

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



بعنوان:

تأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية
الجزائرية

-دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:
فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:
-ياسمين بن زيدان
-أميرة زروق

السنة الجامعية : 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أماننا ووفقنا في إتمام وإنجاز هذا العمل في الوقت المحدد.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان والعرفان إلى الأستاذة المحترمة

المشرفة "فروجة موساوي" التي لم تبخل علينا بنصائحها القيمة

وتوجيهاتها السديدة والمفيدة، التي لا تقدر بثمن ومسامحتها بشكل

كبير على إثراء عملنا المتواضع

"ياسمين بن زيدان"

"أميرة زروق"

الإهداء

من قال أنا لها نالها

وأنا لها وإن أبنت ونما عنهما أتيت بها

الحمد لله الذي بفضلہ أدرکنا أسمی الغایات

أهدی بكل حب بحمد تخرجی إلی نفسی الطموحة أولاً

إبتدئتك بطموح وإنتمت بنجاح

ثم إلی كل من سعی معی لإنماء مشواری الجامعی

إلی من علمونی أن الدنیا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة

إلی اللذین لم یبخلوا علی بشيء

إلی اللذین ناخلوا من أجل راحتی ونجاحی

أعظم أهدائی وأعز الناس علی روعي "أمی وأبی"

دعتم لی بخیر وحب وطول العمر

إلی من ساندونی بكل حب فی وقتی ضعفی وأزاحوا عن طریقی

كل المتاعب وممدوا لی الطریق زارعیین الثقة والإصرار بداخلي

سندی وقدرتني فی الحياة

إلی أخواتی وأخی الوحید وكل أحبائی وأصدقائی أهدی لكم

تخرجی

"أميرة زروق"

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

- من ربّتي وأنارتي دربي وأمانتي بالصلوات والدعوات إلى
أخلى إنسان في الوجود "أمي الحبيبة الغالية العزيزة"
- من عمل بك وجهد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح والنضال
وأوطني إلى ما أنا عليه "أبي" الكريم أدامه الله لي وأطال في عمره
- إلى أخواتي: كميّة، صونية،
- زميلتي التي قاستمني مناء إنجاز هذا العمل "أميرة زروق"
- خطيبي ناصر الذي كان معي في السراء والضراء طيلة المشوار

"ياسمين بن زيدان"

خطة الدراسة

- شكر وتقدير
- الإهداء
- ملخص الدراسة
- مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية موضوع الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)
- 9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 10- الخلفية النظرية للدراسة
- 11- الدراسات السابقة

الفصل الأول: ماهية الثقافة الإتصالية

• تمهيد للفصل

- المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية
- المبحث الثاني: خصائص الثقافة الإتصالية
- المبحث الثالث: أنواع الثقافة الإتصالية
- المبحث الرابع: أهمية الثقافة الإتصالية
- المبحث الخامس: مكونات الثقافة الإتصالية
- المبحث السادس: أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول السلوك التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع السلوك التنظيمي

المبحث الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

المبحث الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

المبحث الخامس: أهداف السلوك التنظيمي

المبحث السادس: عوامل نجاح السلوك التنظيمي

• خلاصة الفصل

الفصل الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتعزيز السلوك التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: دور الثقافة الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية

المبحث الثاني: دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية

المبحث الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتنمية الإدراك والتعلم

المبحث الرابع: علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد العمل

لدى الموظفين

المبحث الخامس: عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي

المبحث السادس: كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي

• خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد

1-البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو

2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو

3-مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو

4-التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

5-عرض نتائج الدراسة

أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب-عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة

• مقترحات وتوصيات الدراسة

• قائمة المصادر والمراجع

• ملاحق الدراسة

• فهرس المحتويات

• فهرس الجداول البسيطة والمركبة

• فهرس الأشكال

• ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة الإتصالية في تحفيز السلوك التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو، الذي يكون من خلال تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والمقترحات في جو من العلاقات الإنسانية، التي يسودها التقدير والإحترام والثقة المتبادلة، مما يضمن تحقيق التعاون والتنسيق في إطار روح الفريق الواحد، الذي يجسد فيهم روح المسؤولية والجدية والولاء والإخلاص والإلتزام الوظيفي من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل فعال، مما يضمن تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

وعليه نطرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف تؤثر الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي للعاملين على مستوى المؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو؟

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث إستخدمنا المنهج المسحي، أما أدواته فتتمثل في إستمارة الإستبيان وهي أداة أساسية، في حين إستخدمنا الملاحظة البسيطة أداة مساعدة أما فيما يخص مجتمع الدراسة فيتمثل في مجموع عمال المؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو، وقد إعتدنا على العينة القصدية، التي يبلغ حجمها 50 مفردة من العمال وتمثل النتائج المتوصل إليها على مستوى هذه الدراسة فيما يلي:

-تدعم القيم والأفكار والمعتقدات والقوانين السائدة على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، من خلال إكسابهم مختلف الخبرات التجارب التنظيمية التي تتيح لهم التحلي بالجدية والإلتزام والإخلاص وروح المسؤولية وروح المبادرة، مما يؤدي بهم إلى بناء ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية تساعدهم في تقديم الأداء الوظيفي المناسب

-يساهم العمل الجماعي والتشاركي على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال من خلال تجسيد التفاعل وتبادل مختلف التصورات والإدراكات التنظيمية، حيث يكون من خلال تضافر الجهود لتسهيل القيام بمختلف المهام والأدوار، مما ينمي أسس التعاون والتنسيق التي تضمن عدم وجود مشاكل وصراعات تنظيمية

-تساعد عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على مستوى مؤسسة الإقتصادية" نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال في التعرف على نقاط الضعف والقوة من أجل إعداد حلول وبدائل لها، وفي التعرف على مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستوى هذه المؤسسة، مما يضمن ضمان إستمراريتها

الكلمات المفتاحية: الثقافة، الثقافة الإتصالية، السلوك التنظيمي، المؤسسة

Résumé de l'étude

Cette étude analyse le rôle de la culture communicationnelle dans la stimulation du comportement organisationnel des travailleurs au sein de l'institution économique Naftal (wilaya de Tizi Ouzou). Ce processus s'effectue à travers l'échange de points de vue, d'idées et de propositions dans un climat de relations humaines marqué par le respect mutuel, la considération et la confiance. Un tel environnement favorise la coopération et la coordination dans un esprit d'équipe, renforçant chez les employés un sentiment de responsabilité, de sérieux, de loyauté, d'engagement et de dévouement professionnel, optimisant ainsi l'exécution des tâches et la réalisation des objectifs institutionnels.

La question centrale de cette recherche est :

Comment la culture communicationnelle influence-t-elle le comportement organisationnel des employés de l'institution économique Naftal à Tizi Ouzou ?

Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche descriptive, avec une méthodologie d'enquête. L'outil principal de collecte de données est le questionnaire, complété par une observation simple.

La population cible comprend l'ensemble des employés de Naftal (Tizi Ouzou). Un échantillon raisonné de 50 individus des travailleurs a été sélectionné.

Principaux Résultats

-Les valeurs, croyances, idées et régulations en vigueur chez Naftal renforcent le comportement organisationnel des employés en leur transmettant des expériences organisationnelles qui développent le sérieux, l'engagement, l'esprit d'initiative et la responsabilité. Ceci contribue à une culture communicationnelle et organisationnelle solide, améliorant la performance professionnelle.

-Le travail collaboratif chez Naftal stimule le comportement organisationnel en encourageant l'échange d'idées et perceptions organisationnelles. La synergie des efforts facilite l'exécution des tâches, consolidant les bases de la coopération tout en réduisant les conflits organisationnels.

L'analyse des variables internes et externes de l'environnement de Naftal permet aux employés de développer leur comportement organisationnel en identifiant forces et faiblesses, en proposant des solutions et en comprenant les facteurs influençant la performance institutionnelle en garantissant ainsi sa pérennité.

Mots-clés : Culture , Culture Communicationnelle, Comportement Organisationnel, Institution

Study Summary

This study examines the role of communicative culture in stimulating organizational behavior among employees at the economic institution Naftal in Tizi Ouzou. This is achieved through the exchange of viewpoints, ideas, and suggestions in a climate of human relations characterized by mutual respect, appreciation, and trust. Such an environment fosters cooperation and coordination within a team-oriented framework, instilling a sense of responsibility, seriousness, loyalty, dedication, and professional commitment among employees, thereby enhancing task performance and ensuring the effective achievement of institutional goals.

Thus, the central research question is:

How does communicative culture influence the organizational behavior of employees at the economic institution Naftal in Tizi Ouzou?

This study adopts a descriptive research design, utilizing a survey methodology. The primary data collection tool is a questionnaire, supplemented by simple observation.

The study population consists of all employees at the Naftal economic institution in Tizi Ouzou. A purposive sample of 50 individuals of workers was selected for analysis.

Key Findings

-The values, beliefs, ideas, and regulations prevalent at Naftal contribute to reinforcing employees' organizational behavior by equipping them with organizational experiences that foster seriousness, commitment, responsibility, and initiative. This helps build a strong communicative and organizational culture, leading to improved job performance.

-Teamwork and collaboration at Naftal enhance organizational behavior by promoting interaction and the exchange of organizational perceptions and insights. Through collective effort, employees facilitate task execution, strengthening cooperation and coordination while minimizing organizational conflicts.

-The analysis of internal and external environmental variables at Naftal helps employees develop organizational behavior by identifying strengths and weaknesses, formulating solutions, and understanding key factors affecting institutional performance ensuring sustainability and continuity.

Keywords: Culture, Communicative Culture, Organizational Behavior, Institution

مقدمة

يمثل الإتصال في المؤسسات دورا حاسما في نجاحها ونموها، حيث يعمل على تعزيز التواصل التفاعل بين المؤسسة وجمهورها، كما يساعد على تقديم أفضل الخدمات بحيث يقوم على بناء علاقات إنسانية وإجتماعية بين مختلف أفراد المستويات الوظيفية والإدارية، كما أنها عملية ديناميكية ومتسارعة، تعمل على إيصال ونشر وتلقي مختلف المعلومات البيانات من فرد لآخر وذلك عبر عدة وسائل إتصالية تسهل التواصل والتجاوب، من أجل إكتساب سلوكيات وتصرفات تنظيمية وفق ثقافة إتصالية محددة وتختلف من مؤسسة لأخرى.

تعد الثقافة الإتصالية أحد الركائز الأساسية، التي تحتوي عليها فعالية الأداء داخل المؤسسات، حيث تشكل الإطار المرجعي الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات في بيئة العمل، ومع تتطور بيئة الأعمال وتعدد التحديات الإقتصادية أصبحت المؤسسات، تدرك ان الإتصال لا يعد فقط وسيلة لنقل المعلومات والبيانات، بل فهو ثقافة متكاملة تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتكمن أهمية هذه الثقافة في قدرتها على تعزيز الشفافية وبناء الثقة بين العاملين وتحفيز بيئة متفتحة تسمح بتداول مختلف الآراء والأفكار بكل ثقة وشفافية، مما يضمن تشجيع سلوك العمال والموظفين على تقديم الأداء الجيد والملائم .

حيث يكتسي السلوك التنظيمي أهمية كبيرة، كونه يمثل دراسة لتصرفات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة يتأثر بشكل كبير بنمط الإتصال السائد، والذي ينعكس على مستويات التعاون وحل النزاعات التنظيمية، القيادة وإتخاذ القرارات، كما يعد أحد الركائز الأساسية في علم الإدارة، حيث يهتم بتأثير تصرفات الأفراد على الأداء العام في المؤسسة كما تكمن أهمية السلوك التنظيمي في قدرته على تحسين بيئة العمل، من خلال تعزيز التفاهم بين الموظفين زيادة الرضا الوظيفي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، كما يساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة، فالبتالي فإن ثقافة الإتصال السائدة داخل المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية، تقوم بدور محوري في خلق بيئة عمل محفزة

من هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو، من خلال الدراسة المسحية على عينة من عمال هذه المؤسسة الاقتصادية، التي تهدف الى رصد أنماط الإتصال وتأثيرها على أداء الأفراد ودرجة رضاهم ومستوى التفاعل داخل المؤسسة كما تهدف الى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير إستراتيجية الإتصال بما يخص تحقيق الأهداف التنظيمية ويعزز من فعالية المؤسسة.

وقد إقتضت طبيعة الدراسة تقسيم الموضوع بعد التطرق إلى ملخص والمقدمة العامة للدراسة إلى:

-الإطار المنهجي للدراسة: تطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية موضوع الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته، مجتمع الدراسة وعينة البحث، حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)، تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، الخلفية النظرية للدراسة، الدراسات السابقة **الإطار النظري:** حيث قسمناه إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: تحت عنوان **"ماهية الثقافة الإتصالية"**، حيث تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم الثقافة الإتصالية، خصائص الثقافة الإتصالية، أنواع الثقافة الإتصالية أهمية الثقافة الإتصالية، مكونات الثقافة الإتصالية، أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية، ختاماً بـ **بخلاصة الفصل**

الفصل الثاني: تحت عنوان **"مدخل مفاهيمي حول السلوك التنظيمي"** حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له، مفهوم السلوك التنظيمي، أنواع السلوك التنظيمي، خصائص السلوك التنظيمي، أبعاد السلوك التنظيمي، أهداف السلوك التنظيمي، عوامل نجاح السلوك التنظيمي **بإنتهاء بـ خلاصة الفصل**

-الفصل الثالث: تحت عنوان **"علاقة الثقافة الإتصالية بتعزيز السلوك التنظيمي"** حيث تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له، إلى دور الثقافة الإتصالية بتنمية العلاقات الإنسانية دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية، علاقة الثقافة الإتصالية بتنمية الإدراك والتعلم، علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد

العمل لدى الموظفين، عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي مع خلاصة الفصل

-الإطار التطبيقي للدراسة: تحت عنوان "عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية" تناولنا من خلال عناصره بعد التمهيد له إلى البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو، مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو، التحليل الكمي والكمي للجداول البسيطة والمركبة، عرض نتائج الدراسة الجزئية عرض النتائج للدراسة والعامّة مع خاتمة الدراسة، مقترحات وتوصيات الدراسة، قائمة المصادر والمراجع ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة والمركبة، فهرس الأشكال

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية موضوع الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواته
- 7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
- 8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)
- 9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- 10- الخلفية النظرية للدراسة
- 11- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعد الثقافة الإتصالية أحد العناصر المكونة للنظام العام للمؤسسات، بإعتبارها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به هذه المؤسسات مع موظفيها وعمالها ومع محيطها الخارجي حيث تولي العديد من المؤسسات والمنظمات إهتماما بالغاً ببيئة العمل ولثقافة التنظيم والإتصال التي يتم إمدادهما للعاملين والموظفين، لإقناعها الراسخ أن الإنسان يعد الثروة الحقيقية ومحدداً رئيسياً للإنتاج، ومن هنا جاء إهتمام المؤسسات والمنظمات بالثقافة الإتصالية، لما تتضمنه من قيم ومعتقدات وسلوكيات وإتجاهات وتصرفات وعادات وتقاليده وأفكار، تعمل على توجيه سلوك الأفراد والجماعات في مختلف المنظمات التي يعملون فيها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها التنظيمية والإدارية، وذلك لما تؤديه الثقافة الإتصالية من دور كبير ومهم ومعتبر في تشكيل عادات وقيم الفرج وإتجاهاته وطرق تعامله مع الأفراد الآخرين، وما يحيط به من ظروف وأحوال تنظيمية متعددة، حيث تؤدي الثقافة الإتصالية عدة وظائف من بينها: التأثير على شعور العاملين والموظفين والقادة الإداريين من خلال الشعور بالرضا والإنتماء والإلتزام والولاء الوظيفي، وإشباع حاجات الشعور بالإحترام والتقدير والأمان الوظيفي لدى العمال بأي مؤسسة.

حيث أدركت معظم المؤسسات الناجحة أن الإهتمام بالموارد البشري يمثل أحد مفاتيح وعناصر نجاحها لضمان التطوير والتحسين الوظيفي للعاملين والموظفين، حيث يرتبط نجاحها بإمكانية إعتماها على التلقين والتعليم الثقافي والإجتماعي، هذا ما يمكن أن يسمح بتطابق الثقافة الإتصالية التي يكتسبها الأفراد والجماعات التنظيمية مع الأهداف والغايات التنظيمية المسطرة والمحددة في المؤسسات، حيث أولت هذه المنظمات أهمية قصوى لتعزيز الثقافة الإتصالية، التي تساعد على النجاح مثل التحلي بقيم الإحترام والتقدير المتبادل بين الإدارة العليا والعاملين داخلها، بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات فكل هذه العناصر، يمكن أن تدخل هذه الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

إذ أن المؤسسة تتميز عن غيرها من أشكال التنظيم الإجتماعي عن العناصر المشكلة منها وتميزها عن هذه العناصر، بحيث أنها تضيف إليها شيئاً جديداً، لم يكن موجوداً من قبل، من خلال إهتمامها بكل عنصر فيها، حيث تشكل المنظمة غالباً لتلبية فكرة أو حاجة إجتماعية

فتخلق لدى أفرادها شعورا بالإختلاف والتميز تجاه الآخرين، حيث يميلون إلى الدفاع عنها لأنها تعبر عن وجودهم وشعورهم الاجتماعي بالإنتماء والانتساب داخلها.

وكذلك تهدف إلى تشكيل رأس المال المعرفي والسلوكي، يؤهل للتعامل الواعي والناجع والرشيد والمنطقي مع المضامين الإتصالية بمختلف أصنافها وأنواعها، سواء كانت مكتوبة شفوية، سمعية، بصرية، تكنولوجية، كما يؤهله لإكتساب مختلف الكفاءات والمهارات والمؤهلات الإدارية والتنظيمية والإتصالية والمعرفية والقدرة على التعبير التواصل والتفاعل المباشر وتبادل مختلف الآراء والإتجاهات والأفكار ووجهات النظر، كما تتيح الثقافة الإتصالية التعرف على العالم الداخلي للعمل للأفراد ورفع كفاءة ومستوى الأداء والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أنها تؤثر على طريقة تعامل أفراد وجماعات المؤسسة مع بعضها البعض، حيث تمكنهم من النقاش والتواصل الهادف والحوار الحر والشفاف والديمقراطي وفق قنوات إتصالية فعالة ومناسبة، تسمح بتدفق وانتقال وإنسياب مختلف المعلومات والبيانات والأفكار وتبادل ونشر مختلف الخبرات والتجارب والمهارات الإدارية والتنظيمية والعمل على تمكن الموظفين والعمال الجدد على الإندماج والتكيف مع مختلف الجماعات التنظيمية ومع أجواء المناخ التنظيمي بسرعة كبيرة وفعالية عالية، خصوصا العمال والموظفين القدامى على مستوى هذه المؤسسات، مما يؤهلهم إلى تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم لزيادة مستوى فعالية وكفاءة هذه المنظمات لدى الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي، كما تشير الثقافة الإتصالية إلى مختلف الأنماط والسلوكيات والقيم والعادات والتقاليد والتصرفات والإدراكات التي تظهر لدى الموظفين والعمال من خلال التدريب والتكوين النوعي والمستمر والكافي، ويشمل دراسة كيفية تأثير الأفراد داخل المؤسسة، السلوك التنظيمي، والذي يركز على كيفية تفاعل وتواصل الأفراد والجماعات التنظيمية تحت مبدأ الفريق الواحد أو تجسيد روح الجماعة التنظيمية على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو، من أجل تفعيل وتدعيم وتعزيز وتنمية السلوك التنظيمي بمختلف التنظيمات، والذي يدرس مختلف العمليات والأنظمة والسياسات التنظيمية ككل .

فالثقافة الإتصالية تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في مختلف التنظيمات والمؤسسات، حين تساهم في بناء وتشكيل بيئة عمل تنظيمية تفاعلية

إتصالية، تكون موجهة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عندما تعتمد ثقافة إتصالية داعمة وقوية ومنتينة وواضحة ومفهومة، تعتمد على الحوار المفتوح والتفاعل المستمر والدائم والناجع بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية، ويتم على ضوءها تعزيز الإلتزام الوظيفي والرضا المهني بين الموظفين والعاملين على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو.

من خلال ما سبق ذكره، يمكننا طرح التساؤل الجوهري الأساسي التالي:

كيف أثرت الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي للعاملين على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو؟

حيث يتفرع عن هذا التساؤل المحوري الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية الجزئية التالية:

1-كيف دعمت القيم والأفكار والمعتقدات والقوانين السائدة على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

2-كيف ساهمت العمل الجماعي والتشاركي على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

3-كيف أثرت طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والمسؤولين على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي؟

4-كيف دعمت ثقافة الحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر بين العمال على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي؟

5-ما العلاقة الموجودة بين نمط القيادة ونوع الإتصال السائد على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

6-ماهو الدور الذي تؤديه نوعية الوسائل والأساليب الإتصالية المستخدمة والسائدة على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

7-كيف ساهمت الخطط والبرامج والسياسات التي يتم إعدادها وصياغتها على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

8-كيف ساهمت عملية تحديد الأهداف والأولويات على مستوى المؤسسة الاقتصادية"

نفظال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

9-كيف ساعدت عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية

على مستوى مؤسسة الاقتصادية" نفظال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي

للعمال؟

10-ماهي المعوقات التي واجهت الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة الاقتصادية"

نفظال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال؟

2-أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار موضوع أي بحث علمي لا يكون بشكل عشوائي أو من العدم، أو من فراغ أو

بشكل إعتباطي، إنما يتم وفق أسس ومعايير منطقية ومناسبة، تهدف للوصول إلى نتائج وآفاق

بحثية وعلمية، ذات أمانة ومصداقية علمية حيث تتمثل أسباب إختيار موضوع دراستنا الحالي

فيما يلي:

أ-أسباب ذاتية

-الرغبة في إكتساب مختلف الخبرات والتجارب المهارات والمعلومات الإدارية التنظيمية

والتطبيقية والإدارية الهامة المعتبرة، التي يتيح لنا إستثمارها وإستغلالها في مشوارنا الوظيفي

والمهني مثل: التحلي بالإنضباط والصرامة والإلتزام الوظيفي

-الميل الشخصي والفضول العلمي للبحث في مثل هذه المواضيع الإدارية التي تعنى بواقع

الثقافة الإتصالية في المؤسسات التجارية، وكسر عقدة التردد والحياء والخوف والإرتباك من

خلال التفاعل والحوار والتواصل والإتصال مع مختلف الأفراد والجماعات التنظيمية

والشعور بثقة النفس والجرأة العلمية وحس المبادرة وروح المسؤولية، مما يسمح لنا في تنمية

وتدعيم معارفنا ومعلوماتنا

ب-أسباب موضوعية

-توفر العديد من المصادر والمراجع العلمية، من كتب ومجلات وقواميس ومعاجم وأطروحات

الدكتوراه ورسائل الماجستير، التي تتيح لنا جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق

المتعلقة بموضوع دراستنا الحالي

الإطار المنهجي للدراسة

-قابلية موضوع دراستنا للبحث من الناحية المنهجية، النظرية، التطبيقية، من الناحية المنهجية وهذا من خلال توفر أدوات البحث العلمي ومختلف الأساليب والمقاربات الإحصائية ومختلف الدراسات السابقة، التي تسهل عليها ضبط وتحديد نطاق المعالجة أو التناول من دون خلط وعشوائية وهفوات، أما الناحية النظرية، فمن خلال توفر كامل هائل ونوعي من المعلومات والبيانات، التي تتيح لنا تقسيمه على شكل فصول ومباحث، أما من الناحية الميدانية، فمن خلال إمكانية إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو، وتوفر تقنيات البحث العلمي، التي تسمح لنا بالوصول إلى نتائج منطقية وموضوعية وحيادية وعلمية

-حدثة موضوع الثقافة الإتصالية، من خلال إهتمام وعناية العديد من الدارسين والباحثين في مختلف مجالات علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية وعلوم الاجتماع تنمية بشرية والعلوم الإدارية والقانونية والسياسية والإقتصادية وعلوم التسيير، في مختلف الزوايا والجوانب النفسية والاجتماعية والإتصالية والتنظيمية بموضوع الثقافة الإتصالية وأهميتها في المؤسسات في الوقت الراهن

-إرتباط موضوع دراستنا الحالي بالتخصص العلمي، بصفتنا طلبة في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، الذي يهتم بدراسة مختلف الأشكال الإتصالية، وكذا مختلف التفاعلات، التي تتم بين مختلف الأفراد والجماعات في مختلف المؤسسات والتنظيمات، سواء كانت مؤسسات خدمتية أو إقتصادية، أو مؤسسات عمومية أو خاصة أو مؤسسات ناشئة (Start Up)

-توفر الإمكانيات المادية والمالية والمنهجية، التي تسمح لنا بدراسة موضوع الثقافة الإتصالية، وهذا يعد دافعا قويا في الميل لمثل هذه الدراسات

4-أهداف الدراسة

- 1-تسليط الضوء على كيفية تدعيم القيم والأفكار والمعتقدات والقوانين السائدة على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تدعيم السلوك التنظيمي للعمال
- 2-التعرف على كيفية مساهمة العمل الجماعي والتشاركي على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال

- 3-الكشف عن كيفية تأثير طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والمسؤولين على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي
 - 4-إبراز كيفية تدعيم ثقافة الحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر بين العمال على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي
 - 5-رصد العلاقة الموجودة بين نمط القيادة ونوع الإتصال السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
 - 6-البحث عن الدور الذي تؤديه نوعية الوسائل والأساليب الإتصالية المستخدمة والسائدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
 - 7-توضيح كيفية مساهمة الخطط والبرامج والسياسات التي يتم إعدادها وصياغتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
 - 8-محاولة التعرف على كيفية مساعدة عملية تحديد الأهداف والأولويات على مستوى على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
 - 9-رصد كيفية مساعدة عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على مستوى مؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
 - 10-توضيح أهم المعوقات التي تواجه الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال
- 4-أهمية موضوع الدراسة

تعد الدراسات العلمية جزء أساسيا ورئيسا في أي بحث علمي، نظرا لما تقدمه من خلفية علمية ونظرية، تكون مساعدة للباحث على بناء دراسة قوية، صحية، واضحة، تسمح بالفهم الجيد والتناول المنطقي لموضوع الدراسة، حيث تساهم الدراسات السابقة في تقديم القيمة المضافة والإضافة النوعية في الميدان العلمي والتطبيقي، وهذا من خلال الرجوع والإستناد والإعتماد إلى النتائج والآفاق والتوصيات والمقترحات العلمية المتوصل إليها، التي تعد

مؤشرات وأسس ومعايير علمية منطقية موضوعية هامة ومعتبرة، من أجل تطبيقها على أرضية الواقع، حيث تمثل الأرضية الصلبة لتدارك مختلف نقاط ومواضع الضعف والخلل والنقص في المعلومات والمقاربات والأساليب المنهجية والإحصائية المتبعة .

حيث تتمثل أهمية دراستنا الحالية فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية

✓ المساهمة في إثراء البحث العلمي، من خلال إحداث ما يعرف بـ"التراكمية المعرفية والعلمية"، ويكون من خلال تقديم وتزويد مختلف المكتبات الجامعية والمكتبات العمومية بمختلف الأبحاث والدراسات العلمية في مختلف الحقول والمجالات العلمية، إذ تكون هذه الدراسات العلمية إطار مرجعيا وسندا ومددا للطلبة والأساتذة الجامعيين في إنجاز مختلف البحوث والمقالات والعلمية والمحاضرات والأعمال الموجهة والمذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، مما يؤدي تبادل مختلف الآراء والأفكار والمعلومات والنظريات والمقاربات ووجهات النظر العلمية المتعلقة بالباحثين والدارسين، في إطار النقاش في فضاء علمي خصب ومفتوح والمساهمة في عملية التمحيص المنظم والتدقيق الواعي والتحقيق الموضوعي والعقلاني والنقد البناء الهادف والعمل على تصحيح وتصويب وتقويم وتقييم مختلف وجهات النظر والأفكار وتجسيد ثقافة الاختلاف والتعايش العلمي المعرفي، تطبيقا لمقولة "الإختلاف رحمة" الذي لا ينبغي أن يتحول إلى خلاف وصراع إيديولوجي مما يؤدي إلى تطوير وتحسين المشهد العلمي الجامعي، والرقي والإزدهار بالجامعة الجزائرية.

ب- الأهمية العملية (التطبيقية)

✓ من خلال هذه الدراسة حاولنا البحث في أهم مواطن ونقاط النقص والخلل والضعف، التي تواجه تطبيق الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو، والعمل على تداركها وإصلاحها وتصحيحها وتصويبها، والعمل على تقوية وتدعيم نقاط القوة في الهياكل التنظيمية والموارد البشرية، من خلال صياغة وإعداد الإستراتيجيات والسياسات والخطط المستقبلية لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات كمية وكيفية وعلمية منظمة وموضوعية، يمكن الإستناد عليها

✓ مساعدة صناع القرار من مديرين ومسؤولين وإطارات على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو في صياغة وإعداد وتحديد مختلف الأولويات والإستراتيجيات والأهداف وتحليل مختلف الأوضاع والمتغيرات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية بهذه المؤسسة الخدمائية، من أجل زيادة مستوى فعاليتها وكفاءتها التنظيمية والإدارية ضمان التموقع الجيد في المحيط، وتحقيق التطور والإستمرارية والنمو والإزدهار والرقى.

✓ إثراء الفكر الإداري بفلسفة إدارية حديثة عصرية، من خلال خلق وإستحداث أنماط وأساليب تنظيمية وإدارية حديثة، تعمل على مواكبة ومسايرة مختلف التغيرات والتطورات الواقعة والحاصلة في إطار المحيط الداخلي والخارجي، الذي تنشط فيه هذه المؤسسة الاقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو، مما يسهم في الأخير إلى إضفاء "الصبغة العلمية" على مختلف القرارات الإدارية والأساليب والممارسات التنظيمية، التي تكون وفق نسق منظم وواضح ومفهوم

✓ تزويد وإكساب الموظفين والعمال بمختلف الخبرات والمؤهلات والتجارب والمؤهلات العلمية والإدارية والتنظيمية والميدانية والمعلومات والإجراءات القانونية، من خلال ما توصلنا إليه هذه الدراسة من نتائج وإقتراحات من التي تبسط وتسهل لهم طريقة وأسلوب أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار والمسؤوليات بشكل جيد ومناسب ومنطقي وإتقان وإلتزام ومسؤولية وحزم على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو، خصوصا ما يتعلق بالمدخل السلوكي والنفسي، الذي يعمل على التأثير على نواحيهم وجوانبهم الذهنية والنفسية وتوجيههم الوجه الصحيحة والسليمة، ومنه العمل على تحسين مستوى قدراتهم النفسية والتنظيمية

✓ المساهمة في بناء صورة ذهنية إيجابية وحسنة وجيدة لدى أذهان وعقول الجمهور الخارجي لمؤسسة الاقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال كسب دعمهم وتعاطفهم وقبولهم وإستحسانهم لمنتجاتها وخدماتها، من خلال التواصل والتفاعل بقنوات وتقنيات إتصالية فعالة وحديثة، وتعمل على تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم في مستويات عالية من الجودة الشاملة وتبادل وجهات النظر والأفكار في إطار ديمقراطي حر ومفتوح يسوده الود

والثقة والتقدير والإحترام المتبادل، خاصة وأن هذه المؤسسة، تقوم بأدوارها ووظائفها في إطار ما يعرف بـ **"المسؤولية الاجتماعية"**

✓ المساهمة في تجسيد وتفعيل إدارة الجودة الشاملة، ويكون من خلال الإستثمار والإرتكاز والإستناد على أسس وخصائص ومميزات ومقومات ومبادئ وأبعاد الثقافة الإتصالية الفعالة العقلانية في التحسين والتطوير المستمر والدائم والمتواصل والنوعي والكمي لمختلف منتجات وخدمات مؤسسة الاقتصادية **"نפטال"** بولاية تيزي وزو، وفق أسس منطقية وعلمية، التي تكون مقدمة للجمهور الخارجي المتعامل معها.

✓ المساهمة بأفكار ومعلومات حول طرق إدارة مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية الإدارية، التي تنشأ بين الموظفين والعمال والإدارة العليا، من خلال تطبيق أساليب ودية وسلمية، تقوم على الإحترام والتقدير المتبادل والثقة، من خلال أسس الثقافة الإتصالية، مما يساهم في تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار بكل حرية وديمقراطية وشفافية ونزاهة وتوجيههم نحو تطبيق السلوك التنظيمي المناسب.

✓ من المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في توضيح أساليب وأنماط قيادية، تكون أكثر تفتحاً وديمقراطية ومرونة على مستوى المؤسسة **"نפטال"** بولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال الإستثمار الأمثل للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، وحسن الإستخدام العقلاني لها، مع التركيز على تعزيز وتدعيم جانب السلوك التنظيمي، الذي يعد المحرك الأساسي في تشجيع العمال والموظفين على تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، وهذا عن طريق إستخدام تقنيات وأساليب ووسائل إتصالية متنوعة، تتسم بالوضوح والفهم، وعدم وجود تشويش وتشويه للمعلومات والبيانات والحقائق المتدفقة والمنسابة، كما يتم تراعي الفروقات والنواحي العقلية والنفسية والعلمية والفيزيولوجية لمختلف موظفي وعمال المؤسسة الاقتصادية **"نפטال"** بولاية تيزي وزو.

5-نوع الدراسة

تندرج دراستنا الحالية، ضمن الدراسات الوصفية، حيث قمنا بوصف واقع الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية **"نפטال"** بولاية تيزي وزو، ومدى مساهمتها في تفعيل السلوك التنظيمي لدى العمال.

تعد الدراسات الوصفية، من أهم الدراسات التي تعمل على وصف مختلف الظواهر والقضايا والمشكلات التي تثير الاهتمام والجدل، من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات ودراستها والعمل على تحليلها وتفسيرها من مختلف جوانبها، للتوصل إلى نتائج تكون ذات صبغة علمية ومصداقية وحيادية.

إذ تعرّف الدراسات الوصفية على أنها " الطريق الذي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر المحيطة والظواهر العلمية في بيئتها والمجال العلمي الذي ينتمي إليه وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى، كما تصور العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي، التي تلائم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث" (1)

كما تعرّف على أنها "نوع من البحوث التي تهدف إلى وصف خصائص ظاهرة معينة أو مجموعة من الأفراد والجماعات، دون التطرق إلى تفسير الأسباب أو العلاقات بين المتغيرات، وتسعى هذه الدراسات إلى جمع وتحليل مختلف البيانات لتقديم وصف دقيق ومفصل للظاهرة المدروسة، وغالبا ما يتم استخدامها كخطوة أولية في البحث العلمي لفهم طبيعة المشكلة أو الظاهرة قبل إجراء أبحاث أعمق أو تجريبية" (2)

الدراسة الوصفية (Descriptive research) تستخدم لفهم ووصف خصائص ظاهرة أو موضوع، دون محاولة التأثير عليه أو إثبات علاقة سببية بين متغيراته، الهدف الأساسي من الدراسة الوصفية، هو تقديم صورة شاملة ودقيقة عن الظاهرة المدروسة، مما يساعد الباحثين في الحصول على بيانات واقعية وملموسة كخطوة أولى نحو فهم أعمق. أو تطوير دراسات (3)

حيث إعتدنا على الدراسة الوصفية لوصف وتفسير دقيق وشامل لتأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي لعمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، من خلال جمع مختلف البيانات والمعلومات حول كيفية تأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي

1-آمال المزاهرة، الإعلام أسس ومبادئ، ط1، دار الكنوز والمعرفة، الأردن، 2010، ص105
2-كريس جون دبليو، المناهج النوعية والكمية والمختلطة، تر: عبد الله بن محمد الزيدان، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص 25، 26
3-علي يوشباح، أساسيات البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الفكر العربي، عمان، 2018، ص ص 45، 50

لعمال هذه المؤسسة، للوصول إلى نتائج دقيقة وصارمة من خلال تناول هذه الدراسة بكثير من التفسير والتحليل، من مختلف الجوانب التنظيمية والإدارية والسلوكية والإتصالية.

6-منهج الدراسة وأدواته

أ-منهج الدراسة

يتوجب على كل باحث عند إنجاز دراسة معينة، الإعتماد على منهج معين أو مجموعة من المناهج العلمية، التي تتسم بالموضوعية والمنطقية والدقة، بهدف الوصول إلى النتائج المرجوة، والتي تكون مطابقة للواقع، حيث يمثل المنهج المقوم الأساسي لأية دراسة، إذ من خلاله تتضح الإجراءات والأساليب والخطوات البحثية.

قدمت عدة تعاريف للمنهج أهمها:

يعرف المنهج على أنه " الطريقة أو الأسلوب، الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلة والوصول إلى بعض النتائج المعينة وقواعد يتم وضعها، من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع الإهتمام من الباحثين، أي مختلف مجالات المعرفة الإنسانية" (1) كما يعرف المنهج على أنه "عبارة عن مجموعة من القواعد العامة الموضوعية، من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل، حيث يمكن القول على أن المنهج هو الطريقة، التي يتبعها الباحث في دراسته لإكتشاف الحقيقة" (2)

وفي تعريف آخر للمنهج "عبارة عن مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة المتبناة من قبل الباحث من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة" (3)

بما أن دراستنا وصفية فقد إعتمدنا على المنهج المسحي، الذي يعد من أنسب وأفضل المناهج لجمع مختلف البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة أو الموضوع المتناول والوقوف على كافة الظروف المحيطة بهذه الظواهر أو المواضيع بكثير من التفصيل والتدقيق والتحليل.

1-حسين محمد جواد صبور، منهجية البحث، ط1، دار النشر الصفاء، عمان، 2013، ص 177
2-عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2016، ص99
3-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية (د-ط)، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشرف، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص27

حيث يعرف المنهج المسحي على أنه "منهج علمي منظم يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة إدارية أو علمية أو نقابية والتعرف على أنشطتها المختلفة وسلوك العاملين فيهم ومواقفهم في مختلف القضايا" (1)

كما يعرف المنهج المسحي على أنه "أحد المناهج البحثية، التي تستخدم لدراسة الظواهر أو المشكلات من خلال جمع بيانات تفصيلية عنها وتحليلها، بهدف وصفها وتحليلها بشكل منهجي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في البحوث الاجتماعية والتربوية والإدارية" (2)

وفي تعريف آخر للمنهج المسحي هو "عبارة عن منهج علمي يستهدف جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق، حول ظاهرة معينة، من خلال دراسة عينة أو مجتمع معين بهدف وصف الظاهرة بدقة وتفصيل وتحليلها للوصول إلى إستنتاجات عامة، يستخدم في مجالات متعددة الاجتماعية، التربوية، الصحية، الإدارية، الإعلامية، ويهدف إلى فهم الإتجاهات، السلوكيات المرتبطة بالظاهرة" (3)

وقد إتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج المسحي، الذي يتناسب مع دراستنا لموضوع تأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمية لعمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، من خلال جمع ومسح وتحليل مختلف إتجاهات وآراء وأفكار العمال بهذه المؤسسة كما هي في موجودة في أرضية الواقع وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات، وهذا من خلال التواصل والتفاعل مع عمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو حول كيفية تأثير مختلف خصائص الثقافة الإتصالية على سلوكهم التنظيمي، الذي يؤدي إلى زيادة وترقية مستوى أدائهم الوظيفي بشكل جيد .

1-مصطفى عليان رابحي، محمد عثمان غنيم، أساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ص30

2-ديولر فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو المصرية، 1984، ص313

3-محمد حسن علاوي، أسامة كامل الراتب، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999 ص143

ب- أدوات الدراسة

من الضروري أن يستعين كل باحث في مجال دراسته أو بحثه بتقنيات وأدوات بحثية معينة، من أجل جمع مختلف البيانات والمعلومات، حيث تمثل أهم مرتكزات الإحاطة بالظاهرة المدروسة، التي تسمح بالوصول إلى إستنتاجات ونتائج ومقترحات الدراسة بشكل علمي ومنطقي وعقلاني، إذ لكل دراسة أداة علمية مناسبة وملائمة لها، ويمكن للباحث أن يستخدمها جميعها، لإضفاء مبدأ الشمولية والعلمية والإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة.

تعرف أدوات البحث العلمي على أنها "مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين" (1)

حيث تتمثل أدوات دراستنا الحالية فيما يلي:

1- إستمارة الإستبيان

تعد إستمارة الإستبيان أداة أساسية ورئيسية على مستوى دراستنا الحالية، كونها اتاحت لنا الحصول على معلومات وبيانات كمية وكيفية شافية ووفية، من أجل الإحاطة الشاملة والعامّة بموضوع دراستنا، للوصول إلى نتائج دقيقة ومنطقية وموضوعية وحيادية

نجد العديد من التعاريف المرصودة والمقدمة لإستمارة الإستبيان التي تتمثل فيما يلي:

تعرف إستمارة الإستبيان على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تهدف للحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين يثير الإهتمام وهي من أكثر الأدوات إستخداما في جمع البيانات " (2)

تنوعت أسئلة إستمارة إستبياننا في هذه الدراسة، من أسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة بالإضافة إلى أسئلة الرأي، التي تتيح المجال والحرية للفرد المبحوث الإجابة عن مختلف الأسئلة المطروحة بكل حرية وديمقراطية ووضوح، من دون إجراءات وقيود مسبقة تسمح بالحصول على معلومات وبيانات واضحة ودقيقة ومفصلة حول الظاهرة موضوع الدراسة .

1-مصطفى عليان رابحي، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص82

2-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد، التطبيقات)، ط2، دار وائل، الأردن، 1999، ص23

تتكون إستمارة إستبياننا من 43 سؤالاً موزعة على أربعة محاور وهي:

-المحور الأول: البيانات الشخصية

-المحور الثاني: الثقافة الإتصالية في مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

-المحور الثالث: السلوك التنظيمي في مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

-المحور الرابع: العلاقة بين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي بمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

وقد قمنا بتوزيع إستمارة الإستبيان على إحدى الأستاذات بهدف تحكيمها وتصويبها وتصحيحها، حيث خضعت لعدة تغييرات معتبرة حتى تخرج بشكلها الأخير والصحيح والنهائي، وهي الأستاذة "علام".

2-الملاحظة

تعد الملاحظة أداة مكملة على مستوى دراستنا الحالية، التي سمحت لنا بجمع معلومات إضافية، أغفلت عنها إستمارة الإستبيان.

تعرف الملاحظة على أنها "عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة وسيرها وإتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير"⁽¹⁾

كما تعرف أيضا الملاحظة بأنها "مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز، ووفقا لظروفها الطبيعية، والملاحظة كوسيلة بحثية، تتمتع بفوائد كبيرة تميزها عن الوسائل الأخرى، حيث تعطي للباحث إمكانية ملاحظة سلوك وعلاقات وتفاعلات المبحوثين والإطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، ويتيح للباحث ملاحظة الأجواء الطبيعية غير المصطنعة وتفاعلاتهم سليمة وصحيحة وبعيدة عن التصنع والتكلف"⁽²⁾

وقد إستخدمنا الملاحظة في دراستنا الحالية الملاحظة البسيطة، من خلال التعرف والإطلاع على مختلف التفاعلات، التي تتم من خلال الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال التعرف على مختلف السلوكيات

1-محمد عبيدات وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 24

2-حسين محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996، ص 107

التنظيمية، التي تنشأ لدى العمال والموظفين، من إحترام وإنضباط ومسؤولية وتعاون وتفان وثقة متبادلة، إضافة إلى الإطلاع على الأساليب الإدارية القائمة بهذه المؤسسة بهدف توجيه الموظفين نحو التصرفات التنظيمية السوية ، من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ، كما أفادتنا الملاحظة في التعرف على مختلف أقسام ومصالح وفروع هذه المؤسسة

7-مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ-مجتمع البحث

يعد إختيار مجتمع الدراسة، من أهم خطوات البحث العلمي، الذي يقوم من خلاله الباحث بإختيار مجتمع دراسته وتحديدته تحديدا دقيقا شاملا من حيث الخصائص المكونة له، بهدف قياس تلك الظاهرة المدروسة أو المشكلة التي يتم التطرق إليها في ميدانها الطبيعي بشكل كمي وإحصائي، حتى يقوم بالوصول إلى النتائج المرجوة الدقيقة والموضوعية والعلمية ومن أهم التعاريف الموضوعية لمجتمع الدراسة ما يلي:

-يعرف مجتمع البحث على أنه "مجموعه من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص

مشتركة، تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث" (1)

-وفي تعريف آخر لمجتمع الدراسة "هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة

التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة، كما يعتبر مجموع الأشخاص أو

المؤسسات أو الأشياء أو الأحداث التي يريد أن يصل إلى استنتاج بخصوصها" (2)

ويعرفه "حاتم أبو زائدة" العينة على أنها " جزء من المجتمع، أي هي جزء من الكل

على أن يكون هذا الجزء ممثل لكل "

بمعنى آخر، أن تكون العينة لمجتمع البحث، وتكون خصائص هذا المجتمع بما فيها من

فروقات وإختلافات ظاهرة في العينة المدروسة، ويتم إختيار هذه الأخيرة بهدف تعميم النتائج

التي يتحصل عليها الباحث على مجتمع البحث، ليتسنى على الباحث إستخدام بيانات ونتائج

العينة في تقديم معالم المجتمع بشكل جيد. (3)

1-موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 173.

2-إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1998، ص 129.

3-حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، ط2، مركز البحث المستقل، غزة، فلسطين ، 2018، ص 157

يتمثل مجتمع دراستنا الحالية في مجموع عمال المؤسسة الاقتصادية "نفتال" بولاية

تيزي وزو.

ب-عينة الدراسة

يعد تحديد العينة من أهم الخطوات، التي يتبعها الباحث في إنجاز دراسته العلمية لضمان وصوله إلى نتائج صحيحة ودقيقة، حيث يختارها بعد تعرضه على المجتمع الأصلي أو الكلي لبحثه بشكل دقيق وصارم ويدرس مختلف مفرداته، من أجل تجنب إرتكاب أخطاء وهفوات تؤثر بشكل سلبي في مصداقية وصحة ودقة النتائج العلمية المتوصل إليها، حيث نجد عدة تعاريف للعينة منها ما يلي:

تعرف العينة على أنها "ذلك الجزء من مجتمع البحث، ويقوم الباحث باختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا". (1)

كما تعرف العينة بأنها " تلك الجزء المختارة من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، وتشتراط العينة أن تكون فيها جميع صفات الأصل، التي أستقت منه في جوانبها المختلفة، وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس، فهي تعمم النتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء وشوارع أو مدن أو غير ذلك" (2)

وفي تعريف آخر للعينة هو " ذلك الجزء المختار، من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة للمجتمع ويشترط للعينة، أن تكون فيها جميع الصفات الأصل، التي أستقت منه وطبقا لطبيعة الدراسة فهي تعميم النتائج على المجتمع الكلي، ووحدات العينة، وقد تكون أشخاصا أو شوارعا أو مدنا أو الوسائل المادية المختلفة والمتنوعة، وغير ذلك من الأشياء" (3)

حيث إعتدنا في موضوع دراستنا الحالية، على العينة القصدية أو العمدية أو الغرضية التحكمية، التي تندرج ضمن العينات غير العشوائية وتعرف العينة القصدية على "أنها العينة التي يتم اختيارها بشكل غير عشوائي، ولا تتم وفق للأسس الإحتمالية المختلفة، وإنما تتم

1-لونيس أوقاسي وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الأيام، عمان، 2002، ص 9
2-معن خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص200.
4-علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة
2010، ص 198

وفق لأسس وتقديرات ومعايير معينة، يضعها الباحث وفيها يتدخل في إختيار العينة، وتقدير من يختار ومن لا يختار من أفراد المجتمع الأصلي

حيث تعرف العينة القصدية بأنها "العينة التي يقوم الباحث بإختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم هو شخصيا بإنتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات، وهذا لإدراكه المسبق ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة، أي تمثله تمثيلا صحيحا، وبالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة" (1)

ويعرفها "محمد عبيدات وآخرون" على أنها " العينات التي تساعد الباحث من إختيار الأفراد الأفراد لدراستهم، وذلك بشكل مقصود وهادف، كونها تتوفر على مجموعة من الخصائص والسمات والمميزات، جعلته يختارها، دون غيرها من العينات الأخرى، كونها تخدم موضوع دراسته" (2)

وفي دراستنا الحالية، إعتمدنا على عينة عمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" لولاية تيزي وزو، ويبلغ عددها 50 عامل وعاملة لإعتقاد بأنهم يتوفرون على خصائص معينة، تسمح لنا بجمع مختلف المعلومات والبيانات دون غيرهم حول موضوع دراستنا، لقد قمنا بإختيارها من قسم الإعلام، قسم الإدارة والموارد العامة، مصلحة الموارد العامة ومن مبررات إختيار هذه العينة القصدية هي كالتالي:

-إعتمادنا على متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية
-قرب مكان الدراسة سمح لنا بسهولة الوصول إلى الفئة المبحوثة، كما سمح لنا بتوفير الوقت والجهد والمال.

-معيار محدودية مجتمع الدراسة أي أنه ليس واسعاً وكبيراً ، مما يسهل الوصول إلى جميع مفرداته بدقة طبقاً لأهداف الدراسة وغاياتها، إضافة إلى سهولة التواصل والتفاعل مع عينة الدراسة

1-أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والإتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر 2010 ص ص، 197، 198

2-محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 96

8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)

أ-الحدود الزمنية: يمثل المجال للدراسة الميدانية، وعلى العموم بدأنا دراستنا في الإطار المنهجي والنظري في أكتوبر 2024، أما الدراسة الميدانية فقد امتدت من 26 مارس 2025 إلى غاية 24 ماي 2025

ب-الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو

ج-الحدود البشرية: هو المجال الذي ينتقي ويختار فيه الباحث أفراد العينة، حيث قمنا باختيار عينة من الجمهور الداخلي للمؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو، قوامها 50 عامل وعاملة

9-تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

من أهم مراحل البحث العلمي، نجد مرحلة تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة، خاصة في العلوم الإنسانية، حيث إن لكل له مفهوم أبعاد ومعاني ودلالات وتأويلات مختلفة لغوية وإصطلاحية وإجرائية، تتمحور حولها مجموعة من المؤشرات، قد تختلف من مفكر إلى آخر أو من مجتمع بحث إلى مجتمع بحث آخر، وهذا ما دفع بنا إلى تحديد وضبط مجموعة المفاهيم التي تتمحور حولها دراستنا، بغرض رفع اللبس الغموض، الذي قد يكتنف بعض المفاهيم مما يؤدي إلى تحقيق الفهم والوضوح الجيد لدى القاري كونها تعد كلمات مفتاحية دلالية. ومن أهم المفاهيم والمصطلحات الواردة على مستوى دراستنا الحالية هي: التأثير الإتصال، الثقافة، الثقافة الإتصالية، السلوك التنظيمي، المؤسسة

1-التأثير (Effet)

أ-التعريف اللغوي

جاء في معجم "لسان العرب" لابن منظور أن التأثير بصيغ عدة نابع من وجود أثر للدلالة عليه والأثر بقية الشيء والجمع آثار، خرجت على إثره، وفي أثره، أي بعده، أثرته تأثرته تتبعث أثره، والأثر بالتحريك ما بقي من رسم الشيء، التأثير، إبقاء الأثر في الشيء أثر في الشيء ترك فيه أثرا، الأثيرة، من الدواب العظيمة الأثر في الأرض بخفها (1)

1-ابن منظور، لسان العرب، مجلد1، ط4، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 2005،ص52

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف التأثير على أنه "إضافة حالة نفسية تم إنتاجها عن طريق إضافة أفكار جديدة لدى المتلقين، تقوم بجعلهم عند تحركهم مدفوعين بهذه الحالة النفسية، وبمجموعة من الأفكار والمعلومات التي لديهم، ولهذه الحالة النفسية أدوار كبيرة جداً، فهي أساسية في تغيير سلوكيات الفرد أو مجموعة من الأفراد لمدة محددة في اتجاه معين"

ويتم الملاحظة في هذا التعريف، أنه يقوم بالتركيز على إضافة الأفكار والقيم والسلوكيات والقيم، بينما التأثير قد يكون عن طريق الصقل والإرشاد والتوجيه إلى مختلف الأفكار الموجودة سابقاً عند الفرد أو الجماعة، التأثير يكون بسبب نتيجة تعدد وتنوع مختلف التفاعلات الاجتماعية بين سببين، وهما المؤثر والمتأثر، بحيث يقوم بإنتاج ردة فعل وإستجابة معينة عند المؤثر، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن التأثير يحتاج لحصوله إلى تفاعل بين طرفين أساسيين هما: المؤثر والمتأثر.

وفي تعريف آخر للتأثير "هو أحد المركبات في عملية التواصل؛ فالعديد من الباحثين أعطوا التأثير مكانة مركزية في عملية الاتصال، وقاموا بالادعاء أن التأثير عبارة عن مركب ضروري ومهم في كل عملية تواصل"

ويتم الملاحظة في هذا التعريف، أن التأثير هو من أهم مكونات عملية التواصل والتفاعل بين مختلف الأفراد والجماعات، وهذا يكون من خلال تبادل الأفكار والاتجاهات ووجهات النظر. (1)

كما يعرف التأثير على أنه "هو القدرة على إحداث التغيير في الآخرين، لا يرى إلا من خلال الأثر، الذي يتسبب في إحداثه، دون إستخدام القوة والسلطة الرسمية"(2)

ج-التعريف الإجرائي

التأثير هو عبارة عن تلك التعديلات والتغييرات التي تطرأ وتظهر على سلوكيات وتصرفات وإتجاهات وقيم وإدراكات وتصورات وأحاسيس العمال، الذين إختارنا منهم على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، من طرف صناع القرار من مدير

1-ديمة الشاعر، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية، سوريا، 2008، ص11
2-محمد منير سعد الدين، قراءة في الإعلام المعاصر والإسلامي، ط2، دار بيروت المحروسة، لبنان، 1998، ص15

ومسؤولين، وهذا يكون عن طريق تطبيق أسس ومعايير الثقافة الإتصالية، وهذا يشترط وجود مثير وإستجابة، مما يؤدي الأخير إلى تقديم مستوى عال وكبير من الأداء الوظيفي لدى العمال، وفي تجسيد الرضا الوظيفي والإلتزام والولاء الوظيفي الملائم، مما يؤدي في الأخير إلى إستمرارية ونمو وإستقرار ونمو هذه المؤسسة، وزيادة مستوى كفاءتها في إطار المحيط الذي تنشط فيه، وفي تدعيم صورتها الذهنية لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

2-الإتصال (Communication)

أ-التعريف اللغوي

تعني كلمة الإتصال (Communication) التعبير والتواصل والتفاعل من خلال الرموز والإشارات والأحاسيس والعواطف والمعلومات والبيانات، لتحقيق أهداف معينة وينطوي على عنصر القصد والتدبير، هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى المشاركة والمساهمة بالمعنى الشائع أو المؤلف، كما ترجع إلى الأصل اليوناني (Communicare)، أي يذيع أو ينشر ويشيع كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل (Common)، بمعنى عام أو مشترك، ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الإتصال عملية، تتضمن المشاركة المساهمة التفاهم التنسيق حول موضوع معين أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج معين .

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف الإتصال حسب "قاموس المورد" يعرف الإتصال على أنه "تبادل الأفكار والمعلومات والآراء عن طريق الكلام والكتابة أو الإشارة، سواء في شكل إيماءات أو نذببات سمعية أو صوتية سلكية كانت أو لاسلكية" (1)

كما يعرف الإتصال أنه "عملية يقوم بمقتضاها ما بين مرسل ومستقل والرسالة في مضامين إجتماعية، من خلالها يتم نقل أو معنى مجرد أو واقع معين أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قضية، وهو أيضا عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل" (2)

1-محمد عودة، أساليب الإتصال والتعبير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية، دار المعرفة للطباعة والنشر مصر، 1971، ص5

2-هالة منصور، الإتصال الفعال، مفاهيمه - أساليبه، مهاراته، المكتبة العلمية، الإسكندرية، 2000، ص 48

وليس عملية نقل، إذن النقل ينتهي عند النبع، المشاركة تعني الإزدواج أو التوحد في الوجود وهذا هو الأقرب إلى العملية الإتصالية " (1)

ويعرف "عبد الكريم درويش" الإتصال بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أيا كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به التغيير" (2) ويعرف آخرون الإتصال على أنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والتجارب شويًا أو باستخدام الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع" (3)

ج-التعريف الإجرائي

المقصود بالإتصال على مستوى دراستنا الحالية، هو عملية إرسال ونقل ونشر وتبادل مختلف المعلومات والبيانات والأفكار والرموز والاتجاهات والآراء والإشارات ووجهات النظر بين موظفين وعمال والإدارة العليا للمؤسسة الإقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو وهذا يؤدي إلى المشاركة والتفاعل والتواصل حول مختلف المعلومات والبيانات أو الأفكار أو البيانات ومختلف السلوكيات والتصرفات التنظيمية ، وهذا يكون من خلال إستخدام وسائل إتصالية مختلفة مناسبة وملائمة وفعالة وناجعة، مما يؤدي إلى تفعيل وتنمية السلوك التنظيمي للعمال والموظفين وخلق مناخ متفتح ومشجع وحر وديمقراطي، وفي جو العلاقات الإنسانية والإجتماعية القوية والمتينة والوطيدة والحميمية فيما بينهم، التي يسودها التقدير والإحترام والثقة المتبادلة، ويستهدف تحقيق التأثير والتعديل والتغيير على السلوك التنظيمي، وتجنب مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية، التي تظهر في أي وقت بين الإدارة العليا والموظفين والعمل على توجيهه وتسييره الوجهة الإيجابية الصحيحة والسليمة والقوية، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي الملائم والمناسب والرضا والأمان والإستقرار الوظيفي، وهذا يعود لوجود حوافز معنوية ومادية ، تشجع على الإبداع والإبتكار التنظيمي ، مما يؤدي في الأخير إلى الزيادة من مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية والإتصالية والإدارية القوية والمناسبة، وتجسيد الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو.

1-هالة منصور، نفس المرجع السابق، ص 48

2-فضيل دليو، مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، دار الطبع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص17

3-فضيل دليو، إتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص8

3-الثقافة : (Culture)

أ-التعريف اللغوي

كلمة الثقافة، هي التمكن والإدراك من العلوم والفنون والآداب، تعني الفهم والإدراك والحدق والمهارة وهي كلمة عربية أصلية ولفظة قرآنية يقول الله تعالى " فإما تَقفتم في الحرب" (سورة الأنفال، الآية 57)

كلمة الثقافة مشتقة من **تَقَفَ**، **يَتَقَفُّ**، **تَقَفَ**، **تَقَفَ** بمعنى حدق، فطن، يقال: **تَقَفَهُ**، أي تغلب عليه، **تَقَفَ الكلام** أي: فهمه وتلاقاه وأخذه، و**تَقَفَ الرمح**، بمعنى قومه وأزال إوجاجه **تَقَفَ التلميذ**، أي علمه وهذبه وأدبه، و**التَقِيفُ** أي: الذكي، اللبيب، الحدق، و**الثقافة** هي المعرفة والإسقامة، وهي جملة وسلسلة من العلوم والمعارف والعلوم والآداب ومختلف شؤون الحياة التي تتطلب الحدق والذكاء والمهارة والمعرفة فيها لدى الفرد الذي ينتمي إلى مجتمع معين تسوده عادات وتقاليد معينة. (1)

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف "تايلور" (Taylor) الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف، وكل القدرات العادات الأخرى، التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عنصر في المجتمع"

كما تعرف الثقافة بأنها "البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية، التي تنتقل من جيل إلى جيل آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب، عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وتقاليد وغير ذلك" (2)

وفي تعريف آخر للثقافة نجد على أنها "تنظيم معين ومحدد لأنماط السلوك والأدوات والأفكار والمعتقدات والمعارف والقيم والاتجاهات والمشاعر، التي تعتمد على استخدام الرموز" (3)

1-يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان، 2000، ص78
2-فوزي عبد الرحمان، على المكاوي، دراسات في الأنثروبولوجيا الثقافية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2008، ص61
3-فارس خليل، التطور الثقافي في المجتمع الإشتراكي، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1960، ص 45

كما تعرف الثقافة أيضا على أنها "طريق خاص و متميز لحياة الجماعة وكل متكامل لحياة أفرادها- إنها تعتمد على وجود المجتمع ثم تمده بالأدوات اللازمة لإثراء الحياة فيه بدائية كانت أم حديثة، فالثقافة هي كل الجوانب، التي يكتسبها الإنسان في المجتمع على غرار المعرفة، العادات والتقاليد والقيم وغيرها" (1)

ج-التعريف الإجرائي

المقصود في دراستنا الحالية بالثقافة، هي تلك الثقافة الإتصالية المعتمدة والسائدة والمتبناة على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفتال" بولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال إعتناقها وتبنيها لجملة من المعتقدات والتصرفات والقيم والعادات والسلوكيات والإجراءات والمعايير التنظيمية والإدارية المتعلقة بكيفية سريان وتدفق الإتصال وشروطه وضوابطه وإجراءاته ومقوماته، من أجل التأثير على السلوك التنظيمي للعمال والموظفين، حيث تضمن الثقافة الإتصالية القيام بمختلف الأدوار والوظائف والأنشطة والمهام والمسؤوليات، في إطار مناخ تنظيمي ديمقراطي، منفتح، حر، شفاف مناسب مشجع على الإبداع والابتكار الإداري التنظيمي والوظيفي، من خلال التدفق المرن والإنسياب السلس لمختلف المعلومات والبيانات بين جميع المستويات والأقسام والمصالح الإدارية المؤسسة الاقتصادية "نفتال" بولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى إستمرارية وإستقرار وبقاء هذه المؤسسة الاقتصادية في إطار المحيط الذي تنشط فيه

4-الثقافة الإتصالية : (Culture de la Communication)

ب-التعريف الإصطلاحي

تعرف الثقافة الإتصالية على أنها "مجموعة من القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، مع الأطراف ذوي العلاقات خارج المنظمة، ويمكن أن تكون نقطة قوة وميزة تنافسية أو نقطة ضعف، وفق تأثير في سلوك أفراد المؤسسة"

كما تعرف على أنها "تدعيم أو توافق وتكيف المنظمة مع العوامل والمتغيرات المحيطة بالمنظمة" (2)

1- عماد عبد الغني، سوسيولوجيا الثقافة-المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006، ص28
2- يوسف شكري فرحات، مرجع سبق ذكره، ص79

كما تعرف الثقافة الإتصالية على أنها "مجموعة السلوكيات الإتصالية الرسمية وغير الرسمية، التي تترجم في مجموعة من العادات والتقاليد والقيم، التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من مختلف القنوات والدعائم والحوامل الإتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات والتصرفات الإتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف وغايات التنظيم الإتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة" (1)

كما يرى "شاين" (Shein) الثقافة الإتصالية على أنها "مجموعة من المبادئ الأساسية، التي وضعتها الجماعة وطورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها" (2)

ج-التعريف الإجرائي

حيث نقصد بالثقافة الإتصالية في دراستنا الحالية، أن الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفتال" بولاية تيزي وزو، من المقومات الأساسية والهامة لتحقيق النجاح والرفق والإزدهار والرفق وتحسين مستوى الأداء المهني للعمال والموظفين، من خلال التأثير في سلوكهم التنظيمي، ويكون من خلال بناء وخلق وتنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية، فيما بينهم خاصة من خلال العمل تجسيد روح الجماعة وروح الإبداع والإبتكار خاصة أثناء إتخاذ القرارات الإدارية، التي تتطلب السرعة والعقلانية والجودة، خاصة أثناء الأزمات، التي تتعرض لها، والتي قد تكون داخلية أو خارجية، وتسوية وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية، التي تنشأ بين العمال والموظفين، وفق أسس ودية وسلمية وفي إطار مناخ تنظيمي ديمقراطي، منفتح، مشجع تعاوني تضامني تشاركي، مبني على تبادل الآراء والأفكار، مما يؤدي في الأخير إلى تفعيل الإلتزام والولاء والرضا الوظيفي مما يزيد من فعالية وكفاءة هذه المؤسسة الاقتصادية مع باقي المؤسسات الأخرى النشطة في الميدان.

1-عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسلمة ودار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص15
2-مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
ص44

5- السلوك التنظيمي: (Comportement organisationnelle)

قبل التطرق إلى معنى السلوك التنظيمي، فإنه يتوجب علينا تجزئة كل مصطلح لوحده

1- السلوك (Comportement)

أ- التعريف اللغوي

إن الأصل اللغوي للفظه السلوك، يرجع إلى الأصل اللغوي للفظه السلوك يرجع السلك بمعنى الخيط، السلك، مصدر من سَلَكْتُ الشيء في الشيء، أي أدخلته فيه، وتعني الإدخال في الشيء.

ورد في كتاب "لسان العرب" سَلَكْتُ الخيط في المخيط أي أدخلته فيه، والمسلك هو الطريق (1)

ب- التعريف الإصطلاحي

الواقع أن كلمة السلوك متعددة الإستخدامات، حيث تعرف على أنها "تشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالي والاجتماعي، الذي يقوم به الفرد والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم، الذي قوم به الفرد، لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته، وطالما أن هناك حياة، هناك سلوك من جانب الفرد"

وفي تعريف آخر للسلوك هو "الإهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة وإتجاهاتهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية، تؤثر في إدراكات الموظفين العاملين، ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها" (2) كما يعرف السلوك أيضا على أنه "دراسة ما يعمله الأفراد والجماعات من خلال سلوكياتهم وتصرفاتهم في المنظمة، وكيف يؤثر ذلك السلوك في أداء المنظمة والمتمثلة في الإنتاجية الغياب، ترك العمل، الرضا الوظيفي، وهو تفاعل العنصر مع العناصر الأخرى في المنظمة حيث تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة" (3)

1- ابن منظور، لسان العرب، مجلد 12، ط 1، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1968، ص 442
2- منصور محمد إسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي، ط 2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2013، ص 17
3- فاروق عبد الله، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005، ص 29

كما نجد السلوك يعرف على أنه "حالة من التفاعل بين الكائن الحي ومحيطه، أي بيئته وهو في غالبيته سلوك متعلم أي مكتسب، يتم من خلال الملاحظة والتدريب وكلما أتيح للسلوك أن يكون منضبطاً وظيفياً ومقبولاً، كلما كان هذا السلوك إيجابياً" (1)

وبعد تعريفنا لكل من السلوك والتنظيم على حدى، سوف نقوم بتعريف السلوك التنظيمي حيث نجد عدة تعاريف مقدمة للسلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي على أنه "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة، سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد" (2)

وفي تعريف آخر للسلوك التنظيمي نجد "تفاعل العنصر البشري مع باقي العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمية، البيئة التنظيمية، البيئة الاجتماعية خارج المنظمة" (3)

ج-التعريف الإجرائي

هو مختلف التصرفات والتفاعلات والإدراكات والتصورات وردود الأفعال العقلية والحركية والاجتماعية والعاطفية المكتسبة من خلال البيئة التنظيمية، التي تظهر لدى عمال المؤسسة الاقتصادية "نفعال" بولاية تيزي وزو، من خلال التأثير بأسس ومعايير الثقافة الإتصالية الفعالة والناجعة، وتوطيد العلاقات الإنسانية، مما يساهم في تطوير وتحسين قدراتهم ومهارتهم ومؤهلاتهم العلمية والإدارية والتنظيمية، التي تتيح لهم إكتساب مهارات التركيز العالي والإنضباط الإلتزام الواعي وحس وروح المسؤولية والصرامة التنظيمية القويمة والسليمة، والولاء التنظيمي العقلاني وتكون النتيجة زيادة مستوى أدائهم الوظيفي من خلال قيامهم بمختلف الأدوار والمهام والوظائف، بكل تفان وإخلاص، مما يزيد من فعالية وكفاءة عمال مؤسسة "نفعال" بولاية تيزي وزو، في إطار البيئة التي تنشط فيها، وتضمن تحقيق ميزة تنافسية بين المؤسسات الأخرى.

1-محمود عبد الرحمان حسن، السلوك التنظيمي والبيئة الاجتماعية، مكتبة البحيرة، تونس، 2000، ص8
2-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987، ص39
3-صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص12

6-التنظيم : (Organisation)

أ-التعريف اللغوي

هو مصدر من نظم-التنظيم التأليف وضم الشيء إلى الشيء، ونظم اللؤلؤ، ينظمه تنظيماً ونظاماً أي جمعه بانتظام.(1)

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف التنظيم على أنه " العملية التي يتم من خلالها تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ومن ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق، ومن ثم إختيار وتحديد الأشخاص من الذين يقومون بها " (2)

كما يعرف "ميلير" (Miller) التنظيم على أنه "مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بالتنظيم هو مجموعة مرتبة ومدربة من الأشخاص للقيام بعمل مشترك، بحيث يفهم بعضهم البعض بعمل مشترك، عن طريق إشراكهم جميعاً في إنتقاء معلومات معينة، بحيث تربطهم وحدة المصلحة الدافع والمصلحة، ويظهر ذلك من خلال إستعدادهم التام لطاعة من يتولى قيادتهم" (3)

وفي تعريف آخر للتنظيم هو "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة، يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيراً إختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف" (4)

ج-التعريف الإجرائي

المقصود بالتنظيم في دراستنا الحالية، هو عملية تقسيم وتجميع مختلف الموارد البشرية من عمال وموظفين ومختلف الموارد المادية من معدات ولوازم وآلات، وموارد مالية، من خلال الميزانية المرصودة والأغلفة المالية، على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نفعال" بولاية تيزي وزو، في إطار نسق ونظام تعاوني تشاركي وتضامني، مما يساهم في الأخير

1-أياد الفيروزى ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1987، ص 346
2-منال هلال المزاهرة، إدارة العلاقات الهامة وتنظيمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص64
3-عبد الله محمد عبد الرحمان، إدارة المؤسسات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص317
4-نائل عبد الحافظ العواملة، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، ط2، دار زهران، عمان، الأردن، 2009، ص285

في تفعيل وتنمية السلوك التنظيمي لعمال مؤسسة "نפטال" وزيادة وتعزيز وتدعيم مستوى أدائهم الوظيفي، ومنه تحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة، من خلال الإستناد إلى أسس الثقافة الإتصالية العقلانية الفعالة الرزينة، التي تعد صمام الأمان وخارطة طريق، كونها، تعمل على توضيح وتسهيل وتبسيط مختلف الإجراءات والسياسات التنظيمية، التي تسمح بالتقييم المستمر والتقويم المتواصل لمختلف وظائف وسياسات وأهداف هذه المؤسسة، وهذا بفضل إعتمادها على مقومات علمية صارمة، بعيدا عن العشوائية والحدس والتخمين، بهدف تجنب الوقوع في أخطاء وهفوات تنظيمية، تؤثر بشكل سلبي على السير السليم والسليم لمختلف وظائف ومهام وهذه المؤسسة سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد.

7- المؤسسة (Entreprise)

أ- التعريف اللغوي

كلمة المؤسسة في الواقع هي عبارة عن ترجمة للكلمة الفرنسية، (Entreprise) وباللغة الإنجليزية (Firm)، ومفهوم المؤسسة في معجم لسان العرب، لإبن منظور من فعل أسس، يؤسس تأسيسا، أصل البناء، أسس البناء، بمعنى بنيت حدودها، ورفعت عمادها قواعدها (1)

ب- التعريف الإصطلاحي

تعرف المؤسسة بأنها عبارة عن "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد، قيمة سوقية من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها إلى السوق لتحقيق الربح المحتمل من الإيراد الكلي من الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج" (2)

وفي تعريف آخر للمؤسسة هي "نظام إجتماعي نسبي وإطار تنسيقي عقلاي بين أنشطة مجموعة مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية، ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية" (3)

1- الطاهر بن خرف الله وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص 27

2- عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص ص، 24، 25

3- مجد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002، ص 14

وتعرف أيضا المؤسسة على أنها "مركب يقوم على تكامل الأدوار، التي يقوم بها الأفراد والتي يكمل بعضها البعض، أو هي عبارة عن العلاقات الاجتماعية بين مختلف المكونات الاجتماعية للأفراد" (1)

ج-التعريف الإجرائي

المقصود بالمؤسسة في دراستنا الحالية، هي المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو، التي تعمل على إمداد ومنح وإعطاء موظفيها وعمالها مختلف المعلومات والبيانات والإجراءات والقوانين والمراسيم المتعلقة بمقومات الثقافة الإتصالية، التي تشمل مختلف التأثير في التصرفات والقيم والتصورات والإدراكات الحسية والعاطفية والاجتماعية، وتنظيم مختلف التفاعلات والإتصالات الرسمية وغير الرسمية وأنماط القيادة، بين مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى التأثير في سلوكهم التنظيمي بشكل جيد ومناسب، والذي يسمح لهم ببناء وتنمية علاقات إنسانية واجتماعية متينة وقوية، يسودها الإحترام والتقدير والثقة والود والشفافية، في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة بعيدا عن مختلف الصراعات التنظيمية، التي تنشأ فيما بينهم، والتي تؤثر بشكل سيء على مختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، مما يفضي في الأخير إلى تحسين وتطوير وتنمية مستوى أدائهم الوظيفي والمهني، الذي يعمل على تحقيق مختلف الأهداف والغايات المرسومة في هذه المؤسسة الاقتصادية، وفق إستراتيجيات وخطط وسياسات تنظيمية وإدارية واضحة الملامح مفهومة ومستعابة، قابلة للتطبيق والتجسيد في أرضية الواقع، بعيدة عن الحدس والعشوائية.

10-الخلفية النظرية للدراسة

لا يمكن إجراء أي بحث أو دراسة، دون الإستناد أو الإرتكاز على نظرية أو مقارنة نظرية، لأن هناك علاقة وإرتباط وثيق بين النظرية والدراسة، كوجود إرتباط بين الروح والجسد، فالنظرية تمثل الروح والدراسة تمثل الجسد، حيث تمكن النظرية الباحث من الإستفادة في توجيه دراسته الوجهة الصحيحة القويمة، والإهتمام إلى تطبيق المنهج العلمي المناسب الملائم، الذي يتناسب مع طبيعة دراسته ومجالاتها وإجراءاتها وأدواتها وتزويدها

1-سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، مخبر التربية، الجزائر، 2006، ص9

بالفرضيات العلمية، كما تعمل على توجيهه وإرشاده إلى أهم المصادر والمراجع العلمية المناسبة لدراسته، إضافة إلى تعميق وتوسيع مستوى الفهم والتوضيح والتبسيط من خلال الشواهد والنماذج الواقعية والمبنية على المقاربات الكمية والكيفية، وفي الأخير تساهم النظرية مساهمة كبيرة على تنظيم نتائج دراسته وملاحظتها في صورة متناسقة، مما يضيف الطابع الموضوعي والعلمي والمصدقية والشفافية على دراسته، كما تتيح له إضافات جديدة في ميدان عمله، وتطبيقات تعم فائدتها المجتمع، كما تؤدي النظرية إلى تجسيد التراكمية العلمية والمعرفية لمختلف الدراسات والأبحاث، وهذه الأخيرة عمل على توليد نظريات جديدة.

