

مقدمة عامة

مقدمة:

يعد الاتصال من السلوكات الانسانية و هي وظيفة هامة ضمن الوظائف الأساسية في حياته اليومية التي لا يستطيع الاستغناء عنها و تمس جميع ميادينه، فالاتصال عملية تبادل الأفكار بين الأفراد و به يتم الاحتكاك و التواصل بالأشخاص حيث يعزز الفهم و التفاهم بين العلاقات الاجتماعية.

يؤدي الاتصال دورا حاسما في نجاح المؤسسات الخدمائية، حيث يعزز التواصل بين المؤسسة و جمهورها و يساعد على تقديم خدمات متميزة. و تسمح الاتصالات المؤسسية للمنظمات الخدمائية بإيصال الرسالة الصحيحة للمستخدمين و العملاء، و توضيح الخدمات المتاحة و طريقة الاستفادة منها. بالإضافة إلى ذلك، فإن الاتصال يساعد على بناء علاقات إيجابية مع العملاء و المستخدمين، و يعزز الثقة بين المؤسسة و جمهورها، كما يساعد الاتصال في تلبية احتياجات العملاء و تحسين جودة الخدمات المقدمة، حيث يتيح للمستخدمين التفاعل مع المؤسسة و إبداء آرائهم و اقتراحاتهم. و كل هذا يشكل لنا ما أصبح اليوم يعرف بالثقافة الاتصالية.

يغطي موضوع الثقافة الاتصالية باهتمام كبير باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، بحيث تتضمن مجموعة من الأسس و المبادئ و المعايير و القوانين و المعتقدات و القيم التي تصفها المؤسسة حول سياسة العمل، و كيفية اختيار الوسائل الانسب للتواصل و الاستراتيجية الاتصالية الأمثل، و كيفية اتخاذ القرارات و إدارة القوانين. فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به و كل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت للحفاظ على سير عملها بطريقة جيدة و متسلسلة، و كذلك للحفاظ على مكانتها في السوق و تقديمها خدمات متميزة ذو جودة عالية.

فالثقافة الاتصالية تسمح بإيصال الرسالة الصحيحة للمستخدمين و العملاء، و توضيح الخدمات المتاحة و طريقة الاستفادة منها، فبواسطة الثقافة الاتصالية يتم بنا علاقات إيجابية بين الموظفين مبدأها الثقة و الوضوح و الشفافية و الاحترام المتبادل. و هذا كله يجعل طريقة تبادل المعلومات و الخبرات سهلة عليهم و تحفيزهم أكثر على تقديم أكبر مجهودات وأحسن أداء لتحقيق أهداف المؤسسة و من ناحية أخرى يجعل الموظفين في تطلع على كل المشاكل و العوائق التي تواجهها المنظمة.

و تعتبر الثقافة الاتصالية من العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المهني في المؤسسات الحديثة. حيث تشكل هذه الثقافة عنصرا رئيسيا في بناء علاقات العمل و التواصل الفعال بين مختلف أفراد المؤسسة. و من بين المؤسسات التي انتهجت هذا المبدأ، مؤسسة موبيليس كواحدة من أبرز الشركات العاملة في مجال الاتصالات في الجزائر. حيث اعتمدت هذه المؤسسة بناء ثقافة اتصالية فاعلة و ناجحة، و ذلك يساعد على تعزيز العلاقات الوظيفية، و تحسين الأداء المهني لموظفيها.

و يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الجديدة في المؤسسات الجزائرية، و هذا نظرا لارتباطه بالبعد الثقافي و الاجتماعي، و هي من الأبعاد التي لم تحظى بالمكانة و بالأهمية اللازمة حتى وقتنا الحاضر، فالتعرف على القيم و المعتقدات و ربطها بالأبعاد المختلفة للمنظمة و دراسة تفاعلاتها في إطار الثقافة الاتصالية موحدة و محددة هي من الوسائل الهامة لإحداث التنسيق و التوافق ما بين تطلعات الأفراد و أهداف المؤسسة، مما يساهم في التخفيف من السلوكيات السلبية في الإدارة و محاربة ثقافة التأخر و التغيب و الإهمال، و التي تعد من المشاكل الأساسية التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية مما يؤثر سلبا على أدائها المهني.

و لذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الثقافة الاتصالية في المؤسسات الخدمائية بالتحديد مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو و التعرف على تأثير الثقافة الاتصالية بالأداء المهني لدى الموظفين بمؤسسة موبيليس و تحديد المعوقات التي تجد من أدائهم الجيد داخل هذه المنظمة. و هذا على عينة من عمال و موظفين مؤسسة موبيليس بتيزي وزو، حيث استخدمنا المنهج المسحي، كونه المنهج الأمثل لدراستنا الحالية كما اعتمدنا على أدوات الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان و الملاحظة و المقالة، أما مجتمع دراستنا يتمثل في مجمع موظفين مؤسسة موبيليس بتيزي وزو، و تتمثل العينة في العشوائية البسيطة و تتكون من 30 مفردة و تتدرج ضمن العينات الاحتمالية.

و عليه سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس بتيزي وزو و دورها في تحسين الأداء المهني لعمال و موظفين، إذ سنعينا لتقديم هذا الموضوع بطريقة واضحة و ملائمة، حيث استدعت طبيعة الدراسة تقسيمها بعد ملخص الدراسة و المقدمة العامة إلى:

- الاطار المنهجي: حيث تناولنا من خلاله إشكالية الدراسة و تساؤلاتها، أهداف الدراسة، أسباب الدراسة، أهمية الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة و أدواته، مجتمع البحث و عينته، حدود الدراسة، مفاهيم و مصطلحات الدراسة تم الدراسات السابقة.

