالث:** يشتمل على أسئلة خاصة بتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص -تبسة-

**المحور الرابع:** يشتمل على أسئلة خاصة بخطة الاتصال الاستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص -تبسة-.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات

1- البيانات السوسيو ديمغرافية

2- واقع الاتصال الاستراتيجي في مؤسسة

صوميفوص-تبسة-

3- تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة

صوميفوص

4- خطة الاتصال الاستراتيجي لتحسين الأداء

المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص -تبسة-

1- البيانات السوسيو ديمغرافية:

تساعد البيانات السوسيو ديمغرافية الباحث في التعرف على ملامح وخصائص المبحوثين وخلفياتهم وعادة ما يعتمد عليها الباحث كمؤشرات في تحليل البيانات والمعطيات الميدانية فهي على جانب كبير من الأهمية ومن هذا المنطلق اشتملت استمارة هذه الدراسة على محور خاص بالبيانات السوسيو ديمغرافية حيث ضمت (05) أسئلة تتعلق ب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، نوع المنصب، سنوات الخبرة.

جدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ت	%
أنثى	17	56.67
ذكر	13	43.33
المجموع	30	100

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب الجنس، حيث بلغت نسبة الإناث منهم 56.67% بينما قدرت نسبة الذكور بـ 43.33% وبذلك يتجاوز عدد الإناث الذكور. وما نلاحظه هنا أن فئة الإناث في مؤسسة صوميفوص أكثر تواجدا من فئة الذكور وذلك لأن المرأة في الجزائر اكتسحت ميدان الشغل في السنوات الأخيرة خصوصا وأنها فرضت نفسها في العديد من المجالات إضافة إلى كون العمل المكتبي في المؤسسات من الوظائف التي تحبها الإناث مقارنة بالأعمال الأخرى التي تتطلب أعباء ومتطلبات كبيرة.

جدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب السن في مؤسسة صوميفوص

السن	ت	%
من 25 إلى 35	09	30
من 36 إلى 42	06	20
من 43 إلى 49	11	36.67
من 50 فما فوق	04	13.33
المجموع	30	100

بينت الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 43 إلى 49 أنهم يحتلون أكبر نسبة حيث بلغت نسبتهم 36.67 % من إجمالي نسبة العينة، أما أفراد العينة من 25 إلى 35 بلغت نسبتهم 30% حيث تظم الطاقة الشبابية بالمؤسسة، أما عن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 42 بلغت نسبتهم 20%، وأخيرا العمال الذين يبلغون من السن 50 ما فوق بلغت 13.33% وهم الأفراد الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل.

جدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	06	20%
جامعي	23	76.67%
دراسات عليا	01	3.33%
المجموع	30	100

بينت الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد العينة الذين مستواهم الدراسي جامعي بمعدل تكراري 23 وهو ما يعادل 76.67% من مجموع العينة وظهر ثانياً أفراد العينة الذين مستاهم التعليمي ثانوي بمعدل تكراري 06 وهو ما يعادل 20% من مجموع نسبة العينة، أما الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا قد ظهوروا بمعدل تكراري 01 وهو ما يعادل 03.33%.

نلاحظ أن نسبة 76.67% من العاملين بالمؤسسة حائزين على شهادات جامعية وهذا ما يدل على أنهم مؤهلين لتواجدهم في مناصبهم في المؤسسة كما نلاحظ أن 20% من العاملين مستواهم ثانوي وهي نسبة نوعاً ما كبيرة نظراً لأنها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل استطاعت تغطية نقص التعليم كما نلاحظ أن نسبة 03.33% من العاملين مستواهم التعليمي دراسات عليا وهذا راجع إلى أنهم مهتمين برفع مستواهم التعليمي في مجال تخصصهم.

**جدول رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة**

نوع المنصب	ت	%
رئيس قسم	07	23.33%
رئيس إدارة	04	13.33%
رئيس مصلحة	17	56.67%
عون إداري	02	06.67%
المجموع	30	100%

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور رؤساء المصالح بأعلى نسبة من مجموع عينة الدراسة حيث قدرت بـ 56.67% وهذا راجع إلى طبيعة العمل وظهر رئيس قسم بنسبة بلغت 23.33% من مجموع عينة الدراسة فيما تليها ظهور رئيس إدارة



بنسبة 13.33% من مجموع العينة وأخيرا عون إدارة بنسبة 6.67% من مجموع عينة الدراسة.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات إجابات المبحوثين أن أكثر مناصب مؤسسة صوميفوص تتمثل في رؤساء المصالح وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتطلب الكثير من رؤساء المصالح وهذا حسب ما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

**جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة**

سنوات الخبرة	ت	%
من 0-8	11	36.67%
من 9-15	12	40%
من 16-20	05	16.67%
من 21 فما فوق	02	6.6%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة بالمؤسسة من 9-15 حيث بلغت نسبتهم 40% بينما بلغت نسبة الأفراد الذين تتحصر خبرتهم من 0-8 سنوات بـ 36.67% فيما تليها نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة من 16 إلى 20 سنة بـ 16.67% وأخيرا الأفراد الذين يملكون خبرة من 21 سنة فما فوق بنسبة 6.66%

وما توصلنا إليه من خلال نتائج الجدول السابق أن أكثر نسبة من الأفراد يمتلكون خبرة عمل بالمؤسسة هم الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 9-15 سنة.

## 2- واقع الاتصال الاستراتيجي في مؤسسة "صوميفوص"

## جدول رقم 06: معنى الاتصال الاستراتيجي في مؤسسة صوميفوص

نعم		الإجابة
ت	%	
15	50%	اتصال مخطط
13	43.33%	نشاط فكري منظم
02	6.67%	نشاط فكري دقيق
30	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين في معنى الاتصال الإستراتيجي حيث يرى 50% أن الاتصال الإستراتيجي اتصال مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويرجع السبب في ذلك إلى أنها تقوم بعملية الاتصال الإستراتيجي بطريقة مقصودة وفق أفكار مخططة واضحة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة بينما أقر 43.33% من المبحوثين أنه نشاط فكري منظم في حين أجاب 6.67% من المبحوثين أن الاتصال الاستراتيجي عبارة عن نشاط فكري دقيق.

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج الجدول السابق أن معنى الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص يتمثل في أنه عبارة عن أفكار مخططة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع إلى أن الاتصال هو جميع أنواع التواصل الذي تقوم به منظمة ما أو مجموعة من منظمات المجتمع المدني بخصوص شأن اجتماعي أو اقتصادي أو سياسي بشكل مباشر أو من خلال وسائل وسيطة يهدف إلى تحقيق التغيير الإيجابي على مستوى الجمهور المستهدف وكسب التأييد بالضغط على صناعات القرار أو في بعض الأحيان لتقديم خدمات على مستوى الجماعات المحلية.