وبما أن موضوع دراستنا الحالي موسوم بعنوان "تأثير الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفظال" بولاية تيزي وزو، في تفعيل السلوك التنظيمي لدى العمال" فإن النظريتين الملائمين والمناسبتين والمتعلقتين بالسلوك التنظيمي، تتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ونظرية هرم الحاجات أو سلم الحاجات لأبراهام ماسلو وسوف نتطرق إلى هاتين النظريتين في التنظيم، من خلال توضيح وإبراز طبيعتها وأسسها وإسقاطها وتطبيقها الميداني على مستوى دراستنا الحالية بكثير من التفسير والتحليل.

1- مفهوم مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الإتجاه الرئيسي الثاني في الفكر التنظيمي، وجانب العلوم السلوكية، الذي إنبثق منهجها من مجموعة من الدراسات، عرفت "بتجارب هوثرن" خلال العشرينات والثلاثينات من القرن الماضي، فقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها "إلتون مايو" كرد فعل على الإدارة العلمية لفريديريك تايلور، التي تميل إلى الأسلوب الديكتاتوري المهيمن المسيطر في معاملة العمال وجعل الإنسان بمثابة آلة، فأصحاب النظريات الكلاسيكية في الإدارة، إهتموا بالفرد العامل ولكن بهدف تحقيق زيادته الإنتاج بشكل إستغلالي، حيث ركزت على تحقيق التنسيق والتعاون والعمل تحت روح الفريق الواحد، وأهملت حق الفرد العامل كإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية، حيث إهتم معظم أصحاب النظريات الكلاسيكية بتطبيق مختلف الإجراءات القواعد التنظيمية بشكل صارم.(1)

1- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الإجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1999، ص94

أول ما إهتم به "إلتون مايو" في بداية دراسته هو التركيز على الظروف الفيزيائية، مثل الإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بمستوى الأداء، ثم إنتقل إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير وتحليل إتجاهات وسلوكيات العمال، تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الإجتماعي للمنظمة، إذ وضح "إلتون مايو"، أن العامل النفسي ليس كائننا بيولوجيا أو سيكولوجيا، ولكنه عضو في جماعة، تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته، من خلال القيم السائدة والمعايير التي تحكمها (1)

2- تجارب هوثورن لإلتون مايو

قام إلتون مايو بإجراء التجارب التالية المتمثلة في:

أ- التجربة الأولى

لإكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد العامل، حيث توصل أن هناك أمرا أكثر أهمية، ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية، التي يكون فيها الفرد أثناء أداء عمله

ب- التجربة الثانية

لإكتشاف أثر جدول الأعمال على إنتاجية الفرد العامل، وقد توصل من خلال هذه التجربة، إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج فلما أعادو العمل حسب الجدول الأصلي، توقعوا إنخفاضا في مستوى الإنتاج، فإذا بهم يفاجئون بإرتفاع معدل الإنتاج، وبذلك لم يثبتوا وجود علاقة بين التغير في جدول العمل والتغير في معدل الإنتاج

ج- التجربة الثالثة

لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد العامل، وقد إتضح من خلال نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة المعالم

د- التجربة الرابعة

في أهمية المقابلات، حيث كانت المقابلات التي أجراها مع 1600 عامل أثّر كبير في (2)

1-جميلة بن زاف، "العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل في المؤسسة-دراسة ميدانية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد:21، ديسمبر 2015، ص61
2-مازن سليمان الحوش، "العلاقات الإنسانية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد:03، 30سبتمبر 2022، ص8

رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يعتبر العمال هذه الطريقة، أسلوباً ناجحاً وفعالاً للتنفيس من خلال نقل مختلف إقتراحاتهم وأفكارهم وشكاويهم وإنشغالهم للإدارة العليا لهذه المنظمة.

ه- التجربة الخامسة

كان الهدف هو إكتشاف الجماعات التنظيمية غير الرسمية، حيث قام المشرفون بإجراء تجربة خامسة لإكتشاف أثر سلوك الأفراد العاملين كمجموعة على معدل الإنتاج، حيث لجؤوا إلى رصد وملاحظة سلوك العمال عن قرب، حيث إطلع المشرفون في التجارب السابقة المشرفون، ميل الأفراد العاملين إلى تشكيل تنظيمات غير رسمية بعيداً عن الإدارة العليا، من أجل توجيه الإنتاج وفق نسق تعاوني تشاركي وفي إطار الجماعة التنظيمية، عوض النسق الفردي المعزول، حيث توصل المشرفون الباحثون إلى النتائج التالية:

-محاولة كل فرد عامل التقيد بالإنتاج من خلال وضع حد معين لمقدراً إنتاجه، من خلال وضع الأفراد العاملين فيما بينهم جدولاً معيناً للإنتاج لا يتعداه أي واحد منهم، إضافة إلى محاولة كل فرد عامل بلوغ أرقامه الإنتاجية اليومية، بحيث تبدو متساوية من يوم لآخر حيث إكتشف الباحثون أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية، تهدف إلى تسقيف الإنتاج في إطار علاقات قوية ومتينة يسودها الود والإحترام والتقدير المتبادل. (1)

3- الأفكار الأساسية مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن تلخيص أهم الأفكار، التي تتضمنها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- 1- المنظمة هي عبارة عن كيان وبناء إجتماعي، تسوده العلاقات والروابط والصلات بين العمال في إطار نظام تشاركي تفاعلي، يضمن تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب.
- 2- دور الحوافز المعنوية من تقدير وإحترام وإشادة، في إثارة دوافع الأفراد العاملين من أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب، دون التقليل من أهمية الحوافز المالية والمادية
- 3- تحفيز العمال في المنظمة، يكون من خلال تحقيق حاجياتهم ورغباتهم النفسية والاجتماعية
- 4- الجماعة التنظيمية غير الرسمية، لها دور هام ومعتبر في تحديد إتجاهات العاملين وأهدافهم وغاياتهم المرسومة وفق مؤشرات علمية وموضوعية ودقيقة (2)

1- مازن سليمان الحوش، نفس المرجع السابق، ص 8
2- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة- نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 55، 56

5- إتباع القادة الإداريين للأسلوب الديمقراطي المرن والمتفتح، الذي يقوم على أساس الإدارة التشاركية، من خلال تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات بين العمال والإدارة العليا، مما يسهم في رفع الروح المعنوية للعمال، ومنه تقديم مستوى مناسب وجيد من الأداء الوظيفي

6- من خلال فتح فضاءات الحوار والنقاش بين الإدارة العليا، يؤدي ذلك إلى تجسيد الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، منه زيادة الحماسة والدافعية في تقديم الأداء الوظيفي المناسب وبالتالي الزيادة من مستوى الإنتاجية

7- تغيير وتطوير وتجديد نظام الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح الإدارية للمنظمة يؤدي ذلك إلى سرعة تدفق وإنسياب وتبادل مختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد ومرن وسلس ومفهوم وواضح، مما يساهم في الأخير إلى المشاركة الجماعية والبناءة في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والضرورية

8- توجب توفر مهارات شخصية وإجتماعية لدى القائد الإداري، مثل مهارات التواصل ومهارات الإقناع ومهارات التأثير وتوجيه مختلف السلوكيات التنظيمية للعمال والموظفين الوجهة الصحيحة، خصوصا عند إدارة مختلف الصراعات التنظيمية، التي تظهر لدى الموظفين والعمال، إذ لا تكف المهارات التقنية والعلمية والميدانية وحدها (1)

4- إسقاط وتطبيق النظرية على الدراسة الحالية

في هذه الدراسة الحالية، قمنا بإسقاط وتطبيق أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، من خلال تبني أفكارها الأساسية التي من أهمها تكريس أسس الثقافة الإتصالية، المبنية على فتح قنوات النقاش والتفاعل والحوار بين العمال ومسؤولي المؤسسة الإقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، يؤدي إلى المشاركة الجماعية في طرح مختلف الأفكار والآراء والإقتراحات، في إطار جو من العلاقات الإنسانية، التي يسودها الحب والإحترام والثقة المتبادلة، وفي المشاركة الجماعية في عملية صنع إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والعقلانية، التي تطلب السرعة والدقة وعدم الوقوع في أخطاء وهفوات بعيدا عن النمط والأسلوب القيادي المتسلط والديكتاتوري، كما يجب أيضا منح وتقديم الحوافز المعنوية للعمال، من خلال كيل عبارات

1-رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، نفس المرجع السابق، ص 56

المدح والتقدير والإمتنان والتبجيل وتقديم شهادات العرفان وتقليد الميداليات، يؤدي إلى تنمية وتفعيل السلوك التنظيمي لعمال هذه المؤسسة الاقتصادية دون إغفال النظر عن الحوافز المالية، من رفع للأجور، الترقية، تقديم علاوات مالية، ومنح تمثل في منحة المردودية، منحة الأطفال.... إلخ ، حيث تمثل المنظمة كيانا ونسقا إجتماعيا وقيما ،تنشأ وتنسج فيه العلاقات والروابط الاجتماعية القوية المتينة، خاصة التي تكون في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة، التي يسودها التعاون والتماسك والتضامن والتعاقد والمواطنة التنظيمية الواحدة، وتكريس ثقافة التعايش وتقبل الآخر، دون وجود تمييز عنصري من اللغة او الجنس أو الإلتناء أو الدين، وفق قاعدة "الرأي والرأي الآخر" ومراعاة العمال فيما بينهم لمختلف النواحي العقلية والنفسية والعلمية والاجتماعية، كما تساهم الاتصالات غير الرسمية بين العمال والموظفين في التخفيف من حدة الضغوط المهنية، وفي الترويج عن النفس، وهذا النوع من الاتصالات غير موجود ومكتوب ومسنود في اللوائح التنظيمية والإجراءات القانونية المتبعة، ولكن بشكل ضمني وغير مباشر، تعمل إدارة مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على تشجيعه وتدعيمه من أجل رفع الروح المعنوية والنفسية للأفراد العاملين في تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، مما يؤدي في الأخير من تعزيز المكانة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، حيث تتضمن الثقافة الإتصالية مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس والمبادئ العقلانية، التي تعمل على ضبط وتنظيم العملية الإتصالية من خلال، مما يتطلب بضرورة الإستعانة بخبراء في علم النفس وعلم الإجتماع التنظيمي، بهدف زيادة مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يكون من خلال التعديل والتغيير في النواحي النفسية والعقلية والعاطفية والوجدانية خصوصا وان إدارة الموارد البشرية من أصعب أنواع الإدارات، وهي تختلف عن إدارة الموارد المالية والمادية كونها تتسم بسلوكيات وتصرفات وإدراكات معقدة، يصعب التعامل معها بشكل جيد وسليم فمن خلال أسس الثقافة الإتصالية التي تعمل مدرسة العلاقات الإنسانية، على ترسيخها في أذهان وسلوكيات الموظفين، تتجه نحو نهج حديث وعصري، يقوم على ما يسمى "بأسسنة المنظمات"، من خلال التعامل مع الفرد العامل على إعتباره، جملة وسلسلة من الأحاسيس والعواطف، كما تساهم الثقافة الإتصالية في إدارة وتسيير مختلف أشكال الصراعات

والنزاعات التنظيمية التي تظهر بين الموظفين والعمال والإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، من خلال مختلف قنوات الإتصال المتاحة والفعالة، من إتصال صاعد وإتصال نازل وإتصال أفقي، من إحتواء حدة وشدة هذه الصراعات التنظيمية، وفق أساليب ودية وسلمية وديمقراطية ومرنة، والعمل على توجيه هذه الصراعات الوجهة الصحيحة والقوية وهذا ما أغفلت عنه مدرسة العلاقات الإنسانية، بأن الصراع يعد عاملا سلبيًا وعنصرًا مثبطًا ومعرقلا في التأثير على إتجاهات وإدراكات وتصرفات والعمال، في تقديم الأداء الوظيفي الملائم، حيث يشبه الأفراد العاملين بالمنظمة بالأسرة السعيدة، التي يسودها الحوار والتفاهم والتنسيق والإنسجام والتضامن والتعاون، بل على العكس يمكن إعتبار الصراع عاملا حاسما وأساسيا ومقوما جوهريا في تحقيق مختلف أهداف وغايات مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو إذ يؤدي تضارب وإختلاف المصالح والأهداف بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية على مستوى هذه المؤسسة إلى تجسيد وتنمية ثقافة الإبداع والإبتكار، وفي تطوير وتحسين مختلف الممارسات والأساليب التنظيمية والإتصالية التي تكون مسايرة ومواكبة لمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا ما تشجعه الثقافة الإتصالية وذلك من خلال تطبيق ما يعرف بأسلوب **"العصف الذهني"**، **"Brining Storm"** بمعنى أن لكل فرد عامل فكرة أو إقتراح، وعند عقد الإجتماعات، يتم جمع هذه الإقتراحات والأفكار والآراء في فكرة واحدة ومقرح واحد، مما يؤدي ذلك بإحساس العاملين والموظفين بأهميتهم في التنظيم الذي ينتمون إليهم وبأهمية أدوارهم ووظائفهم الموكلة إليهم، حيث يساهم ذلك في الأخير في تعزيز روح الولاء والإلتزام التنظيمي، والحرص على الدفاع عن سمعة وصورة مؤسسة "نفطال" بولاية تيزي وزو، من مختلف حملات التشهير والإساءة والإشاعات، التي تعمل على تقويض أسسها ومقوماتها التنظيمية، خاصة وأن الثقافة الإتصالية المطبقة في مختلف المؤسسات، يتوجب أن تسير وفق إستراتيجية واضحة المعالم، دقيقة التصميم، قادرة على تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق معايير ومقومات تنظيمية وعلمية وإدارية صحيحة وقوية، بعيدا عن مبادئ الحدس والتخمين والإحتمالات والتكهن والتسرع من طرف أفراد يتسمون بمهارات إتصالية وشخصية وعلمية وإدارية هامة ومعتبرة، مثل مهارة التواصل مهارة الإقناع، مهارة الإبداع والإبتكار، الحيوية، القدرة على مواجهة مختلف

الأزمات والمشاكل، الحيوية، مما يؤدي في الأخير إلى تعديل سلوكيات وتصورات الأفراد العاملين بهذه المؤسسة، من أجل تقديم مستوى عال من الأداء الوظيفي.

2- مفهوم نظرية هرم الحاجات (سلم الحاجات) لأبراهام ماسلو

هي عبارة عن نظرية سلوكية، طبقت في علم السلوك التنظيمي، حيث تعود إلى أوبها إلى عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو"، حيث إنطلق ماسلو كدارس عن طريق تفحص وملاحظة العوامل والأمور، التي تساعد على ترغيب الفرد للعمل، ووجد كلما تحقق للأخرين من بعده أن هناك عددا ملحوظا من الحاجات الإنسانية، وأن هذه الحاجات تأخذ شكلا هرميا متسلسلا تصاعديا من حيث الأهمية، من وجهة نظر الفرد الواحد، وبشكل متباين عند مقارنتها مع حاجات فرد آخر، والأمر هنا حالة نسبية، وبعد تجميع الحاجات أمكن التوصل إلى خمسة حاجات أساسية تأخذ الشكل التالي: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات الذات من تقدير وإحترام، وأخير حاجات الذات الإنسانية وبلوغ المراد تأخذ هذه الحاجات شكلا هرميا متصاعدا، يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية وينتهي بحاجات إثبات الذات، وأي إخفاق في العمل، قد يخفي وراءه البحث عن مجالات لإشباع حاجات معينة، يكون الفرد في غنى عن إمكانية إشباعها حاليا، لأنه سيكون منشغلا بالحاجة الأدنى، مثلا عندما يكون الفرد العاطل عن العمل، سيكون سعيه هو تحقيق الحاجات الأساسية الفيزيولوجية، وليس لتحقيق الذات، لأن هذه الحاجة الأخيرة ستتدخل مرحليا، حتى يتم الانتقال بالإشباع من حاجة لأخرى. (1)

2- افتراضات نظرية هرم الحاجات لأبراهام ماسلو

ترتكز نظرية هرم الحاجات على افتراضين أساسيين وهما:
أ- إن الإنسان له حاجات متعددة، وأن الحاجات، التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة داع للفرد
ب- أن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان، إذا تم إشباع أحدها، تظهر الحاجات الأخرى (2)

1- ناجي شوقي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2010، ص 96
2- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص: العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006/2007، ص 24

التي لم يتم إشباعها

3- الحاجات الإنسانية حسب أبراهام ماسلو

تتمثل الحاجات الأساسية حسب سلم الحاجات لأبراهام ماسلو فيما يلي:

أ- الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)

هذه الحاجات من أقوى دوافع الإنسان، التي تعمل على الحفاظ على حياته مثل: الحاجة إلى الأكل والشرب والراحة، وتصل بهذه الحاجات الأساسية، الحاجات المادية، التي تساعد على إشباعها، مثل الحاجة إلى الراتب الشهري، الذي يعد أساساً لإشباع الحاجات الفيزيولوجية كما أن المكافآت المالية والحوافز المادية، تستخدم كعامل لدفع الفرد العامل إلى بذل مزيد من الجهد في عمله، كما أن الحاجة إلى الإضاءة والتدفئة والتبريد والتهوية الجيدة، تعمل على إشباع الكثير من الحاجات الفيزيولوجية، لذلك فإنه من الأمور الهامة في مجال العمل، مراعاة تحقيق الحاجات المادية للأفراد العاملين، مثل: فترات الراحة في العمل، لتخفيف الجهد .

ب- حاجات الأمان

تتمثل حاجات الأمان في تزيير البيئة الآمنة للفرد، حيث يوفر له الحماية من الآخرين من خلال تأمين الراتب المناسب وإنقطاع مصدر العيش، حتى يضمن الفرد العامل دخلاً ثابتاً لإشباع حاجياته وحاجيات أسرته، كما تعد بيئة العمل مهمة، من حيث توفير حاجة الأمان للفرد العامل، من خلال العلاقات الجيدة مع الرئيس والمرؤوسين، وإحساس العامل بتقدير الجهود التي يبذلها من قبل رؤسائه، إضافة إلى حمايته من حوادث العمل، من خلال توفير المعدات واللوازم المناسبة من أجل السلامة المهنية، من قفازات وألبسة واقية من مختلف ظروف العمل، كالحرارة و البرودة أو إنبعاثات الغاز والمواد الكيميائية، وكذا وضع شتى الضمانات الإدارية عند تركه للعمل، وتحديد حقوقه وواجباته ومسؤولياته في أداء مختلف الوظائف والأدوار، مما يؤدي على تحقيق الطمأنينة والأمن الوظيفي لدى الفرد العامل.

ج- الحاجات الاجتماعية

تتعلق الحاجات الاجتماعية برغبة الإنسان العامل إلى الإتصال والتعامل والصدقة مع الأفراد العاملين الآخرين، وتكوين علاقات إجتماعية معهم، حيث أن عدم إشباع هذه (1)

1-ناصر بن محمد بن عقيل، نفس المرجع السابق، ص ص، 24، 25

الحاجات في بيئة العمل، قد يؤدي بالفرد العامل إلى عدم الإحساس بالتوازن النفسي، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي الإنتاجية، وارتفاع معدل الغيابات وترك العمل وهنا تبرز أهمية إشباع حاجات العاملين الاجتماعية، التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى رضاهم النفسي، ويكون من خلال تنظيم فترات الراحة والإسترجاع بين ساعات العمل، يجتمع فيها العاملون، إضافة على الرحلات واللقاءات غير الرسمية لتحقيق الحاجات الاجتماعية لديهم.

د-حاجات التقدير والإحترام

تمثل حاجات التقدير والإحترام في رغبة الإنسان في تكوين صورة جيدة عن نفسه وإعتراف الآخرين به وإحساسه بأهميته، حيث يقسم ماسلو هذه الحاجات إلى نوعين هما:

الأول: يتمثل في الرغبة في القوة والإنجاز والإستقلالية

الثاني: يتمثل في الرغبة في السمعة وكسب إحترام وتقدير الآخرين، حيث نجد أن العامل إذا أجاد العمل، يحتاج إلى تقدير رؤسائه بكلمات الثناء والمدح أو الترقية وأن الرئيس الذي يعرف أهمية العلاقات الإنسانية في العمل، لا تفوته ملاحظة هذه الحاجة في نفوس العاملين من خلال تشجيعهم وتقديرهم لهم. (1)

ه-حاجات تحقيق الذات

تأتي هذه الحاجات لإثبات الذات، بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة، وتظهر رغبة الفرد في تحقيق ما يتناسب مع قدراته، وهي رغبة الإنسان أن يكون كما يود أن يكون ويساعد على ذلك ما يهيئه العمل، من ظروف وعوامل تنظيمية مشجعة، تساعد في تحقيق هذه الحاجات عن طريق تفويضه وتمكينه بمختلف السلطات والصلاحيات والمسؤوليات، لتنفيذ المهام المسندة إليه، بطريقة يشعر فيها بحرية وإستقلالية كبيرة في تحديد مختلف أساليب العمل. (2)

4-إسقاط وتطبيق النظرية على الدراسة الحالية

قمنا بإسقاط أفكار هذه النظرية على أفكارنا، وهذا من خلال الإستعانة بأفكارها الأساسية التي من أهمها وجود معايير ومؤشرات علمية ومنطقية، تتمثل أساسا في كون عمال المؤسسة الإقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو، لديهم حاجات ورغبات نفسية وإجتماعية وسلوكية،

¹-نفس المرجع، ص25

²-هاشم محمود زكي، العلوم السلوكية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص27

ينبغي عليهم العمل على تحقيقها وإشباعها، من أجل تحقيق مستوى كبير من الرضا والالتزام والإستقرار والأمان

الوظيفي ووفق نظرية هرم الحاجات لماسلو، فإن عمال هذه المؤسسة الاقتصادية، لديهم حاجات فيزيولوجية، من أكل وشرب ونوم، من أجل إنجاز مختل المهام والوظائف بشكل جيد، ومن دون هفوات أو تكاسل أو خمول وتسبيب، إضافة إلى وجوب توفير حاجات الأمان من راتب جيد ومختلف لوازم وعتاد الوقاية والحماية والسلامة المهنية، عند أداء مختلف الأدوار والمهام الموكلة إليهم، من أجل التقليل من حوادث العمل التي تحدث من وقت لآخر ثم تأتي حاجات الإجتماعية، حيث يتيح تطبيق أسس الثقافة الإتصالية المنطقية، من طرف المسؤولين والقادة، عمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو إلى التواصل والتفاعل والصدقة والحوار، عن طريق نمط قيادي مرن وديمقراطي وتشاوري تعاوني وحر بين مختلف جماعات العمل التنظيمية، خصوصا لدى الجماعات التنظيمية غير الرسمية، من أجل تحقيق وتكريس التنسيق والإنسجام والتفاهم المشترك وتبادل وجهات النظر والآراء والأفكار حول مختلف ظروف العمل والعمل على تبسيطها وتوضيحها، مع مراعاة للفروقات النفسية والإجتماعية والعلمية الموجودة فيما بينهم إضافة إلى التخفيف والترويح والترفيه عن النفس من حدة الضغوطات الإدارية والتنظيمية والمشاكل النفسية، مما يؤدي في الأخير إلى إحساس وشعور العاملين على مستوى هذه المؤسسة بمستوى عال وهام من الثقة بالنفس والحماسة في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وسليم ومناسب، ثم نجد حاجات التقدير والإحترام، من خلال حاجة عمال المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، إلى أسس الحب والإحترام والتقدير، من طرف زملائه، في إطار جو أخوي من العلاقات الإنسانية التي تساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، إضافة إلى تشجيعهم وتحفيزهم، من خلال كيل عبارات المدح والإشادة والثناء من طرف مسؤوليه، لتقدير وتثمين الجهود المقدمة، مما يؤدي في الأخير إلى إحساسهم بأهميتهم وقيمة وجودهم في هذا التنظيم وهذا ما يساهم في تجسيد روح الولاء والالتزام الوظيفي لديهم، وفي الأخير نجد حاجة إثبات الذات، وهذا يكون من خلال ميل عمال هذه المؤسسة الاقتصادية إلى العمل على تحقيق أهدافهم وغاياتهم التنظيمية بما يتلاءم مع قدراتهم العلمية والنفسية والإجتماعية، كونهم أفراد ذات مستوى عال، ويظهر

أيضا من خلال الرغبة في الحصول على الترقيات الوظيفية، مما بهم يؤدي إلى الشعور بمستوى عال من الحرية والإستقلالية والإلتزام، نتيجة وتكليفهم تفويضهم بمهام عديدة .

11-الدراسات السابقة

تعد مرحلة الإطلاع على الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة في خطة البحث العلمي وهي تعد بمثابة الجزء الثاني المتعلق الإطار النظري لمنهج البحث العلمي، وترتبط به بصورة مباشرة، وهي تمثل أرضية غنية بمختلف المعلومات، لكل الباحثين الذين لديهم القدرة على التعرف على جوانب المشكلة البحثية، إذ أنها تساهم في التعرف على مختلف الأساليب والإجراءات البحثية المتبعة المناسبة، تتيح للباحث عدم الوقوع في أخطاء وهفوات أو تكرار تلك الدراسات، مما يقتضي على الباحث ضرورة الإلتزام بدراساتها بشكل جيد وتحليلها بالطرق العلمية والمنهجية المستخدمة في البحث العلمي، ومقارنتها بهدف التعرف على مدى وجود تشابه وإختلاف فيما بينها، ولا يكون إستعراضا أو نقلا حرفيا لها حيث تمثل الدراسات السابقة خارطة طريق، تسمح للباحث بالإلتزام صفة الموضوعية والحيادية، والعمل على إضافة الجديد وتجسيد التراكمية العلمية والمعرفية في موضوع دراسته المتناول.

وفي دراستنا الحالية الموسوم بـ "تأثير الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو، في تفعيل السلوك التنظيمي لدى العمال" إستندنا إلى دراستين تتمثلان في:

1-الدراسة الأولى

وهي دراسة الطالبين "رزايقية يعقوب" و"حفا الله الطيب"، الموسومة بـ "أثر الثقافة الإتصالية في التطور التعليمي للمؤسسة الاقتصادية"-دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير عوامل ومتغيرات الثقافة الإتصالية في التطور التعليمي، وذلك من خلال قيم وسلوكيات وإدراكات وتصورات وإجراءات تنظيمية لدى عمال مؤسسة سوميفوس بئر العائر بولاية تبسة،

من خلال كل ما سبق قام الطالبين بطرح التساؤل الجوهري:
كيف تؤثر الثقافة الإتصالية في التطور التعليمي على مستوى مؤسسة سوميفوس بئر
العائر بولاية تبسة؟

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي جملة من التساؤلات الجزئية التالية:

-كيف يتم تفعيل الثقافة الإتصالية داخل مؤسسة سوميفوس بئر العائر بولاية تبسة؟
-هل للثقافة الإتصالية دور في ضبط سلوك العامل على مستوى مؤسسة سوميفوس بئر العائر
بتبسة؟

-ماهي الجوانب المتعلقة بالثقافة الإتصالية، والتي من شأنها التأثير على التطور التعليمي
بمؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة؟

إستخدم الطالبين المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على وصف الظاهرة من خلال
تحليل بياناتها، أما أدوات الدراسة فقد إستخدما أداة الإستمارة والمقابلة

أما مجتمع الدراسة، فيتمثل في مجموع إطارات وعمال وموظفي مؤسسة سوميفوس بئر
العائر بتبسة، وقد وقع إختيارهما على العينة العشوائية الطبقية، لأن أفراد مجتمع الدراسة
موزعون على فئات سوسولوجية، والتي تتمثل في الإطارات، عمال التنفيذ، عمال التحكم
ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة

-هناك تواصل وتفاعل كبير، يتم بين العمال والمسؤولين على مستوى مؤسسة سوميفوس
بئر العائر بتبسة

-اللغة التي يتم التواصل بها من طرف المسؤول تتسم بالوضوح في غالب الأحيان وتكون
مفهومة بالنسبة للعمال، مما يساهم في تقديم مستوى عال من الأداء الوظيفي

-تسعى مؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة إلى القيام بإجتماع بين المسؤولين والمسيرين
إضافة إلى ممثلين عن العمال للإستماع لإنشغالات والوقوف عند أهم الإستراتيجيات المتبعة
-إنتشار الثقافة الإتصالية بين الموظفين وإعتمادهم في أداء المهام، يتيح لهم التخلص من العقد
النفسية، التي تكتنفهم والتعبير عما في داخلهم من إنشغالات ومشاكل وإقتراحات بكل روح

ديمقراطية، وهو ما يخلق لهم راحة نفسية تساعدهم في التخلص من الصعوبات النفسية التي يعانون منها.*

• التعقيب على الدراسات السابقة

أ- أوجه التشابه

-تدرج هاتين الراسيتين ضمن الدراسات الوصفية، التي تعمل على وصف واقع الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسات الإقتصادية
-تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، من حيث تناولها لبعض المفاهيم المتعلقة بالثقافة الإتصالية من خلال الإشارة إلى المتغير الأول
-التشابه في استخدام نفس الأدوات البحثية المتمثلة في إستمارة الإستبيان
-كلتا الدراستين أجريتا على مؤسسة إقتصادية، الدراسة السابقة على مستوى مؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة، في حين قمنا بإجراء دراستنا على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

ب- أوجه الإختلاف

-الإختلاف من حيث التساؤلات الجزئية والأهداف والنتائج المتوصل إليها
-الإختلاف من حيث المنهج المستخدم، حيث وظف الطالبين المنهج الوصفي التحليلي، في حين إستخدمنا في دراستنا الحالية المنهج المسحي لجمع مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة
-الإختلاف من حيث العينة، حيث وقع إختيار الطالبين على العينة العشوائية الطبقية، التي تتضمن عمال، إطارات، عمال التحكم، في حين إعتدنا في دراستنا الحالية على العينة القصدية، إذ أن مجتمع الدراسة معروف من العمال
-لم يقوم الطالبين بإستخدام الملاحظة في حين قمنا بتوظيفها على مستوى دراستنا الحالية

*يعقوب زرايقية، الطيب حفا الله، أثر الثقافة الإتصالية في التطور التعليمي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021

-يظهر الاختلاف من خلال الإطار الزمني والمكاني في إجراء الدراسة، حيث أجرى الطالبين دراستهما على مستوى مؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة، سنة 2022/2021، في حين قمنا بإجراء دراستنا على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفضال" بولاية تيزي وزو، في 2025/2024

ج-الإستفادة من الدراسة

-إستفدنا في هذه الدراسة من خلال العديد من الجوانب، منها في الجانب المنهجي، وذلك من أجل إختيار أدوات جمع البيانات والمعلومات المناسبة

-توظيف بعض المصادر والمراجع المعتمدة من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات
-تجنب الوقوع في أخطاء وهفوات، سواء في الإطار النظري، وعلى وجه الخصوص الإطار المنهجي والتطبيقي

-الإستفادة من الأساليب والمقاييس الإحصائية، من خلال تكميم الظاهرة المدروسة وقياسها وتحليلها، من خلال إستخدام جداول بسيطة ومركبة، تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية -تدارك وتصحيح مواطن ونقاط النقص والخلل في الإجراءات المنهجية المتبعة، وعدم إجترار وتكرار تلك الدراسات السابقة، بهدف الإتيان بالجديد وتكريس الإضافة العلمية الهادفة -الإستفادة من فصول ومباحث الإطار النظري في صياغة وبناء أسئلة إستمارة الإستبيان وأسئلة المقابلة

2-الدراسة الثانية

وهي دراسة الطالبتين "بن قويدر زينب" و"عابد زهور" الموسومة بـ" الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال"-دراسة ميدانية بالمركب التجاري والصناعي وحدة قصر البخاري، المدينة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية بمختلف أسسها وخصائصها الاجتماعية والنفسية والسلوكية والعاطفية في التأثير على السلوك التنظيمي لدى عمال المركب التجاري والصناعي، قصر البخاري، بولاية المدينة، من خلال طرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي لدى عمال المركب التجاري والصناعي، قصر البخاري، بولاية المدية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الجزئية التالية:

-هل تساهم الرواسب السوسولوجية في تشكيل السلوك التنظيمي لدى عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية؟

-هل يؤثر المحيط الثقافي للمجتمع على قيم وسلوكيات عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية؟

إستخدمت الطالبتين المنهج الوصفي، كون هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف من أجل الكشف عن العلاقة الموجودة بين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي لدى عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية، أما أدوات الدراسة الموظفة، فتمثلت في إستمارة الإستبيان والمقابلة والملاحظة

فيما يتعلق بمجتمع الدراسة، يتمثل في مجموع عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية، وقد إختارا العينة العشوائية الطبقية، وهذا راجع إلى عدم وجود تجانس بين مفردات العينة على مستوى هذا المركب، لأن مجتمع الدراسة مقسم إلى طبقات من العمال، الإطارات، عمال التحكم والإشراف، أعوان تنفيذيين

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الطالبين من خلال هذه الدراسة هي:

-الرواسب السوسيو ثقافية، تساهم بشكل كبير في توجيه سلوك عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية

-الثقافة التنظيمية أقوى تأثيرا من ثقافة المحيط على عمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية

-الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي لعمال المركب التجاري والصناعي قصر البخاري، بولاية المدية *

* زينب بن قويدر وزهور عابد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال-دراسة ميدانية بالمركب التجاري والصناعي، وحدة قصر البخاري، المدية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخص علم إجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة يحي فارس، المدية 2022/2021

• التعقيب على الدراسات السابقة

أ-وجه التشابه

-تنتمي هاتين الدراستين إلى حقل الدراسات الوصفية
-تسليط كلتا الدراستين الضوء على المتغير التابع المتمثل في السلوك التنظيمي
-التشابه في إستخدام نفس الأدوات البحثية المتمثلة في إستمارة الإستبيان والملاحظة
-تناول كل من هاتين الدراستين لمختلف المتغيرات والعوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي
للعمال

-الإعتماد على المقاربات الكمية، أي أرقام وإحصائيات لقياس هذه الظاهرة وتحليلها كفيها

ب-وجه الإختلاف

-يوجد إختلاف من حيث المنطلقات النظرية وزاوية المعالجة والأهداف والنتائج التي تم
التوصل إليها

-الإختلاف من حيث المنهج المستخدم، حيث قامت الطالبين بتوظيف المنهج الوصفي، في
حين إستخدمنا في دراستنا المنهج المسحي بهدف جمع ومسح مختلف آراء وإتجاهات العمال
-يوجد إختلاف من حيث العينة، حيث إعتمدت الطالبتين على العينة العشوائية الطبقية، التي
تتضمن عمال، إطارات، عمال التحكم، في حين إعتمدنا في دراستنا الحالية على العينة
القصدية، إذ أن مجتمع الدراسة معروف المتمثل في مجموع عمال مؤسسة نفضال بولاية
تيزي وزو

-إستخدمت الطالبتين إستمارة الإستبيان الملاحظة والمقابلة، في حين وظفنا في دراستنا الحالية
إستمارة الإستبيان كأداة أساسية والملاحظة أداة مكملة من دون توظيف المقابلة

-يظهر الإختلاف من خلال المجال الزمني والمكاني للدراسة، حيث أجرى الطالبتين دراستهما
على مستوى المركب التجاري والصناعي، وحدة قصر البخاري، بولاية المدية، سنة
2022/2021، في حين قمنا بإجراء دراستنا على مستوى المؤسسة الإقتصادية "نفضال"

بولاية تيزي وزو، في 2025/2024

ج- الإستفادة من الدراسة

- التعرف على مختلف الصعوبات التي واجهت الباحثين في إجراء دراستهم والعمل على مجابتهها، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وصارمة وحيادية
- الإستفادة من توصيات ومقترحات الدراسات السابقة، من أجل تسليط الضوء على جوانب ونقاط لم تحظ بالتناول والدراسة بشكل مركز وعميق وواسع
- الإستفادة من مختلف المصادر والمراجع المستخدمة على هذه الدراسات السابقة، من أجل جمع المادة العلمية المناسبة والملائمة
- الإستفادة من أسئلة المقابلة وإستمارة الإستبيان في الإحاطة الشاملة والعامة بموضوع دراستنا الحالي
- الإستفادة من هذه الدراسة في عقد المقارنات، من أجل التعرف على أوجه التشابه والإختلاف، مما يساهم في توسيع مستوى فهمنا، وسهولة تحكنا بموضوع دراستنا الحالي.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: ماهية الثقافة الإتصالية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية

المبحث الثاني: خصائص الثقافة الإتصالية

المبحث الثالث: أنواع الثقافة الإتصالية

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الإتصالية

المبحث الخامس: مكونات الثقافة الإتصالية

المبحث السادس: أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية

• خلاصة الفصل

● تمهيد للفصل

تلجأ معظم المنظمات على إختلافها إلى تبني قيم وثقافة محددة، وهذا قصد التأثير الجيد والقويم على السلوك التنظيمي والرفع من مستوى إنتاجية الجماعات التنظيمية في المنظمة، لذلك فهي تسعى جاهدة وبكل دائم ومستمر إلى إدارة هذه الثقافة شكلا مضمونا، من أجل تحقيق مختلف الأهداف والغايات المحددة والمرسومة، بشكل علمي ودقيق وواضح، بعيدا عن التسرع والتخمين والحدس والعشوائية والتكهن، إذ تحتوي كل منظمة على ثقافة إتصالية خاصة بها، وهي لا تتسم بالانتمائية والتشابه والمعيارية، تسير إلى جانب التنظيم الإداري السائد فيه، من مختلف المقومات والأسس والإجراءات التنظيمية المعمول بها، التي تتمثل في العمال والموظفين والإدارة العليا، الهيكل التنظيمي، الذي يعمل على توضيح أهم المهام والوظائف والأدوار وتحديد نطاق الإشراف والمسؤولية، الإستراتيجيات السياسات، النمط القيادي السائد، سواء كان نمطا متشددا أو نمطا ديمقراطيا متفتحا، طبيعة الإتصال السائد بها، سواء كان رسميا أو غير رسميا .

الثقافة الإتصالية ليست مجرد مفاهيم مجردة، بل هي مجموع من المبادئ والقيم والتصورات والإدراكات والعادات والتقاليد، التي يتم ترسيخها داخل المنظمة، بحيث تشكل إطار ومقوما مرجعيا يوجه تصرفات وسلوكيات العمال والموظفين الوجهة الصحيحة. فهناك من المنظمات من تخلق ثقافة وقيم، تسعى للحفاظ عليها دون تغييرها أو تعديلها وهناك منظمات أخرى، تحاول خلق ثقافة محددة واضحة المعالم، ثم تقوم بتعديلها مع مرور الوقت وهذا بهدف التأقلم من متغيراتها ومستجداتها الداخلية على مستوى المؤسسة، غضافة إلى التكيف والمرونة مع مختلف الظروف والعوامل الخارجية لهذه المؤسسة، وهي أسلوب جيد وسليم من أجل تجسيد وتفعيل مبدأ الرضا والولاء والإلتزام التنظيمي للعمال والموظفين وزيادة مستوى كفاءة وفعالية هذه المنظمة بين المنظمات الأخرى المنافسة.

وفي هذا الفصل الموسوم بعنوان "ماهية الثقافة الإتصالية" سنتناول من خلال مباحثه بنوع من التدقيق والتفصيل، بعد التمهيد له، مفهوم الثقافة الإتصالية، خصائص الثقافة الإتصالية أنواع الثقافة الإتصالية، أهمية الثقافة الإتصالية، مكونات الثقافة الإتصالية، أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية، إنتهاءً بخلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية

الثقافة الإتصالية تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والإتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بتواصل وتفاعل العمال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة والمسؤولين المباشرين، إذ يمكن إعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشاكلها.

حيث يقصد بها "إحترام المحيط الطبيعي والتفتح على العالم الخارجي، وذلك إنطلاقا من تكوين مجموعة شبكات إتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم، التي تساعد على التكيف الداخلي، إنطلاقا من توفير مبدأ الإستماع للغير وإحترام القواعد الأساسية في الحوار، ولا يكون هذا إلا في تنظيم إتصالي متوارث داخل المنظمة متعارف عليه بين جميع العمال"

هذه الثقافة تكون داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه، ألا وهو الإتصال، ولن تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها وغاياتها المحددة، دون وجود عنصر الإتصال، خاصة ذلك النوع الذي يشجع الموظفين في الغرف العملية لمباشرة مختلف مهامهم من التواصل والتفاهم فيها (1)

وفي تعريف آخر للثقافة الإتصالية هي "مجموعة من الإعتقادات والقيم والإتجاهات والفروق التي يترك فيها أعضاء المنظمة، وتحدد قواعد وأنماط سلوكهم التنظيمي وتساعدهم في التعامل مع البيئة الخارجية والداخلية" (2)

أما "عساف محمود" فقد عرفها على أنها "منظومة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة، الذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد في نقل المعلومة والمعلومات" (3)

1- ليندة العايب، "دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد لخصر حمة، الوادي، المجلد: 9، العدد: 30، 2021/12/4، ص250
2- فاطمة الزهراء مهديد، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونية والكهرومنزلية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 1011/2010، ص8
3- فؤاد الصابر، محمود عساف، الدور الإجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، بحث مقدم في المؤتمر التربوي الثالث حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز، 17-18، غزة فلسطين، 2020/11/18

يعرفها "إيدقار شاين" (Edgard Sheine) على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية، التي إختارعتها الجماعة أو إكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي أو الإندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، يتم تعليمها للأعضاء الجدد وإعتباره أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها" (1)

وفي تعريف آخر للثقافة الإتصالية هي " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتفاع الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الإقتصادي والإجتماعي" (2)

المبحث الثاني: خصائص الثقافة الإتصالية

الثقافة الإتصالية هي عملية مكتسبة، عملية إنسانية وهي متغيرة من زمن لآخر ومن مكان لمكان آخر، ولها دور كبير في تحديد نمط الحياة للأفراد والجماعات نتيجة إختلافها، كما أنها عملية قابلة للإنتقال من جيل لآخر، عن طريق الوراثة وهي عمل ورضا نفسي والتي تعمل على إشباع حاجياتهم وترضي ضمائرهم،

فإن الثقافة الإتصالية تتميز بمجموعة من الخصائص التالية، يمكن إجمالها بما يلي:

1-نظام مركب: تتكون من عدة عناصر رعية، تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة وتشمل الجانب المعنوي من القيم، الأخلاق، المعتقدات، الأفكار، الجانب السلوكي من العادات والتقاليد، آداب وفنون وممارسات عملية والجانب المادي من الأشياء، ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وغيرها

2-نظام متصل مستمر ومتكامل: فهي نتيجة بإستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، أي تغيير وتعديل يطرأ على أحد جوانبها، ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (3)

1-دانيا بوديب، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة بيبسي الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013، ص63

2-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ص107

3-مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2008، ص42

3-نظام متطور وتراكمي: في إستمرارها لا يعن تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها

في تغيير مستمر، حيث يمكن أن يدخل عليها ملامح جديدة، ويمكن أن تفقد الملامح القديمة

4-نظام التكيف: تتصف الثقافة الإتصالية بالمرونة وقدرتها على التكيف، من خلال الإستجابة

لمطالب بيئتها وأهدافها وإحتياجات أفرادها (1)

وللثقافة الإتصالية خصائص أخرى من بينها:

-تسهيل عملية نقل المعرفة معملية التحسين المستمر

-تسهيل عملية الإبتكار في مختلف المستويات الإتصالية، تشجيع الإبداع وتبني إدارة المخاطر

من قبل الأفراد ومقاومة التغيير

-تمكن الأفراد من خلق وبناء العلاقات الإنسانية والإجتماعية فيما بينهم، في إطار نسق تعاوني

-التوجيه نحو الإهتمام الدقيق والمركز بتفاصيل الأشياء والأمور والإجراءات والقواعد

التنظيمية المتعلقة بهذه المنظمة

-التركيز على النتائج أو المخرجات بدلا من الإهتمام بالأساليب والأنماط والعمليات المؤدية

إلى هذه النتائج

-التقيد بحدود الموازنات وإقتصار الرقابة الإدارية في الحدود التنظيمية المناسبة، من أجل

زيادة فعالية المنظمة. (2)

المبحث الثالث: أنواع الثقافة الإتصالية

هناك أنواع من الثقافة الإتصالية، إلا أن هناك شبه إتفاق على وجود نوعين أساسيين هما:

الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، إضافة إلى أنواع أخرى، سوف نقوم بالتطرق إليها من خلال

هذا المبحث وأبرزها هي:

أ-الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية أنها "أحد الذي يجعل الأعضاء، يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"(3)

1-مصطفى محمد أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص42

2-إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (د-ط)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص ص، 606، 607

3-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006/2007، ص18

ويمكن القول أن الثقافة في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات الثقافية والمعايير والتقاليد، التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، وفيما يجعل الثقافة قوية، كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون

حيث تتمتع الثقافة الإتصالية القوية المعتمدة في أية مؤسسة بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

أ-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن، والتي تعتبرها عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية المنظمة المرتفعة

ب-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأت من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة، من خلال الإهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم على تقديم الأداء الوظيفي الجيد

حيث تكون الثقافة الإتصالية القوية، إذا كانت تعتمد على:

● **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة تماسك وترابط أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات

● **عنصر الإجتماع:** المشاركة لنفس الثقافة الإتصالية السائدة من قبل الأفراد، من خلال تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز معنوية أو مالية، عن طريق أداء مختلف المهام والوظائف. (1)

ب-الثقافة الضعيفة

وهي تلك الثقافة، التي لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظ بالثقة والقبول منهم حيث نفتقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات والتصورات، وهذا فإن العاملين سيجدون صعوبة كبيرة في التوافق والتوحد من أجل العمل على تحقيق أهداف وقيم وغايات المؤسسة (2)

1-إلياس سالم، نفس المرجع السابق، ص18

2-يوسف فهد الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، كلية الأعمال، قسم الإدارة وإدارة الأعمال، جامعة عمان للدراسات العليا الأردن، 2006/2005، ص14

أما "محمد مرعي مرعي" فقد صنف ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع هي:

1- الثقافة البيروقراطية: حيث تكون من خلال إحترام الأنظمة والإجراءات بشكل صارم وجدي وتوصيف مختلف المهام والوظائف وصفا دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة

2- ثقافة العشيرة: يستند هذا النوع من الثقافة إلى القيم التقليدية والوحدة والولاء الناجمة من ثقافة قوية، مرتبطة بشخص كاريزمي

3- ثقافة التجديد: يوجد هذا النوع من الثقافة، قيم التجديد والتطوير والتحسين والإبداع، وتكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها

4- ثقافة السوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النوع من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفاعلية (1)

أما الأستاذ "عبد السلام أبو قحف" فقد ركز في تصنيفه على ثقافة الشركات المتعددة الجنسيات، حيث تناولها من عدة جوانب أهمها: النظام الهرمي للسلطة، رؤية العاملين حول أهداف وغايات ورسالة المنظمة وموقعهم منها، حيث قسمها إلى أربع أنواع وهي تتمثل فيما يلي:

1- ثقافة العائلة: يتصف بالتركيز الشديد من التدرج الهرمي (السلطة)، حيث تكون المؤسسة موجهة ومسيرة من طرف القائد وسلطته، الذي يعد مسؤولا كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويعطي هذا النوع فرصة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتحفيزهم بالأساليب المعنوية.

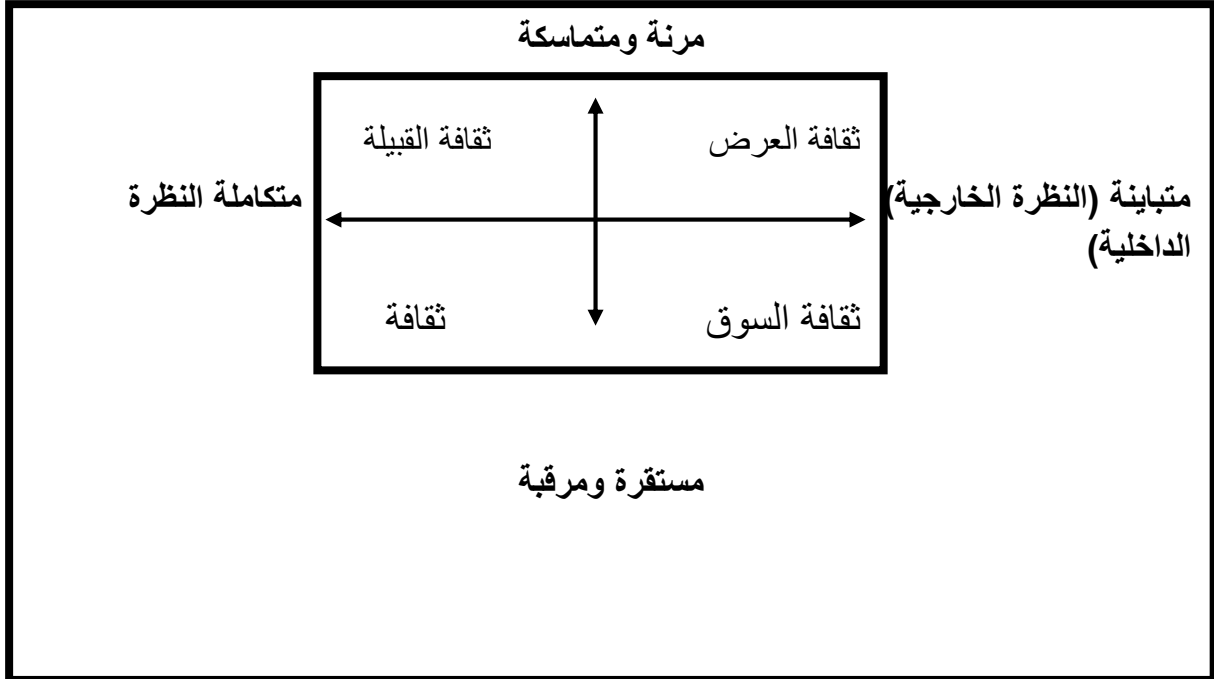
3- ثقافة الصاروخ الموجه: ركز هذا النمط على العدالة والمساواة والتوجه بمقتضيات العمل، حيث يعتمد على فرق أو مجموعات عمل

4- ثقافة الحاضنة: يتصف هذا النوع بالتركيز الشديد على المساواة والعدالة والتوجه بالفرد ويزداد في الإهتمام بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير والإهتمام ببيئة العمل، كما أن حب العمل، يكون له الإهتمام الأكبر من القائد العادي. (2)

1- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا 1999 ص 255
2- عبد السلام أبو قحف، إدارة الاعمال الدولية-الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحقوقية، بيروت، لبنان 2003، ص ص، 236، 237

- أما "نيكي هايس" (Nicky Hayis)، فقد قسم ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع هي:
- 1-ثقافة القوة: التي تتسم بالمراقبة المركزة الدقيقة والإجراء السريع في مختلف الأساليب والإدارية والقرارات التنظيمية
 - 2-ثقافة الدور: التي تتسم بالإجراءات والقواعد والنظم الإدارية الصارمة والمعرفة بحزم وصرامة
 - 3-ثقافة المهمة: التي تتسم بالإهتمام والتركيز المسيطر بأداء مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات الخاصة بالمؤسسة
 - 4-ثقافة الفرد: التي تتسم بإهتمام وحرص وتركيز مختلف العاملين والموظفين بالرخاء والتقدم والتحسين المستمر والمكثف للمهارات والقدرات الإدارية والتنظيمية والعلمية على مستوى هذه المنظمة. (1)

الشكل رقم (1):أنواع الثقافة الإتصالية حسب كمرون وكوين (Kamron) & (Kwin)



المصدر: محمد الناصر، أنواع الثقافة الإتصالية، الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 1995، ص476

¹نيكي هايس، إدارة الفريق، إستراتيجية النجاح، تر: سرور عليو إبراهيم، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص197

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الإتصالية

تعتبر الثقافة الإتصالية ذات أهمية كبيرة وبلغية، ذلك أنها قائمة في مختلف المؤسسات والمنظمات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية، بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية والخارجية، وسياسات الإدارة العليا فيها، تحولت هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تُكوّن بشكل غير مباشر لثقافة المؤسسة

كما تعد الثقافة الإتصالية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المدراء من إستخدامها في تحقيق أهداف وغايات المنظمة، ويمكن لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على إتخاذ الإدارة العليا لمختلف القرارات التنظيمية. (1)

حيث تعد الثقافة الإتصالية ركيزة أساسية في تعزيز التفاهم والتعاون والإنسجام داخل المنظمات والمجتمعات، حيث تحدد القيم والسلوكيات التي تحكم عملية تبادل المعلومات والبيانات والتفاعل بين الأفراد، تقوم هذه الثقافة الإتصالية بدور كبير ومحوري في رفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، من خلال توفير مختلف قنوات الإتصال الواضحة، التي تقلل من سوء التفاهم والغموض والصراعات التنظيمية، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بسلاسة ووضوح، كما تعمل على تعزيز روح الولاء التنظيمي والثقة بين العاملين والموظفين، حيث يشعر الأفراد العاملون بأن أفكارهم مسموعة ومأخوذة بعين الإعتبار والعناية، مما يحفزهم ويشجعهم على الإبداع والخلق والإبتكار (2)

المبحث الخامس: مكونات الثقافة الإتصالية

تتكون الثقافة الإتصالية من عدة عناصر التي تؤثر على السلوك الإنساني للموظفين والعمال، كما أنها تشكل كيف يفكر ويتصرف الموظفون بصفة كلية كأفراد وجماعات يعملون بالمؤسسة، زيادة على ذلك فهي تنعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها وقواعدها التنظيمية، لتقوم بتحقيق أهدافها وغاياتها وإستراتيجياتها ويمكن حصر هذه المكونات في الآتي: (3)

1-سمراء دومي، "ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة-دراسة ميدانية بولاية سطيف"، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، سطيف، العدد: 11، 2001، صص، 240،241
2-أمل حمد فرحان، "الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني-دراسة تحليلية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، العدد: 1، المجلد 6، 2003، صص 16
3-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط5، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2010، صص 315

أ-المكونات المعنوية

وتشمل كل ما هو مرتبط بالجانب المعرفي والنفسي والعاطفي، حيث أنها تضم كافة العناصر المعنوية للثقافة والتي تتمثل في:

✓ **القيم (Valeurs):** لكل مؤسسة قيم تعبر عنها، وهي وزن الشيء أو ثمنه حيث أنها تشبه العلم، إذا كان مقبولا أو غير مقبولا، أي أنها الحكم على الذي أعطاه الشيء وفق الأفكار والإقتناعات

ويرى العلماء أن القيم لا توجد في الأشياء بحد ذاتها، وإنما نحن من يعطيها الشيء وبالتالي فهي ذلك الحكم الذي يعطيه الإنسان للشيء، سواء بالقبول أو الرفض وبالإيجاب أو السلب. (1)

✓ **الإتجاهات (Attitudes):** هي شيء نفسي وعاطفي، حيث يضم الميول على الشيء رغبة عاطفية نفسية في الشخص

✓ **الأعراف (Doctrines):** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العمال في المؤسسة على إعتبار أنها معايير مفيدة لها، فهي تلك القوانين والمبادئ والأحكام، التي تأخذ بها حسب الوراثة، أي ما يمن به أجدادنا (2)

✓ **الأخلاق (Morals):** والتي تظهر في أفعال الشخص، فكل ما تم ذكره في السابق من الإتجاهات والمبادئ والقوانين والقيم، تظهر إجرائيا في سلوك الفرد على حسب تربيته

ب-المكونات السلوكية

ارتبطت هذه المكونات بإسهام (Trice and Beger 1984) عندما قامت بدراسة الثقافة الإتصالية، من خلال دراسة الطقوس (rituelle) والشعائر (Cérémonies)، التي تتم ممارستها في المناسبات المختلفة، وعلى النحو الذي يعزز من توفر قيم أو علاقات معينة داخل المؤسسة، فهي نموذج للسلوك الظاهر، الذي يعكس الإنتماء للمجموعة أو التنظيم، من خلال العادات ممارسات، فنون، آداب، طقوس، تصرفات، تقاليد وغيرها (3)

1-محمود سليمان العميان، نفس المرجع السابق، ص315

2-مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص315

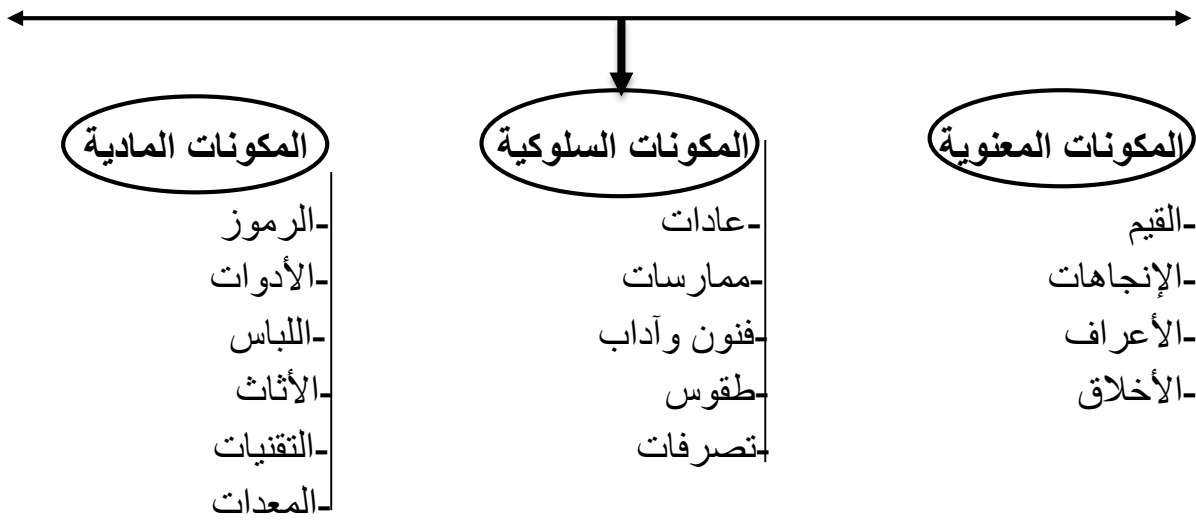
3-حنان بن شنب، دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدينة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2022/2021، ص24

من السلوكيات التي تكون لدى الأفراد، تميزهم عن غيرهم

ج-المكونات المادية

هي مجموعة من الوسائل والتحديات والأشياء المادية الخاصة بالمؤسسة، فشكلها الخارجي يعد شيئاً مادياً، ورمزها شيء مادي والتقنيات والمعدات، الآثار كلها تمثل هوية وثقافة تلك المؤسسة، فهي تضم كافة الأشياء الملموسة الموجودة على مستوى التنظيم، التي ترمز لثقافة معينة كالرموز، الأدوات، الأثاث، اللباس (1)

الشكل رقم: (2) مكونات الثقافة الإتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المكتسبات القبلية

المبحث السادس: أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية

أ-أسس الثقافة الإتصالية

تتسم الثقافة الإتصالية بجملة من الأسس، يمكن إيجازها فيما يلي:

1-التشاركية: يجب خلق فضاء لمشاركة المعلومات ووجهات النظر في كل المشاكل بين العمال ذات العلاقة بالمؤسسة، بمعنى مشاركة العمل والتخطيط والتنظيم وتنسيق ووضع الإستراتيجيات، إتخاذ القرارات الإدارية، وتبادل الأفكار حول النشاطات التي تقوم بها المؤسسة

2-الشفافية والوضوح والثقة: للجميع نفس القدرة في الحصول على المعلومات داخل (2)

1-حنان بن شنب، نفس المرجع السابق، ص24

2-وفاء التميمي، الثقافة التنظيمية وآثارها، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص35

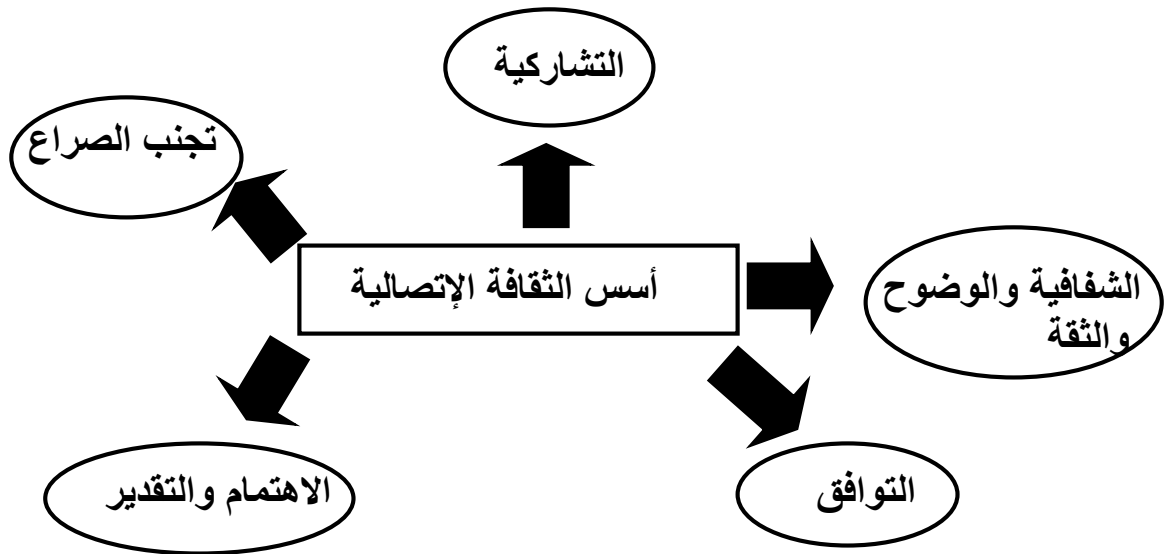
المؤسسة، التي تخص طبيعة ومناخ العمل والوضوح في تقديمها وفي طرق التعامل مع العمال وإعتماد الشفافية لكسب ثقتهم (لا تكذب، لا تُزور، لا تتلاعب)

3- الإهتمام والتقدير: الإهتمام بالجميع كي لا يخلق جو الشك والريبة وحجب المعلومات أي يجب معاملة كل العمال بإهتمام وإحترام وتقدير في كسب ثقتهم، وذلك بتوفير مختلف الإمكانيات المادية والتقنية اللازمة للعمال وتقديم الحوافز المادية والمكافآت للعمال مع ضرورة الإعتماد على مبدأ المساواة والعدل بين كافة العمال

4- التوافق: كي يكون هناك كفاءة وفعالية، لابد من التوافق بين قيم إدارة المنظمة، ومع قيم الموظفين، يجب أن يكون هناك فهم مشترك وتنسيق وتفاهم واحد بين العمال والإداريين والمسؤولين، حيث لا يجب أن يكون هناك تناقض بين ما يريده العمال وقرارات الإدارة العليا بالمنظمة

5- تجنب الصراع: تجنب مختلف النزاعات والصراعات التنظيمية التي تظهر بين العمال وهذا من خلال طرح وتقديم أفكار جديدة وطرق عمل جديدة في الحوار والنقاش والتواصل بين العمال، أصحاب الأقدمية في العمل. (1)

الشكل رقم (3): أسس الثقافة الإتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المكتسبات القبلية

¹-وفاء التميمي، نفس المرجع السابق، ص35

ب- أبعاد الثقافة الإتصالية

تؤثر الثقافة الإتصالية في سيرورة المؤسسة، فهي تساهم بشكل كبير في بناء الإتجاهات وتكوين القيم المشتركة بين موظفيها، وللحديث عن أبعاد الثقافة الإتصالية، فإننا بذلك نشير إلى تنظيم العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وبين المؤسسة ككل وزبائنها وعملائها من جهة أخرى، على إعتبارها تواجه العديد من التحديات لتحقيق أهدافها في أخير المطاف، لكن لا يتم ذلك دون تفعيل أبعاد الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة وفي هذا الصدد نذكر أبعاد الثقافة الإتصالية على النحو التالي:

● **البعد التحفيزي:** أجمع العديد من الباحثين على أن للثقافة الإتصالية، تعبر عن ترابط وتماسك العمال داخل التنظيم الواحد، مما يساعدهم في المحافظة على قيم المؤسسة وكذا تركيزها على الإقتراضات الأساسية، السلوكيات والمعايير والأحكام، كما أنها تسمح بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وخلق جو من التعاون والتفاهم بين الموظفين، الذين يشجعهم ويحفزهم على إنجاز أدوارهم بطريقة عملية وفعالة، مما يستوجب على كل مؤسسة بناء ثقافة إتصالية محفزة للعمال لإشباع حاجاته المعنوية، من إحترام وتقدير للذات، وذلك لزيادة النجاح والتقدم والتطور في العمل .

● **البعد التسييري:** إن إدارة المؤسسة وتسييرها بطريقة فعالة، تؤثر في كافة جوانب التنظيم، لدرجة أنها أصبحت تعد فنا ومهارة ترتبط بإمكانيات العامل الإتصالية والنفسية والتي تظهر جليا في سلوكياته وتصرفاته وتواصله مع الآخرين، لذا أضحي وجود ثقافة إتصالية قوية، إيجابية وفعالة أمر في غاية الأهمية، كونها تسهل عملية تحديد المهام تحت الموظفين على إنجاز أدوارهم بشكل عملي وجيد (1)

● **البعد الإستراتيجي:** الثقافة الإتصالية هي نظام مشترك للقيم والمعتقدات، يؤدي إلى خلق معايير وأحكام وسلوكيات وبناء إستراتيجيات إتصالية، فهي إنعكاسات للقيم الأعراف (2)

1-عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص: علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2007 ص ص، 113، 114

2-ياسين بوزقرة، "البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة"، مجلة دفاتر للبحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، المجلد: 5، العدد: 10، 2017/06/26، ص ص، 133، 134

التقاليد لمشكل الثقافة المؤسسة، التي تحكم سلوك الموظفين داخل التنظيم الواحد، إذ أنها تتلخص أهميتها في كونها تقوم بدور المرشد للأفراد لأداء أنشطتهم والمهام الموكلة إليهم، كما أنه تقوم بتوجيه الفكر والجهود لتحقيق الأهداف المسطرة

● **البعد التنافسي:** تشهد المؤسسات في وقتنا الراهن منافسة في كافة الجوانب، وذلك راجع للإفتتاح السوقي، مما إستوجب عليها البحث عن مزايا تنافسية، تمكنها من الحفاظ على البقاء وحماية مصالحها، لذا إهتمت المؤسسات بالثقافة الإتصالية، التي تعد من الدعائم، التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فهي تؤثر في سلوك العمال، وتعبر عن نمط التصرفات وقواعد السلوك التي تتبناها المؤسسة، حيث يقتنع بها الموظفون، وتسمح بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وكذا البيئة المحيطة بها، فهي تحكم أفراد المؤسسة وسلوكياتهم في طريق توضيح طريقة أداء المهام وتنفيذها، وتمكنهم من إكتساب ثقافة الرأي والرأي الآخر وتبادل الأفكار ومشاركة الخبرات والتشجيع على روح الإبتكار والإبداع والحث على العمل الجاد وضمان الولاء ، وكذا الإلتزام بالمعايير وتقاليد المؤسسة والعمل على ترابط المصالح والوحدات بهدف بناء صورة حسنة لها أمام الزبائن والعملاء، كل ذلك في إطار بلوغ الأهداف المرغوب فيها من قبل رؤساء المؤسسة . (1)

● **البعد التخييري:** بحثت أدبيات السلوك التنظيمي بصفة خاصة في أهمية الثقافة الإتصالية كعنصر من العناصر الأساسية لتحرك بفعالية داخل المؤسسة، حيث أنها تحتل مكانة جد مهمة في التغيير وتطوير النظام، وذلك راجع أن المؤسسات في مسارها التنظيمي تواجه العديد من التغيرات، التي تستوجب عليها التكيف معها للعمل بكفاءة وفعالية ولتحقيق الأهداف المسطرة وتجنب أي إنحرافات في العمل. (2)

ومن جهة أخرى قام أحد الباحثين بوضع نظرية الأبعاد للثقافية الإتصالية، وذلك بهدف (3)

1-ياسين بوزقرة، نفس المرجع السابق، ص 134

2- أحمد صامت، محمد موزيكة، دور الثقافة الإتصالية في إكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية-دراسة حاثي مؤسسة الخزف الصحي بتنس ومؤسسة صناعة العناد EFM سيراميك بتيبازة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن علي الشلف، 2022/2021، ص6

3-نجية ضنيري، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العمال داخل المنظمة-دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013/2012، ص ص، 30، 36

تطوير إستراتيجية فاعلة للتعامل مع الموظفين بإختلاف ثقافتهم داخل المؤسسة حيث توصل في الأخير إلى إستنتاج أربعة أبعاد، والتي تتمثل فيما يلي:

1-مسافة السلطة: حيث يتم من خلاله قياس درجة قبول الموظفين، تركز السلطة داخل المؤسسة أو رفضها، لتوزيعها بطريقة متساوية، فالعمال إذا كان لديهم مستوى السلطة منخفض فإنهم على إستعداد لتخطي الرؤساء، وذلك راجع إلى عدم تمتعهم بالهيمنة والهيبة والإحترام والتقدير الكبير من قبل المرؤوسين، وفي الجهة الأخرى المقابلة، لأنهم يكونون لهم كل الإحترام والتقدير

2-الفردية مقابل الجماعية: في هذا البعد يتم وصف العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد، ففي المجتمعات التي تمتاز بالفردية، يتمتع أفرادها بثقافة تقوم على تقديم مصالحهم الشخصية والعائلية والإعتناء بهم على المصلحة العامة، أما في المجتمعات التي تهتم بالمصلحة الجماعية فإن أفرادها يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية،

3-بعد الذكورية مقابل بعد الأنثوية: يسعى هذا البعد إلى قياس ميل المجتمع إلى تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعي بين الجنسين، من خلال الطابع الذكوري، الذي يتخذ العمل من صفات الرجولة كالبطولة والإنجازات والطموح والقوة، حيث يغلب على هذا النمط طابع المنافسة، مقارنة بالأنثوية التي تتصف بالتعاون والتعاطف لدى الموظفين والميل إلى علاقات إجتماعية أكثر ترابطا وتماسكا

4-تجنب الغموض وعدم التأكد: إن بعض المنظمات تزعجها حالة من الغموض وعدم اليقين وعدم التأكد، مما يجعلها تتجنب هذه المواقف غير المريحة، نظرا لغموض نتائجها ومخارجاتها حيث يسمح هذا المبدأ بقياس درجة تقبل عمال وموظفي مؤسسة ما للجانب التوقعي والمحيط لبعض المواقف والأحداث والمستجدات الطارئة، حيث يقومون بالتحليل والتخطيط والإشراف الفعال والسليم للمستقبل وحماية أنفسهم من أي خطر محقق، من خلال صياغة مختلف السياسات الملائمة والمناسبة، فهي مجتمعات متحفظة، أما في المجتمعات التي تتمتع بدرجة أقل من تجنب الغموض، فإنهم يقبلون الظروف الغامضة وغير اليقينية ويتأقلمون ويتكيفون معها بسرعة فهي تقبل على المخاطر بدرجة كبيرة (1)

1-نجية ضنيري، نفس المرجع السابق، ص 36

● خلاصة الفصل

وفي الأخير نستنتج بأن الثقافة الإتصالية، تمثل المقوم الأساسي وحجر الزاوية وخارطة طريق، تميز الطابع التنظيمي والإداري كل مؤسسة على مؤسسة أخرى، على إعتبار أن المنظمة، تتشكل من أفراد عاملين، يعدون همزة وصل ونقطة مع الإدارة العليا للمنظمة حيث تمثل المنظمات الناجحة الحديثة في وقتنا الحالي، التي تركز على أسس ومبادئ الثقافة الإتصالية الفعالة والناجعة في الحكم على الموظفين والعمال، وفي تقييم وتقويم مختلف الأنماط والأساليب والإجراءات التنظيمية والإدارية السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسات والمنظمات، حيث تعد الثقافة الإتصالية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل هذه المنظمات، مما يتطلب ضرورة صياغتها وتحديدها والتخطيط لها بطريقة علمية ومنطقية ودقيقة، بعيدا عن مبدأ الحدس والتكهن والتخمين والتسرع والعشوائية، كما يتم من خلال الإستناد إلى أسس الثقافة الإتصالية تحديد مختلف أهداف وغايات هذه المنظمات، بهدف العمل على تجسيدها وتحقيقها في أرضية الواقع، من خلال الإرتكاز على مؤشرات كمية وكيفية كإطار مرجعي مثل: المعلومات البيانات، دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لهذه المؤسسة، في إطار المحيط الذي تنشط فيه، ومدى توفر مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية المناسبة، ونمط القيادة السائد والمهيمن في المؤسسة سواء كان نمطا قياديا ديمقراطيا متفتحا، او نمطا قياديا متشددا متسلطا، كما يتم من خلال الثقافة الإتصالية مراعاة النواحي النفسية والعقلية والعلمية والاجتماعية للموظفين والعمال وتحديد أهم أنماط الإتصال ومختلف قنواته ووسائله الفعالة، التي تضمن سهولة التداول والإنتقال السلس والمرن والبسيط لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المنظمات، مما يسمح في الأخير بالسرعة في صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية، التي تعود بالفائدة في تدعيم فعالية وكفاءة هذه المؤسسات، كما يساهم التطبيق المنطقي لأسس الثقافة الإتصالية في إدارة مختلف الصراعات التنظيمية التي تنشأ بين الموظفين والعمال والإدارة العليا، وفق أسس ودية وسلمية، يسودها الود والإحترام والتقدير مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعمال وتحقيق الميزة التنافسية لهذه المؤسسة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول السلوك التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: أنواع السلوك التنظيمي

المبحث الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

المبحث الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

المبحث الخامس: أهداف السلوك التنظيمي

المبحث السادس: عوامل نجاح السلوك التنظيمي

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل

ترتبط كفاءة وفعالية المنظمة بكفاءة ومستوى الموارد البشرية وقدرته ورغبته في العمل حيث يمثل العنصر الفعال والركيزة الأساسية لمختلف وظائف ومهام المنظمة، حيث لا يمكن لمختلف المنظمات والمؤسسات تحقيق أهدافها وغاياتها دون دراسة فهم وتحليل وتنبؤ السلوك التنظيمي للعاملين فيها، إذ يساهم السلوك التنظيمي في إستمالية الجوانب العقلية والنفسية والذهنية للعمال، من أجل تشجيعهم ودفعهم إلى القيام بأداء الوظيفي المناسب، ومنه يقسم العلماء السلوك التنظيمي إلى اتجاهات العقلنة والرشد، الذي يعمل على تفسير وتحديد السلوك وعلاقات العاملين داخل المنظمة على أساس أوضاعهم الرسمية وغير الرسمية، التي تؤثر عليهم في هذا التنظيم، وفي حدود اللوائح والإجراءات التنظيمية التي ترتبط بها، ثم نجد اتجاه المدرسة الإنسانية، التي تفسر سلوك العاملين إلى إعتبارات نفسية تشكل المدخل الأساسي الذي يتوحد فيها أفراد التنظيم فيما بينهم أثناء العمل في إطار نسق تنظيمي تعاوني تفاعلي حيث تنشأ لديهم قيم ومعايير تنظيمية خاصة بأدائهم المهني بعيدا عن التنظيم الرسمي .