- الإطار النظري: قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول و هي على الشكل التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان "ماهية الثقافة الاتصالية" حيث تطرقنا من خلال مباحث بعد التمهيد له إلى: مفهوم الثقافة الاتصالية، أنواعها، خصائصها، أهميتها، كيفية بناء و تكوين الثقافة الاتصالية، و كذلك عوامل المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية و بعدها خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول الأداء المهني" حيث تطرقنا من خلال مباحث بعد التمهيد له إلى: مفهوم الأداء المهني، أنواعه، عناصره، أهميته، خطوات قياسه، و أخيرا العوامل المؤثرة عليه و بعدها خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: تحت عنوان "العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الأداء المهني" حيث تطرقنا من خلال مباحث بعد التمهيد له إلى: تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك العاملين، تأثيرها على أداء الموارد البشرية، تأثيرها على العمال حسب الباحثين، تأثيرها في رفع و خفض مستوى الأداء، ثم الأبعاد التي تحكم العلاقة بينها و بين الأداء المهني و كذلك المعوقات التي تحد من تأثيرها على الأداء المهني و بعدها خلاصة الفصل.

- الإطار التطبيقي: تحت عنوان "عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية" قمنا بالتطرق من خلال عناصره بعد التمهيد له إلى: التعريف بمؤسسة موبيليس و هيكلها التنظيمي و مهامه، التحليل الكمي و الكيفي الجداول البسيطة و المركبة، عرض النتائج الجزئية و العامة، خلاصة الدراسة و مقترحاتها، ثم قائمة المصادر و المراجع ثم ملاحق الدراسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة و أدواته
- 7- مجتمع البحث و عينة الدراسة
- 8- حدود الدراسة
- 9- مفاهيم و مصطلحات الدراسة
- 10- الدراسات السابقة

تواجه تنظيمات العمل اليوم تحديات كبيرة وتحولات عميقة جاءت استجابة المستجدات العالمية التي طالت جوانب الحياة المعاصرة، والتي فرضت عوامة، الاقتصاد، السياسة، ومختلف أوجه النشاط الانساني، لمواجهة التغيرات المؤثرة منها: الاقتصادية، الثقافية والتقنية وغيرها، التي هيأت الظروف لفضاءات شديدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما فرض على المنظمات توسيع حصتها أو على الأقل المحافظة عليها، والتعايش مع هذه المتغيرات ومواجهتها للإنعزال عنها في بيئة تتسم بالانفتاح العالمي والمنافسة الحادة.

هذا المسعى لا يأتي للمنظمات إلا من خلال الاستغلال والاستثمار الأمثل والأنسب والأفصح لمواردها التي تعد معادلة هامة وصعبة في المنظمات بمختلف أشكالها وأصنافها، حيث يتوجب على المؤسسين وصناع القرار على مستوى هذه المنظمات بأخذ بيد الموارد البشرية وهذا عن طريق التكوين والتدريب بشكل الكمي والكيفي، و المهارات والقدرات والمؤهلات العلمية والتنظيمية وتكون المحصلة النهائية، تكوين وتجهيز ثقافة اتصالية وتنظيمية قوية ومتينة ونوعية تساهم في زيادة الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية لهذه المنظمة خاصة في المنافسة الشديدة والحادة و الشرسة، الموجودة بين المنظمات من أجل إستقصاب أكبر عدد ممكن من العمال والمستهلكين حول منتجاتها وخدماتها وهذا ما يتطلب على هذه المنظمات القيام بالتشجيع وتقييم محيطها الخارجي والداخلي وفق تحليل "سوت" بمعنى التعرف على نقاط القوة والضعف والتهديدات في إطار المحيط الذي تنشط فيه، ومن أهم هذه الإجراءات الواجب اتخاذها هي بناء وخلق الثقافة الاتصالية.

حيث تعد بمثابة صمام الأمان للمنظمة وهذا من خلال تشجيع العلاقات الإنسانية وفق أسس الإتصال الغير الرسمي والعمل على إدارة الأزمات و حل مختلف المشاكل والنزاعات وفق أسس سليمة، وكذا التشجيع العاملين والموظفين على إبداء مختلف الآراء والأفكار والإبتكارات والإقتراحات الهادفة الى تحقيق والفهم المشترك والإنسجام في اطار جون عائلي تسوده الحميمية وهذا ما يؤدي إلى خلق ما يعرف بالالتزام الوظيفي الذي يؤدي الى تحفيز العاملين على تقديم الأداء الأنسب والأمثل والقيام بمختلف المهام والوظائف والواجبات بتفاني و إخلاص وصدق، وهذا ما يؤدي إلى ظهور ما يعرف بالولاء التنظيمي أي الارتباط الشديد للموظف بمنظمته والحرص على الدفاع عن سمعتها وصورتها من مختلف الحملات والتسويق والإشاعات والأخبار.

ومن بين المؤسسات الخدمائية نجد: مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بولاية تيزي وزو، التي تعمل على أن تبقى في القمة بين مختلف المؤسسات الأخرى، وهذا عن طريق تشجيع كافة أشكال الإتصال واستحداث