جدول رقم 07: يبين أهمية الاتصال الإستراتيجي داخل المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
14	46.67%	تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة
12	40%	أداة شرح وتفسير كامل للخطط الإستراتيجية للإدارة
04	13.33%	المساعدة في نقل المعلومات والبيانات الإستراتيجية
30	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين في أهمية الاتصال الاستراتيجي داخل المؤسسة حيث يرى 64.67% أن أهميته تكمن في تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة في حين أن حوالي 40% أقرروا بأن أهمية الاتصال الإستراتيجي تتمثل في أنه أداة شرح وتفسير كامل للخطط الإستراتيجية للإدارة، بينما يرى 13.33% من المبحوثين أن أهميته تكون من خلال المساعدة في نقل المعلومات والبيانات الإستراتيجية مما يساعد ذلك المبحوثين بتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 08: يبين أكثر أنواع الاتصال الإستراتيجي استخداما في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
11	36.67%	اتصالات هابطة
19	63.33%	اتصالات صاعدة
30	100	المجموع

من خلال قراءة الأرقام المسجلة في الجدول أعلاه نجد أن الاتصالات الصاعدة هي الأكثر استخداما في المؤسسة بنسبة 63.33% وهذا حسب رأي المبحوثين لأنه يتم من خلاله استقبال الرئيس للمرؤوسين لدراسة الآراء أو التقارير أو البحوث أو الشكاوي والاقتراحات وذلك من أجل تنفيذ الخطط الإستراتيجية الموضوعية في المؤسسة في حين أجاب 36.67% من المبحوثين على أنها اتصالات هابطة حيث يحقق هذا النوع طابع الرسمية من قرارات وأوامر وتعليمات وتوجيهات من قبل الرئيس في المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم 09: يبين أساس قيام الاتصال الصاعد بالنسبة للعامل في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
5	16.67%	شكاوى
25	83.33%	اقتراحات حلول
30	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن اقتراحات الحلول هي الأكثر تداول في الاتصال الصاعد من قبل العمال والتي تقدر نسبتها بـ 83.33% والتي تقوم أساسا على محاولة إيجاد حلول اتجاه مشكل أو قضية معينة وذلك من خلال إدلاء العمال بأرائهم وأفكارهم ومشاركتهم في صنع القرار الذي يخدم المؤسسة في حين يرى 16.67% من المبحوثين أن الاتصال الصاعد قائم على الشكاوي والتي تكون من قبل المرؤوسين إلى الرئيس باعتبارها اعتراضات تقدم إلى الأطراف المعنية وذلك ناتج عن أفعال أو قرارات لم ينجح في تطبيقها أو القيام بها أو أنه تم تنفيذها ولكن بطريقة غير عادلة من قبل الجهة الوصية.

جدول رقم 10: يبين الشروط القائم عليها الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
13	43.33%	التخطيط الجيد للاتصالات
09	30%	إجادة فن الاتصالات
05	16.67%	الحصول على التغذية العكسية
03	10%	استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات
30	100	المجموع

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد العينة الذين أجابوا بأن شروط الاتصال الإستراتيجي تتمثل في التخطيط الجيد للاتصالات بنسبة 43.33% من مجموع عينة الدراسة وثانياً جاء أفراد العينة الذين أجابوا بأنها تتمثل في إجادة فن الاتصالات حيث بلغت نسبتهم 30% من مجموع العينة فيما بعد جاء أفراد العينة الذين أجابوا بأنها تتمثل في الحصول على التغذية العكسية بنسبة 16.67% أن مجموع العينة فيما بعد جاء أفراد العينة الذين أجابوا بأنها تتمثل في الحصول على التغذية العكسية بنسبة 16.67% من مجموع العينة فيما بعد جاء أفراد العينة الذين أجابوا بأنها تتمثل في استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات حيث بلغت نسبتهم 10% من مجموع عينة الدراسة.

وما توصلنا إليه من خلال إجابة أفراد العينة أن من أهم شروط الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص هو التخطيط الجيد للاتصالات وهذا راجع إلى أننا كلما حللنا المشكلة والفكرة تحليلاً كافياً كلما زادت وضوحاً وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال الإستراتيجي.

جدول رقم 11: يبين خصائص الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص

نعم		الإجابة
ت	%	
14	46.67%	عملية تتم بصورة دائمة في كل المواقف وبين كل الموظفين
12	40%	عملية تتطلب توفر حزمة من المهارات في القائم بالاتصال
04	13.33%	عملية هادفة ومركبة من مجموعة عناصر متفاعلة بصورة مستمرة
30	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 46.67% من المبحوثين يرون أن الاتصال الإستراتيجي عملية تتم بصورة دائمة في كل المواقف وبين كل الموظفين أي أن الاتصال الإستراتيجي عملية يمارسها الموظف العادي أو المدير في حين جد أن 40% من المبحوثين يرون أن الاتصال الإستراتيجي يتميز بضرورة توفر حزمة من المهارات في القائم بالاتصال في حين نجد 13.33% من المبحوثين أقروا بأن الاتصال الإستراتيجي يتميز بأنه عملية هادفة ومركبة من مجموعة عناصر متفاعلة بصورة مستمرة.

جدول رقم 12: يمثل المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
19	36.33%	تحديد المضمون الأفضل للرسالة والحديث من أجل الوصول للهدف المرجو
09	30%	كيفية توصيل الرسالة مع اختيار الأسلوب الأمثل لذلك
02	6.67%	تحديد الجمهور الذي يخص المؤسسة الاقتصادية
30	100%	المجموع

من خلال تفحص المعطيات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن 63.33% من المبحوثين ذكروا أن الاتصال الإستراتيجي يعتمد على مبدأ تحديد المضمون الأفضل للرسالة والحديث من أجل الوصول للهدف المرجو ويرجع ذلك إلى القائم بالاتصال حيث يجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتوفرة مما يسهل عملية الإقناع في حين نجد 30% من المبحوثين أقرروا بأن الاتصال الإستراتيجي يعتمد على مبدأ كيفية توصيل الرسالة مع اختيار الأسلوب الأمثل لذلك من خلال انتقاء الوسيلة الأكثر تناسبا مع العمال المستهدفين ويذهب عدد آخر من المبحوثين بنسبة 6.67% بأن الاتصال الإستراتيجي يعتمد على مبدأ تحديد الجمهور الذي يخص المؤسسة الاقتصادية من خلال فهمه ودراسته مما يسهل كيفية الوصول إليه.

3- تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص:

جدول رقم 13: يبين بيئة العمل التي تساعد العمال على تحسين أدائهم المهني

نعم		الإجابة
ت	%	
30	100%	نعم
00	00%	لا
30	100%	المجموع

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين فيما إذا كانت مؤسستهم توفر بيئة عمل ملائمة تساعد العامل على تحسين أدائه المهني حيث أجمع جميع المبحوثين بنسبة 100% على أن مؤسستهم توفر لهم بيئة عمل مناسبة تساعد في تحسين أدائهم المهني بينما لم يقر أي عامل بنسبة منعدمة 00% على عدم توفر بيئة عمل مناسبة تحسن من أداء علم وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن مؤسسة صوميفوص توفر بيئة عمل ملائمة تساعد العامل على تحسين أدائه المهني.

جدول رقم 14: يبين الأساليب الأكثر استخداما في تحسين الأداء المهني للعمال

نعم		الإجابة
ت	%	
16	53.33%	الإنصات
05	16.67%	دراسة الشكاوي
08	26.67%	توفير معدات الأمن والوقاية
01	03.33%	توفير مرافق الصحة والأكل والنقل
30	100	المجموع



بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا أن الأساليب الأكثر استخداما لتحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص تتمثل في الإنصات وذلك بنسبة تساوي 53.33% من مجموع عينة الدراسة فيما يرى 26.67% من المبحوثين أن توفير معدات الأمن والوقاية هي الأسلوب الأكثر استخداما حيث يرى 16.67% من المبحوثين أنها تتمثل في دراسة الشكاوي كما أقر 03.33% من المبحوثين أنها توفير مرافق الصحة الأكل والنقل.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الدراسة أن الأساليب الأكثر استخداما في تحسين الأداء المهني للعمال قائمة على الإنصات وذلك راجع لأهمية البالغة في المؤسسات لتحقيق المصلحة الإدارية العليا.