من خلال عرض هذين الإتجاهين السابقين المتعلق بالسلوك التنظيمي، يمكن أن نقول بأن السلوك التنظيمي تحدده العوامل والظروف المحيطة داخل المؤسسة من علاقات رسمية وغير رسمية ومناخ العمل ونمط الإتصال والقيادة السائدان بهذه المنظمة، غير أنه لا يجب أن نغفل عن عوامل أخرى مصدرها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مثل: العناصر السوسيوثقافية للمجتمع كالقيم والعادات والتقاليد والأعراف السائدة فيه التي تؤثر على سلوكيات وقيم المؤسسة وعلى العاملين فيها، كون هذه المنظمة لا تنشط في فراغ ولا بمعزل عن البيئة الخارجية، وإنما تكون أهدافها وغاياتها متناسقة ومتلائمة مع تصورات وقيم وأسس المجتمع في إطار ما يعرف بـ "المسؤولية الاجتماعية"، مما يضمن تحفيز العاملين توحيد وتوسيع جهودهم من خلال هذه المؤثرات الإجتماعية

من خلال هذا الفصل الموسوم بعنوان "أساسيات السلوك التنظيمي"، سوف نتناول من خلال مباحثه، بعد التمهيد له، مفهوم السلوك التنظيمي، أنواع السلوك التنظيمي، خصائص السلوك التنظيمي، أبعاد السلوك التنظيمي، أهداف السلوك التنظيمي، عوامل نجاح السلوك التنظيمي، إنتهاءً بخلاصة الفصل.

المبحث الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

يرى بعض من الباحثين والعلماء والدارسين، أن السلوك التنظيمي مستقيل بذاته، في حين يرى البعض الآخر على أنه حقل من علم الإدارة، وبأنه محصلة لعلوم أخرى وفي مجالات متعددة ومتفرعة، قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي، يجدر بنا أولاً أن نتطرق إلى مفهوم السلوك الإنساني

1- مفهوم السلوك الإنساني: بصورة عامة السلوك هو أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين المقصود بالسلوك الإنساني هو " مجموعة من التصرفات، التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل إجتماعية تسمى العوامل الخارجية، التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي، من أجل إشباع حاجاته ورغباته، حيث يتصف السلوك الإنساني بجوانب تتمثل في:

1-1- الجانب الحركي: مثل الإستجابات الحركية، التذكر، المشي، الكتابة

1-2- الجانب المعرفي (العقلي): السلوكيات التي يمارسها الأفراد، بناء على المعلومات والتغلب على الخبرة والثقافة المكتسبة سابقاً، مثل التخيل، التذكر، الإدراك، التفكير"

1-3-3- الجانب الإنفعالي: أي الإنفعالات مثل: الغضب، الحزن، الشعور بالإرتياح، الفرح" كما يعرف للسلوك التنظيمي بأنه "ردود فعل الإنسان وللمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان أو مكان، وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال: أقوال أفعال، سياسات، قرارات، ضغوطات، علاقات، وكلها تصدر عن فرد أو مجموعة من الأفراد أو في تنظيم معين، وتؤدي إلى إستجابات، تتنوع باختلاف التكوين النفسي والإجتماعي والمكونات الأخرى للفرد، إذا صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل أو التنظيم، الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر

يعرف السلوك التنظيمي على أنه " السلوك الذي يشمل العلاقات لأية منظمة، سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية غير رسمية، أفقية كإستجابة لهذه المثيرات بالسلوك (1)

1- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1999، ص39

التنظيمي أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة عن قريب أو بعيد " (1)

كما يعرف على أنه "سلوك الفرد في المنظمات" (2)

ويعرف أيضا على أنه "دراسة سلوك وأداء سلوك وأداء العاملين، وذلك باعتبار أن

بيئة المنظمة، لها تأثير كبير على سلوكيات وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجياتهم" (3)

يرى الدكتور "عبد الرواق الرحاحلة" على أنه "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك

الأفراد والسلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد

معين، أما السلوك الاجتماعي، فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة،

ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي، أما السلوك الاجتماعي فهة من إهتمام علم الاجتماع"

وفي تعريف لآخر للسلوك التنظيمي "يتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد

والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل: الأداء، الغياب، الإبتكار، إتخاذ القرارات الإدارية

التعاون، الإلتزام بأهداف العمل، الصراعات التنظيمية وغيرها، وكذلك يدرس تأثيرات البيئة

على المنظمة وعلى مواردها البشرية وأهدافها" (4)

ومنه يمكن إستنتاج المفهوم الخاص بالسلوك التنظيمي للمؤسسات والذي منه تهدف إلى

دراسة العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة، بهدف فهم هذه الأنماط وتوقع الإستجابات

السلوكية الناتجة عنها، والتحكم في نتائجها بهدف خلق بيئة أكثر فعالية وإنتاجا.

المبحث الثاني: أنواع السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي الذي تم دراسته لعقود طويلة، أدى إلى تطوير العديد من النظريات

والنماذج التي توجه الإدارة التنظيمية الفعالة، التعرف على النماذج الإدارية الخمسة التالية،

كونها تعد إطارا مرجعيا للنظر في السلوك التنظيمي.

1-نموذج الأوتوقراطية: هذا النموذج يفضل وصف أماكن العمل التاريخية، خصوصا

تلك التي كانت موجودة خلال الثورة الصناعية، يعتمد النموذج الأوتوقراطي بشكل كلي. (5)

1-عبد المعطي محمد عساف، نفس المرجع السابق، ص39

2-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 39

3-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص31

4-عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع

عمان، 2011، ص5

5-محمد يوسف القاضي، التنظيم الإداري-إدارة الأعمال، الأكاديمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص41

على توجيهات الرئيس ما لا تتوقف الوظائف ضمن هذا النموذج، سوى الراتب كمكافأة للموظفين حيث يعد النموذج الأوتوقراطي من أقدم أنظمة السلوك التنظيمي إستخداما وهو نمط قائم على الطاعة المطلقة من طرف الموظف، أو إدارات المدير أو صاحب المشروع أو من يمتلك القوة والسلطة.

2- السلوك التنظيمي الحارس: يعد نموذج السلوك التنظيمي الحارس أما يعرف بـ "نموذج الحراسة"، هي مدرسة أكثر تطورا من سابقتها في إدارة وتنظيم المؤسسات، وهو يقوم على منح الأفراد والمجموعات داخل المنظمة بعض الإمتيازات الخاصة، والتي بدورها تجعلها أكثر وفاء وولاء للمنظمة، وأكثر رغبة في مساعدتها على التطور والنمو، ويعرف أيضا على أنه يوفر الشعور بالضمان والرعاية من المنظمة للموظفين، مثل توفير مزايا قوية، حيث يهدف هذا النموذج إلى توفير حوافز إقتصادية، تساهم في بناء ولاء الموظفين تجاه المنظمة.

3- السلوك التنظيمي الداعم: يعد النموذج الداعم متطورا عن النماذج السابقة، بحيث لا تقتصر فيه علاقة الأفراد أو الموظفين بالمؤسسة، بناء على الحوافز والضمانات المالية إنما تقوم بشكل أساسي على تحول المنظمة لمنظومة داعمة للأفراد بطموحاتها المهنية بحيث تساعد على تطوير مهاراتهم ودفعهم نحو التطور وأخذ زمام المبادرة.

4- السلوك التنظيمي الجماعي: يتسم النموذج الجماعي هذا، بكونه أكثر تركيزا وأعلى من المستويات الثلاثة من السلوك التنظيمي، بحيث يتبنى هذا النموذج فكرة كون جميع الأفراد (الأفراد، إدارات المنظمة)، جميعها يعملون مع بعضهم البعض، وينتقاسمون السلطة ويهدفون في النهاية على تحقيق هدف مشترك، يخدم الجميع، ويتعاونون سويا من أجل تحقيق أهدافهم وغاياتهم المشتركة

5- السلوك التنظيمي النظامي: يعد النموذج النظامي هو أحد طرق تطبيق السلوك التنظيمي في المنظمات، وفيه يتم إضافة الجانب العاطفي إلى قيمة العمل بجانب العنصر المادي بحيث لا يقتصر العمل على الماديات والمهام فقط، بل يتم فيها أيضا الإهتمام بإحتياجات العمال المهنية والشخصية وتحقيق معدل عال في نسبة رضا الموظفين وفي نفس الوقت لا يؤثر على إنتاجية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (1)

1- محمد يوسف القاضي، نفس المرجع السابق، ص41

في الختام تظهر أنواع السلوك التنظيمي، سواء الإيجابي كالتعاون والإبتكار أو السلبي كالصراعات التنظيمية والمقاومة للتغيير، أهمية فهم ديناميكيات السلوك داخل المنظمات من خلال تحليل هذه الأنواع وإدارتها بفعالية، يمكن المنظمات تعزيز بيئة عمل صحية وتحقيق التوازن النفسي والتنظيمي. (1)

المبحث الثالث: خصائص السلوك التنظيمي

يتميز السلوك التنظيمي بالعديد من الخصائص، التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- السلوك التنظيمي ليس علما مستقلا بذاته، وإنما هو حقل فرعي ينتمي إلى علم الإدارة
- السلوك التنظيمي يستقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى مثل: علم النفس علم الاجتماع، علم الإنسان
- يدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة على العكس من مجالات علم النفس والاجتماع، التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة (2)
- تركيزه على الأفراد والمجموعات في السياق التنظيمي، أي يركز على دراسة سلوك الأفراد والمجموعات داخل البيئة التنظيمية وكيفية تأثير البيئة التنظيمية على سلوكهم
- متعددة الإختصاصات: يجمع السلوك التنظيمي بين عدة تخصصات، مثل علم النفس التنظيمي وعلم الإدارة وعلم السلوك الإنساني، مما يجعله مجالا متعدد التوجهات والمناهج
- تطبيقي وعملي: يهدف السلوك التنظيمي إلى توفير المعرفة والمفاهيم، التي يمكن تطبيقها في بيئة العمل الحقيقية لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة فعالية المؤسسات
- التركيز على التحليل والتفسير: يركز السلوك التنظيمي على فهم وتحليل سلوك الأفراد والمجموعات بالمنظمات، وكذلك فهم ودراسة وتحليل العوامل التي تؤثر على هذا السلوك
- مرتبط بالثقافة التنظيمية: يعد السلوك التنظيمي مرتبط بثقافة المنظمة، حيث يدرس كيفية تأثير مختلف القيم والمعتقدات والقيم والعادات والأعراف والتوجهات الثقافية على سلوك الموظفين. (3)

1-المرجع نفسه، ص41

2-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 69

3-جيرالد جرينبيرج، روبرت بارون، السلوك في المنظمات-فهم وإدراك الجانب الإنساني في العمل، تر: رفاعي محمد إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2019، ص48

المبحث الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

لكي تتم دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة، لا بد أن تشمل

ثلاثة مستويات تسمى "أبعاد السلوك التنظيمي" وهي الفرد، الجماعة، هيكل المنظمة
أ- الفرد العامل (Individuel): فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز، حيث يتم دراسة السلوك
 الفردي داخل المنظمة، من خلال التركيز على عدة أبعاد (الإدراك، التعلم، الخصية
 والإتجاهات وضغوطات العمل)، نظرا لتأثيرها على أدائه وسلوكه في العمل بالإعتماد على
 علم النفس

ب- الجماعات (Groups): يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات،
 حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات العمل ويهتم بمجالات
 مثل (ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات، الصراع التنظيمي....) ويستمد مفاهيمه من
 علم النفس الاجتماعي.

ج- الهيكل (Structure): حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق
 بين المجموعات الوظيفية، يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على مواضيع مثل: قوة
 ونفوذ المنظمة، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، من خلال تدعيم
 السلوك المرغوب فيه بين العاملين وبناء نظم الحوافز الملائمة، وكذلك إختيار نمط الإتصال
 وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة المناخ التنظيمي الجيد للعمل لتخفيف الضغوط
 وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة..... إلخ

د- البعد البيئي: يتعلق بتأثير البيئة الخارجية على المنظمة، بما في ذلك العوامل الإقتصادية
 الإجتماعية، الثقافية والتكنولوجية، فهم هذه العوامل يساعد في تحليل كيفية تفاعل المنظمة مع
 محيطها الخارجي والتكيف معه.

هـ- البعد الثقافي: يركز على دراسة الثقافة التنظيمية والقيم والمعتقدات المشتركة بين أعضائها،
 هذا البعد يساعد في فهم كيفية تشكيل الثقافة للسلوك التنظيمي والتأثير على مستوى الأداء
 والرضا الوظيفي للأفراد العاملين بهذه المنظمات (1)

¹ محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، ط1، مكتبة المتنبي، مصر، 2015، ص
 17، 16، ص

و-البعد السياسي: يتناول الديناميكيات السياسية داخل المنظمة، بما في ذلك توزيع السلطة والنفوذ والصراعات التنظيمية المحتملة، هذا البعد يساعد في فهم كيفية تأثير السياسات الداخلية على إتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي. (1)

يمكن القول أن أبعاد السلوك التنظيمي هي الفردية والإجتماعية والتنظيمية، تشكل إطارا متكاملًا لفهم وتحليل سلوك الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات، وهذه الأبعاد تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي وتحسين العلاقات التنظيمية وتوجيه المنظمة إلى تحقيق أهدافها بكل فعالية وكفاءة

المبحث الخامس: أهداف السلوك التنظيمي

الإهتمام الملاحظ مؤخرا بدراسة السلوك التنظيمي وتطبيقه في المؤسسات لم يأت من فراغ، بل بسبب النفع والفائدة الذي يعود على المؤسسات وفق ما يلي:

-يساعد السلوك التنظيمي على خلق نوع من النظام والدقة في عملية أداء الأعمال، فهو من ناحية يساعد إدارة الموارد البشرية على وضع المهام الوظيفية بشكل متنوع مع قدرات الأراد العاملين في المؤسسة، ومن ناحية يساعد على إستغلال قدرات الأفراد العاملين في المؤسسة، فمن ناحية أخرى يساعد إستغلال قدرات الأفراد بالشكل الذي يتناسب مع مهاراتهم دون أن يؤثر على صحتهم النفسية أو الجسدية.

-يساعد السلوك التنظيمي على وضع مهام دقيقة وواضحة لكل فرد أو مجموعة أو قسم داخل المؤسسة، مما يساعد على معرفة جوانب التقصير إذا وجدت وسرعة حلها، دون أن تؤثر على عجلة الإنتاج.

-يقوم السلوك التنظيمي على فهم ومعرفة قدرات الأفراد داخل المؤسسة أو فهم دوافعهم وراء هذا التصرف والتحكم في السلوك بفاعلية، تساعد في وضع خطط لتنمية هذه القدرات أو إستغلالها بالطريقة الأمثل لصالح العمل والعمال

-يساعد فهم السلوك التنظيمي على إتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة دون تحميل العامل أو الأفراد مهامًا أو توقعات لا تتناسب مع مهاراتهم أو خبراتهم أو حتى قدراتهم الجسدية (2)

1-محمد ربيع زنتي، نفس المرجع السابق، ص 16، 17

2-علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2006، ص 41

- يساعد فهم السلوك التنظيمي على فهم فريق العمل لبعضه البعض، مما يساعد في خلق بيئة عمل صحيحة ومشجعة وصحية للإبتكار
- يساعد بناء السلوك التنظيمي في المؤسسات على معرفة ما تحتاجه المؤسسة من موارد أو كفاءات ووضع الخطط اللازمة لتوظيفها وإستغلالها وإستغلالاً أمثلاً
- يساعد السلوك التنظيمي على خلق رؤية متكاملة لنظام العمل ومعرفة خطط المنظمة للتطور وأين ترى نفسها وإلى أين تنوي أن تذهب وكيف تخطط للوصول إلى تلك المرحلة
- يساعد فهم السلوك التنظيمي على معرفة نقاط القوة داخل المؤسسة والعمل على إستثمارها وتنوعها، بالإضافة إلى إكتشاف جوانب الضعف والخلل والنقص والعمل على قطع وإجتثاث جذورها أو الحد من إنتشار تأثيرها
- يساعد السلوك التنظيمي على خلق رؤية متكاملة لنظام العمل ومعرفة خطط المنظمة بهدف تطوير مستوى كفاءتها وفعاليتها التنظيمية
- يساعد السلوك التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والإدارة العليا للمؤسسة وذلك راجع لوجود ميثاق منظم، يساعدها على فهم بعضها البعض ويخدم حقوق وواجبات الآخر بشكل صحي وفعال
- يساعد السلوك التنظيمي على فهم جذور المشكلة بسهولة، مما يوفر على المؤسسة الوقت والجهد المبذول في غير موضعه
- يساعد السلوك التنظيمي على سرعة إندماج الموظفين الجدد في بيئة العمل وتحليل العوامل، التي تدفعهم لمقاومة التغيير أو الخوف منه
- يساعد السلوك التنظيمي على فهم وإستيعاب ما المطلوب بدقة، مما يساعد في سرعة إنجاز الأعمال وأدائها بالشكل المتوقع منها
- لا تقتصر أهداف السلوك التنظيمي في المؤسسات عند هذا الحد، بل تتوسع لتشمل كل صغيرة وكبيرة في العمل، بداية من الطريقة التي يقدم فيه العامل سيرته الذاتية للإضمام إلى المؤسسة، وصولاً الصورة الإعتبارية للمنظمة، وسلوك الجمهور المستهدف نحوها. (1)

1-فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2006، ص 54

المبحث السادس: عوامل نجاح في السلوك التنظيمي

يحظى دراسة السلوك التنظيمي بأهمية كبيرة في فهم كيفية تصرف الأفراد داخل المؤسسة وتأثيره على بيئة العمل، إنها تستكشف القواعد والمفاهيم التي تحكم سلوك المنظمات وتهدف إلى تحسين الأداء والرضا في مكان العمل، يعد السلوك التنظيمي أمراً ضرورياً لإدارة الفرق وتعزيز الإنتاجية وبناء بيئة عمل إيجابية حيث يكون من خلال:

1- إشراك الموظف في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات أو عدمها: ترتبط المسؤولية بالسلطة، فالسلطة هي حق إصدار القرارات على الآخرين وإلزامهم بتنفيذ تلك القرارات بينما المسؤولية هي إلزام الموظف بأداء واجباته الموكلة إليه داخل المؤسسة، بإعتباره عنصراً فعالاً داخل هذه المؤسسة، لذلك فالمسؤولية معادلة للسلطة في العمليات التنظيمية

فإشراك الموظف في إتخاذ القرار، يشعره بحس المسؤولية ويزيد لديه الثقة بالنفس وبقدراته في المساهمة في إنجاح منظمته، وبالتالي شعوره في دوره وعمله في زيادة أرباح المؤسسة بإعتبارها سلكت طريق مدارس الجودة الشاملة في عملها الإداري

2- العمليات التنظيمية للمؤسسة: يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإجراءات أو وسيلة العمل داخل هذه المؤسسة على الأداء الوظيفي، فالمنظمة التي تعتمد على ثقافة بيروقراطية في عملها، تعاني من تحديات وعوائق من حين لآخر، وهذا سبب من إنخفاض مستوى أداء الموظفين، وبالتالي الحد من إبداعهم وإبتكارهم في العمل، فالثقافة الإتصالية مهمة لمنظمات الأعمال في بيئتنا المعاصرة، كما أن القادة الإستراتيجيين في هذه المنظمة، تنتشر أفكارهم لبقية مديريات المنظمة والعاملين فيها، بخبراتهم وممارساتهم وتجاربهم السابقة، فالقائد الذي يثق بأداء الموظفين، ويشاركهم إتخاذ القرارات نحو تحقيق أهداف المنظمة، يخلق مناخاً إيجابياً بين مرؤوسيه ويدفعهم للعمل وحب الإبتكار والإبداع في العمل. (1)

3- القيادة: تعد القيادة من أهم أركان نجاح المنظمات والمؤسسات بشكل عام، فالمدير المحفز الذي يتابع عمل الفرق والموظفين، ويستمتع إليهم ويشاركهم الأعمال والمهام والهموم وفرحة النجاح، هو المدير الذي يلم شمل المنظمة ويلهم الموظفين ليعملوا بروح الفريق والواحد (2)

1- أحمد مسفر الغامدي، "أهم العوامل التي تؤثر في أداء موظفيك"، صحيفة مال، العدد: 12، السعودية، 27 سبتمبر 2018
2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة سلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص77

ومن الأمثلة التي تجعل من القيادة عاملاً مؤثراً إيجابياً في السلوك التنظيمي، هي حضور المدير إلى العمل قبل باقي الموظفين وإهتمام وعناية المدير بمشاكلهم الخاصة والعامة والمساعدة على حلها، وكذلك إهتمام المدير بخبرات ومهارات الموظفين والعمل الدؤوب لتحسينها ورفعها، من خلال إتاحة التدريبات ومساعدة الموظفين في إكتساب مهارات وإمكانيات جديدة

ومن الأمثلة أيضاً الإجتماعات المستمرة والدورية مع الموظفين والإيحاء لهم على أنهم أساس كل نجاح في المنظمة، التصرف الإداري الصحيح في هذا المؤشر، من الممكن أن يتم من خلال الإهتمام بالموظف والعمل على تشجيعه ورفع كفاءته ومعنوياته، وكذلك إعطاء أهمية للتقييمات الدورية، التي تقوم بها الإدارة وأن يتم تكريم الموظفين، الذين حققوا مؤشرات نجاح أو تطور كبير، كما يشمل الإهتمام بالموظفين الذين لم يحققوا الحد المطلوب من التقدم أو النجاح، خلال فترة التقييم ويكون من خلال دعمهم بإجتماعات خاصة ومتابعة حثيثة وتقديم الدعم المالي والمادي والمعنوي لنجاح الموظف وتحقيق أهدافه ووضع خطة عمله. (1)

4- الحوافز والعقوبات: يكمن دور المنظمة على زيادة ورفع مستوى الدافعية لدى أفرادها من الموظفين بدفعهم وتشجيعهم للترويج على نظام الثناء والمدح والحوافز بصورة كبيرة، كما هو معمول به في المؤسسات المالية في العالم، بينما تكون المنظمات التي تهتم بأداء المهام المحددة لدى الموظف، تجد أنها تركز على نظام العقوبات، حيث تجد أن لائحة العقوبات المروجة داخل المنظمة.

يمكن أن نستشهد بما قاله المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت "بيل غيتس" في سنة 2013، عند حديثه عن التطوير فيما يخدم شركته، حيث قال: "إن مبادئنا الأساسية لا تتغير وإنما يتغير ويتطور ما تعبر عنه يوماً بعد يوم، من تلك المبادئ، حتى تصل للنجاح والفوز بما نسعى له، ومفاتيح ذلك هو الحيوية في إتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة وتحقيق التوازن بين العملاء وضرورات العمل والإنفاعلية، من خلال تحفيز الأفراد في المنظمة والذين يرغبون في مواجهة التحديات والإندفاع نحو الابتكار" (2)

1- عبد السلام محمد عبد الحفيظ، "العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي"، مجلة بنغازي العلمية، جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، المجلد: 32، العدد: 2، 2019، ص 105
2- نفيسة باشري، محمد مدكور وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، القاهرة، 2017، ص 99، 100

لقد لقي مفهوم الدافعية إهتماماً كبيراً من قبل العديد من الباحثين بمختلف المجالات وتنوع التوجهات النظرية والفكرية، لما لها من تأثير مهم ووظائف المنظمة، وإثارة السلوك التنظيمي وتوجيهه لتحقيق الأهداف، أو إعاقته إذا لم تستثمر تلك الدوافع بشكل مناسب وكاف، فضلاً عن أهميتها في تكامل الشخصية، هو هذه العوامل المهمة لوجود الفروق الفردية بين سلوكيات البشر، وبالتالي فالدافعية هي الصلة الوثيقة بعملية الإدراك والتخيل والتفكير والتعلم والتذكر، وأساس دراسة الشخصية والصحة النفسية. (1)

5- معرفة طبيعة العمل: إن معرفة الموظف بوظيفته والمهام الموكلة إليه وواجباته وحقوقه جزء مهم من أدائه، هذا الأمر يشعر الموظف بأنه يعرف ما عليه فعله ويعرف الطريقة التي يجب عليه القيام بهذه المهام والوظائف المسندة إليه، ويعرف الطرق التي يمكن من خلاله تحقيق أعلى درجات الإنجاز والنجاح، فالموظف الذي ليس لديه فهم واضح لكيفية ترابط وظيفته والمهام الموكلة إليه، من أهداف القسم الذي يعمل به أو أهداف المنظمة بشكل عام، غالباً ما يكون أكثر عرضة لتحقيق مستوى أقل من الأداء والإجمال في العمل، لأنه لا يستطيع تمييز الجوانب المهمة في العمل، ولا يملك الرؤية الواضحة للمواضيع التي يجب عليه أن يتعمق فيها أو يطور نفسه بها عن طريق التعامل الإداري الصحيح، إذ يمثل التنظيم الإداري للمنظمة الفعال أو السرعة، من خلال الوصف الوظيفي الدقيق والتفصيلي لكل وظيفة مشتملاً على مختلف المهام والواجبات، وكذلك كتابة وتدوين مختلف السياسات والإجراءات والقواعد والأسس واللوائح التنظيمية، التي تعين وتساعد الموظف في القيام بوظيفته وإتاحتها للموظفين بشكل دائم ومستمر، كما ينبغي على الإدارة أن تخضع الموظف إلى دورات تدريبية تكوينية بين الحين والآخر، من أجل وإمداده بمختلف المعلومات والبيانات اللازمة والملائمة، وإطلاعه على مختلف التحديثات التي تطرأ على العامل وفي البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية لهذه المؤسسة، حيث يكون الهدف هو العمل على الرفع والتحسين من مستوى مهاراته وقدراته ومؤهلاته العلمية والإدارية والتنظيمية، التي تكون مناسبة ومتناغمة مع مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات التي تسند إليه. (2)

1-نفيسة باشري، محمد مدكور وآخرون، نفس المرجع السابق، ص100

2-حسن محمد عبد الله البيتي، توجيه السلوك الإداري للموظفين ناحية الإبداع-مايكروسوفت نموذجاً، متوفر على الرابط Portal.arid.myar ، تاريخ الإطلاع: 2025/10/13، الساعة: 23:00

• خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نستنتج بأن السلوك التنظيمي يمثل الإطار المرجعي والركن الأساسي والمحوري لمختلف المنظمات والمؤسسات، من خلال العمل على فهمه ودراسته وتحليله تحليلًا وفهمه بشكل منطقي، موضوعي، علمي، بعيد عن الحدس والتسرع والإحتمالات والعشوائية، وهذا بهدف تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين بمختلف الحوافز المادية والمعنوية على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب وفق أسس صحيحة وقوية، خاصة وأن هذا المدخل السلوكي يحظى بأهمية كبيرة ومعتبرة لدى مختلف الدارسين والعلماء والباحثين في مختلف الميادين العلمية والمجالات البحثية، من إتصال تنظيمي وعلم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، علم الإدارة والتسيير والإقتصاد والتسيير وعلم الاجتماع التنظيمي، لما لهذا المدخل من أهمية كبيرة وبلغته في تحقيق وتجسيد أهداف وغايات هذه المؤسسات والمنظمات، بناء على نماذج ومعايير كمية وكيفية، تستند عليها هذه المنظمات، سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد

إذ تمثل القيادة الإدارية العقلانية الديمقراطية والمنفتحة، الأسلوب الأمثل للتأثير على سلوك وإتجاهات وأفكار وقيم الافراد العاملين في المؤسسة، وهذا من خلال العمل على عقد دورات تكوينية وتدريبية لتحسين قدراتهم ومهاراتهم الإدارية والعلمية وكذا العمل على تفويضهم لمسؤوليات وصلاحيات إدارية وتنظيمية وإشراكهم في عقد الإجتماعات، من أجل طرح وتقديم مختلف الأفكار والآراء ووجهات النظر والإنشغالات والمشاكل، التي تؤثر بشكل سلبي على مستوى أدائهم الوظيفي، مع إشراكهم في عملية صنع وإتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة والعقلانية، بصفة جماعية، مما يؤدي إلى تجسيد مبدا الفريق الواحد، خصوصا في أثناء الأزمات، وهذا يساهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي ومبدأ الولاء والإلتزام الوظيفي، وإلى شعورهم بقيمة جهودهم المبذولة وأهمية أدوارهم ومهامهم الموكلة والمسندة إليهم في هذه المنظمات، وتكون النتيجة النهائية هي تكوين صورة ذهنية وسمعة جيدة لدى الجمهور الخارجي المتعامل معها وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية والإنتاجية العالية، وتحقيق الميزة التنافسية والإستقرار في إطار المحيط الذي تنشط فيه، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والحادة والكبيرة الموجودة بين مختلف المؤسسات.

الفصل الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتعزيز السلوك التنظيمي

• تمهيد للفصل

الفصل الأول: دور الثقافة الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية

المبحث الثاني: دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية

المبحث الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتنمية الإدراك والتعلم

المبحث الرابع: علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات

وقواعد العمل لدى الموظفين

المبحث الخامس: عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي

المبحث السادس: كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل

تعد الثقافة الإتصالية من أهم المحاور الرئيسية التي تقوم بدور كبير وهام في بناء وتطوير مختلف المؤسسات والمنظمات، حيث تمثل النمط والإطار المرجعي الذي يعمل على ضبط والتحكم في سلوكيات وتصرفات وإتجاهات الأفراد والجماعات التنظيمية، في إطار توليفة تنظيمية متناسقة، مما يضمن ويتيح تفعيل وظيفتي التنسيق والتنظيم بين العمال والموظفين، من أجل تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسات، وفق نظرة إستشرافية نحو المستقبل البعيد.

إن العلاقة الموجودة بين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي، تتسم بالتداخل والتأثير المتبادل، حيث تعكس الثقافة الإتصالية قيم وتصورات وعادات وتقاليد وممارسات وأسلوبه المنظمات في التواصل والتفاعل في إطار البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، مما يؤدي إلى توجيه جهود الأفراد والجماعات التنظيمية في الوصول إلى أهداف وغايات وفق معايير تنظيمية صحيحة وقوية

ومن جهة أخرى يمثل السلوك التنظيمي المرجع والأساس، الذي يحدد كيفية تصرف وتفاعل الأفراد والجماعات التنظيمية بهذه المؤسسات، في القيام بمختلف المهام والوظائف المسندة إليهم بشكل سليم وسوي، ومن هنا تظهر أهمية القيادة الإدارية العقلانية الرشيدة والحكيمة الديمقراطية، وكذا نمط الإتصال السائد، سواء كان إتصالاً رسمياً أو غير رسمياً بهدف التأثير في إتجاهات وتصرفات وإدراكات الأفراد العاملين، وهذا عبر صياغة وتحديد القنوات الإتصالية الفعالة، التي تسمح بالتداول السليم لمختلف المعلومات والبيانات، من أجل تبسيط القواعد والإجراءات والقواعد التنظيمية، التي تضمن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد.

من خلال هذا الفصل الثالث والأخير الموسوم بعنوان "علاقة الثقافة الإتصالية بتعزيز السلوك التنظيمي"، سوف نتطرق من خلال مباحثه، بعد التمهيد له إلى دور الثقافة الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية، دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية، علاقة الثقافة الإتصالية بتمية الإدراك والتعلم، علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد العمل لدى الموظفين، عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي، كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي، ختاماً بملخص الفصل

المبحث الأول: دور الثقافة الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية

تعد الثقافة الإتصالية من العناصر الأساسية في تنمية العلاقات الإنسانية، حيث تقوم بدور كبير ومهم في تعزيز التواصل الفعال وتحسين التفاهم والإنسجام بين مختلف الجماعات التنظيمية في المؤسسة، مما يؤدي إلى تجسيد بيئة عمل أكثر تنسيقاً وإنتاجية حيث يتضمن تنمية العلاقات الإنسانية ما يلي:

1- تعزيز التفاهم المتبادل: التواصل الفعال الذي تدعمه الثقافة الإتصالية، يساعد الأفراد العاملين والموظفين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم ومشاعرهم بكل وضوح وديمقراطية، عندما تكون الرسائل واضحة ومباشرة ومستعابة، يقل احتمال سوء الفهم والإدراك مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية أكثر إيجابية وقوة وتماسكاً

2- تطوير الثقة بين الأفراد: تمثل الشفافية في الإتصال عنصراً جوهرياً هاماً في بناء الثقة عندما يشعر الأفراد العاملون، بأنهم يسمعون ويفهمون، تزداد مستويات الثقة والتفاهم فيما بينهم، مما يخلق بيئة صحية للتفاعل الإيجابي

3- تشجيع الحوار والتعاون: تعمل الثقافة الإتصالية على تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين في التعبير وطرح مقترحاتهم وأفكارهم بكل حرية، وتشجيع النقاش المفتوح حول القضايا المختلفة، هذا يؤدي إلى تعاون وتنسيق أكبر في حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة سواء في بيئات العمل أو الحياة اليومية

4- حل النزاعات: النزاعات التنظيمية جزء من العلاقات الإنسانية لكن الثقافة الإتصالية توفر أدوات لإدارتها وحلها بشكل حضاري، عندما يتبنى الأفراد العاملون طرقاً فعالة وسلمية في الحوار والتفاوض، حيث تتحول النزاعات والصراعات التنظيمية إلى فرص لإحداث التفاهم والتنسيق والإنسجام والتعاون بين مختلف الجماعات التنظيمية (1)

5- تعزيز القيم الإنسانية: من خلال تبني أسس الإحترام والتسامح والإنصات المتبادل تساهم الثقافة الإتصالية في تعزيز القيم الإنسانية، التي تدعم العلاقات العميقة والمستدامة بين الأفراد العاملين بهذه المنظمات (2)

1- منير بن محمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، دار الإبتكار، الأردن 2013، ص ص، 62، 63

2- سعيد سالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، ط2، دار الكتب العالمين، عمان، 2006، ص ص، 7، 8

6- تطوير بيئة محفزة للانتماء: عندما يشعر الأفراد بأنهم يستطيعون التواصل والتفاعل بكل حرية وثقة وفعالية، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء، سواء في الأسرة أو بيئة العمل، فهذا الشعور ينعكس إيجاباً على العلاقات الإنسانية، من خلال تعزيز الولاء والتعاون. (1)

المبحث الثاني: دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية

تقوم الثقافة الإتصالية بدور كبير وهام ومعتبر في تكوين وتدريب الموارد البشرية داخل المنظمات، حيث تعمل على تحسين وتطوير بيئة العمل وتطوير مهارات الموظفين وتعزيز التفاعل بين الفرق، حيث يتم ذلك من خلال:

1- تحسين عملية نقل المعرفة والمعلومات: الثقافة الإتصالية تساهم في تسهيل نقل المعرفة والمعلومات والبيانات بشكل واضح وفعال بين المدراء والموظفين، من خلال أساليب إتصال فعالة، يتم التأكد من أن المعلومات تدخل بطريقة صحيحة ومنطقية، مما يؤدي إلى تقليل الفجوات في الفهم ويزيد من فعالية التدريب

2- تعزيز التفاعل والمشاركة الفعالة: تساعد الثقافة الإتصالية في تحفيز وتشجيع الموظفين والعمال في المشاركة في بيئة التدريب بشكل نشط، مما يعزز من فعالية التعلم، كما تساهم أساليب الإتصال المفتوحة في تشجيع الموظفين في طرح الأسئلة ومشاركة الأفكار، مما يساهم في تعميق فهمهم للمواضيع التدريبية

3- بناء الثقة والإحترام بين المدربين والمتدربين: عند تبني الثقافة الإتصالية الجيدة يتاح للمدربين والمتدربين، بناء علاقة قائمة على الثقة والإحترام، التواصل المفتوح بين الطرفين مما يعزز من القدرة في تبادل الملاحظات والآراء بشكل فعال وسليم، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين نتائج التدريب (2)

4- تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات: تشجع الثقافة الإتصالية على تبني فكرة التعلم المستمر، حين يظل الموظفون على إتصال دائم مع المدراء وزملاء العمل لتبادل (3)

1- سعيد سالم مؤيد، نفس المرجع السابق، ص 8
 2- نبيلة بن مبروك، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: التحقيقات الاقتصادية الكبرى وسير الآراء، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016/2017، ص33
 3- سهيلة برفقية، عبد الرزاق عريف، "دور أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، 2، قسنطينة، العدد: 24، 2016، ص221

المعرفة بذلك تساهم هذه في تطوير المهارات بشكل مستمر، مما يسمح للموظفين لمواكبة العديد من التغيرات المستمرة في بيئة العمل

5- تعزيز العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين: تساهم الثقافة الإتصالية في تعزيز التعاون بين الموظفين سواء داخل الفرق التدريبية أو في بيئة العمل، من خلال تشجيع التواصل بين أعضاء الفريق، يمكن تحسين التنسيق بينهم، مما يعزز من القدرة على تحقيق أهداف الفريق والعمل بشكل جماعي

6- تحفيز الإبداع والابتكار: توفر بيئة إتصال فعالة للموظفين بهدف التعبير عن أفكارهم بحرية، بذلك تحفز الثقافة الإتصالية الموظفين في التفكير النقدي وتقديم حلول مبتكرة للتحديات، التي تواجههم، مما يساهم في تحفيز الإبداع على مستوى المنظمة

7- تحسين الأداء المؤسسي: من خلال توفير تدريب فعال مع بيئة إتصال جديدة، تمكن من تحسين أداء الموظفين بشكل عام، حيث تساهم الثقافة الإتصالية في رفع كفاءة الموظفين مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة، ويعزز من قدرتها في تحقيق أهدافها وغاياتها المؤسسية (1)

المبحث الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتنمية الإدراك والتعلم

تلعب الثقافة الإتصالية دوراً أساسياً في تعزيز الإدراك وتنمية مَلَكة التعلم، حيث تساهم مختلف الأساليب الفعالة في التواصل والتفاعل بشكل كبير في كيفية معالجة مختلف البيانات والمعلومات وفهمها وتحليلها وتفسيرها، مما يؤدي إلى تحسين القدرة في التعلم، حيث سنتطرق إلى أهم عناصرها:

1- تحسين الفهم: تساهم الثقافة الإتصالية في تحسين قدرة الأفراد على فهم وتفسير المعلومات بشكل أدق وأسرع

2- تسهيل تبادل المعرفة: الثقافة الإتصالية تعزز من تبادل المعلومات والمعرفة بين الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الفهم المشترك (2)

1- سهيلة بريقة، نفس المرجع السابق، ص 221

2- باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص ص، 18، 19

3-تعزيز التفكير النقدي: من خلال التواصل الفعال، يتم تحفيز التفكير النقدي والتقييم العميق للمعلومات والمعرفة

4-تعزيز الإدراك الاجتماعي: الثقافة الإتصالية تساهم في تعزيز الإدراك الاجتماعي، حيث تساعد على التواصل الفعال في فهم وجهات النظر المختلفة

5-تعزيز التعامل بين الأفراد: التواصل الجيد يساهم في تحسين التعامل بين الأفراد في بيئات التعلم، مما يؤدي إلى تحسين النتائج العلمية

6-تطوير المهارات الاجتماعية: تساهم الثقافة الإتصالية في تنمية المهارات الاجتماعية اللازمة للتعلم الجماعي والعمل المشترك

7-توجيه التعلم الذاتي: تعزز الثقافة الإتصالية من قدرة الأفراد في توجيه تعليمهم الذاتي من خلال تحسين مهارات البحث والتفاعل مع المصادر التعليمية

8-تحسين الذاكرة: من خلال التفاعل المستمر والنقاشات يعزز التواصل الفعال من قدرة الأفراد على إسترجاع المعلومات وتحسين الذاكرة

9-دعم التغذية الراجعة الفعالة: تتيح الثقافة الإتصالية تفاعلا مستمرا بين المتعلمين والمدارس، مما يعزز من تقديم التغذية الراجعة بشكل بناء وفعال (1)

المبحث الرابع: علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد العمل لدى الموظفين

تلعب الثقافة الإتصالية في بيئة العمل دورا رئيسيا في بناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد العمل لدى الموظفين، حيث تساعد في تحديد القيم الأساسية، التي تحكم أسلوب العمل وتعزز التفاهم والتعاون بين الأفراد، فيما يلي شرح العلاقة بين الثقافة الإتصالية والإطار المفاهيمي لقواعد العمل تتمثل في:

➤ تعزيز الهم المشترك للإجراءات، مما يعني مساهمة الثقافة الإتصالية في شرح الإجراءات وتوضيحها للموظفين بطريقة تسهل فهمها والعمل على تنفيذها بفعالية التواصل الواضح والشفاف يضمن أن الجميع يهتم بتحقيق أهداف المؤسسة وطريقة تحقيقها (2)

1-باباه ولد سيدن، نفس المرجع السابق، ص19

2-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص

➤ بناء قواعد عمل متينة، من خلال التواصل المستمر بين إنشاء قواعد عمل قائمة على قيم ومبادئ المؤسسة، يعمل على تبادل المعلومات بشكل منتظم يمكن الموظفين من الإلتزام بالقواعد والإجراءات بشكل أفضل

➤ تحسين التنسيق والتعاون، حيث تخلق الثقافة الإتصالية بيئة تفاعلية بين الموظفين، إذ يتم تشجيع الحوار المفتوح وتبادل الآراء، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق بين الأفراد

➤ ترسيخ الهوية المؤسسية، أي التواصل المستمر والفعال، يساهم في ترسيخ هوية المؤسسة وقيمها لدى الموظفين، مما يجعلهم أكثر إلتزاماً برؤية أهداف المؤسسة

➤ تقليل الصراعات والنزاعات التنظيمية بزيادة الإنتاجية، حيث تساهم الثقافة الإتصالية الفعالة في تقليل سوء الفهم والصراعات على مستوى بيئة العمل، كما أن وضوح المهام والإجراءات يزيد من كفاءة الموظفين وإنتاجياتهم

ومن جهة أخرى، فإن القيم والقواعد والإلتزامات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم، يكون لها تأثيراً واضحاً على إنجاز الإستراتيجية، وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع زملاء العمل (الموظفين) والمرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها. (1)

يعمل الإتصال التنظيمي في تحديد الإجراءات وقواعد العمل، حيث يعد وسيلة أساسية داخل المؤسسة، إذ تعتمد عليه في أداء مهامها، بدونها لا يمكن للمؤسسة تسيير مهامها ووظائفها بسلاسة، والإتصال التنظيمي يساعد على تبليغ المرؤوسين بالأعمال الواجب القيام بها ومختلف الخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها بهدف تحقيق الأهداف المخططة لها. (2)

وبالرغم من عدم إتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة الإتصالية بوظائفها، فإنه لا بد أن تكون ثقافة إتصالية قوية، فالثقافة الإتصالية القوية، ترتبط بمستوى عال من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى الأفراد (3)

1-مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع السابق، ص 35

2-فاروق عبد فيلة، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان 2005، ص ص، 300، 395،

3-فؤاد عبد المعلي شقوع، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة النشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن، 2016، ص41

العاملين تزيد عناصر الثقافة قوة وإيجابية، كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس

إن الثقافة الإتصالية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الإتصال والإتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث تعمل الثقافة الضعيفة، على عرقلة الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الإنعزالية، الكراهية بين الأفراد والشعور بالإغتراب الوظيفي (1)

المبحث الخامس: عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي

تعد الثقافة الإتصالية أحد العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي على مستوى المنظمات، فهي تمثل الطريقة التي يتم بها تبادل المعلومات والتفاعل بين الأفراد والفرق على مستوى المنظمة وتتمثل فيما يلي:

1- التكنولوجيا في مكان العمل: إستخدام الأدوات الإتصالية الحديثة (البريد الإلكتروني تطبيقات الدردشة، المنصات الافتراضية)، يعيد تشكيل طرق التعاون بين الموظفين.

-سرعة الإتصال تؤدي إلى تحسين وتطوير من مستوى كفاءة العمل والتقليل من وقت إتخاذ القرارات الإدارية

2- التعاون والتواصل: تعزيز الإتصال بين أفراد الفريق، من خلال وسائل الإتصال الرقمية يزيد من التعاون والتقليل من الحواجز الجغرافية (2)

-يمكن أن تؤدي الفعالية الإتصالية المفرطة إلى ضغوط نفسية بسبب التواصل المستمر (ظاهرة Always on cultute)

3- إدارة المعرفة: تسهل الثقافة الإتصالية في تبادل المعرفة بين العاملين عبر منصات رقمية، مما يحسن التعلم التنظيمي.

-تشجيع مبدأ مشاركة مختلف المعلومات والبيانات بين الموظفين والعملاء والإدارة العليا من خلال تعزيز الشفافية (3)

1-فؤاد عبد المعمل شقوة، نفس المرجع السابق، ص41

2-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص455

3-عادل عشي، الأداء الوظيفي للمؤسسة، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000)، (2002)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003/2002، ص20

4-الثقة والشفافية: تساهم الثقافة الإتصالية في بناء بيئة شفافة وديمقراطية، من خلال تعزيز التدفق والتداول الواضح والسلس لمختلف البيانات والمعلومات، كما أن الإفراط في الإتصالية، قد يؤدي إلى مشكلات تتعلق بالمساس بالحياة الخاصة للموظفين (1)

5-التنوع الثقافي والعولمة: مع تزايد التواصل بين فرق العمل من مختلف الدول، يمكن أن تنشأ إختلافات ثقافية تؤثر على السلوك التنظيمي، حيث يتطلب الأمر فهما أعمقا للإختلافات الثقافية لإدارة الفريق بفعالية

6-الإبداع والإبتكار: من خلال سهولة الوصول إلى المعلومات عبر الثقافة الإتصالية، التي تعمل على تعزيز التفكير الإبداعي والإبتكار في حل المشكلات، حيث قد تتسبب في إرهاق المعلومات، الذي يقلل من الإنتاجية

7-ديناميكيات القيادة والإدارة: الإتصال يؤثر على أساليب القيادة، من خلال تشجيع التواصل المفتوح وإدارة الفرق الافتراضية (2)

وقد يواجه القادة الإداريون تحديات في الحفاظ على التفاعل البشري مع تزايد الإعتماد على التكنولوجيا

8-مستوى الأداء: المقدر على العمل، الرغبة في العمل، أي أن تأثير المقدر على العمل في مستوى الأداء يتوافق على درجة رغبة الشخص في العمل، بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوافق على مدى مقدر الشخص على القيام بالعمل المسند إليه

وهناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، مناخ أو بيئة العمل أو القدرة على إنجاز العمل، وهذه العوامل الثلاث تساهم في زيادة فعالية المنظمات بشكل جيد. (3)

1-عادل عشي، نفس المرجع السابق، ص20

2-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص52

3-جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002، ص32

المبحث السادس: كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي

يتمثل المورد البشري في مجموعة من الأفراد والجماعات، الذين ينتمون إلى المنظمة بما في ذلك العمال، الموظفون، الإداريين، المسؤولين.... إلخ، ويرتبط هذا الجانب تحديداً بالبعد الأخلاقي وبطبيعة العلاقات الاجتماعية، التي تربط بين مختلف أفراد الطاقم البشري والذي يفترض أن تكون مبنية على الإحترام المتبادل والقيم الإيجابية الأصلية ولتحقيق هذا البعد ينبغي ما يلي:

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العاملين الجدد، بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها في مختلف الظروف والمستجدات الطارئة والمفاجئة

- تجريد الأفراد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة، بغية تمكينهم من تبني الثقافة المنظمة والتكيف معها

- التدريب والتكوين الكمي والنوعي للعاملين من أجل التحسين من مستوى مهاراتهم وقدراتهم العلمية والإدارية والتنظيمية

- إستخدام نظم وسلم المكافآت والتحفيز بعناية بمختلف الحواز المادية والمالية، بهدف تدعيم الأداء مستوى الأداء الجيد والذي يعمل على تحقيق العديد من غايات أهداف المنظمة في أسرع وقت ممكن

- عدم الإعتماد على الأسلوب السلطوي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية والتوجه نحو تعزيز المشاركة الجماعية لجميع الأفراد العاملين في هذه المؤسسات، مما يشعرهم بقيمة جهودهم المبذولة

- العمل من أجل تطوير وتحسين النشاط الإتصالي على المدى البعيد وليس على المدى القصير فقط

- تعزيز العمل الجماعي أو روح الفريق الواحد مقابل مبدأ الفردية، مما يساهم في تأزر مختلف الجهود والفعاليات التنظيمية (1)

1- عمار بوحوش ومحمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص99

-الحوار والنقاش والتفاعل والتواصل وتبادل مختلف وجهات النظر المختلفة بين مختلف الفعاليات التنظيمية، التي تتعلق بالمؤسسة من أجل تجسيد الجودة الإدارية في القرارات الإدارية المتخذة

-عدم التمييز على أساس الجندر (النوع الإجتماعي)، من خلال مراعاة النواحي العقلية والجسمية والثقافية لدى الموظفين من الذكور والإناث

-إستخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية، أي تطبيق أدوات الإتصال الرقمية مثل: التعاونية

(Microsoft Teams-Slack) لتسهيل تبادل المعلومات بين الفرق

-الحرص على إختيار الأدوات المناسبة لإحتياجات المؤسسة وتدريب الموظفين على حسن إستخدامها بشكل سليم ومناسب، من أي معوقات تقنية أو تنظيمية تؤثر سلبا على السير الحسن لمختلف نشاطات ووظائف هذه المنظمات

-تعزيز الشافية، أي مشاركة الأهداف التنظيمية والسياسات بشكل واضح مع الموظفين وعدم إتباع سياسة التعقيم والتضليل والتشويه والإشاعة والإعتماد قنوات إتصالية مفتوحة بين الإدارة والموظفين لتقليل سوء الفهم والغموض وزيادة مستوى الثقة والإدراك الذهني.

-تعزيز مستوى المهارات الإتصالية بتوفير برامج وأساليب تدريبية تكوينية لتطوير مهارات الإتصال لدى الموظفين والعمال مثل التحدث بفعالية والإصغاء الجيد، مهارات الإقناع مهارات نشر مختلف الأفكار والآراء الواضحة تعليم الموظفين كيفية إستخدام وسائل الإتصال الرقمية الحديثة بكفاءة عالية، وهذا بهدف زيادة مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسات

-تشجيع بيئة العمل التعاونية ، ويكون من خلال تنظيم الإجتماعات الدورية لتبادل مختلف الأفكار والآراء ووجهات النظر والمقترحات لتحفيز الموظفين والعمال على تفعيل مبدأ العمل الجماعي وحل العديد من المشكلات والنزاعات بشكل مشترك، في إطار نسق تعاوني -إحترام التنوع الثقافي، أي تعزيز فهم مختلف الثقافات في بيئة العمل، خاصة في الفرق الدولية أو المتعددة الجنسيات والعمل على تدريب الموظفين على التعامل مع الإختلافات الثقافية بطريقة إحترافية.(1)

1-عمار بوحوش، نفس المرجع السابق ، ص99

● خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تناوله في هذا الفصل الثالث النظري، نستخلص بأن الثقافة الإتصالية تمثل العمود الفقري لأية منظمة، مهما كانت طبيعتها، كونها تساهم في تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسات إضافة إلى إرساء وإشاعة في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، وفق أسس الود الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة، وكذا العمل على إدارة مختلف الصراعات التنظيمية، التي تظهر بين الموظفين والإدارة العليا والعمال، كما تعمل على ضمان تحقيق التفاعل بين الموارد البشرية والمادية والمالية. كما أن الإستخدام المتنوع والمتعدد لمختلف قنوات ووسائل الإتصال، يساهم مساهمة فعالية وجيدة، في تزويد الإدارة العليا بمختلف المعلومات والبيانات، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة، خصوصا في أثناء الأزمات سواء كانت هذه الأزمات داخلية أو خارجية .

إذ تتمثل أبرز تأثيرات الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي، هو تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعمال والإداريين والمسؤولين والمدراء، وهذا يعود إلى وجود ديمقراطية وحرية كبيرة في تداول وإنسياب لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق، من دون معوقات تنظيمية أو تقنية أو نفسية، مما يتطلب على جميع المؤسسات والمنظمات ضرورة العمل على صياغة وخلق ثقافة إتصالية خاصة بها، من أجل التأقلم الداخلي مع مختلف متغيرات البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وموارد مالية ومادية، ونمط القيادة السائد، وطبيعة الإتصال المهيمن، مما يؤدي في الأخير إلى جعل مكان العمل بالمؤسسة أشبه بالأسرة السعيدة، التي يسودها أسس الألفة والتقدير والتضامن، رغم وجود إختلافات وتباينات نفسية وإجتماعية وثقافية، إلا أن الثقافة الإتصالية تعمل على تكريس مبدأ "الرأي والرأي الآخر"، المبني على تقبل الراي الآخر والتعايش في إطار نسق تنظيمي مشترك، خصوصا وان إدارة الموارد البشرية تعد من أصعب الإدارات، على عكس إدارة الموارد المالية والمادية، التي يسهل إدارتها بشكل جيد وقويم، لأن المسألة هنا تتعلق بصعوبة التعامل والتفاعل مع عقليات وطبائع ونفسيات وسلوكيات وإدراكات مختلفة ومتباينة لدى الموظفين والعمال في هذه المؤسسات.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد الفصل

- 1-البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو
- 2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو
- 3-مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو

4-التحليل الكمي والكيفي للجدول

- أ-التحليل الكمي والكيفي للجدول البسيطة
- ب-التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

5-عرض نتائج الدراسة

- أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة
- ب-عرض النتائج العامة للدراسة

• خاتمة

• مقترحات وتوصيات الدراسة

• تمهيد للفصل

نتطرق في هذا الإطار التطبيقي والأخير للدراسة، والذي يعد الجانب المهم والرئيسي إلى عرض وتحليل البيانات وكافة المعطيات التي حصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية حول موضوع " تأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية " من خلال دراستنا المسحية الوصفية على عينة من عمال مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو حيث قمنا بالحصول على معطيات وبيانات كمية ومعلومات كيفية، أما المعلومات النوعية فتمثلت في الحصول على معلومات متعلقة البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو، الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو، مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو، أما البيانات الكمية، فكانت من خلال عرض البيانات والإحصائيات والمعطيات، وتصنيفها وترتيبها في شكل جداول تضمنت أرقاما وعدد التكرارات والنسب المئوية، من خلال الجداول البسيطة والجداول المركبة، إضافة إلى توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في السن والجنس المستوى التعليمي والأقدمية المهنية من خلال التعرف على آرائهم وإتجاهاتهم حول كيفية تأثير الثقافة الإتصالية على سلوكهم التنظيمي، التي تسمح لنا بالوصول إلى نتائج جزئية وعامة صحيحة ودقيقة وعلمية.

1-البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو

تعد مؤسسة نفطال شركة وطنية لتوزيع وتسويق المواد البترولية وهي متفرعة عن الشركة الأم "سونطراك"، أما طبيعتها القانونية فمؤسسة نفطال شركة ذات أسهم (SPA) إبتداء من 18 أبريل 1998 يقع مقرها الاجتماعي بالشراكة طريق الكثبان، ولاية الجزائر . إنبثقت مؤسسة نفطال من الشركة الأم سونطراك، وقبل أن نأخذ طابعها القانوني الحالي فقد مرت بفترتين متميزتين هما:

-الفترة الأولى: لقد عرفت مؤسسة نفطال تغييرات في طابعها القانوني بعد صدور المرسوم رقم **101/80** المؤرخ في **1980/04/06** المتضمن إعادة هيكلة الشركة الأم سونطراك . إذ كانت تسمى مؤسسة تصفية وتوزيع المواد البترولية (ERDP) والتي أصبحت في حكم الزوال .

الفترة الثانية: بمقتضى المرسوم **189/87** المؤرخ في **1987/04/25** تمت التفرقة بين عمليتين التصفية والتوزيع، حيث أصبحت المؤسسة مختصة فقط في تسويق وتوزيع المواد البترولية، أما طبيعتها القانونية فشركة نفطال هي شركة ذات أسهم الموجب عقد محرر بتاريخ **1998/04/18** أمام الأستاذ "**محمد طاهر بن عبيد**" موثق بولاية الجزائر رأسمالها الإجتماعي **160.000.000.000** دج الممثلة من طرف الرئيس المدير العام السيد "**مراد منور**" .

حسب هذا التنظيم الجديد تتولى نفطال المهام الأساسية التالية

-توزيع وتسويق الوقود والغاز،

-توزيع تسويق المراد البترولية النقل جوا وبحرا، وبرا

النقل المكثف للمواد البترولية

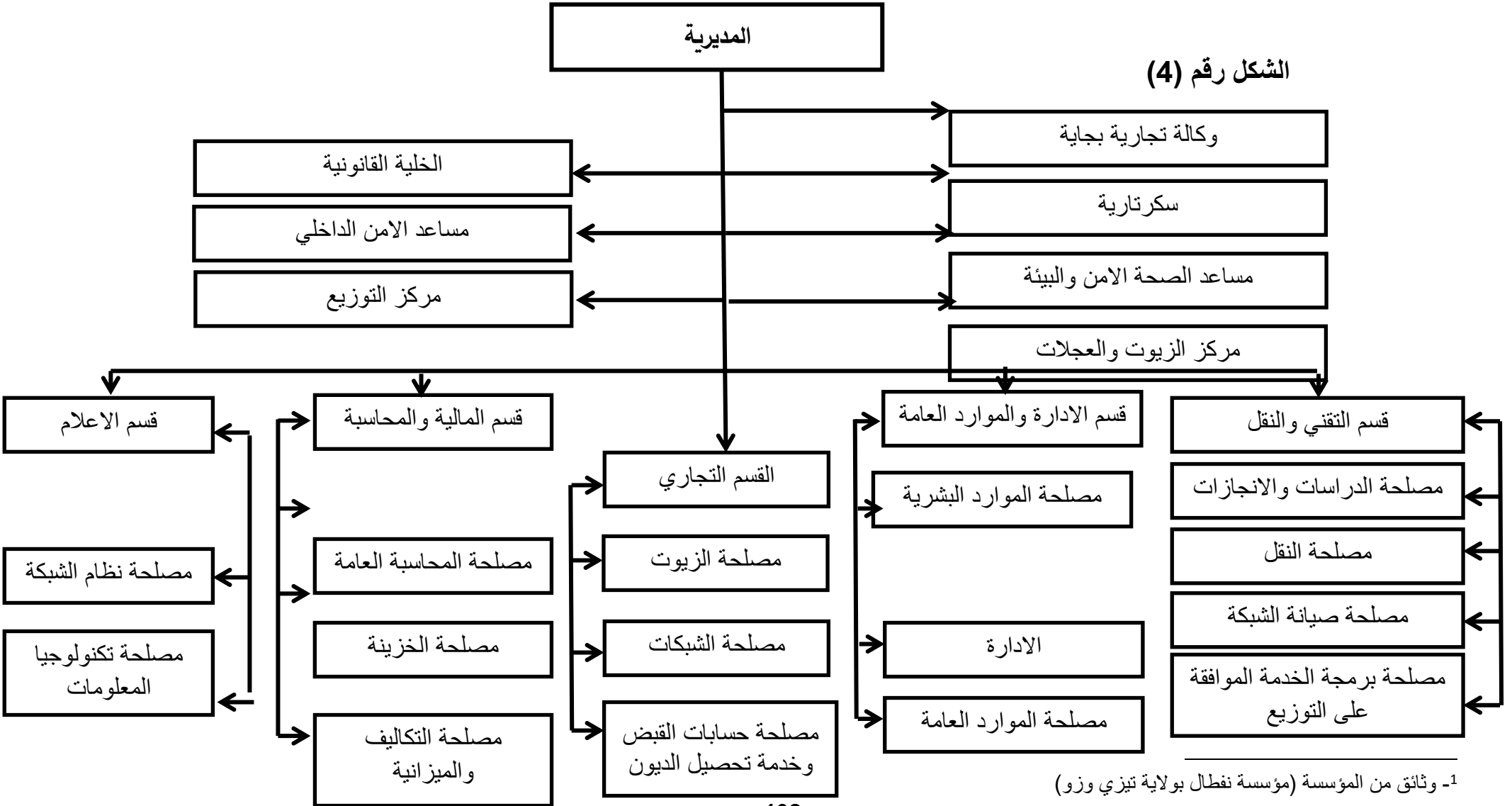
وما يهمنا في هذه الدراسة هو فرع مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، حيث يقع على مستوى مقاطعة تيزي وزو في المنطقة الصناعية "**عيسات إدير**" بواد عيسي حوالي 08 كلم شرق المدينة، وحدودها كالتالي:

شمالا: بلدية واقتون، جنوبا: بلدية الأربعاء ناث إيراثن، شرقا: بلدية تيزي راشد. (1)

¹وثائق من مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

تشغل 688 عاملا منهم 141 إطار 365 أعوان تحكم و182 أعوان تنفيذ .
تقوم بتسيير 24 محطة خدمات، 14 منها في ولاية تيزي وزو محطتين بولاية بومرداس
و8محطات بولاية بجاية ومركزين للتوزيع، مركزين للزبون والعجلات المطاطية
ومركزين لتحويل السيارات بالسير غاز (CPL/C) (1)

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو (1)



1- وثائق من المؤسسة (مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو)

3- مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو

تتمثل مهام ووظائف فرع مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

-تسيير تنظيم ترقية وتطوير نشاط توزيع الوقود، الزبون الخاصة والعجلات المطاطية،

-تسويق المواد على مستوى مقاطعة

-تطوير وتحديد الشبكة

-تحليل سوق المقاطعة ووضع القواعد التي تساعد على دعم موقع المؤسسة تجاه

المنافسين،

-ترقية علامة المؤسسة. (1)

4- التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم (1): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة	الجنس
46%	23		ذكر
54%	27		أنثى
100%	50		المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتبين لنا أن النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث أكبر من نسبة الأفراد المبحوثين من الذكور، حيث تمثل 54% لدى الإناث، في حين تقدر لدى الذكور 46%.

من خلال هذه الإحصائيات يتضح لنا تقارب في النسب المئوية لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، أي بين عمال وموظفي مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إذ أن عينة دراستنا هي عينة قصدية والتي تدرج ضمن العينات غير العشوائية، حيث نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مجموع آرائهم وإتجاهاتهم ووجهات نظرهم حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تفعيل السلوك التنظيمي لدى موظفي وعمال المؤسسة الاقتصادية نפטال بولاية تيزي وزو من خلال فتح فضاء ومجال للتعبير عن الإتجاهات والأفكار والآراء في إطار ديمقراطي شفاف وواضح، من دون تمييز أو إقصاء أو تفضيل ومن أجل التعرف على ردود أفعالهم الظاهرة أو الخفية أثناء أدائهم لمختلف المهام والوظائف، وأهم السلوكيات والتصورات والمعتقدات التنظيمية والإتصالية التي يقومون بإكتسابها وإعتناقها على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بهدف أداء مختلف المسؤوليات والمهام والأدوار بشكل جيد ومناسب، خاصة مع وجود تباين وإختلاف من حيث الفروقات الفردية بين الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، أثناء التفاعل في المناخ التنظيمي، من حيث النواحي النفسية والسلوكية والإجتماعية والعاطفية والجسدية، مما يسمح لنا بإجراء مقارنة وتحليل وتفسير بين آراء وأفكار الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث مما يسمح لنا بالإحاطة الشاملة والعامة والكاملة بهذه الدراسة والوصول إلى نتائج ذات

العلمية والصرامة والمصداقية والوضوح والحيادية، بعيدا عن الحسد والعشوائية والغموض والتكهن والذاتية.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
52%	26	أقل من 30 سنة
26%	13	من 30 سنة إلى 39 سنة
8%	4	من 40 سنة إلى 49 سنة
14%	7	من 50 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، تمثل النسبة الأعلى التي تقدر بـ 52%، وهذه الفئة ذات تتسم بنقص النضج العقلي والنفسي العالي، وتحتاج إلى وقت لإكتساب أسس وسلوكيات الثقافة الإتصالية والتنظيمية ومع ذلك فهي تتميز بالحيوية والنشاط والقوة في أداء مختلف المهام والوظائف لكن يشترط العمل على توجيهها بشكل صحيح وسليم، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 26%، وهي ذات مقومات تنظيمية ونفسية وعقلية مقبولة، تتسم بالقوة والنشاط والقدرة على أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وسليم وفي زيادة إكتساب أسس الثقافة الإتصالية السليمة الصحيحة، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 14%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 8%، حيث تتميز هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بتوفر مختلف الإدراكات والسلوكيات والتصورات المتعلقة بالثقافة الإتصالية والتنظيمية، إلى جانب النضج العقلي والنفسي، الذي يستم بالإتزان والهدوء والحكمة والإتزان وعدم التسرع، مما يسمح لهما بتعزيز وتدعيم مؤهلاتها بأسس الثقافة الإتصالية الجيدة والقوية

منه نستنتج بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، وهي ذات مقومات نفسية وتنظيمية وسلوكية محدودة، ولكن مع إحتكاكهم مع الفعاليات التنظيمية الأخرى من التنظيم سوف يكتسبون أسس ومقومات الثقافة الإتصالية، كما نلاحظ

إهتمام مؤسسة نفضال العمل والتركيز على عنصر التشبيب وضخ دماء جديدة والإعتماد على الخبرة والتجربة من أجل ضمان تحقيق التوازن والثبات والسير الحسن لمختلف خدماتها وأدوارها، وفي تحسين المهارات والمؤهلات التنظيمية والإدارية والإتصالية للفئة العمرية، (أقل من 30 سنة)، وفي إطار تنظيمي مبني على الإستمرارية والإستقرار مما يعني تكريس هذه المؤسسة لأسس الإدارة الإستراتيجية، المبنية على وجود نظرة إستشرافية نحو الأمام والمستقبل لتحقيق مختلف الغايات والأهداف، من دون إهمال الفئات العمرية الأخرى من العمال، التي تتمتع بالنضج النفسي والتنظيمي في مساعدة ومساندة وتوجيه العمال والموظفين الشباب من خلال التفاعل في جماعات تنظيمية أثناء أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وسليم ومناسب، والعمل على تقويم وتصحيح مختلف التصرفات والممارسات التنظيمية الخاطئة وغير السوية، التي لا تتناسب وتتوافق مع قيم وأهداف مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
52%	26	الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات
28%	14	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
20%	10	أكثر من 10 سنوات
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 52%، وهذه الفئة تفتقر إلى الخبرات والتجارب والممارسات والمقومات التنظيمية والإتصالية والإدارية المناسبة والملائمة، بحكم إلتحاقها الحديث العهد للعمل على مستوى هذه المؤسسة، ولكنها مع إحتكاكها وتفاعلها مع مختلف الفعاليات التنظيمية سوف تتمكن من إكتساب مختلف السلوكيات والتصورات والإدراكات المتعلقة بأسس الثقافة الإتصالية، الذي يعينها في أداء مهامها ووظائفها بشكل جيد وسليم، وفي التكيف والتأقلم مع أجواء وظروف المناخ التنظيمي السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية

(من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 28%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 20%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر جملة من الخبرات والتجارب التنظيمية والإدارية العالية والمقبولة، التي تتيح لها تعزيز وتدعيم مكتسباتها القبلية من الثقافة الإتصالية، مما يسمح لهما بأداء مختلف الأدوار والوظائف والمهام بشكل مناسب وملائم، وهذا بحكم إتحاقها المبكر للعمل على مستوى هذه المؤسسة، كما يسمح لها أيضا بمساعدة العمال والموظفين الجدد في تحقيق الإدماج والتكيف والتأقلم مع المناخ التنظيمي ومختلف ظروف العمل العادية والأزمات المستجدة، من خلال الإستناد إلى أسس العلاقات الإنسانية.

منه نستنتج بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، لديهم نقص في المؤهلات والخبرات التنظيمية والإدارية، وهذا أمر طبيعي، ولكن من خلال تواصلهم وإتصالهم بالفئات العمرية الأخرى من العمال والموظفين، الذي لهم خبرات وممارسات تنظيمية عالية وهائلة، سوف يكتسبون مختلف السلوكيات والإدراكات والتصورات المتعلقة بالثقافة الإتصالية والتنظيمية، التي تساعدهم في أداء مختلف مهامهم وأدوارهم على أكمل وجه ممكن، وفي تحقيق التكيف والتأقلم على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، مما يعمل على زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
16%	8	ثانوي
64%	32	جامعي
20%	10	دراسات عليا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 64%، حي يتسمون بتوفر مقومات علمية ومعرفية وأكاديمية جيدة

كونهم أفراد متخرجين من الجامعات ومتحصلين على شهادة الليسانس أو الماستر، مما يسهل عليهم إكتساب أسس الثقافة الإتصالية بشكل مفهوم وواضح، من أجل القيام بمختلف مهامهم ووظائفهم في إطار جو من التنظيم والصرامة العلمية والموضوعية ، من دون عشوائية أو تسرع أو حدس أو إحتتمالات، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 20%، الذين لهم شهادات الدكتوراه، حيث يعينون في مناصب مرموقة وعالية، مثل : رؤساء المصالح وإطارات في المالية وتسيير الموارد البشرية والمادية، حيث يتوفرون على مؤهلات ومعايير علمية ومعرفية هائلة جدا تتيح لهم إكتساب أسس ومقومات الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف أدوارها ومهامها بشكل مناسب وجيد من خلال القيام بوظائف التنظيم والتنسيق والتخطيط والتوجيه والرقابة ومن دون خلل في الإجراءات والقواعد التنظيمية المتبعة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 16%، وهي تتسم بمستويات علمية متواضعة ومنخفضة نوعا ما ، مقارنة بالأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية ومستويات الدراسات العليا، ولكنهم مع مرور الوقت سيخضعون لدورات وتربصات تكوينية وتدريبية نظرية وتطبيقية، تسمح لهم بإكتساب والتزود بمختلف السلوكيات والتصورات والقواعد المتعلقة بأسس الثقافة الإتصالية، حيث تسند إليهم وظائف ومهام تتناسب وتتلاءم مع مستوياتهم العلمية والمعرفية، مثل العمل كأعوان إدارة أو أعوان الأمن أو مكلفين بالصيانة أو إصلاح الأعطاب والأعطال.

منه نستنتج بأن مؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، تعمل على جذب وإستقطاب الأفراد الموظفين، الذي يتمتعون بجملة من المقومات والمؤهلات العلمية العالية والهائلة، الذين يقومون بتقديم الإضافة اللازمة، من خلال إتباع سياسة "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، التي تستهدف تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية المناسبة والجودة الشاملة في مهامها وأدوارها، وفق أسس علمية وتنظيمية وموضوعية، تراعي الدقة والوضوح والتنظيم بعيدا عن أساليب الغموض والتكهن والإحتتمالات، دون تهميش أو إقصاء الأفراد الذين يتمتعون بالمستويات الثانوية، حيث تسند إليهم مهام وأدوار تتناسق مع مؤهلاتهم العلمية

والمعرفية، منه يتضح لنا أن مؤسسة نفضال تعمل على مراعاة مختلف النواحي العلمية والمعرفية للعمال والموظفين من أجل تجسيد نسق تنظيمي تكاملي تشاركي، مبني على التفاعل في الآراء والاتجاهات والأفكار في إطار ديمقراطي يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لهذه المؤسسة، ويعمل على ضمان تحقيق الإستمرارية والإستقرار لهذه المؤسسة، وفي تقديم منتجات وخدمات ذات جودة نوعية وعالية، موجهة للجمهور الخارجي المتعامل مع مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو .

الجدول رقم (5): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مفهوم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
25.71%	18	مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة
20%	14	وضع أهداف وإستراتيجية معينة
14.28%	10	تحليل الأوضاع ودراساتها
22.85%	16	إختيار أنسب الوسائل والأساليب الإتصالية
17.14%	12	المناخ الإتصالي السائد في المؤسسة
100%	70	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، يعد من أهم مفاهيم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25.71%، وهي تتمثل في جملة من المعايير التنظيمية والإدارية السارية المفعول من إنضباط وجدية وصرامة وإلتزام وولاء تنظيمي لهذه المؤسسة من طرف العاملين والموظفين، كما تشمل قيم الثقة والتضامن والتعاون والتساند والترابط والشفافية والنزاهة أثناء أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة فعاليتها التنظيمية، وفي المرتبة الثانية، نجد إختيار أنسب الوسائل والأساليب الإتصالية، بنسبة تمثل 22.85%، حيث يكون ذلك من خلال الإلتقاء العلمي والتنظيمي الصارم لمختلف الوسائل الإتصالية، التي تكون متنوعة وفعالة، ومراعية للنواحي العقلية والعلمية والوظيفية للموظفين والعمال، حيث يجب أن تكون شفوية، مكتوبة، سمعية بصرية، تكنولوجية، التي

تساهم في نقل مختلف المعلومات والبيانات والحقائق بين جميع المستويات الإدارية بشكل سريع ومناسب ومرن ، من دون خلل أو تأخير، مما يساعد في إتخاذ القرارات الإدارية، وفي تحقيق التنسيق والتفاهم بين جميع المصالح الإدارية في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ومناسب، وفي ثالث الترتيب، نجد وضع أهداف وإستراتيجية معينة، بنسبة تمثل 20%، ويتم ذلك من خلال صياغة مختلف الإستراتيجيات والخطط والسياسات المتعلقة بهذه المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة، وهذا يكون من خلال الإستغلال الرشيد والعقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية، وأن تكون تلك الأهداف والغايات قابلة للتحقيق وفي إطار من الصحة واليقين، بناء على مؤشرات كمية أو نوعية يمكن التركيز عليها، ومن خلال وجود تعاون وتشارك بين مختلف المستويات والمصالح التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب، نجد المناخ الإتصالي السائد في المؤسسة، بنسبة تمثل 17.14%، بمعنى النمط الإتصالي السائد على مستوى هذه المؤسسة، هل هو نمط رسمي يتم من خلال التقيد والإلتزام بالقواعد التنظيمية والإدارية، والذي يكون موجها ومسيرا من قبل الإدارة العليا لهذه المؤسسة، أو نمط غير رسمي ، الذي يكون بين العمال والموظفين، من دون إجراءات وقواعد ومعايير تنظيمية، الذي يهدف إلى التخفيف من حدة الضغوطات المهنية والنفسية، أو وجود النمط الديمقراطي المرن، الذي يقوم على أسلوب المشاركة والتعبير عن مختلف الآراء والأفكار بين الموظفين والعمال، أو النمط المتشدد المتسلط الذي يقوم على عدم إعطاء المجال والفضاء للتعبير عن الآراء والأفكار للعمال والموظفين، مما يؤدي إلى ظهور المشاكل والنزاعات التنظيمية، التي تؤثر على حسن سير نشاطات وأدوار هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد تحليل الأوضاع ودراستها، بنسبة تمثل 14.28% من خلال رصد وتحليل مختلف متغيرات البيئة الداخلية لمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، وهذا من خلال الكشف عن مقوماتها ومرتكزاتها المالية والمادية والبشرية والتعرف على مواطن الخلل والضعف في الإجراءات والمهام والسياسات، من أجل العمل على إستدراكها وتتابع نقاط القوة والعمل على تدعيمها وتعزيزها بقرارات إدارية، تساهم في زيادة تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، كما يشمل أيضا رصد متغيرات البيئة الخارجية، من خلال دراسة وتحليل مختلف المتغيرات الثقافية والإجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية

ودراسة الجمهور والمحيط، من أجل تجديد وتنويع مختلف الإستراتيجيات والأهداف التي تتناسب مع المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج بأن المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، تعد من أهم مفاهيم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، التي تعمل على إضفاء مبدأ التنظيم والصرامة الإدارية على مختلف مهام ووظائف وأدوار مؤسسة نפטال، من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية الصحيحة.