التقنيات والأساليب الإتصالية الرامية إلى بناء العلاقات وتحسينها بين جمهورها الداخلي والخارجي وهذا في إطار ما يعرف بالثقافة الديمقراطية وتقبل مختلف الآراء والأفكار التي تسبب في تحقيق تلك العلاقة الإتصالية القوية والمتينة وخاصة، وأن معظم المنظمات تنشط في مخططاتها وفق ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية أي أن هذه المنظمات يجب أن تكون أهدافها متناسقة وغير متناقضة من قيم وعادات وتقاليد المجتمع الذي تنشط فيه وتستهدف من خلاله تقديم منتجات وخدمات للجمهور المتعامل معها وهذا لا يكون إلا من خلال وجود ثقافة إتصالية قوية سليمة، صحيحة وترتكز على أسس الود والحب والتقدير والإحترام المتبادل والتفاعل في إطار الجماعة التنظيمية مما يكون له الدور الكبير والهام في زيادة مردودية الأفراد العاملين ومستوى أدائهم لمختلف الوظائف والمهام والأدوار المسنودة إليه بشكل جيد يراعي فيه مبدأ جودة الأداء والخدمة المقدمة كما أن مؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو تعمل على بناء صورة ذهنية جيدة وإيجابية وحسنة على مختلف منتجاتها وخدماتها المقدمة لجمهورها سواء كان الجمهور الحالي أو الجمهور المستقبلي، وهذا يستلزم على مؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو ضرورة إتساع إستراتيجية مرنة ومستمرة وواضحة بهدف تجسيد ثقافة إتصالية وتنظيمية ذات قيمة معتبرة تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني لدى الأفراد الفاعلين على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو.

و في هذا السياق تتمركز الإشكالية حول الثقافة الإتصالية باعتبارها عملية حيوية و مهمة في المؤسسة، لتعزيز و تقوية أداء مؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو، و بناء على ما سبق يمكننا أن نطرح التساؤل الجوهرى التالي: كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال على مستوى مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو؟

يتفرع هذا التساؤل الرئيسى إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الثقافة الإتصالية في مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو؟
- 2- ماهي معايير تقييم الأداء المهني بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو؟
- 3- كيف تؤثر القيم التنظيمية في تحسين الأداء المهني للعمال على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو؟
- 4- كيف تساهم عملية المشاركة في إتخاذ القرار لتحسين أداء الموظفين بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو؟
- 5- كيف يتأثر أداء العامل بنظام الحوافز السائد بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو و كذا سياسة المراقبة و فرض العقوبات؟
- 6- كيف تساهم الأساليب و الوسائل الاتصالية المعتمدة عليها بمؤسسة موبيليس في تحسين أداء العمال؟

7- كيف تساهم الاستراتيجية القائمة بمؤسسة موبيليس في تحسين الأداء المهني للعمال؟

8- كيف تساهم نمط القيادة السائدة بمؤسسة موبيليس في تحسين الأداء المهني للعمال؟

أهداف الدراسة:

تعتبر الأهداف من الخطوات المنهجية الضرورية والهامة ولدت من خلالها يستطيع الباحث هيكلة بحثه بطريقة علمية صحيحة، ووضع بحثه في سكة البحوث العلمية، فكل دراسة أو بحث هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها.

و من جملة الأهداف التي قدمنا لدراسة هذا الموضوع هي:

- التعرف على واقع الثقافة الإتصالية في مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو.
- التعرف على معايير تقييم الأداء المهني بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو.
- التعرف على كيفية تأثير القيم التنظيمية في بناء سلوك الموظف داخل مؤسسة موبيليس بتيزي وزو.
- معرفة كيفية تأثير مساهمة عملية المشاركة في إتخاذ القرار لتحسين أداء الموظفين بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو .
- إبراز تأثير أداء العامل بنظام الحوافز السائد بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو و كذا سياسة المراقبة و فرض العقوبات.
- التعرف على كيفية مساهمة الأساليب و الوسائل الاتصالية المعتمدة عليها بمؤسسة موبيليس في تحسين أداء العمال.
- معرفة كيفية مساهمة الاستراتيجية الاتصالية القائمة بمؤسسة موبيليس في تحسين الاداء المهني للعمال.
- إبراز كيفية مساهمة نمط القيادة السائد بمؤسسة موبيليس في تحسين أداء المهني للعمال.

أسباب إختيار الموضوع:

إن الأسباب تجعل أي طالب أو باحث يهتم بهذا الموضوع تعود في الأغلبية إلى أسباب موضوعية وأخرى ذاتية تتبع كلها من الإحساس الشخصي بأهمية الموضوع، وسنذكر هذه الاسباب فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الإهتمام الشخصي بموضوع الثقافة الإتصالية وتأثيرها على الأداء المهني للعمال أكثر من غيره من المواضيع الأخرى.
- تناسب الموضوع مع تخصصنا.
- الرغبة في اكتساب مهارات اتصالية.
- الرغبة الشخصية في التعرف على دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني بمؤسسة موبيليس بتيزي وزو.

2- الأسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث من الناحية الموضوعية و التطبيقية.
- حداثة موضوع الثقافة الاتصالية.
- مقارنة النتائج التي نحاول الوصول إليها بنتائج الدراسات السابقة.
- قلة الدراسات التي تناولت الثقافة الإتصالية حسب إطلاعنا.
- محاولة إبراز مدى أهميه الثقافة الإتصالية داخل مؤسسة موبيليس.
- محاولة إيجاد العلاقة بين الثقافة الإتصالية والأداء المهني للعاملين داخل المؤسسة كعنصر أساسي لتطوير وازدهار نشاطها من خلال أداء الموظفين.
- التعرف على مختلف جوانب الثقافة الإتصالية و كيفية استفادة المؤسسة منه من أجل تحقيق أهدافها في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات و بشكل خاص في قطاع الإتصالات.

أهمية الدراسة:

* تبرز هذه الدراسة أهميتها أهمية الموضوع في حد ذاته، حيث أن مواضيع الثقافة الاتصالية وتأثيرها على الأداء المهني في المؤسسة من المواضيع الحديثة للدراسة، فلكل مؤسسة أو منظمة ثقافتها الخاصة، والتي تعد محركا أساسيا لإبراز الدور الهام الذي يقوم به العمال لإنجاز عملهم وتحسينه بأفضل السبل المتاحة، فعملية الإتصال هي

الأداة الرئيسية للسير العمل داخل التنظيم، وفي الدور الذي تلعبه في مساهمة ومواصلة العاملين لعملهم وبالتالي تحسين أدائهم في كل الميادين سواء الخصوصية أو العمومية وكذلك لتحسين انتاجية العمل.