**جدول رقم 15: يبين آراء العمال في استخدام مؤسستهم للثقافة التنظيمية**

نعم		الإجابة
ت	%	
30	100%	نعم
00	00%	لا
30	100%	المجموع

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد العينة الذين أجابوا باستخدام مؤسستهم للثقافة التنظيمية بنسبة 100% بينما لم يقر أي عامل وبنسبة منعدمة 00% على عدم استخدام مؤسستهم للثقافة التنظيمية.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن مؤسسة صوميفوص تستخدم الثقافة التنظيمية.

جدول رقم 16: يمثل آراء المبحوثين في النمط الثقافي السائد في مؤسسة صوميفوص

الإجابة		نعم	ت
		%	
الثقافة البيروقراطية	04	13.33%	
الثقافة الإبداعية	05	16.67%	
الثقافة المساندة	04	13.33%	
ثقافة العمليات	03	10%	
ثقافة المهمة	11	36.67%	
ثقافة الدور	03	10%	
المجموع	30	100	

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور أفراد العينة الذين أجابوا بأن النمط الثقافي المستخدم لتحسين الأداء المهني في المؤسسة يتمثل في ثقافة المهمة بنسبة 36.67% من مجموع عينة الدراسة وثانياً جاء أفراد العينة الذين أجابوا أنه يتمثل في الثقافة الإبداعية حيث بلغت نسبتهم 13.33% من مجموع العينة وتليها كل من الثقافة البيروقراطية والثقافة المساندة بنسب متساوية قدرت 13.33% فيما تليها كل من ثقافة العمليات وثقافة الدور بنسب متساوية قدرت بـ 10% من مجموع عينة الدراسة. وما توصلنا إليه من خلال إجابة أفراد العينة أن النمط الثقافي المستخدم لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص هو ثقافة مهمة وهذا راجع إلى توزيع المهام على العاملين في العمل وهذه الخطوة الأولى نحو الاتصال الإستراتيجي.

جدول رقم 17: يبين علاقات العمل التي تساعد على تحسين الأداء المهني للعمال

نعم		الإجابة
ت	%	
30	100%	نعم
00	00%	لا
30	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه رأي المبحوثين فيما إذا كانت مؤسستهم تعمل على تكوين علاقات عمل تساعد على تحسين الأداء المهني للعمال حيث أجمع جميع المبحوثين بنسبة 100% على أن مؤسستهم تعمل على تكوين علاقات عمل تساعد في الأداء المهني للعمال في حين لم يفر أي عامل و بنسبة منعدمة 00% على عدم عمل مؤسستهم على تكوين علاقات عمل تساعد في تحسين أداءهم المهني. وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن مؤسسة صوميفوص تعمل على تكوين علاقات عمل تساعد العامل في تحسين أداءه المهني وهذا راجع إلى البيئة الاجتماعية التي توفرها المؤسسة.

جدول رقم 18: يبين أبرز العلاقات القائمة في المؤسسة بين العمال

نعم		الإجابة
ت	%	
13	43.33%	تنافسية
04	13.34%	صراعية
13	43.33%	تعاونية
30	100	المجموع

يبين الجدول أعلاه أبرز العلاقات القائمة في مؤسسة صوميفوص حيث نجد أن العلاقات التنافسية والعلاقات التعاونية متساوية بنسبة قدرت ب 43.33% في حين نرى أن 13.33% من المبحوثين أجابوا بأنها قائمة على العلاقات الصراعية. وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الدراسة أن أبرز العلاقات القائمة في مؤسسة تقوم على العلاقات التعاونية والتنافسية وهذا راجع إلى وجود تناسق وانسجام بين العمال لتحقيق أحسن أداء داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة. جدول رقم 19: يبين النتيجة التي تخلفها العلاقات الصراعية للعمال خلال محاولة تحسين أدائهم المهني

نعم		الإجابة
ت	%	
20	66.67%	التأثير السلبي على تحسين الأداء المهني للعمال (بالنقصان)
10	33.33%	التأثير الإيجابي على تحسين الأداء المهني للعمال (بالزيادة)
30	100	المجموع

تبين نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه حسب رأي المبحوثين النتائج التي تخلفها العلاقات الصراعية داخل المؤسسة حيث يرى 66.67% من المبحوثين أنها تؤثر سلبيا على تحسين الأداء المهني (بالنقصان) في حين أقر 33.33% من المبحوثين على أنها تآثر إيجابيا على تحسين الأداء المهني (بالزيادة). وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الجدول أن العلاقات الصراعية داخل المؤسسة تؤثر بالسلب على الأداء المهني للعمال وهذا راجع إلى التناطح وانهايار العلاقات داخل المنظمة.

جدول رقم 20: يمثل نوع الاتصال المستخدم في المؤسسة الذي يخلق ظروف عمل تحسن من الأداء المهني للعمال

نعم		الإجابة
ت	%	
16	53.33%	اتصالات صاعدة
14	46.67%	اتصالات نازلة
30	100	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 53.33% من المبحوثين أقروا بأن أكثر أنواع الاتصال استخداما في المؤسسة الذي يخلق ظروف عمل تحسن من الأداء المهني للعمال هو الاتصال الصاعد بينما أقر 46.67% من المبحوثين على أنها اتصال هابط.

وما توصلنا إليه من خلال نتائج الجدول السابق أن الاتصال الصاعد هو الأكثر استخداما في خلق ظروف عمل تحسن من الأداء المهني وهذا راجع إلى مدى الديمقراطية الموجودة لدى إدارة مؤسسة صوميفوص في عملية تعاملها واتصالاتها مع العاملين أو الموظفين.

جدول رقم 21: يبين العوامل التي تحسن الأداء المهني في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
13	43.33%	عوامل محيطية
17	56.67%	عوامل شخصية
30	100	المجموع

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول السابق ظهور أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بأن العوامل التي تحسن الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص تتمثل في العوامل الشخصية بنسبة بلغت 56.67% من مجموع عينة الدراسة ويرجع ذلك إلى أن هذه العوامل هي خصائص شخصية للعامل والتي تميزه عن غيره من الأشخاص وهي تؤثر على إمكانية توجيه سلوكياته وتنمية كفاءاته وتعتبر هذه الخصائص مستمرة نسبياً مثل: الشخصية القدرات العقلية ومنها ما هو متغير حسب الوضعية مثل الدوافع والمبادئ وقد جاء أفراد عينة الدراسة الذين أجابوا بالعوامل المحيطة بنسبة 43.33% من مجموع عينة الدراسة وهذا راجع إلى أن سلوكيات العامل تتأثر بعوامل المحيط الذي يعمل فيه مثل: ثقافة المؤسسة، نموذج القيادة ومدى الحرية في العمل بالمؤسسة وبرامج التنمية يجب أن تتضمن الحركية الدائمة للعمال في محيطهم وفق سلوكيات معينة.

4- خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعامل في مؤسسة صوميفوص:  
جدول رقم 22: يمثل الأسس الأكثر تطبيقاً من قبل القائمين على الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال

الإجابة		نعم	
		ت	
		%	
تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المؤسسة		12	40%
تعريف العاملين بأهداف وإمكانات المؤسسة		16	53.33%
تعريف العاملين بآخر تطورات المؤسسة		02	6.67%
المجموع		30	100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 53.33% من المبحوثين أقرروا بأن أسس الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال تتمثل في تعريف العاملين

بأهداف وإمكانات المؤسسة بينما يرى 40% من المبحوثين أنها تتمثل في تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المؤسسة بينما يرى 06.67% من المبحوثين أنها تتمثل في تعريف العاملين بآخر تطورات المؤسسة.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن من بين أسس الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعاملين تتمثل في تعريف العاملين بأهداف وإمكانات المؤسسة وهذا راجع إلى أن الاتصال الإستراتيجي يعمل على توفير المعلومات للموظفين وهذا ما يجعلهم يواكبون كل التطورات في المؤسسة.