الجدول رقم (6): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول نوع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
40%	20	الثقافة القوية
12%	6	الثقافة الضعيفة
14%	7	الثقافة الهرمية
26%	13	الثقافة المهمة
8%	4	غير واضحة
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم أفراد معينة الدراسة يؤكدون على أن الثقافة القوية، تعد من أهم أنواع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهي الثقافة التي تنتشر وتحظى بالثقة والقبول والإجماع مع جميع أو معظم أعضاء مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات الثقافية والمعايير والتقاليد، التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم وتصرفاتهم في إطار التنظيم الذي يكونون فيه، مما يجعل الثقافة قوية، كون القيم والمعتقدات الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون حيث تتمتع الثقافة الإتصالية القوية المعتمدة بمجموعة من الخصائص مثل: الألفة والود والثقة والإجماع، من أجل العمل على تجسيد النمط التشاركي التفاعلي، وفي ثاني الترتيب، نجد الثقافة المهمة، التي تمثل 26%، وهي تلك الثقافة التي تعمل على التركيز في تحقيق الأهداف والغايات من خلال صياغة خطط وإستراتيجيات، ومن خلال إستغلال الموارد البشرية والمالية والمادية، من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، حيث تكون جودة المخرجات من خلال جودة المدخلات، فهي

تحتوي على قواعد وأنظمة ومعايير قليلة وتركز على الخبرة والتجربة، التي تقوم بدور كبير في صناعة وإتخاذ القرارات الإدارية التي تكون في فائدة هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب، نجد الثقافة الهرمية، بنسبة تمثل 14%، وهي التي تتبع سلسلة القيادة الإدارية المحددة من الأعلى، التي تضمن تدفق المعلومات والبيانات والحقائق والأوامر والتوجيهات والتعليمات نحو المستويات الإدارية الدنيا، وهي تشمل مختلف المعتقدات والتصورات والإدراكات المتعلقة بقيم وأهداف المؤسسة، وهذا النوع من الثقافة يسودها المركزية الشديدة وفي إهتمامها على بيئة العمل الداخلية والحفاظ على إستقرار وثبات مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي التقيد الصارم واللازم للموظفين في تطبيق تلك الإجراءات والقواعد، ولكنها لا تسمح للعمال بالتعبير الجيد والإتصال الفعال، كون القرارات الإدارية المتخذة، تكون لدى أصحاب الخبرة والتجربة والتمرس لدى الأفراد الموجودين في المستويات الإدارية العليا، مما يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا التام والإلتزام الوظيفي، وفي رابع الترتيب، نجد الثقافة الضعيفة، التي تقدر بـ 12%، وهي التي لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء مؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو ولا تحظ بالثقة والقبول منهم حيث تفتقر هذه المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات والإدراكات والتصورات، وهذا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها وفي أخير الترتيب، نجد الثقافة غير الواضحة بنسبة تمثل 8% التي يسودها الغموض والإبهام واللبس، ولا تسير وفق أية إستراتيجية تنظيمية أو إتصالية مما يؤثر بشكل كبير في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وبالتالي يقلل من الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسة نפטال

منه نستنتج بأن الثقافة القوية، تعد من أهم أنواع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهي التي تقوم على أساس تحقق الإجماع والقبول والإستحسان والرضا من طرف الموظفين والعمال، من أجل إعتناقها والتقيد بمختلف أسسها ومعاييرها وقواعدها وأبعادها الإدارية والتنظيمية والإتصالية الرامية والهادفة إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، وفي الأخير تجسيد وتحقيق مؤسس نפטال لمكانة متميزة في إطار المحيط الذي تنتشط فيه، حيث تعد من أفضا الثقافات الإتصالية، التي تتيح لمؤسسة نפטال التفتح و بشكل كبير مع محيطها الداخلي أو الخارجي، وفي تحقيق

الميزة التنافسية والتموقع الجيد في السوق، وفي تجسيد الرضا والولاء والإلتزام والانتماء التنظيمي لعمال وموظفي هذه المؤسسة، مما يجعل هذه المؤسسة بمثابة الأسرة الثانية، التي تسود فيها أسس العلاقات الإنسانية والاجتماعية، القائمة على روح التضامن والتعاون والتعاقد والتساند بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي تجسيد ثقافة الإبداع والإبتكار التنظيمي الصحيح والسليم.

الجدول رقم (7): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الخصائص المميزة للثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
34.42%	21	التبادل والتواصل المنتظم
32.78%	20	العمل الجماعي
21.31%	13	الولاء والانتماء
11.47%	7	المشاركة في إتخاذ القرارات
100%	61	المجموع

من خلال الجدول، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التبادل والتواصل المنتظم، يعد من أهم الخصائص المميزة للثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.42%، حيث يكون من خلال إختيار الوسائل الإتصالية الفعالة، التي تساهم في نقل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية بشكل جيد وفي إطار جو من العلاقات الاجتماعية والإنسانية، مما يسمح بتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد العمل الجماعي بنسبة تمثل 32.78%، ويكون من خلال العمل تحت روح الفريق الواحد أو تجسيد الطابع الجماعي التفاعلي عند أداء مختلف المهام والوظائف، وهذا ما يساهم في تضافر الجهود وفي التقليل من التعب والتعقيد وتحقيق التنسيق والتفاهم بين جميع المستويات الإدارية والتنظيمية، وفي المرتبة الثالثة، نجد الولاء والانتماء، بنسبة تمثل 21.31%، الذي يقوم على أساس على أساس التفاني والإخلاص في أدار مختلف المهام والوظائف المتعلقة بمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، حيث يكون الموظفون والعمال جزء من هذه المؤسسة، التي يحرصون على تحقيق أهدافها وغاياتها العامة، بعيد عن الغايات والمصالح الشخصية، كما يشمل الولاء والانتماء الارتباط الوثيق الذي يكون بين الموظفين والعمال، من أجل زيادة فعاليتها

التنظيمية، والعمل على الدفاع عن سمعتها وصورتها من مختلف حملات التشويه والإساءة والإشاعة المغرضة، التي تستهدف هدم وتقويض مقوماتها التنظيمية والإدارية والمساس بها، وفي أخير الترتيب، نجد المشاركة في إتخاذ القرارات بنسبة تمثل 11.47%، حيث يشارك العمال والموظفون في تقديم مختلف الآراء والأفكار والآراء والإقتراحات الرامية إلى زيادة كفاءة وفعالية مؤسسة نفطال، كما يستهدف مشاركة العمال والموظفين في صناعة وإتخاذ القرارات، إضفاء النسق التعاوني التشاركي وفي المسؤولية الجماعية في إتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة، التي تكون خصوصا في أثناء الأزمات والصراعات التنظيمية، مما يتطلب التمتع بالحكمة والإتزان النفسي ورجاحة العقل، وفق أسس ودية وسلمية، تعمل على ضمان السير الحسن لمختلف مهام ووظائف هذه مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

ومنه نستنتج بأن التبادل والتواصل المنظم، يعد من أهم الخصائص المميزة للثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، الذي يكون في إطار ديمقراطي حر ومتفتح، قائم على تعددية وابتعاد الآراء والأفكار بين مختلف الفعاليات التنظيمية، مما يساهم في الأخير في تحقيق التنسيق والإنسجام والتفاهم المشترك وفي زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (8): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
33.33%	18	الشفافية والوضوح
24.07%	13	التشاركية
25.92%	14	التوافق بين العمال وتجنب الصراع
16.66%	9	الإهتمام والتقدير
100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن على أن الشفافية والوضوح، تعد من أهم أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 33.33%، وهذا يكون من خلال إبلاغ ونشر الإدارة العليا لمؤسسة نفطال لولاية تيزي وزو لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق، في إطار ديمقراطي شفاف ونزيه وواضح، من دون إتباع أساليب التضليل والتعتيم والتضخيم

والتشويه والتغليب، حتى لا يكون هناك مجال لظهور الشائعات المغرضة والأخبار الكاذبة التي تؤثر بشكل سلبي في مصداقية وقيمة هذه المؤسسة لدى الموظفين والعمال وفي ثقتهم برسالتها وقيمتها وأسسها، وفي ثاني الترتيب، نجد التوافق بين العمال وتجنب الصراع بنسبة تمثل 25.92%، ويكون ذلك من خلال بناء علاقات إنسانية وإجتماعية، يسودها الثقة والحب والألفة والتقدير، ونبذ كل أشكال الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي في ضمان السير الحسن والمناسب لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة والقيام بإدارتها وتسييرها وفق أسس وأساليب ودية وسلمية منظمة، وفي ثالث الترتيب، نجد التشاركية، بنسبة تمثل 24.07%، ويكون ذلك من خلال إشراك الموظفين والعمال في تقديم مختلف الآراء والأفكار والإقتراحات في جو ديمقراطي، يقوم على تجسيد الإطار الجماعي وطابع الجماعة، وهذا ما يساهم في شعور العمال بأهميتهم على مستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه، وفي تجسيد الرضا والولاء والإستقرار الوظيفي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد الإهتمام والتقدير بنسبة تمثل 16.66% وهذا من خلال قيام هذه المؤسسة على تقديم جملة من الحوافز المادية، الذي يكون في زيادة الراتب وتقديم المنح والعلاوات المالية والترقية في المنصب، كما يشمل تقديم حوافز معنوية ويكون من خلال تقديم عبارات الشكر والتقدير والإمتنان والتشجيع وتقليد الأوسمة وتقديم لوحات الشكر والعرفان والجوائز، والإهتمام بنواحيهم النفسية والإجتماعية والتنظيمية والإقتصادية حتى يكون مستوى أدائهم المهني جيدا ومناسبا وفي جو من الحماسة والحيوية والإندفاع.

منه نستنتج في الأخير على أن الشفافية والوضوح، تعد من أهم أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفي حالة غيابهما أو نقصهما فإنهما يؤثران في ضمان السير الحسن لمختلف وظائف وأدوار ومهام هذه المؤسسة، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، ضرورة العمل على النشر الصحيح والإبلاغ السليم لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق والقرارات الإدارية المتخذة وكذا التغييرات الطارئة والحاصلة وتنويريهم على مستوى هذه المؤسسة بشكل واضح ومفهوم، واتباع هذه السياسة الإتصالية، فإنه يساهم في تحقيق الإستحسان وكسب التأييد والعطف

من العمال والموظفين تجاه الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، مما يساهم في الأخير في الشعور بالرضا والإستقرار التنظيمي، وفي زيادة كفاءة وفعالية مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو حيث يحتاج الموظفون والعمال في تلقي المعلومة الصحيحة والسليمة، والتي تكون مبسطة حتى يسهل فهمها وإستيعابها بشكل جيد ومناسب، لتتوضح مختلف الأساليب والممارسات التنظيمية بشكل سوي، وحتى تكون نسبة الوقوع في الأخطاء والهفوات تمثل صفر بالمئة.

الجدول رقم (9): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إنعكاس الثقافة الإتصالية لقيم مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
56%	28	تعكسها بشكل كبير
26%	13	تعكسها إلى حد ما ولكن تحتاج إلى تحسين
14%	7	تعكسها بشكل كاف وغالبا ما تكون غير متسقة
4%	2	لا علاقة لها بقيم أهداف المؤسسة
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن إنعكاس الثقافة الإتصالية لقيم مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، يكون بشكل كبير بنسبة تمثل 56%، حيث تؤثر تلك القيم والمعتقدات والتصورات، من قيم الثقة والتفاهم والقواعد والإجراءات التنظيمية من مسؤولية وإنضباط والتزام تنظيمي في إتجاهات وسلوكيات وتصرفات العمال، مما يسمح لهم بإعتناقها بشكل جيد، كونها مفهومة وواضحة وتعمل على تحقيق التنسيق والتنظيم في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وحسن، مما يدل على أن تلك الثقافة الإتصالية، تسير وفق إستراتيجية محكمة ومنظمة ومتسقة، تتناغم وتتناسق مع قيم وتوجهات وأهداف هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد إنعكاسها إلى حد ما ولكن تحتاج إلى تحسين، بنسبة تمثل 26%، وهذا يعود أساسا إلى وجود معوقات ومشاكل تنظيمية، من تسرع وعدم القيام بدراسة وتحليل المناخ والمحيط التنظيمي لهذه المؤسسة بشكل جيد وعميق ومركز، مما يتوجب ضرورة تضافر مختلف جهود الفعاليات التنظيمية من أجل تطوير وتحسين قيم وتصورات ومعتقدات هذه المؤسسة، التي يكون لها تأثير إيجابي في زيادة مستوى الأداء المهني للموظفين والعمال، وفي تكريس إدارة الجودة

الشاملة في مختلف الخطط والسياسات والأهداف، وفي ثالث الترتيب، نجد إنعكاسها بشكل كاف وغالبا ما تكون غير متسقة بنسبة تمثل 14%، ويعود عدم إتساق وترتيب وتنظيم الثقافة الإتصالية إلى عدم وضوح الثقافة الإتصالية بشكل جيد ومناسب، وهذا ما يتطلب على الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو العمل على تنظيم وبناء الثقافة الإتصالية وفق أسس صحيحة وواضحة، تساهم في قبول وإعتناق العمال والموظفين لها بكل قوة وإندفاع، وفي أخير الترتيب، نجد لا علاقة لها بقيم أهداف المؤسسة، بنسبة تمثل 4%، حيث يعد هذا مؤشرا سلبيا على كون هذه الثقافة الإتصالية لا تستند إلى إستراتيجية تنظيمية واضحة المعالم محددة الأفق، ولا تستجيب وتتناسق مع قيم وتوجهات هذه المؤسسة، مما يؤثر بشكل سلبي في تقديم الأداء الوظيفي المناسب لدى العمال وفي تحقيق الفعالية التنظيمية السليمة والميزة التنافسية.

منه نستنتج بأن إنعكاس الثقافة الإتصالية لقيم مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، يكون بشكل كبير، حيث تتناسب مع أهداف وغايات وتوجهات ورسالة مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو مما يجعلها تحقق النجاح والفعالية، وفي إعتناق الموظفين والعمال لها، يؤدي إلى تجسيد التنظيم والفعالية الإيجابية في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وممتاز.

الجدول رقم (10): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
43.10%	25	التعرف على المناخ الداخلي والعام للعمل
36.20%	21	وضع قواعد وقوانين وضوابط تحكم سلوكيات العمال
20.68%	12	توفير أدوات رقابية لسلوك العمال
100%	58	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن التعرف على المناخ الداخلي والعام للعمل، يعد من أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43.10%، حيث يتم ذلك من خلال رصد والتعرف على النظام الداخلي للعمل السائد على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، مثل رصد مدى وجود تنسيق وتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، نطاق السلطة

والمسؤولية، ومختلف المهام والأنشطة، التعرف على مختلف العراقيل والمشاكل والصراعات التنظيمية الموجودة، حيث تعد نقطة ضعف، تؤثر على السير الحسن لمختلف نشاطات ومهام هذه المؤسسة، مع العمل على وضع سياسات وخطط، تساهم في تدعيم العمل الجماعي بين الموظفين والعمال، وفي ثاني الترتيب، نجد وضع قواعد وقوانين وضوابط تحكم سلوكيات العمال، بنسبة تمثل 36.20%، وهذا من خلال إستحداث إجراءات ردعية وتأديبية تضمن السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسات وتبين الحقوق والواجبات للعمال والموظفين، ومن بين هذه الإجراءات، وضع القانون الداخلي للمؤسسة بشكل مبسط وسهل، يبين السلوكيات التنظيمية الواجب إتباعها والعمل على تشجيعها مثل: الصرامة التنظيمية، روح المسؤولية، الإلتزام، الصدق، النزاهة، التعاون كما يعمل على تحديد السلوكيات والتصرفات التي تنافي هذا التنظيم، مثل: التكاسل، التسبب الخمول، التقصير، الغيابات، عدم إحترام الوقت، الإهتمام بتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة للمؤسسة، إضافة إلى وضع ما يعرف بميثاق أخلاقيات المهنة الذي يحدد الصفات، التي يجب أن يتحلى بها الموظف والصفات التنظيمية التي يجب تجنبها مثل: الذاتية، نقص الأمانة وإثارة الشائعات والصراعات التنظيمية، التكاسل والتعاس في أداء مختلف المهام والوظائف والحرص على تحقيق المصالح الشخصية الضيقة بدلا من المصالح العامة لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد توفير أدوات رقابية لسلوك العمال، بنسبة تمثل 20.68%، وهذا يكون من خلال الرقابة المباشرة، التي تكون عن طريق رؤساء المصالح والأقسام أو من خلال كاميرات المراقبة أو من خلال الرقابة الضمنية غير المباشرة، التي تكون من خلال التقارير وعروض الحال حول ظروف سير العمال ومختلف التغيرات الطارئة والحاصلة، وكذا المشاكل والمعوقات التنظيمية والإدارية والتقنية، التي يواجهها الموظفون والعمال أثناء أداء مهامهم ووظائفهم مما يضمن تفعيل الضبط والتحكم في سلوكيات وتصرفات وإتجاهات العمال والموظفين والعمل على توجيهها الوجه الصحيحة السليمة، التي تتناسب وتتوافق مع أهداف وقيم وغايات هذه مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

منه نستنتج بأن التعرف على المناخ الداخلي والعام للعمل يعد من أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إذ يمكن هذا في الرصد والتحليل الكمي والنوعي لمختلف المقومات والمرتكزات التنظيمية المتعلقة بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو في التعرف على مختلف مواطن القوة والضعف في الموارد البشرية والمادية والمالية وفي الأنماط والأساليب التنظيمية المتبعة، والأهداف المحددة، مما يسمح في الأخير بالقيام بتقييم شامل وكبير لوضع العديد من الإستراتيجيات والخطط اللازمة من أجل تطوير وتحسين هذه المؤسسة، مما يؤدي في الأخير إلى ضمان إحداث التنسيق والفعالية والتنظيم والفعالية وفق أسس صحيحة، بعيدا عن إتباع الأساليب غير التنظيمية التي تقوم على العشوائية والإرتجالية والتسرع والتكهن .

الجدول رقم (11): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 72%، وهذا من خلال إعطاء المجال والفضاء الكامل للتعبير عن مختلف آرائهم وأفكارهم وإقتراحاتهم في إطار ديمقراطي حر ومتفتح، من دون تمييز أو إقصاء أو ميل لفرد على حساب فرد آخر، وهذا يعد الطابع والأسلوب لإداري الديمقراطي في الإتصال، الذي يشجع على التواصل والتفاعل بين العمال والإدارة العليا لمؤسسة نפטال بهدف التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي مما يساهم في إحساس العمال بأهميتهم وتقدير أدوارهم والشعور بالرضا والقبول والإستحسان وحاجتهم للتقدير والإحترام وإثبات الذات، وفق ما ورد في نظرية "ماسلو أبراهام" من خلال "هرم الحاجات" ، أن الفرد العامل بحاجة إلى الحصول على الحب والإحترام من طرف الأفراد الموظفين ومن طرف الإدارة العليا، حتى تحقق الدافعية

والحافز والمساهمة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ومنه تجسيد الفعالية التنظيمية والكفاءة العالية بهذه المؤسسة، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة منخفضة تقدر بـ28%، حيث يدل هذا على عدم توفر قنوات للإتصال من طرف الإدارة العليا لمؤسسة نفطال وفي تجسيد الرأي والرأي الآخر، كما يدل على غياب ثقافة التواصل والتفاعل بين العمال والإدارة العليا، من خلال وجود نسق تشاركي في إتخاذ القرارات الإدارية، خاصة التي تتعلق بمصالحهم الاجتماعية والمادية، وهذا ما يضعف حماسهم في تقديم الأداء الوظيفي المناسب، وعدم تحقيق الاستقرار والإستمرارية في العمل على مستوى هذه المؤسسة، كون أصواتهم غير مسموعة ولا تعمل الإدارة على توفير مناخ للتواصل والتفاعل، من خلال إشراكهم في عمليات إتخاذ القرارات الإدارية

منه نستنتج إشراك مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، حيث يؤدي إلى نقص التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة، نتيجة عدم وجود تفاعل وتواصل بين الإدارة العليا لمؤسسة نفطال والموظفين، مما يؤدي في الأخير إلى التأثير السلبي في تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية المؤثرة على ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل حسن وجيد.

الجدول رقم (12): يمثل تقييم الأفراد المبحوثين حول سرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
54%	27	سريعة جدا وتصل في الوقت المناسب
28%	14	متوسطة لكن هناك بعض التأخير
18%	9	غير منظمة وتصل بطريقة غير رسمية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون من خلال تقييمهم لسرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، أنها سريعة وتصل في الوقت المناسب بنسبة تمثل 54%، أي أنها لا تكون متأخرة أو متذبذبة، إنما تصل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، مما يسمح بتزويد مختلف المصالح الإدارية بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تفيد في تحقيق التنسيق بين الموظفين والعمال في

أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وملائم وفي إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة والصحيحة، كما يجب أن تتسم بالوضوح والدقة والصحة، وفي ثاني الترتيب متوسطة لكن هناك بعض التأخير، بنسبة تمثل 28%، أي أن هذه المعلومات لا تصل دائما بشكل سريع ويوجد تأخير في وصولها نحو مختلف المستويات الإدارية، وهذا لوجود معوقات بشرية أو تنظيمية أو تقنية، مثل وجود خلل في الإتصال، تأخر المعلومات في الوصول نتيجة وجود بيروقراطية كبيرة تسبب التعقيد الكبير في الإجراءات التنظيمية قبل أن تصل في الوقت المناسب، مما يؤثر سلبا في ضمان السير الحسن والجيد لمختلف نشاطات ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد، وفي عدم وجود التنسيق والتنظيم بين مختلف المصالح والمستويات الإدارية لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، مما يؤثر على فعاليتها ، وفي أخير الترتيب غير منظمة وتصل بطريقة غير رسمية، بنسبة تمثل 18%، أي أنها تصل بطريقة فوضوية وغير منسجمة ومرتبطة، ومن دون وضوح أو دقة أو تحديد، كما أنها قد تكون هذه المعلومات غير رسمية ، أي ليست واردة من الإدارة العليا التي تتسم بالرسمية، من خلال وجود الخاتم الدائري والإمضاء مما يعطي مصداقية كبيرة وصحة مناسبة للمعلومات المتداولة، وهذا النوع من المعلومات يؤثر سلبيا على تحقيق التواصل والتفاهم بين العمال والموظفين في أداء مختلف الوظائف والمهام في إطار جيد ومناسب، مما يؤدي في الأخير إلى أن مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، تفتقد إلى الصحة والمصداقية والثقة لدى العمال والموظفين، مما يؤثر على وإستمرارية هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج بأن سرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو سريعة وتصل في الوقت المناسب، وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن مؤسسة نفطال تعمل على الإهتمام والحرص على الإتصال الجيد، الذي يتم وفق إستراتيجية إتصالية واضحة المعالم والأسس، من أجل ضمان تحقيق التنسيق والتفاعل والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، مما يضمن تكامل المهام والمهام في إطار نسق تعاوني تشاركي تضامني

الجدول رقم (13): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم التحديات الرئيسية المرتبطة بالعملية الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
28.33%	17	نقص المعلومات
26.66%	16	تأخر وصول المعلومات
20%	12	سوء الفهم وإنتشار الشائعات
25%	15	عدم وجود قنوات إتصال حديثة
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن غالبية الافراد المبحوثين، يجمعون على أن نقص المعلومات، تعد من أهم التحديات الرئيسية المواجهة التواصل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.33%، حيث يعد هذا مؤشرا سلبيا على ضعف الإتصال بهذه المؤسسة، وفي جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق الضرورية، من أجل إستخدامها في صياغة ووضع مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات، التي تكون من تتطلب السرعة والدقة والصحة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، التي تعمل على ضمان تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، سواء على المدى القريب أو المدى أو المدى المتوسط أو المدى البعيد، وفي ثاني الترتيب، نجد تأخر وصول المعلومات، بنسبة تمثل 26.66%، نتيجة وجود معوقات تنظيمية أو إتصالية أو تقنية، تؤثر على التدفق السلس والمرن لمختلف المعلومات والبيانات، بين مختلف الوسائل والقنوات الإتصالية الرسمية وغير الرسمية، وهذا ما يؤثر في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، ومنه التأثير على إحداث التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات والمستويات التنظيمية، وتكون النتيجة النهائية التأثير السلبى في كفاءة وفعالية هذه المؤسسة التنظيمية والإدارية وفي تقديم الخدمات والمنتجات النوعية للجمهور الخارجي المتعامل معها، وفي ثالث الترتيب، نجد عدم وجود قنوات الإتصال الحديثة، بنسبة تمثل 25%، مثل مواقع ومنصات التواصل الاجتماعي والموقع الرسمي للمؤسسة، الذي لا تفاعل ولا يكون فيه تحيين للمعلومات المتعلقة بأهداف وغايات هذه المؤسسة، ومختلف التغييرات التنظيمية والإدارية الحاصلة فيها، حيث تستخدم وسائل وقنوات الإتصال التقليدية، من ملصقات وتقارير وتعليمات وإجتماعات، إذ أن الوسائل الحديثة، تساهم مساهمة فعالة في نشر ونقل مختلف المعلومات بشكل فعال وفي المكان

المناسب، مما يضمن إستغلالها من أجل تحسين وتطوير مختلف الأساليب والممارسات التنظيمية التقليدية والقديمة السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة من وفي أخير الترتيب، نجد سوء الفهم وإنتشار الشائعات، بنسبة تمثل 20%، نتيجة سوء تأويل وتحليل تلك المعلومات والبيانات الغير الواضحة والمفهومة، كما أن عدم وجود المعلومة الصحيحة والدقيقة الرسمية، التي تكون مصدرها الإدارة العليا لمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، يفتح المجال واسعا لظهور الإشاعات والأخبار الكاذبة، من جهات معلومة أو مجهولة، التي تستهدف تقويض وتشويه الأسس والمرتكزات التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة.

منه نستنتج بأن نقص المعلومات، تعد من أهم التحديات الرئيسية المواجهة التواصل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة ضرورة العمل على إستدراك الوضع، من خلال تنويع الوسائل والقنوات الإتصالية، التي تعمل على جمع مختلف البيانات والمعلومات، أي يكون هناك مصادر متنوعة وعديدة، حتى تكون هناك معلومات وبيانات كمية ونوعية، تعمل الإدارة العليا على إستغلالها في تحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية المستقبلية، وفق أسس صحيحة وسليمة.

الجدول رقم (14): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مفهوم السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
16.17%	11	دراسة سلوك العامل بمفرده
25%	17	دراسة سلوك العامل داخل المجموعات
29.41%	20	فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين
20.58%	14	إستجابة العمال لردود الأفعال
8.82%	6	دراسة طبيعة العلاقات بين العمال
100%	68	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين، تعد من أهم المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 29.41%، سواء كانت عوامل نفسية مثل : القلق والضغط والرضا والشعور بالراحة والهدوء أو

عوامل إجتماعية مثل : نمط العلاقات السائدة على مستوى أسرته ومؤسسة ، أو تنظيمية مثل: تأثير العوامل الفيزيائية من تهوية وإنارة وضوضاء على سلوكياته التي تؤثر على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب أو نمط الرقابة المتبع أو طبيعة التحفيز والعقاب، وفي ثاني الترتيب، نجد دراسة سلوك العامل داخل المجموعات، بنسبة تمثل 25%، أي يكون من خلال التعرف على ظروف تواصله وإحتكاكه وتواصله في جماعات تنظيمية، ومدة تأثيره بهذا النمط التفاعلي الجماعي في زيادة مستوى أداء الوظيفي، من خلال مؤشرات كمية ونوعية تقيس هذا السلوك في إطار الجماعات التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى الشعور بالرضا وأهمية التواصل السليم مع الجماعة أو في وجود صراعات تنظيمية، تؤثر على سلوك العامل، ومنه يكون التأثير السلبي على فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، أو التأثير الإيجابي على أهداف وغايات هذه المؤسسة، كون الصراع يعد مقوما أساسيا في تكريس ثقافة الإبداع والإبتكار، وهو مقوم أساسي لإستمرارية هذه المؤسسة، لكن ينبغي العمل على تسييره بشكل صحيح وسليم، وفي ثالث الترتيب نجد إستجابة العمال لردود الأفعال، بنسبة تمثل 20.58%، أي التعامل على كيفية وطريقة إستجابته لمختلف التعليمات والأوامر التوجيهات والقواعد التنظيمية الصادرة من الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، والتي تؤدي في التأثير على سلوكياته وتصرفاته وإدراكاته التنظيمية، من خلال الإندفاع بحماس ونشاط وحيوية كبيرة في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وسليم ومنطقي، وفي رابع الترتيب، نجد دراسة سلوك العامل لوحده، بنسبة تمثل 16.17%، وهذا يكون من عزله عن الجماعات التنظيمية، ودراسته كحالة واحدة، ويكون من خلال التعرف ورصد مختلف المؤثرات الإجتماعية والتنظيمية والنفسية والإقتصادية، التي تؤثر على سلوكياته وتصرفاته التنظيمية، بهدف التوصل إلى العوامل الصحيحة والأساسية التي توجه سلوك العاملين والموظفين في تقديم الأداء الوظيفي المناسب، وذلك من خلال التوصل إلى نتائج منطقية وصحيحة، تحقق الصدق والثبات وإمكانية تعميم تلك النتائج المتوصل إليها، على الحالات الأخرى من العاملين والموظفين وفي أخير الترتيب، نجد دراسة طبيعة العلاقات بين العمال، بنسبة تمثل 8.82%، بمعنى دراسة العلاقات والروابط التي تسود العمال والموظفين، هل هي في إطار العلاقات

الإنسانية القائمة على الثقة والتفاهم والتقدير والود والإنسجام المشترك وفي إطار روح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى تحقيق التكامل والترابط في أداء مختلف المهام والأدوار بشكل صحيح و قويم، أو هي علاقات تنافر قائمة على الصراعات التنظيمية والإدارية، التي لا تتركس أسس وخصائص التعاون والتضامن والمشاركة وفي تضافر الجهود، مما يرهن بشكل سلبي في إستقرار هذه المؤسسة في إطار البيئة التي تنشط فيها.

منه نستنتج بأن فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين، تعد من أهم المفاهيم المتصلة بالسلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، من خلال القيام بدراسات ميدانية، والتي تكون من خلال المقابلات وإستطلاعات الموظفين والعمال للتعرف على مختلف العوامل والظروف التي تؤثر على تصرفات العمال، سواء كانت عوامل مشجعة أو غير مشجعة، المهم أن تكون هناك وإحاطة شاملة وكاملة وعميقة بمختلف السياقات والمؤثرات النفسية والتنظيمية والإجتماعية والإقتصادية، المؤثرة على سلوكيات وتصرفات الموظفين والعمال في تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (15): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
43.63%	24	سياسة التحفيز والعقاب
30.90%	17	الرقابة والمتابعة
25.45%	14	التدريب المنظم
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن سياسة التحفيز والعقاب، تعد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 43.63%، حيث يكون من خلال إستخدام أسلوب الترغيب والترغيب من أجل التأثير على سلوك العامل، ويكون من خلال تحفيزه بتقديم حوافز مالية مثل العلاوات والمنح والزيادة في الراتب مع تقديم حوافز معنوية، التي تتمثل في التشجيع والمدح وتقديره وشكره من خلال تقديم الجوائز والأوسمة ولوحات الشكر والعرفان، وهذا إذا كان عاملا نشيطا ومجدا، وفي حالة العكس يتم تطبيق إجراءات تأديبية وعقابية عليه من

أجل التأثير على سلوكه ودفعه لتقديم الأداء الوظيفي المناسب، والقضاء على بعض السلوكيات والتصرفات التنظيمية غير السليمة مثل الغيابات، التسبب، التأخر، التقصير في أداء العمل، الخلافات التي تكون من خلال الإشاعات لإثارة الإضطراب والتشويش إرتكاب أخطاء وهفوات، وتتمثل هذه الإجراءات التأديبية في توجيه الإنذارات الشفوية أو الكتابية الخصم من الأجر، الإنزال في المرتبة، الرحمان من الترقية، تقليص الصلاحيات والمهام وقد تصل هذه الإجراءات العقابية والتأديبية، إلى حد فصل العامل من هذه المؤسسة، إذا كان غير منضبط ومسؤول ومخلص في أداء وظائفه والمهام المكلف بها، حيث يكون الهدف من تطبيق هذه الإجراءات العقابية، هو فرض الصرامة والإنضباط والجدية في العمل وتجنب التكاثر والتسبب والإهمال في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل مناسب وجيد، وفي ثاني الترتيب نجد الرقابة والمتابعة بنسبة تمثل 30.90%، حيث يكون من خلال القيام بالرقابة الإدارية المباشرة من طرف المسؤولين ورؤساء المصالح على سلوكيات وتصرفات العامل أثناء أداء وظائفه ومهامه، أو من خلال إرسال التقارير وعروض الحال والنشريات حول ظروف سير العمل على مستوى هذه المؤسسة، مع القيام بمتابعة وتوجيه العامل بشكل جيد خلال أداء مهامه، خصوصا العمال والموظفين الجدد الملتحقين حديثا للعمل على مستوى مؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، مما يسمح بإجراء تقييم وتقييم شامل وكامل على المردود الوظيفي للعامل وفق أسس سليمة وصحيحة، وفي أخير الترتيب، نجد التدريب المنظم بنسبة تمثل 25.45%، ويكون من خلال العمل على إخضاع العاملين والموظفين لدورات تكوينية وتدريبية، سواء كانت يومية، أو شهرية أو أسبوعية أو سنوية، من أجل إكتساب مختلف المهارات والخبرات الإدارية والتنظيمية بشكل مكثف ونوعي، التي تسمح له بتطوير مستوى أدائه المهني والوظيفي، وإكسابه مختلف التصرفات والممارسات والقيم التنظيمية، التي تتوافق وتتناسب مع قيم وأهداف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي الأخير يتم تقويم وتقييم السلوك التنظيمي لهذا العامل وفق مقاييس ومعايير نوعية وكمية، مثل تقدير الزمن المقدر لأداء العمل، الإنضباط، المسؤولية الصرامة التنظيمية، الغيابات والتأخرات، قياس نسبة دوران العمل، قياس نسبة تفاعله مع

الجماعات التنظيمية، وهذا من خلال إجراء المقابلات وإستطلاعات الرأي العام لدى الموظفين والعمال، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة ومنطقية. منه نستنتج بأن سياسة التحفيز والعقاب، تعد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، ومن شأن هذا الأسلوب الإداري الذي يقوم على التشجيع والردع (القوة الناعمة والقوة الخشنة) أن يعمل على تغيير مختلف السلوكيات والتصرفات والممارسات التنظيمية غير الصحيحة وغير السوية لدى الموظفين والعمال بممارسات تنظيمية أخرى سوية وصحيحة، تتوافق مع قيم وسياسات وأهداف هذه المؤسسة، وتكون النتيجة النهائية تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (16): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى اعتماد مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الإنضباط من عدمه

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على اعتماد مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الإنضباط، بنسبة تمثل 78%، وهذا من تطبيق مبدا الرقابة الإدارية التنظيمية على العاملين والموظفين في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية، وفي حالة وجود ممارسات ومخالفات تنظيمية لا تتوافق على قيم وأهداف مؤسسة نفطال، فإنه يتم إحالة الموظفين والعمال إلى مجلس التأديب من أجل إتخاذ إجراءات وقرارات إدارية حولهم، كما يتم فرض الإنضباط من خلال وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، وكذا القانون الداخلي لهذه المؤسسة، الذي يحدد حقوق وواجبات العمال والموظفين، وأهم التصرفات التنظيمية الواجب التحلي بها، ومختلف الممارسات الغير السوية الواجب إجتناؤها، والتي تؤثر على السير الحسن لمهام ووظائف هذه المؤسسة في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 22%، وهذا يعد مؤشر خطير على عدم وجود أساليب ووسائل لفرض الإنضباط على العمال والموظفين، في حالة وجود تجاوزات

تنظيمية أثناء أداء مختلف المهام والوظائف، مما يتوجب على مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو العمل على فرض وتطبيق الانضباط والجدية لدى العمال والموظفين، وإلا ستكون هناك حالة من التسبب والإهمال والتفاسس والتقصير والامبالاة، مما يؤثر سلبا في إستمرارية هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج إعتقاد مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الانضباط، يدل على تمتعها بمبدأ التنظيم والتنسيق الإداري، وفي إحلال الانضباط والجدية وروح الإلتزام والمسؤولية لدى العمال والموظفين في حالة وجود إضطرابات وتجاوزات تنظيمية، تؤثر على صورة وسمعة هذه المؤسسة، حيث يعد الإطار القانوني المرجع الأساسي في ضبط والتحكم في سلوكيات وتصرفات العمال والموظفين التي يجب أن تكون متوافقة ومتناسقة مع أهداف وغايات وقيم ومعتقدات وتصورات مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (17): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى ممارسة مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	9	18%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول، يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة، يجمعون ممارسة مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات، بنسبة تمثل 82%، من خلال تقديم جملة من الحوافز المادية والمالية، التي تكون في صيغة زيادة المنح والعلاوات، من خلال تقديم منحة المردودية، منحة الأطفال المتدربين، الزيادة في الراتب، إضافة إلى تقديم مجموعة من الحوافز المعنوية المتمثلة في التشجيع والمدح والإشادة والوقوف عن قرب أمامهم عن كل صغيرة وكبيرة، والإستماع والإصغاء لمختلف آرائهم وإتجاهاتهم ومقترحاتهم في إطار فضاء ديمقراطي، يشجع العمال على بذل المزيد من المجهودات، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة خصوصا وأن تشجيع العمال والموظفين من طرف الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية

تيزي وزو يؤدي إلى الشعور بأهميتهم وقيمة جهودهم المبذولة ومهامهم المسندة إليهم، وهذا ما يولد لديهم روح الإلتزام والإخلاص والتفاني والولاء التنظيمي لديهم، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تقدر بـ18%، حيث أن عدم تشجيع العمال ودعمهم بتقدير مختلف الحوافز المالية والمعنوية، يؤثر عليهم بشكل سلبي من الناحية النفسية كونهم يشعرون أنه لا توجد أي قيمة لأرائهم وجهودهم، وهم يعملون بشكل آلي مثل الآلة مما يؤدي إلى ظهور الروتين والتعب والتعقيد، ولا يوجد تفاعل وتواصل بينهم وبين الإدارة العليا لهذه المؤسسة حول ظروف سير العمل، وتكون المحصلة النهائية إنعدام الروح المعنوية والنفسية في تقديم الأداء الوظيفي اللازم والمناسب.

منه نستنتج ممارسة مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات، وهذا يعد فلسفة إدارية حديثة وعصرية، التي تعمل على الإهتمام بالموظفين والعمال من الناحية الإنسانية والإجتماعية والتنظيمية والنفسية، من خلال مبدأ "أنسنة المنظمات"، وهذا عكس المؤسسات الأخرى التي تعمل على جعل الإنسان كآلة والتركيز على تحقيق الأهداف والغايات بشكل سريع ومباشر، فمن خلال التحفيز والتشجيع المستمر من طرف مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، ينتج في الأخير تكريس الرضا والأمن والإستقرار والولاء التنظيمي للعمال والموظفين تجاه مؤسستهم والحرص على الدفاع عن سمعتها، والتصدي لمختلف حملات التشويه والإساءة والإشاعات المغرضة، التي تكون مجهولة المصدر أو معلومة المصدر.

الجدول رقم (18): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المعززة لسلوك الولاء على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
38.98%	23	الشعور بالإنتماء
42.37%	25	الإحساس بالعدالة والمساواة بين العمال
18.64%	11	التواصل المستمر
100%	59	المجموع

من خلال الجدول، يظهر لنا أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن الإحساس بالعدالة والمساواة بين العمال، تعد من أهم العوامل المعززة لسلوك الولاء على مستوى

مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42.37%، بمعنى أن تعامل الإدارة العليا العمال والموظفين بكل مساواة وعدالة ودون تهميش أو تمييز أو تفرقة، مما يؤدي في الأخير إلى إحساس جمع الموظفين بالرضا والإستقرار والأمن الوظيفي التنظيمي، كون الإدارة العليا لمؤسسة نפטال تعمل على تجسيد المساواة والعدالة بكل شفافية ووضوح ونزاهة وديمقراطية، إضافة إلى إعطائهم نفس الفرص في أداء المهام والوظائف وفي الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وفي ثاني الترتيب نجد الشعور بالإنتماء بنسبة تمثل 38.98%، بمعنى الارتباط الوثيق والشديد للعمال والموظفين بمؤسستكم، والحرص على الدفاع عن صورتها وسمعتها كونه أفراد يحسون بإنتمائهم لهذه المؤسسة، التي تعد مثل العائلة الثانية، التي تسودها علاقات الود والألفة والحب والتقدير والثقة، كما تخرص الإدارة العليا لهذه المؤسسة على تلبية مختلف إحتياجات ورغبات العمال والموظفين الاجتماعية والنفسية والمادية، وفي أخير الترتيب، نجد التواصل المستمر بنسبة تمثل 18.64%، وهذا من خلال تشجيع الإتصال والتواصل والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، عن طريق أشكال الإتصال المختلفة الصاعدة والنازلة والأفقية، التي تساهم في تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والإقتراحات في إطار ديمقراطي متفتح، بين الإدارة العليا والعمال والموظفين، لتحقيق التفاهم والتنسيق المشترك في التأثير على سلوك الولاء لدى الموظفين الذي يتيح لهم أداء مختلف الوظائف والادوار، بكل تفان وإخلاص وفعالية، ولكي يكون أيضا التواصل مستمر، فإنه يجب تحسين مختلف الوسائل والتقنيات الإتصالية، وهذا مواكبة ومسايرة لمختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فمن خلال التواصل المستمر، لا تظهر الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي في السير الحسن لوظائف ونشاطات هذه المؤسسة.

منه نستخلص بأن الإحساس بالعدالة والمساواة بين العمال، تعد من أهم العوامل المعززة لسلوك الولاء على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، حيث يجب على هذه المؤسسة التقيد الصارم بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين والموظفين، وهذا من أجل تحقيق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الإنسانية، الذي يمنع من ظهور الخلافات والصراعات

التنظيمية، وتكون النتيجة إستراتيجية الموظفين وإستقرارهم في العمل على مستوى هذه المؤسسة والشعور بمستوى عال من الرضا والأمن النفسي.

الجدول رقم (19): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة من عدمه

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
66%	33	نعم
34%	17	لا
100%	50	المجموع

من خلال النسب المئوية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة بنسبة تمثل 66%، وهذا يدل دلالة كبيرة على أن هذه المؤسسة، تعمل على تحسين وتطوير مهامها ووظائفها، من خلال إخضاع العمال والموظفين لدورات تكوينية وتدريبية حول إكتساب سلوكيات وتصرفات، تساعد هذه المؤسسة في زيادة مستوى فعاليتها التنظيمية، وتتمثل أهم السلوكيات التنظيمية في سلوك الإخلاص، الصرامة، الانضباط الجدية التامة، حالة الإستعداد والتأهب القصوى، الصبر والتأني والإلتزام والولاء، كيفية التواصل مع الآخرين، وتحسين مهارات التواصل والتفاعل والحوار بشكل جيد ومناسب مما يؤدي في الأخير إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، مما يتوجب على مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، ضرورة العمل على التكتيف النوعي والكبير لهذه الدورات التكوينية والتدريبية، التي تعد المحور الأساسي في إكساب العمال والموظفين سلوكيات تنظيمية جيدة وسوية، تتوافق مع قيم وأهداف هذه المؤسسة، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تمثل 34%، وهذا يشير بشكل واضح إلى أن مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لا تتمتع بالتفكير الإستراتيجي المبني إلى النظر في المستقبل وفق نظرة إستشرافية، إذ أن المنظمات والمؤسسات القوية والناجحة هي التي تركز على إكساب وتزويد موظفيها وعمالها بسلوكيات وتصرفات تنظيمية سوية وسليمة وصحيحة تساعد الموظفين على الإندماج والتكيف والتأقلم مع مختلف ظروف العمل سواء كانت عادية، أو في كيفية التعامل

الجيد والسلس مع الظروف المستجدة مثل الصراعات التنظيمية والمشاكل المؤثرة على السير الحسن لمختلف مهام ووظائف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج قيام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة، حيث يشكل تدريب العمال والموظفين الإطار المرجعي والأساسي، الذي يضمن بناء وتشكيل موظف وعامل متكامل متشبع ومزود بسلوكيات وتصرفات تنظيمية سوية وسليمة وصحيحة، المتمثلة في التحلي بروح المسؤولية، الصرامة التنظيمية، الانضباط الإلتزام القدرة على التفاعل والتواصل مع الجماعات التنظيمية الأخرى من دون خوف أو تردد التعامل مع مختلف الظروف الطارئة والمستجدة، التي تواجه مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، تقوم على تجسيد مبدأ إدارة الجودة الشاملة في مختلف السياسات والخطط والأهداف والغايات والمقومات، التي تقوم على أساس تعديل مختلف السلوكيات التنظيمية وإستبدالها بسلوكيات تنظيمية أخرى تتماشى مع فلسفة وقيم مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (20): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم السلوكيات التنظيمية الواجب ترسيخها من طرف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو من خلال تدريبها للعمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
45.45%	15	كيف يتواصل بمفرده مع العمال
21.21%	7	كيف يستجيب بشكل إيجابي
33.33%	11	كيف يحسن مهارات الحوار والنقاش
100%	33	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن كيفية تواصل العامل بمفرده، تعد من أهم السلوكيات التنظيمية الواجب ترسيخها من طرف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو من خلال تدريبها للعمال ، بنسبة تمثل 45.45%، وهذا يكون من خلال طريقة تواصل وتفاعل العامل مع الموظفين الآخرين، الذي يكون وفق أسس صحيحة وسليمة، وهذا يكون عن طريق تبادل الأفكار ووجهات النظر والإقتراحات في إطار جماعات تنظيمية، وهذا يكون في إطار نسق تعاوني تشاركي، يجسد العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها التضامن والتعاون والتساند في إطار متكامل ومترابط، مما يساهم في الأخير في عدم ظهور المشاكل والخلافات والصراعات التنظيمية، التي تؤثر على ضمان السير الحسن لوظائف ومهام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي ثاني

الترتيب نجد كيفية تحسين مهارات الحوار والنقاش، بنسبة تمثل 33.33%، مثل تحسين مهارات الحديث والإنصات والإقناع ومهارة نشر وتوصيل المعلومات والأفكار بشكل متسلسل وواضح، من دون غموض أو لبس أو إبهام، كما يتضمن أيضا مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية والعلمية للموظفين الآخرين أثناء التفاعل والتواصل معهم وهذا بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الوظائف والهام والأدوار بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب، نجد كيفية الإستجابة بشكل إيجابي، بنسبة تمثل 21.21%، من خلال تدريبه على أن تكون ردود الأفعال إيجابية أثناء تلقيه التعليمات والتوجيهات والإرشادات المتعلقة بكيفية أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب من طرف مسؤوليه ومروؤسيه، خصوصا أثناء الظروف المستجدة، من صراعات تنظيمية وأزمات طارئة، التي قد تكون خارجية أو داخلية، مما يضمن له أن تكون الإستجابة سريعة وجيدة .

منه نستنتج بأن كيفية تواصل العامل بمفرده، تعد من أهم السلوكيات التنظيمية الواجب ترسيخها من طرف مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو من خلال تدريبها للعمال، حيث تستهدف مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بناء موظف أو عامل قادر ومتمكن ومؤهل على التفاعل والتواصل مع الجماعات التنظيمية الأخرى، وفق أسس صحيحة وسليمة، بعيدا عن التسرع والإرتجالية والعشوائية، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين الإستراتيجية الإتصالية بهذه المؤسسة التي يظهر تأثيرها الإيجابي في ضمان تقديم منتجات وخدمات جيدة ونوعية للجمهور الخارجي المتعامل مع هذه المؤسسة.

الجدول رقم (21): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	56%
لا	12	24%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين، بنسبة تمثل 56%، وهذا من خلال مراقبة كيفية تصرف الأفراد لتوجيههم ومراقبة تصرف الأفراد مع مجموعات

العمل، هل يتم هذا التصرف بشكل إيجابي أو سلبي لدى العامل بمفرده، أو العمل على دراسة تتابع تصرف العمال والموظفين في إطار جماعات تنظيمية، من أجل العمل على التأثير على سلوكياتهم وتصرفاتهم لتوجيههم الوجهة الصحيحة والسليمة في التنظيم الذي ينتمون إليه، إضافة إلى متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال، من خلال التعرف على مدى وجود تبادل للآراء والأفكار والإقتراحات ووجهات النظر حول مختلف المهام والوظائف والأدوار المنوطة بهم، كما تشمل كذلك دراسة دوافع العمال وإنفعالاتهم وردود أفعالهم، أي من خلال التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التحفيز والحماس والحيوية والشعور بالرضا والولاء والانتماء، لأداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، إضافة إلى كيفية الإستجابة لها، وكذا دراسة شخصية كل عامل لوحده، أي بمعزل عن الأفراد العاملين والموظفين، مما يسمح بالإحاطة الشاملة والكاملة والعميقة بشخصية العامل وتحليلها وفهمها عميقا بهدف التوصل إلى نتائج علمية صحيحة وسليمة، التي يمكن تعميمها على الجماعات التنظيمية الأخرى، أي البدء بدراسة الجزء من أجل فهم الكل في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ24%، إذ عدم إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك العاملين، يؤثر بشكل سلبي وكبير في ظهور الصراعات والمشاكل التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي إحداث التغيير والتنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، مما يستدعي على هذه المؤسسة ضرورة إستدراك الأمر من خلال الإستعانة بخبراء ومستشارين في علم النفس التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي من أجل التعرف على دوافع وإنفعالات وإستجابات الأفراد الموظفين والعمال النفسية، التي تؤدي إلى فهم وتحليل مختلف المؤثرات والعوامل الناجمة في تحفيز سلوك الموظفين في تقديم الأداء الوظيفي المناسب على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لها.

منه نستنتج قيام وتركيز مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين، وهذا يدل دلالة كبيرة على أن هذه المؤسسة تركز على تحسين تطوير مهامها ووظائفها من خلال العناية بدراسة سلوكيات وتصرفات الموارد البشرية، التي تعد من أهم الموارد، التي يصعب التحكم والضبط فيها وتسييرها تسييرا محكما، وليست مثل الموارد

المالية والمادية، التي يمكن تسييرها وإدارتها بكل سهولة ويسر، حيث يتم التعامل مع عقليات ودوافع وإستجابات وسلوكيات وتصرفات ، تختلف من فرد عامل إلى آخر، حيث كانت الإدارات والمنظمات الكلاسيكية لا تهتم بدراسة النواحي السلوكية والنفسية للموظفين والعمال، مثل نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبرر إنما كان همها هو دراسة الموارد المالية والمادية، من أجل تحقيق الأرباح وزيادة المبيعات دون مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية للموظفين والعمال، لكن جاءت فلسفة إدارية جديدة تقوم على السلوك التنظيمي للعاملين والعمال، من أجل فهمه وتحليله مثل: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، وهرم الحاجات لأبراهام ماسلو

الجدول رقم (22): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
21.42%	6	مراقبة كيفية تصرف الأفراد لتوجيههم ومراقبة تصرف الأفراد مع مجموعات العمل
39.28%	11	متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال
14.28%	4	دراسة دوافع العمال وإنفعالاتهم وردود أفعالهم
17.85%	5	دراسة شخصية كل عامل لوحده
7.14%	2	دراسة الإستجابات السلوكية لكل عامل
100%	28	المجموع

من خلال الجدول، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال، يعد من أهم مؤشرات قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين بنسبة تمثل 39.28%، وهذا من خلال فهم مختلف العوامل والظروف التي يتم فيها تعامل وتواصل الموظفين والعمال فيما بينهم وفي إطار الجماعات التنظيمية غير الرسمية، حيث يتم من خلاله تبادل وجهات النظر والأفكار والآراء والمقترحات في إطار مناخ تنظيمي ، يشجع على التواصل والتفاعل من دون تهميش أو تمييز أو إقصاء طرف على حساب طرف آخر، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية وفي ثاني الترتيب، نجد مراقبة كيفية تصرف الأفراد لتوجيههم ومراقبة تصرف الأفراد مع مجموعات العمل، بنسبة تمثل 21.42%، حيث يتم ذلك من خلال

متابعة تصرفات وسلوكيات الأفراد وتصوراتهم وهذا من خلال إجراء المقابلات والإستطلاعات أي القيام بدراسات نوعية وكيفية، كما يتمثل أيضا متابعة تصرفات وسلوكيات الأفراد في إطار الجماعات، وهذا بهدف التعرف على مدى مساهمة الجماعات التنظيمية في التأثير على سلوك العاملين والموظفين، بعيد عن التنظيمات الرسمية، وهذا مما يساعد على توجيههم وتسييرهم بشكل حسن وجيد من أجل أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وحسن، وفي ثالث الترتيب، نجد دراسة شخصية كل عامل لوحده، بنسبة تمثل 17.85%، من خلال دراسة شخصية وسلوك كل عامل على حدى أي بمعزل عن الموظفين والعمال الآخرين، من أجل التعرف على تصرفاته ودوافعه وإستجاباته النفسية والسلوكية، وفي رابع الترتيب، نجد دراسة دوافع العمال وإنفعالاتهم وردود أفعالهم، بنسبة تمثل 14.28%، ويكون ذلك من خلال دراسة مختلف العوامل النفسية من رضا وظيفي، وتقدير وتشجيع والعوامل الاجتماعية، من خلال التواصل والتفاعل والتعاون والتضامن في إطار جماعات تنظيمية، المؤثرة على تصرفاتهم وسلوكياتهم التنظيمية وفي أخير الترتيب، نجد دراسة الإستجابات السلوكية لكل عامل بنسبة تمثل 7.14%، بمعنى التعرف على ردود أفعال الأفراد العمال الموظفين والعمل على تحليلها وفهمها وتفسيرها بشكل جيد، سواء كانت سلوكيات إيجابية مثل التعاون، العمل الجماعي، المواطنة، أو سلوكيات تنظيمية غير سليمة وصحيحة مثل: التمرد والصراع، الأنانية، عدم إحترام القواعد واللوائح القانونية، التسبب والإهمال

منه نستنتج بأن متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال، يعد من أهم مؤشرات قيام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين، خاصة وأن دراسة كيفية تواصل العمال والموظفين فيما بينهم، يؤدي إلى الوصول إلى نتائج جيدة، مفادها أن تفاعل العمال وتواصلهم في إطار جماعات تنظيمية، يؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والمهام على أكمل وجه بمؤسسة نفضال لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (23): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	21	سلوك المواطنة
7.14%	5	سلوك التطوع
4.28%	3	سلوك الخضوع
2.85%	2	سلوك الرفض والتمرد
5.71%	4	سلوك السيطرة
27.14%	19	سلوك العمل الجماعي
22.85%	16	سلوك التشاركية
0%	0	سلوك العدوان
100%	70	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية والسائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، يعد سلوك المواطنة سلوك إختياري طوعي من طرف الفرد العامل، حيث ينبع من الدور الإضافي والزائد الذي يطع به الفرد الموظف في العمل، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز فعالية مؤسسة نفضال وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وتنظيم، حيث تتسم بالإيثار واللباقة والأدب والسلوك الحضاري ووعي الضمير، روح المبادرة، وفي ثاني الترتيب نجد العمل الجماعي، بنسبة تمثل 27.14%، وهذا من خلال تحقيق الترابط والتماسك في إطار الجماعة، من أجل ممارسة مختلف الأدوار والمهام والوظائف في إطار نسق تعاوني تشاركي، مما يؤدي إلى التقليل من المشاكل والصراعات التنظيمية بين الإدارة العليا والعمال وفي ثالث الترتيب، نجد سلوك التشاركية، بنسبة تمثل 22.85%، حيث يكون ذلك من خلال المشاركة في تبادل مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات في إطار جماعي، مما يؤدي إلى تكريس التنسيق والتفاهم والإنسجام بين مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وفي رابع الترتيب، نجد سلوك التطوع بنسبة تمثل 7.14%، وهو عبارة عن روح المبادرة، التي تكون من الموظف، من أجل القيام بوظائف ومهام تكون خارجة عن المتطلبات والمراسيم القانونية والتنظيمية، التي لا يكافأ عليها، أي من

خلال تقديم حوافز مالية مثل العلاوات، وإنما يتم فقط تحفيزه معنويًا، من خلال تحليه بسلوك المبادرة والإقدام والشجاعة، وهي تنبع عن طابع الإيثار والتعاون والعمل على تحقيق الدعم أو الولاء للتنظيم، رغم أن هذا السلوك مستحب وجيد، إلا أنه يصرف العامل عن أداء مختلف وظائفه ومهامه المسندة إليه بطريقة صحيحة وسوية وسليمة، وفي خامس الترتيب، نجد سلوك السيطرة، بنسبة تمثل 5.71%، أي من خلال الهيمنة والسيطرة على مختلف المهام والوظائف، التي تتعلق بالتخطيط والتنسيق والرقابة من طرف الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفق ما هو محدد في الهيكل التنظيمي، غير أن هذه السيطرة لا يجب أن تكون مطلقة، إنما تكون مدروسة، تكون وفق أسس تنظيمية وعلمية وإدارية، لا تستهدف المساس والتأثير على المصالح الاجتماعية والنفسية للموظفين والعمال، بحيث يجب في بعض الأحيان العمل على تكليف وتوزيع وتمكين العمال والموظفين من مسؤوليات ومهام تتناسب مع مقوماتهم العلمية والجسدية وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي سادس الترتيب، نجد سلوك الخضوع، بنسبة تمثل 4.28%، بمعنى تقيد وخضوع العمال والموظفين لمختلف الأوامر والقواعد والمراسيم التنظيمية والعمل على التطبيق والتنفيذ الحرفي لها وإلا سوف يتعرضون إلى عقوبات تأديبية، تؤثر على بقائهم وفي استقرارهم الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة، وفي سابع الترتيب، نجد سلوك الرفض والتمرد، بنسبة تمثل 2.85%، وهو يتجلى بشكل كبير في مقاومة التغيير التنظيمي والثورة وعدم القبول والرضا لدى الموظفين والعمال، حيث لا يتقبلون فكرة التغيير والتعديل في الممارسات والأوضاع والمهام والسلوكيات والوظائف والتصورات، وهذا حفاظًا على مصالحهم الخاصة والشخصية، من أجل تجديد الدماء في المناخ التنظيمي، وخلق وإستحداث أنماط وسلوكيات تنظيمية جديدة، تتوافق وتتناسق مع أهداف وغايات مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إذ أن التغيير التنظيمي ضرورة حتمية تضمن بقاء المؤسسة فعالة ونشطة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، وفي أخير الترتيب، نجد سلوك العدوان بنسبة صفرية، تمثل 0%، وهو غائب على مستوى هذه المؤسسة، ولكن نجده في المؤسسات الأخرى، حيث يتمثل في محاولة إلحاق الأذى بالعمال والموظفين أو الإدارة العليا لمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، سواء كان

نفسى من خلال إطلاق الشائعات أو المعلومات والأخبار الكاذبة والمضللة، التي تهدف إلى إثارة الإضطراب والتشويش والبلبل، من أجل المساس بصورة هذه المؤسسة، أو مادي من خلال تحطيم مختلف المعدات واللوازم والعتاد المتعلق بهذه المؤسسة، وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على كفاءتها وفعاليتها الإدارية والتنظيمية وعلى إستمراريتها وإستقرارها في إطار المحيط الذي تنشط فيه، إذ أن العدوان يكون سببه هو المشاكل والصراعات التنظيمية وتضارب المصالح المختلفة، مما ينبغي على مسؤولي هذه المؤسسة العمل على إدارة هذه الصراعات والمشاكل، وفق أساليب وطرق ودية.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها من الثقافة الإتصالية والسائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهو سلوك سوي وجيد قائم على تبني روح المبادرة من الأفراد العاملين في القيام بمهام ووظائف ليست ضمن المهام والوظائف المكلفين بها، حيث تعمل المواطنة التنظيمية على تجسيد روح الولاء والإنتماء والإرتباط الوثيق والشديد بهذه المؤسسة من خلال القيام بمهام ووظائف تكون خارجية على ما هو محدد فيه في المراسيم والقواعد التنظيمية السارية المفعول بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو

الجدول رقم (24): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
22.80%	13	يعزز التفاعل في الآراء ويشجع تبادل المعلومات والمعارف
40.35%	23	يخلق روح التعاون والعمل الجماعي
36.84%	21	يحسن العلاقات ويعزز الإحترام المتبادل
100%	57	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40.35%، وهذا من خلال تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جماعي وفي إطار تشاركي

وتضامني، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد التنسيق والتفاهم بين الموظفين والعمال بشكل جيد ومناسب، مما يؤدي إلى تفعيل وتجسيد الرضا والأمن والإستقرار الوظيفي لدى الموظفين والعمال، وفي ثاني الترتيب، نجد تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل، بنسبة تمثل 36.84%، وهذا يكون من خلال تعزيز وتوطيد العلاقات الإنسانية بين الموظفين والعمال في إطار تنظيمي مناسب، يشجع على التعاون والتفاهم وعلى تجسيد علاقات الحب والتقدير والثقة المتبادلة في إطار أخوي بعيدا عن الصراعات والمشاكل التنظيمية التي تؤثر على السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد تعزيز التفاعل في الآراء ويشجع تبادل المعلومات والمعارف، بنسبة تمثل 22.80%، ويكون من خلال تبادل وجهات النظر والأفكار والآراء والإقتراحات بين مختلف المستويات الإدارية مما يعزز روح التعامل وتجسيد الطابع الجماعي والتعاوني بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وفي تطبيق ثقافة الراي والرأي الآخر، كما يسمح كذلك في التعرف والكشف عن مختلف المشاكل والمعوقات، التي تصادف الموظفين والعمال أثناء أداء مهامهم ووظائفهم، والعمل على إيجاد حلول منطقية وواقعية، تضمن إستمرار هذه المؤسسة في الإستمرارية والبقاء في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج خلق روح التعاون والعمل الجماعي، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على مؤسسة نفضال، ضرورة العمل على تدعيمه وتعزيزه وهذا من خلال تبني أساليب وأنماط تنظيمية قائمة على تنمية العلاقات الإنسانية والإجتماعية القائمة على روح الفريق الواحد، بعيدا عن الفردانية والشعور بالإغتراب والعزلة بين الموظفين والعمال.

الجدول رقم (25): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
25%	15	تسهيل وصول المعلومات
13.33%	8	توفير الظروف المناسبة للعمل
35%	21	فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال
26.66%	16	إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات
100%	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 35%، ويكون من خلال فتح قنوات الإتصال والحوار الإيجابي بين العمال والموظفين، التي تتيح لهم تكريس التنسيق والتفاهم والإنسجام في أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار بشكل جيد، وفي إطار ديمقراطي حر ومتفتح، بعيدا عن التشدد والأحادية في الرأي، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد الولاء والرضا والانتماء الوظيفي لدى العمال والموظفين والحرص على تحقيق المصلحة العامة لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات بنسبة تمثل 26.66%، وهذا من خلال إعطائهم المجال والحيز في التعبير عن مختلف آرائهم وإتجاهاتهم وإقتراحاتهم، من دون تهميش أو تمييز أو تضيق عليهم، مما يتيح لهم المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية السليمة والصائبة، التي تعود بالنفع والفائدة على مستوى هذه المؤسسة، وفي إثبات مكانتهم وذواتهم في إطار التنظيم، الذي ينتمون إليه وفي تكريس الإدارة التشاركية، القائمة على التنوع والتعدد في الآراء والإتجاهات والأفكار مما يساهم في الأخير في تجسيد النسق التعاوني والتضامني على مستوى هذه المؤسسة وفي ثالث الترتيب، نجد تسهيل وصول المعلومات، بنسبة تمثل 25%، حيث يكون وصول هذه المعلومات من دون خلل أو تعقيد أو تأخير لجميع المستويات الإدارية والتنظيمية وتجنب طابع الرسمية المبالغ فيه، مما يتيح في الإستفادة من هذه المعلومات والبيانات في إتخاذ القرارات الإدارية، وفي تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين والعمال بشكل مناسب وجيد، يضمن تحقيق الجودة الإدارية الناجعة في مختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة

وفي أخير الترتيب، نجد توفير الظروف المناسبة للعمل، بنسبة تمثل 13.33%، حيث يتمثل في توفير مختلف المقومات والأسس التنظيمية التي تشجع على العمل، من وسائل ومعدات ولوازم مناسبة، ومعدات الأمن والوقاية والحماية، في حالة وجود حوادث مهنية من أجل الحرص على سلامتهم، إضافة إلى التشجيع والمتابعة والتنسيق من طرف الإدارة العليا، مما يؤدي إلى شعور الموظفين والعمال بأهميتهم وقيمة جهودهم المبذولة في هذه المؤسسة

منه نستنتج بأن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، التي تتيح في تحقيق التنسيق والتفاهم والرضا والإستقرار والإستمرارية وفي تقديم الأداء الوظيفي المناسب والنوعي، مما يضمن زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (26): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	60	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 62%، ويتم ذلك من خلال تخصيص دورات تدريبية وتكوينية حول كيفية التواصل والتفاعل بين الموظفين والعمال، وهذه الدورات التكوينية قد تكون شهرية أو يومية أو سنوية أو أسبوعية، تتضمن تلقين مهارات الإصغاء الحديث، الإقناع، نشر المعلومات من خلال إستخدام الحجج والبراهين القاطعة والمنطقية والتأثير على النواحي الإنفعالية والسلوكية والعاطفية وفي توفير الوسائل الإتصالية الملائمة والفعالة، التي تضمن التداول السلس والمرن للمعلومات والبيانات في إطار ديمقراطي شفاف ومتفتح، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو تكنولوجية أو سمعية بصرية، التي تراعي النواحي العلمية والإجتماعية والنفسية للموظفين والعمال، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام عند أداء مختلف

المهام والوظائف بشكل جيد، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 38%، حيث يمثل مؤشرا سلبيا على عدم إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، لثقافة الحوار والنقاش والتواصل البناء والفعال بين الموظفين والعمال، الذي يكون له تأثير سلبي في إحداث التنسيق والتفاهم وفي تكريس الإطار التعاوني التشاركي التضامني، المبني على التشاور والتحاور وتبادل وجهات النظر والأفكار المختلفة والمتنوعة، وهذا يؤدي إلى بروز وظهور صراعات ومشاكل تنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ظهور سلوكيات وتصرفات تنظيمية لا تتناسب وتتلاءم مع قيم وأهداف ومعايير هذه المؤسسة من تكاسل وتقصير ولا مبالاة والشعور بعدم الرضا والشعور بالعزلة والإغتراب التنظيمي والحرص على تحقيق المصالح الخاصة بدلا من المصالح العامة لهذه المؤسسة، وهذا ما يقلل من إستقرار وإستمرار هذه المؤسسة في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، وهذا يدل على تمتعها بالتفكير الإستراتيجي البناء القائم على تحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والعمال، وهذا يكون وفق الإمكانيات المالية والمادية والبشرية المتوفرة التي ينبغي إستغلالها بشكل جيد ومناسب، من أجل تحقيق التواصل والتفاعل والإنسجام بين الموظفين والعمال، والشعور بمستوى عال من الرضا الوظيفي، مما يضمن عدم ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية المؤثرة على مهام ووظائف هذه المؤسسة.

الجدول رقم (27): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
45.16%	14	تخصيص دورات تدريبية
25.80%	8	توفير قنوات إتصالية مختلفة
29.03%	9	إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها
100%	31	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن تخصيص الدورات التدريبية، تعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 45.16%، ويكون من خلال إخضاع

العمال والموظفين لدورات تدريبية وتربصات ميدانية ونظرية مكثفة ونوعية حول مهارات التواصل والتفاعل والحوار والنقاش، الذي تضمن تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام بين الموظفين في إطار جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الحب والألفة والثقة المتبادلة بعيدا عن التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير السوية، مثل: النهم، الإشاعات، العزلة المشاكل الشخصية، فمن خلال هذه الدورات التدريبية، يسمح بالتعرف على أهم النقاط ونقاط الضعف الموجودة في التواصل والتفاعل بين العمال والموظفين، مما يسهل على الإدارة العليا العمل على تداركها وإيجاد حلول لها، وفي ثاني الترتيب، نجد إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، بنسبة تمثل 29.03%، التي تكون مفهومة ومبسطة ومستعابة وهذا مراعاة للنواحي السلوكية والنفسية والعلمية للعمال والموظفين، مما يضمن التداول السهل والمرن لمختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد ومناسب، التي تكون ذات أهمية كبيرة في إستغلالها في إتخاذ القرارات الإدارية، خصوصا في أثناء الأزمات والصراعات التنظيمية، التي تتطلب السرعة، كون حجم الوقت يكون غير متوفر، وفي ثالث الترتيب، نجد توفير قنوات إتصالية مختلفة، بنسبة تمثل 25.80%، حيث يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، ضرورة العمل على توفير قنوات إتصالية فعالة ومتنوعة، من مكتوبة وشفوية وتكنولوجية وسمعية بصرية، التي تتيح التداول والتبادل الجيد لمختلف المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية، وتكون هذه القنوات الإتصالية تحقق الفهم والإستعاب والتنسيق بين الموظفين والعمال في إطار تنظيمي يشجع على تقديم الأداء الوظيفي الملائم.

منه نستنتج بأن تخصيص الدورات التدريبية، تعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، ومن شأن هذه الدورات التدريبية أن تعمل على تطوير قدرات العمال والموظفين في تبادل وجهات النظر والآراء والأفكار والإقتراحات في إطار تنظيمي ديمقراطي مشجع على الإبداع والإبتكار وفي تطوير مهارات إيجاد الحلول بسرعة كبيرة، مما يضمن في الأخير تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (28): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم القيم المدعومة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
17.50%	14	الإحترام
15%	12	الإنضباط
10%	8	الإخلاص والنزاهة
23.75%	19	الشعور بالمسؤولية
21.25%	17	الإلتزام بالوقت
8.75%	7	التعاون
3.75%	3	الشعور بالواجب
100%	80	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعومة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 23.75%، حيث يجب على الموظفين والعمال الحرص على تحمل مسؤولياتهم عند قيامهم بمختلف المهام والوظائف بهذه المؤسسة، وعدم الهروب منها أو التقصير، وهذا من أجل تكريس سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكون هناك جدية وحرص في تحمل المسؤولية، خصوصا أثناء وجود أخطاء أو مشاكل أو معوقات، إذ أن تحلي المسؤولية لدى الموظف أو العامل تنمي لديه الجدية والصرامة التنظيمية والقدرة على مواجهة مختلف الظروف الطارئة وفي ثاني الترتيب نجد الإلتزام بالوقت، بنسبة تمثل 21.25%، ويكون من خلال إحترام أوقات الدخول والخروج من المؤسسة، كما يشمل أيضا عدم التأخر في أداء المهام والواجبات المسندة إليه، حيث يلتزم الموظف بعدم تضييع الوقت والتحلي بنوع من الجدية والصرامة التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الولاء والانتفاء والإلتزام والوظيفي لدى العمال والموظفين، وفي ثالث الترتيب، نجد الإحترام، بنسبة تمثل 17.50%، من خلال بناء علاقات إنسانية بين الموظفين والعمال، التي يسودها الإحترام والتقدير المتبادل وعدم المساس والخط من قيمة وكرامة وشأن الموظفين الآخرين، والعمل على تفهم ومراعاة النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية والعلمية لهم، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تجسيد التعاون والتنسيق وروح الفريق الواحد، وفي رابع الترتيب، نجد الإنضباط بنسبة تمثل

15%، ويكون من خلال التحلي بروح الإلتزام والصرامة التنظيمية والجدية وعدم التكاثر والتسيب والتعاس والإهمال والتقصير في أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام المنوطة للعمال والموظفين، وفي حالة الإخلال بالإنضباط فإن الإدارة العليا لمؤسسة نפטال تتخذ ضده إجراءات تأديبية وعقابية بهدف ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي خامس الترتيب، نجد الإخلاص والنزاهة بنسبة تمثل 10%، أن يكون عند الموظفين والعمال إخلاص وتفان وإتقان ودقة في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد في إطار المسؤولية التي يحظى بها من طرف الإدارة العليا، مما يضمن تحقيق التميز وإثبات الذات في التنظيم الذي ينتمي إليه، وفي سادس الترتيب، نجد التعاون، بنسبة تمثل 8.75%، ويكون من خلال تضافر الجهود بين العمال والموظفين في أداء مختلف الوظائف والأدوار، في إطار الجماعة الواحدة، وهذا يساهم في تبادل مختلف السلوكيات والمعتقدات والتصورات والإدراكات التنظيمية، التي تتيح تحقيق التنسيق والتفاهم الجيد في إطار تنظيمي يشجع على تبادل وجهات النظر والآراء، بعيدا على طابع الفردانية التي تؤثر بشكل سلبي على هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الشعور بالواجب، بنسبة تمثل 3.75%، الذي يكون إنطلاقا من إحساس العامل والموظف بحجم المسؤولية والمهام الملقاة على عاتقه، حيث يكون هذا الشعور بالواجب أيضا من خلال تحليه بالضمير الأخلاقي والمهني، مما يتوجب على العامل الحرص على أداء واجباته ومهامه بكل إخلاص وشفافية وإلتزام.