* تعتبر الثقافة الإتصالية المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء المهني و تحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال.

* تبرز كذلك أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تتناوله فثقافة العاملين توجه الوظائف والدوافع الإنسانية طبقا للإفتراضات والقيم والإعتقادات الخاصة بهم، وبذلك تصنع ثقافة اتصالية التي يعملون بها، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية الثقافة الاتصالية في تحديد مستوى الأداء المهني للعاملين في المنظمات.

* كما تكمن أيضا أهمية الدراسة في محاولة معرفة "دور الثقافة الاتصالية في تحسين الاداء المهني"، وكذا تستمد أهميتها من خلال الدور الذي تلعبه الثقافة الإتصالية حيث يظهر تأثيره في تفعيل دور الفرد وتحفيزه لزيادة عطائه مما يؤثر بصورة إيجابية على مستوى الأداء. إضافة إلى الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه الثقافة الإتصالية في مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو وتأثيره على أداء الموظفين، و أيضا تكمن أهمية الدراسة في توسيع دائرة البحث حول متغير الأداء المهني الذي هو من الأهداف التي تسعى المؤسسات وتعتمد عليه للوصول إلى أهدافها انطلاقا من متغير الثقافة.

* نظرا للأهمية التي اكتسبتها نشاط الثقافة الإتصالية في الآونة الأخيرة، إذ لم يعد كافيا للمؤسسة الخدمانية الجزائرية أن تقدم خدمات فقط، بل إتباع ذلك بطريقة و أسلوب إتصالي فعال من أجل إشباع الخدمات في السوق الوطنية.

* كذلك تساعد مقدم الخدمة من جمع المعلومات من البيئة المحيطة، و معرفة حاجات الجمهور الخارجي بطرق أكثر دقة و سرعة، و بالتالي تتمكن المؤسسة الخدمانية الجزائرية من وضع استراتيجيات تؤثر بصورة إيجابية على الجمهور الخارجي، و من هنا تحسين أدائها بشكل أقوى و تمكن من تحقيق أهدافها.

* تكمن أهمية اختيار الموضوع لوجود أهمية كبيرة للثقافة الاتصالية في المؤسسة، و الدور الذي تلعبه في تحسين الأداء المهني كونها تمثل عامل أساسي في نجاح المؤسسة و أثره على مستوى أداء الموظفين و الذي قد ينعكس بالسلب أو بالإيجاب على مردودية المنظمة، فالثقافة الاتصالية الإيجابية تؤدي إلى خلق انسجام متبادل بين الموظفين مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

نوع الدراسة:

بما أن دراستنا تهدف لمعرفة "دور الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء المهني" فهي تندرج ضمن الدراسات الوصفية.

وتعرف الدراسات الوصفية بأنها: "تقوم على معرفة كيفية حدوث الظاهرة و جمع المعلومات حقيقة و مفصلة عنها كما توجد في الواقع و ذلك لوصف ملاحظها و دراسة العلاقة بين كل جزئية فيها، و كذلك علاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى معرفة الأسباب الحقيقية وراء تلك الظاهرة و محاولة إيجاد حلول مناسبة لها".¹

تنتمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية كونها الشائعة في بحوث الاتصال و التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو للمشكلة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و العلاقة بين متغيراتها، بهدف الإلتقاء إلى وصف علمي و دقيق و متكامل للظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة، لذا فقد حددنا لهذا البحث منهج وفق مما تتطلبها دراستنا.

منهج الدراسة و أدواته:

سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح نوع المنهج المعتمد والأدوات والتقنيات المستعملة باعتبار أن المنهجية التي يتبعها الباحث من أجل تقصي المعطيات والمعلومات الدقيقة أهم خطوة من خطوات البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ ترتبط مصداقية هذه المعلومات بالمنهج والتقنيات المستعملة، والتي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة بهدف إضفاء الطابع العلمي على بحثه لكي يستطيع الكشف عن النتائج المترتبة عن الظاهرة محل الدراسة.

1- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة يجب اتباع مجموعة من الخطوات العقلية و الموضوعية و المتتالية للوصول إلى نتيجة دقيقة و ذلك باتباع منهج يتلاءم مع طبيعة الدراسة و البحث الذي يقوم به. لقد قدمت العديد من التعاريف بالمنهج العلمي، منها:

يعرف على أنه: " مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بعينه بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض البحث"²

¹ محمد كامل ، اساليب البحث العلمي، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 139.

² رشيد زوران، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (د.ط)، دار النشر و التوزيع الجزائر، 2004 ص 119.

أما البعض الآخر فعرفه على أنه: " الأسلوب المتبع أو الطريق الذي يستعين له البحث لمواجهة مشكلة بحث أو دراسة لمشكل موضوع البحث".¹

كما عرفه القاموس الحديث لعلم الاجتماع على أنه: " العملية التي يتم في إطارها بناء حياة من المعرفة العلمية من خلال الملاحظة والتجريب والتعميم والتحقيق".²

إضافة الى ذلك، فقد عرفه **إبن خلدون** على أنه: " مجموعة من القواعد الأساسية المصاغة بدقة التي يعتمد عليها الباحث للوصول الى الحقيقة العلمية موضوع الدراسة والتحليل".³

وانطلاقا من طبيعة الدراسة و المراد الحصول عليها في الموضوع، فقد تم استخدام: **المنهج المسحي**،

الذي يعرف على أنه: " يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و تهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيرا كيفيها وكميا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيهما وصفا رقميا، يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظاهرة الأخرى".⁴

كما لا يكفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة بل يتعداه إلى التحليل و الرابط و التفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.⁵

و يعرف أيضا على أنه: "أحد الأشكال الخاصة بجمع المعلومات عن حالة الأفراد و سلوكهم و إدراكهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم فهو يعتبر الشكل الرئيسي و المعياري لجمع المعلومات عندما تشمل الدراسة المجتمع الكلي أو تكون العينة كبيرة و منتشرة بالشكل الذي يصعب الايصال بمفرداتها".⁶

و بالتالي فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي لجمع المعلومات حول رأي العمال في العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الاداء المهني، و كذلك في تحليلنا و تفسيرنا للثقافة الاتصالية في المؤسسة الخدمية "موبيليس".