**جدول رقم 23: يبين مهارات القائم بالاتصال الإستراتيجي في المؤسسة**

نعم		الإجابة
ت	%	
09	30%	مهارة الحوار الإقناعي
10	33.33%	مهارة الانضباط
08	26.67%	مهارة التحدث
02	06.67%	مهارة الكتابة
01	03.33%	الاتزان الانفعالي
30	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 33.33% من المبحوثين أجابوا بأن مهارات القائم بالاتصال الإستراتيجي تتمثل في مهارة الانضباط بينما يرى 30% من المبحوثين أنها تتمثل في مهارة الحوار الإقناعي بينما يرى 26.67% من المبحوثين أنه قائم على مهارة التحدث في حين أجاب 06.67% من المبحوثين على أنه قائم على

مهارة الكتابة ي ما جاءت نسبة 03.33% كأقل نسبة من الذين أجابوا على أنها تتمثل في الاتزان الانفعالي.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ بيانات الدراسة أن من أهم مهارات القائم بالاتصال الإستراتيجي تتمثل في مهارة الانضباط بمعنى أنه يجب على القائم بالاتصال أن يكون منضبط في ذاته وفي تطبيق الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة حيث أنه لا يمكننا قول أن المهارات الأخرى لا تتوفر في القائم بالاتصال الإستراتيجي فهي مكتملة لبعضها البعض.

جدول رقم 24: يبين وسائل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
04	13.33%	إعلانات
03	10%	مذكرات مصلحة
14	46.67%	اجتماعات
03	10%	فاكس
03	10%	هاتف
03	10%	أنترنت
30	100%	المجموع

نرى من خلال الجدول السابق عدم وجود أي نسبة معدومة أي أن جميع الوسائل مستخدمة في المؤسسة حيث نلاحظ أن أكثر الوسائل استخداما هي الاجتماعات حيث قدرت بنسبة 46.67% فيما تليها نسبة 13.33% وهي نسبة أفراد العينة الذين أقرروا بأن



أكثر الوسائل استخداما هي الإعلانات أما عن المذكرات المصلحية والهاتف والفاكس والانترنت فبلغت نسبة الإجابة عنهم 10%.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن من بين أهم وسائل الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص تتمثل في الاجتماعات وهذا راجع إلى أنها تكون بصفة دورية حيث تفسح المجال للعمال للإدلاء بآرائهم كونها تعتبر أحسن وسيلة حيث أنها تضم النقل السليم للتعليمات دون تفريق أو تفسيرات مغلوطة أو سوء فهم.

جدول رقم 25: يمثل الوسائل الاتصالية الحديثة المستعملة في نقل وتبادل المعلومات من أجل تحسين الأداء المهني

نعم		الإجابة
ت	%	
30	100%	نعم
00	00%	لا
30	100	المجموع

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور المبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة تستعمل وسائل الاتصال الحديثة من أجل تحسين الأداء المهني للعمال بنسبة بلغت 100% وثانيا جاء الأفراد الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تستعمل الوسائل الحديثة من أجل تحسين الأداء المهني للعمال بنسبة منعدمة 00% من مجموع عينة الدراسة. وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن مؤسسة صوميفوص تستعمل وسائل الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات من أجل تحسين الأداء المهني للعمال.

جدول رقم 26: يبين أنواع الوسائط الحديثة في المؤسسة

نعم		الإجابة
ت	%	
14	46.67%	شبكة الأنترنت
07	23.33%	شبكة الإكسترنات
09	30%	شبكة الأنترانات
30	100%	المجموع

يوضح الجدول أعلاه الوسائط الحديثة المستعملة في مؤسسة صوميفوص حيث نجد شبكة الانترنت سجلت نسبة 46.67% ويعود ذلك إلى سهولة التعامل مع هذه الشبكة في حين أجاب 30% من المبحوثين أنها تتمثل في شبكة الأنترانات حيث أجاب 23.33% من المبحوثين أنها تتمثل في شبكة الإكسترنات.

من خلال تفريغ بيانات المبحوثين لاحظنا أن أكثر الوسائط الحديثة استعمالا في مؤسسة صوميفوص تمثلت في شبكة الانترنت وهذا راجع إلى أنها شبكة عالمية كما أنه يتم التعامل معها بصفة سهلة غير معقدة حيث أنها تساعد على تسريع تلل المعلومات وتبادلها داخل المؤسسة.

جدول رقم 27: يمثل أبرز الإستراتيجيات الاتصالية المنتهجة في المؤسسة من أجل تحسين الأداء المهني للعمال

نعم		الإجابة
ت	%	
06	20%	إستراتيجية أنشر وتأمل
06	20%	إستراتيجية أخبر وأرغب
02	6.67%	إستراتيجية التقييد ثم الترغيب
16	53.33%	إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع
30	100	المجموع

بينت نتائج الدراسة من خلال الجدول أعلاه ظهور المبحوثين الذين أجابوا بأن أبرز إستراتيجيات الاتصال المنتهجة في مؤسسة صوميفوص من أجل تحسين الأداء المهني للعمال تتمثل في إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع بنسبة تساوي 53.33% من مجموع عينة الدراسة وثانياً جاء أفراد العينة الذين أقرروا بأنها تتمثل في إستراتيجية أنشر وتأمل وإستراتيجية أخبر وأرغب بنسب متساوية قدرت ب 20% من مجموع عينة الدراسة وثالثاً جاء أفراد العينة الذين أقرروا بأنها تتمثل في إستراتيجية التقييد ثم الترغيب بنسبة 6.67% من مجموع عينة الدراسة.

وما توصلنا إليه من خلال تفريغ إجابات المبحوثين أن من أبرز إستراتيجيات الاتصال المنتهجة في مؤسسة صوميفوص من أجل تحسين الأداء المهني للعمال تتمثل في إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة حيث من خلال هذه الإستراتيجية يتم فسح المجال الكافي للعمال من خلال استطلاع

آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال مما يعزز تحسين الأداء المهني لديهم.

جدول رقم 28: يبين المعوقات التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال

نعم		الإجابة
ت	%	
20	66.67%	عدم التطابق بين التنظيم والمخطط مع النظام الهيكلي المطبق
06	20%	جهل أغلب العمال بالتفاصيل الموكلة إليهم
04	13.33%	عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية
30	100	المجموع

من خلال قراءة المعطيات في الجدول أعلاه تبين لنا أن نسبة 66.67% من الباحثين الذين يرون أن من بين أهم المعوقات التنظيمية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص تتمثل في عدم التطابق بين التنظيم والمخطط مع النظام الهيكلي المطبق فيما جاءت نسبة 20% من الباحثين الذين أقرروا أنها تتمثل في جهل أغلب العمال بالتفاصيل الموكلة إليهم بينما يرى 13.33% من الباحثين أنها تتمثل في عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.