منه نستنتج بأن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، وتكون أساسا في توفر القدرة والإلتزام والحرص في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وبإتقان من دون الهروب منها، خصوصا وأن التحلي بحس المسؤولية تعد من أهم مستلزمات التنظيم، التي تمكن الموظف من إثبات جدارته وإستحقاقه للمهام والوظائف التي يقوم بها، وفي تكريس طابع الجدية والإنضباط التنظيمي

الجدول رقم (29): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
23.21%	13	تحسين العلاقات بين العمال
37.50%	21	التعامل مع غيرك وبين العمال باحترام
16.07%	9	تقبل الاختلاف في الآراء
23.21%	13	تحسين مهارات التحدث والاتصال
100%	56	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التعامل مع الغير والعمال باحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 37.50% حيث يمثل الإحترام مقوما أساسيا في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين والعمال، والذي يكون من خلال التقدير والعناية لكرامة وشأن الآخرين، من دون الحط والمساس بها، كما يكون من خلال مراعاة النواحي السلوكية والعاطفية والعلمية والاجتماعية لهم، حيث يكونون روح الفريق الواحد، الذي يسوده الإحترام والتقدير المتبادل، وفي عدم ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية، نتيجة عدم وجود تقدير وإحترام للعمال الآخرين، إذ أن الإحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والعمال يؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام وإشاعة جو من الثقة المتبادلة على أساس الوضوح والشفافية والصراحة، عند أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، في ثاني الترتيب، نجد تحسين العلاقات بين العمال وتحسين مهارات التحدث والاتصال بنسب متساوية، تمثلان 23.21%، لكل واحد منهما، حيث يكون من خلال بناء العلاقات الإنسانية، التي يسودها التضامن والود والتقدير والشفافية والصراحة والوضوح والنزاهة بين الموظفين والعمال، ويكون ذلك في إطار تنظيمي مشجع على تنمية روح الفريق الواحد أو طابع الجماعة، مما يؤدي في الأخير إلى إحداث التنسيق والتفاهم، وهذا لا يكون إلا من خلال تحسين مهارات التواصل الفعال فيما بينهم، ويتم من خلال تدريبهم وتكوينهم في دورات منظمة، سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية على مهارات الحديث، الحوار، الإنصات الإقناع، كيفية نشر وإبلاغ المعلومات والبيانات والحقائق، وفق أسس ديمقراطية وشفافة

مما يزيد من دافعية الموظفين والعمال في تقديم الأداء الجيد وفي جو تنظيمي، يبعث على الشعور بالرضا الوظيفي، مما يؤدي في الأخير إلى الإستقرار والإستمرارية في العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد تقبل الإختلاف في الآراء بنسبة تمثل 16.07%، إذ أن الإختلاف رحمة، صحيح أنه يوجد إختلاف وتباين وتنوع في الآراء والأفكار والإتجاهات بين العمال والموظفين، لكن لا ينبغي أن يتحول هذا الإختلاف في الأفكار والآراء إلى خلاف وصراع، يؤثر بشكل سلبي على مهام وغايات ووظائف هذه المؤسسة، إذ من شأن الإختلاف في الآراء والأفكار أن يعمل على تقديم مقترحات وأفكار جديدة وصائبة وسليمة تساهم في تجسيد وتكريس الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي رسم مختلف الخطط والسياسات الهادفة والرامية إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات نوعية أو كمية يمكن الإستناد عليها، وعلى توفر الموارد المادية والمالية والبشرية المتاحة

منه نستنتج بأن التعامل مع الغير والعمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على العمال والموظفين ضرورة غيرهم بأدب ولباقة ورقة والعمل على تقدير وإحترام آرائهم ولو كانت غير منطقية، والعمل على تقدير مشاعرهم وأحاسيسهم وتجنب الحط أو المساس بها، كون ذلك يؤدي إلى نقص الحماسة والحيوية لديهم وفي التقليل من الدافعية نحو الأداء الوظيفي وفي الصعوبة على التكيف والإندماج والتأقلم مع أجواء وظرف العمل بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (30): يمثل تقييم الأفراد المبحوثين حول مدى إنعكاس سلوكيات الموظفين بمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على مستوى الولاء والانتماء لها من عدمه

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
44%	22	الولاء واضح في سلوك الموظفين
18%	9	يوجد ولاء لكن يحتاج إلى تعزيز
26%	13	الولاء ضعيف
12%	6	لا يوجد ولاء
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن إنعكاس سلوكيات الموظفين بمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على مستوى الولاء والانتماء لها، يتمثل في الولاء الواضح في سلوكهم، بنسبة تمثل 44%، حيث يوجد ارتباط وثيق بين أهداف وغايات الموظفين وبين أهداف وغايات المنظمة، في إطار متناسق، حيث يوجد دافع وتحفيز لدى الموظفين في العمل على أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام في جو من الإخلاص والنزاهة والانضباط والشفافية والالتزام والحرص على صورة وسمعة هذه المؤسسة، ويعود هذا الارتباط الوثيق إلى أن مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، تعمل على توفير مختلف الظروف الإدارية المشجعة على تقديم الأداء الوظيفي المناسب، حيث تتمثل في الحوافز المادية والمعنوية، إضافة إلى وجود إطار قانوني مرجعي، يعمل على تحديد الحقوق والواجبات، وفق شكل مبسط ومفهوم، مما يؤدي إلى وجود حافز لدى العمال والموظفين في الدفاع عن قيم وصورة هذه المؤسسة ضد حملات التشويه والإشاعات المغرضة، التي تستهدف تقويض وهدم مقوماتها التنظيمية، وفي ثاني الترتيب، نجد الولاء الضعيف، بنسبة تمثل 26%، وهذا يعود إلى عدم تحفيز الإدارة العليا لمؤسسة نפטال لموظفيها وعدم توفيرها لأجواء تنظيمية مشجعة، تبعث على الشعور بالرضا والالتزام والاستقرار التنظيمي، مثل روح الجماعة، التي يسودها أسس العلاقات الإنسانية من ود وألفة وثقة وتقدير، وهذا ما يؤدي إلى ظهور مشاكل وسلوكيات تنظيمية غير سوية، مثل التسبب، التقصير، عدم إحترام الوقت، نقص الشفافية، وفي ثالث الترتيب، نجد وجود الولاء لكن يحتاج إلى تعزيز، بنسبة تمثل 18%، أي أنه يوجد ارتباط بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، لكن يحتاج إلى تحسين وتطوير، حتى يكون هذا الولاء مناسباً وقوياً،

وهذا ما يستدعي على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ضرورة الاهتمام بتحسين التواصل والتفاعل بين الموظفين والعمال وعلى الإنصات الجيد لإنشغالهم ومشاكلهم بشكل جيد وواضح، وفي أخير الترتيب، نجد عدم وجود الولاء، بنسبة تمثل 12%، حيث يعد غياب الولاء على مستوى مؤسسة نفضال أمر سلبي للغاية يؤثر على تحقيق أهداف وغاياتها، مما يتوجب على صناع القرار بهذه المؤسسة العمل على وضع جملة من الخطط والسياسات القائمة على تحسين التواصل والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، من خلال توفير قنوات إتصالية فعالة، تساهم في تداول وتبادل المعلومات بشكل مرن وإيجابي، وكذا تقديم شروحات وتفصيل مكثفة حول مختلف المعايير والقواعد التنظيمية السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة، وفي التشجيع على التعاون والمشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

منه نستنتج بأن إنعكاس سلوكيات الموظفين بمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على مستوى الولاء والانتماء لها، تتمثل في الولاء الواضح في سلوكهم، الذي يقوم أساسا على وجود حرص لدى الموظفين والعمال في الإلتزام بتحقيق أهداف وغايات مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وهذا نتيجة الإرتباط الوثيق والشديد بالمؤسسة، كون هذه الأخيرة تعمل على توفير مختلف الظروف التنظيمية المشجعة من أجل ضمان السير الحسن لوظائف وأدوار هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

الجدول رقم (31): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
64%	32	إيجابي
22%	11	تؤثر بشكل بسيط
12%	6	لا تؤثر
100%	50	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن طبيعة تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، إيجابي، بنسبة تمثل 64%، التي تقوم على أساس تبادل مختلف الآراء

والأفكار والإتجاهات والمقترحات في جو ديمقراطي متفتح وشفاف، قائم على التنوع والتعدد، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الحب والتضامن والود والشفافية والصراحة والنزاهة، ويكون من خلال توفير قنوات إتصالية فعالة وناجعة، تساهم في إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات بشكل مرن ومبسط، مما يسمح في الأخير بتحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام بين جميع المستويات الإدارية، وفي تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، وفي ثاني الترتيب نجد التأثير بسيط بنسبة تمثل 22%، وهذا نتيجة عدم وجود تكيف وإندماج الموظفين والعمال كبير فيما بينهم، الذي يعود أساسا إلى إختلاف المعتقدات والتصورات والإدراكات والقيم التنظيمية السارية المفعول في هذه المؤسسة وهذا ما يؤثر بشكل سلبي في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وهذا ما يضعف من الولاء والانتماء التنظيمي لدى الموظفين والعمال لهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد عدم وجود التأثير بنسبة تمثل 12%، وهذا يعبر بشكل كبير عن وجود صراعات ومشاكل تنظيمية تؤثر على السير الحسن والجيد لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، حيث ينبغي على الإدارة العليا ضرورة العمل على خلق وإستحداث خطط وسياسات تنظيمية، تقوم على تشجيع ثقافة التواصل والتفاعل من خلال الطابع الجماعي وعلى مراعاة نواحيهم النفسية والاجتماعية والعلمية والجسدية وعلى تشجيع نمط الإتصال الذي يتم في الجماعات التنظيمية غير الرسمية، الذي من شأنه أن يزود العمال والموظفين بمختلف قيم الإخلاص والإنضباط والانتماء والنزاهة والشفافية مما يسمح في الأخير بزيادة الولاء التنظيمي لدى العمال والموظفين تجاه هذه المؤسسة، وفي ضمان إستمراريتها وبقائها في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

منه نستنتج بأن طبيعة تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إيجابي، وهو يقوم على أساس الحرص والرقابة والمتابعة الموجودة من طرف هذه المؤسسة، في توفير مقومات وظروف تنظيمية مشجعة على التواصل والتفاعل والحوار بين الموظفين والعمال، وفي تزويدهم بمعلومات وبيانات حول المعايير والأسس التنظيمية الواجب التحلي بها من إنضباط ونزاهة وشفافية وصرامة وضوح وإلتزام وظيفي وفي مراعاة النواحي العقلية والسلوكية والعاطفية للموظفين والعمال

الجدول رقم (32): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	37	74%
لا	13	26%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 74%، حيث تعمل الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال والتفاعل والحوار بين الموظفين والعمال، من أجل تقديم آرائهم وإقتراحاتهم في إطار جو تنظيمي يقوم على أساس ديمقراطي شفاف حر، مما يؤدي إلى إحساس الموظفين والعمال بأهميتهم وقيمة أفكارهم وجهودهم المبذولة، من أجل تعزيز الإبداع والإبتكار، الذي يكون من خلال توفر بيئة إتصالية فعالة، تتيح التواصل والترابط والتفاعل بين الموظفين في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، التي يسودها الإحترام والتعاون والتضامن والشفافية والنزاهة، وهذا ما يساهم في تكريس إدارة الجودة الشاملة في مختلف السياسات والأهداف والمهام والوظائف، نتيجة تشجيع الإدارة العليا على الإتصال والتواصل الفعال بين مختلف الفعاليات التنظيمية، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 26%، وهذا يدل دلالة كبيرة على وجود خلل ومشاكل على مستوى هذه المؤسسة، مما يستدعي ضرورة تدخل الإدارة العليا في إيجاد حلول فعلية وواقعية من أجل تحقيق التواصل والتفاعل بين الموظفين والعمال، بهدف تكريس ثقافة الإبداع والإبتكار وفق أسس صحيحة، بعيدا عن العشوائية والحدس والتخمين، خصوصا وأن عدم مساهمة هذه الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبداع والإبتكار، يعود إلى عدم تقبل وإجماع الموظفين والعمال لها.

منه نستنتج مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى كون هذه الثقافة الإتصالية، تحظى بتشجيع من الإدارة العليا، التي تقوم على أساس تزويد موظفيها وعمالها بأسس الثقافة

الإتصالية الصحيحة الواضحة المفهومة، مما يساهم في الأخير في تحقيق الإبداع والإبتكار في المهام والوظائف والسياسات والأهداف وفي تجسيد إدارة التغيير التنظيمي.

الجدول رقم (33): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
29.72%	11	تحويل الأفكار المثالية إلى أفكار واقعية
56.75%	21	تنفيذ الأعمال والقيام بأداء بطرق إبداعية
13.51%	5	التغير والتنوع في طرق العمل
100%	37	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن تنفيذ الأعمال والقيام بطرق إبداعية، تعد من أهم مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 56.75%، حيث يكون ذلك من خلال القيام بمختلف المهام والوظائف بنوع من الإبداع والتجديد، التي يوجد فيها تجديد وتنوع وتغيير، بعيدا عن الطرق والأساليب الروتينية والنمطية المستهلكة، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية لهذه المؤسسة، وفق أسس صحيحة وسليمة، بعيدا عن العشوائية والحدس والتكهن، وهذا من أجل مسايرة ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد تحويل الأفكار المثالية إلى أفكار واقعية بنسبة تمثل 29.72%، بمعنى تحويل وتجسيد الأفكار النظرية إلى أفكار واقعية تجسد وتطبق في الميدان، إذ أن قيمة الفكرة تكون من خلال تجسيدها الواقعي، فمن خلال تبادل وجهات النظر والآراء والمقترحات بين الإدارة العليا والموظفين، فإن ذلك يساهم في تكريس ثقافة الإبداع الفكري والذهني، من خلال وجود حيوية ونشاط وحماس لدى الموظفين في إسقاط تلك الأفكار على الإطار الميداني، تسمح بتطوير مختلف الممارسات والسياسات والمهام تطويرا جيدا وحسنا مما يساهم في الأخير في تجسيد إدارة التغيير التنظيمي، وفق أسس سليمة وصحيحة، وفي ثالث الترتيب، نجد التغير والتنوع في طرق العمل، بنسبة تمثل 13.51%، حيث تعد المؤسسات الناجحة من تؤمن بضرورة التغيير والتجديد والتنوع في السياسات والأهداف والمهام والوظائف، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد إدارة الجودة الشاملة،

التي تهدف إلى ضخ دماء جديدة في التنظيم، وإلى تعديل مختلف التصرفات والممارسات التنظيمية النمطية مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية التنظيمية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج بأن تنفيذ الأعمال والقيام بطرق إبداعية، تعد من أهم مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهذا يدل على التفكير الواعي والسليم من طرف هذه المؤسسة، التي تعمل على تكريس نطاق التحسين والتطوير المستمر لمختلف مهامها ووظائفها بشكل جيد ومناسب، وهذا مواكبة ومسايرة للتغيرات الحاصلة في إطار البيئة التي تنشط فيها هذه المؤسسة.

الجدول رقم (34): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
13.11%	8	دفع العامل لمراقبة طريقة حديثة والألفاظ المستخدمة
18.03%	11	تعزيز التفهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير
29.50%	18	تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد
14.75%	9	التعامل مع غيرك بلطف ولين
24.59%	15	معاملة من دون تمييز
100%	61	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد، تعد من أهم طرق تأثير ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 29.50%، سواء كان هذا الضرر مادي أو معنوي، وهذا من أجل المحافظة على دفاء وقوة العلاقات الإنسانية، التي يسودها الإحترام والتقدير والثقة، وتجسيد روح الفريق الواحد، وفي ثاني الترتيب، نجد المعاملة من دون تمييز، بنسبة تمثل 24.59%، وهذا من خلال تكريس مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين والعمال، من دون تمييز أو تهميش أو تفرقة، في إطار تكريس الطابع الجماعي التشاركي بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى إحساس العمال والموظفين بأهمية وجودهم في هذه المؤسسة

مما ينمي لديهم الشعور بالإنتماء والولاء والإلتزام الوظيفي، وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز التفهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، بنسبة تمثل 18.03%، ويكون من خلال مراعاة النواحي النفسية والعقلية والعلمية والاجتماعية للموظفين والعمال، في حالة ارتكابهم لأخطاء وهفوات أثناء أداء مختلف الوظائف والمهام، مما يعزز ويدعم أسس العلاقات الإنسانية المبنية على الود والحب والثقة والتقدير المتبادل، وفي رابع الترتيب، نجد دفع العامل لمراقبة طريقة حديثة والألفاظ المستخدمة، بنسبة تمثل 13.11%، ويكون من خلال تحفيز العامل على إتباع أساليب إتصالية منظمة وصحيحة تعمل على تكريس أسس التواصل والتفاعل والحوار الجيد والحسن، عن طريق اللين والهدوء والتأني والإتزان العقلي وتجنب التسرع والغضب والإنفعال والتوتر وتجنب الألفاظ السوقية والتي تتسم بالعنف وإثارة الفتنة والإشاعات الكاذبة والمضللة والنميمة وسوء الظن بالعمال الآخرين وهذا من أجل تحقيق التفاهم السليم والتنسيق المنظم بين جميع الفعاليات التنظيمية في إطار جو ومناخ تنظيمي، يشجع على تحقيق التوافق والإجماع العام والشامل حول مختلف قيم وأهداف وسياسات هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد التعامل مع غيرك بلطف ولين بنسبة 14.75%، وهذا من خلال إتباع أسلوب الرفق واللين واللباقة عند التواصل بين الموظفين والعمال، وتجنب أسلوب العنف والقوة الخشنة، التي تؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي على ضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي خامس الترتيب،

منه نستنتج بأن تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد، تعد من أهم طرق تأثير ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، والتي تكون مبنية على أساس التفهم ومراعاة ظروف العمال الآخرين، وهذا يكون من خلال التصرف بلباقة وأدب ورفق ولين، مما يؤدي في الأخير إلى إحساس العامل بالتقبل من طرف العمال الآخرين وفي تحقيق التكيف والتأقلم مع مختلف أجواء وظروف العمل على مستوى هذه المؤسسة، وفي تجسيد الرضا والإستقرار والأمن الوظيفي لدى الموظفين والعمال، الذي يؤدي إلى زيادة وتحسين الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (35): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
46.55%	27	تتيح مجال للحوار والنقاش
20.68%	12	تعزيز التواصل الإيجابي الفعال
32.75%	19	تزيد من التوتر وسوء التفاهم
100%	58	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، تعد من أهم طرق مساهمة طرق التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 46.55%، وهذا يكون من خلال فتح قنوات للتواصل وتبادل الآراء والإتجاهات والأفكار بين الإدارة العليا والعمال والموظفين، وفق أسس صحيحة وسليمة من أجل التعرف على مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي في ضمان السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي إيجاد حلول منطقية لها، ترضي مختلف الأطراف التنظيمية، وفي ثاني الترتيب، نجد زيادة التوتر وسوء التفاهم، بنسبة تقدر بـ32.75%، وهذا يعود إلى عدم وجود توافق وإجماع وتقبل لدى الموظفين والعمال التي لا تتلائم ولا تتناسب مع أهدافهم ونواحيهم السلوكية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة العمل على إستحداث وخلق سلوكيات وأنماط إتصالية ، تكون مبسطة ومفهومة ومستعابة من طرف الموظفين والعمال، مما يسمح بالتخفيف والتقليل من النزاعات والصراعات الإدارية، التي تؤثر بشكل سلبي على أهداف وغايات مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، بنسبة تمثل 20.68%، وهذا يكون من خلال إختيار وإنتقاء وسائل قنوات إتصالية فعالة وناجعة، تساهم في نقل وتداول المعلومات والبيانات بشكل جيد ومناسب وتعمل على تحقيق التواصل والترابط والتنسيق بين الموظفين والعمال في المهام والوظائف والمسؤوليات المنوطة بأدائها من طرفهم.

منه نستخلص في الأخير على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، تعد من أهم طرق مساهمة طرق التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وهذا يكون من خلال إحلال الأسلوب الإتصالي الإداري الديمقراطي المنفتح الشفاف، المبني على التنوع والتعدد في الأفكار والآراء والمقترحات مما يسمح في الأخير إلى تجسيد الفعالية والكفاءة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم (36): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أساليب تأثير الإنضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
16.41%	11	يجعلهم أكثر التزاما وتنظيما
19.40%	13	يجعلهم أكثر إتباعا للقواعد والضوابط
32.83%	22	يعزز الشعور بالإنتماء تجاه المؤسسة
23.88%	16	يجعلهم أكثر إحتراما لقيم المؤسسة ومبادئها
7.46%	5	لا يوجد تأثير
100%	67	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تعزيز الشعور بالإنتماء تجاه المؤسسة، يعد من أهم أساليب تأثير الإنضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32.83%، حيث يتمثل من خلال تكريس وتجسيد الإرتباط الوثيق والشديد للموظف تجاه أهداف وقيم وسياسات هذه المؤسسة، والإلتزام بها والحرص عليها والدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة من مختلف الحملات المغرضة، التي تستهدف تفويض مقوماتها التنظيمية والمساس بها، حيث تكون هذه المؤسسة لدى الموظف، بمثابة الأسرة الثانية، وفي ثاني الترتيب، نجد جعل الموظفين أكثر إحتراما لقيم المؤسسة ومبادئها بنسبة تمثل 23.88%، من خلال التقيد والإلتزام بتطبيقها بشكل حرفي ودقيق من إنضباط ومسؤولية ونزاهة وشفافية عند أداء وظائفه ومهامه، مما يساهم في الأخير بزيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب، نجد جعلهم أكثر إتباعا للقواعد والضوابط

بنسبة تمثل 19.40%، حيث يتوجب على الموظفين والعمال الحرص على التقيد الصارم والشديد بالقوانين واللوائح التنظيمية والمراسيم المنظمة والسارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة، وفي حالة مخالفتها وتجاوزها يتعرض الموظف لإجراءات تأديبية وعقابية صارمة وشديدة، خاصة وأن هذه اللوائح والقواعد التنظيمية، تكون مسنودة أي مكتوبة وهذا من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمهام ووظائف ونشاطات هذه المؤسسة، وفي رابع الترتيب، نجد جعلهم أكثر إلتزاما وتنظيما، بنسبة تمثل 16.41% حيث يكونون حريصين على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، ومنظمين في إطار جماعات وفرق تنظيمية، يسودها التقدير والإحترام والمتبادل والدقة والصرامة التنظيمية وهذا الإلتزام والتنظيم يدل على أن هذه المؤسسة، تقوم وفق إستراتيجية تنظيمية، من خلال هذه الثقافة الإتصالية، التي تعمل على تكريس أسس التنسيق والإنسجام المشترك بين الموظفين والعمال، وفي خامس الترتيب، نجد عدم وجود التأثير بنسبة تمثل 7.46%، فغياب التأثير يدل على أن هذه المؤسسة لا تقوم على الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى هذه المؤسسة لا تحظ بالإجماع والتوافق والتقبل نتيجة عدم وضوح أدوارها وقيمها، وهذا ما يتطلب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة العمل على تبسيط وتسهيل تقبل هذه الثقافة الإتصالية لدى الموظفين والعمال والتعرف على مختلف المعوقات والصعوبات والمشاكل التي تواجه العمال والموظفين أثناء أداء مهامهم ووظائفهم بشكل جيد ومناسب، وهذا من أجل ضمان تحقيق البقاء والإستمرارية لهذه المؤسسة في إطار البيئة التي تنشط فيها .

منه نستخلص في الأخير على أن الشعور بالإنتماء تجاه المؤسسة، يعد من أهم أساليب تأثير الإنضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، خاصة وأن الإنتماء والولاء التنظيمي يعد من أهم مقومات ومستلزمات التنظيم المعاصر، الذي يعمل على تجسيد تلك العلاقة الترابطية والتكاملية بين أهداف وغايات الفرد العامل وأهداف وقيم مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، تضمن تحقيق جو من الثقة القوية والمتبادلة بين العمال والموظفين، وهذا يكون من خلال توفير الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لمختلف الظروف التنظيمية والحوافز

المادية والمعنوية، التي تضمن الحصول على ولاء وتأييد وقبول العمال والموظفين، مما يضمن تحقيق الإستقرار والأمن الوظيفي لهم.

الجدول رقم (37): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
31.81%	21	زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني
19.69%	13	إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر
25.75%	17	تمنع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات
22.72%	15	الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم
100%	66	المجموع

من خلال بيانات الجدول، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني، من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.81%، حيث يكون من خلال زيادة النشاط والجدد في العمل، عن طريق إستحداث وخلق أساليب جديدة وعصرية، تعمل على تقديم الأداء الوظيفي الملائم، وفق أسس صحيحة، بعيدا عن الأساليب التقليدية النمطية، التي لا تواكب وتساير ظروف العمل والأجواء التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة وفي ثاني الترتيب، نجد تمنع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، بنسبة تمثل 25.75%، التي يكون لها تأثير سلبي في ضمان السير الحسن والجيد لوظائف هذه المؤسسة، حيث تؤثر المشاحنات الكلامية وتبادل العبارات، التي تزرع التفرقة والبغض والعداوة والمجاملات المصطنعة والزائفة في تجسيد العلاقات القوية بين العمال والموظفين، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراعات والمشاكل التنظيمية، وفي ثالث الترتيب، نجد الإحساس بالإطمئنان والمكانة الاجتماعية، مما يساعد في تحسين أعمالهم، بنسبة تمثل 22.72%، وهذا من خلال الشعور بالراحة والرضا الوظيفي وإثبات المكانة، من خلال وجود قنوات للتفاعل الجيد بين الموظفين والعمال وتبادل الآراء والأفكار، الذي يسمح لهم بالتأقلم والتكيف مع الأجواء التنظيمية بشكل فعال

وسريع، مما يؤثر بشكل إيجابي في تقديم الأداء الوظيفي المناسب، وفي الشعور بالرضا والسكينة نتيجة عدم وجود مشاكل وصراعات تنظيمية، وفي أخير الترتيب، نجد إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر، بنسبة تمثل 19.69%، حيث يؤدي ذلك إلى إثارة الروح المعنوية والنفسية للعمال والموظفين نتيجة تبادل وجهات النظر والأفكار بين الموظفين والعمال في إطار جماعي وفي تجسيد مبدأ روح الفريق الواحد، مما يجعله أن يكون لديه إلتزام أكبر ومسؤولية هائلة، من أجل العمل على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة وفق معايير تنظيمية وعلمية دقيقة

منه نستنتج بأن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني، من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، حيث يساهم تحسين وتطوير النشاط ومستوى الأداء الوظيفي، يعمل على تجديد الأنماط والأساليب التنظيمية والإنتاجية، التي تعمل على تكريس التغيير والتجديد التنظيمي وفق أسس سليمة وصحيحة، بعيدا عن الحدس والتخمين والإحتمالات في إطار تحقيق الإدارة الجودة الشاملة أو إدارة التغيير التنظيمي، مما يضمن بقاء هذه المؤسسة مستمرة ومستقرة في إطار المحيط الذي تعمل فيه.

الجدول رقم (38): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم طرق مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
24.19%	15	تدريب العمال وتوجيههم للسلوكات الإيجابية
27.41%	17	تشجيع الحوار والنقاش حول طرق وأساليب العمل
14.51%	9	تشجيع التعاون بدل النقاش والخصام
33.87%	21	إيصال المعلومات بشكل عادل لكل العمال مما يحسن من إستجاباتهم
100%	62	المجموع

من خلال النسب المئوية المسفرة في الجدول أعلاه، يتضح على أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن إيصال المعلومات بشكل عادل لكل العمال مما يحسن من إستجاباتهم، من أهم طرق مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.87%، حيث يجب أن تصل

مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة، بسواسية وعدل لمختلف العمال والموظفين وفي جميع المستويات التنظيمية، من أجل أن يضمن ذلك إستجابتهم الإيجابية وتأثيرهم الجيد لمختلف التعليمات والأوامر والإرشادات، التي تسمح لهم بأداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب، نجد تشجيع الحوار والنقاش حول طرق وأساليب العمل، بنسبة تمثل 27.41%، حيث يكون من خلال توفير قنوات وتقنيات الإتصال المتنوعة من وسائل مكتوبة ومسموعة وشفوية وتكنولوجية، حول ظروف وكيفية وأساليب أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام على مستوى هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب، حيث يساهم هذا التفاعل والحوار في التشاور والتنسيق والعمل في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة، وفي ثالث الترتيب، نجد تدريب العمال وتوجيههم للسلوكيات الإيجابية بنسبة تمثل 24.19%، ويكون من خلال إخضاع العمال والموظفين لدورات تدريبية وتكوينية من أجل تحسين مستواهم التنظيمي والإتصالي والإداري، كما يتيح لهم إكتساب سلوكيات تنظيمية سوية وسليمة تتمثل في المسؤولية والإنضباط والنزاهة والشفافية والتعاون والتضامن والمشاركة الجماعية في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وإحترام الوقت والعدل والمساواة وروح الولاء والانتماء والثقة والإحترام والتقدير المتبادل، مما يكون له التأثير الإيجابي على سلوك العمال والموظفين في تقديم الأداء الوظيفي المناسب والجيد، وفي رابع الترتيب، نجد تشجيع التعاون بدل النقاش والخصام بنسبة تمثل 14.51%، وهذا يكون من خلال تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسة، عن طريق تبادل الآراء والأفكار والإقتراحات بكل شفافية ووضوح ونزاهة وصراحة بدل من الصراع والخصام والشجارات والملاسنات الكلامية، التي لا تضمن تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام بين الموظفين والعمال والتأثير على سلوكياتهم التنظيمية لتقديم الأداء الوظيفي الجيد.

منه نستنتج بأن إيصال المعلومات بشكل عادل لكل العمال مما يحسن من إستجابتهم من أهم طرق مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إذ أن القيادة الإدارية السليمة والواعية والصحيحة، تساهم في التداول الصحيح والسليم لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق، من أجل المساهمة في

بناء آراء توافقية وإجماع عام، التي تفيد في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والصائبة خصوصا في أثناء الأزمات والمشاكل، سواء كانت داخلية أو خارجية، التي تهدد مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (39): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم القيم المساهمة في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
14.44%	13	العدالة
20%	18	المسؤولية
12.22%	11	المساواة
8.88%	8	الولاء
16.66%	15	الإنضباط
5.55%	5	التنافس
22.22%	20	الإحترام
100%	90	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يظهر لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المساهمة في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 22.22%، حيث يكون من خلال تقدير وإحترام وجهات النظر وآراء وأفكار الموظفين والعمال الآخرين، وعدم المساس والخط من كرامتهم الشخصية، مع تفهم ومراعاة النواحي النفسية والسلوكية والاجتماعية والعلمية لهم، مما يؤدي في الأخير إلى بناء علاقات إنسانية قوية يسودها الحب والود والألفة والثقة المتبادلة وفي ثاني الترتيب نجد المسؤولية، بنسبة تمثل 20%، من خلال قدرة العامل على تحمل المسؤولية خلال أداء مختلف مهامه ووظائفه بشكل جيد على مستوى هذه المؤسسة، من دون التهرب منها، وهذا ما يعكس الجدية والإنضباط لدى العمال والموظفين، وفي ثالث الترتيب، نجد الإنضباط بنسبة تمثل 16.66%، حيث يكون من خلال التحلي بالصرامة التنظيمية، والتقيّد بمختلف القواعد والمعايير التنظيمية السائدة على مستوى هذه المؤسسة وتجنب مختلف التصرفات والسلوكيات التنظيمية غير السوية مثل: عدم إحترام الوقت، نشر الإشاعات، التقصير، التسبب، نقص الولاء والانتماء، الصراعات التنظيمية والشخصية إذ أن الموظف يجب أن يكون قدوة ومثالا للموظفين الآخرين في الإنضباط والتركيز التام

والشامل، وفي رابع الترتيب، نجد العدالة، بنسبة تمثل 14.44%، من خلال تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الموظفين والعمال، من دون تهميش أو تفرقة أو تمييز على أساس الجنس أو اللغة أو الدين أو الطبقة الاجتماعية أو المستوى العلمي، فالمؤسسة عبارة عن كل متكامل، كل موظف له دور منوط بأدائه، وفي حالة عدم تطبيق العدالة، يؤدي ذلك إلى ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي في ضمان السير الحسن والجيد لهذه المؤسسة، وفي خامس الترتيب، نجد المساواة بنسبة تمثل 12.22%، إذ يجب معاملة جميع العمال والموظفين بسواسية ومن دون ميل لطرف على حساب طرف آخر، سواء في التحفيز أو ترتيب العقوبات التأديبية، مما يضمن تحقيق الإنضباط والجدية والتنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي سادس الترتيب، نجد الولاء، بنسبة تمثل 8.88%، بمعنى أن يجسد الارتباط الوثيق بين أهداف وقيم الفرد العامل وبين قيم وأهداف مؤسسة نفطال، ويحرص العمال والموظفون على الدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة في كل وقت وفي أي مكان، وفي أخير الترتيب، نجد التنافس بنسبة تمثل 5.55%، الذي يجب أن يكون شريفاً، ومن دون استخدام أغراض غير مشروعة مثل الإشاعات، النميمة، المجاملات المصطنعة، الملاسنات الكلامية، حيث يكون في إطار مشروع من خلال إثبات الذات على أساس الأهلية وتوفير المقومات التنظيمية والإدارية لتحقيق الأهداف والقيم التي تتناسب وتتلائم مع مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

منه نستنتج بأن الإحترام، يعد من أهم القيم المساهمة في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، حيث يمثل قاعدة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين والعمال، حيث ينبغي عليهم أن يتجاوزوا حدود اللباقة والتعامل، حيث يؤثر ذلك على الجانب النفسي للعمال، ومنه يكون التأثير السلبي على الأداء الوظيفي لهم .

الجدول رقم (40): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتقادهم أن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو من عدمه

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58%، حيث يكون من خلال التزامهم بالمعايير والقيم والقواعد التنظيمية السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة، والتي تتمثل في الإنضباط، الصرامة المسؤولة، الجدية، الشفافية، التنظيم، التركيز التنظيمي، التنافس الشريف والمشروع إحترام الوقت، النزاهة، الشفافية، تطوير المهارات التنظيمية والإتصالية وكلها تؤثر في السلوك التنظيمي، الإبداع والتغيير في الممارسات والأساليب التنظيمية النمطية والتقليدية بأساليب تنظيمية حديثة، والحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، والدفاع عن سمعتها وصورتها ضد حملات التشويه والإساءة، مما يدفعه في الأخير إلى تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تمثل 42%، وهذا يعد مؤشرا سلبيا يدل على عدم وجود الإلتزام الوظيفي تأثير على السلوك التنظيمي، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة العمل على توفير أجواء تنظيمية ملائمة وتحفيزات مالية ومعنوية من أجل التأثير على السلوكيات التنظيمية للموظفين والعمال، وتكون النتيجة النهائية تحقيق الدافعية من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب.

منه نستنتج بأن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، القائم على أساس الارتباط الوثيق للموظف بالعمل على تحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة، وفي الحرص على التقيد بمختلف المعايير والقواعد التنظيمية لهذه المؤسسة بشكل يساير أهداف وقيم هذه المؤسسة، مما يضمن تحقيق الإستقرار والبقاء والأمن الوظيفي للموظفين والعمال على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم (41): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مؤشرات إرتباط السلوك التنظيمي للعمال بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
41.37%	12	تنمية السلوك الإبداعي لرفع مستوى المنظمة
20.68%	6	بذل مجهودات إضافية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة
27.58%	8	تفعيل التغيير والعمل على تجسيده
10.34%	3	تطوير المهارات لخدمة الإنسان
100%	29	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن تنمية السلوك الإبداعي لرفع مستوى المنظمة، تعد من أهم مؤشرات إرتباط السلوك التنظيمي للعمال بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.37%، وهذا يكون من خلال تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار لدى الموظفين والعمال، سواء الإبتكار في الأفكار أو الممارسات أو السلوكيات التنظيمية، مما يعمل على إعطاء نفس جديد لمؤسسة نفضال، وتجديد مختلف الممارسات والسلوكيات التنظيمية حتى تكون متناسقة مع قيم وأهداف هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد تفعيل التغيير والعمل على تجسيده، بنسبة تمثل 27.58%، حيث يجب أن يكون التغيير جذريا وعميقا وليس التغيير من أجل التغيير، أو التغيير الذي يكون مؤقتا وظرفيا، إذ يعد التغيير والتجديد سنة وحتمية وضرورة أساسية في أية مؤسسة، لمواكبة مختلف التغييرات والتطورات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، والتي تضمن زيادة مستوى فعاليتها وكفاءتها التنظيمية وفي المرتبة الثالثة، نجد بذل مجهودات إضافية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، بنسبة تمثل 27.58%، وهذا يتطلب تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية في إطار التنسيق والتفاهم والإنسجام، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الود والإحترام والثقة والتقدير المتبادل، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار والمقترحات الرامية إلى الحرص على تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات كمية ونوعية وبناء على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، وفي أخير الترتيب، نجد تطوير المهارات لخدمة الإنسان، بنسبة تمثل

10.34%، وهذا من خلال تزويد العمال والموظفين بمختلف المهارات التنظيمية والإتصالية والإدارية ، وهذا يكون من خلال إخضاعهم لدورات تدريبية وتكوينية مكثفة، التي تهدف إلى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي بشكل صحيح وسليم.

منه نستنتج بأن تنمية السلوك الإبداعي لرفع مستوى المنظمة، تعد من أهم مؤشرات إرتباط السلوك التنظيمي للعمال بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نفضال ضرورة العمل على فتح المجال والحيز للموظفين والعمال، من أجل تقديم أفكار مبدعة وبناءة ونيرة وسليمة، تساهم في إحداث التغيير التنظيمي المبني على أسس الدقة والعلمية والوضوح، بعيدا عن إتباع الأساليب التنظيمية، التي تقوم على العشوائية والحدس والتخمين والتسرع والإرتجالية

الجدول رقم (42): يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
26.31%	15	معوقات تنظيمية
17.54%	10	معوقات مادية
14.03%	8	معوقات بشرية
29.82%	17	معوقات إتصالية
12.28%	7	جميعها
100%	57	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن المعوقات الإتصالية، تعد من أهم معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال، بنسبة تمثل 29.82%، حيث تتمثل في نقص المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية الجيدة، بطأ تدفق المعلومات، مما يؤثر على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، نقص الشفافية والوضوح والصراحة، هيمنة الإتصال الرسمي على الإتصال غير الرسمي، وجود الشائعات، عدم وضوح التعليمات والأوامر والتوجيهات من طرف المسؤولين التي تكون موجهة للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة، نقص الفهم والتأويل للقرارات والوثائق، وفي ثاني الترتيب، نجد المعوقات التنظيمية بنسبة تمثل 26.31%، تتمثل في

تداخل الصلاحيات، مما يصعب في تحديد نطاق الإشراف والمسؤولية، الضغوطات الإدارية والمهنية، الصراعات التنظيمية والنزاعات التي تظهر نتيجة تضارب المصالح والأهداف بين مختلف للفعاليات التنظيمية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد المعوقات المادية، بنسبة تمثل 17.54%، حيث تتمثل في نقص الموارد المالية المناسبة من أجل تطوير وتحسين الثقافة الإتصالية، قدم الوسائل الإتصالية وعدم تجديدها وتغييرها بوسائل تكنولوجية حديثة، تضمن تدفق المعلومة بشكل مناسب، إضافة إلى وجود الخلل والتشويش، الذي يمنع من إيصال المعلومات والبيانات بشكل صحيح، تأثير الظروف الفيزيائية من ضوضاء وضجيج على تدفق المعلومات والبيانات بشكل سليم، وفي رابع الترتيب نجد المعوقات البشرية بنسبة تمثل 14.03%، نقص الخبرات والمهارات التنظيمية والإتصالية لدى الموظفين، مما يتطلب ضرورة عقد دورات تدريبية لهم، نقص الرضا الوظيفي لدى العمال، عدم التحكم في تقنيات تكنولوجيا الإتصال نتيجة نقص الخبرة والتجربة، إختلاف الفروقات الفردية للموظفين والعمال من حيث السن والجنس والمستوى التعليمي واللغة والعادات والتقاليد والحالة النفسية في فهم مضمون المعلومات والبيانات، وفي أخير الترتيب نجد جميع المعوقات (التنظيمية، المادية، البشرية، الإتصالية)، بنسبة تمثل 12.28%

منه نستنتج بأن المعوقات الإتصالية، تعد من أهم معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، العمل على إستدراك الوضع من خلال وضع وضيافة إستراتيجية منظمة وصحيحة، تعمل على خلق ثقافة إتصالية سليمة من أجل تطوير وتحسين مختلف التصرفات والسلوكيات التنظيمية، ومنه تكون النتيجة زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
الجدول رقم (43): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم السلوكيات المشجعة من الثقافة الإتصالية والسائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

المجموع		سلوك العدوان		سلوك التشاركية		سلوك العمل الجماعي		سلوك السيطرة		سلوك الرفض والتمرد		سلوك الخضوع		سلوك التطوع		سلوك المواطنة		الإيجابية	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%50	35	%0	0	%28.57	10	%11.42	4	%8.57	3	%5.71	2	%5.71	2	%5.71	2	%34.28	12	ذكر	
%50	35	%0	0	%17.14	6	%42.85	15	%2.85	1	%0	0	%2.85	1	%8.57	3	%25.71	9	أنثى	
%100	70	%0	0	%22.85	16	%27.14	19	%5.71	4	%2.85	2	%4.28	3	%7.14	5	%30	21	المجموع	
%41.42	29	%0	0	%13.79	4	%31.03	9	%6.89	2	%3.44	1	%10.34	3	%6.89	2	%27.58	8	أقل من 30 سنة	
%24.28	17	%0	0	%35.29	6	%29.41	5	%5.88	1	%5.88	1	%0	0	%5.88	1	%17.64	3	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%17.14	12	%0	0	%25	3	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%16.66	2	%58.33	7	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%17.14	12	%0	0	%25	3	%41.66	5	%8.33	1	%0	0	%0	0	%0	0	%25	3	من 50 سنة فما فوق	
%100	70	%0	0	%22.85	16	%27.14	19	%5.71	4	%2.85	2	%4.28	3	%7.14	5	%30	21	المجموع	
%48.57	34	%0	0	%23.52	8	%32.35	11	%2.94	1	%0	0	%2.94	1	%5.88	2	%32.35	11	أقل من 5 سنوات	
%25.71	18	%0	0	%16.66	3	%22.22	4	%5.55	1	%5.55	1	%0	0	%16.66	3	%33.33	6	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%25.71	18	%0	0	%27.77	5	%22.22	4	%11.11	2	%5.55	1	%11.11	2	%0	0	%22.22	4	أكثر من 10 سنوات	
%100	70	%0	0	%22.85	16	%27.14	19	%5.71	4	%2.85	2	%4.28	3	%7.14	5	%30	21	المجموع	
%17.14	12	%0	0	%33.33	4	%8.33	1	%16.66	2	%0	0	%0	0	%8.33	1	%33.33	4	ثانوي	
%62.85	44	%0	0	%18.18	8	%34.09	15	%2.27	1	%0	0	%4.54	2	%4.54	2	%36.36	16	جامعي	
%20	14	%0	0	%28.57	4	%21.42	3	%7.14	1	%14.28	2	%7.14	1	%14.28	2	%7.14	1	دراسات عليا	
%100	70	%0	0	%22.85	16	%27.14	19	%5.71	4	%2.85	2	%4.28	3	%7.14	5	%30	21	المجموع	

من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن سلوك المواطنة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.28% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 25.71%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يحرصون على القيام بمختلف الوظائف والمهام الأخرى غير المسندة في جدول الأعمال والمهام المسندة، وهو قائم على أساس التحلي بروح المبادرة وحسن التصرف واللباقة ووعي الضمير، وهذا يدل على حس وروح المسؤولية التي يتحلون بها إضافة إلى الشجاعة والإقدام والجرأة، دون التقليل من دور المبحوثين من الإناث في إثبات مكانتهن على مستوى هذا التنظيم وقدرتهن على القيام بوظائف والتزامات أخرى وإضافية خارجة عن الإطار الرسمي والفعلي عن المهام والوظائف المحددة على مستوى هذه المؤسسة، مما يدل على تمتعهن بحس وروح المسؤولية والجدية، التي تضمن لهن إثبات الإستحقاق والأهلية والقدرة في ممارسة مختلف المهام من أجل زيادة مستوى فعالية وكفاءة مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل 58.33%، حيث تتسم هذه الفئة بالنضج النفسي والعقلي والحيوية ، التي تتيح لها القيام بوظائف والتزامات إضافية وأخرى من خلال التحلي بحس المبادرة، مما يشجع الموظفين الآخرين على التحلي بهذا السلوك التنظيمي، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 27.58%، وهي فئة ذات حيوية ونشاط وحماس مع نقص في النضج العقلي، لكن مع مرور الوقت ومن خلال التفاعل مع الجماعات التنظيمية الآخرين يتيح لها إكتساب هذا السلوك الحضاري الراق الجيد، الذي يعزز في الترابط بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)،

بنسبة تمثل 25%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 17.64%، حيث تتسم الفئة العمرية الرابعة بالنضج العقلي والنفسي والتنظيمي، الذي يسمح لها بإعتناق سلوك المواطنة التنظيمية من خلال العمل على أداء مهام ووظائف إضافية، مما يشجع الفئات الأخرى على التفاعل والإحتكاك في جماعات تنظيمية، تساهم في إضفاء الفعالية التنظيمية على مستوى هذه مؤسسة نפטال، أما الفئة العمرية الثانية، فهي ذات قوة وحماسة ونشاط، الذي يتيح لها المشاركة في تقديم أعمال ومهام أخرى ذات منفعة وفعالية للمؤسسة، التي تعمل على إثبات ذواتهم ومكانتهم في هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 32.35%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل 22.22%

حيث يتضح بأن الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يتسمون بخبرات وتجارب تنظيمية مقبولة ومحترمة، إضافة إلى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، الذين يتمتعون بخبرات تنظيمية وإدارية عالية وكبيرة، وهذا من خلال إطلاعهم الكبير على أن إدارة مؤسسة نפטال، تعمل على ترسيخ سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، والقيام بمهام ووظائف وأدوار أخرى في إطار التمكين الوظيفي، مما يسمح لهم بتدعيم مؤهلاتهم التنظيمية وتحقيق الفعالية التنظيمية بهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم من ذوي التجارب والخبرات الناقصة والمحدودة، ومن خلال تفاعلهم وإحتكاكهم بالفعاليات التنظيمية الأخرى، يتيح لهم إكتساب سلوك المواطنة والعمل على أداء مهام ووظائف أخرى غير محددة في التنظيم، مما يؤدي في الأخير إلى تحسين وتطوير مؤهلاتهم التنظيمية والإدارية بشكل صحيح .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36.36%، وهذه الفئة من ذوي المستويات العلمية والمعرفية المعتبرة، التي تتيح لها الإطلاع الجيد والوعي الكبير على أن الثقافة الإتصالية المشجعة على مستوى هذه المؤسسة الجامعية، تتمثل في سلوك المواطنة، القائم على أداء مهام ووظائف أخرى إضافية خارجية عن التنظيم، مما يسمح لهم بتحسين وتطوير الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 33.33%، وهم من ذوي المستويات العلمية المحدودة، ولكن من خلال خضوعهم للدورات التدريبية، تيح لهم ذلك بإكتساب سلوك المواطنة، من خلال إكتساب معلومات ومعارف ومهارات علمية من طرف الافراد الذين لهم مستويات تعليمية معتبرة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 7.14%، وهم من ذوي المستويات العلمية الكبيرة و والمعتبرة، التي تسمح لهم بالإطلاع الجيد والسليم على أن سلوك المواطنة الذي تعمل هذه المؤسسة على ترسيخه، يتم بناء على أسس علمية وصحيحة، قائمة على تجند الفرد في أداء مهام ووظائف إضافية وأخرى، مما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، وتحقيق الجودة الإدارية والتنظيمية السليمة، من دون حدى أو تسرع.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك المواطنة يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهو سلوك سوي وجيد قائم على تبني روح المبادرة من الأفراد العاملين في القيام بمهام ووظائف ليست ضمن المهام والوظائف المكلفين بها، حيث يتيح سلوك المواطنة التنظيمية على تجسيد روح الولاء والانتماء والالتزام وروح المسؤولية والإرتباط الوثيق بين مختلف الفعاليات التنظيمية.

وفي ثاني الترتيب، نجد سلوك العمل الجماعي، حيث يظهر لنا من خلال معطيات الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون على أن سلوك العمل الجماعي، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى

مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل 42.85% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، التي تمثل 11.42%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، تعمل على ترسيخ وتجسيد العمل الجماعي بين الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، وهذا من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم في إطار تنظيمي تشاركي، يشجع على الإبداع والإبتكار وعلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، كما أن النسبة المرتفعة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث، تدل على حرص الإدارة العليا لهذه المؤسسة على وجود إرادة كبيرة في إضفاء روح الفريق أو الجماعة التنظيمية بين الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، مع مراعاة النواحي العقلية والسلوكية والنفسية والاجتماعية، في إطار مناخ تنظيمي تفاعلي، وفي إيمانها العميق بتوفر قدرات نفسية وتنظيمية لدى الإناث من أجل التفاعل في إطار الجماعات التنظيمية المختلفة، من دون تمييز أو تهميش لهن .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 50 سنة فما فوق) يؤكدون على أن سلوك العمل الجماعي، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.66%، حيث تتمتع هذه الفئة بالإتزان والنضج العقلي الواعي والكبير والهدوء والراوية وحسن التدبير، الذي يسمح لها بالتفاعل في إطار جماعات تنظيمية، تعمل على أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل مشترك وواحد، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 31.03%، تتسم بمستوى من النضج النفسي والعقلي المحدود، وبالحيوية والحماسة والفضول في التعرف على كل ما هو جديد، ولكن من خلال إحتكاكها وتفاعلها في جماعات تنظيمية، يتيح لها كسب الشجاعة وعدم الخوف والتردد في التفاعل مع الآخرين في إطار جماعات، مما يسمح لها بأداء مختلف الوظائف بشكل جيد في إطار روح الجماعة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 29.41%، وهي ذات نضج كبير من الجانب النفسي والعقلي، إضافة إلى الحيوية والنشاط، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من

40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي تمتاز بالهدوء والنضج والتوازن العقلي والعاطفي والنفسي، مع توفر مقومات جسمية عالية، الذي يتيح لها التفاهم والتنسيق في إطار الجماعة، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وسوي ومناسب، ومن دون خلل أو مشاكل، ونفسر النسبة المنعدمة لديهم إلى أنهم يروون بأن هناك سلوكيات أخرى مشجعة من الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال مثل: سلوك المواطنة، سلوك التطوع

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك العمل الجماعي، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 32.35%، فهي ذات خبرات ومهارات تنظيمية ومهنية وإدارية محدودة ولكن من خلال إتصالها وتفاعلها مع الجماعات التنظيمية الأخرى، التي لها خبرات وتجارب منظمة، يؤدي ذلك إلى تحسين وتطوير مستوياتهم التنظيمية، من خلال العمل الجماعي وتحت روح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى تحقيق التكيف والإندماج الوظيفي في هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسب متساوية، تمثل 22.22%، لكل واحدة منهما، وهاتان الفئتين تتمتعان بخبرات وتجارب عالية ومعتبرة وتمرس وإنضبط وجدية عاليتين، تضمن لها تدعيم وتعزيز قدراتها ومؤهلاتها التنظيمية والإدارية، من خلال إعتناق أسس الثقافة الإتصالية، حيث يكونون قدرة لبقية الموظفين، في تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف والمهام على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن سلوك العمل الجماعي، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.09%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الدراسات العليا، بنسبة تمثل 21.42%، حيث تتمتع هاتين الفئتين بمقومات

ومؤهلات علمية كبيرة وسليمة وصحيحة، تضمن لها القيام بمختلف المهام والوظائف والمهام في إطار الجماعة الواحدة، وفق مقاييس واسس علمية وموضوعية بعيدا عن التسرع والعشوائية والحدس، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 8.33%، وهي ذات مستوى تعليمي متواضع، تقوم بمهام ووظائف تتناسب مع مستوياتها التعليمية، ومن خلال خضوعها وإشراكها في تربصات ودورات تكوينية، فإن ذلك يضمن لها إكتساب مؤهلات ومقومات، تسمح لها بالتفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى في إطار جماعي، من أجل إكتساب معلومات وبيانات نوعية وكمية، تسمح لها بتطوير مستواها التنظيمي والعلمي والإداري، وفق أسس سليمة وصحيحة منه نستنتج في الأخير على أن سلوك العمل الجماعي، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وهذا السلوك يقوم على أساس تضافر الجهود والمهام لدى مختلف الأفراد الموظفين، مما يساهم في الأخير في تحقيق التعاون والترابط والتكامل والتنسيق في إطار نسق تنظيمي، بعيدا عن الصراعات والنزاعات التنظيمية المؤثرة على الفعالية التنظيمية لمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو.

وفي ثالث الترتيب، نجد سلوك التشاركية، من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن سلوك التشاركية يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.57%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 17.14%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الإدارة العليا لمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو تعمل على تجسيد الإدارة بالمشاركة بين الموظفين الذكور والإناث، من خلال تبادل مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات ووجهات النظر، التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، حيث نفسر النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين من الذكور إلى وجود حس المبادرة والشجاعة والإقدام وعدم الخوف في طرح الآراء، في حين نفسر النسبة المنخفضة لدى الإناث إلى وجود نوع من التردد والتحفظ في المشاركة مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، من أجل تبادل وجهات النظر والأفكار والإقتراحات، مما يتطلب تدخل

الإدارة العليا من أجل تحقيق التنسيق والتفاعل بين الموظفين من أجل زيادة فعالية هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن سلوك التشاركية، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 35.29%، حيث تتمتع هذه الفئة بالنضج والتوازن النفسي والعقلي، إضافة إلى روح المبادرة والنشاط، الذي يتيح لها المشاركة والتفاعل مع الجماعات الأخرى من أجل تنسيق الجهود لأداء مختلف الوظائف والأدوار وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسب متساوية، تمثل 25%، لكل واحدة منهما، حيث تتمتعان بمستوى عال من النضج والهدوء والهدوء ورجاحة العقل وقوة التمييز، الذي يتيح لهما تقديم أفكار وإقتراحات بناء وجيدة تتناسب مع قيم وأهداف مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 13.79%، وهي ذات مقومات نفسية وعقلية محدودة، مع توفر المقومات البدنية، وهي بحاجة إلى التشارك والتفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى، من أجل إكتساب أسس الثقافة الإتصالية الصحيحة، التي تتيح لها تقديم الأداء الوظيفي الجيد والمناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك التشاركية، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 27.77%، حيث تتمتع بأسس الثقافة التنظيمية والإتصالية القوية والصحيحة، التي تضمن لها المشاركة في تقديم أفكار ومقترحات بناء وقوية، تساهم في التأثير على سلوكيات وتصرفات الأفراد الآخرين في تقديم الأداء الوظيفي الصحيح والملائم وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 23.52%، وهي تفتقر إلى الخبرة والتمرس والتجربة والحنطة التنظيمية، وهي تحتاج إلى

التفاعل والمشاركة والإحتكاك مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، من أجل إكتساب الخبرة التنظيمية والثقافة الإتصالية الصحيحة والمناسبة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 16.66% وهي ذات مقومات تدريبية وتنظيمية عالية، تتيح لها تقديم آرائها وإقتراحاتها وأفكارها للأفراد الأقل خبرة، مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية لمؤسسة نפטال.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن سلوك التشاركية يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 33.33%، حيث تتسم بمستويات علمية ومعرفية محدودة وهي بحاجة إلى التفاعل والإحتكاك مع الجماعات التنظيمية الأخرى من أجل تحسين مستواها الإداري والوظيفي والعلمي، إضافة إلى حاجتها للخضوع إلى الدورات التكوينية والتدريبية، التي تتيح لها تطوير مستواها العلمي والإداري والتنظيمي، مما يتيح في الأخير لها تقديم الأداء الوظيفي اللازم والملائم، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الدراسات العليا، بنسبة تمثل 28.57%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتمتعان بمستويات ومقومات علمية ومعرفية هائلة وكفاءات من الوعي والتحليل والإطلاع الجيد، مما يضمن لهما تقديم وإعطاء آراء وأفكار نيرة ومناسبة من خلال الإدارة التشاركية مع الموظفين الآخرين، وفق أسس سليمة وصحيحة وموضوعية، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك التشاركية، يعد من أهم أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، الذي يقوم على أساس تبادل الآراء والأفكار والإتجاهات في إطار ديمقراطي تشاركي، من دون تهميش وتمييز وإقصاء، مما يساهم في الأخير في خلق التفاهم والتنسيق والتعاون وتضافر جهود

مختلف الفعاليات التنظيمية، مما يضمن في الأخير زيادة مستوى الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

وفي رابع الترتيب، نجد سلوك التطوع، حيث نلاحظ من خلال النسب المئوية المتعلقة بجدول متغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن على أن سلوك التطوع يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8.57%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور التي تمثل 5.71%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح وجود تقارب في النسب لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، مما يدل وجود تنسيق وتنظيم وتفاهم في أداء مختلف الوظائف والمهام من خلال التحلي بروح المبادرة والمسؤولية والضمير الأخلاقي والمهني، وعدم الخوف والتردد والإرتباك، مما يضمن لهم تكوين وتشكيل شخصية نفسية وتنظيمية قوية، مبنية على أسس الصرامة والجدية والولاء.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون على أن سلوك التطوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 16.66%، وهي تتمتع بمقومات نفسية وتنظيمية وعقلية وبدنية عالية، تتيح لها تقديم مبادرات وأفكار والمشاركة في مختلف المهام والوظائف غير المطلوبة منهم في التنظيم، مما يعكس ذلك إلترامهم الوظيفي والإداري وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 6.89%، وهي ذات نضج وتكوين نفسي وعقلي متواضع، وهي ذات حيوية ونشاط وفضول في التحلي بسلوك التطوع من أجل الإطلاع الجيد على مختلف ظروف العمل وسيروورته، مما يسمح لهم بالتكيف والتأقلم الجيد مع مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 5.88%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة معدومة تمثل 0%، حيث تتمتعان بمؤهلات ومكتسبات نفسية

وعقلية وتنظيمية، تتيح لهما الإنخراط في فعاليات ومهام ومبادرات تنظيمية، غير محددة من طرف مؤسسة نفطال، لكنها تساهم في تعزيز وتدعيم مستوى مهاراتهم التنظيمية والإدارية، وفي تجسيد التعاون والإيثار والولاء للتنظيم.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك التشاركية، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 16.66%، فهي تتمتع بتمرس تنظيمية وإدارية محترمة وجيدة في الميدان، نتيجة إلحاقها المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، حيث يتيح لها تطوعها وإنخراطها في مبادرات تنظيمية مناسبة، تشجيع الموظفين الأقل خبرة على التحلي بسلوك المبادرة والتمكين والقدرة على التصرف ومواجهة مختلف ظروف العمل، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 5.88%، فهي فئة تفتقر إلى الإلتزام والحنكة والممارسة الإدارية والإتصالية الواعية والمناسبة، ومن خلال تأقلمها مع الجماعات التنظيمية الأخرى، فإنها سوف تكتسب سلوك التطوع والمبادرة في القيام بمهام ووظائف غير محددة من التنظيم، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات مؤهلات تنظيمية وإدارية عالية، ويمكن تفسير النسبة الصفرية إلى أنها ترى أن هناك سلوكيات أخرى مشجعة من طرف الثقافة الإتصالية المتمثلة في سلوك المواطنة، سلوك السيطرة، سلوك الرفض، سلوك العمل الجماعي.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن سلوك التطوع يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 14.28%، وهي ذات كفاءات ومؤهلات علمية ومعرفية، تسمح لها بتقديم وإعطاء مبادرات وأفكار جيدة ومناسبة، تكون بعيدة عن الحدس والتكهن تساهم في تطوير وتحسين الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 8.33%، وهي ذات مقومات

ومؤهلات علمية ومعرفية متواضعة وغير كافية، لكنها من خلال إحتكاكها وتفاعلها مع الجماعات التنظيمية الأخرى، بأنها ستكتسب سلوك التطوع وروح المبادرة في تقديم آراء وأفكار وإقتراحات، تساهم في تطوير وتحسين هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 4.54%، وهي تعد ذات قدرات ومستويات فكرية وتعليمية عالية وكبيرة، تساهم في تشجيع الموظفين الآخرين من خلال مبادراتهم وأفكارهم في التحلي بسلوك التطوع، الذي يجعل منهم أفراد إيجابيين نشطين غير سلبيين أو مجرد منفذين لمختلف الأوامر والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك التطوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وهذا يقوم أساسا على وجود حس للمبادرة والجدية والالتزام والولاء للتنظيم في أداء مهام ووظائف غير محددة من المؤسسة، ولكنها تساهم في زيادة تحقيق فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، إذ يعبر سلوك التطوع عن وجود حس للمسؤولية والجدية والانضباط العال لدى الموظف العامل بمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

وفي خامس الترتيب، نجد سلوك السيطرة، حيث نلاحظ من خلال النسب المئوية المتعلقة بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8.57%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث التي تمثل 2.85%.

من خلال هذه المؤشرات الرقمية، يتضح لنا أن هناك تقارب في النسب لدى الذكور والإناث، من خلال تركيزهم على سلوك السيطرة السائد من خلال الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، مما يؤدي إلى عدم مراعاة نواحيهم النفسية والإجتماعية والعقلية، وهذا يؤدي إلى التأثير السلبي على كفاءة هذه المؤسسة، وفي عدم تحقيق الرضا والأمن التنظيمي لدى الموظفين الذكور والإناث، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بياناته الكمية أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 50 سنة فما فوق) يؤكدون على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8.33%، حيث تتمتع هذه الفئة بقوة الملاحظة والتركيز الذهني والعقلي الواعي والعال، التي يتيح لها الإطلاع والتعرف على أن سلوك السيطرة المتبع على مستوى مؤسسة نפטال، يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، نتيجة الهيمنة وعدم إعطاء المجال والحيز للتعبير عن مختلف الآراء والأفكار والإتجاهات، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 6.89%، وهي ذات تكوين نفسي وعقلي محدود، لكنها تتسم بالحيوية والقوة والفضول، من خلال البحث والسؤال والإستفسار عن أهم السلوكيات الإتصالية السائدة على مستوى هذه المؤسسة، مما يجعلهم يطلعون على أن سلوك الهيمنة والسيطرة هو السلوك السائد بهذه المؤسسة والمؤثر على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي نتيجة عدم وجود تفاعل وتواصل بين مختلف الفعاليات الإدارية والتنظيمية بهذه المؤسسة وفي ثالث الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 5.88%، وهذه الفئة ذات حيوية ونشاط وقدرة ونضج عقلي، يتيح لها التعرف والإطلاع والكشف على أن سلوك السيطرة السائد على مستوى هذه المؤسسة، يؤثر في السير الحسن وفي تحقيق التفاهم والتواصل الجيد والتسيق بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وهذا من أجل مقاومة مختلف سلوكيات الرفض والتمرد، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي تتمتع بمقومات عقلية ونفسية من تركيز وذكاء وإطلاع وإدراك كبير، ويمكن تفسير النسبة المعدومة إلى أنهم أطلعوا على سلوكيات أخرى، تتمثل في مثل سلوك المواطنة وسلوك التطوع وسلوك التشاركية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية من (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

بنسبة تمثل 11.11%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 5.55%، حيث تتمتعان بحنكة وتمرس ونضج تنظيمي عال، يسمح لها بملاحظة أن السيطرة التنظيمية من قبل الإدارة العليا لمؤسسة نفعال، تؤثر على أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل سلبي، نتيجة عدم وجود سياسة التواصل والتفاعل والتفاهم والإنسجام في إطار نسق تعاوني تشاركي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 2.94%، وهي ذات مستويات تنظيمية وإدارية محدودة، حيث يمثل إطلاعهم على أن سلوك السيطرة هو السلوك المهيمن على مستوى مؤسسة نفعال، يؤدي إلى عدم تطوير وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مما يؤثر بشكل عام في فعالية وكفاءة هذه المؤسسة

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 16.66%، وهي تتسم بمكتسبات وقدرات علمية متواضعة وغير كافية، ومن خلال تفاعلها مع الموظفين ذات المستويات التعليمية العالية، أطلعوا على أن سلوك السيطرة هو السلوك السائد على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤثر على تحسين مستواهم التنظيمي والعلمي، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 7.14%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 2.27%، حيث تتمتعان بكفاءات ومؤهلات علمية عالية وكبيرة، التي يسمح لها بالإطلاع الجيد والتعرف السليم على أن سلوك السيطرة يعد السلوك الغالب على مستوى هذه المؤسسة، من خلال الإستناد إلى مقومات ومعايير علمية، مثل عدم إعطاء المجال للعمال والموظفين حرية التعبير عن الآراء والأفكار، ووجود إدارة تسير وفق أسلوب متشدد وصارم مبني على الإجراءات البيروقراطية، مما يؤثر بشكل سلبي على فعالية وكفاءة هذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، وهو يقوم على أساس

سيطرة الإدارة العليا في التخطيط والتنسيق والتنظيم لمختلف الوظائف والمهام والأدوار وفق أسس تنظيمية صحيحة، وهذا يؤدي إلى عدم إشراك العمال والموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وفي تكريس الإدارة التشاركية، القائمة على أساس التفاعل السليم وتقديم الأفكار والآراء والإقتراحات الصحيحة، وفق أسس التفاهم والتنسيق والإنسجام المشترك.

وفي سادس الترتيب، نجد سلوك الخضوع، حيث يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن سلوك الخضوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 5.71%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 2.85%.

حيث يتضح تقارب في النسب الموجودة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، من خلال تأكيدهم على أن الإدارة العليا لمؤسسة نفطال تركز على الخضوع والتقيد الصارم والشديد لمختلف قوانين ومراسيم وضوابط هذه المؤسسة، بهدف إحلال صفة التنظيم والتنسيق في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل مناسب وصحيح، وفي حالة عدم التقيد لهذه القوانين والضوابط، سوف يتعرضون لعقوبات تأديبية وصارمة، لا تستتي أي أحد من الموظفين الذكور والإناث، كون القانون فوق الجميع، بشرط أن تراعي هذه الضوابط والقوانين النواحي السلوكية والعقلية والنفسية والتنظيمية والإجتماعية للموظفين وتكون منطقية ومعقولة لا تعمل على المساس بكرامتهم وشخصياتهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بياناته الكمية أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 30 سنة)، يؤكدون على أن سلوك الخضوع يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 10.34%، فهي ذات حيوية ونشاط وقوة، مع وجود نقص في التركيز والإدراك النفسي والعقلي، وهي بحاجة إلى إطار قانوني مرجعي يضبط مختلف سلوكياتها وتصرفاتها التنظيمية، التي تحدد لها الحقوق والواجبات وفق أسس صحيحة عند أداء مهامها ووظائفها بشكل مناسب وصحيح وواضح، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية

الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسب معدومة تمثل 0%، لكل واحد منهم ، وهي ذات حيوية وقوة وإدراك وملاحظة وتركيز عالي، إذ نفسر النسب الصفرية إلى أنها ترى بأن هناك سلوكيات أخرى متعلقة بالثقافة الإتصالية تتمثل في مثل سلوك المواطنة، سلوك التطوع، سلوك العمل الجماعي.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك الخضوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 11.11%، فهي ذات ثقافة تنظيمية وإتصالية عالية، أتاحت لها المجال في الإطلاع على أن الخضوع للقوانين والإجراءات التنظيمية، يعد من أهم سلوكيات الثقافة الإتصالية الواجبة التحلي بها، من أجل تعزيز وتدعيم كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 2.94%، ، فهي ذات مقومات ومكتسبات تنظيمية محدودة، مما يتوجب عليها الإطلاع والخضوع للقانون الداخلي لهذه المؤسسة، ومختلف بنوده، التي تضمن السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة صفرية تمثل 0% حيث تتسم بتمرس وخبرة إدارية وتنظيمية محترمة، ونفسر النسبة الصفرية إلى كون هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، ترى أن هناك سلوكيات إتصالية أخرى مهيمنة على مستوى هذه المؤسسة، المتمثلة في سلوك المواطنة، سلوك التطوع، سلوك السيطرة، سلوك التشاركية

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، يؤكدون على أن سلوك الخضوع يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 7.14%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 4.54%، حيث تتمتع هاتين الفئتين من الأفراد

المبحوثين بمكتسبات علمية ومعرفية قبلية، تتيح لها التعرف والإدراك الجيد على أن الخضوع للإطار القانوني، يمثل أحد سلوكيات الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، مما يضمن تحقيق السير الحسن لمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات كفاءات وقدرات علمية متواضعة وهي تحتاج إلى الإطار القانوني، التي يحدد لها ضوابط وإجراءات العمل وفق أسس صحيحة، وهذا من خلال التكوين والتدريب في دورات تدريبية منظمة ومناسبة، حيث نفسر النسبة الصفرية إلى وجود سلوكيات تنظيمية أخرى سائدة على مستوى هذه المؤسسة، سلوك العمل الجماعي، التشاركية، المواطنة، التطوع

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك السيطرة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال التقيد والإلتزام الصريح والحرفي لمختلف القوانين والإجراءات والمراسيم التنظيمية السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق الإنضباط والجدية والصارمة التنظيمية المناسبة، وفي القضاء أو التقليل من السلوكيات التنظيمية غير السوية مثل: عدم إحترام الوقت، التسبب، التقصير، عدم التحلي بروح المسؤولية.

وفي سابع الترتيب، نجد سلوك التمرد والرفض، حيث يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن سلوك التمرد والرفض يؤكدون على أن سلوك الخضوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 5.71%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 0%.

حيث يتضح من خلال هذا الجدول على أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يجمعون على أن الرفض والتمرد يعد أهم سلوك منبثق من الثقافة الإتصالية، حيث يمكن تفسير النسبة العالية من الأفراد المبحوثين من الذكور، إلى كونهم الأكثر ميلا إلى مواجهة ومجابهة مختلف تغييرات وتعديلات الإدارة، وهذا يعود إلى كونهم يتسمون بروح المبادرة والشجاعة والإقدام وفي إثبات الذات أما الموظفين الآخرين على أساس تمتعهم بشخصية

تنظيمية قوية، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الإناث المبحوثات إلى طبيعتهن الأنثوية النفسية والعقلية والعاطفية، التي تتسم بالخوف والتردد من التمرد والرفض، وهذا من أجل المحافظة على مصالحهن التنظيمية والإدارية والاجتماعية، وفي الإستمرارية في العمل على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بياناته الرقمية أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن سلوك الرفض والتمرد، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل 5.88%، حيث تتسم هذه الفئة من الأفراد المبحوثين بالإدراك والنضج العقلي والنفسى، الذي يتيح لها رفض التغيير والتمرد على بعض القرارات الإدارية، التي لا تتناسب مصالحهم وأهدافهم، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 3.44% ، وهي ذات حيوية ونشاط وفضول ، لكن ذات نضح نفسية وتنظيمي وناقص، لكونها لا تدرك جيدا الأجواء التنظيمية وظروف العمل السائدة على مستوى هذه المؤسسة، مما يجعلها تتمرد على بعض القرارات والتغييرات التنظيمية، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسب معدومة تمثل 0%، لكل واحدة منهما، وهي تتمتع بمستوى عال من الإدراك والإطلاع والحكمة الرزانة، وهي لا تميل إلى الرفض والتمرد كون تلك التغييرات التنظيمية تصب في مصلحتها وأهدافها، إضافة إلى أنها تحرص على تحقيق الاستقرار والإستمرارية في هذه المؤسسة، من دون الدخول في صراعات ونزاعات تنظيمية مع الإدارة العليا لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (أكثر من 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن سلوك التمرد والخضوع، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ، بنسبة تمثل 5.55%، بنسب متساوية لكل واحد منهما، حيث تتسمان بتوفر خبرات وتجارب تنظيمية

وميدانية وإدارية عالية وكبيرة، وهذا من خلال إطلاعها وتعرفها وملاحظتها الكبيرة والمعتبرة على أن بعض التغييرات والتعديلات التنظيمية والإدارية والقرارات الإدارية تؤثر على مصالحها وأهدافها التنظيمية، مما يتوجب التمرد والرفض على سياسات وقيم هذه المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي لا تتوفر على قدرات ومهارات إدارية عالية وكبيرة، وهذا ما يجعلها ترفض التمرد ومقاومة التغيير، كونها لم تتطلع وتدرك جيدا مختلف ظروف العمل والتنظيم السارية على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال النسب المئوية على أن غالبية الأفراد المبحوثين من ذوي مستويات الدراسات العليا، يؤكدون على أن سلوك الرفض والتمرد، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 14.28%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين، تعد من الأطارات السامية العليا، التي تتوفر على مستويات علمية عالية وكبيرة، مما يجعلها تدرك بشكل كبيرة وصحيح على أن الرفض والتمرد، يعود إلى كون بعض القرارات والسياسات، تؤثر تأثيرا سلبيا على العمال والموظفين من الناحية الاجتماعية والتنظيمية، في حين نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية والأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسب صفرية متساوية تمثل 0%، لكل واحد منهما، بالنسبة للمبحوثين من الفئة الجامعية، فهي ذات مستويات تعليمية عالية ومعتبرة، فهي ترى أن سلوك الرفض والتمرد غائب، نظرا تناسب تلك التغييرات التنظيمية والقرارات الإدارية لمصالح وأهداف الموظفين والعمال، وهي لا تضر ولا تمس بكرامتهم الشخصية، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، فهي ذات مستويات معرفية وعلمية متواضعة ومحدودة، لم يتسنى لها ذلك بشكل كبير في الإطلاع الجيد والإدراك الصحيح بوجود التمرد والرفض من قبل موظفي هذه المؤسسة لمختلف أهداف وقرارات الإدارة، مما يتوجب على هذه الفئة من الأفراد المبحوثين الإطلاع الجيد من خلال الخضوع لدورات تكوينية تتيح لهم التعرف السليم على مدى وجود تمرد ورفض من طرف الموظفين والعمال.

منه نستنتج في الأخير على أن سلوك الرفض والتمرد، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهو يتجلى بشكل كبير في مقاومة التغيير التنظيمي وعدم القبول والرضا لدى الموظفين والعمال، حيث لا يتقبلون فكرة التغيير في الممارسات والأوضاع والمهام والسلوكيات والوظائف والتصورات، وهذا حفاظا على مصالحهم وأهدافهم الخاصة والشخصية، بدل من المصالح والأهداف العامة لهذه المؤسسة.