¹ مصطفى عليان رحبي، عثمان مجّد عتيم، أساليب البحث العلمي، الاسس النظرية والتطبيق، (د.ط)، دار النشر والتوزيع، 2004، ص 33.

² عمار مجوش و مجّد الديبان، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007، ص 130.

³ أحمد عظيمي، منهجية كتابة المذكرات والأطروحات في علوم الإعلام و الإتصال، (د.ط)، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر، 2009، ص 12.

⁴ عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (د.ط)، دار الفكر، عمان، 2001، ص 87.

⁵ العساف مجّد الصالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995، ص 186.

⁶ مجّد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات العلمية، (د.ط)، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 158.

2- أدوات الدراسة:

يحرص كل باحث على اختيار الوسائل والادوات المناسبة والتي تمكنه من الوصول الى البيانات المطلوبة مما يسمح له بالوصول الى نتائج علميه يمكن الاعتماد عليها.

فتعرف ادوات جمع البيانات بانها: " جملة من الوسائل التي تمكن الباحث من الوصول الى اكبر عدد من المعلومات التي تخدم بحثه." ¹

فاعتمدنا من خلال هذه الدراسة على اداة الاستمارة (الاستبيان)، الملاحظة والمقابلة، ما دام انها تتناسب مع منهج الدراسة من اجل جمع المعلومات الخاصة بدور الثقافة الاتصالية في تحسين الاداء المهني من خلال موظفي مؤسسه موبيليس بتيزي وزو.

تعرف الاستبيان على انها: " كلمه مشتقه من الفعل استبان الامر بمعنى أوضحت أو أعرفت و الاستبيان بذلك هو التوضيح و التعريف بها الأمر، وفي البحث العلمي فإن تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية عن الموضوع المبحث في إطار الخطة الموضوعية لتقدم للمبحوث من أجل الوصول إلى إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة." ²

و يعرفه محمد حسن على أنها: " وسيلة فنية تستخدم لجمع معطيات أو حقائق أو بيانات من عدد معين من الأفراد بصدد مسألة من مسائل أو موضوع من الموضوعات بقصد التعرف على واقعها و أفكار هؤلاء الأفراد عنها أو آرائهم فيها ومواقفهم، ثم تحلل هذه المعطيات أو الحقائق أول بيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها." ³

كما يعرف كذلك على أنه: "مجموعة من الأسئلة التي ترسل إلى الأشخاص الذين يصعب الوصول إليهم أو مقابلتهم وجها لوجه ل استجوابهم حول موضوع معين أو مشكلة معينة و هناك وسائل عديدة لتطبيق الاستبيان، كنشره في مجلة أو جريدة أو إذاعة و برنامج تلفزيوني أو بواسطة صندوق البريد القارئ أو عن طريق البريد الإلكتروني." ⁴

¹ احسان محمد الحسن، مناهج البحث العلمي، ط2، الطبعة، لبنان، 1986، ص 113.

² أحمد بن وسلي، مناهج البحث علوم الإعلام و الإتصال، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2005، ص 75.

³ عبد العزيز محمد حسن، القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية، (د.ط)، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، 2005، ص 6.

⁴ نبيل أحمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، لبنان 2006، ص 54.

وتحتوي استمارة استبياننا على أسئلة مغلقة ومفتوحة وكذلك أسئلة الرأي العام التي تسمح للمبحوث التعبير عن آرائه واتجاهاته بكل ثقة وحرية.

لقد حاولنا ربط الإستمارة بإشكالية الدراسة، و بما أن الهدف من دراستنا هو الكشف عن "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال على مستوى مؤسسة موبيليس" فقد اشتملت استمارة استبياننا على 43 سؤالاً، موزعة على المحاور التالية:

* البيانات الشخصية:

المحور الأول: واقع الثقافة الإتصالية في مؤسسة موبيليس بتيزي وزو.

المحور الثاني: أداء العامل داخل مؤسسة موبيليس بتيزي وزو.

المحور الثالث: دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني بمؤسسة موبيليس بتيزي وزو

فعند صياغة الإستمارة، تم مراعاة مدى قدرة المبحوثين على فهم الأسئلة، و في هذا الإطار تم عرضها على الأستاذ المشرف بغية تعديلها من ناحية هيكلة و صياغة الأسئلة و مدى مطابقة محاورها، و بعد ذلك إعادة عرضها على الأساتذة المحكمين "**الاستاذة تيفراني**" بعد موافقة الأستاذة المشرفة لتتم صياغتها في شكلها النهائي ثم عرضها مبدئياً على المبحوثين من الجمهور الخارجي.

و لقد قمنا بتوزيع هذه الاستمارة على عمال تلك المؤسسة بهدف تحكيمها وتدقيقها وتصحيحها وتصويبها، أين خضعت لتعديلات وتغييرات طفيفة و بسيطة لتخرج بشكلها النهائي والسليم والمناسب.