جدول رقم 29: يبين المعوقات التقنية التي تعرقل عملية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال

الإجابة		نعم	
		ت	
		%	
الافتقار إلى نظام اتصالي يضمن انسياب وتدفق المعلومات		10	33.33%
الإفراط في الاتصال وسوء استخدامه		16	53.33%
استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة وسوء استخدامها		04	13.33%
المجموع		30	100

من خلال قراءة المعطيات أعلاه تبين لنا أن نسبة 53.33% من المبحوثين يرون أن من أهم المعوقات التقنية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص تتمثل في الإفراط في الاتصال وسوء استخدامه بينما يرى 33.33% من المبحوثين بأنها تتمثل في الافتقار إلى نظام اتصالي يضمن انسياب وتدفق المعلومات في حين أقر 13.33% أنها تتمثل في استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة وسوء استخدامه .

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن أهم المعوقات التقنية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني تتمثل في الإفراط في الاتصال وسوء استخدامه وهذا ما يعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال.

جدول رقم 30 : يبين أهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال في تحسين الأداء المهني للعمال

الإجابة		نعم
		ت
		%
قلة الاستيعاب لدى عمال المؤسسة		16
تأويل القرارات والوثائق حسب الشخص المستعمل لجمود اللغة المستعملة		05
كثرة الفائض العمالي في المؤسسة		06
ضعف الإدارة في عملية التقريب بين عمال المؤسسة أو خلق هوية ثقافية متميزة		03
المجموع		30
		100

من خلال قراءة المعطيات أعلاه تبين لنا أن نسبة 53.33% من المبحوثين أقرروا أن من بين أهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص تتمثل في قلة الاستيعاب لدى أفراد المؤسسة بينما أقر 20% من المبحوثين أنها تتمثل في تأويل القرارات والوثائق حسب الشخص المستعمل لجمود اللغة المستعملة بينما أقر 10% من المبحوثين أنها تتمثل في ضعف الإدارة في عملية التقريب بين عمال المؤسسة أو خلق هوية ثقافية متميزة.

من خلال تفريغ بيانات المبحوثين تبين لنا أن أهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني بمؤسسة صوميفوص تتمثل في قلة الاستيعاب لدى عمال المؤسسة وهذا راجع إلى وجود تباين واختلاف القدرات الذهنية والمهارات الشخصية والاستعدادات النفسية كذلك قد تأثر الظروف والمشكلات

التي يواجهها الفرد في قدرته على الاستجابة لمحتوى الرسائل بشكل صحيح وتحول دون تركيزه في العمل فقد يتجاهل المعلومات التي تتعارض مع رغباته وأهوائه الشخصية وآرائه مما يجعله يهمل الأمور المتعلقة بالعمل.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

### 1- النتائج الجزئية للدراسة

- في ضوء التساؤل الفرعي الأول

- في ضوء التساؤل الفرعي الثاني

- في ضوء التساؤل الفرعي الثالث

### 2- النتائج العامة للدراسة



## النتائج الجزئية للدراسة:

## 1- ما هو واقع الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم: 06 و 07 و 11 و 12 تحصلنا على عدة نقاط تجيب على السؤال المتمحور حول واقع الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص "تبسة" حيث يكمن معنى الاتصال الإستراتيجي في أنه اتصال مخطط يحقق تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة بالاعتماد على توفير حزمة من المهارات في القائم بالاتصال التي تمكنه من ضبط الأمور والتحكم فيها وتطبيقها في تحديد المضمون الأفضل للرسالة والحديث من أجل الوصول إلى الهدف المرجو تحقيقه بالإضافة إلى التخطيط الجيد للاتصالات الذي يفتح المجال أمام العمال في التناوب وإبداء رأيهم وأفكارهم حول قضية ما أو مشكلة معينة أو تعديل بسيط باستخدام الاتصالات الصاعدة التي تمكن العاملين من تداول اقتراحاتهم وتطلعاتهم مع مرؤوسيهـم اتجاه موضوع محدد وهذا ما أكدته نتائج الجداول رقم 08 و 09 .

ومقارنة مع الدراسة السابقة الأولى التي جاءت بعنوان إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس") والتي تمثلت في رسالة ماجستير للطالبة: بوهلة شهيرة السنة الجامعية 2011-2012 اتفقت نوعا ما الدراسة الحالية والدراسة السابقة على تطابق النتائج المتمثلة في أن الاتصال الإستراتيجي يسير وفق خطط فكرية منهجة تطبق من قبل مختصين لضبط الأمور والتحكم فيها والتي تسعى لرسم الأهداف والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة<sup>1</sup>.

ومقارنة مع الدراسة السابقة الثانية التي جاءت تحت عنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والتي تمثلت في رسالة دكتوراه من إعداد الطالبة: رماش صبرينة السنة الجامعية 2008-

<sup>1</sup> - بوهلة شهيرة، مرجع سابق، ص 12

2009 اتفقت الدراسة الحالية والدراسة السابقة نوعا ما على تطابق النتائج المتمثلة في أنواع الاتصالات الداخلية السائدة في المؤسسة التي تمثلت في الاتصال الصاعد القائم على مدى إعطاء المسؤولين فرص عادلة للاتصال والمناقشة واقتراحات الحلول. وما توصلنا إليه من نتائج عن واقع الاتصال الإستراتيجي في مؤسسة صوميفوص -تبسة- أنه ذو واقع هام فهو يقوم بالتخطيط لعملية الاتصال باعتباره اتصال مخطط يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما حققته نتائج الدراسة.

## 2- كيف يتم تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص-تبسة-؟

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم 13-14-15-16-17-18-19-20-21 تحصلنا على عدة نقاط تجيب على السؤال المتمحور حول كيفية تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص-تبسة- وذلك من خلال توفير بيئة عمل تخلق للعامل عوامل شخصية تمكنه من رفع وتحسين الأداء المهني مع توفير أساليب من قبل المؤسسة أبرزها أسلوب الإنصات الذي يعتبره العامل من الأساسيات التي تدعم في بناء قدراتهم وتطلعاتهم وأفكارهم من خلال ارتكازهم على الاتصال الصاعد الذي يلعب دورا كبيرا ينتج عنه تفاعلا ايجابيا يخدم الطرفين (العمال- المؤسسة) كما تركز مؤسسة صوميفوص-تبسة- على تطبيقها للثقافة التنظيمية التي يؤدي فيها الموظف عمله بطريقة منظمة في المؤسسة قصد إحداث التكيف الداخلي والاندماج الخارجي التي ينتج عنها تكوين علاقات عمل تعاونية وتنافسية بين العمال والتي بدورها تؤدي إلى العطاء والتقدم الجيد الذي يرفع ويحسن من مستوى الأداء المهني.

ومقارنة مع الدراسة السابقة الأولى التي جاءت بعنوان إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة للطالبة "بوهلة شهيرة" فقد اتفقت نسبيا الدراسة الحالية والدراسة السابقة على تطابق النتائج المتمثلة في أن توفير بيئة عمل مناسبة للعامل يخلق

له عدة عوامل (ثقافية، شخصية) تمكنه من الأداء الجيد والمنافسة (بيئة تنافسية) تعمل على زيادة تحسين أدائه المهني.<sup>1</sup>

وما توصلنا إليه من نتائج عن كيفية تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص -تبسة- أنه قائم على عدة عوامل بيئية وشخصية بالاعتماد على عدة أساليب وأنماط تعمل على تحفيز العمال من أجل العطاء والتقدم للرفع والتحسين من الأداء المهني وهذا ما حققته نتائج الدراسة.