وفي أخير الترتيب، نجد سلوك العدوان حيث نلاحظ من خلال مختلف متغيرات الجنس والسن والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية على أن الأفراد المبحوثين يجمعون غياب سلوك العدوان، وهو ليس من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ، حيث يتمثل في محاولة إلحاق الأذى بالعمال والموظفين أو الإدارة العليا لمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، سواء كان نفسي من خلال إطلاق الشائعات أو المعلومات والأخبار الكاذبة والمضللة، التي تهدف إلى إثارة الإضطراب والتشويش والبلبلية، من أجل المساس بصورة هذه المؤسسة، أو مادي من خلال تحطيم مختلف المعدات، وهذا يدل دلالة واضحة على أن مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو تعمل على إتباع أسلوب الثقافة الإتصالية القائم أساسا على التنسيق والتفاهم والإنسجام بين مختلف الفعاليات التنظيمية، من دون تهميش أو إقصاء أو ميل ، وهذا ما يعني حرص هذه المؤسسة على تكريس الإدارة التشاركية، المبنية أساسا على تبادل مختلف الآراء والأفكار والإقتراحات ووجهات النظر في إطار ديمقراطي حر ونسق تعاوني تشاركي، مبني على أسس العلاقات العامة، التي يسودها الإحترام والتقدير المتبادل والحب والثقة والتعاون، مما يضمن التقليل والتخفيف من الضغوطات النفسية والإدارية، وفي ظهور الصراعات التنظيمية، التي تؤثر على ضمان السير الحسن والجيد لهذه المؤسسة، وزيادة فعاليتها التنظيمية في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

الجدول رقم (44): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

المجموع		يحسن العلاقات ويعزز الإحترام المتبادل		يخلق روح التعاون والعمل الجماعي		يعزز التفاعل في الآراء ويشجع تبادل المعلومات والمعارف		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%52.63	30	%36.66	11	%36.66	11	%26.66	8	ذكر	
%47.36	27	%37.03	10	%44.44	12	%18.51	5	أنثى	
%100	57	%36.84	21	%40.35	23	%22.80	13	المجموع	
%49.12	28	%32.14	9	%39.28	11	%28.57	8	أقل من 30 سنة	
%24.56	14	%21.42	3	%50	7	%28.57	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%7.01	4	%0	0	%75	3	%25	1	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%19.29	11	%81.81	9	%18.18	2	%0	0	من 50 سنة فما فوق	
%100	57	%36.84	21	%40.35	23	%22.80	13	المجموع	
%49.12	28	%21.42	6	%42.85	12	%35.71	10	أقل من 5 سنوات	
%31.57	18	%38.88	7	%50	9	%11.11	2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%19.29	11	%72.72	8	%18.18	2	%9.09	1	أكثر من 10 سنوات	
%100	57	%36.84	21	%40.35	23	%22.80	13	المجموع	
%19.29	11	%45.45	5	%18.18	2	%36.36	4	ثانوي	
%59.64	34	%38.23	13	%41.17	14	%20.58	7	جامعي	
%21.05	12	%25	3	%58.33	7	%16.66	2	دراسات عليا	
%100	57	%36.84	21	%40.35	23	%22.80	13	المجموع	

من خلال معطيات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 44.44% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 36.66%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أهمية العمل الجماعي وروح الفريق الواحد والتعاون وتضافر مختلف الجهود والفعاليات، مما يساهم في تجسيد السلوك الإتصالي الفعال والمناسب بين الموظفين من أجل تحقيق التنسيق والتكامل والتفاهم في إطار نسق ومناخ تنظيمي، يشجع على تقديم الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) ، يؤكدون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 75%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 50%، حيث تتسم هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بتوفر الإدراك والتمييز العالي والنضج النفسي والتنظيمي والعقلي، الذي يساهم في إقامة علاقات إجتماعية بين الموظفين الآخرين، التي يسودها التعاون والعمل الجماعي دون أي إشكال أو خلل، مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 39.28% وهي ذات مقومات نفسية وعقلية متوازنة، وهي بحاجة إلى التفاعل في إطار الجماعات التنظيمية، من أجل خلق التنسيق والتعاون والروح الفريق الواحد، وتحقيق التكيف والتأقلم في أجواء العمل وظروفه بشكل جيد وحسن، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 18.18%، وهذه الفئة تتمتع بقوة الإدراك والنضج النفسي والعقلي والتنظيمي، وهي تعمل على مساعدة الموظفين الآخرين

في التفاعل والتعاون في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة، مما يساهم في تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية في تقديم الأداء الوظيفي المناسب وفق أسس صحيحة وسليمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، حيث تتسم بتوفر خبرة وتجربة تنظيمية وميدانية عالية وكبيرة، تساهم في تدعيم مؤهلاتها وقدراتها التنظيمية والإدارية، إضافة إلى أنهم يعملون على تشجيع التفاعل والتعاون في إطار الجماعة، مما يساهم في زيادة فعالية هذه المؤسسة، نتيجة تكاثف وتضافر الجهود بين الموظفين والعمال وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 42.85%، وهي ذات مقومات وقدرات تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى التفاعل والإتصال مع الجماعات التنظيمية الأخرى في إطار تعاوني تشاركي جماعي، من أجل إكتساب الخبرات والتجارب اللازمة، التي تضمن لها تقديم مستوى جيد من الأداء الوظيفي بمؤسسة نفطال لولاية تيزي وزو، بعيدا عن الفردانية والشعور بالعزلة والإغتراب الوظيفي وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، وهي ذات مؤهلات وقدرات ومهارات إدارية وتنظيمية عالية وكبيرة، مما يسمح بسهولة التفاعل والإتصال في إطار الجماعة لتحقيق التعاون والتنسيق الجيد والمناسب، وكذا مساعدة الموظفين الأقل خبرة في تحقيق الإندماج الوظيفي بكل سهولة وسرعة على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58.33%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 41.17%، حيث تتوفر لدى هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين المقومات والمكتسبات

العلمية والمعرفية الهامة والضرورية، التي تتيح لها التفاعل والتواصل من أجل تحقيق التعاون وروح الفريق الواحد، وفق أسس مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية والعقلية للموظفين، وهذا من أجل تقديم الأداء الجيد وتحسين فعالية هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 18.18%، وهي ذات مستويات تعليمية محدودة نوعا ما، وهي بحاجة إلى دورات تكوينية، من أجل تسهيل التفاعل والاندماج مع الجماعات التنظيمية المختلفة، واكتساب مختلف المهارات والقدرات العلمية والإتصالية، التي تتيح لها التفاعل في إطار الجماعة الواحدة لتحقيق التعاون والتنسيق وروح الفريق الواحد وفق أسس صحيحة وسليمة، بعيدا عن الحسد والتكهن والتسرع.

منه نستنتج في الأخير على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو مع العمل على تعزيزه وتدعيمه من طرف الإدارة العليا لهذه المؤسسة، وهذا من خلال تبني أساليب وأنماط تنظيمية قائمة على تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية القائمة على روح الفريق الواحد، بعيدا عن الفردانية والشعور بالإغتراب والعزلة بين الموظفين والعمال، التي تؤثر على السير الحسن والجيد لمختلف المهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب نجد تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 37.03% في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 36.66%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا وجود تقارب في النسب المئوية بين الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، حيث يجمعون على مساهمة ثقافة الجماعة والتعاون في تحسين العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين وفي تعزيز أسس الإحترام والتقدير المتبادل بين جميع العمال والموظفين، بغض النظر عن الإعتبارات السلوكية والنفسية

والإجتماعية والثقافية، مما يساهم في تكريس التوافق والإجماع العام لدى الموظفين الذكور والإناث، بعيدا عن الخلافات والصراعات التنظيمية المؤثرة سلبا على ضمان السير الحسن لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 81.81%، فهي تتمتع بالإدراك والتمييز العقلي والنضج النفسي الكبير والرزانة والهدوء والراوية، الذي يتيح لها أداء وظائفها ومهامها، في إطار جماعات يسودها الإحترام والتقدير المتبادل، وفق علاقات إنسانية يسودها التعاون والحب والود والثقة المتبادلة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 32.14%، وهي ذات إدراك وتركيز نفسي وعقلي محدود نوعا ما، مع توفر الحيوية والنشاط والديناميكية، وهي بحاجة إلى التفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى، من أجل تحقيق الرضا الوظيفي والإندماج، وفق أسس علاقات إنسانية قوية ومتمينة، تساعد على التحرر من العزلة والفردانية، وتتيح لهم أيضا تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 21.42%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، حيث بنسبة صفرية تمثل 0%، تتسمان بتوفر سمات نفسية وعقلية معتبرة، من إدراك وتمييز وإستعداد عقلي ونضج نفسي يسمح لها بأن تتفاعل وتحتك مع الجماعات التنظيمية الأخرى وفق أسس الإحترام والتقدير والتعاون والإنسجام، عند أداء مختلف المهام والوظائف، مما يساهم في زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، حيث يمكن تفسير النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، إلى كونها ترى أن هناك طرق أخرى لتأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي، الذي يكون من خلال تعزيز التفاعل في الآراء وتبادل المعلومات وخلق روح التعاون والعمل الجماعي.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 72.72%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 38.88%، حيث تتسم هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين، بتوفر خبرات وتجارب تنظيمية وإدارية ميدانية هامة، سمحت لها بالإطلاع الكبير على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام، يعمل على زيادة ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وفق أسس صحيحة وسليمة، مما يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية، بعيدا عن الصراعات التنظيمية التي تؤثر سلبا على السير الحسن لهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 21.42%، وهم من ذوي التمرس والحكمة التنظيمية المحدودة، مما يتوجب عليهم التفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى، وفق أسس التقدير والتعاون والإحترام، من أجل تحقيق الرضا النفسي والأمن الوظيفي والإندماج والتأقلم مع مختلف ظروف العمل السائدة على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 45.45%، وهذه الفئة ذات مستوى علمي ومعرفي محدود، وهي بحاجة إلى إكتساب مقومات واسس نظرية ومعرفية، التي تتعلق بالتفاعل والإتصال في إطار جماعات تنظيمية تسودها العلاقات الإنسانية والإحترام والتقدير والمتبادل، مما يساهم في تحقيق الأداء الوظيفي، نتيجة وجود علاقات إجتماعية قوية بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 38.23%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الدراسات العليا، بنسبة تمثل 25%، وهي ذات مؤهلات وقدرات ومهارات علمية ومعرفية، تسمح لها بالتعرف

على أن التفاعل بين الجماعات التنظيمية المختلفة، يتم وفق أسس العلاقات الاجتماعية التي تسودها الإحترام والتقدير والتنسيق، وهي مؤشرات علمية وموضوعية، ينبغي الإستناد عليها، من أجل ضمان السير الحسن لوظائف هذه المؤسسة، وفق أسس التعاون وروح الفريق الواحد بين الموظفين والعمال.

منه نستنتج في الأخير على أن تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام المتبادل يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وهذا ما يتطلب على الإدارة العليا لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، العمل على تشجيعه وتدعيمه، وهذا من أجل التقليل من حدة الصراعات التنظيمية والعمل على تسييرها إدارتها بشكل جيد ومناسب وفي إطار تنظيمي يسوده التعاون والتشاركية والتنظيم.

وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز التفاعل في الآراء والتشجيع على تبادل المعلومات والمعارف، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن تعزيز التفاعل في الآراء والتشجيع على تبادل المعلومات، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 26.66% في حين نجد النسبة لدى الإناث تمثل 18.51%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على أن تدعيم ثقافة تبادل الآراء والإتجاهات، يساهم في تعزيز ثقافة روح الفريق الواحد وفي تحقيق التعاون والتنسيق وتضافر الجهود في إطار مناخ تنظيمي جيد، يساعد على تكريس ثقافة الإبداع، وفق أسس صحيحة، دون تمييز أو إقصاء أو تهميش، كون مؤسسة نפטال تمثل كل متكامل ونسق تشاركي تعاوني، مبني على تبادل وجهات النظر والآراء لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون على أن تعزيز التفاعل في الآراء

والتشجيع على تبادل المعلومات، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسب متساوية تمثلان 28.57%، لكل واحدة منهما، حيث تتسم الفئة العمرية الأولى بالحيوية والنشاط، مع نقص في الإدراك والتركيز العقلي والنفسي، وهي بحاجة إلى تفاعل لتبادل الرءاء والإتجاهات والمعلومات مع الجماعات التنظيمية الأخرى، بهدف تحقيق التعاون والعمل في إطار الجماعة، في حين تتسم الفئة العمرية الثانية بتوفر أسس وسمات الإدراك والتركيز والإستعداد العقلي والنفسي والنضج التنظيمي، الذي يتيح لها التفاعل والإتصال مع الجماعات التنظيمية الأخرى، وفق أسس صحيحة وسليمة، من أجل تبادل المعلومات والآراء الرامية إلى تحقيق التعاون والتنسيق، ومنه تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة، تمثل 25%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة معدومة، تمثل 0%، حيث تتمتعان بمقومات عقلية و نفسية عالية وكبيرة، يتيح لها التواصل وتقديم مختلف الآراء والأفكار ووجهات النظر المختلفة، التي تهدف إلى تحسين مختلف الممارسات والمهام والوظيفية، في إطار تشاركي وتعاوني وتضامني، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، ونفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، إلى أنهم يروون بوجود طرق أخرى لتأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي، والتي تتمثل في تحسين العلاقات وتعزيز الإحترام وخلق روح التعاون والعمل الجماعي في إطار تنظيمي ومناخ يشجع على التنسيق والتفاهم

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن تعزيز التفاعل في الآراء والتشجيع على تبادل المعلومات والمعارف، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 35.71%، وهذه الفئة ذات ثقافة إتصالية وتنظيمية محدودة، مما يتوجب عليها التفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى، من أجل تبادل المعلومات والبيانات والمعارف،

التي تسمح لها بتحسين قدراتها ومؤهلاتها التنظيمية والإدارية بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتمتع هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بكفاءات ومؤهلات تنظيمية وإدارية عالية، تتيح لها تقديم آراء ومعلومات ووجهات نظر وإقتراحات، مما يساهم في الأخير في زيادة وتعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف الجماعات التنظيمية في تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، وفق أسس صحيحة وسليمة، بعيدا عن الإرتجالية والتسرع والعشوائية والتكهن

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن تعزيز التفاعل في الآراء والتشجيع على تبادل المعلومات، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36.36%، فهي ذات مؤهلات ومستويات معرفية وعلمية محدودة، تحتاج إلى دورات تدريبية وتكوينية مكثفة، تعينها في كيفية التواصل والتفاعل مع الجماعات التنظيمية الأخرى ذات المستويات العلمية الكبيرة، وتبادل مختلف المعلومات والبيانات والمعارف من أجل تحسين مستوى أدائها الوظيفي والإدارية وفق أسس صحيحة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 20.58%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي مستويات الدراسات العليا، بنسبة تمثل 16.66%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر قدرات ومؤهلات علمية عالية وكبيرة، تتيح لها التواصل في الجماعات التنظيمية من أجل تقديم أفكار نيرة ومعلومات وبيانات ومعارف سليمة، تساهم في ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل صحيح وسوي ومن دون عوائق أو خلل أو مشاكل، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد التعاون والتنسيق في إطار الجماعة التنظيمية الواحدة، وزيادة مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن تعزيز التفاعل في الآراء والتشجيع على تبادل المعلومات يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إذ أن التفاعل في الآراء والإتجاهات ووجهات النظر والمعلومات والبيانات في إطار مناخ تنظيمي شفاف ومتفتح يؤدي إلى تجسيد التنسيق والتنظيم والتفاهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية، مما يؤدي إلى وضوح الإجراءات والمهام والأدوار في إطار تعاوني وتشاركي بين الموظفين والعمال.

الجدول رقم (45): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة

المجموع		إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات		فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال		توفير الظروف المناسبة للعمل		تسهيل وصول المعلومات		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%51.66	31	%22.58	7	%35.48	11	%16.12	5	%25.80	8	ذكر	
%48.33	29	%31.03	9	%34.48	10	%10.34	3	%24.13	7	أنثى	
%100	60	%26.66	16	%35	21	%13.33	8	%25	15	المجموع	
%46.66	28	%17.85	5	%42.85	12	%10.71	3	%28.57	8	أقل من 30 سنة	
%25	15	%13.33	2	%53.33	8	%6.66	1	%26.66	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%15	9	%44.44	4	%0	0	%22.22	2	%33.33	3	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%13.33	8	%62.50	5	%12.50	1	%25	2	%0	0	من 50 سنة فما فوق	
%100	60	%26.66	16	%35	21	%13.33	8	%25	15	المجموع	
%46.66	28	%7.14	2	%42.85	12	%10.71	3	%39.28	11	أقل من 5 سنوات	
%23.33	14	%28.57	4	%42.85	6	%14.28	2	%14.28	2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%30	18	%55.55	10	%16.66	3	%16.66	3	%11.11	2	أكثر من 10 سنوات	
%100	60	%26.66	16	%35	21	%13.33	8	%25	15	المجموع	
%13.33	8	%0	0	%50	4	%25	2	%25	2	ثانوي	
%58.33	35	%28.57	10	%25.71	9	%14.28	5	%31.42	11	جامعي	
%28.33	17	%35.29	6	%47.05	8	%5.88	1	%11.76	2	دراسات عليا	
%100	60	%26.66	16	%35	21	%13.88	8	%25	15	المجموع	

من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدن على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 35.48% في حين نجد النسبة لدى الإناث، التي تمثل 34.48%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يركزون على فتح قنوات الحوار والتواصل بين العمال والإدارة العليا لهذه المؤسسة، من أجل تبادل مختلف الآراء والأفكار في إطار ديمقراطي شفاف غير متشدد، بالرغم من وجود اختلافات وفروقات من النواحي النفسية والاجتماعية والعقلية بين الذكور والإناث، إلا أن ذلك يساهم في التواصل والتفاعل الجيد، من أجل تحقيق التنسيق والإنسجام الذي يضمن لهم تحقيق الإستجابة المناسبة لمختلف الأوامر والتعليمات والإرشادات التي تضمن لهم أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وجيد.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسبة تمثل 53.33%، حيث تتسم هذه الفئة من المبحوثين، بتوفر سمات ومؤهلات نفسية من إدراك وتركيز وإستعداد كبير وهام مع توفر الحيوية والنشاط والقوة، وهذا ما يسمح لها بالتفاعل الجيد والتواصل مع الإدارة العليا من أجل تحقيق الإستجابة الإيجابية، التي تضمن لهم القيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 42.85%، حيث يتفرون على نضج وتركيز وإدراك عقلي ونفسي ناقص، وهم بحاجة إلى قنوات للإتصال والحوار والنقاش، التي تضمن لهم فهم مختلف الإجراءات والقواعد التنظيمية، التي تسهل عليهم سرعة الإستجابة في القيام بمختلف المهام والوظائف المكلفين بها على أكمل وجه، من دون خلل أو عوائق أو مشاكل، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 12.50%، حيث تتمتع بمقومات التركيز والإطلاع الواسع والإدراك والقدرة على

التصرف والإستجابة في أي وقت، بحيث يمكنها ذلك من التفاعل الجيد مع الإدارة والفهم الصحيح لمختلف الإجراءات والقواعد والأسس التنظيمية، التي تهدف إلى القيام بمختلف المهام والأدوار بشكل جيد ومناسب، مما يسمح لها بزيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي ذات مؤهلات وسمات عقلية ونفسية كبيرة تتمتع بالنضج والملاحظة والإدراك الواضح، نفسر النسبة الصفرية إلى أنهم يروون بأن هناك طرق أخرى لتحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، مثل: تسهيل وصول المعلومات وتوفير الظروف الملائمة والإشتراك في عملية إتخاذ القرارات الإدارية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسب متساوية تمثل 42.85%، لكل واحدة منهما، حيث يتسم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بتوفر قدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية وميدانية عالية، تتيح لها القنوات الإتصالية بتبادل الحوار والتفاهم مع الإدارة العليا، مما يضمن تحقيق التفاهم، وفي سرعة الإستجابة لمختلف المهام المكلفين بها بكل فعالية وسهولة أما الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، فيتفقون إلى الخبرة والتجربة التنظيمية الملائمة والضرورية ، مما يتوجب عليهم التفاعل والتواصل مع الإدارة العليا ومع الجماعات التنظيمية الأخرى، من أجل تلقي مختلف المعلومات والبيانات والتعليمات، التي تسهل عليهم الإستجابة للقيام بمختلف المهام والوظائف التي تكون من خلال الفهم الجيد، ومنه تحقيق الإستقرار والاندماج الوظيفي والأمن التنظيمي على مستوى هذه مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 16.66%، فهو من ذوي التمرس والحنكة التنظيمية العالية، التي تتيح لهم الإطلاع والفهم الشامل والكامل لمختلف التعليمات

والإرشادات الصادرة من الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، من أجل القيام بمهامهم بشكل جيد وتدعيم مستوى قدراتهم ومهارتهم التنظيمية بشكل جيد ومناسب، والتقليل من حدة الصراعات التنظيمية، التي تؤثر على ضمان السير الحسن لمختلف نشاطات ومهام هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 50%، حيث يتوفرون على قدرات علمية ومعرفية متواضعة، وهم بحاجة إلى معلومات وإرشادات تنظيمية، تساهم في تحسين مستوى إستجابتهم لمختلف المهام والوظائف المسندة إليهم من قبل مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفي تحقيق الاستقرار وتحسين مستوياتهم العلمية والتنظيمية، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 47.05%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 25.71% حيث تتوفران على مقومات ومكتسبات علمية هامة ومعتبرة، تتيح لها التواصل والتفاعل الجدي مع الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، من أجل التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الوظائف وفق أسس علمية صارمة وواضحة، بعيدا عن الحدس والعشوائية، مما يضمن في الأخير العمل على زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة التي تتيح في تحقيق التنسيق والتفاهم والرضا والإستقرار والإستمرارية وفي تقديم الأداء الوظيفي المناسب والنوعي، مما يضمن زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي إحساس العاملين بأهميتهم وقيمة جهودهم ، مما يؤدي في الأخير إلى الشعور بمستوى عال من الراحة النفسية، التي تكون من خلال توفر مناخ تنظيمي يشجع على التفاعل والتواصل بشكل مناسب وملائم.

وفي ثاني الترتيب، نجد الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يؤكدون على أن على أن الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 31.03% في حين نجد النسبة لدى الذكور منخفضة، التي تمثل 22.58%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على إشراكهم في القرارات الإدارية، يعمل على الرفع من الجانب النفسي والمعنوي، وفي تقديم الحافز والدافعية، الذي تجعلهم يندفعون إلى القيام بمختلف المهام والوظائف وفق أسس صحيحة وسليمة، حيث تدل النسبة العالية لدى المبحوثات الإناث على وجود رغبة وميل في إثبات قدراتهن ومؤهلاتهن التنظيمية من خلال المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، وهذا بهدف التقليل من السيطرة والهيمنة الذكورية في إتخاذ القرارات الإدارية، حيث يكون هناك تكامل وترابط بين الموظفين والموظفات والعمال والعاملات على مستوى هذه المؤسسة، من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار، من دون تهميش أو إقصاء أو تمييز.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسبة تمثل 62.50%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة 44.44% حيث يتسمون بتوفر قدرات ذهنية وعقلية ونفسية ومستوى عال من النضج والتركيز العالي، وهذا ما يساهم بشكل كبير في مشاركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية، التي تعود بالفائدة الكبيرة عليهم، من خلال سرعة الإستجابة للمهام المكلفين بها، وفي تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 17.85%، حيث يتوفرون على مؤهلات وقدرات ذهنية ونفسية ناقصة، إضافة إلى القوة والنشاط والحيوية

وهي بحاجة إلى تحسين وتطوير قدراتها النفسية والذهنية، وهذا يكون من خلال مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، التي تضمن لهم الإحساس بالرضا الوظيفي العالي، وفي الإلتزام بأداء المهام والأدوار بشكل جيد ومناسب، من خلال دعم الجماعات التنظيمية الأخرى، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 13.33%، وهي تتميز بتوفر الإدراك والتركيز والفهم الكبير لمختلف ظروف العمل على مستوى هذه المؤسسة، مما يسمح لها في المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية بهذه المؤسسة، وفي تعزيز وتدعيم مؤهلاتها النفسية والمعرفية والتنظيمية من أجل سرعة الإستجابة والاثير الإيجابي في أداء مختلف المهام والوظائف المسندة إليهم .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الإشتراك في عملية إتخاذ القرارات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 55.55%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 28.57%، ، حيث تتمتعان بخبرة وتجربة عالية وإطلاع واسع بمختلف ظروف العمل على مستوى هذه المؤسسة، حيث يعملون على المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، من أجل تدعيم مؤهلاتهم التنظيمية والميدانية في أداء مختلف المهام بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 7.17%، حيث تنقصهم الخبرة والتجربة، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نفضال العمل على إشراكهم في إتخاذ القرارات الإدارية، من أجل تحقيق سرعة الإستجابة للمهام والوظائف المنوطة بهم، حتى يكتسبوا الخبرات والمهارات التنظيمية الضرورية، التي تتيح لهم التأقلم والاندماج مع أجواء وظروف العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال المعطيات الرقمية بأن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن الإشتراك في عملية

إتخاذ القرارات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 35.29%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 28.57%، وهاتين الفئتين من المبحوثين، ذات قدرات ومهارات ومؤهلات علمية ومعرفية، تسمح لها بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات الإدارية، من خلال تقديم أفكار ووجهات نظر قيمة وجيدة، مما يساهم في الأخير سرعة الإستجابة الفعالة والكبيرة للمهام المطلوبة منهم أدائها، وفق أسس علمية صحيحة وواضحة ومفهومة، من أجل تحقيق جودة الإدارة الشاملة الجيدة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث لا يتوفرون على القدرات والمؤهلات المعرفية والعلمية الضرورية، التي تتيح لهم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، مما يتوجب عليهم الخضوع للدورات التدريبية من أجل تحسين مستوياتها العلمية والإدارية، التي تضمن لهم سرعة الإستجابة لمختلف الوظائف والمهام والأدوار المسندة إليهم بشكل صحيح وواضح.

منه نستنتج في الأخير على أن الإشراف في عملية إتخاذ القرارات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، حيث تجعل الموظفين والعمال يشعرون بأهميتهم وقيمة جهودهم المبذولة، وهذا ما يكون له التأثير الإيجابي في الروح المعنوية والنفسية في سرعة الإستجابة للقيام بمختلف المهام والوظائف وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي تحقيق الرضا والإستقرار الوظيفي والتنظيمي كون هذه المؤسسة تعمل على الأخذ بآراء العمال اثناء إتخاذ القرارات، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد تسهيل وصول المعلومات، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن تسهيل وصول المعلومات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 25.80% في حين نجد النسبة لدى الإناث متقاربة، التي تمثل 24.13%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يركزون على أن تسهيل وصول المعلومات إلى جميع الموظفين والعمال بشكل مفهوم وصحيح وواضح، ومن دون خلل أو تمييز أو لبس، مما يساهم في الأخير في إستجابة الموظفين للمهام والأدوار المطلوبة منهم بشكل صحيح ومناسب، يضمن إستمرارية مهام ووظائف هذه المؤسسة بشكل صحيح ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة ، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن تسهيل وصول المعلومات ، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسبة تمثل 33.33%، وهي تتسم بتوفر مؤهلات وقدرات عقلية وذهنية، يسمح لها بالفهم الصحيح للمعلومات والبيانات التي يتلقونها بشكل سهل وبسيط ومرن، مما يساهم في سرعة الإستجابة لمختلف المهام والوظائف والعمل على أدائها بشكل صحيح ومناسب، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة 28.57% ، فهي ذات قدرات وسمات تتسم بالإدراك والتميز والنضج النفسي الناقص، مع وجود نشاط وديناميكية وحيوية عندهم، حيث يتطلب أن تكون المعلومات والبيانات الواردة من الإدارة العليا تتناسب مع قدراتهم النفسية والعقلية وهذا من أجل تحقيق الإستجابة السريعة والفعالة لأداء مختلف المهام والوظائف بشكل صحيح وواضح ومناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 26.66%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهاتان الفئتين تتمتعان بقدرات ومؤهلات نفسية وتنظيمية وعقلية من تركيز وإدراك وفهم وهدوء، يتسنى لها سرعة فهم وإستيعاب تلك المعلومات والبيانات الواردة من الإدارة العليا من أجل أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، إلى أنهم يروون بأن هناك طرق أخرى لتحسين مؤسسة نפטال لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة منهم

حيث تتمثل في: توفير الظروف الملائمة للعمل، فتح قنوات الحوار والنقاش والتفاهم بين العمال.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن تسهيل وصول المعلومات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 39.28%، حيث لا تتوفر لديهم قدرات وتجارب تدريبية كبيرة ومعتبرة، وهم بحاجة إلى أن تكون المعلومات والبيانات مرنة وسهلة التداول، بشكل يضمن لهم سرعة الإستجابة للقيام بمختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وواضح وجيد، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 14.28%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، حيث تتوفر لدى هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين القدرات والمهارات الإدارية والتنظيمية المناسبة، التي تتيح لهم تدعيم وتعزيز مستوى فهمهم للمعلومات والبيانات، التي تتيح لهم القيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، ومن أجل زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبه المئوية بأن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تحسين وصول المعلومات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 31.42%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين ذات مؤهلات ومستويات علمية عالية وكبيرة، تتيح لها الإطلاع والتعرف العميق بأن المعلومات والبيانات التي ترد من الإدارة العليا لهذه المؤسسة، بشكل سهل وبسيط، يسهل من عملية الإستجابة لأداء المهام والوظائف بشكل مناسب ومفهوم وواضح، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، وهي ذات مستويات علمية متواضعة، وهي بحاجة إلى تحسين مؤهلاتها الإدارية والتنظيمية، وهذا من خلال الخضوع للدورات التدريبية والتكوينية، التي تضمن لها سهولة فهم المعلومات والبيانات التي تكون صادرة من الإدارة العليا لمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، ومنه القيام بتلك

الوظائف والأدوار والمهام بشكل مناسب وملائم وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 11.76% ، وهي ذات كفاءات ومقومات علمية هائلة، إذ أنها ترى أن الفهم والإستيعاب الجيد للمعلومات يكون من خلال توفر قنوات إتصالية تضمن تدفقها بشكل جيد ومنظم، مما يسارع من إستجابة الموظفين والعمال للقيام بمختلف المهام والوظائف بشكل ملائم ومناسب، وفي تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة .

منه نستنتج في الأخير على أن تحسين وصول المعلومات، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، ويكون من خلال توفير قنوات إتصالية فعالة بمختلف أشكالها، التي تضمن التداول السلس لمختلف المعلومات والبيانات بشكل سلس ومرن لجميع المستويات الإدارية، مما يضمن تحقيق التنسيق والإنسجام والفهم الجيد لها، من أجل سرعة الإستجابة لأداء الوظائف والمهام بشكل مناسب وملائم

وفي رابع الترتيب، نجد توفير الظروف المناسبة للعمل، حيث نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن توفير الظروف المناسبة للعمل، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 16.12% في حين نجد النسبة لدى الإناث تمثل 10.34%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث إجماعهم على أن توفر الظروف والمقومات التنظيمية المادية والمعنوية المناسبة والمشجعة للعمل، من لوازم وعتاد وظروف الوقاية من حوادث العمل مع تشجيعهم بتقديم حوافز مالية مثل: الترقية، والمنح، تؤدي إلى تحفيزهم على القيام بمهامهم ووظائفهم بشكل جيد ومناسب مما يضمن إستمرارية وإستقرار هذه مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بشرط أن تكون هذه الظروف والحوافز تراعي النواحي النفسية والعقلية والذهنية والتنظيمية والسلوكية والاجتماعية للأفراد الموظفين.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة ، (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن توفير الظروف المناسبة للعمل، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسبة تمثل 25%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 22.22% ، حيث تتسم هاتين الفئتين بقوة الملاحظة والإدراك والتمييز والقدرة على الفهم والنضج التنظيمي والنفسي العالي، مما يجعلها تدرك عميق الإدراك، على أن توفير الظروف المناسبة للعوامل، سواء كانت مادية او معنوية، تؤدي إلى سرعة التأثير على سلوكياتهم في القيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد وفي إطار تنظيمي مناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 10.71%، فهي ذات إدراك وفهم ونضج نفسي ناقص، تتسم بالحيوية والنشاط والقوة، من خلال إطلاعها على أن توفر الظروف المشجعة والمحفزة للعمل، يعمل على زيادة سرعة الإستجابة لمختلف المهام والوظائف، التي سيقومون بها، مما يسمح لهم بتحسين وتطوير مستوى إدراكهم وفهمهم العميق، بمختلف ظروف العمل السارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 6.66%، وهي ذات مقومات نفسية وعقلية وتنظيمية جيدة ، التي تتيح لها إدراك والإطلاع على أن حرص الإدارة العليا لمؤسسة نפטال، على توفير مختلف الحوافز والمقومات التنظيمية، سيؤدي إلى سرعة التأثير في القيام بمختلف المهام والوظائف، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد الرضا والإستقرار الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن توفير الظروف المناسبة للعمل يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 16.66%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 14.28%، حيث تتوفر لدى هاتين الفئتين

من الأفراد المبحوثين، مقومات وخبرات تنظيمية هامة ومعتبرة، وهذا نتيجة ملاحظتها وإطلاعها الكبير والعميق، على أن توفير مؤسسة نפטال لمقومات وظروف تنظيمية يشجع الموظفين على القيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، وهذا ما يؤدي إلى إحساسهم بقيمتهم وأهميتهم في التنظيمي، وفي تعزيز قدراتهم ومهاراتهم ومؤهلاتهم الإدارية والتنظيمية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 10.71%، وهم يتوفرون على قدرات ومؤهلات وخبرات تنظيمية محدودة، ولكن من خلال توفير الإدارة العليا لمؤسسة نפטال، فإنهم سوف يطورون مستوى أدائهم المهني والوظيفي، وهذا من خلال وجود دافعية وميل وحماس في القيام بمختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب، وهذا ما يساهم في الأخير في زيادة مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلاله بأن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن توفير الظروف المناسبة للعمل يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، بنسبة تمثل 25%، وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية متواضعة، ولكن من خلال إحتكاكها وتفاعلها مع الجماعات التنظيمية الأخرى، وخضوعها للتدريب والتكوين، سمح لها ذلك بالإطلاع على أن توفر الظروف والعوامل التنظيمية المشجعة، تضمن لهم تحسين مستوى إستجابتهم للقيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 14.28%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 5.88%، حيث تتمتع هاتين الفئتين من الافراد المبحوثين بمقومات علمية ومعرفية عالية، تدل على أنها مطلعة بشكل كبير على أن مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، تعمل على توفير ظروف تنظيمية مشجعة على العمل وفق أسس علمية وموضوعية، بعيدة عن الحدس والعشوائية والتخمين مما يضمن سرعة إستجابة الموظفين والعمال للقيام بمختلف المهام والوظائف، وفي تدعيم وتطوير مستوى أدائهم الوظيفي.

منه نستنتج في الأخير على أن توفير الظروف المناسبة للعمل، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة، من خلال توفير ظروف معنوية المتمثلة في التشجيع والتحفيز والمدح وتقديم عبارات الشكر والإمتنان، إضافة إلى توفير الظروف المادية من معدات ولوازم وعتاد ووسائل الحماية والوقاية من حوادث العمل، إضافة إلى تقديم الحوافز المالية من راتب جيد وعلاوات وترقيات، مما يساهم في الأخير في زيادة مستوى تأثير الموظفين للقيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة بشكل فعال وجيد.

الجدول رقم (46): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين

المجموع		إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها		توفير قنوات إتصالية مختلفة		تخصيص دورات تدريبية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%6.45	20	%35	7	%25	5	%40	8	ذكر	
%35.48	11	%18.18	2	%27.27	3	%54.54	6	أنثى	
%100	31	%29.03	9	%25.80	8	%45.16	14	المجموع	
%38.70	12	%33.33	4	%25	3	%41.66	5	أقل من 30 سنة	
%22.58	7	%28.57	2	%14.28	1	%57.14	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%22.58	7	%42.85	3	%28.57	2	%28.57	2	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%16.12	5	%0	0	%40	2	%60	3	من 50 سنة فما فوق	
%100	31	%29.03	9	%25.80	8	%45.16	14	المجموع	
%48.38	15	%26.66	4	%20	3	%53.33	8	أقل من 5 سنوات	
%29.03	9	%22.22	2	%33.33	3	%44.44	4	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%22.58	7	%42.85	3	%28.57	2	%28.57	2	أكثر من 10 سنوات	
%100	31	%29.03	9	%25.80	8	%45.16	14	المجموع	
%12.90	4	%25	1	%25	1	%50	2	ثانوي	
%61.29	19	%21.05	4	%21.05	4	%57.89	11	جامعي	
%25.80	8	%50	4	%37.50	3	%12.50	1	دراسات عليا	
%100	31	%29.03	9	%25.80	8	%45.16	14	المجموع	

من خلال معطيات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن على أن تخصيص الدورات التدريبية، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 54.54% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 40%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يجمعون على أن الخضوع للدورات التكوينية، يساهم في تطوير وتحسين قدراتهم التفاعلية والتواصلية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، التي تكون وفق أسس صحيحة وسليمة، تتضمن هذه المهارات مهارات التحدث الكتابية، الإنصات، الإقناع، عرض الأفكار ونشرها وإبلاغها، وهذا يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، نتيجة وجود التفاهم والتنسيق والإنسجام، مما يدل على حرص مؤسسة نفضال على ضمان السير الحسن لمختلف وظائفها ومهامها بشكل جيد، وهذه الدورات التدريبية، تكون وفق فترات محددة زمنياً، تراعي النواحي العقلية والنفسية والسلوكية للموظفين والموظفات.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن تخصيص الدورات التدريبية، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين بنسبة تمثل 60%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 57.14%، حيث تتسم هذه الفئتين بتوفر مقومات نفسية وعقلية هامة، ومستوى عال من النضج العقلي والسلوكي، الذي يتيح لها إدراك أن الدورات التكوينية، تساهم في تحسين مهارات التواصل بين الموظفين، كما تعمل أيضاً على تدعيمها وتعزيزها خصوصاً لدى هاتين الفئتين، مما يسمح لهما بتحقيق التنسيق والتفاهم الجيد في أداء مختلف المهام والوظائف على أكمل وجه ممكن، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 41.66%، وهي ذات حيوية ونشاط وديناميكية وقوة، لكن مع وجود نقص في النضج والإدراك العقلي والنفسي، وهم يحتاجون إلى دورات تكوينية وتدريبية من أجل تحسين مهارات التفاعل والإتصال مع الفعاليات

التنظيمية الأخرى وإستكمال أوجه النقص والخلل في التواصل والإتصال، وهذا من أجل تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 28.57%، وهي ذات قدرات بدنية وعقلية ونفسية عالية، من إدراك وتركيز وإطلاع واسع، حيث أنهم يروون بأن الدورات التكوينية، تساهم في زيادة مستوى التواصل والتفاعل بين العمال، وفي تجسيد العلاقات الإنسانية الاجتماعية، وفق أسس الإحترام والتقدير، مما يضمن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد وزيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة ، وفق أسس صحيحة وسليمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن تخصيص الدورات التدريبية، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 53.33%، حيث تفتقر هذه الفئة من المبحوثين للمهارات والخبرات الإتصالية والتنظيمية، مما يتوجب عليها ضرورة الخضوع لها ، من أجل تحقيق الإندماج الوظيفي مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، وكذا العمل على تحسين مهاراتها وخبراتها ومؤهلاتها الإتصالية بشكل جيد وحسن، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 44.44%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 28.57%، حيث تتمتع هاتين الفئتين بمقومات ومؤهلات إتصالية وتنظيمية وميدانية عالية، تجعلها مطلعة ومدركة بشكل كبير، وهذا بحكم إتحاقهما المبكر للعمل على مستوى هذه المؤسسة، على أن الدورات التدريبية والتكوينية ، تساهم في تحسين مهارات التواصل وتحقيق التنسيق والإنسجام بين مختلف المستويات الإدارية عند أداء مختلف المهام والوظائف والأدوار المسندة إليهم،

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبه المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تخصيص الدورات التدريبية، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 57.89%، وهذه الفئة على إدراك وإستيعاب عميق

وشامل بحكم مستوياتها التعليمية والعلمية العالية، بان الدورات التدريبية، التي تكون وفق فترات زمنية منظمة وتراعي النواحي العلمية والعقلية والنفسية للموظفين، تؤدي إلى تحسين مهارات التفاعل والإتصال لدى الموظفين، ومنه العمل على تحسين الأداء الوظيفي لهم، وزيادة مستوى الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 50%، حيث يتسمون بقدرات ومكتسبات علمية وتنظيمية ومعرفية متواضعة، ومن أجل تحسينها فإنه يتوجب عليهم الخضوع لهذه الدورات التكوينية، التي تتيح لهم إكتساب مهارات التواصل الفعالة، التي تسهل عليهم التنسيق والتفاهم مع الموظفين الآخرين، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف في إطار تعاوني تشاركي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 12.50%، وهم من الفئة ذات المستويات العلمية الراقية، التي يتيح لها تقديم آراء وأفكار سليمة وصائبة ومنطقية، على أن الدورات التدريبية، تساهم مساهمة كبيرة في تحسين وتطوير مهارات الإتصال والتفاعل بين الموظفين، من خلال وجود تنسيق وإنسجام مشترك، يؤدي في النهاية إلى تكريس الجودة الشاملة في المهام والوظائف وفي التقليل من الصراعات والنزاعات التنظيمية التي تحدث بين وقت لآخر.

منه نستنتج في الأخير على أن تخصيص الدورات التدريبية، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، وهذه الدورات التكوينية، تساهم في تحسين قدرات الموظفين وتحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام المشترك في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل حسن وجيد، مما يساهم في الأخير في زيادة الفعالية التنظيمية لمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وفي ضمان تجسيد مناخ تنظيمي مبني على التفاعل والتواصل بعيدا عن الصراعات والمشاكل التنظيمية والعشوائية والتسرع والتخمين.

وفي ثاني الترتيب، نجد إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الافراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة

نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 35% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 18.18%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يجمعون على أن الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، تعمل على إنتقاء وإختيار الأساليب التي تضمن وصول وتبادل المعلومات بين الموظفين بشكل جيد، بحيث تصل هذه المعلومات وتبادل وفق أساليب نفسية وسلوكية ولغوية، التي تراعي القدرات والنواحي النفسية والعلمية والعقلية للموظفين من الذكور والإناث حتى تضمن تحسين مهارات التواصل للموظفين، التي تجعلهم يقومون بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، مما يزيد من الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة ، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين بنسبة تمثل 42.85%، وهي الفئة ذات نضج نفسي وإدراك وفهم كبير عال، يتيح لها إدراك أن الأساليب الإتصالية المختارة بعناية من قبل الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات الإتصال بين الموظفين، وفي تقديم الأداء الوظيفي، الذي يكون من خلال التنسيق والتفاهم وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 33.33%، وهي ذات إدراك وتركيز وفهم ناقص مع توفر الحيوية والنشاط والحركية، مما يتوجب على الإدارة العليا إختيار أساليب إتصالية تراعي مستوياتهم العقلية والنفسية وهذا من أجل تحسين مهارات التواصل والتنسيق في أداء مختلف المهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 28.57%، وهذه الفئة ذات إدراك وتركيز ونشاط وديناميكية، مما يتيح لها الإطلاع على الأساليب الإتصالية المختارة بشكل جيد من الإدارة، تساهم في تطوير المهارات الإتصالية للموظفين، وفي تحقيق الأداء الوظيفي الجيد من دون خلل أو معوقات، حيث تتسم بوجود مقومات الإدراك

وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي تتسم بالحكمة والرزانة والهدوء والإدراك الكبير مع تواضع المقومات الجسدية، ولكن من خلال النسبة المعدومة، نفسرها إلى أنهم يروون بأن هناك مؤشرات أخرى لتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، التي تتمثل في توفير القنوات الإتصالية المختلفة، تخصيص الدورات التدريبية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 42.85%، وهي تتمتع بثقافة إتصالية وتنظيمية عالية وهذا ما يمكنها من الإطلاع والإدراك العميق على أن إختيار الإدارة العليا للأساليب الإتصالية، يساهم في تحسين مهارات الإتصال لدى الموظفين، وهذا يكون من خلال تبادل المعلومات بشكل منسق ومنظم، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 26.66%، فهي تفتقر إلى المهارات والخبرات التنظيمية والإتصالية، وهي بحاجة إلى أساليب إتصالية مفهومة ومستعابة، من أجل التفاعل مع بقية الفعاليات التنظيمية بشكل منظم وجيد، ومن دون صعوبات أو عوائق نفسية أو تقنية أو ثقافية، مما يضمن لها تحسين وتطوير مهارات التواصل، التي يكون لها تأثير كبير في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 22.22%، وهي تتمتع بقدرات وخبرات تنظيمية وإتصالية وإدارية، بحكم إطلاعها الواسع بأن إختيار الإدارة العليا للمؤسسة للأساليب الإتصالية، يساهم مساهمة فعالة في تحسين قدراتهم في الحديث والإنصات والإقناع، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والإنسجام في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل مناسب وملائم.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبه المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين

مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 50%، وهذه الفئة ذات مكتسبات وخلفية علمية ومعرفية كبيرة، يسمح لها أن تقدم أفكارها بشكل منطقي، حيث أن الأساليب الإتصالية المختارة بعناية من أجل ضمان وصول المعلومات بشكل جيد يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات الإتصال لدى الموظفين وفق أسس صحيحة وعلمية، بعيدا عن التسرع والحدس والتخمين، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، وهي ذات مستويات علمية ومعرفية متواضعة، وهي بحاجة إلى أساليب ووسائل إتصالية للتفاعل بشكل جيد ومرن وسهل، مما يضمن إكتساب مهارات إتصالية، تساهم في تطوير وتحسين مستوى الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 21.05%، وهي فئة تمتاز برصيدها العلمي والثقافي، حيث ترى أن إختيار الإدارة للأساليب الإتصالية، يساهم في تحسين مهارات التواصل بين العمال، وفق لغة مفهومة ومستعابة وواضحة، وتكون مراعية للمستويات العلمية والثقافية للعمال والموظفين، مما يؤدي إلى تكريس الجودة في القرارات الإدارية المتخذة، التي تكون بناء على معلومات وبيانات صحيحة ومنطقية، وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة. منه نستنتج في الأخير على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، حيث يجب أن تكون هذه الأساليب واضحة ومفهومة ومستعابة، من خلال الشكل والمضمون واللغة، تراعي الجوانب النفسية والعقلية والعلمية للموظفين، وهذا من أجل تجسيد التفاهم والتنسيق والإنسجام المشترك بين الموظفين، في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وجيد وملائم.

وفي ثالث الترتيب، نجد توفير قنوات إتصالية مختلفة، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكد على أن توفير قنوات إتصالية مختلفة، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 27.27% في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل 25%.

من خلال هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على القنوات الإتصالية الموفرة والمختلفة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، تساهم بشكل كبير تحقيق التواصل والتفاعل بين الموظفين والتنسيق، الذي يكون من خلال تحسين مهارات التواصل، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي، نتيجة ملائمة تلك القنوات الإتصالية للتعبير والحوار والنقاش بين الموظفين.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن توفير قنوات إتصالية مختلفة، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين بنسبة تمثل 40%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 28.57%، حيث تتسم هاتين الفئتين من الافراد المبحوثين، بتوفر النضج النفسي والعقلي والتركيز العالي، الذي يتيح الإطلاع الكبير على مساهمة القنوات الإتصالية المختلفة في تحسين مهارات التواصل والتفاعل بين الموظفين بشكل جيد وفعال ومناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 25%، وهي تتسم بمقومات نفسية وعقلية وسلوكية ناقصة نوعا ما، لكن من خلال تركيز الإدارة على إختيار القنوات الإتصالية المختلفة، فإن ذلك يساهم في تطوير وتحسين شخصياتهم في التعبير والحوار، نتيجة التفاعل والتواصل مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 14.28%، وهي ذات إدراك وتركيز وحيوية ونشاط، مما يتيح لها إختيار القنوات الإتصالية المناسبة للتفاعل وهذا من أجل التنسيق والتفاهم المشترك في أداء مختلف الوظائف بشكل جيد وحسن، ومن خلال تدعيم وتعزيز مقوماتهم ومهاراتهم الإتصالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن توفير قنوات إتصالية

مختلفة، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 33.33%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 28.57%، حيث تتسم هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بخبرات ومهارات وتجارب تنظيمية طويلة، مما يسمح لها بالإطلاع الكبير والعميق على أن تنوع القنوات الإتصالية، يساهم في تحسين التواصل لدى الموظفين، وفق أسس تنظيمية صحيحة، مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الجودة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 20%، وهي تتوفر على خبرة وحنكة تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى إكتساب مهارات الإتصال مع الآخرين، وهذا من خلال الحوار والإتصال في قنوات تتناسب مع خبرتهم وتجربتهم، مما يؤدي بهم إلى تحقيق الإندماج والتكيف التنظيمي مع مختلف الفعاليات التنظيمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن توفير قنوات إتصالية مختلفة، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 37.50%، فهي ذات مستويات علمية ومعرفية عالية ومعتبرة، حيث أن إطلاعها على تنوع القنوات الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال، يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات التواصل لدى الموظفين، وهذه القنوات الإتصالية المختلفة، سواء كانت شفوية أو مكتوبة أو سمعية بصرية، تراعى النواحي العلمية للموظفين، وتضمن تدفق المعلومات وفق لغة سهلة وبسيطة وواضحة ومستعابة وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، وهي ذات مستويات علمية ومعرفية متواضعة، وهي بحاجة إلى قنوات إتصالية متنوعة، لتحسين وتطوير مستوى التفاعل والتواصل، الذي يهدف إلى تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية بمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو، في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ومناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 21.05%، وهي ذات رصيد علمي ومعرفي كبير، يتيح

لها الإطلاع الواسع والإدراك العميق والفهم الشامل على مساهمة تنوع القنوات الإتصالية في تحسين مهارات التواصل والإتصال بين الموظفين، وفق أسس صحيحة وسليمة، الذي يكون له الأثر الإيجابي في تحسين الأداء الوظيفي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة بشكل جيد، وهذا مما يساهم في الأخير في بناء مؤسسة قوية، تسير فيها المهام بشكل جيد ومناسب، بعيدا عن الإشاعات والأخبار المغرضة والكاذبة.

منه نستنتج في الأخير على أن توفير قنوات إتصالية مختلفة، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، حيث تكون متنوعة بين المكتوبة والشفوية والتكنولوجية والسمعية والبصرية، وهذا من أجل مراعاة مختلف النواحي النفسية والإجتماعية والعقلية للموظفين، من أجل تحسين مهاراتهم الإتصالية، وفي تبادل المعلومات والبيانات بشكل منظم ومنسق ومفهوم ومستعاب، مما يؤدي في الأخير إلى تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب والجيد، وفي زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي بناء منظومة إتصالية قوية ومتينة، تضمن التداول السلس والمرن والجيد لمختلف المعلومات والبيانات بين جميع المستويات الإدارية.

الجدول رقم (47): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال

المجموع		الشعور بالواجب		التعاون		الإلتزام بالوقت		الشعور بالمسؤولية		الإخلاص والنزاهة		الإلتصاف		الإحترام		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
%56.75	47	%4.25	2	%8.51	4	%17.02	8	%23.40	11	%12.76	6	%14.89	7	%19.14	9	ذكر	
%41.25	33	%3.03	1	%9.09	3	%27.27	9	%24.24	8	%6.06	2	%15.15	5	%15.15	5	أنثى	
%100	80	%3.75	3	%8.75	7	%21.25	17	%23.75	19	%10	8	%15	12	%17.50	14	المجموع	
%43.75	35	%0	0	%8.57	3	%28.57	10	%22.85	8	%14.28	5	%8.57	3	%17.14	6	أقل من 30 سنة	
%25	20	%0	0	%10	2	%15	3	%30	6	%10	2	%15	3	%20	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%21.25	17	%5.88	1	%5.88	1	%23.52	4	%17.64	3	%5.88	1	%29.41	5	%11.76	2	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10	8	%25	2	%12.50	1	%12.50	0	%25	2	%0	0	%12.50	1	%25	2	من 50 سنة فما فوق	
%100	80	%3.75	3	%8.75	7	%21.25	17	%23.75	19	%10	8	%15	12	%17.50	14	المجموع	
%52.50	42	%4.76	2	%7.14	3	%26.19	11	%21.42	9	%9.52	4	%14.28	6	%16.66	7	أقل من 5 سنوات	
%27.50	22	%4.54	1	%13.63	3	%18.18	4	%13.63	3	%9.09	2	%22.72	5	%18.18	4	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%20	16	%0	0	%6.25	1	%12.50	2	%43.75	7	%12.50	2	%6.25	1	%18.75	3	أكثر من 10 سنوات	
%100	80	%3.75	3	%8.75	7	%21.25	17	%23.75	19	%10	8	%15	12	%17.50	14	المجموع	
%42.50	34	%2.94	1	%5.88	2	%26.47	9	%38.23	13	%11.76	4	%8.82	3	%5.88	2	ثانوي	
%43.75	35	%5.71	2	%8.57	3	%17.14	6	%11.42	4	%5.71	2	%20	7	%31.42	11	جامعي	
%13.75	11	%9.09	1	%18.18	2	%9.09	1	%18.18	2	%18.18	2	%18.18	2	%9.09	1	دراسات عليا	
%100	80	%3.75	3	%8.75	7	%21.25	17	%23.75	19	10%	8	15%	12	%17.50	14	المجموع	

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعن على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل بنسبة 24.24% في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 23.40%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث يركزن على الشعور بالمسؤولية الملقاة عليهن عند أداء مختلف المهام والوظائف وهذا لإثبات مكانتهن والإستحقاق في الأدوار والمهام التي يقومون بها، ولكن رغم ذلك نلاحظ أن النسب متقاربة بين الذكور والإناث، حيث يعتبرون الشعور بالمسؤولية من أهم القيم المركزة على مستوى هذه المؤسسة من أجل تحقيق التكامل والترابط بين الموظفين والعمال في أداء الوظائف والمهام، دون خلل أو تراخي أو تقصير في إطار نسق تعاوني تشاركي.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يجمعون على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 30%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة، تمثل 25% حيث تتس هاتين الفئتين بتوفر القدرات النفسية والعقلية من إدراك وتمييز وإستيعاب إضافة إلى الحيوية والنشاط، حيث يجمعون على أن الشعور بالمسؤولية تعد من أهم مقتضيات العمل الإداري في هذه المؤسسة، والتي تدل على تطبيق سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 22.85%، وهي ذات نضج وإدراك نفسي وعقلي ناقص، حيث يمثل الشعور بالمسؤولية لدى الموظف الحافز في إكتمال شخصيته التنظيمية، التي تساعد على القيام بمهامه ووظائفه بشكل جيد ومناسب وفي إثبات وجوده وأهميته على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 17.64%، وهي ذات تمييز وقوة وحركية كبيرة، تتيح لها إعتبار

الشعور بالمسؤولية من أهم مقومات السلوك التنظيمي التي تضمن القيام بالأدوار بشكل جيد ومناسب، وتحملها في حالة وجود خلل أو أخطاء أو معوقات.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 43.75%، وهذه الفئة تتمتع بخبرات وقدرات تنظيمية عالية، يتيح لها إدراك أن الشعور بالمسؤولية، تضمن قيام الموظف بمهامه ووظائفه على أكمل وجه، وبكل صرامة وجدية دون الهروب منها، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 21.42%، وهي ذات خبرات وتجارب محدودة، وهي ترى أن الشعور بالمسؤولية، يعمل على تحسين وتطوير شخصية الموظف التنظيمية، التي تتيح له أداء مختلف الأدوار والمهام بكل جدية وصرامة وتنظيم، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 13.63%، وهي تتمتع بخبرة إدارية وتنظيمية كبيرة، حيث يعد الشعور بالمسؤولية من أهم مستلزمات تحقيق التنظيم على مستوى هذه المؤسسة، التي تضمن القيام بمختلف الأدوار والمهام من دون تراخي أو تسبب أو إهمال.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المثوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن الشعور بالمسؤولية تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 38.23%، وهذه الفئة ذات مستويات تعليمية متواضعة، وهي تحتاج إلى دورات تكوينية، تتيح لها تحمل المسؤولية التنظيمية في أداء الوظائف وتطوير مستواها التنظيمي والعلمي بشكل يتناغم مع متطلبات وأهداف هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 18.18%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 11.42%، هاتين الفئتين ذات مستويات علمية وتعليمية ومعرفية معتبرة، تسمح لها أن تدرك بأن الشعور بالمسؤولية، يعمل وضع الموظف في إطار تنظيمي واضح يساعده على القيام

بمختلف المهام بكل جدية وصرامة ووفق معايير علمية، تتطلب التركيز والإدراك والفهم الواسع لمتطلبات المهام المسندة إليه.

منه نستنتج في الأخير بأن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعومة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، التي تقوم على التحلي بالجدية والصرامة وعدم الهروب منها، وهي تدل على تطبيق سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، التي تتطلب منه عدم التقصير في أداء مهامه ووظائفه وعدم الهروب منها خاصة في حالة وجود أخطاء وهفوات ومواطن الخلل.

وفي ثاني الترتيب، نجد الإلتزام بالوقت، حيث يتضح لنا من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعون على أن الإلتزام بالوقت، يعد من أهم القيم المدعومة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل بنسبة تمثل 27.27% في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 17.02%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث يركزن أكثر من الذكور على إحترام الوقت وعدم العمل على تضييعه من خلال التأخرات وعدم إحترام المواعيد، وهذا يعود إلى طبيعتهن التي تميل إلى تحقيق الاستقرار والإستمرارية في التنظيم من خلال العمل على إثبات جديتهن وصرامتهن التنظيمية في أداء مختلف الأدوار والوظائف والحصول على مستوى من الرضا والأمن الوظيفي، الذي يضمن لها إشباع حاجياتها النفسية والإجتماعية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 30 سنة)، يجمعون على أن الإلتزام بالوقت، يعد من أهم القيم المدعومة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 28.57%، حيث تتسم هذه الفئة بنقص الإدراك والنضج العقلي والنفسي والتنظيمي، حيث يجمعون على أن التقيد بالوقت يعمل على تشكيل شخصية العامل التنظيمية من خلال تحليه بالصرامة والجدية في أداء الوظائف والمهام بشكل جيد ومناسب، وفي تحقيق وإثبات الذات، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة

العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة، تمثل 23.52%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 15% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 12.50%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث بالنضج والإدراك النفسي والعقلي والحركية والنشاط، الذي يتيح لها التعبير عن آرائها بأن إلزام الوقت يعد من أهم المقومات التنظيمية التي تدل على جدية وصرامة الموظف في أداء مختلف وظائفه ومهامه من دون تأخير أو تسبب أو ممانعة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن الإلتزام بالوقت، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 26.19%، وهي تتسم بثقافة تنظيمية وإدارية محدودة، مما يتطلب عليها الإلتزام والتقيد بالوقت من أجل تحسين وتطوير مستواها التنظيمي بشكل جيد، وهذا من أجل تحقيق الإندماج والتكيف الوظيفي، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 12.50%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر مهارات وقدرات تنظيمية، نتيجة إلتحاقهما بالعمل على مستوى المؤسسة مبكراً، مما سمح لهما بالإطلاع على أن الإلتزام والتقيد بالوقت يعد من أهم القيم الواجب ترسيخها على مستوى هذه المؤسسة، لضمان زيادة وتدعيم المستوى الوظيفي للعمال والموظفين.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن الإلتزام بالوقت يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 26.47%، وهي ذات رصيد علمي متواضع نوعاً ما، وهي بحاجة إلى التقيد بالوقت، من خلال خضوعها لدورات تكوينية تتيح لها أداء مختلف الوظائف والمهام من دون تماطل أو تأخير، كما يساهم في تكوين شخصيتهم التنظيمية وفق أسس صحيحة

ومناسبة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 17.14%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتسمان بمقومات علمية ومعرفية عالية، تجعلهما تدركان قيمة الإلتزام بالوقت، من خلال وجود مؤشرات كمية وكيفية تحدد مدى التقيد بالوقت، مثل نسبة الدوران في العمل، الغياب، التأخرات، مما يعبر عن مدى وجود جدية لدى الموظف في أداء مختلف مهامه ووظائفه بشكل جيد ومناسب.

منه نستنتج في الأخير بأن الإلتزام بالوقت، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، وهذه القيمة تعبر عن مدى جدية وصرامة الموظف في أداء مختلف مهامه ووظائفه بشكل جيد ومناسب ومن دون تأخير، مما يضمن إستمرارية السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد الإحترام، فمن خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل بنسبة تمثل 19.14% في حين نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 15.15%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يركزن على عنصر الإحترام، الذي يعد خطأ أحمر لا ينبغي تجاوزه، من خلال التقليل من شأنهن أو كرامتهن بأي شكل من أشكال التمييز والتهميش، أو إستخدام أساليب العنف اللفظي أو النفسي الذي يعمل على المساس بكرامتهن الشخصية، ووجوب مراعاة النواحي النفسية والعقلية والسلوكية للإناث، كما أن الأفراد المبحوثين من الذكور ينبغي عليهم أن تكون العلاقات التنظيمية والاجتماعية مع الإناث يسودها الإحرام والتقدير والثقة المتبادلة مما يضمن تحقيق التعاون والتشارك في إطار تنظيمي مشترك وواحد.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (من 50 سنة فما فوق)، يجمعون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 25%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين

من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 20%، حيث تتسم هاتين الفئتين بالرزانة والهدوء والإدراك والحركية والحيوية، مما يجعلها تركز على الإحترام وعدم التقليل من شأن الآخرين أو المساس بسمعته الشخصية، خصوصاً الموظفين الأكبر سناً، وهذا من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الأدوار والمهام في إطار جو من العلاقات الإنسانية القوية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 17.14%، وهي ذات إدراك ووعي ونضج تنظيمي ونفسي ناقص، مما يتوجب على مختلف الفعاليات التنظيمية العمل على الأخذ بيدهم وإحترامهم وعدم المساس بشخصياتهم، وهذا من أجل ضمان تحقيق الرضا والأمن الوظيفي لهم على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 11.76%، وهي ذات مقومات نفسية وعقلية وجسدية هامة ومعتبرة، يتيح لها الإطلاع والإدراك على أن الإحترام عنصر أساسي ومقوم ضروري لضمان عدم وجود الصراعات التنظيمية، وخلق علاقات إنسانية يسودها الحب والود والتقدير.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 18.75%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، تتمتع هاتين الفئتين بثقافة تنظيمية وإدارية عالية، تسمح لها الإطلاع على أن الإحترام واجب و أساسي بين الموظفين، وهذا من أجل ضمان تحقيق التنسيق والتفاهم في أداء المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، ومن دون ظهور الصراعات التنظيمية المؤثرة على هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 16.66%، وهي الفئة من المبحوثين ذات خبرة وتجربة محدودة، مما يتوجب على جميع الفعاليات التنظيمية العمل على إحترامهم ومساعدتهم في التأقلم مع الأجواء التنظيمية، وهذا ما يساعدهم على

التكيف والحصول على الرضا النفسي والوظيفي، الذي يضمن لها تحقيق الاستقرار والإستمرارية على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المؤية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 31.42%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتمتعان بمستويات عالية من الرصيد العلمي الذي يتيح لها تقديم آراء سليمة، على أن الإحترام الموجود بين الموظفين يساهم في بناء علاقات إجتماعية يسودها الثقة والتقدير، مما يضمن السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 5.88%، وهي ذات مستويات معرفية وعلمية متواضعة، ينبغي على الموظفين الآخرين العمل على إحترامهم وتقديرهم ومساعدتهم في التأقلم مع الأجواء التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة، وكذا إخضاعهم لدورات تكوينية، تساهم في إكتساب مهارات الإتصال وفق أسس الإحترام والتقدير مع الموظفين الآخرين.

منه نستنتج في الأخير بأن الإحترام، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، يكون من خلال بناء علاقات إنسانية بين الموظفين والعمال، التي يسودها الإحترام والتقدير المتبادل وعدم المساس والخط من قيمة وكرامة وشأن الموظفين الآخرين، والعمل على تفهم ومراعاة النواحي النفسية والإجتماعية والسلوكية والعلمية لهم، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى تجسيد التعاون والتنسيق وروح الفريق الواحد.

وفي رابع الترتيب نجد الإنضباط، حيث يظهر من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يجمعن على أن الإنضباط، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل بنسبة تمثل 15.15% في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 14.89%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يجمعون على أن الانضباط يقوم على أساس الجدية والصرامة وعدم وجود تسبب وتفصير، مع التقيد بمختلف القواعد والضوابط التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، مما يضمن أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وحسن وفي إطار تنظيمي

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يجمعون على أن الانضباط، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 29.41%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 15%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 12.50%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث بمقومات نفسية وعقلية من إدراك وفهم وتمييز وإستعداد وحركية ونشاط، يتيح لها إعتبار أن الانضباط، يعد من أهم أسس ومقومات الثقافة الإتصالية، التي تضمن السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وسليم من دون تفصير أو إهمال، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 8.57%، وهي ذات إدراك ونضج نفسي وإدراك وفهم متواضع، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة العمل على تجسيد الانضباط في شخصياتهم، التي تضمن لهم تحقيق الجدية والصرامة التنظيمية المناسبة وتساهم في تحسين مستوى أدائهم المهني.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن الانضباط، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 22.72%، تتسم بتوفر قدرات ومهارات تنظيمية وإدارية، حيث تؤكد على أن الانضباط، يعد مقوم أساسي لتحقيق التنسيق والتنظيم والتفاهم المشترك على مستوى هذه المؤسسة، والعمل على التقيد بمختلف الإجراءات والقواعد التنظيمية، التي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية

مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 14.28%، وهي ذات خبرات وتجارب متواضعة، مما يتوجب عليهم التفاعل مع الأفراد الموظفين، من أجل إكتساب الخبرة في الإنضباط، وتحسين مستوياتهم التنظيمية والإدارية بشكل صحيح وسوي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 6.25%، حيث يتمتعون بحنكة وتمرس تنظيمي، يتيح لهم إدراك أن الإنضباط يعد مقوما أساسيا في تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يضمن الإنضباط عدم ظهور السلوكيات التنظيمية غير السوية، مثل: التسبب، الفوضى، الصراعات التنظيمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبه المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الإنضباط، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 20%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتمتع هاتين الفئتين بمستوى عال من المؤهلات العلمية، حيث تدرك عميق الإدراك بأن الإنضباط يساهم في تحقيق التنظيم والتنسيق والجدية في العمل، وفي حالة الإخلال به يؤدي إلى تطبيق عقوبات تاديبية، والتي تكون وفق نصوص وقواعد وإرشادات وتعليمات قانونية، يخضع لها الموظف أثناء أداء مختلف مهامه ووظائفه وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 8.82%، وهي ذات مقومات معرفية متواضعة التي يتوجب عليها التقيد بالقواعد التنظيمية السارية المفعول بالمؤسسة، حيث يجب تزويدهم بمختلف الأسس والإرشادات والتعليمات، التي تنظم تصرفاتهم التنظيمية وفق أسس صحيحة وسليمة.

منه نستنتج في الأخير بأن الإنضباط، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، مما يتوجب أن يكون سلوكا قائما واقعا لدى الموظف، وفي حالة الإخلال بالإنضباط فإن ذلك يؤدي إلى ترتيب عقوبات تاديبية ردعية نتيجة المساس به، وهذا ما يتطلب على الموظفين ضرورة التقيد بالضوابط والقواعد القانونية المطبقة على مستوى هذه المؤسسة.

وفي خامس الترتيب، نجد الإخلاص والنزاهة، حيث يتضح لنا من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن الإخلاص والنزاهة، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل بنسبة تمثل 12.76% في حين نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 6.06%.

بناء على هذه النسبة المئوية المرتفعة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور يشددون على أهمية الإخلاص والنزاهة في أداء مختلف الوظائف والمهام المسندة إليهم وهذا يعود إلى كونهم يتمتعون بحس المسؤولية والشجاعة والإقدام وروح المبادرة في إثبات أحقيتهم وصرامتهم التنظيمية، مقارنة بالنسبة المنخفضة للإناث، التي تدل على وجود قيم أخرى راسخة على مستوى هذه المؤسسة، التي تتمثل في التعاون والإحترام والشعور بالمسؤولية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 30 سنة)، يتفقون على أن الإخلاص والنزاهة، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 14.28%، وهذه الفئة ذات إدراك ونضج نفسي متواضع، وهي بحاجة إلى التحلي بسلوك الإخلاص والنزاهة عند أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام على مستوى هذه المؤسسة، من أجل إثبات وجودهم وأحقيتهم في المهام المسندة إليهم، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد روح الإلتزام والولاء التنظيمي لديهم، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 10%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 5.88% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث بتوفر مقومات جسدية وبدنية وعقلية ونفسية كبيرة، يتيح لها تطبيق النزاهة والإخلاص في أداء مختلف المهام والوظائف دون تراخي أو تكاسل، مما يضمن لها تحقيق الاستقرار والصرامة التنظيمية المناسبة لهذه المؤسسة، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى

الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) إلى أنهم يروون بأن هناك سلوكيات أخرى مركزة على مستوى هذه المؤسسة، التي تتمثل في الانضباط والإحترام والشعور بالمسؤولية والتعاون والشعور بالواجب.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن الإخلاص والنزاهة، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 12.50%، وهذه الفئة تتمتع بحنكة وممارسة تنظيمية وإدارية طويلة، مما يجعلها تدرك بشكل كبير على أن الإخلاص والنزاهة عند أداء مختلف المهام والوظائف من دون تقصير وتسبب، يعد من أهم السلوكيات المركزة على تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف الموظفين، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 9.52%، وهي تفتقر إلى الخبرات الإدارية والتنظيمية، مما يتوجب عليها التفاعل مع الموظفين من أجل التحلي بالإخلاص والانضباط في العمل وتحقيق التكيف مع أجواء التنظيم السارية المفعول، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، وهي ذات مهارات وقدرات تنظيمية عالية وكبيرة، وهي ترى من خلال خبرتها الطويلة في الميدان على أن الإخلاص والنزاهة في العمل من أهم السلوكيات المركزة بمؤسسة نفضال لتحقيق التنسيق والجدية والصرامة التنظيمية، بعيدا عن الفوضى والصراعات الإدارية وتدخل الصلاحيات.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن الإخلاص والنزاهة يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 18.18%، وهي ذات مستويات علمية ومعرفية هائلة، تتيح لها الإطلاع والتعرف على أن الإخلاص والنزاهة في العمل تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة نفضال بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 11.76%، وهي ذات مستويات تعليمية ومعرفية

متواضعة، تحتاج إلى إكتساب أسس النزاهة والإخلاص في العمل من خلال إحتكاكها بمختلف المستويات الإدارية، وخضوعها للدورات التكوينية التدريبية، مما يسهم في تطوير سلوكها وأدائها الوظيفي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 5.71%، وهي ذات مقومات ومكتسبات علمية عالية وكبيرة، تتيح لها التعرف بشكل عميق وجيد على أن الإخلاص والنزاهة في أداء مختلف الوظائف والمهام يعمل على تعزيز سلوك الموظفين بشكل جيد، من دون تراخي أو تكاسل مما يساهم في تجسيد الصرامة والجدية التنظيمية لدى الموظفين

منه نستنتج في الأخير بأن الإخلاص والنزاهة، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، ويكون من خلال التحلي بروح الإلتزام والصرامة التنظيمية والجدية وعدم التكاسل والتسيب والتفاسس والإهمال والتقصير في أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام المنوطة للعمال والموظفين وفي حالة الإخلال بالإنضباط فإن الإدارة العليا لمؤسسة نفطال تتخذ ضده إجراءات تأديبية وعقابية على بهدف ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة

وفي سادس الترتيب، نجد التعاون، حيث يظهر لنا من معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعن على أن التعاون، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل بنسبة تمثل 9.09% في حين نجد النسبة لدى الذكور، تمثل 8.51%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث، يركزن على سلوك التعاون، وهذا يعود إلى طبيعة المرأة، التي تميل إلى العمل على تنسيق الجهود والأدوار وتكريس التفاهم بين مختلف المستويات التنظيمية المختلفة في النواحي النفسية والعقلية والعلمية، ولكن هذه لا يعني أن الأفراد المبحوثين من الذكور لا يهتمهم التعاون كون النسب متقاربة، حيث يتوجب أن يكرس التعاون بين الموظفين والموظفات والعمال وفق أسس الإحترام والتقدير والثقة، بعيدا عن مختلف الإعتبارات النفسية والإجتماعية والثقافية حيث تعد المؤسسة كل متكامل، الذي تتفاعل فيه مختلف السلوكيات والإداركات

والتصورات من أجل تنسيق الجهود وإحداث التفاهم الجيد في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، يجمعون على أن التعاون، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 12.50%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 10%، حيث تتسم هاتين الفئتين بالحيوية والحركية والديناميكية والإدراك والرزانة والحكمة، مما يجعلها تعمل على تجسيد التعاون والتضامن التنظيمي بين مختلف الفعاليات التنظيمية من أجل أداء الوظائف بشكل جيد ومناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 8.57%، وهي ذات قدرات ومقومات عقلية ونفسية متواضعة، مع وجود نشاط وحيوية كبيرتين، مما يضمن لها الإنخراط والتعاون مع مختلف الفعاليات التنظيمية من أجل القيام بالمهام والوظائف في إطار نسق تعاوني تضامني تشاركي، ويساعدها على الشعور بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 5.88%، وهي ذات إدراك وتمييز وفهم وتركيز عال والنشاط والديناميكية، مما يجعلها تدرك أن التعاون بين الأفراد الموظفين يعد السلوك المركز على مستوى هذه المؤسسة الذي يعمل على ضمان إستمرار كفاءتها التنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن التعاون، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 13.63%، فهي ذات مقومات تنظيمية عالية، مما يجعلها تدرك إدراكا كبيرا على أن التعاون يعد مقوما أساسيا في تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفق أسس الحب والود والثقة والتقدير، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 7.14%، وهي

ذات قدرات ومهارات تنظيمية محدودة، مما يتوجب عليها الإنخراط والتفاعل في إطار جماعات تنظيمية يسودها التعاون والتشارك، وهذا من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي المناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 6.25%، وهي ذات حنكة وتمرس وإنضباط وظيفي عالي، يجعلها تدرك قيمة التعاون بين مختلف الفعاليات التنظيمية في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب، مما يعمل على تجسيد الولاء والالتزام الوظيفي لديهم.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبة المؤية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن التعاون، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 18.18%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 8.57%، وهي ذات مستويات علمية هائلة، أتاح لها ذلك الإطلاع العميق على مساهمة التعاون بين الموظفين في تحقيق التنسيق والتفاهم وفي تحسين وتدعيم الأداء الوظيفي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 5.88%، وهي ذات مستوى معرفي وعلمي متواضع، أدركت وإطلعت من خلال تفاعلها مع الموظفين وخضوعها للدورات التكوينية قيمة التعاون في تنسيق وتضافر الجهود الجماعية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في ضمان تحقيق الجودة التنظيمية وفي تجسيد الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة

منه نستنتج في الأخير بأن التعاون، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، ويكون من خلال تضافر الجهود بين العمال والموظفين في أداء مختلف الوظائف والأدوار، في إطار الجماعة الواحدة، وهذا يساهم في تبادل مختلف السلوكيات والمعتقدات والتصورات والإدراكات التنظيمية، التي تتيح تحقيق التنسيق والتفاهم الجيد في إطار تنظيمي يشجع على تبادل وجهات النظر والآراء، بعيدا على طابع الفردانية والصراعات التنظيمية والفوضى والتسيب، التي تؤثر بشكل سلبي على هذه المؤسسة،

وفي أخير الترتيب، نجد الشعور بالواجب، حيث يظهر لنا من خلال معطيات الجدول المتعلقة بمتغير الجنس أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن الشعور بالواجب، يعد من القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل بنسبة تمثل 4.25% في حين نجد النسبة لدى الإناث، تمثل 3.03%.