تعتبر **الملاحظة:** "وسيلة أساسية و مهمة للغاية في جميع البحوث النوعية تستخدم لكشف العمليات المعقدة في الوضع الإجتماعي الطبيعي، ومن خلالها يتم تسجيل الأحداث الخاصة المختارة للدراسة، كما تدخل في الدراسات التي تستخدم طريقة المقابلات لجمع البيانات، حيث تلعب لغة الجسد دوراً في هذه الطريقة، ولكن تتطلب هذه الطريقة بذل جهد كبير من قبل الباحث أثناء مراقبته لحركات السريعة والمعقدة و أيضاً لسلوكياتهم".¹

¹ Data collection **methodes:** us, sagepad.com retriever 03.03.2023, édit 18h, p99.

ومن زاوية أخرى فيما يتعلق بجانب الإنعكاسات والتأثيرات وحسب "فراي Frey" أن الملاحظة: " تعتبر من بين أكثر الأدوات استخداما في دراسات الإتصال، لما توفره من ميزة جمع عدد كبير من البيانات والمعلومات".¹

تعرف أيضا على أنها: " من أقدم الأساليب التي استخدمها الإنسان في البحث العلمي باعتبارها أداة بسيطة لا تحتاج إلى أدوات أو شروط مثل بعض الأساليب البحثية سوى القليل من التركيز والتدقيق في الظاهرة المدروسة".²

فاعتمدنا على الملاحظة كوسيلة من وسائل البحث، وباعتبار أن الدراسة وصفية، راقبنا في مدة معينة بوكالة موبيليس بتيزي وزو، إذ قمنا بالإلتحاق بجماعة من الموظفين داخل هيئة البحث في جمع البيانات والمعلومات المراد دراستها ومتابعة الأحداث ومراقبة كيفية تواصلهم مع الإدارة و أداء مهامهم، و معرفة كيفية التواصل فيما بينهم.

و كذلك من خلال الزيارات الميدانية المتعددة لوكالة موبيليس بتيزي وزو تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق استقبال التهيئة الداخلية الظهر العام للموظفين خاصة أفراد الإتصال المباشر و ملاحظة سلوكياتهم و تعاملهم مع المشتركين.

تعتبر **المقابلة**: من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات لأي بحث حيث تتم بطريقة مباشرة بين شخصين أو أكثر إذ يقوم فيها الباحث باستجواب المبحوث للوصول إلى الإجابات المتعلقة بدراسته.

عرفها **موريس أنجريس** على أنها: " تقنية مباشرة لتقص العلم، تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة".³

لهذا فقد اعتمدنا على المقابلة لنتيح لنا ملاحظة سلوك المبحوث و هي من أساليب جمع البيانات و المعلومات فعاليا مما نلجأ إلى التواصل اللفظي مع المبحوثين من خلال طرح أسئلة عليهم.

¹ Aska, m.kozumitrus, (social intelligence design in onlin chat psychological study an congestion effects), thème publié sur le site suivant : www.social.edu.pdf, consulté le : 03/03/2023 à 18h19.

² محمد منذر عبد الحميد، أساليب البحث العلمي، (د.ط)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 26.

³ موريس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط3، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

وللمقابلة صنفين: المقابلة المقننة والمقابلة الغير مقننة وهي كالتالي:

– **المقابلة المقننة:** "وتكون هذه المقابلة مخططة ومعدة مسبقا بهدف طرحها على الأفراد المبحوثين من أجل جمع مختلف المعلومات والبيانات من حيث الأسئلة." ¹

– **المقابلة الغير مقننة:** "أو ما تسمى بالمقابلة الحرة، فهي تلك المقابلة التي لا تحدد أسئلتها تحديدا دقيقا سابقا، مما يتيح الفرصة أمام المبحوث لتعبير عن شخصيته تعبيرا حرا تلقائيا، و عادة ما تكون قليلة، و توضح لتوجيه الحديث و إدارة الحوار اذي يستهدف التعمق في شخصية المبحوث و أفكاره، و يحتاج إلى مهارة عالية من الباحث في إدارتها و استشارة المبحوث إلى الحديث عن الموضوعات المستهدفة." ²

ولقد قمنا بإجراء المقابلة الأولى مع رئيسة الوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس السيدة: **لطيفة ولد حسين**.

مجتمع البحث وعينته:

بعد تحديد مشكلة البحث و أهدافه و قبل تحديد أدوات القياس و جمع المعلومات، لابد من تحديد مجتمع البحث. فتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات اللازمة لإجراء البحث العلمي فهي تمثل أهمية كبيرة في مدى دقة و اختبار الباحث للعينة التي تمثل المجتمع الكلي للدراسة.

1-مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث أنه: "مجموعة خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجرى عليها البحث و التقصي." ³
يطلب من الباحث أو مجموعة من الباحثين عادة في هذه المرحلة تعريف و تحديد المجتمع الأصلي و مكوناته الأساسية تحديدا واضحا و دقيقا. ⁴

¹ محمد منذر عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² إبراهيم مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوارف، عمان، 2000، ص 164.

³ موريس أنجيس، **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص 62.

⁴ عامر إبراهيم قندلجي، **البحث العلمي في الصحافة و الإعلام**، (د.ط)، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، ص 145.

فيعرف مجتمع الدراسة بأنه: " هو الذي يحضه البحث أو مجموعة مفردات التي يستهدف الباحث إلى دراسته، و يمثل هذا المجتمع الكل أو المجموعة الأكبر الذي يهدف الباحث إلى دراسته، و يتم تعميم نتائج الدراسة على كل مفرداته"¹

ويعرف أيضا بأنه: " مجموعة الأحداث الإحصائية المعروفة بصورة واضحة و التي يزداد منها الحصول على البيانات".²

أو أنه: " جميع العناصر و المفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة، و هو جميع الوحدات التي يدرسها الباحث سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية، يمكن أن يكون محددًا أو غير محدد".³

كما يعرف كذلك على أنه: "جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث فهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع البحث و هناك نوعان من المجتمعات الإحصائية هما: مجتمع الهدف و مجتمع العينة".⁴

وحسب موضوع الدراسة، فإن مجتمع الدراسة هم كل العمال الذين ينتمون إلى مؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو، و يقدر عددهم ب 30 مفردة.