**3- ما هي خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص -تبسة-؟**

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجداول رقم: 2-23-24-25-26-27-28-29-30 تحصلنا على عدة نقاط تجيب على السؤال المتمحور حول خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص تبسة المتمثلة في الاعتماد على مهارة القائم بالاتصال الإستراتيجي في حد ذاته من خلال التزامه بمهارة الحوار الإقناعي التي أجمع عليها أغلب المبحوثين أنها من المهارات التي تتوفر في القائم بالاتصال الإستراتيجي حيث يقومون بإخبار و تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المؤسسة لكي يتم من خلالهم تعرف العمال على الحقوق والواجبات والقوانين التي تسيّر عليها المؤسسة مما تسهل عليهم السيرورة في الطريق الصحيح الذي يساهم في تحسين أدائهم المهني مع استخدام الوسائل المناسبة التي تمكنهم من التواصل فيما بينهم والمتمثلة في: الاجتماعات، الإعلانات، وغيرها من وسائل أخرى مع استخدامها الوسائط الحديثة في قل وتبادل المعلومات (انترنت، إكسترنات، أنترنات) بالإضافة إلى تحديد إستراتيجية ما هو مهم ثم الاستطلاع لأنها تحقق أفضل مطابقة بين كمية المعلومات وعملية الاتصال والسبب في ذلك يعود إلى التغذية العكسية التي تعزز كفاءة الاتصال مع مراعاة

<sup>1</sup> - بوهلة شهيرة، مرجع سابق، ص 65-69.

المعوقات التنظيمية والتقنية والنفسية الاجتماعية التي تعرقل عملية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال داخل المؤسسة.

مقارنة مع الدراسة السابقة الأولى التي جاءت بعنوان إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة للطالبة: بوهلة شهيرة فقد اتفقت الدراستين نوعا ما على أن الإعداد لخطط إستراتيجية محكمة من قبل مختصين في المجال يؤدي بدوره إلى الوصول إلى الأهداف المستقبلية المرجوة، كما أجمعت الدراستين على أن المعوقات النفسية والاجتماعية تؤثر على الأداء المهني للعمال بالسلب.

ومقارنة بالدراسة السابقة الثانية التي جاءت بعنوان الفعالية الاتصالية في المؤسسة للطالبة: رماش صبرينة فقد اتفقت الدراستين على مدى دراسة التخطيط الجيد للفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الذي يؤدي بدوره إلى نجاح نشاط المؤسسة والوصول إلى تحقيق الأهداف.

وما توصلنا إليه من نتائج عن خطة الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميووس أنها تقوم على تخطيط ممنهج مكون من عدة مراحل مقسمة إلى 4 أجزاء متمثلة في: تحديد الأهداف باعتبارها المرحلة الأولى والأساسية لإعداد أي خطة إستراتيجية والتي بدورها تترجم النظرة الإستراتيجية للمسير أو المدير العام وتليها مرحلة تحديد الجمهور المستهدف التي يقصد بها الأفراد الذين توجه لهم الرسائل الاتصالية، أما عن المرحلة الثالثة فهي مرحلة دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة (البيئة التي ينتمي إليها الجمهور) أما في المرحلة الأخيرة فهي مرحلة إعداد الرسائل وذلك باختيار الوسائل التي تحمل عليها الرسائل.

## النتائج العامة للدراسة:

من خلال النتائج المتحصل عليها أثناء تحليلنا لاستمارة الاستبيان الموزعة على عمال مؤسسة صوميفوص-تبسة- تبين لنا أن الاتصال الإستراتيجي يعد من المقومات التي تركز عليها مؤسسة صوميفوص في تسيير وتنظيم هياكلها وفروعها الداخلية والخارجية عن طريق وضع خطط فكرية ممنهجة ومحكمة تطبق وفق قواعد وقوانين يسير عليها مختصين ذو كفاءات وخبرات عالية تمكنهم من ضبط الأمور والتحكم فيها بالاعتماد على عدة أساليب ووسائل تسهل على الموظفين التحسين من مستوى أدائهم المهني من خلال توفير المحيط المناسب الذي يعود على العامل بالتكيف الذي ينتج عنه رضاء وظيفي يخلق روح المنافسة والتعاون بين الموظفين بالإضافة إلى زيادة تنمية قدراتهم وأفكارهم التي بدورها ترفع من تحسين أدائهم المهني العائدة على المؤسسة بالفائدة الربحية والإنتاجية بالإضافة إلى الجودة والسمعة التي تضمن استقلالية وديمومة المؤسسة.

وكحوصلة لما سبق ذكره نستنتج أن الاتصال الإستراتيجي أدى دورا محوريا وفعالا في تحسين الأداء المهني في مؤسسة صوميفوص -تبسة- من خلال التأكيد من تحقق كل الأسئلة الفرعية.

خاتمة

### خاتمة:

جاءت هذه الدراسة كمحاولة للكشف عن الفعالية التي يحدثها الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال وضع ثلاث أسئلة فرعية للإجابة عن الإشكال المطروح حيث أسفرت عن الواقع والأهمية البالغة التي يحظى بها الاتصال الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث يساعد على توفير المعلومات اللازمة والصحيحة التي تساعد العمال على أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل دقيق وعلى أكمل وجه.

كما تبين أن لوسائل الاتصال دورا فعالا في تحسين الأداء المهني للعمال من خلال فتح المجال أمامهم لتبادل الآراء وطرح الأفكار مع خلق جو تعاوني وتشاركي وتنافسي يساهم في تحسين أدائهم المهني.

وما يمكن قوله أن الاتصال الإستراتيجي يؤدي دورا فعالا في تحقيق التغير الثقافي المنشود في الأفكار والأحكام والمواقف وسلوكات أفراد المؤسسة التي بدورها تمكن العمال من تحسين الأداء المهني الذي يحقق السير الحسن للمؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

- 1- القاموس العربي الشامل, دار راتب الجامعي, بيروت, ط1, 1997
- 2- إبراهيم عرقوب: الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي, دار مجدلاوي, عمان, 2010
- 3- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1999
- 4- أحمد محمود الخطيب, هادي نهر: إدارة الاتصال والتواصل-النظريات - العمليات - الوسائط - الكفايات, ط1, عالم الكتب الحديث, 2009, عمان
- 5- أحمد محمد عكاشة أسعد: أثار الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات PABTEL في فلسطين, رسالة ماجستير إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية بغزة, 2008
- 6- أحمد عزوز: الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة, منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال, (د.د.ن), (د.ب.ن), 2016
- 7- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية, دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف CEG, عين السمارة, قسنطينة, مذكرة ماجستير في علم الاجتماع, تخصص تنمية الموارد البشرية, جامعة منتوري قسنطينة, 2007-2008
- 8- بوهلة شهيرة: إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة, دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس, مذكرة ماجستير علوم الإعلام والاتصال, جامعة الجزائر3, 2007-2008
- 9- بوضياف عاطف: الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية, مجلة العلوم الإنسانية, العدد 48, المجلد أ, الجزائر, 2017
- 10- بدوي أحمد زكي, معجم المصطلحات الإدارية, دار الكتاب اللبناني, بيروت, ط1, 1984

- 11- بن قيط الجودي: استراتيجية الاتصال للإدارة الاستشفائية الجزائرية، دراسة وصفية للإدارة الاستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012
- 12- بشير صالح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000
- 13- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 14- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 15- دايري رابح: دور الاتصال الاستراتيجي في دور الشباب، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2012-2013
- 16- حميد الطائي، بشير علاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009
- 17- حسن عماد مكاوي ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998
- 18- موريس أنجرس: مناهج البحث العلمي في العلوم الانسانية، (ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون) ط2، دار القصبه، الجزائر، 2006
- 19- موقف حمداوي وآخرون: مناهج البحث العلمي، أساسيات البحث العلمي، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- 20- مزهودة عبد المالك: الأداء بين الكفاءة والفعالية، "مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة
- 21- محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، القاهرة، عالم الكتب، 2000