بناء على هذه النسب المثوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على الشعور بالواجب، كون الموظفين الذكور يتسمون بحس المبادرة والمسؤولية والرغبة في إثبات الذات في إطار التنظيم الذي يعمل فيه، ولكن رغم ذلك نلاحظ أن تقارب النسب لدى الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يدل على أن هناك تحلي بالواجب لدى كلا الجنسين الذي يتيح أداء الوظائف والمهام بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، يجمعون على أن الشعور بالواجب، يعد من القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 25%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة، تمثل 5.88%، حيث يتسمون بالإدراك والنضج العقلي والنفسي والرزانة ورجاحة العقل والفهم الواسع، على أن الشعور بالواجب، يعد من أهم المقومات الأساسية والضرورية، وهذا يدل على التمتع بحس المسؤولية والصرامة والجدية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسب صفرية تمثل 0%، لكل واحدة منهما، وهي ذات مقومات جسدية وعقلية ونفسية متفاوتة بينهما، حيث نفسر النسب الصفرية إلى كون الأفراد المبحوثين يروون أن هناك قيم أخرى مركزة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال مثل: الإحترام، الانضباط، الإخلاص والنزاهة، الشعور بالمسؤولية، التعاون.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن الشعور بالواجب، يعد من أهم القيم

المركزة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو المحاولة لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 4.76%، وهي ذات خبرات ومهارات إدارية وتنظيمية وهي تحتاج إلى إكتساب سلوك الشعور بالواجب، يعمل على تحفيزهم على تقديم الأداء الوظيفي المناسب مما يساهم في تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ويساعدهم على التكيف والاندماج على مستوى ظروف العمل بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 4.54%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات قدرات ومقومات تنظيمية كبيرة، أتاح لها الإطلاع العميق والإدراك الشامل على أن الشعور بالواجب، يمثل مقوما تنظيميا أساسيا لتحقيق الإلتزام والجدية التنظيمية، في حين نفسر النسبة المعدومة لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) كونهم يروون بأن هناك قيم أخرى تسعى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، تتمثل في التعاون، الإلتزام بالوقت، الإنضباط، الإحترام، الشعور بالمسؤولية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال نسبه المئوية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن الشعور بالواجب، يعد من القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال بنسبة تمثل 9.09%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 5.71%، حيث يتسمون بمقومات معرفية وتعليمية عالية، تجعلهم يدركون وفق أسس علمية، بشكل كبير على أن الشعور بالواجب، يعد سلوك تنظيميا تسعى المؤسسة إلى ترسيخه لدى الموظفين لضمان السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 2.94%، وهم ذوي مستويات علمية متواضعة، حيث يحتاجون إلى دورات تكوينية وإحتكاك مع الموظفين، من أجل إكتساب سلوك الشعور بالواجب تجاه المهام والوظائف المسندة إليه، وهذا ما يساهم في تطوير وتحسين مهاراته وقدراته العلمية والتنظيمية .

منه نستنتج في الأخير بأن الشعور بالواجب، يعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، يكون إنطلاقا من إحساس

العامل والموظف بحجم المسؤولية والمهام الملقاة على عاتقه، حيث يكون هذا الشعور بالواجب أيضا من خلال تحليه بالضمير الأخلاقي والمهني، مما يتوجب على العامل الحرص على أداء واجباته ومهامه بكل إخلاص وشفافية وإلتزام.

الجدول رقم (48): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

المجموع		تحسين مهارات التحدث والإتصال		تقبل الإختلاف في الآراء		التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام		تحسين العلاقات بين العمال		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%64.28	36	%25	9	%19.44	7	%33.33	12	%22.22	8	ذكر	
%35.71	20	%20	4	%10	2	%45	9	%25	5	أنثى	
%100	56	%23.21	13	%16.07	9	%37.50	21	%23.21	13	المجموع	
%46.42	26	%23.07	6	%15.38	4	%34.61	9	%26.92	7	أقل من 30 سنة	
%25	14	%21.42	3	%21.42	3	%35.71	5	%21.42	3	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%16.07	9	%11.11	1	%11.11	1	%55.55	5	%22.22	2	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%12.50	7	%42.85	3	%14.28	1	%28.57	2	%14.28	1	من 50 سنة فما فوق	
%100	56	%23.21	13	%16.07	9	%37.50	21	%23.21	13	المجموع	
%46.42	26	%23.07	6	%15.38	4	%34.61	9	%26.92	7	أقل من 5 سنوات	
%23.21	13	%0	0	%30.76	4	%30.76	4	%38.46	5	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%30.35	17	%41.17	7	%5.88	1	%47.05	8	%5.88	1	أكثر من 10 سنوات	
%100	56	%23.21	13	%16.07	9	%37.50	21	%23.21	13	المجموع	
%14.28	8	%12.50	1	%25	2	%37.50	3	%25	2	ثانوي	
%60.71	34	%14.70	5	%11.76	4	%41.17	14	%32.35	11	جامعي	
%25	14	%50	7	%21.42	3	%28.57	4	%0	0	دراسات عليا	
%100	56	%23.21	13	%16.07	9	%37.50	21	%23.21	13	المجموع	

من خلال معطيات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدن على أن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 45% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 33.33%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث من خلال تركيزهن على التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعود إلى طبيعتهن الأنثوية التي تميل إلى اللباقة واللفظ والرقّة والهدوء في التفاعل مع بقية الموظفين وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل، مما يساهم في الأخير في تحفيز سلوك الموظفين على تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، وتحقيق الإستمرارية والإستقرار الوظيفي في حين نلاحظ النسبة المنخفضة لدى الذكور، التي تعود إلى كونهم أقل تعاملًا مع العمال الآخرين، كونهم يعملون على أن تكون العلاقات ضيقة وسطحية وغير عميقة وفي حدود التنظيم فقط.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 55.55%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة، تمثل 35.71%، حيث تتسم هاتين الفئتين بوجود فهم وإستيعاب وتركيز وحيوية ونشاط، مما يجعلهم يدركون بأن التعامل بين العمال وفق أسس اللطف واللباقة والإحترام، يؤدي إلى توجيه تصرفات العمال وسلوكياتها في أداء المهام والوظائف بشكل جيد، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 34.61%، وهي ذات نضج وإدراك نفسي وعقلي وسلوكي ناقص، تحتاج إلى تفاعل في علاقات مع العمال، بهدف تشكيل شخصياتهم التنظيمية وتوجيه سلوكياتهم نحو أداء مختلف المهام والأدوار بدون خلل أو معوقات، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 14.28%، وهي

فئة تتسم بالهدوء والتعقل والإتزان النفسي، الذي يتيح لها التعامل بكل إحترام ولباقة ولطف وأدب مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، مما يضمن تحسين وتدعيم سلوكياتهم التنظيمية وفق ثقافة الحوار بعيدا عن الصراعات التنظيمية في التقيد بتطبيق مختلف سياسات وأهداف هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 47.05%، حيث تتوفر على ثقافة إتصالية وتنظيمية عالية، تدرك بشكل كبير مساهمة ثقافة التعامل بإحترام مع العمال في تجسيد الحوار والنقاش والتفاهم من أجل التأثير على التصرفات السلوكية في أداء مختلف وظائف هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 34.61%، وهي ذات خبرات ومهارات تنظيمية محدودة، يتطلب منها التعامل والتفاعل مع الموظفين الآخرين بهدف إكتساب خبرات وتجارب تنظيمية تساعدهم في تحقيق التكيف والاندماج مع الظروف التنظيمية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 30.76%، وهي ذات حنكة وتمرس إداري وتنظيمي، مما يتيح لها سهولة التعامل والتواصل مع الأفراد الموظفين وفق أسس العلاقات الإنسانية، التي يسودها الإحترام والتقدير المتبادل والحب والتعاون من أجل ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.17%، حيث تتسم بمقومات ومعايير علمية هائلة، تتيح لها التفاعل والإتصال بأدب ولباقة مع الموظفين مما يضمن تحفيز الموظفين بشكل إيجابي في تبادل الآراء والأفكار، وفق مناخ تنظيمي،

مما يؤدي في الأخير إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 37.50%، وهي ذات مكتسبات ومؤهلات علمية متواضعة، وهي تدرك أهمية التعامل بلين ورفق وأدب بين الموظفين وهذا من خلال إستفادتها من دورات تدريبية حول طرق التعامل، إضافة إلى إحتكاكها مع الموظفين ذات المستويات التعليمية العالية، التي تضمن لهم ضبط وتوجيه سلوكياتهم التنظيمية الوجهة الصحيحة والسليمة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 28.57%، وهي ذات مستويات معرفية هائلة، مطلعة جيدا على ظروف العمل في مؤسسة نفضال، إذ أنها تدرك إدراكا كبيرا على أن التعامل بإحترام بين العمال، يؤدي إلى تعديل وتغيير السلوك التنظيمي للموظفين والذي يوجه ويسير وفق تحقيق أهداف وغايات التنظيم، إنطلاقا من مؤشرات كمية وكيفية، بعيدا عن الحدس والتخمين والتكهن.

منه نستنتج في الأخير بأن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، حيث يمثل التعامل بلطف ورفق وإحترام بين العمال المحور الأساسي في بناء العلاقات الإنسانية والإجتماعية والذي يكون من خلال مراعاة النواحي السلوكية والعاطفية والعلمية والإجتماعية لهم، حيث يكونون روح الفريق الواحد، الذي يسوده الإحترام والتقدير المتبادل، من أجل تكريس التعاون لضمان تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد تحسين مهارات التحدث والإتصال، من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن تحسين مهارات التحدث والإتصال يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 25% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 20%.

بناء على هذه النسب المئوية المسفرة، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على تطوير وتحسين مهارات الحديث والإتصال، مما يساهم في بلورة ثقافة الحوار والنقاش والتفاهم وتوجيه سلوكيات الموظفين نحو تحقيق أهداف وغايات هذه

المؤسسة بشكل صحيح، حيث يظهر أن ارتفاع النسبة لدى الذكور، التي تعود إلى إمتلاكهم الشجاعة وروح المبادرة في الحوار والنقاش، والتعامل مع الموظفين الآخرين دون خوف أو إرتباك أو تردد، على عكس المبحوثات من الإناث، اللواتي يكون عندهن حيز ومجال التعامل والحوار والتفاعل ضيقا ومحدودا، نتيجة تركيزهن على وظائفهن المسندة إليهن.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (من 50 سنة فما فوق) ،يؤكدون على أن تحسين مهارات التحدث والإتصال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 42.85%، وهذه الفئة ذات إدراك وتركيز ووعي كبير ورجاحة العقل ، على أنهم يروون بأن تحسين مهارات التحدث والإنصات والإقناع وتوصيل المعلومات، يساهم في دعم ثقافة الحوار وتوجيه سلوكيات العمال نحو أداء مختلف الوظائف وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة، تمثل 23.07%، وهي ذات قدرات ومؤهلات نفسية وعقلية ناقصة نوعا ما، ولكن من خلال تحسين مهاراتها الإتصالية وفي التحدث، يؤدي ذلك إلى تشكيل شخصيتهم التنظيمية، التي تدعم ثقافة الحوار والنقاش، وتضمن تعديل سلوكياتهم التنظيمية مما يتوافق مع أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 21.42%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 11.11%، حيث تتسم بقوة الغدراك والملاحظة والتمييز والتنضج العقلي والنفسي، الذي يسمح لها بالقول أن مهارات الإتصال، تساهم مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز ثقافة الحوار والتأثير في السلوكيات والتصورات التنظيمية للموظفين، مما يضمن تحقيق بيئة تفاعلية تنظيمية يسودها التفاهم والتنسيق في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن تحسين مهارات التحدث والإتصال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى

مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.17%، حيث تمتاز بتوفر الخبرة والتجربة العالية، التي تعود إلى إطلاعها وإحتكاكها مع مختلف المستويات الإدارية، على أن مهارات الإتصال والحديث لها دور محوري في تعديل سلوكيات الموظفين وفق الوجهة الصحيحة والسليمة، التي تضمن تحقيق التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 23.07%، فهي ذات تمرس وخبرة محدودة، تدرك عمق الإدراك دور مهارات الإتصال في بلورة ثقافة الحوار والنقاش والتواصل بين مختلف المستويات التنظيمية، وهذا من أجل التقليل من حدة النزاعات الإدارية، مما يضمن إستقرار هذه المؤسسة، وهذا يعود أساسا إلى إحتكاكها بالموظفين الآخرين، مما يساهم في الأخير في تطوير وتحسين سلوكهم وأدائهم الوظيفي بهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%،

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن تحسين مهارات التحدث والإتصال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 14.70%، وهاتين الفئتين من الافراد المبحوثين تتمتع برصيد علمي كبير، مما يتيح لها تقديم آراء سليمة على أن تقنيات ومهارات الإتصال والحديث والإنصات والإقناع ونشر الأفكار تساهم في تدعيم التواصل والتفاعل والتنسيق بين العمال والموظفين، من أجل تعديل وتوجيه سلوكهم التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد والمناسب، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 12.50%، وهي ذات رصيد علمي متواضع، وهي بحاجة إلى مهارات التواصل والتفاعل والحديث بهدف تعديل وتغيير السلوكيات السلبية بأخرى سليمة، تساهم في النقاش الهادف والمناسب والمنطقي في العمل على تجسيد أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق أسس صحيحة وقوية.

منه نستنتج في الأخير بأن تحسين مهارات التحدث والإتصال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وهذا لا يكون إلا من خلال تحسين مهارات التواصل الفعال فيما بينهم، ويتم من خلال تدريبهم وتكوينهم في دورات منظمة ، سواء كانت يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية على مهارات الحديث، الحوار، الإنصات الإقناع ، كيفية نشر وإبلاغ المعلومات والبيانات والحقائق، وفق أسس ديمقراطية وشفافة مما يزيد من دافعية الموظفين والعمال في تقديم الأداء الجيد وفي جو تنظيمي، يبعث على الشعور بالرضا والأمن والإستقرار الوظيفي،

وفي ثالث الترتيب، نجد تحسين العلاقات بين العمال، من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة من الإناث، يؤكدون على أن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 25% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 22.22%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث من خلال تركيزهم على تحسين العلاقات بين العمال، وفق أسس الحب والود والإحترام والتعاون، مما يدل على أن هناك صراعات ومشاكل تنظيمية لدى الموظفين، وهذا من خلال دقة الإطلاع والملاحظة والإدراك العميق من طرف المبحوثات من الإناث، وحرصهن على إقامة وخلق أجواء تنظيمية تبعث على الرضا والأمن الوظيفي بهدف تحقيق الإستقرار الوظيفي، ولكن هذا يتطلب تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية بمستوياتها المختلفة من أجل العمل على إنجاحه.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 30 سنة) ،يؤكدون على أن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 26.92%، وهذه الفئة ذات إدراك وتمييز وتركيز وظيفي ونفسي ناقص، وهي تدرك أن تحسين العلاقات بين العمال

يؤدي إلى تحقيق التفاهم والتنسيق وفي تطوير السلوك التنظيمي، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية متكاملة وممتينة خصوصاً لدى هذه الفئة من الأفراد المبحوثين، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 21.42%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 14.28%، حيث تتسم بتوفر مقومات نفسية وعقلية ونضج عالي نفسي وتنظيمي عالي، يجعلها تدرك قيمة تحسين العلاقات بين العمال، خصوصاً في أثناء الصراعات التنظيمية، مما يتوجب ضرورة التعاون والتضامن بين مختلف الموظفين، من أجل تحقيق التنسيق والتعاون والتفاهم في إطار مناخ تنظيمي، يضمن توجيه سلوك الموظفين الوجه الصحيحة لأداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وسليم .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 38.46%، حيث تتمتع هذه الفئة من المبحوثين بخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية وإتصالية عالية، مما يسمح لها بإدراك بأن تحسين العلاقات بين الموظفين، يساهم بشكل كبير في تعديل وتوجيه سلوك الموظفين من دون أي خلل أو معوقات تنظيمية أو مشاحنات وشجارات، مما يضمن تحقيق التكامل والفعالية الإدارية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 26.92%، وهي ذات مهارات وخبرات تنظيمية متواضعة وناقصة، كونها جديدة على مستوى هذه المؤسسة، فإنه يتوجب العمل على مساعدتها في الاندماج مع التنظيم، من خلال تفاعلها وإكسابها مختلف المقومات المتعلقة ببناء علاقات إنسانية وفق الثقة والإحترام، حتى يتسنى لها الوصول إلى الرضا والاستقرار الوظيفي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 5.88%، وهي ذات إطلاع وتمرس تنظيمي كبير، يتيح

لها إدراك مساهمة تحسين العلاقات بين العمال في التقليل من الصراعات التنظيمية والمشاحنات وتكريس التعاون والألفة، مما يؤدي إلى تعديل سلوكياتهم في تجسيد طابع الجماعة التنظيمية الواحدة أو روح الفريق الواحد، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32.35%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة صفرية تمثل 0%،

منه نستنتج في الأخير بأن تحسين العلاقات بين العمال، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي، حيث يكون من خلال التخفيف والتقليل من حدة الصراعات التنظيمية، والعمل على إدارتها وفق أسس سلمية، يسودها الإحترام والتقدير، مما يضمن التأثير على سلوكياتهم التنظيمية وتوجيهها بما يخدم أهداف وغايات هذه المؤسسة.

وفي رابع الترتيب، نجد تقبل الاختلاف في الآراء، من خلال معطيات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن تقبل الاختلاف في الآراء، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 19.44% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 10%،

بناء على هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يركزون على تقبل الاختلاف في الرأي، وهذا يعود إلى طبيعة الأفراد المبحوثين من الذكور التي تميل إلى تفهم آراء الآخرين وتنوعها وإحترامها بكل بساطة ومنطقية ورحابة صدر على عكس الإناث اللواتي لا يتقبلن الاختلاف في الآراء إلا بصعوبة، ويميلن إلى التعصب

مما يتوجب على مختلف الفعاليات التنظيمية، تحقيق التفاهم والتوافق والتنسيق في الآراء من أجل ضمان توجيه سلوكهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسة،

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن تقبل الاختلاف في الآراء، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 21.42%، وهي ذات إدراك وتركيز ونضج عقلي كبير، يتيح لها تقبل مختلف الرأى والأفكار وتنوعها في إطار ديمقراطي، يضمن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية بهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 15.38%، وهي ذات قدرات ومقومات نفسية وعقلية متواضعة وناقصة، مع توفر الحيوية والنشاط، ولكنها تحتاج إلى تشكيل شخصياتها من خلال التفاعل في جماعات تنظيمية تتبادل وجهات النظر المختلفة والأفكار، مما يسمح لها في تطوير وتحسين سلوكيها التنظيمي وتوجيهه الوجهة الصحيحة السليمة، من أجل تحقيق غايات وأهداف هذه المؤسسة وفق إطار تنظيمي شفاف ومتفتح، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 14.28%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 11.11%، وهي ذات مقومات وقدرات نفسية وعقلية، تتيح لها تقبل وتلقي مختلف الأفكار والآراء المختلفة والمتنوعة، مما يضمن الوصول إلى آراء توافقية تحقق الإجماع والتفاهم بين الموظفين، من أجل توجيه سلوكيات الموظفين نحو أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب بهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن تقبل الاختلاف في الآراء، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 47.05%، فهي ذات قدرات ومهارات إدارية وتنظيمية تدرك بشكل كبير على أن تقبل التنوع في الأفكار والآراء، يساهم بشكل كبير في تعديل

مختلف السلوكيات التنظيمية، والعمل على توجيهها نحو أداء الوظائف بشكل جيد، حيث أن الاختلاف رحمة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 34.61%، وهي ذات قدرات ومهارات إدارية وتنظيمية ناقصة ومحدودة، وتحتاج إلى التفاعل والإحتكاك مع مختلف الفعاليات التنظيمية، من أجل تبادل وجهات النظر المختلفة الرامية إلى توجيه السلوك التنظيمي، مما يسمح لهذه الفئة من المبحوثين بتحسين قدراتها التنظيمية في الأداء الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 30.76%، وهي ذات ثقافة وتمرس تنظيمي وإداري عالي، يجعلها تدرك عمق الإدراك، قيمة تقبل الاختلاف في الرأي، في تحديد أهداف وغايات المؤسسة، في إطار تعاوني توافقي ديمقراطي، مما يؤدي في الأخير إلى تعزيز السلوك التنظيمي للموظفين وتوجيهه الوجهة الصحيحة، التي تضمن زيادة مستوى فعاليتها الإدارية والتنظيمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن تقبل الاختلاف في الآراء، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.17%، وهذه الفئة ذات مؤهلات علمية كبيرة، تتيح لها تقبل مختلف الآراء والأفكار بكل ديمقراطية وشفافية، حيث أن التنوع في الأفكار والاتجاهات، يساهم بشكل كبير في تعديل السلوكيات التنظيمية وتوجيهها بما يتوافق مع تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 37.50%، وهي ذات مستويات علمية متواضعة، حيث أنها بحاجة إلى دورات تدريبية تكوينية، تسمح لها باكتساب ثقافة تقبل الاختلاف في الرأي والأفكار، كما يكون أيضا من خلال التفاعل مع الجماعات التنظيمية ذات المستويات العلمية العالية، التي تتيح لها تزويدها بمهارات التواصل والإتصال وعدم التعصب للآراء الشخصية، مما يضمن تحقيق التفاهم والتواصل والتنسيق في أداء مختلف الوظائف بشكل جيد، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة

تمثل 28.57%، وهذه الفئة ذات مقومات معرفية كبيرة، مما يسمح لها بتقديم آراء منطقية عن أهمية تقبل الاختلاف في الرأي والأفكار، يساهم في تعزيز ثقافة التواصل والإتصال وفي توجيه سلوكيات الموظفين، التي تحقق الإجماع والتوافق في القيام بمختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير بأن تقبل الاختلاف في الآراء، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي لكن لا ينبغي أن يتحول هذا الإختلاف في الأفكار والآراء إلى خلاف وصراع، يؤثر بشكل سلبي على مهام وغايات ووظائف هذه المؤسسة، إذ من شأن الإختلاف في الآراء والأفكار أن يعمل على تقديم مقترحات وأفكار جديدة وصائبة وسليمة تساهم في تجسيد وتكريس الفعالية والكفاءة التنظيمية لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي رسم مختلف الخطط والسياسات الهادفة والرامية إلى تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة،

الجدول رقم (49): يمثل علاقة متغيرات الدراسة حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو من عدمه

المجموع	لا		نعم		الإجابة			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
							الجنس	
								ذكر
								أنثى
							المجموع	
							السن	
								أقل من 30 سنة
								من 30 سنة إلى 39 سنة
								من 40 سنة إلى 49 سنة
								من 50 سنة فما فوق
							المجموع	
							الخبرة المهنية	
								أقل من 5 سنوات
								من 5 سنوات إلى 10 سنوات
								أكثر من 10 سنوات
							المجموع	
							المستوى التعليمي	
								ثانوي
								جامعي
								دراسات عليا
							المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور يؤكدون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 86.95% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 62.96%،

من خلال هذه النسب المئوية، يظهر لنا أن ارتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، الذين يجمعون على أن الثقافة الإتصالية لها دور كبير تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار من خلال منح الإدارة لهم الحيز والمجال في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بكل شفافية وتفتح وديمقراطية، خصوصا وأن الموظفين من الذكور لهم القدرة وروح المبادرة في التعبير عن مقترحاتهم بدون خوف أو تردد بهدف إثبات ذاتهم التنظيمية، على عكس المبحوثات من الإناث اللواتي يتحفظن عن مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبداع والابتكار، نتيجة وجود قواعد وضوابط تحدد نطاق السلطة والمسؤولية وكيفية تدفق المعلومات وفق فضاءات محدودة ، مما يؤثر سلبا على فعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يؤكدون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 88.46% ، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين ذات حيوية ونشاط مع نقص في النضج التنظيمي والإدراك والفهم والتركيز، مما يعطي لهم المجال في التعبير عن آرائهم وأفكارهم في تقديم مبادرات تعزز الإبداع التنظيمي وفق أسس جديدة وسليمة، مما يضمن تحقيق وإثبات الذات على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 71.42%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 53.84% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 50%، وهذه الفئات الثلاث من الأفراد المبحوثين ذات قدرات نفسية وعقلية وتنظيمية متنوعة ومتباينة إضافة إلى الحركية والحيوية، التي يتيح لها المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية والتفاعل مع مختلف ظروف العمل، مما

يؤدي إلى إحساسهم بأهميتهم وقيمة أفكارهم وجهودهم في سبيل تحقيق وتدعيم الإبداع التنظيمي والإبتكار وفق أسس منطقية وصحيحة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90%، فهي تتمتع بخبرات وتجارب ومقومات تنظيمية هامة ومعتبرة، تقدم القيمة المضافة لهذه المؤسسة، وهذا من خلال وجود أسلوب إداري يقوم على تبادل الأفكار والآراء بين مختلف المستويات الإدارية، وفق أسلوب سلس ومرن، مما يساهم في تحقيق وتعزيز الإبداع على مستوى هذه المؤسسة، وفي تدعيم مهاراتهم وخبراتهم الإدارية والتنظيمية وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 80.76%، وهي ذات مهارات وقدرات تنظيمية محدودة، من خلال الثقافة الإتصالية تتيح لها التفاعل مع مختلف المستويات الإدارية من أجل تبادل وجهات النظر والأفكار، مما يمكنها ذلك من تحسين مهاراتها الإتصالية والتنظيمية والمساهمة في تعزيز ثقافة الإبتكار والإبتكار، وتحقيق الإندماج والتكيف مع ظروف العمل بهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 50%، وهي ذات مقومات ومهارات إدارية وتنظيمية عالية، تتيح لها تقديم الآراء الفعالة والمبادرات البناءة من أجل تحقيق الإبداع والإبتكار التنظيمي، وفق أسس سليمة وخلق أنماط وأساليب إدارية تواكب مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 84.37%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 70%، حيث تتسم هاتين الفئتين من الأفراد المبحوثين بمؤهلات ومكتسبات علمية هامة، كونهم من خريجي الجامعات، متحصلين على شهادات

الليسانس أو الماستر أو الدكتوراه، حيث يتيح لهم ذلك تقديم آراء وتصورات ومبادرات وأفكار منطقية وبناء وسليمة، تساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي وفق أسس صحيحة وسليمة وواقعية على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 37.50%، حيث يتسمون بمستويات معرفية متواضعة، ولكن من خلال خضوعهم للدورات التدريبية، فإن ذلك يساهم في تطوير قدراتهم العلمية والتنظيمية في تقديم أفكار وعرض الآراء مع الجماعات التنظيمية الأخرى وهذا ما يضفي روح الجماعة في التفاعل من أجل تدعيم ثقافة الابتكار التنظيمي، وتغيير الممارسات والأساليب التنظيمية التقليدية بأخرى أكثر حداثة وعصرية، مما يساهم في الأخير في زيادة الفعالية التنظيمية والكفاءة الإدارية لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، من خلال حرص الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على فتح قنوات الإتصال والتفاعل والحوار بين الموظفين والعمال، من أجل تقديم آرائهم وإقتراحاتهم في إطار جو تنظيمي يقوم على أساس ديمقراطي شفاف حر، مما يؤدي إلى إحساس الموظفين والعمال بأهميتهم وقيمة أفكارهم وجهودهم المبذولة، من أجل تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار، بدلا من ثقافة النمطية والجمود وعدم التجديد والتغيير في الممارسات والأهداف والخطط والقيم التنظيمية.

وفي الجهة المقابلة، من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، ينفين مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 37.03% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 13.04%،

من خلال هذه النسبة المئوية المرتفعة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث، التي نفسرها إلى ملاحظتهن وإطلاعهن على أن الثقافة الإتصالية لا تتيح لهم التواصل والتفاعل وتقديم الأفكار والمقترحات إلا في نطاق ضيق ومحدود، وهذا نتيجة وجود أسلوب إداري متشدد يمنع التفاعل والتواصل الجيد بين العمال، حيث يعد مسؤولو هذه المؤسسة هم أصحاب القرار في مختلف عمليات الإبداع والابتكار وتحديد الأهداف، أما الموظفون فهم مجرد

منفذين وليسوا مشاركين ومنخرطين مع الإدارة في عملية التواصل والتفاعل من أجل تدعيم ثقافة الابتكار، كما نفسر النسبة المئوية الضعيفة لدى الذكور، إلى إجماعهم على وجود مساهمة للثقافة الإتصالية في تدعيم ثقافة الابتكار والإبداع، نتيجة توفر قنوات الإتصال والمعلومات والبيانات بشكل مناسب وكمي ونوعي، مما يضمن تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة من خلال عملية المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والصحيحة أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) ينفون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 46.15%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 28.57% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 11.53%،

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، ينفون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، حيث تتمتع هذه الفئة بقدرات ومؤهلات إتصالية وتنظيمية هامة، تمكنها من الإدراك الكبير عن أن الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال لا تعمل على تعزيز ثقافة الإبداع، نتيجة عدم توفر قنوات الإتصال والأساليب التفاعل بشكل كبير، كما أن هناك بطيء في تدفق المعلومات والبيانات، التي تؤثر على تدعيم ثقافة الابتكار التنظيمي، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 19.23%، فهي ذات مقومات ومؤهلات تنظيمية وإدارية محدودة، إذ أنهم يروون بأن الثقافة الإتصالية لا تشجع على الإبداع والابتكار، نتيجة وجود أساليب بيروقراطية تعمل على عدم وجود تفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، إضافة إلى أن الإتصال والتواصل يتم في إطار محدود وضيق، وهذا ما يؤثر على تحسين مستوى الأداء للموظفين خصوصا

حديثي الالتحاق على مستوى هذه المؤسسة، مما يجعلهم لا يحسون بمستوى من الرضا والإستقرار والأمن الوظيفي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 10%، حيث تتوفر على تجربة وخبرة ميدانية وتنظيمية هائلة وطويلة، أتاحت لها ملاحظة أن الثقافة الإتصالية لا تعمل على تكريس التفاعل والتواصل والإبداع في الأفكار، وهذا يعود إلى وجود إتجاه محافظ على مستوى الإدارة العليا في مؤسسة نفعال يرفض التجديد ويعمل على ضمان إستمرارية الممارسات الإدارية التقليدية وهذه حرصا على أهدافهم الشخصية إضافة إلى عدم وجود تفتح لدى الإدارة في تلقي مختلف الآراء والأفكار من الموظفين، مما يؤثر سلبا على ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، ينفون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 62.50%، حيث يتسمون بمستويات علمية ومعرفية متواضعة، حيث أن عدم مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز ثقافة الإبداع والإبتكار، يؤدي إلى عدم تحسين قدراتهم التنظيمية والإدارية، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي لهم، نتيجة ضعف الإتصال والتواصل على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 30%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 15.62%، حيث تتسمان بمستويات تعليمية وعلمية كبيرة، مما يجعلها تدرك وتلاحظ أن الثقافة الإتصالية لا تساهم في تعزيز الإبداع والإبتكار نتيجة وجود معوقات إدارية وتنظيمية وتقنية، تؤثر على تبادل الأفكار والمقترحات بين الموظفين منه نستنتج في الأخير بأن الثقافة الإتصالية لا تساهم في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، وهذا يعد مؤشر سلبي يدل على أن هناك خلل وضعف على مستوى هذه المؤسسة، مما يتوجب ضرورة تفتح هذه المؤسسة من خلال خلق قنوات إتصالية بين الموظفين لتبادل مختلف المعلومات والآراء الرامية إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

الجدول رقم (50): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

المجموع	معاملة من دون تمييز		التعامل مع غيرك بلطف ولين		تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد		تعزيز التفهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير		دفع العامل لمراقبة طريقة حديثة والألفاظ المستخدمة		الإيجابية المتغيرات	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
%54.09	33	%21.21	7	%6.06	2	%33.33	11	%24.24	8	%15.15	5	ذكر
%45.90	28	%28.57	8	%25	7	%25	7	%10.71	3	%10.71	3	أنثى
%100	61	%24.59	15	%14.75	9	%29.50	18	%18.03	11	%13.11	8	المجموع
%45.90	28	%10.71	3	%14.28	4	%46.42	13	%10.71	3	%17.85	5	أقل من 30 سنة
%24.59	15	%13.33	2	%20	3	%33.33	5	%20	3	%13.33	2	من 30 سنة إلى 39 سنة
%18.03	11	%63.63	7	%18.18	2	%0	0	%9.09	1	%9.09	1	من 40 سنة إلى 49 سنة
%11.47	7	%42.85	3	%0	0	%0	0	%57.14	4	%0	0	من 50 سنة فما فوق
%100	61	%24.59	15	%14.75	9	%29.50	18	%18.03	11	%13.11	8	المجموع
%57.37	35	%28.57	10	%11.42	4	%25.71	9	%20	7	%14.28	5	أقل من 5 سنوات
%24.59	15	%20	3	%13.33	2	%33.33	5	%20	3	%13.33	2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
%18.03	11	%18.18	2	%27.27	3	%36.36	4	%9.09	1	%9.09	1	أكثر من 10 سنوات
%100	61	%24.59	15	%14.75	9	%29.50	18	%18.03	11	%13.11	8	المجموع
%16.39	10	%10	1	%20	2	%30	3	%10	1	%30	3	ثانوي
%65.57	40	%30	12	%17.50	7	%30	12	%17.50	7	%5	2	جامعي
%18.03	11	%18.18	2	%0	0	%27.27	3	%27.27	3	%27.27	3	دراسات عليا
%100	61	%24.59	15	%14.75	9	%29.50	18	%18.03	11	%13.11	8	المجموع

من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، يظهر لنا أن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.33% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 25%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أن تكون العلاقات جيدة يسودها الإحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والعمال وعدم المساس بشخصيتهم وكرامتهم، وتجنب تحقيق المصالح الشخصية والضيقة على حساب إضرار العمال الآخرين من أجل ضمان السير الحسن لمهام ووظائف هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (أقل من 30 سنة) ، يؤكدون على أن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد ، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 46.42%، حيث تنتم هذه الفئة من الأفراد المبحوثين بنقص الإدراك والنضج العقلي والنفسي، وبالقوة والنشاط، مما يتوجب عدم الإضرار بها والمساس بشخصياتها وكرامتها، وهذا ما يضمن تجسيد الحوار والنقاش والتفاعل الجيد، وفي ثاني الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 33.33%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 21.42%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسب صفرية تمثل 0%، لكل واحد منهما حيث تنتم هذه الفئات الثلاث من الأفراد المبحوثين بتوفر النضج والإدراك العقلي والنفسي العالي، التي تجعلها تدرك أهمية العلاقات الاجتماعية التي يسودها التعاون والتضامن، دون الإساءة والإضرار بالموظفين والعمال، الذي يؤدي ذلك إلى ظهور المشاكل وضعف التنسيق والتفاهم ، والتأثير على غايات وأهداف هذه المؤسسة، في حين نجد النسبة الصفرية لدى الأفراد

المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، إلى تمتعها بالإتزان العقلي والنفسي العالي والحكمة والهدوء، مما يجعلها تتجنب الإضرار والإساءة إلى الموظفين الآخرين، حيث تعمل على ضمان تحقيق أسس التعاون والتضامن التنظيمي، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36.36%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 33.33%، حيث تتسم هاتين الفئتين بالثقافة التنظيمية الواسعة والكبيرة، مما يجعلها تدرك أهمية خلق العلاقات الاجتماعية التي يسودها الإحترام والود والتفاعل الجيد، بعيدا عن التركيز على إلحاق الضرر بالآخرين، سواء كان ماديا أو نفسيا، يضمن السير الحسن لهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 25.71%، وهي ذات خبرات وتجارب تنظيمية وإدارية محدودة، ينبغي العمل على العناية بها من طرف الإدارة لهذه المؤسسة، وعدم الإضرار والإساءة إليها، مما يضمن لها تحقيق التنسيق والتفاهم والاندماج الوظيفي بمؤسسة نפטال.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية والمستويات الثانوية، يؤكدون على أن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، لكل واحدة منهما، حيث تتسم الفئة الجامعية بتوفر الرصيد العلمي العالي والمعتبر في حين يتسم الأفراد من ذوي المستويات الثانوية بتواضعها المعرفي، مما ينبغي أن يكون تنسيق وتفاهم بين هاتين الفئتين وعدم إتباع ثقافة الإضرار والإساءة للموظفين والعمال بأي شكل من الأشكال، وهذا من أجل تجسيد ثقافة الحوار وتبادل الآراء في إطار مناخ تنظيمي يشجع على التعاون والتضامن والعمل الجماعي والمشارك، في حين

وجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 27.27%، وهي ذات مستوى علمي وثقافي عالي جداً، يتيح لها الإطلاع على أن الإضرار بالموظفين الآخرين يؤثر سلباً على سير مهام ووظائف هذه المؤسسة بشكل جيد، مما يتوجب إتباع الأساليب الودية والسلمية في التعامل والتفاعل، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل جيد وواضح.

منه نستنتج في الأخير بأن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، وهذا من أجل المحافظة على دفة وقوة العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الإحترام والتقدير والثقة، وتجسيد روح الفريق الواحد، التي تضمن زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية لهذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد المعاملة من غير تمييز، حيث يظهر من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، بأن أغلبية عينة الدراسة من الإناث، يؤكد على أن المعاملة من غير تمييز، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 28.57% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 21.21%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث من خلال النسبة المئوية العالية، أهمية تكريس مبدأ العدالة والمساواة في التعامل، سواء من طرف المؤسسة أو من طرف الموظفين وعدم تهميشهن أو إقصائهن، حيث يجب أن تكون لهم نفس المزايا والحوافز التنظيمية المقدمة للذكور، مع مراعاة نواحيهن النفسية والاجتماعية والعقلية، مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين والموظفات في إطار نسق ومناخ تشاركي وتنظيمي وإتصاليين يشجع على تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن المعاملة من غير تمييز، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين

على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 63.63%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 42.85%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 13.33%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث من الأفراد المبحوثين بتوفر الرزانة والهدوء والقوة والإدراك العقلي والسلوكي والنفسي العالي، مما يتوجب على أن تكون المعاملة بالمثل من غير تمييز أو تفضيل من طرف الإدارة العليا من أجل تجسيد روح الفريق الواحد أو الجماعة التنظيمية الواحدة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 10.71%، وهي ذات قوة ونشاط، لكن ينقصها النضج والإدراك العقلي والنفسي، مما يتوجب على الإدارة لهذه المؤسسة، ضرورة العمل على تشجيعهم على التواصل والتفاعل وعدم تهميشهم وتمييزهم عن الموظفين الآخرين، وهذا من أجل تنمية سلوكهم التنظيمي الذي ينعكس بشكل إيجابي على ضمان تحقيق الاستقرار والنمو والإزدهار لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن المعاملة من غير تمييز، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.57%، حيث تتسم بتوفر مؤهلات وإمكانيات تنظيمية محدودة مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نفضال العمل على إشراكهم في مختلف سياسات واهداف هذه المؤسسة، من أجل تحقيق التكيف التنظيمي لهم، والشعور بمستوى عال من الرضا والأمن الوظيفي، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 20%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر الخبرات والمهارات التنظيمية العالية، مما يجعلها تدرك أهمية المعاملة وفق أسس العدالة والمساواة للموظفين، الذي يؤدي إلى شعورهم بالولاء والالتزام والصارمة التنظيمية المناسبة الهادفة إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن المعاملة من غير تمييز، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 30%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتسمان بتوفر مؤهلات وقدرات علمية عالية، تمكنها من الإدراك الجدي والواعي، على أن المعاملة بالعدالة والمساواة للموظفين، يساهم في تجسيد التعاون والتضامن، ويمنع من ظهور المشاكل والنزاعات التنظيمية، كما يشمل أيضا ضرورة مراعاة أحوال وظروف الموظفين النفسية والاجتماعية والعقلية، مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 10%، وهي ذات مستويات علمية ومعرفية متواضعة، مما يتوجب على الإدارة العليا لمؤسسة نفطال، عدم تهميشها أو إقصائها من مختلف الفعاليات التنظيمية، حيث يتم ذلك من خلال إكسابهم مهارات تنظيمية وعلمية وتواصلية تعينهم على أداء مختلف الوظائف والأدوار المسندة إليهم بشكل جيد ومناسب.

منه نستنتج في الأخير بأن المعاملة من غير تمييز، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي من دون تمييز أو تهميش أو تفرقة، في إطار تكريس الطابع الجماعي التشاركي بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وهذا ما يؤدي إلى إحساس العمال والموظفين بأهمية وجودهم في هذه المؤسسة مما ينمي لديهم الشعور بالإنتماء والولاء والإلتزام الوظيفي، مما يضمن أيضا الشعور بمستوى عال من الرضا الوظيفي.

وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، حيث نلاحظ من خلال بيانات الجدول المتعلق بمتغير الجنس، بأن أغلبية عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون على أن التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي

وزو بنسبة تمثل 24.24% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 10.71%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث يركزون على أهمية تحقيق التنسيق والتفاهم وإلتماس الأعذار في حالة وجود أخطاء أو هفوات، مما يؤدي ذلك إلى تعزيز أسس التواصل والتفاعل الجيد وبناء التصورات المشتركة التي تضمن خلق علاقات إنسانية وإجتماعية بين الموظفين، والتي تؤدي إلى تكريس الإلتزام والولاء التنظيمي.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، يؤكدون على أن التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 57.14% وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 20%، حيث تتسمان بتوفر الإدراك والنضج النفسي والتنظيمي العالي، الذي يجعلها تدرك قيمة التفاهم والتنسيق بين الموظفين ومراعاة أحوالهم النفسية والتنظيمية والعقلية في حالة وقوع أخطاء، مما يساهم في تجسيد العلاقات الإنسانية القوية وفق أسس الإحترام والتقدير المتبادل، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 10.71%، وهي ذات مستوى من الإدراك والفهم والنضج النفسي المحدود، مما يتطلب على مختلف الفعاليات التنظيمية مراعاة هذه الفئة والتواصل معها وعدم لومها وتأنيبها في حالة وجود أخطاء على مستوى هذه المؤسسة وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتسم بقدر عال من النضج والإدراك والإستيعاب الذي يتيح لها مراعاة ظروف الموظفين الآخرين وتفهمها، وعدم العمل على الإضرار بها والإساءة إليهم، مما يضمن تحقيق التنسيق والتواصل الجيد وفي ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 20%، لكل واحدة منهما، حيث تتسمان بمهارات وقدرات تنظيمية تتراوح بين المحدودة والعالية، مما يتوجب مراعاة وتفهم ظروف وأحوال كل من الفئتين، وهذا بهدف تحقيق الإنسجام والترابط والتكامل التنظيمي، الذي يؤدي في الأخير إلى تكريس روح الفريق الواحد، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتسم بتوفر مهارات ومؤهلات تنظيمية عالية وكبيرة، تتيح لها الإطلاع على أهمية تفهم ومراعاة ظروف الآخرين من الموظفين، وتقدير أحوالهم النفسية، مما يساهم في الأخير في تجسيد أسس الحوار والتواصل المناسب الذي يضمن زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 27.27%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 17.50% حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر مؤهلات علمية ومعرفية عالية وكبيرة، تتيح تقدير ومراعاة ظروف الموظفين الآخرين وفق أسس علمية وموضوعية، مما يضمن تحقيق التكامل والتنسيق الجيد في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 10%، حيث تتسم بمستويات علمية متواضعة ومحدودة، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، العمل على مراعاة نواحيها النفسية والعلمية، وهذا من خلال إخضاعها لدورات تكوينية، تسمح لها بعدم الوقوع في أخطاء وهفوات، مما يساهم في الأخير في تجسيد الأداء الوظيفي المناسب وفي زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير بأن التفاهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، ويكون من خلال مراعاة النواحي النفسية والعقلية والعلمية والاجتماعية للموظفين والعمال، في حالة إرتكابهم لأخطاء وهفوات أثناء أداء مختلف الوظائف والمهام مما يعزز ويدعم أسس العلاقات الإنسانية المبنية على الود والحب والثقة والتقدير المتبادل وفي رابع الترتيب، نجد التعامل بين العمال والموظفين بلطف ولين، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث يجمعون على أن التعامل مع العمال والموظفين بلطف ولين بنسبة تمثل 25% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 6.06%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث والذكور أن تكون المعاملة فيما بينهم وفق أساليب اللين والرفق واللطف، بعيدا عن العنف والإساءة مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم بينهم، وكريس روح الجماعة التي تسودها أسس الإحترام والتقدير المتبادل، مما يضمن السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد وحسن وواضح.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن التعامل مع العمال والموظفين بلطف ولين، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 20% وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتوفر لدى هاتين الفئتين من المبحوثين بتوفر النضج النفسي والإدراك العقلي الكبير، مما يتيح لها التعامل برفق ولين مع الموظفين الآخرين، مما يساهم في تجسيد التنسيق والحوار والتواصل بينهم وفق شكل جيد ومناسب، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 14.28%، حيث تتم بمستويات نفسية وعقلية متوسطة نوعا ما، مع توفر القوة والنشاط، وهي بحاجة إلى الرفق واللين في المعاملة من الإدارة العليا، من أجل تحقيق التكيف وبناء شخصياتها

التنظيمية وفق أسس صحيحة، مما يساهم في التواصل والتنسيق الجيد، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي تتسم بالهدوء والرزامة مع النضج العقلي الكبير، ويمكن تفسير النسبة المعدومة إلى أنها ترى أنه توجد أساليب أخرى لتحقيق ثقافة الحوار وتوجيه السلوك التنظيمي، التي تتمثل في المعاملة من غير تمييز تعزيز التفاهم ومراعاة ظروف الآخرين

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن التعامل مع العمال والموظفين بلطف ولين، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 27.27%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 13.33%، حيث تتسم هاتين الفئتين بتوفر الثقافة التنظيمية والتجربة والتمرس والحنكة الواسعة، مما يجعلها تعمل على تجسيد العلاقات الإنسانية وفق أسس التقدير واللين والرفق والتعاون، ويساهم في الأخير في زيادة الإلتزام الوظيفي وتكريس الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 11.42%، حيث تتسم بتوفر مهارات تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى التفاعل مع الجماعات التنظيمية لإكتساب أسس التواصل والتفاعل برفق ولطافة وأدب مما يضمن لها تحقيق الإندماج الوظيفي بشكل سريع وفعال على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن التعامل مع العمال والموظفين بلطف ولين، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 20%، حيث تتسم هذه الفئة برصيد علمي متوسط، وهي بحاجة إلى التزود بأسس التواصل والتفاعل بين مختلف الجماعات التنظيمية، وفق أسس الإحترام واللطف والباقة والأدب، مما يضمن لها توجيه سلوكها في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 17.50%، وهي ذات رصيد

علمي ومعرفي معتبر وجيد، تتيح لها التواصل والتنسيق مع الجماعات التنظيمية، وفق أسس العلاقات الإنسانية، التي تضمن التعاون والتساند، مما يؤدي إلى تحقيق الفريق الواحد، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا، بنسبة صفرية تمثل 0%، وهي ذات قدرات وإمكانات علمية عالية، نفس النسبة الصفرية إلى تركيزها على أساليب أخرة مثل: المعاملة من غير تمييز تعزيز التفاهم ومراعاة ظروف الآخرين تجنب إلحاق الأذى والضرر بالآخرين

منه نستنتج في الأخير بأن التعامل مع العمال والموظفين بلطف ولين، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، من خلال إتباع أسلوب الرفق واللين واللباقة عند التواصل بين الموظفين والعمال، وتجنب أسلوب العنف والقوة الخشنة، التي تؤدي إلى ظهور الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي على ضمان السير الحسن والجيد لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي خامس الترتيب،

وفي أخير الترتيب، نجد دفع العامل مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن دفع العامل مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 15.15% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 10.71%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يتوجب عليهم التحلي باللباقة والأدب في طريقة الإتصال والحديث، من خلال اللين والرفق وإستخدام العبارات الجميلة والمشجعة والمحفزة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وتجنب المشاكل والصراعات المؤثرة على وظائف ومهام هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، يؤكدون على أن دفع العامل

مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 17.85%، حيث تتسم هذه الفئة بالنضج والإدراك والوعي العقلي والنفسي المتواضع، إضافة إلى القوة والحيوية، مما يتوجب عليها إنتقاء العبارات والألفاظ الحسنة، عند التواصل مع الآخرين وإلا يؤدي ذلك إلى صراعات تنظيمية ومشاحنات، تؤثر في تحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف المستويات والفعاليات التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 13.33%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 9.09%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة معدومة تمثل 0%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث بمقومات نفسية وعقلية وسلوكية جيدة، مما يجعلها تراقب وتحرص على إنتقاء الكلمات الجيدة، بعيدا عن الألفاظ والعبارات المسيئة، مما يضمن تحقيق التواصل والتفاعل بين مختلف المستويات التنظيمية، وفق أسس الإحترام والتقدير والود المتبادل، الذي يضمن تجسيد روح الجماعة في تحقيق مختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب.

في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، إلى كونها تركز على مقومات أخرة لتحقيق التنسيق والتواصل الجيد بين الموظفين، التي تتمثل في التعامل مع الغير بلين ولطف والمعاملة من غير تمييز أو تفضيل

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن دفع العامل مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 14.28%، حيث تتسم هذه الفئة بنقص الخبرات التنظيمية، مما يتوجب عليها الإنخراط في جماعات تنظيمية، تتيح لها إكتساب خبرات في التواصل من خلال إنتقاء العبارات الجيدة واللبقة، وإكتساب أسلوب التفاعل بلطف، وتجنب التسرع والإنفعال والغضب، مما يضمن لها تحقيق الإندماج والتكيف الوظيفي، وتكريس التفاهم والتنسيق بين الفعاليات التنظيمية الأخرى، وفي ثاني

الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 13.33%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 9.09%، حيث تتميز بتوفر القدرات والمؤهلات التنظيمية العالية والكبيرة، التي تسمح لها بالحديث والتواصل بعبارات وألفاظ إيجابية وجيدة، مما يساهم في تجنب المشاكل والصراعات التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية وفي تكريس ثقافة التواصل والحوار والنقاش الهادف حول مختلف ظروف وأوضاع العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن دفع العامل مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 27.27%، حيث تتوفر على قدرات ومؤهلات علمية عالية، تتيح لها التواصل والتفاعل مع الموظفين وفق إستخدام عبارات وألفاظ محببة ومشجعة، مما يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم وفي تجسيد الترابط والتكامل التنظيمي، مما يضمن تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 30%، التي تتسم بمستويات تعليمية وعلمية متواضعة، مما يتوجب عليها الخضوع لدورات تكوينية وتدريبية، تتيح لها إكتساب مهارات الإتصال والحديث بكل لباقة ولطف ولين، مما يضمن لها التنسيق والتفاهم مع الموظفين الآخرين، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 5%، وهي ذات رصيد علمي ومعرفي هائل، يسمح لها التفاعل بشكل سهل ومرن مع الموظفين الآخرين، من خلال إستخدام العبارات والألفاظ الجيدة واللبقة واللطيفة، مما يساهم في الأخير في تجسيد روح التعاون والرضا والإلتزام الوظيفي بين مختلف الفعاليات التنظيمية لهذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير بأن دفع العامل مراقبة طريقة حديثه والألفاظ المستخدمة، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو ويكون من خلال تحفيز العامل على إتباع أساليب إتصالية منظمة

وصحيحة تعمل على تكريس أسس التواصل والتفاعل والحوار الجيد والحسن، عن طريق اللين والهدوء والتأني والإتزان العقلي وتجنب التسرع والغضب والإنفعال والتوتر وتجنب الألفاظ السوقية والتي تتسم بالعنف وإثارة الفتنة والإشاعات الكاذبة والمضللة والنميمة وسوء الظن بالعمال الآخرين، وتجسيد الرقابة الذاتية على مختلف التصرفات والسلوكيات التنظيمية.

الجدول رقم (51): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بآراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية

المجموع		تزيد من التوتر وسوء التفاهم		تعزيز التواصل الإيجابي الفعال		تتيح مجال للحوار والنقاش		الإجابة	المتغيرات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%55.17	32	%34.37	11	%21.87	7	%43.75	14	ذكر	الجنس
%44.82	26	%30.76	8	%19.23	5	%50	13	أنثى	
%100	58	%32.75	19	%20.68	12	%46.55	27	المجموع	
%44.82	26	%30.76	8	%23.07	6	%46.15	12	أقل من 30 سنة	السن
%24.13	14	%50	7	%21.42	3	%28.57	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%15.51	9	%22.22	2	%22.22	2	%55.55	5	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%15.51	9	%22.22	2	%11.11	1	%66.66	6	من 50 سنة فما فوق	
%100	58	%32.75	19	%20.68	12	%46.55	27	المجموع	
%46.55	27	%11.11	3	%40.74	11	%48.14	13	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
%36.20	21	%57.14	12	%4.76	1	%38.09	8	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%17.24	10	%10	4	%0	0	%60	6	أكثر من 10 سنوات	
%100	58	%32.75	19	%20.68	12	%46.55	27	المجموع	
%15.51	9	%44.44	4	%33.33	3	%22.22	2	ثانوي	المستوى التعليمي
%67.24	39	%17.94	7	%17.94	7	%64.10	25	جامعي	
%100	10	%80	8	%20	2	%0	0	دراسات عليا	
%100	58	%32.75	19	%20.68	12	%46.55	27	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعن على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 50% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تمثل 43.75%. بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يركزن على أهمية فصح المجال والفضاء لهم للتعبير عن مختلف الأفكار ووجهات النظر وعدم تهميشهن أو إقصائهن من طرف الإدارة العليا لهذه المؤسسة، ومراعاة نواحيهن النفسية والعلمية والعقلية والاجتماعية، مما يسمح في الأخير في التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية، وهذا يعود إلى عدم وجود تمييز في المعاملة والتواصل بين الموظفين من الذكور والإناث من طرف الإدارة العليا لهذه المؤسسة، مما يؤدي في الأخير إلى إحداث التنسيق والتفاهم في أداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) ، يؤكدون على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 66.66%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 55.55%، حيث تتسم هاتين الفئتين بمستوى عال من الإدراك والنضج النفسي والعقلي والواعي رجاحة العقل والحكمة والتروي وعدم التسرع ، الذي يتيح لهما النقاش والحوار والتواصل وفق أسس ديمقراطية وشفافة، مما يضمن تعزيز الكفاءة التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وتقليل النزاعات التنظيمية المؤثرة على ضمان السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، بنسبة تمثل 46.15%، وهي تتميز بتوفر سمات وخصائص نفسية وعقلية متوازنة، ولكنها تتسم بالقوة والنشاط مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، العمل على إعطائهم المجال للنقاش والحوار وفق أسس العلاقات الإنسانية، من أجل تجنب ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية المؤثرة على كفاءة وفعالية هذه

المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة معدومة تمثل 28.57%، حيث تتسم بالحركية والنشاط مع توفر الفهم الواعي والإدراك النفسي والسلوكي الكبير، الذي يسمح لها بتبادل وجهات النظر والمقترحات مع الفعاليات التنظيمية الأخرى، مما يؤدي في الأخير تحقيق التنسيق والإنسجام في إطار تنظيمي تشاركي، يقوم على التعاون والتضامن التنظيمي، بعيدا عن الصراعات والمشاكل التنظيمية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، بنسبة تمثل 60%، حيث تتوفر على أسس الثقافة التنظيمية العالية والواسعة، وهذا ما يتيح لها التفاعل والتواصل مع الموظفين الآخرين بكل شفافية ولين ورفق وديمقراطية، مما يضمن تحقيق الإجماع والراي التوافقي، بعيدا عن الخلافات والمشاكل والتعصب، مما يضمن إستمرارية وظائف هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 48.14%، وهي ذات قدرات ومؤهلات تنظيمية متواضعة، حيث تحتاج إلى التفاعل والتواصل في إطار جماعات تنظيمية، مما يساهم في إكتسابها مهارات الإتصال والتواصل وتحسين مستوياتها التنظيمية، مما يساهم في الأخير في تكيفها وتأقلمها مع أجواء التنظيم وتجسيد الترابط والتكامل بين مختلف المستويات التنظيمية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 38.09%، حيث تتسم برصيد كبير من الثقافة التنظيمية والخبرة العالية، التي تسمح لها بالتواصل والتفاعل بشكل جيد وحسن مع الموظفين الآخرين، والعمل على توجيههم وفق أسس تنظيمية وإدارية علمية، مما يساهم في الأخير في تعزيز فعالية وكفاءة مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في أداء مختلف مهامها بشكل جيد ومناسب.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن إتاحة مجال

الحوار والنقاش، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 64.10%، حيث تتميز برصيد عال من المستوى العلمي والمعرفي، الذي يسمح لها بالتواصل الجيد والتفاعل المناسب، من دون نزاع أو مشاكل ، وهذا ما يضمن تقديم أفكار نيرة ومبادرات نوعية، تساهم في زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، والتقليل من حدة النزاعات التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 22.22%، حيث تتميز بمستويات علمية ومعرفية متواضعة، وتحتاج إلى دورات تكوينية وتدريبية مكثفة، من أجل تطوير وتحسين مهاراتها الإتصالية والتنظيمية مما يضمن لها زيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة، وفي ضمان تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل موضوعي ومنظم وحسن، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الدراسات العليا، بنسبة معدومة تمثل 0%، وهي ذات رصيد علمي ومعرفي عال ومعتبر، ولكن هذه النسبة الصفرية ، يمكن أن نرجعها إلى محدودية مفردات هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية، إضافة إلى تركيزها على أساليب ومقومات أخرى مثل: تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، زيادة التوتر وسوء التفاهم.

منه نستنتج في الأخير إتاحة مجال الحوار والنقاش، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وهذا يكون من خلال فتح قنوات ووسائل للتواصل وتبادل الآراء والاتجاهات والأفكار بين الإدارة العليا والعمال والموظفين، وفق أسس صحيحة وسليمة من أجل التعرف على مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل سلبي في ضمان السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة، وفي إيجاد حلول منطقية لها وفي جو من العلاقات الإنسانية ، التي يسودها الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، مما يضمن تحقيق الإستمرارية وتعزيز الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى

مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 34.37% في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 30.76%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على أن التواصل الفعال، يؤدي إلى التوتر والتفاعل نتيجة تضارب وتنوع الآراء والأفكار وعدم وجود إجماع وتوافق عام بين الموظفين والعمال وإتباع سياسة التثبيت والتعصب للآراء مما يؤدي في الأخير إلى التأثير على مهام وغايات هذه المؤسسة نتيجة غياب التنسيق والتفاهم والإنسجام الجيد والحرص على تحقيق المصالح الذاتية والشخصية على حساب المصلحة العامة لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 50%، حيث تتسم بتوفر النضج والفهم والإدراك النفسي، الذي يتيح لها التعرف الجيد على أن التواصل والتفاعل غير المنسق والمنظم، يؤدي إلى التوتر والنزاع، مما يؤثر على السير الحسن لوظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد ومناسب، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 30.76%، حيث تتوفر على فهم ونضج نفسي وعقلي ناقص، إضافة إلى النشاط والحماس والديناميكية، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة العمل على خلق بيئة تنظيمية إتصالية، تشجع على التفاعل والتواصل الجيد بين مختلف الفعاليات التنظيمية، مما يضمن في الأخير تحقيق التنسيق والتفاهم بعيدا عن المشاكل والصراعات التنظيمية، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسب متساوية تمثل 22.22%، لكل واحدة منهما، حيث تتمتع هاتين الفئتين بمستوى عال من النضج العقلي والنفسي والهدوء والتروي ورجاحة العقل، مما يجعلهما تتجنبان مختلف أشكال الصراع التنظيمي والحرص على التفاعل والتواصل وفق أسس العلاقات الإنسانية، التي يسودها التعاون والتشارك في إطار

تنظيمي شفاف، مما يضمن تحقيق التوافق والإجماع العام والواحد بين مختلف المستويات التنظيمية لهذه المؤسسة،

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، بنسبة تمثل 57.14%، حيث تتميز هذه الفئة بتوفر الخبرة والتجربة التنظيمية العالية، مما يجعلها تدرك أن التواصل والتفاعل غير البناء، يؤدي إلى التوتر والصراع والفوضى، الذي يؤثر على تعزيز بيئة تنظيمية إيجابية تقوم على الكفاءة والفعالية التنظيمية المناسبة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 11.11%، حيث تتسم بتوفر مهارات ومؤهلات تنظيمية محدودة وناقصة، وهذا ما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة، العمل على تسيير وتوجيه التواصل والتفاعل بين الموظفين وفق أسس صحيحة وسليمة، تضمن إكتساب مهارات التواصل، التي تتيح لها أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وفعال ومناسب، وفي إطار نسق تعاوني تشاركي جماعي، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 10%، حيث تتميز هذه الفئة برصيد عال من الخبرات والتجارب التنظيمية، التي تسمح لها بإدراك أن التواصل والتفاعل الذي يتم وفق أسس غير منظمة، يؤدي إلى النزاع والتوتر والتعصب والتمسك بالأراء الفردية، مما يؤدي في الأخير إلى التأثير على الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 80%، حيث تتميز هذه الفئة بتوفر رصيد علمي ومعرفي عال، يجعلها تدرك أن التواصل القائم على نقص التنسيق والتفاهم، يؤدي إلى ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية، مما يتوجب تحقيق التفاهم والتنسيق بين الموظفين، وفق أسس العدالة والمساواة والتشاركية والعمل الجماعي

من أجل ضمان إستمرارية وفعالية هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 44.44%، حيث تتسم بمستويات علمية متواضعة وناقصة، وهي بحاجة إلى دورات تكوينية، تنمي فيها مهارات التواصل الفعال، بعيدا عن النزاعات والمشاكل التنظيمية، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 17.94%، حيث تتوفر بقدرات ومهارات تعليمية ومعرفية عالية، يجعلها تدرك أهمية التواصل والتفاعل بين الموظفين، الذي يكون وفق أسس التعاون والإحترام والتقدير بدلا من التوتر والتعصب، وهذا ما يساهم في الأخير في تجسيد بيئة تنظيمية إتصالية إيجابية تضمن السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد وفعال.

منه نستنتج في الأخير أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، وهذا يعود إلى عدم وجود توافق وإجماع وتقبل لدى الموظفين والعمال التي لا تتلاءم ولا تتناسب مع أهدافهم ونواحيهم السلوكية والتنظيمية والنفسية والاجتماعية، مما يتوجب على الإدارة العليا لهذه المؤسسة ضرورة العمل على إستحداث وخلق سلوكيات وأنماط إتصالية، تكون مبسطة ومفهومة ومستعابة من طرف الموظفين والعمال، التي تضمن تحقيق التنسيق والتفاهم الواعي والحسن بين مختلف الفعاليات التنظيمية لهذه المؤسسة.

وفي ثالث الترتيب، نجد تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، يتضح لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 21.87% في حين نجد النسبة متقاربة لدى الإناث، التي تمثل 19.23%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على أن تعزيز التواصل الإيجابي، من خلال توفير قنوات إتصالية متنوعة وفعالة، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الإحترام

والتقدير والتشارك والعمل الجماعي، من دون تمييز أو تهميش بين الموظفين والموظفات يؤدي إلى تحقيق بيئة تنظيمية إيجابية، مبنية على التنوع والتعدد في الإدراك والإتجاهات مما يتيح تحقيق الرضا والأمن والولاء التنظيمي للموظفين، مع وجوب تقدير ومراعاة النواحي العلمية والعقلية والنفسية للموظفين وإتباع الأسلوب الإداري الشفاف والمرن والسلس في مختلف المعاملات والتفاعلات التنظيمية السارية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، يؤكدون على أن تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 23.07%، حيث تتسم هذه الفئة بتوفر النضج والإدراك النفسي والعقلي المتوسط والناقص، مع توفر الحماس والنشاط، وهذا ما يتطلب على الإدارة العليا لمؤسسة نפטال العناية والحرص على تشجيع هذه الفئة على التواصل والتفاعل، بهدف تنمية شخصيتها التنظيمية والسلوكية، التي تتيح لها تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب والجيد وفي زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 22.22%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 21.42%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 11.11%، حيث تتسم هذه الفئات الثلاث بتوفر الإدراك الجيد والوعي العال والنضج النفسي والتنظيمي، والحكمة والتروي والهدوء، مما يضمن لها التواصل والتفاعل الجيد وفق أسس الإحترام والتقدير والتعاون، الذي يؤدي في الأخير إلى تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية لتحقيق مهام ووظائف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، من

أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية، بنسبة تمثل 40.74%، حيث تتوفر على قدرات ومهارات تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى التواصل والتفاعل في إطار جماعات تنظيمية من أجل طرح أفكار ومقترحات، تضمن تحقيق الذات أو إثبات الوجود والأهلية في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد وفعال على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 4.76%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث تتسم بتوفر التمرس والخبرة والحكمة التنظيمية مما يسمح لها بطرح أفكار وآراء تنظيمية جيدة، ويساهم في تدعيم مؤهلاتها التنظيمية، من أجل ضمان تحقيق الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفق أسس الصرامة والجدية والالتزام الوظيفي المناسب السوي والقويم والسليم، أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يمكن تفسيرها على أساس تركيزهم على مقومات أخرى مثل: إتاحة مجال الحوار والنقاش، زيادة التوتر وسوء الفهم.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 33.33%، حيث تتوفر على مؤهلات علمية ومعرفية متوسطة، مما يجعلها تحتاج إلى التواصل والتفاعل مع الأفراد الموظفين الذين لهم قدرات علمية كبيرة، بهدف التزود بمهارات الإتصال الفعالة التي تساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي وفي تحقيق التنسيق والتفاهم الجيد، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، بنسبة تمثل 20%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 17.94% حيث تتوفران على مؤهلات وإمكانيات علمية ومعرفية عالية، تتيح لها التواصل والتفاعل وفق أسس التقدير والود والإحترام، من دون تمييز أو تهميش طرف على حساب طرف آخر، ويؤدي في الأخير إلى زيادة مستوى التنسيق والتفاهم والتعاون والتشاركية والعمل

الجماعي في إطار مناخ تنظيمي مرن وديمقراطي، يؤدي إلى تحقيق الإجماع والتوافق بين مختلف المستويات التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

منه نستنتج في الأخير أن تعزيز التواصل الإيجابي الفعال، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية وهذا يكون من خلال إختيار وإنتقاء وسائل قنوات إتصالية فعالة وناجعة تساهم في نقل وتداول المعلومات والبيانات بشكل جيد ومناسب وتعمل على تحقيق التواصل والترابط والتنسيق بين الموظفين والعمال في المهام والوظائف والمسؤوليات المنوطة بأدائها من طرفهم.

الجدول رقم (52): يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

المجموع		الإحساس بالإطمئنان والمكانة الاجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم		تمنع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات		إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر		زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني		الإيجابية المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%46.96	31	%9.67	3	%25.80	8	%22.58	7	%41.93	13	ذكر	
%53.03	35	%34.28	12	%25.71	9	%17.14	6	%22.85	8	أنثى	
%100	66	%22.72	15	%25.75	17	%19.69	13	%31.81	21	المجموع	
%48.48	32	%31.25	10	%34.37	11	%9.37	3	%25	8	أقل من 30 سنة	
%24.24	16	%6.25	1	%25	4	%43.75	7	%25	4	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%16.66	11	%9.09	1	%18.18	2	%18.18	2	%54.54	6	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%10.60	7	%42.28	3	%0	0	%14.28	1	%42.85	3	من 50 سنة فما فوق	
%100	66	%22.72	15	%25.75	17	%19.69	13	%31.81	21	المجموع	
%59.09	39	%25.64	10	%25.64	10	%20.51	8	%28.20	11	أقل من 5 سنوات	
%24.24	16	%6.25	1	%31.25	5	%18.75	3	%43.75	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
%16.66	11	%36.36	4	%18.18	2	%18.18	2	%27.27	3	أكثر من 10 سنوات	
%100	66	%22.72	15	%25.75	17	%19.69	13	%31.81	21	المجموع	
%12.12	8	%12.50	1	%25	2	%37.5	3	%25	2	ثانوي	
%59.09	39	%17.94	7	%28.20	11	%23.07	9	%30.76	12	جامعي	
%28.78	19	%36.84	7	%21.05	4	%5.26	1	%36.84	7	دراسات عليا	
%100	66	%22.72	15	%25.75	17	%19.69	13	%31.81	21	المجموع	

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.93% في حين نجد النسبة لدى الإناث، التي تمثل 22.85%.

بناء على هذه النسب المثوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور من خلال نسبتهم العالية، يركزون على أهمية الزيادة في الأداء والديناميكية في العمل وإستحداث أساليب جديدة في العمل، التي تقضي على النمط الروتيني والتقليدي، مما يساهم في تحسين العلاقات بين العمال لأداء المهام بشكل جيد ومناسب، حيث يتسم الموظفون من الذكور بالشجاعة وروح المبادرة والصرامة التنظيمية العالية والواسعة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 54.54%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) بنسبة تمثل 42.85%، حيث تتسم هاتين الفئتين بالقوة والنشاط والنضج والإدراك والوعي التنظيمي، مما يجعلها تبذل مجهودات كبيرة ومعتبرة، بهدف تقديم الأداء الوظيفي، وفق معايير تنظيمية إبداعية حديثة وعصرية، مما يساهم في تحقيق مستوى عال من الرضا والتفاهم والتنسيق بين الموظفين، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسب متساوية تمثل 25%، لكل واحدة منهما، حيث تتسم بمستويات نفسية وتنظيمية وعقلية وسلوكية متباينة مع توفر الحيوية والنشاط مما يتطلب تحقيق التنسيق والتعاون بينهما من أجل خلق أنماط وأساليب تنظيمية جديدة وعصرية، تساهم في تحسين مختلف المهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة في إطار نسق منظم من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 43.75% حيث تنتم هذه الفئة بتوفر الخبرة والتجربة التنظيمية العالية، مما يتيح لها بذل المزيد من الجهود، بهدف تدعيم وتعزيز الأداء الوظيفي، وتجنب النمط الروتيني المعقد والمتعب، مما يضمن في الأخير تكريس الفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 28.20% وهي ذات قدرات ومهارات تنظيمية وإدارية محدودة، مما يتطلب عليها التفاعل مع مختلف الفعاليات التنظيمية، بهدف زيادة مستوى نشاطها وحيويتها، التي تهدف إلى تحسين مختلف المهام والأساليب التنظيمية، التي تعكس بشكل إيجابي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستوى هذه المؤسسة، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 27.27%، حيث تتوفر على التمرس والحنكة والجدية التنظيمية، مما يتيح لها زيادة مستوى أدائها الوظيفي، وخلق فلسفة تنظيمية حديثة، تنعكس بشكل إيجابي وجيد على مختلف المهام والأساليب التنظيمية وتعمل على زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36.84%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 30.76%، حيث تنتم هاتين الفئتين بتوفر مختلف المؤهلات العلمية العالية، التي تسمح لها بتقديم مبادرات وآراء جيدة، تساهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، الذي يؤدي إلى تغيير وتعديل مختلف الممارسات التقليدية، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة هذه المؤسسة وفي تعزيز الشعور بالإنتماء والولاء التنظيمي وتحقيق مختلف أهداف وغايات هذه

المؤسسة وفق مؤشرات علمية وموضوعية، تكون بعيدة عن الحدس والتكهن والتسرغ وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 25% منه نستنتج في الأخير على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، حيث يكون من خلال زيادة النشاط والجهد في العمل، عن طريق إستحداث وخلق أساليب جديدة وعصرية، تعمل على تقديم الأداء الوظيفي الملائم، وفق أسس صحيحة، بعيدا عن الأساليب التقليدية النمطية، التي لا تواكب وتساير ظروف العمل والأجواء التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة.

وفي ثاني الترتيب، نجد منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يجمعون على أن منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25.80% في حين نجد النسبة لدى الإناث، التي تمثل 25.71%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، على أن تحسين العلاقات بينهم تتطلب التحلي بصفات تنظيمية سوية، مثل: التعاون، العمل الجماعي، الإحترام والتقدير المتبادل، تكون بعيدة الشجارات والنزاعات والملاسنات الكلامية، والعلاقات المبنية على التصنع والمصلحة، فهذه الصفات الأخيرة تؤثر على تماسك وترابط المستويات التنظيمية في تقديم الأداء الجيد والحسن وفق أسس تنظيمية سليمة وصحيحة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة)، يؤكدون على أن منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، تعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.37%، فهي تتسم بنضج نفسي وتنظيمي متوازن ومتوسط، مع توفر القوة والنشاط مما يتطلب عليهم الإبتعاد عن الصراعات والنزاعات والتوتر، والعلاقات المبنية على

المجاملات، خاصة وانهم في بداية مشاورهم الوظيفي، مما يتيح لهم تحقيق التفاعل الجيد مع الموظفين، وفي تقديم الأداء الجيد، وتحقيق مستوى عال من الرضا والالتزام الوظيفي لتحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 25%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة 18.18%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة صفرية تمثل 0%، حيث تتوفر لدى هذه الفئات الثلاث المقومات والخصائص النفسية والعقلية من نضج نفسي وعقلي وإدراك عال، مما يجعلها تتجنب هذه الصفات التنظيمية غير السوية، مثل الصراعات والمشاحنات التي تولد العداوة والحقد والعلاقات المصطنعة التي تكون مبنية على المجاملات، وهذا يؤدي في الأخير إلى تحسين العلاقات وفق أسس الإحترام والتقدير والثقة بين مختلف الفعاليات التنظيمية، مما ينعكس في تنمية سلوكهم التنظيمي وفي تقديم مستوى عال من الأداء الوظيفي، في حين نفسر النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، إلى تجنبهم لمختلف السلوكيات التنظيمية غير السوية وحرصهم على تحقيق المكانة العالة والشعور بالرضا وزيادة نشاطهم في تقديم الأداء الوظيفي الجيد

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.25%، حيث يتسمون بتوفر قدرات ومؤهلات تنظيمية، تجعلهم يدركون بأن التصرفات التنظيمية غير السوية مثل المشاحنات والمجاملات تؤثر بشكل سلبي على تحقيق مهام وغايات هذه المؤسسة، مما يتطلب التحلي بصفات التعاون والإحترام والصرامة التنظيمية، من أجل تحسين العلاقات الإنسانية وتقديم الأداء الجيد لزيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 25.64%، حيث تتسم بمهارات تنظيمية محدودة، مما يتطلب على الإدارة العليا لهذه

المؤسسة العمل على إكسابها سلوكيات تنظيمية سوية مثل الشعور بالمسؤولية ، الإخلاص الجدية ، الولاء، من أجل تنمية وتحسين قدراتها وخبراتها التنظيمية، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18% حيث تتوفر على خبرة وتجربة تنظيمية عالية، تتيح لها إدراك تأثير السلوكيات التنظيمية غير السوية في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، مما يتطلب ضرورة خلق سلوكيات تنظيمية سوية تتيح تحسين مختلف الممارسات والأساليب التنظيمية، التي تنعكس بشكل إيجابي في جودة المخرجات التي تكون من خلال جودة المدخلات .