2- عينة الدراسة:

إن العينة ضرورية في إجراء البحوث الميدانية لتمثيل المجتمع الأصلي، و تعرف على أنها: " عبارة عن مجموعة جزئية عن مجتمع البحث، ويتم اختيارها بطريقة معينة، و إجراء الدراسة عليها، و من ثم استخدام النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".⁵

و تعرف كذلك على أنها: " عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل بها الباحث منهجيا".⁶

¹ محمد عبد حميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د.ط)، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 130.

² رحيم يوسف ذو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008، ص 161.

³ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط5، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 154.

⁴ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، (د.ط)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص 111.

⁵ محمد عبيدات و آخرون، البحث العلمي أدواته و أساليبه، (د.ط)، دار الفكر للطباعة و التوزيع والنشر، عمان، 1998، ص 74.

⁶ محمد عبد الحميد، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د.ط)، عالم الكتب، القاهرة، 2000، ص 130.

عرفها مُجد الطاوي مبارك بأنها: " عدة أفراد مكونة، أخذت لتمثل المجتمع و يتوقف الصدف تمثيل العينة للمجتمع على طريقة اختيار العينة، أي المعاينة وحجم العينة".¹

كما تعرف أيضا على أنها: "نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة و هذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات و مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات".²

لكي نحصل على الأجوبة المطلوبة، أننا نجد أنفسنا ملزمين باللجوء إلى أسلوب المعاينة و اختيار عينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا.

و الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذه العينة كونها تعطينا الإجابة عن الأسئلة دون وضع المبحوث تحت ضغط نفسية، و كذلك توفير الوقت و الجهد في جمع البيانات،

لذا فاعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، و قد قدمت عدة تعاريف لهذا النوع، نذكر منها:

***العينة العشوائية البسيطة:** "هي أبسط أنواع العينات حيث تجعل احتمال ظهور أية وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أية وحدة أخرى، مما يساعد الباحث في تقدير أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا و محسوبا، و يتم اختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث و تحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية".³

وأيضا هي: "العينة التي يكون لكل عنصر في المجتمع فرصة اختيار معلومة و متساوية لأن يكون في العينة دون تحيز من الباحث".⁴

و بما أن دراستنا تهدف إلى معرفة "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال" فإن مجتمع بحثنا يتكون من كل موظفي مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو، و بما أن عددهم محدود فقد اخترنا أن نجري **حصرا شاملا** لكل مفردات العينة.

¹ مُجد الطاوي مبارك، البحث العلمي، أسس و طريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992، ص 40.

² عصام حسن الديلمي، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه و مناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 74.

³ سمير مُجد حسين، بحوث الإعلام، د.ط، عالم الكتب نشر و توزيع و طباعة، القاهرة، 2006، ص 296.

⁴ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس و مبادئ البحث العلمي، (د.ط)، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002، ص 191.

فاعتمدنا على العينة العشوائية في هذه الدراسة عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على عينة تقدر ب 30 موظف.

حدود الدراسة:

تحتل الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث و الدراسات التنظيمية و تعد ركيزة أساسية فيها تمكن الباحث من معرفة الوجهة و المكان المخصص لإجراء الدراسة و جميع الخصائص، لذا فتنقسم إلى ثلاث حدود:

✓ **الحدود المكانية:** تم القيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة موبيليس (ATM) للاتصالات الاسلكية لولاية تيزي وزو.

✓ **الحدود الزمانية:** يمثل المجال الزمني لدراسة الميدانية التي امتدت من 17 أفريل 2023 إلى غاية 09 ماي 2023.

✓ **الحدود البشرية:** هو المجال الذي ينتقي منه الباحث أفراد العينة، و يمثل مجال بحثنا في الجمهور الداخلي لمؤسسة موبيليس أي كل عمال المؤسسة.

مفاهيم الدراسة:

1) مفهوم الدور "Le Rôle":

لغة:

جاء من اللفظ دور، و مصدره دار، و جمعه أدوار، بمعنى قام.¹
دار الشيء، يقال دار و يدور و استدار و يستدير، إذا طاف حول الشيء، إذا عاد إلى الموضوع الذي ابتداء.²

اصطلاحاً:

يعرف الدور على أنه: "عنصر في التفاعل الاجتماعي و هو يشير إلى نمط الافعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي".³

¹ محمد خليل عمر، علم اجتماع الأسرة، (ط5)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عراق، 2016، ص 362.

² محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د.ط)، منشورات، مكتبة الحياة، بيروت، 1983، ص 315.

³ عبد الفتاح، موسوعة البحث العلمي و اعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق، الاسكندرية، 1998، ص 245.

كما يعرف أيضا على أنه : "الوظيفة التي من خلالها يمكن تحصيل جملة المعارف و معرفتها عن شيء ما أو وسيلة ما و ذلك للحصول على معرفة جديدة و هو مجموعة المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو منظومة ليقوم بمسؤولياته تجاه نشاط ما".¹

و يعرف كذلك على أنه: "نمط من الدوافع و الأهداف و المعتقدات و القيم و الاتجاهات و السلوك التي يتوقع أعضاء الجماعة أن يروه من يشتغل وظيفة أو يحتل وضعاً اجتماعياً معيناً و الدور الذي يصف السلوك المتوقع من فرد أو مؤسسة في موقفها".²

إجرائياً:

إن مفهوم الدور شامل جدا و واسع و كذلك معتمد حسب موضوع الدراسة، و بما أن موضوع الدراسة هو "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني"، فيمكن تعريف الدور على أنه المساهمة و الفعالية و التأثير الذي تقوم به الثقافة الإتصالية لتحسين الأداء المهني للموظفين في المؤسسة و على وجه الخصوص مؤسسة موبيليس.