- 22- محمد حنفي محمد نور تبيني: أثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة النيلين، 2010
- 23- محمود عبد الرحمان إبراهيم: أثار المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2006
- 24- مصطفى محمود أبو بكر، عبد الله الرحمان البريدي: الاتصال الفعال: مدخل سلوكي استراتيجي لجودة الحياة والأعمال، الدار الجامعية للنشر، (د.د.ن)، 2008
- 25- مرابط عياش عزوز: الكفاءة المهنية، دار اقرأ للكتاب، (د.د.ن)، (د.س.ن)
- 26- نادر فتحي قاسم، عبير صال عبد الله الهزان: الخصائص السيكومترية لمقياس الكفاءة المهنية، مجلة كلية التربية، ع 39، ج 1، القاهرة، 2015
- 27- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، (د.س.ن)
- 28- نبيل غطاس وآخرون: قاموس الإدارة، (بيروت، د.د.ن، 1983)
- 29- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000
- 30- سلمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي، والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، 1970
- 31- سعاد نائف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005
- 32- عامر حبيبة: دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات

- الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2016-2017
- 33- عبد الرحمان دروي: مقدمة في علم الاتصال، مكتبة نانسي دميات للنشر، القاهرة، 2005
- 34- عبد الله عقله محلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1
- 35- عبد الله عقله محلي الخزاعة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1
- 36- عصام حسن الديلمي، علي عبد الرحيم صالح: البحث العلمي أسسه ومناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- 37- عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، القاهرة، 1999
- 38- فيصل بن فهد بن محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة تآليف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008
- 39- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ، رسالة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009
- 40- رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2013
- 41- روبي البلكي: قاموس عربي انجليزي. دار المعلم للملايين، 1994
- 42- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2001
- 43- ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001

- 44- خالد عبد أحمد الصرايرة: مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول  
2011
- 45- غازي حسن عودة حلابية, أثار الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين  
في مؤسسات القطاع العام في الأردن, رسالة ماجستير في ادارة الأعمال,جامعة  
الشرق الأوسط,الأردن, 2013
- 46- غول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة, دار الخلدونية للنشر والتوزيع،  
الجزائر، 2008

ملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الإعلام والاتصال



استمارة استبيان في إطار اعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام

والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي.

فعالية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني

للعامل في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صوميفوص - تبسة -

الدكتور المشرف:

مسعودي بدر الدين

إعداد الطالبان:

بن الطيب مهنية

عيادي جازية

السنة الجامعية: 2021/2020

.....  
**المحور الأول:** البيانات السوسيوديمغرافية

1. الجنس

ذكر  انثى

2. السن .....

3. المستوى التعليمي

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

4. نوع المنصب

رئيس قسم

رئيس إدارة

رئيس مصلحة

عون اداري

5. عدد سنوات الخبرة .....

**المحور الثاني:** واقع الاتصال الاستراتيجي في مؤسسة (صوميفوص)

6. ماذا يعني لك الاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم؟

اتصال مخطط

نشاط فكري منظم

نشاط فكري دقيق

..... أخرى تذكر

7. في اعتقادك فيما تتمثل أهمية الاتصال الاستراتيجي داخل مؤسستكم؟

تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة

أداة شرح وتفسير كامل للمخطط الاستراتيجية للإدارة

المساعدة في نقل المعلومات والبيانات الاستراتيجية

..... أخرى تذكر

8. ماهي اكثر أنواع الاتصال الاستراتيجي الداخلي استخداما في مؤسستكم؟



اتصالات هابطة

اتصالات صاعدة

9. على ماذا يقوم الاتصال الصاعد بالنسبة للعامل في مؤسستكم؟

شكاوي

اقتراحات حلول

10. فيما تتمثل الشروط القائم عليها الاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم؟

التخطيط الجيد للاتصالات

اجادة فن الاتصالات

الحصول على التغذية العكسية

استشارة الاخرين في تخطيط الاتصالات

11. حسب رايك فيما تتمثل خصائص الاتصال الاستراتيجي في المؤسسة؟

عملية تتم بصورة دائمة في كل المواقف وبين كل الموظفين

عملية تتطلب توفر حزمة من المهارات في القائم بالاتصال

عملية هادفة ومركبة من مجموعة عناصر متفاعلة بصورة مستمرة

12. في اعتقادك ماهي المبادئ التي يقوم عليها الاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم؟

تحديد المضمون الأفضل للرسالة و الحديث من اجل الوصول للهدف المرجو

كيفية توصيل الرسالة مع اختيار الأسلوب الأمثل لذلك

تحديد الجمهور الذي يخص المؤسسة الاقتصادية

**المحور الثالث:** تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوص

13. هل توفر مؤسستكم بيئة عمل ملائمة تساعد العامل على تحسين ادائه المهني؟

نعم

لا

14. اذا كانت الإجابة بنعم ماهي الأساليب الأكثر استخداما في تحسين الأداء المهني للعمال؟

الانصات

دراسة الشكاوي

توفير معدات الامن و الوقاية

توفير مرافق الصحة و الاكل و النقل

15. حسب رايك هل تستخدم مؤسستكم الثقافة التنظيمية؟

نعم

لا

16. اذا كانت الإجابة بنعم ماهو النمط الثقافي المستخدم لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسستكم؟

الثقافة البيروقراطية

الثقافة الإبداعية

الثقافة المساندة

ثقافة العمليات

ثقافة المهمة

ثقافة الدور

17. هل تعمل مؤسستكم على تكوين علاقات عمل تساعد من تحسين الأداء المهني للعمال؟

نعم

لا

18. اذا كانت الإجابة بنعم ماهي ابرز العلاقات القائمة في مؤسستكم؟

تنافسية

صراعية

تعاونية

19. حسب رايك ما النتيجة التي تخلفها العلاقات الصراعية للعامل خلال محاولة تحسين أدائه المهني

التأثير السلبي على تحسين الأداء المهني للعامل (بالنقصان)

التأثير الإيجابي على تحسين الأداء المهني للعامل (بالزيادة)

20. ماهو نوع الاتصال المستخدم في مؤسستكم الذي يخيق ظروف عمل تحسن من الأداء

المهني للعامل؟

اتصالات صاعدة

اتصالات نازلة

21. ماهي العوامل التي تحسن الأداء المهني في مؤسستكم؟

العوامل المحيطة

العوامل الشخصية

**المحور الرابع :** خطة الاتصال الاستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة (صوميفوص) –  
تبسة-

22. ما هي الأسس الأكثر تطبيقا من قبل القائمين على الاتصال الاستراتيجي لتحسين الأداء

المهني للعمال؟

تزويد العاملين بمعلومات عن سياسة المؤسسة

تعريف العاملين باهداف وإمكانات المؤسسة

تعريف العاملين بآخر تطورات المؤسسة

23. حسب رأيك فيما تتمثل مهارات القائم بالاتصال الاستراتيجي في مؤسستكم؟

مهارة الحوار الاقناعي

مهارة الانضباط

مهارة التحدث

مهارة الكتابة

الاتزان الانفعالي

24. ماهي وسائل الاتصال الاستراتيجي لتحسين الأداء المهني في مؤسستكم؟

اجتماعات

إعلانات

مذكرات مصلحة

هاتف

انترنت

فاكس

..... أخرى اذكرها

25. هل تستعملون وسائط الاتصال الحديثة في نقل وتبادل المعلومات من اجل تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسستكم ؟

نعم

لا

26. اذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه الوسائط الحديثة ؟

شبكة الانترنت

شبكة الاكسترانت

شبكة الانترانات

أخرى اذكرها .....