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.20% حيث تنسم هذه الفئة بتوفر المقومات العلمية العالية، التي تسمح لها بتقديم وطرح مبادرات واء جيدة، أن السلوكيات التنظيمية غير السوية من مشاحنات وصراعات تنظيمية ومجاملات، تؤثر على السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة، مما يتوجب ضرورة إكساب الموظفين السلوكيات التنظيمية السوية، التي تقوم على التحلي بروح المسؤولية والصرامة والجدية والإحترام والتعاون من أجل تحقيق مختلف مهام وغايات هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، حيث تتوفر على رصيد علمي متواضع، وهي بحاجة إلى دورات تدريبية مكثفة ونوعية، من أجل التزود بالسلوكيات التنظيمية القوية، التي تتيح لها تحسين مستوى أدائها الوظيفي، وفق أسس صحيحة وواضحة، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 21.05% ، حيث تتوفر على إمكانيات علمية هائلة، من خلالها تدرك أن السلوكيات التنظيمية غير السوية من صراعات ومجاملات ومشاحنات تؤثر سلبا على تحسين العلاقات بين الموظفين، مما يقلل من تقديم الأداء الوظيفي الجيد وفي التأثير السلبي على الفعالية التنظيمية والإدارية لمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج في الأخير على أن منع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، التي يكون لها تأثير سلبي في ضمان السير الحسن والجيد لوظائف هذه المؤسسة، حيث تؤثر المشاحنات الكلامية وتبادل العبارات، التي تزرع التفرقة والبغض والعداوة والمجاملات المصطنعة والزائفة في تجسيد العلاقات القوية بين العمال والموظفين، وهذا ما يؤدي إلى ظهور الصراعات والمشاكل التنظيمية التي تؤثر على روح الفريق أو الجماعة التنظيمية الواحدة.

وفي ثالث الترتيب، نجد الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعون على أن الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.28% في حين نجد النسبة لدى الذكور، التي تمثل 9.67%.

بناء على هذه النسب المئوية، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الإناث، يجمعون على إثبات الذات وقدراتهن التنظيمية والإدارية والوصول إلى مستوى عال من الرضا والطمأنينة، يعمل على زيادة جهودهن في تقديم الأداء الوظيفي العالي وكسب الإحترام والتقدير، من أجل ضمان مستقبلهن المهني والإجتماعي، حيث يحرصن على أن يقدموا الإضافة النوعية والمناسبة من خلال عملهن على مستوى هذه المؤسسة، مقارنة بالنسبة المنخفضة لدى الذكور، من خلال تركيزهم على زيادة الجهد وتجنب التصرفات السلبية المؤثرة على الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق) ،يؤكدون على أن الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، تعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42.28%، حيث تتسم بتوفر مستوى عال من النضج والإدراك

العقلي والنفسي، والإتزان ورجاحة العقل، حيث يعملون على بذل مجهودات كبيرة، من أجل إثبات مكانتهم التنظيمية والوصول إلى مستوى عال من الرضا الوظيفي، من خلال الإلتزام والولاء والصرامة التنظيمية، مما يسمح لهم بتحقيق الإستمرارية والإستقرار على مستوى هذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 31.25%، حيث يتسمون بالحيوية والنشاط والحماس، مع نقص في الإدراك والفهم والوعي النفسي والعقلي، مما يتوجب على الإدارة العليا العمل على إكسابهم مختلف السلوكيات التنظيمية، التي تساهم في تحقيق المكانة الجيدة والرضا الوظيفي، من أجل تحسين مستوى أدائهم الذي ينعكس بشكل إيجابي في زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 9.09%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 6.25%، حيث يتوفرون على سمات نفسية وتنظيمية وعقلية جيدة ومعتبرة، تجعلهم يدركون أن تعزيز الرضا تحقيق المكانة الاجتماعية، تكون من خلال خلق علاقات إجتماعية يسودها الإحترام والتقدير المتبادل، مما يساهم في تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.25%، حيث تتوفر على قدرات ومهارات تنظيمية عالية، مما يتيح لها التفاعل الجيد مع الموظفين وفي تحقيق حاجات الإحترام والتقدير وإثبات الذات، الذي ينعكس بشكل إيجابي في تدعيم وتعزيز أعمالهم، نتيجة وجود علاقات إنسانية طيبة وحسنة وجيدة، تركز مبدا الإلتزام والولاء التنظيمي، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 25.64%، حيث تتميز بتوفر قدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية محدودة، وهي بحاجة إلى التكيف في إطار علاقات إجتماعية يسودها الإحترام والتقدير، مما يدفعها ويحفزها على تقديم الأداء الوظيفي المناسب والجيد،

وتعمل على إثبات ذاتها والشور بمستوى عال من الرضا الوظيفي، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتوفر على ثقافة تنظيمية عالية، تتيح لها إدراك تأثير العلاقات الإنسانية من إحرام وتعاون وتقدير وثقة، يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتحقيق الذات والمكانة التنظيمية الجيدة، مما ينعكس بشكل إيجابي في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يؤكدون على أن الإحساس بالإطمئنان والمكانة الاجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 28.20% حيث تتمتع برصيد كبير من المستويات العلمية، مما يتيح لها التفاعل والتواصل مع مختلف الفعاليات التنظيمية بشكل جيد، وخلق علاقات إنسانية يسودها التعاون والإحترام، يؤدي إلى الوصول لمستوى عال من الرضا والأمن التنظيمي، وفي تحسين أعمالهم، مما ينعكس بشكل إيجابي في زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، حيث تتميز بتوفر مؤهلات علمية ومعرفية متواضعة، مما يتوجب عليها الانخراط في دورات تدريبية، تتيح لها كسب مهارات وخبرات تنظيمية، تساعدها في تحقيق الرضا والمكانة الاجتماعية، مما يؤدي في الأخير إلى تحسين مستوى أدائها الوظيفي، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا بنسبة تمثل 21.05%، حيث تتوفر على قدرات علمية عالية جداً، تجعلها تعمل على تحسين مستوى أدائها الوظيفي، من خلال الانخراط والتواصل في جماعات تنظيمية يسودها التعاون والتضامن والتساند، مما يؤدي إلى كسبها للإحترام والتقدير وفي تحقيق المكانة الاجتماعية والرضا، الذي يدفعها لزيادة الجهد من أجل ضمان السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المؤسسة بشكل جيد وحسن

منه نستنتج في الأخير أن الإحساس بالإطمئنان والمكانة الاجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي

على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، من خلال وجود قنوات للتفاعل الجيد بين الموظفين والعمال وتبادل الآراء والأفكار، الذي يسمح لهم بالتأقلم والتكيف مع الأجواء التنظيمية بشكل فعال وسريع، مما يؤثر بشكل إيجابي في تقديم الأداء الوظيفي المناسب، وفي الشعور بالرضا والسكينة نتيجة عدم وجود مشاكل وصراعات تنظيمية

وفي رابع الترتيب، نجد إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر حيث نلاحظ أن من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس على أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يجمعون على أن إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 22.58% في حين نجد النسبة لدى الذكور، التي تمثل 17.14%.

بناء على هذه النسب المئوية المتقاربة، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من الذكور والإناث، يجمعون على توفر التحفيز والدافعية للعمل وتقديم جهود كبيرة، وفق روح الجماعة، من دون تكاسل أو تراخي أو تقصير، يؤدي إلى تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين، مما يضمن تحقيق الرضا والكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يؤكدون على أن إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر، تعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفعال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 43.75%، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 18.18%، وفي ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فما فوق)، بنسبة تمثل 14.28%، حيث تتمتع هذه الفئات الثلاث بقدرات بدنية ونشاط وإدراك ونضج عقلي ونفسي، مما يجعلها تعمل على بذل مجهودات كبيرة، من خلال توفر ظروف تنظيمية مشجعة وجيدة، تضمن تقديم الأداء الحيد والمناسب، وتحقيق الفعالية التنظيمية الإيجابية، وفق معايير وأسس علمية وموضوعية وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 9.37%، وهي ذات مقومات وسمات نفسية وتنظيمية وسلوكية متواضعة، مما يتوجب

على الإدارة العليا لمؤسسة نفطال العمل على تحفيزها وتشجيعها على تقديم الجهود الكبيرة وهذا بحكم تمتعها بالقوة والحيوية، مما يضمن لها تحسين مستوى أدائها وتحقيق الرضا الوظيفي الجيد والإستقرار وبناء شخصياتها التنظيمية

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات)، يؤكدون على أن إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل جهودات أكثر، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 20.51%، حيث تتوفر على قدرات ومهارات تنظيمية محدودة، وهي بحاجة إلى الإنخراط والتواصل في إطار الفعاليات التنظيمية، من أجل زيادة مستوى جهدها من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية، التي تضمن لها تحسين خبراتها التنظيمية، وتحقيق الكفاءة التنظيمية القوية لهذه المؤسسة، وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.75%، وفي أخير الترتيب نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 18.18%، حيث تتوفران على الخبرة والتجربة التنظيمية والإدارية، وهي تدرك بشكل كبير دور الحوافز المادية والمعنوية في إثارة الموظفين لزيادة الجهد، الذي يضمن تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي، مما يضمن تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة بشكل سليم وجيد.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يظهر لنا من خلال بياناته الرقمية على أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون على أن إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل جهودات أكثر، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 37.50% حيث تتسم بتوفر قدرات ومؤهلات علمية متوسطة، وهي تحتاج إلى توجيه من الإدارة العليا من أجل إكسابها مختلف المعلومات ، التي تتضمن زيادة الجهد وتقديم الحوافز المختلفة، مما يساهم في تكريس إدارة الجودة في مختلف المهام والوظائف المسندة إليهم وفي ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 23.07% وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي الدراسات العليا بنسبة

تمثل 5.26% ، حيث تتسمان بتوفر المستوى العلمي والمعرفي الجيد والعال، الذي يجعلها تدرك أن التحفيز المعنوي والنفسي لدور كبير في دفع الموظفين لتقديم المجهود الأكبر الذي يضمن تكريس الفعالية التنظيمية وفق أسس سليمة وصحيحة وقوية.

منه نستنتج في الأخير أن إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر، يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، حيث يؤدي ذلك إلى إثارة الروح المعنوية والنفسية للعمال والموظفين نتيجة تبادل وجهات النظر والأفكار بين الموظفين والعمال في إطار جماعي وفي تجسيد مبدأ روح الفريق الواحد، مما يجعله أن يكون لديه إلتزام أكبر ومسؤولية هائلة، لتقديم الأداء العالي والجيد من أجل زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة

5- عرض نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة، المتوصل إليها في:

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

1- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة، يعد من أهم مفاهيم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25.71%، وهي تتمثل في جملة من المعايير التنظيمية والإدارية السارية المفعول من إلزام بالوقت وروح المسؤولية، الإحترام والتقدير المتبادل، تجسيد روح الفريق الواحد الجدية والولاء التنظيمي، العدل والمساواة

2- أغلبية أفراد معينة الدراسة يؤكدون على أن الثقافة القوية، تعد من أهم أنواع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40%، وهي الثقافة التي تنتشر وتحظى بالثقة والقبول والإجماع مع جميع أو معظم أعضاء مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات الثقافية والمعايير والتقاليد، التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم وتصرفاتهم في إطار التنظيم

3- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التبادل والتواصل المنظم، يعد من أهم الخصائص المميزة للثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.42%، حيث يكون من خلال إختيار الوسائل الإتصالية الفعالة، التي تساهم في نقل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية بشكل جيد، مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم في أداء المهام من دون خلل أو أخطاء أو تشويه أو سوء الفهم، حيث يتم تسهيل توضيح القواعد والإجراءات التنظيمية المتبعة مراعاة لمستويات الموظفين العلمية وتبادل وجهات النظر لإتخاذ القرارات في أثناء الأزمات والمشاكل من أجل الوصول إلى آراء توافقية،

4- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بنسبة تمثل 33.33%، على أن الشفافية والوضوح تعد من أهم أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو وهذا يكون من خلال إبلاغ ونشر الإدارة العليا لمؤسسة نפטال لولاية تيزي وزو لمختلف المعلومات والبيانات والحقائق، بعد تدقيقها وتمحيصها وتنظيمها بشكل واضح ومفهوم

ومستعاب من دون تضليل أو تعميم أو تضخيم في إطار ديمقراطي شفاف ونزيه وواضح، حيث تتضح مختلف الإجراءات التنظيمية للموظفين والعمال مما يضمن تقديم الأداء الوظيفي المناسب

5- أغلبية أفراد عينة الدراسة، يجمعون بنسبة تمثل 56%، على أن إنعكاس الثقافة الإتصالية لقيم مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، يكون بشكل كبير، حيث تؤثر تلك القيم والمعتقدات والتصورات، من قيم الثقة والتفاهم والقواعد والإجراءات التنظيمية من مسؤولية وإنضباط والالتزام تنظيمي

6- أغلبية أفراد عينة الدراسة، يجمعون على أن التعرف على المناخ الداخلي والعام للعمل، يعد من أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 43.10%، حيث يتم ذلك من خلال رصد والتعرف على النظام الداخلي للعمل السائد على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، مثل رصد مدى وجود تنسيق وتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية، نطاق السلطة والمسؤولية،

7- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 72%، وهذا من خلال إعطاء المجال والفضاء الكامل للتعبير عن مختلف آرائهم وأفكارهم وإقتراحاتهم في إطار ديمقراطي حر ومتفتح، من دون تمييز أو إقصاء أو ميل لفرد على حساب فرد آخر، وهذا يعد الطابع والأسلوب لإداري الديمقراطية في الإتصال، الذي يشجع على التواصل والتفاعل بين العمال والإدارة العليا

8- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون من خلال تقييمهم لسرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، أنها سريعة وتصل في الوقت المناسب بنسبة تمثل 54%، أي أنها لا تكون متأخرة أو متذبذبة، إنما تصل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، مما يسمح بتزويد مختلف المصالح الإدارية بأكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تفيد في تحقيق التنسيق بين الموظفين والعمال في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب

9- غالبية الافراد المبحوثين، يجمعون على أن نقص المعلومات، تعد من أهم التحديات الرئيسية لمواجهة التواصل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل

28.33%، سواء كانت معلومات تتعلق بالقواعد التنظيمية التي تحدد الحقوق والواجبات للعمال والموظفين، أو المعلومات التي تتعلق بظروف سير العمل أو المعلومات المتعلقة بأهم المستجدات والتغيرات الحاصلة على مستوى هذه المؤسسة، حيث يعد هذا مؤشرا سلبيًا على ضعف الإتصال بهذه المؤسسة، وفي جمع مختلف المعلومات والبيانات والحقائق الضرورية، من أجل إستخدامها في صياغة ووضع مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات، التي تكون من تتطلب السرعة والدقة والصحة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية،

10- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين، تعد من أهم المفاهيم المرتبطة بالسلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 29.41%، سواء كانت عوامل نفسية مثل : القلق والضغط والرضا والشعور بالراحة والهدوء أو عوامل إجتماعية مثل : نمط العلاقات السائدة على مستوى أسرته ومؤسسة ، أو تنظيمية مثل: تأثير العوامل الفيزيقية من تهوية وإنارة وضوء على سلوكياته التي تؤثر على تقديم الأداء الوظيفي الملائم

11- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن سياسة التحفيز والعقاب، تعد من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 43.63%، حيث يكون من خلال إستخدام أسلوب الترغيب والترغيب من أجل التأثير على سلوك العامل، ويكون من خلال تحفيزه بتقديم حوافز مالية مثل العلاوات والمنح والزيادة في الراتب مع تقديم حوافز معنوية، التي تتمثل في التشجيع والمدح وتقديره وشكره من خلال تقديم الجوائز والأوسمة ولوحات الشكر والعرفان، وهذا إذا كان عاملا نشيطا ومجدا، وفي حالة العكس يتم تطبيق إجراءات تأديبية وعقابية

12- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على إعتقاد مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الإنضباط، بنسبة تمثل 78%، وهذا من تطبيق مبدأ الرقابة الإدارية التنظيمية على العاملين والموظفين في مختلف الأقسام والمصالح التنظيمية، وفي حالة وجود ممارسات ومخالفات تنظيمية لا تتوافق على قيم وأهداف مؤسسة نפטال، فإنه يتم إحالة الموظفين والعمال إلى مجلس التأديب من أجل إتخاذ إجراءات وقرارات إدارية حولهم،

كما يتم فرض الإنضباط من خلال وجود ميثاق أخلاقيات المهنة، وكذا القانون الداخلي لهذه المؤسسة، الذي يحدد حقوق وواجبات العمال والموظفين،

13- أغلبية أفراد عينة الدراسة، يجمعون ممارسة مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات، بنسبة تمثل 82%، من خلال تقديم جملة من الحوافز المادية والمالية، التي تكون في صيغة زيادة المنح والعلاوات، من خلال تقديم منحة المردودية، منحة الأطفال المتدربين، الزيادة في الراتب، إضافة إلى تقديم مجموعة من الحوافز المعنوية المتمثلة في التشجيع والمدح والإشادة والوقوف عن قرب أمامهم عن كل صغيرة وكبيرة

14- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن الإحساس بالعدالة والمساواة بين العمال، تعد من أهم العوامل المعززة لسلوك الولاء على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 42.37%، بمعنى أن تعامل الإدارة العليا العمال والموظفين بكل مساواة وعدالة ودون تهميش أن تمييز أو تفرقة، مما يؤدي في الأخير إلى إحساس جمع الموظفين بالرضا والإستقرار والأمن الوظيفي التنظيمي، كون الإدارة العليا لمؤسسة نפטال تعمل على تجسيد المساواة والعدالة بكل شفافية ووضوح ونزاهة وديمقراطية،

15- غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على قيام مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة بنسبة تمثل 66%، وهذا يدل دلالة كبيرة على أن هذه المؤسسة، تعمل على تحسين وتطوير مهامها ووظائفها، من خلال إخضاع العمال والموظفين لدورات تكوينية وتدريبية حول إكتساب سلوكيات وتصرفات، تساعد هذه المؤسسة في زيادة مستوى فعاليتها التنظيمية، وتتمثل أهم السلوكيات التنظيمية في سلوك الإخلاص، الصرامة، الإنضباط

16- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن كيفية تواصل العامل بمفرده، تعد من أهم السلوكيات التنظيمية الواجب ترسيخها من طرف مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو من خلال تدريبها للعمال، بنسبة تمثل 45.45%، وهذا يكون من خلال طريقة تواصل وتفاعل العامل مع الموظفين الآخرين، الذي يكون وفق أسس صحيحة وسليمة، وهذا يكون عن طريق تبادل الأفكار ووجهات النظر والإقتراحات في إطار جماعات تنظيمية، وهذا يكون في إطار نسق تعاوني تشاركي، يجسد العلاقات الإنسانية والاجتماعية،

17- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون قيام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين، بنسبة تمثل 56%، وهذا من خلال مراقبة كيفية تصرف الأفراد لتوجيههم ومراقبة تصرف الأفراد مع مجموعات العمل، هل يتم هذا التصرف بشكل إيجابي أو سلبي لدى العامل بمفرده، أو العمل على دراسة تتابع تصرف العمال والموظفين في إطار جماعات تنظيمية،

18- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال، يعد من أهم مؤشرات قيام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين بنسبة تمثل 39.28%، وهذا من خلال فهم مختلف العوامل والظروف التي يتم فيها تعامل وتواصل الموظفين والعمال فيما بينهم وفي إطار الجماعات التنظيمية غير الرسمية، حيث يتم من خلاله تبادل وجهات النظر والأفكار والآراء والمقترحات في إطار مناخ تنظيمي يشجع على التواصل والتفاعل من دون تهميش أو تمييز أو إقصاء

19- أغلبية لأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن سلوك المواطنه يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية والسائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 30%، يعد سلوك المواطنه سلوك إختياري طوعي من طرف الفرد العامل، حيث ينبع من الدور الإضافي والزائد الذي يطلع به الفرد الموظف في العمل، والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أدائها رسميا، والهادفة إلى تعزيز فعالية مؤسسة نفطال وتحقيق أهدافها بكل كفاءة وتنظيم، حيث تتسم بالإيثار واللباقة والأدب والسلوك الحضاري ووعي الضمير،

20- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي، يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 40.35%، وهذا من خلال تضافر جهود مختلف الفعاليات التنظيمية بمؤسسة نفطال لولاية تيزي وزو، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جماعي وفي إطار تشاركي وتضامني، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد التنسيق والتفاهم بين الموظفين والعمال

21- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام

المطلوبة، بنسبة تمثل 35%، ويكون من خلال فتح قنوات الإتصال والحوار الإيجابي بين العمال والموظفين، لتبادل الآراء والأفكار حول ظروف سير العمل وأهم التغيرات الواقعية على مستوى مؤسسة نفطال، والتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية والضغط الإداري مما يساهم في الأخير في تجسيد روح الفريق الواحد

22- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 62%، ويتم ذلك من خلال تخصيص دورات تدريبية وتكوينية حول كيفية التواصل والتفاعل بين الموظفين والعمال، وهذه الدورات التكوينية قد تكون شهرية أو يومية أو سنوية أو أسبوعية، تتضمن تلقين مهارات الإصغاء الحديث، الإقناع، نشر المعلومات من خلال إستخدام الحجج والبراهين القاطعة والمنطقية والتأثير على النواحي الإنفعالية والسلوكية والعاطفية

23- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن تخصيص الدورات التدريبية، تعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 45.16%، ويكون من خلال إخضاع العمال والموظفين لدورات تدريبية وتربصات ميدانية ونظرية مكثفة ونوعية حول مهارات التواصل والتفاعل والحوار والنقاش، الذي تضمن تحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام بين الموظفين في إطار جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الحب والألفة والثقة المتبادلة

24- أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال، بنسبة تمثل 23.75%، حيث يجب على الموظفين والعمال الحرص على تحمل مسؤولياتهم عند قيامهم بمختلف المهام والوظائف بهذه المؤسسة، وعدم الهروب منها أو التقصير، وهذا من أجل تكريس سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب، وتكون هناك جدية

25- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التعامل مع الغير والعمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 37.50% حيث يمثل الإحترام مقوما أساسيا في بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الموظفين والعمال، والذي يكون من خلال التقدير والعناية لكرامة

وشأن الآخرين، من دون الحط والمساس بها، كما يكون من خلال مراعاة النواحي السلوكية والعاطفية والعلمية والاجتماعية لهم، حيث يكونون روح الفريق الواحد، الذي يسوده الإحترام والتقدير

26- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن إنعكاس سلوكيات الموظفين بمؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو على مستوى الولاء والانتماء لها، يتمثل في الولاء الواضح في سلوكهم، بنسبة تمثل 44%، حيث يوجد ارتباط وثيق بين أهداف وغايات الموظفين وبين أهداف وغايات المنظمة، في إطار متناسق، حيث يوجد دافع وتحفيز لدى الموظفين في العمل على أداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام في جو من الإخلاص والنزاهة والانضباط والشفافية والالتزام والحرص على صورة وسمعة هذه المؤسسة،

27- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن طبيعة تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، إيجابي، بنسبة تمثل 64%، التي تقوم على أساس تبادل مختلف الآراء والأفكار والاتجاهات والمقترحات في جو ديمقراطي منفتح وشفاف، قائم على التنوع والتعدد، وفي جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الحب والتضامن والود والشفافية والصراحة والنزاهة، ويكون من خلال توفير قنوات إتصالية فعالة وناجعة، تساهم في إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات بشكل مرن ومبسط، مما يسمح في الأخير بتحقيق التنسيق والتفاهم والإنسجام

28- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 74%، حيث تعمل الإدارة العليا على فتح قنوات الإتصال والتفاعل والحوار بين الموظفين والعمال، من أجل تقديم آرائهم وإقتراحاتهم في إطار جو تنظيمي يقوم على أساس ديمقراطي شفاف حر، مما يؤدي إلى إحساس الموظفين والعمال بأهميتهم وقيمة أفكارهم

29- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن تنفيذ الأعمال والقيام بطرق إبداعية، تعد من أهم مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 56.75%، حيث يكون ذلك من خلال القيام بمختلف المهام والوظائف بنوع من الإبداع والتجديد، التي يوجد فيها تجديد وتنوع

وتغيير، بعيدا عن الطرق والأساليب الروتينية والنمطية المستهلكة، مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية

30- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد، تعد من أهم طرق تأثير ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ29.50%، سواء كان هذا الضرر مادي أو معنوي، وهذا من أجل المحافظة على دفاء وقوة العلاقات الإنسانية،

31- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن إتاحة مجال الحوار والنقاش، تعد من أهم طرق مساهمة طرق التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 46.55%، وهذا يكون من خلال فتح قنوات للتواصل وتبادل الآراء والإتجاهات والأفكار بين الإدارة العليا والعمال والموظفين، وفق أسس صحيحة وسليمة من أجل التعرف على مختلف المشاكل والصراعات التنظيمية،

32- أغلبية الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن تعزيز الشعور بالإنتماء تجاه المؤسسة، يعد من أهم أساليب تأثير الانضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 32.83%، حيث يتمثل من خلال تكريس وتجسيد الإرتباط الوثيق والشديد للموظف تجاه أهداف وقيم وسياسات هذه المؤسسة، والإلتزام بها والحرص عليها والدفاع عن سمعة وصورة هذه المؤسسة

33- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني، من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 31.81%، حيث يكون من خلال زيادة النشاط والجهد في العمل، عن طريق إستحداث وخلق أساليب جديدة وعصرية، تعمل على تقديم الأداء الوظيفي الملائم، وفق أسس صحيحة، بعيدا عن الأساليب التقليدية النمطية،

34- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن إيصال المعلومات بشكل عادل لكل العمال مما يحسن من إستجاباتهم، من أهم طرق مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.87%، حيث

يجب أن تصل مختلف المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة، بسواسية وعدل لمختلف العمال والموظفين وفي جميع المستويات التنظيمية،

35-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن الإحترام، يعد من أهم القيم المساهمة في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 22.22%، حيث يكون من خلال تقدير وإحترام وجهات النظر وآراء وأفكار الموظفين والعمال الآخرين، وعدم المساس والخط من كرامتهم الشخصية، مع تفهم ومراعاة النواحي النفسية والسلوكية

36-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 58%، حيث يكون من خلال إلتزامهم بالمعايير والقيم والقواعد التنظيمية السارية المفعول على مستوى هذه المؤسسة، والتي تتمثل في الإنضباط، الصرامة المسؤولية، الجدية، الشفافية، التنظيم، التركيز التنظيمي، التنافس الشريف والمشروع إحترام الوقت، النزاهة، الشفافية،

37-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن تنمية السلوك الإبداعي لرفع مستوى المنظمة، تعد من أهم مؤشرات إرتباط السلوك التنظيمي للعمال بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.37%، وهذا يكون من خلال تشجيع ثقافة الإبداع والإبتكار لدى الموظفين والعمال، سواء الإبتكار في الأفكار أو الممارسات أو السلوكيات التنظيمية، مما يعمل على إعطاء نفس جديد لمؤسسة نפטال، وتجديد مختلف الممارسات والسلوكيات

38-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن المعوقات الإتصالية، تعد من أهم معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال، بنسبة تمثل 29.82%، حيث تتمثل في نقص المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية الجيدة، بطأ تدفق المعلومات، مما يؤثر على عملية إتخاذ القرارات الإدارية، نقص الشفافية والوضوح والصراحة، هيمنة الإتصال الرسمي على الإتصال غير الرسمي، وجود الشائعات، عدم وضوح التعليمات والأوامر والتوجيهات من طرف المسؤولين

39- أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون على أن سلوك المواطنة، يعد من أهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 34.28%، يحرصون على القيام بمختلف الوظائف والمهام الأخرى غير المسندة في جدول الأعمال والمهام المسندة، وهو قائم على أساس التحلي بروح المبادرة وحسن التصرف واللباقة ووعي الضمير، وهذا يدل على حس وروح المسؤولية التي يتحلون بها إضافة إلى الشجاعة والإقدام والجرأة،

40- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) ، يؤكدون على أن خلق روح التعاون والعمل الجماعي يعد من أهم طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 75%، حيث تتسم هذه الفئة من الأفراد المبحوثين بتوفر الإدراك والتميز العالي والنضج النفسي والتنظيمي والعقلي، الذي يساهم في إقامة علاقات إجتماعية بين الموظفين الآخرين، التي يسودها التعاون والعمل الجماعي دون أي إشكال أو خلل،

41- أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال، يعد من أهم طرق تحسين مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة بنسب متساوية تمثل 42.85%، حيث يتسمون الأفراد المبحوثين بتوفر قدرات ومؤهلات تنظيمية وإدارية وميدانية عالية، تتيح لها القنوات الإتصالية بتبادل الحوار والتفاهم مع الإدارة العليا

42- أغلبية الأفراد المبحوثين من نوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها، يعد من أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين، بنسبة تمثل 50%، وهذه الفئة ذات مكتسبات وخلفية علمية ومعرفية كبيرة، يسمح لها أن تقدم أفكارها بشكل منطقي، حيث أن الأساليب الإتصالية المختارة بعناية من اجل ضمان وصول المعلومات بشكل جيد يساهم بشكل كبير في تحسين مهارات الإتصال لدى الموظفين وفق أسس صحيحة وعلمية،

43- أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، يجمعن على أن الشعور بالمسؤولية، تعد من أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال،

بنسبة تمثل بنسبة تمثل 24.24% يركزن على الشعور بالمسؤولية الملقاة عليهن عند أداء مختلف المهام والوظائف وهذا لإثبات مكانتهن والإستحقاق في الأدوار والمهام التي يقومون بها،

44- أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 47.05%، حيث تتوفر على ثقافة إتصالية وتنظيمية عالية، تدرك بشكل كبير مساهمة ثقافة التعامل بإحترام مع العمال في تجسيد الحوار والنقاش والتفاهم

45- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يؤكدون مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 88.46%، وهذه الفئة من الأفراد المبحوثين ذات حيوية ونشاط، مع نقص في النضج التنظيمي والإدراك والفهم والتركيز، مما يعطي لهم المجال في التعبير عن آرائهم وأفكارهم في تقديم مبادرات تعزز الإبداع التنظيمي وفق أسس جديدة وسليمة،

46- أغلبية الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون على أن تجنب إلحاق الضرر بالعمال من قصد أو دون قصد، يعد من أهم طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 36.36%، حيث تتسم هذه الفئة بالثقافة التنظيمية الواسعة والكبيرة، مما يجعلها تدرك أهمية خلق العلاقات الاجتماعية التي يسودها الإحترام والود والتفاعل الجيد، بعيدا عن التركيز على إلحاق الضرر بالآخرين،

47- معظم الأفراد المبحوثين من ذوي الدراسات العليا، يؤكدون على أن الزيادة من التوتر وسوء التفاهم، من أهم طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية بنسبة تمثل 80%، حيث تتميز هذه الفئة بتوفر رصيد علمي ومعرفي عال، يجعلها تدرك أن التواصل القائم على نقص التنسيق

والتفاهم، يؤدي إلى ظهور المشاكل والصراعات التنظيمية، مما يتوجب تحقيق التفاهم والتنسيق بين الموظفين،

48- أغلبية الأفراد المبحوثين الذين هم أقدمية مهنية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون على أن زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني يعد من أهم طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 43.75% حيث تتسم هذه الفئة بتوفر الخبرة والتجربة التنظيمية العالية، مما يتيح لها بذل المزيد من الجهود، بهدف تدعيم وتعزيز الأداء الوظيفي،

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

1- تدعم القيم والأفكار والمعتقدات والقوانين السائدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، من خلال إكسابهم مختلف الخبرات الإدارية والتجارب التنظيمية، من جدية والتزام والتفان والإخلاص وروح المسؤولية وكيفية التواصل مع الآخرين من دون خوف أو تردد، روح المبادرة وتقديم المقترحات البناء مما يؤدي بهم بناء ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية تساعدهم في تقديم الأداء الوظيفي

2- يساهم العمل الجماعي والتشاركي على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال من خلال تجسيد التعاون والتنسيق وتبادل مختلف التصورات والإدراكات التنظيمية، حيث يكون من خلال تضافر الجهود لتسهيل القيام بمختلف المهام والأدوار، مما ينمي أسس التعاون والتنسيق وتبادل وجهات النظر التي تضمن عدم وجود مشاكل وصراعات تنظيمية، كما يساهم أيضا في المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات الإدارية

3- تؤثر طبيعة العلاقات القائمة بين العمال والمسؤولين على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نفطال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي، حيث يكون من خلال تقدير ومراعاة ظروف الموظفين والحرص على التحلي بالشفافية والتعاون والمشاركة وتجنب الصراعات التنظيمية ومختلف السلوكات التنظيمية السلبية مثل: النميمة، الإشاعات المساس بكرامة الآخرين، مما يضمن بناء بيئة تنظيمية تفاعلية وفعالة تسودها التعاون والتفاهم

4- تدعم ثقافة الحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر بين العمال على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي، من خلال وجود تحقيق الإنسجام وتكريس طابع الجماعة أو روح الفريق الواحد، مما يضمن ضمان السير الحسن لمختلف المهام والوظائف بشكل حسن ويزيد من الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة

5- العلاقة الموجودة بين نمط القيادة ونوع الإتصال السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، من خلال مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تدفق المعلومات والبيانات بين جميع المستويات الإدارية، مما يضمن تحقيق الإبداع لدى الموظفين ويشعرون بالرضا والامن الوظيفي وفي حالة العكس أي سيادة النمط القيادي المتسلط، فإن ذلك يؤدي إلى نقص التنسيق والرضا والتفاعل، مما يؤثر على الجانب النفسي للموظفين في تقديم الأداء الوظيفي ونقص الولاء والإلتزام الوظيفي لديهم

6- الدور الذي تؤديه نوعية الوسائل والأساليب الإتصالية المستخدمة والسائدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال من خلال بناء وتجسيد التعاون والشفافية والوضوح في الإجراءات والقواعد التنظيمية والأدوار والمهام، مما يضمن عدم وجود خلل أو أخطاء في أداء المهام والوظائف وتكريس الإستقرار والإستمرارية لهذه المؤسسة

7- تساهم الخطط والبرامج والسياسات التي يتم إعدادها وصياغتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، من أجل تحديد أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات ومعايير كمية وكيفية، إضافة إلى تحسين مختلف المهام والأساليب الإدارية السارية المفعول، مما يضمن توفير الأجواء التنظيمية المشجعة للموظفين والعمال وفي الشعور بالرضا والولاء والإخلاص في العمل.

8- تساعد عملية تحديد الأهداف والأولويات على مستوى المؤسسة الاقتصادية "نפטال" بولاية تيزي وزو من أجل تفعيل السلوك التنظيمي للعمال، ويكون من تكريس الإدارة الإستراتيجية التي تعمل على تحديد نقاط القوة والضعف من حيث الإمكانيات البشرية والمادية والمالية داخل المؤسسة، وفي التعرف على الفرص والتهديدات الخارجية، وفي مواجهة مختلف الأزمات، مما يضمن تحسين وتطوير مختلف المداخل السلوكية والنفسية والتقنية بهذه

المؤسسة وفي تجسيد اليقظة التنظيمية المتواصلة، مما يضمن تحسين أداء الموظفين بشكل جيد

9-تساعد عملية دراسة وتحليل الأوضاع المتعلقة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على مستوى مؤسسة الإقتصادية " نפטال" بولاية تيزي وزو في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال في التعرف على نقاط الضعف والقوة من أجل إعداد حلول وبدائل لها، وفي التعرف على مختلف المتغيرات التي تؤثر على مستوى هذه المؤسسة، مما يضمن صياغة خطط إستراتيجية تضمن لهذه المؤسسة ضمان إستمراريتها في المحيط الذي تنشط فيه

10-تتمثل أهم المقومات الواجب توفرها لدى القائم بالإتصال بهدف إعداد وصياغة الثقافة الإتصالية على مستوى المؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو لتفعيل السلوك التنظيمي للعمال، في توفر الحيوية والنشاط، القدرة على التكيف مع مختلف الأوضاع والظروف التنظيمية المستجدة وفي القدرة على التواصل والتفاعل مع الآخرين، التمتع بقوة وكاريزما وشخصية مؤثرة، القدرة على التحليل والتفسير، دقة الإطلاع والملاحظة والذكاء

11-تعمل الثقافة الإتصالية على ترسيخ الهوية المؤسسية، أي التواصل المستمر والفعال، يساهم في ترسيخ هوية المؤسسة وقيمها ومبادئها لدى الموظفين، من قيم التعاون والعدالة والمساواة والإحترام والشفافية، وهذا يكون من خلال قنوات إتصالية فعالة، مما يجعلهم أكثر إلتراما وإستعدادا بتحقيق أهداف وغايات مؤسسة نפטال بولاية تيزي وزو

12-تساهم الثقافة الإتصالية المتبعة على مستوى مؤسسة نפטال في تحفيز العمال من خلال تقديم حوافز مالية ومعنوية، حيث تتمثل الحوافز المالية في الأجر الجيد، العلاوات المنح والترقية، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في عبارات المدح والإشادة والإهتمام وتقديم الجوائز التحفيزية، وهذا ما يضمن زيادة مستوى حماسهم ودافعيتهم في أداء مختلف الوظائف والأدوار بشكل سليم والشعور بمستوى عال من الرضا الوظيفي.

13-تتمثل المعوقات التي تواجه الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة الإقتصادية" نפטال" بولاية تيزي وزو والتي تعيق عملية تفعيل السلوك التنظيمي للعمال في المعوقات المادية من خلال المعوقات الإتصالية، نقص المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية الجيدة، بطأ تدفق المعلومات، هيمنة الإتصال الرسمي على الإتصال غير الرسمي، وجود الشائعات، عدم

وضوح التعليمات والأوامر المعوقات التنظيمية تتمثل في تداخل الصلاحيات، مما يصعب في تحديد نطاق الإشراف والمسؤولية، الضغوطات الإدارية والمهنية، الصراعات التنظيمية والنزاعات التي تظهر نتيجة تضارب المصالح والأهداف بين مختلف للفعاليات التنظيمية المعوقات المادية، حيث تتمثل في نقص الموارد المالية المناسبة من أجل تطوير وتحسين الثقافة الإتصالية، قدم الوسائل الإتصالية وعدم تجديدها وتغييرها بوسائل تكنولوجية حديثة، تضمن تدفق المعلومة بشكل مناسب، إضافة إلى وجود الخلل والتشويش، المعوقات البشرية نقص الخبرات والمهارات التنظيمية والإتصالية لدى الموظفين، مما يتطلب ضرورة عقد دورات تدريبية لهم، إختلاف الفروقات الفردية للموظفين والعمال ، مما يصعب من عملية التواصل والتفاعل وسوء الفهم

● خاتمة

منه نستنتج بأن الثقافة الإتصالية ساهمت في تحفيز السلوك التنظيمي لدى عمال المؤسسة الإقتصادية نفضال بولاية تيزي وزو، من خلال دورها البارز في تشجيع أسس الحوار والنقاش البناء الهادف بين الإدارة العليا لهذه المؤسسة والعمال في إطار نمط إداري ديمقراطي متفتح وحر وشفاف، وفي إطار مبدأ الفريق الواحد، التي تركز على أسس التعاون والتنسيق والإنسجام المشترك بعيدا عن الصراعات التنظيمية، التي ينبغي تسييرها وإدارتها وفق أسس سلمية وودية أو الحرص على تحقيق مصالح شخصية، بدلا من المصالح العامة لهذه المؤسسة، مما يضمن إكتساب العمال لأفكار وتصورات وعادات وقيم وقواعد تنظيمية وإدارية، يتوجب عليهم الإلتزام والتفديد بها، إذ تتيح لهم التحلي بالإخلاص والتعاون وروح المسؤولية والجدية والإنضباط والولاء واليقظة وروح المبادرة والشعور بمستوى عال من الرضا والأمن الوظيفي للقيام بمختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، نتيجة وجود إهتمام وإرادة فعلية لدى مسؤولي هذه المؤسسة الاقتصادية في مراعاة النواحي النفسية والإجتماعية والسلوكية للعمال، وتوفير مختلف الحوافز والظروف المعنوية والمادية الملائمة، وتكون النتيجة النهائية تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة الاقتصادية، وفق خطط وسياسات تنظيمية صحيحة وواضحة، بعيدا عن العشوائية والحدس والتخمين، حيث يسمح لها بتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية العالية، مما يضمن لها الإستمرارية والبقاء في إطار المحيط الذي تنشط فيه.

ومن أهم مقترحات وتوصيات الدراسة ما يلي:

- 1- التكتيف من الدورات التدريبية التي تسمح بالتعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال وموظفين مما يسمح لهذا من تحسين أدائهم الوظيفي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو
- 2- ضرورة الاستعانة بمختصين في علم النفس بهدف دراسة مختلف تصرفات وسلوكيات الموظفين مما يسمح ذلك بتنبؤ بسلوكياتهم والعمل على تحليلها وتفسيرها بشكل مناسب يؤدي الى زيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

3- ضرورة العمل على إقامة علاقة توأمة والتعاون مع المؤسسات الأخرى بهدف تبادل الخبرات والتجارب التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين مما ينعكس بشكل إيجابي في تطوير سلوكهم التعليمي وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي.

4- ضرورة تكثيف وسائل قنوات التواصل بين الإدارة العليا لمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو مع الموظفين بشكل يعمل على التحكم بسلوكياتهم وضبط تصرفاتهم مما يؤدي ذلك إلى زيادة أدائهم الوظيفي.

5- ضرورة على تسير وإدارة الصراعات التنظيمية وفق أسس سلمية ودية مع ضمان العمل على توجيهي هذا الصراع التنظيمي الوجهة السليمة التي تعمل على تحقيق أهداف و غايات مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو .

6- ضرورة إنتهاج أساليب تنظيمية تتسم بالمرونة والتفتح مما يضمن إتاحة المجال العمال في التعبير على آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بكل ديمقراطية وثقة وحرية بمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو.

7- ضرورة تحفيز العمال بشكل دائم ومتواصل من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مثل العلاوات، ومنح مالية وتقدير جهودهم وادوارهم على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو مما يساهم في الأخير في تنمية سلوكهم التعليمية وزيادة مستوى ادائهم الوظيفي.

8- ضرورة الإهتمام بالإتصال غير الرسمي إلى جانب الرسمي وهذا من أجل فتح المجال للعمال لأداء الاقتراحات والآراء على مستوى مؤسسة نفطال مما يضمن لها تكريس الابداع والابتكار في تقدير مختلف المبادرات والاقتراحات الرامية إلى زيادة الفعالية التنظيمية لهذه المؤسسة.

9- وضع سجلات وصندوق الإقتراحات يعبر فيها العمال عن أفكارهم وإنطباعاتهم وإنشغالاتهم بكل حرية وهذا ما يتيح لهذه المؤسسة إشباع حاجياتهم النفسية والاجتماعية والتعليمية مما يؤدي إلى في الأخير إلى زيادة وتنمية روح الولاء والإلتزام الوظيفي لديهم.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1-القرآن الكريم

1-"فإما ثقفتم في الحرب" (الآية 57 من سورة الأنفال)

2-المعاجم والقواميس

2-ابن منظور، لسان العرب، مجلد1، ط4، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت، لبنان
2005

3-ابن منظور، لسان العرب، مجلد12، ط1، دار بيروت للطباعة والنشر، لبنان، 1968

4-أبو مصلح عدنان، معجم علم الاجتماع، ط1، دار أسلمة ودار المشرق الثقافي، عمان
الأردن، 2006

5-شكري يوسف فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، ط1، دار الكتب العلمية، لبنان
2000

6-الفيروزي أياد ومجد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، ط2، مؤسسة الرسالة،
بيروت، 1987

ثانياً: المراجع

1-الكتب

7-أبو بكر مصطفى محمد، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (د-ط)
الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر، 2008

8-أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المؤسسات المعاصرة، (د-ط)، الدار
الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003

9-أبو زائدة حاتم، مناهج البحث العلمي، ط2، مركز البحث المستقل، غزة، فلسطين،
2018

10-أبو قحف عبد السلام، إدارة الاعمال الدولية-الأصول العلمية والأدلة التطبيقية، ط2
منشورات الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003

11-آل علي رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة-
نظرة بانورامية عامة، (د-ط)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001

- 12- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية وعملية (د-ط)، ترجمة: بوزيد صحراوي كمال بوشرف، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004**
- 13- أوقاسي لونيس وآخرون، منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار الأيام عمان، 2002**
- 14- باشري نفيسة، مذكور محمد وآخرون، السلوك التنظيمي، (د-ط)، كلية التجارة، القاهرة 2017**
- 15- بن خرف الله الطاهر وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء الرابع، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2003**
- 16- بن دريدي منير بن محمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1 دار الابتكار، الأردن 2013**
- 17- بن مرسللي أحمد، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط4، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2010**
- 18- بوحوش عمار والذنيبات محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط8، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2016**
- 19- بوشباح علي، أساسيات البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيقية، ط1، دار الفكر العربي عمان، 2018**
- 20- التميمي وفاء، الثقافة التنظيمية وأثارها، (د-ط)، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2013**
- 21- جرينبيرج جيرالد، بارون روبرت، السلوك في المنظمات-فهم وإدراك الجانب الإنساني في العمل، (د-ط): تر: رفاعي محمد إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2019**
- 22- جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، (د-ط)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011**
- 23- الحسن حسين محمد، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1996،**
- 24- دبليو كريس جون، المناهج النوعية والكمية والمختلطة، (د-ط)، تر: عبد الله بن محمد الزيدان، جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004**

- 25- دليو فضيل، إتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003**
- 26- دليو فضيل، مقدمة في وسائل الإتصال الجماهيري، (د-ط)، دار الطبع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998،**
- 27- رابحي مصطفى عليان، غنيم محمد عثمان، أساليب البحث العلمي، ط2، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان، 2008 رابحي**
- 28- رابحي مصطفى عليان، غنيم محمد، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع عمان، 2008**
- 29- الراحلة عبد الرواق وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتب المجمع العربي للنشر والتوزيع عمان، 2011**
- 30- زكي هاشم محمود، العلوم السلوكية، (د-ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003**
- زناتي محمد ربيع، السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، ط1، مكتبة المتنبي، مصر، 2015**
- 31- سعد الدين محمد منير، قراءة في الإعلام المعاصر والإسلامي، ط2، دار بيروت المحروسة، لبنان، 1998**
- 32- الشاعر ديمة، التأثير بالآخرين والعلاقات العامة، (د-ط)، الأكاديمية السورية الدولية سوريا، 2008**
- 33- شقوعه فؤاد عبد المعلي، إدارة الأداء والتميز المؤسسي، ط1، أزمنة النشر والتوزيع المملكة الهاشمية، الأردن، 2016**
- 34- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (د-ط) دار الحامد، عمان 2010**
- 35- شوية سيف الإسلام، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية، (د-ط)، مخبر التربية الجزائر 2006**
- 36- صبورى حسين محمد جواد، منهجية البحث، ط1، دار النشر الصفاء، عمان، 2013**
- 37- صخري عمر، إقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003**
- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005**

- 38-** عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، (د-ط)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003
- 39-** عبد الرحمان عبد الله محمد، إدارة المؤسسات الاجتماعية، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009
- 40-** عبد الرحمان عبد الله محمد، علم الاجتماع الصناعي، (د-ط)، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1999
- 41-** عبد الرحمان فوزي، المكاوي على، دراسات في الأنتروبولوجيا الثقافية، (د-ط)، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2008
- 42-** عبد الرحمان محمود حسن، السلوك التنظيمي والبيئة الاجتماعية، (د-ط)، مكتبة البحيرة، تونس، 2000
- 43-** عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة-المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 2006
- 44-** عبد الله فاروق، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2005
- 45-** عبد فيلة فاروق، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط1، دار المسيرة، عمان 2005
- 46-** عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد، التطبيقات)، ط2، دار وائل، الأردن، 1999
- 47-** العدلوني مجد أكرم، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم، بيروت، لبنان، 2002
- 48-** عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، (د-ط)، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004
- 49-** عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، (د-ط) دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 1999
- 50-** عشوي مصطفى، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992

- 51- علاوي محمد حسن،** الراتب أسامة كامل، البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (د-ط)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999
- 52- العمر معن خليل،** مناهج البحث في علم الاجتماع، (د-ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004
- 53- العميان محمد سلمان،** السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 54- العميان محمود سليمان،** السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط5، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2010
- 55- العواملة نائل عبد الحافظ،** الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، ط2، دار زهران، عمان، الأردن، 2009
- 56- عودة محمد،** أساليب الإتصال والتعبير الاجتماعي، دراسة ميدانية في قرية مصرية، (د-ط)، دار المعرفة للطباعة والنشر مصر، 1971
- 57- غربي علي،** أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، (د-ط)، مخبر علم إجتماع الإتصال، جامعة منتوري، قسنطينة 2010
- 58- فارس خليل،** التطور الثقافي في المجتمع الإشتراكي، (د-ط)، مكتبة القاهرة الحديثة القاهرة، 1960
- 59- فان دالين ديولر،** مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، مكتبة الأنجلو مصرية، 1984
- 60- القاضي فؤاد،** السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2006
- 61- القاضي محمد يوسف،** التنظيم الإداري-إدارة الأعمال، (د-ط)، الأكاديمية للنشر والتوزيع عمان، 2015
- 62- القريوتي محمد قاسم،** السلوك التنظيمي-دراسة سلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012
- 63- كردي علي محمد إبراهيم،** الإدارة والقيادة، ط1، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2006

- 64-**لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، (د-ط)، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002
- 65-**ماهر أحمد، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2003
- 66-**ماهر أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، (د-ط) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987
- 67-**مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق، (د-ط)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا 1999
- 68-**المزاهرة آمال، الإعلام أسس ومبادئ، ط1، دار الكنوز والمعرفة، الأردن، 2010
- 69-**المزاهرة منال هلال، إدارة العلاقات الهامة وتنظيمها، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015
- 70-**المسلمي إبراهيم عبد الله، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، (د-ط) دار الفكر العربي، القاهرة مصر، 1998
- 71-**منصور إسماعيل محمد، السلوك التنظيمي، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن 2013 العريفي
- 72-**منصور هالة، الإتصال الفعال، مفاهيمه - أساليبه، مهاراته، (د-ط)، المكتبة العلمية الإسكندرية، 2000
- 73-**مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي، ط2، دار الكتب العالمين، عمان 2006
- 74-**الناصر محمد، أنواع الثقافة الإتصالية، الإدارة العامة، (د-ط)، الرياض المملكة العربية السعودية، 1995
- 75-**هايس نيكي، إدارة الفريق، إستراتيجية النجاح، تر: سرور عليو إبراهيم، (د-ط)، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005

2-المجلات

76-برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، دور أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري 2، قسنطينة العدد:24، 2016

77-بن زاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل في المؤسسة-دراسة ميدانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد:21 ديسمبر 2015

78-بوزقرة ياسين، البعد الإستراتيجي للثقافة التنظيمية في تحقيق فاعلية المؤسسة، مجلة دفاتر للبحوث العلمية، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، المجلد: 5، العدد: 10 2017/06/26

79-الحوش مازن سليمان، العلاقات الإنسانية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد:03، 30سبتمبر 2022

80-دومي سمراء، ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة-دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، سطيف، العدد: 11، 2001

81-العايب ليندة، دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الإتصالية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي، المجلد: 9، العدد:30، 2021/12/4

82-عبد السلام عبد الحفيظ محمد، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بديوان بلدية بنغازي، مجلة بنغازي العلمية، جامعة بنغازي العلمية، ليبيا، المجلد:32، العدد:2، 2019

83-فرحان أمل حمد، الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني-دراسة تحليلية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية والعلوم الإنسانية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، العدد:1، المجلد 6، 2003

3-المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية

أ-أطروحات الدكتوراه

84-بن عقيل ناصر بن محمد، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية، تخصص: العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007/2006

ب-رسائل الماجستير

85-بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص: التحقيقات الإقتصادية الكبرى وسبر الآراء، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2017/2016

86-بوديب دانيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي-دراسة حالة مؤسسة بيبسي الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2014/2013

87-الدويلة يوسف فهد، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، كلية الأعمال، قسم الإدارة وإدارة الأعمال، جامعة عمان للدراسات العليا الأردن، 2006/2005

88-سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: علوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2007/2006

89-عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة باجي مختار عنابة كنموذج، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص: علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار، عنابة 2008/2007

90-عشي عادل، الأداء الوظيفي للمؤسسة، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000، 2002)، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2003/2002

91-علي حسن حاتم رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي-دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003

92-مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة كوندور الإلكترونية والكهرومنزلية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 1011/2010

93-ولد سيدن باباه، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009

ج-مذكرات الماجستير

94-بن شنب حنان، دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدينة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة يحي فارس، المدينة، 2022/2021

95-بن قويدر زينب وعابد زهور، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي لدى العمال-دراسة ميدانية بالمركب التجاري والصناعي، وحدة قصر البخاري، المدينة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة يحي فارس، المدينة 2022/2021

96-رزايقية يعقوب، حفا الله الطيب، أثر الثقافة الإتصالية في التطور التعليمي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العائر بتبسة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021

97-صامت أحمد، موز عيكة محمد، دور الثقافة الإتصالية في إكتساب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية-دراسة حالي مؤسسة الخزف الصحي بتنس ومؤسسة صناعة العناد EFM سيراميك بتيبازة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة حسيبة بن علي الشلف، 2022/2021

98-ضنيري نجية، دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العمال داخل المنظمة-دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013/2012

4-المؤتمرات

99-الصابر فؤاد، عساف محمود، الدور الإجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة، بحث مقدم في المؤتمر التربوي الثالث حول الجودة في التعليم العام كمدخل للتميز، 17-18، غزة فلسطين، 2020/11/18

5-الصحف

100-الغامدي أحمد مسفر، أهم العوامل التي تؤثر في أداء موظفيك، صحيفة مال، العدد: 12 السعودية، 27سبتمبر 2018

6-المواقع الإلكترونية

101-البيتي حسن محمد عبد الله، توجيه السلوك الإداري للموظفين ناحية الإبداع-

مايكروسوفت نموذجاً، متوفر على الرابط: Portal.arid.myar

المداد الحرفي

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال



إستمارة الاستبيان

حول موضوع:

تأثير الثقافة الإتصالية على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية
-دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال تخصص: إتصال تنظيمي

نهدف من خلال هذه الإستمارة إلى جمع البيانات والمعلومات لدراسة "تأثير الثقافة
الإتصالية على السلوك التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية"

حيث نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحديدنا بعناية ودقة
وعليه يرجى منكم الإجابة عنها بكل موضوعية وجدية وشفافية، كما نعلمكم أن هذه
المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسنتعامل معها بسرية تامة.

المطلوب منكم:

- 1- القراءة المتأنية لكل سؤال.
- 2- وضع علامة x داخل إطار للإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

-ياسمين بن زيدان
- أميرة زروق

السنة الجامعية: 2024-2025

البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة
من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي دراسات عليا

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الثقافة الإتصالية في مؤسسة نفضال

5-ما مفهومكم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

مجموعة من المعايير والقيم والمعتقدات السائدة في المؤسسة

وضع أهداف وإستراتيجية معينة تحليل الأوضاع ودراساتها

إختيار أنسب الوسائل والأساليب الإتصالية

المناخ الإتصالي السائد في المؤسسة

أخرى أذكرها.....

6-ما نوع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

الثقافة القوية الثقافة الضعيفة الثقافة الهرمية الثقافة المهمة

غير واضحة

7-ماهي الخصائص التي تميز الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي

وزو؟

التبادل والتواصل المنتظم العمل الجماعي الولاء والانتماء

المشاركة في إتخاذ القرارات

أخرى اذكرها.....

8-ماهي أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

الشفافية والوضوح التشاركية التوافق بين العمال وتجنب الصراع

الإهتمام والتقدير

9- هل يتم إشراككم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملكم على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

10- كيف تقيم سرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

سريعة جدا وتصل في الوقت المناسب متوسطة لكن هناك بعض التأخير

غير منظمة وتصل بطريقة غير رسمية

أخرى أذكرها.....

11- إلى أي مدى تعكس الثقافة الإتصالية قيم مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو وأهدافها؟

تعكسها بشكل كبير تعكسها إلى حد ما ولكن تحتاج إلى تحسين

تعكسها بشكل كاف وغالبا ما تكون غير متسقة لا علاقة لها بقيم أهداف المؤسسة

أخرى أذكرها.....

12- ماهي أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

التعرف على المناخ الداخلي والعام للعمل وضع قواعد وقوانين وضوابط تحكم

سلوكيات العمال توفير أدوات رقابية لسلوك العمال

أخرى أذكرها.....

13- ماهي التحديات الرئيسية التي تواجهها في التواصل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟ (يمكن إختيار أكثر من إجابة)

نقص المعلومات تأخر وصول المعلومات سوء الفهم وإنتشار الشائعات

عدم وجود قنوات إتصال حديثة

أخرى أذكرها.....

المحور الثاني: السلوك التنظيمي في مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو

14- ما مفهومكم للسلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

دراسة سلوك العامل بمفرده دراسة سلوك العامل داخل المجموعات

فهم وتحليل العوامل التي تؤثر على سلوكيات الموظفين

إستجابة العمال لردود الأفعال دراسة طبيعة العلاقات بين العمال

15- ماهي العوامل التي تؤثر على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

سياسة التحفيز والعقاب الرقابة والمتابعة التدريب المنظم

16- هل تعتمد مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الإنضباط؟

نعم لا

17- هل تمارس مؤسسة مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات؟

نعم لا

18- ماهي العوامل التي تعزز سلوك الولاء على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

الشعور بالإنتماء الإحساس بالعدالة والمساواة بين العمال التواصل المستمر
أخرى أذكرها.....

19- هل تقوم مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة؟

نعم لا

20- إذا كانت إجابتك بـ"نعم" ما هي هذه السلوكيات؟

كيف يتواصل بمفرده مع العمال كيف يستجيب بشكل إيجابي
كيف يحسن مهارات الحوار والنقاش
أخرى أذكرها.....

21- هل يتم دراسة سلوك الأفراد العاملين بمؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

22- إذا كانت إجابتك بـ"نعم" فهل تتجسد ذلك من خلال:

مراقبة كيفية تصرف الأفراد لتوجيههم ومراقبة تصرف الأفراد مع مجموعات العمل
متابعة كيفية التواصل والتعامل بين العمال
دراسة دوافع العمال وإنفعالاتهم وردود أفعالهم دراسة شخصية كل عامل لوحده
دراسة الإستجابات السلوكية لكل عامل

-المحور الثالث: العلاقة بين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي بمؤسسة نفضال لولاية تيزي وزو

23- ماهي السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

سلوك المواطنة سلوك التطوع سلوك الخضوع سلوك الرفض والتمرد
سلوك السيطرة سلوك العمل الجماعي سلوك التشاركية سلوك العدوان

24- كيف تؤثر ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

يعزز التفاعل في الآراء ويشجع تبادل المعلومات والمعارف
يخلق روح التعاون والعمل الجماعي يحسن العلاقات ويعزز الإحترام المتبادل
أخرى أذكرها.....

25-كيف تحسن مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة ؟

تسهيل وصول المعلومات توفير الظروف المناسبة للعمل
فتح قنوات الحوار والتفاهم بين العمال إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات
أخرى أذكرها.....

26-هل هناك إهتمام على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين؟

نعم لا

27-إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد هذا الإهتمام في:

تخصيص دورات تدريبية توفير قنوات إتصالية مختلفة
إختيار أساليب لوصول المعلومات وتبادلها

أخرى أذكرها.....

28-ماهي القيم التي تركز عليها مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو وتحاول ترسيخها في سلوك العمال؟

الإحترام الإنضباط الإخلاص والنزاهة الشعور بالمسؤولية
الإلتزام بالوقت التعاون الشعور بالواجب

أخرى أذكرها.....

29-كيف تساهم ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

تحسين العلاقات بين العمال التعامل مع غيرك وبين العمال بإحترام
تقبل الإختلاف في الآراء تحسين مهارات التحدث والإتصال

أخرى أذكرها.....

30-كيف تعكس سلوكيات الموظفين على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو مستوى الولاء والإنتماء لها؟

الولاء واضح في سلوك الموظفين يوجد ولاء لكن يحتاج إلى تعزيز
الولاء ضعيف لا يوجد ولاء

أخرى أذكرها.....

31-ماهو تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو؟

إيجابي تؤثر بشكل بسيط لا تؤثر

32- هل تساهم الثقافة الإتصالية في تعزيز الإبتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى

مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

33- إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال:

تحويل الأفكار المثالية إلى أفكار واقعية تنفيذ الأعمال والقيام بأداء بطرق إبداعية

التغيير والتنوع في طرق العمل

أخرى أذكرها.....

34- كيف تؤثر ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي

مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو؟

تدفع العامل لمراقبة طريقة حديثة والألفاظ المستخدمة

تعزيز التفهم وإيجاد الأعذار عند الخطأ أو التقدير

تجنب إلحاق الضرر بغيرك من العمال بقصد أو دون قصد

التعامل مع غيرك بلطف ولين معاملة غير بدون تمييز

أخرى أذكرها.....

35- كيف تساهم طرق التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في

تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية؟

تتيح مجال للحوار والنقاش تعزيز التواصل الإيجابي الفعال

تزيد من التوتر وسوء التفاهم

أخرى أذكرها.....

36- كيف يؤثر الإنضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على

مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو ؟

يجعلهم أكثر إتزاما وتنظيما يجعلهم أكثر إتباعا للقواعد والضوابط

يعزز الشعور بالإنتماء تجاه المؤسسة يجعلهم أكثر إحتراما لقيم المؤسسة ومبادئها

لا يوجد تأثير

37- كيف يؤثر تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة

نفطال بولاية تيزي وزو ؟

زيادة الحيوية في العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني

إثارة دوافع العمل ودفعه لبذل مجهودات أكثر

تمنع التصرفات السلبية كالمشاحنات والمجاملات

الإحساس بالإطمئنان والمكانة الإجتماعية مما يساعد في تحسين أعمالهم

أخرى أذكرها.....

38-كيف تساهم القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو ؟
تدريب العمال وتوجيههم للسلوكات الإيجابية تشجيع الحوار والنقاش حول طرق وأساليب العمل

تشجيع التعاون بدل النقاش والخصام

إيصال المعلومات بشكل عادل لكل العمل مما يحسن من إستجاباتهم

أخرى أذكرها.....

39-ماهي القيم التي تساهم في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو ؟

العدالة المسؤولية المساواة الولاء الإنضباط

التنافس الإحترام

أخرى أذكرها.....

40-هل تعتقد أن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو ؟
نعم لا

41-إذا كانت إجابتك ب"نعم" فهل الإلتزام التنظيمي على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو يساعد على :

تنمية السلوك الإبداعي لرفع مستوى المنظمة

بذل مجهودات إضافية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة

تفعيل التغيير والعمل على تجسيده

تطوير المهارات لخدمة الإنسان

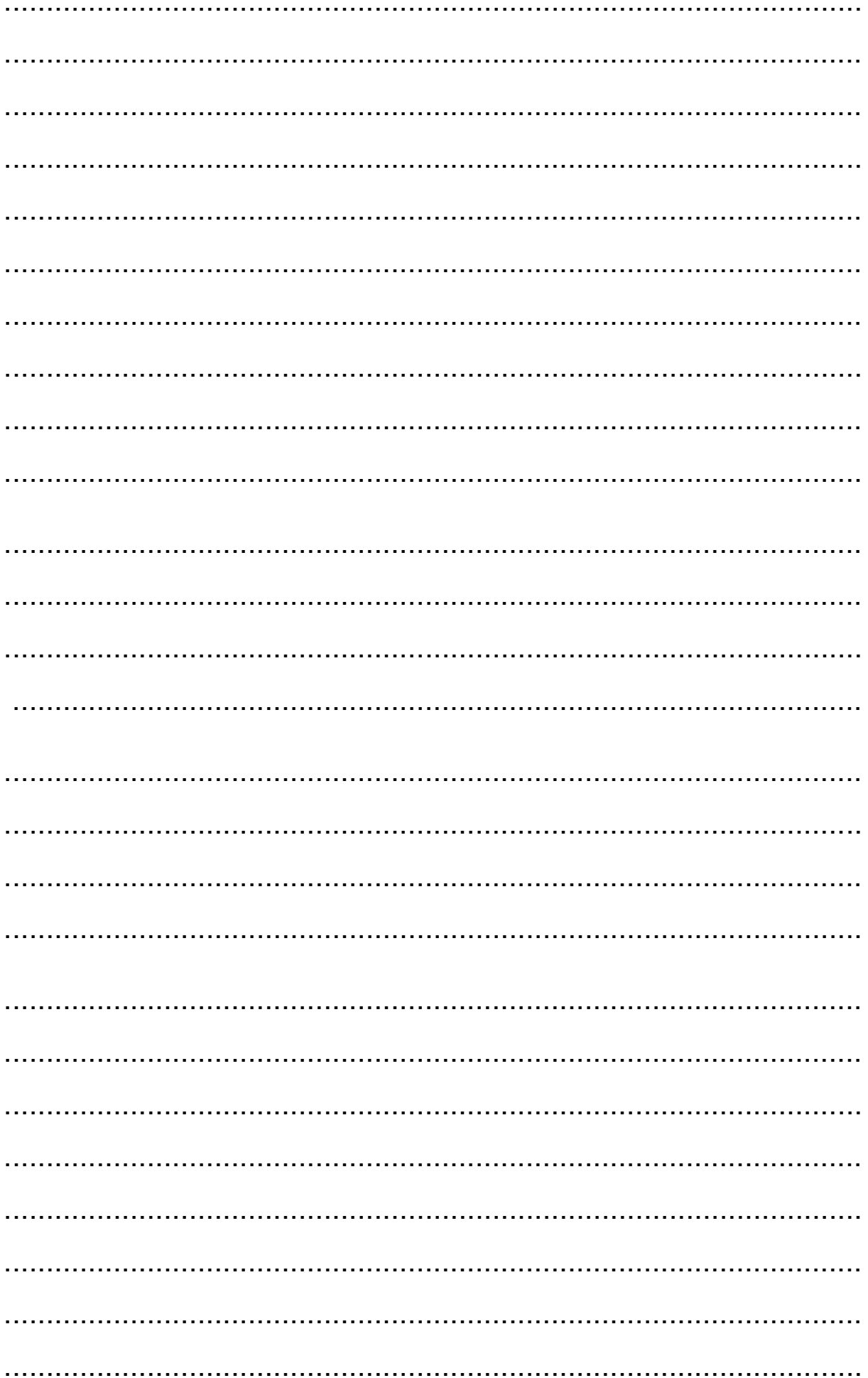
42-فيما تكمن معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي؟

معوقات تنظيمية معوقات مادية معوقات بشرية معوقات إتصالية

جميعها

43-ماهي الإقتراحات والتوصيات التي تقدمها لمسؤولي مؤسسة نفضال بولاية تيزي وزو من تحسين الثقافة الإتصالية والسلوك التنظيمي؟

.....
.....



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-ت	مقدمة عامة
الإطار المنهجي للدراسة	
ص 6	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
ص 9	2- أسباب إختيار الموضوع
ص 10	3- أهداف الدراسة
ص 11	4- أهمية موضوع الدراسة
ص 14	5- نوع الدراسة
ص 16	6- منهج الدراسة وأدواتها
ص 20	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
ص 23	8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية)
ص 23	9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
ص 34	10- الخلفية النظرية للدراسة
ص 45	11- الدراسات السابقة
الإطار النظري	
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الإتصالية	
ص 55	-تمهيد للفصل
ص 56	المبحث الأول: مفهوم الثقافة الإتصالية
ص 57	المبحث الثاني: خصائص الثقافة الإتصالية
ص 58	المبحث الثالث: أنواع الثقافة الإتصالية
ص 62	المبحث الرابع: أهمية الثقافة الإتصالية
ص 62	المبحث الخامس: مكونات الثقافة الإتصالية
ص 64	المبحث السادس: أسس وأبعاد الثقافة الإتصالية
ص 69	-خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول السلوك التنظيمي	
ص 72	-تمهيد للفصل
ص 73	المبحث الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
ص 74	المبحث الثاني: أنواع السلوك التنظيمي
ص 76	المبحث الثالث: خصائص السلوك التنظيمي
ص 77	المبحث الرابع: أبعاد السلوك التنظيمي

78ص	المبحث الخامس: أهداف السلوك التنظيمي
80ص	المبحث السادس: عوامل نجاح السلوك التنظيمي
83ص	-خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتعزيز السلوك التنظيمي	
86ص	-تمهيد للفصل
87ص	المبحث الأول: دور الثقافة الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية
88ص	المبحث الثاني: دور الثقافة الإتصالية في تكوين وتدعيم الموارد البشرية
89ص	المبحث الثالث: علاقة الثقافة الإتصالية بتنمية الإدراك والتعلم
90ص	المبحث الرابع: علاقة الثقافة الإتصالية ببناء الإطار المفاهيمي لإجراءات وقواعد العمل لدى الموظفين
92ص	المبحث الخامس: عوامل تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي
94ص	المبحث السادس: كيفية تحسين الثقافة الإتصالية للسلوك التنظيمي
96ص	-خلاصة الفصل
الإطار التطبيقي للدراسة	
عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية	
99ص	-تمهيد للفصل
100ص	1-البطاقة الفنية للمؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو
102ص	2-الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو
103ص	3-مهام ووظائف المؤسسة الإقتصادية نفطال بولاية تيزي وزو
104ص	4-التحليل الكمي والكيفي للجداول
104ص	أ-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
168ص	ب-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
293 ص	5-عرض نتائج الدراسة
293 ص	أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة
304ص	ب-عرض النتائج العامة للدراسة
308 ص	-خاتمة
308 ص	مقترحات وتوصيات الدراسة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول البسيطة والمركبة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	ص 104
الجدول رقم 2	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	ص 105
الجدول رقم 3	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	ص 106
الجدول رقم 4	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	ص 107
الجدول رقم 5	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مفهوم للثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 109
الجدول رقم 6	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول نوع الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 111
الجدول رقم 7	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الخصائص المميزة للثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 113
الجدول رقم 8	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أسس الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 114
الجدول رقم 9	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إنعكاس الثقافة الإتصالية لقيم مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه	ص 116
الجدول رقم 10	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهداف الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 117
الجدول رقم 11	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه	ص 119
الجدول رقم 12	يمثل تقييم الأفراد المبحوثين حول سرعة تداول المعلومات على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 120
الجدول رقم 13	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم التحديات الرئيسية المرتبطة بالعملية الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 122
الجدول رقم 14	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مفهوم السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 123
الجدول رقم 15	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 125
الجدول رقم 16	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتقاد مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على طرق وأساليب معينة لفرض الإنضباط من عدمه	ص 127
الجدول رقم 17	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى ممارسة مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز لتدعيم العمال وتشجيعهم على بذل مجهودات من عدمه	ص 128
الجدول رقم 18	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المعززة لسلوك الولاء على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 129

الجدول رقم 19	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى قيام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على تدريب العمال على سلوكيات معينة من عدمه	ص 131
الجدول رقم 20	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم السلوكيات التنظيمية الواجب ترسيخها من طرف مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من خلال تدريبها للعمال	ص 132
الجدول رقم 21	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى قيام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين من عدمه	ص 133
الجدول رقم 22	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات قيام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بدراسة سلوك الأفراد العاملين	ص 135
الجدول رقم 23	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم السلوكيات التي تشجعها الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 137
الجدول رقم 24	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 139
الجدول رقم 25	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو إستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة	ص 141
الجدول رقم 26	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين من عدمه	ص 142
الجدول رقم 27	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين	ص 143
الجدول رقم 28	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال	ص 145
الجدول رقم 29	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 147
الجدول رقم 30	يمثل تقييم الأفراد المبحوثين حول مدى إنعكاس سلوكيات الموظفين بمؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو على مستوى الولاء والانتماء لها من عدمه	ص 149
الجدول رقم 31	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة تأثير ثقافة المشاركة والتعاون على أداء الفرق المختلفة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 150
الجدول رقم 32	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه	ص 152

الجدول رقم 33	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مؤشرات مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 153
الجدول رقم 34	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الإحترام والتقدير المتبادل على العلاقات الإنسانية بين موظفي مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 154
الجدول رقم 35	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية	ص 156
الجدول رقم 36	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أساليب تأثير الإنضباط التنظيمي على طريقة تصرف العمال وردود أفعالهم اليومية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 157
الجدول رقم 37	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بطرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 159
الجدول رقم 38	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم طرق مساهمة القيادة الإدارية الفعالة في التأثير على سلوك العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 160
الجدول رقم 39	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم القيم المساهمة في تكوين سلوك تنظيمي إيجابي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 162
الجدول رقم 40	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى إعتقادهم أن السلوك التنظيمي للعمال يرتبط بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه	ص 164
الجدول رقم 41	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مؤشرات إرتباط السلوك التنظيمي للعمال بالتزامهم التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 165
الجدول رقم 42	يمثل آراء الأفراد المبحوثين بأهم معوقات الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العمال	ص 166
الجدول رقم 43	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم السلوكيات المشجعة من الثقافة الإتصالية والسائدة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 168
الجدول رقم 44	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير ثقافة الجماعة والتعاون على السلوك الإتصالي الفعال بين العمال على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 188
الجدول رقم 45	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم طرق تحسين مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لإستجابة الموظفين تجاه المهام المطلوبة	ص 198

الجدول رقم 46	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم مؤشرات إهتمام مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو بتحسين مهارات التواصل بين الموظفين	ص 211
الجدول رقم 47	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول أهم القيم المدعمة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو لترسيخها في سلوك العمال	ص 221
الجدول رقم 48	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 239
الجدول رقم 49	يمثل علاقة متغيرات الدراسة حول مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز الابتكار والإبداع في بيئة العمل على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو من عدمه	ص 251
الجدول رقم 50	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة ثقافة الحوار في توجيه سلوك الموظفين على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 257
الجدول رقم 51	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق مساهمة التواصل الفعالة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية	ص 271
الجدول رقم 52	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأراء الأفراد المبحوثين حول طرق تأثير تحسين العلاقات بين العمال في السلوك التنظيمي على مستوى مؤسسة نفطال بولاية تيزي وزو	ص 281

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ص61	أنواع الثقافة الإتصالية حسب كمرون وكوين (Kwin) & (Kamron)	الشكل رقم 1
ص64	مكونات الثقافة الإتصالية	الشكل رقم 2
ص65	أسس الثقافة الإتصالية	الشكل رقم 3
ص102	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإقتصادية نطال بولاية تيزي وزو	الشكل رقم 4