27. ما هي ابرز الاستراتيجيات الاتصالية المنتهجة في مؤسستكم من اجل تحسين الأداء المهني للعمال ؟

استراتيجية أنشرو تأمل

استراتيجية أخبر و أرغب

استراتيجية التقيد ثم الترغي

استراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع

28. ما هي اهم المعوقات التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني؟

عدم التطابق بين التنظيم والمخطط مع النظام الهيكلي المطبق

جهل اغلب العمال بالتفاصيل الموكلة اليهم

عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية

29. فيما تتمثل المعوقات التقنية التي تعرقل عملية الاتصال الاستراتيجي في تحسين الأداء المهني؟

الافتقار الى نظام اتصالي يضمن انسياب وتدفق المعلومات

الافراط في الاتصال وسوء استخدامه

استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة وسوء استخدامها

أخرى اذكرها .....

30. ما هي اهم المعوقات النفسية والاجتماعية التي تعرقل الاتصال في تحسين الأداء المهني؟

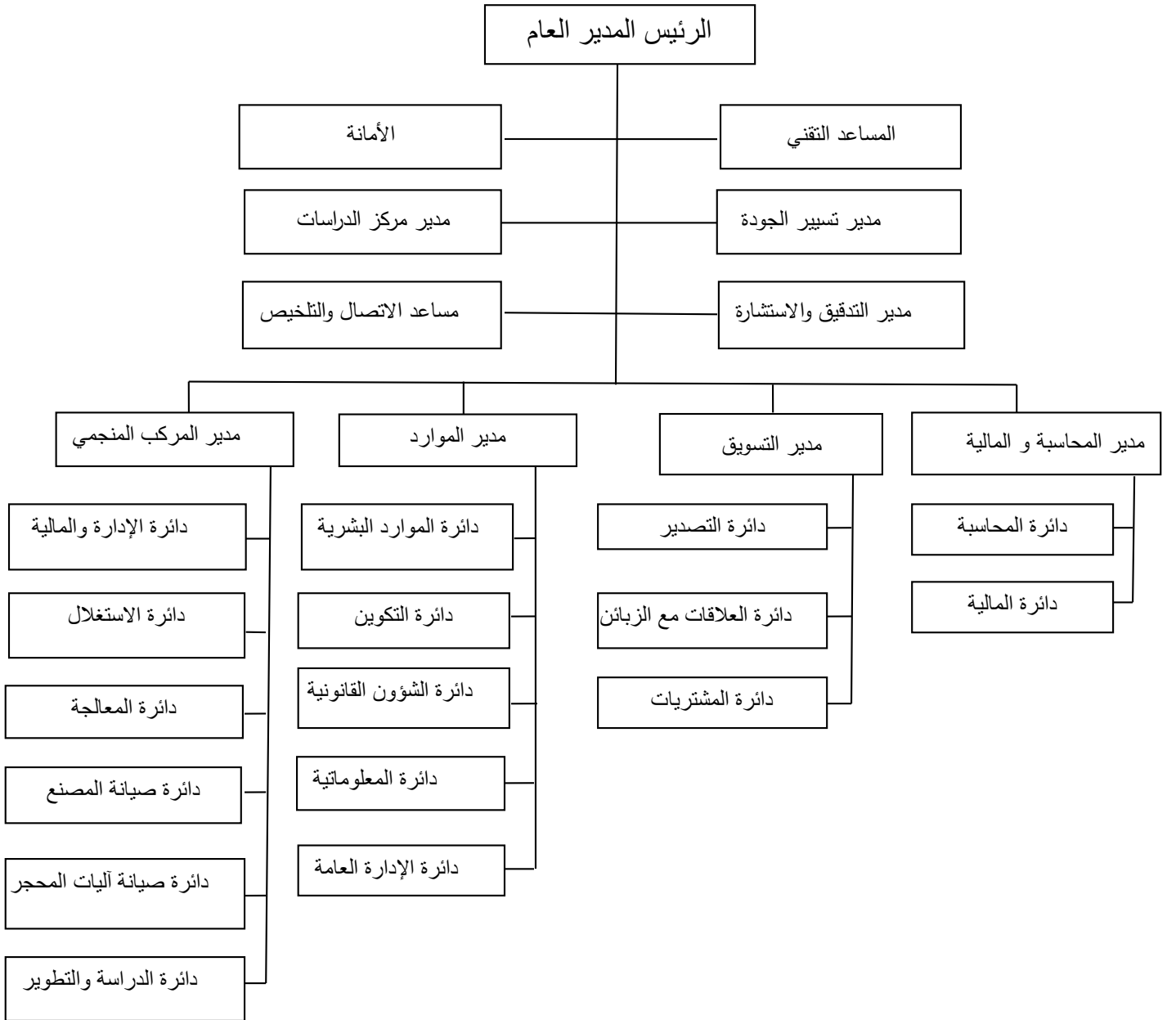
قلة الاستيعاب لدى افراد المؤسسة

تأويل القرارات والوثائق حسب الشخص المستعمل لجمود اللغة المستعملة

كبر عدد العمال في المؤسسة

ضعف الإدارة في عملية التقريب بين عمال المؤسسة او خلق هوية ثقافية متميزة

## الهيكل التنظيمي لمؤسسة SOMIPHOS





## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى الفعالية التي يحدثها الاتصال الإستراتيجي بالمؤسسة وكيف يؤثر في تحسين الأداء المهني للعمال داخل وخارج المؤسسة وأيضا التعرف على أنواع الاتصال والوسائل والوسائط المستخدمة من قبل الاتصال الإستراتيجي لتحسين الأداء المهني للعمال بالإضافة إلى تحديد أبرز الإستراتيجيات الاتصالية التي يطبقها القائمون بالاتصال الإستراتيجي في المؤسسة والتعرف على مدى مساهمتها في تحسين الأداء المهني للعمال.

كما انطلقت دراستنا من إشكالية مفادها ما مدى فعالية الاتصال الإستراتيجي في تحسين الأداء المهني للعمال في مؤسسة صوميفوس -تبسة-؟. بالاعتماد على المنهج الوصفي لتوافقه مع طبيعة البحث وأهدافه حيث تم اختيار عينة بحث تضم جميع العاملين في مصلحة الموارد البشرية وذلك وفق أسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع 34 استبانة استردت منها 30 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج من أهمها أن تفعيل المؤسسة للاتصال الإستراتيجي داخل هياكلها التنظيمية يعد أداة رئيسية لتحقيق أهدافها المنشودة مع جمهورها الداخلي والخارجي وكذا البيئة المحيطة بها ولتحسين الأداء المهني للعمال بنجاح.

### Summary:

This study aims to determine the extent of the effectiveness of strategic communication in the organization and how it affects the improvement of the professional performance of workers inside and outside the organization, and also to identify the types of communication and the means and media used by the strategic communication to improve the professional performance of workers, in addition to identifying the most prominent communication strategies that it is applied by those in charge of strategic communication in the institution and to identify the extent of its contribution to improving the professional performance of workers.

Our study also proceeded from a conclusion that the extent of the effectiveness of strategic communication in improving the professional performance of workers in the Somifos Foundation - Tebessa - based on the descriptive approach to be compatible with the nature and objectives of the research. 34 questionnaires were distributed, of which 30 were recovered, valid for statistical analysis. The study showed several results, the most important of which is that the institution's activation of strategic communication within its organizational structures is a key tool to achieve its desired goals with its internal and external audience, as well as the surrounding environment and to successfully improve the professional performance of workers.