(2) مفهوم الثقافة: "La Culture"

لغة:

إن أصل كلمة الثقافة مستمدة من الفعل الثلاثي (ثقف) و يقرأ بضم القاف و كسرهما.

عرف معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الثقافة لغة: "بأنها مستمدة من الفعل الثلاثي (ثقف) و يشير إلى ضبط النفس و سرعة التعليم و التهذيب".³

و هي أيضا كانت تستخدم للدلالة على اسم الثقافة التي كانت تستخدم لتسوية اعوجاج الرماح و السيوف قديماً.⁴

¹ عائشة ديش، دور اليوتيوب في نسبة الوعي الثقافي لدى طلبة الجامعات، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، جامعة الجليلي بونغامة، خميس مليانة، 2018/2017، ص 12.

² محمد الجواهري، مدخل إلى علم الاجتماع، ط1، كلية أداب، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 107.

³ تيري إيغلتن، الثقافة، ترجمة: لطيفة الديلمي، ط1، دار المدى للنشر، بغداد، 2018، ص 31.

⁴ أحمد محمد عاشور، (تعريف الثقافة لغة و اصطلاحاً)، مقال منشور على الموقع التالي: www.alukah.net، اطلع عليه بتاريخ: 2023/03/04 الساعة: 15:53.

اصطلاحاً:

تعرف الثقافة على أنها: "تنظيم لأنماط السلوك، و الأدوات و الأفكار و المعتقدات و المعارف و القيم و الاتجاهات و المشاعر التي تعتمد على استخدام الرموز".¹

كما عرفها "راف لينتون" *R. LINTO* بأنها: "تنظيم السلوك المكتسب و لنتائج ذلك السلوك يشترك في مكوناتها الجزئية أفراد مجتمع معين و ينتقل عن طريق هؤلاء الأفراد".²

و عرف كذلك على أنها: "مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الإجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته لتصبح لا شعوريا تلك العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب حياته في الوسط الإجتماعي الذي ولد فيه فهي على هذا الأساس المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصيته".³

إجرائياً:

إن الثقافة بالنسبة لمؤسسة موبيليس تشمل المعتقدات و القيم و السلوكيات و التوجهات و الأساليب التي تحكم سلوك الموظفين و علاقاتهم في العمل و مع العملاء و الجمهور الذي يتفاعل مع المؤسسة. و تشمل الثقافة في موبيليس العديد من الجوانب مثل الاتصال الفعال و العمل الجماعي و الابتكار و الاحترافية و التكيف مع التغييرات و التطوير المستمر و توفير الخدمات عالمية الجودة و الرعاية الشاملة للعملاء.

بشكل عام، يمكن القول إن الثقافة في مؤسسة موبيليس تلعب دوراً هاماً في تحديد السلوكيات و القيم و المعتقدات للموظفين، و تساهم في تشجيع التواصل الفعال و العمل الجماعي و تعزيز الأداء المهني و تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

¹ فارس خليل، التطور الثقافي في مجتمعنا الإشتراكي، (د.ط)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1960، ص ص 44-45.

² R. LINTON, *Le fondement culturel de la personnalité*, maison d'édition, Paris, Dunod ;1959, p.33.

³ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ط4، دار الفكر، سوريا، 1984، ص 18.

(3) مفهوم الإتصال: "La Communication"

لغة:

كلمة الإتصال يعني وصل الشيء وصل وصلة، وصولاً، أي بلغت انتهى إليه. و وصلة و اتصل: أي لم ينقطع عنه.¹

إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية Communication مشتقة أصلاً من كلمة لاتينية Communis التي تعني الشيء المشترك و فعلها Communate أي يذيع أو يشيع.

و الاتصال لغوياً في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساس الصلة و بلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرف الاتصال بأنه: "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات".²

اصطلاحاً:

يشيع استعمال "الاتصال" كفعل أو كمفهوم لدى عدد كبير من الناس، و هم في هذا قد يتفقون أو يختلفون حول ما يعتبرونه اتصالاً، فالإتصال اليوم يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة، في نفس الوقت بسيط لأنه فعل و عملية بيولوجية و اجتماعية أولية. الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي و معقد لأن استعماله و تطبيقاته الواسعة صار مجالاً كبير التدخل بين الاختصاصات العلمية.³

عرفه البعض على أنه: "ظاهرة اجتماعية تتم غالباً بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأي منهما أو لكليهما و يتم ذلك من خلال نقل المعلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية و في اتجاهات متضادة مما يحقق تفاهم متبادل و يتم ذلك من خلال عملية اتصالية".⁴

إجرائياً:

يعتبر الاتصال في المؤسسة الخدمية موبيليس عملية ارسال و استقبال المعلومات و الأفكار و الآراء بين طرفين الاتصال و هذا يشير إلى التفاعل و المشاركة بينهما حول معلومة أو فكرة أو رأي أو سلوك و ذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الإتصال المناسب داخل المؤسسة.

¹ فيروز أباري، سعيد محمد بن بقوب، "القاموس المحيط"، ط2، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2003، ص 131.

² فضيل دليو، تاريخ وسائل الإتصال، (د.ط)، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 110.

³ ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د.ط)، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 12.

⁴ فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 5.

(4) الثقافة الاتصالية: "La Culture De La Communication"

اصطلاحاً:

تعرف على أنها: "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم و مع الأطراف ذوي العلاقات خارج المنظمة و يمكن أن تكون نقطة قوة "ميزة تنافسية" أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة".¹

كما تعرف أيضا على أنها: "التلائم أو التوافق مع العوامل المحيطة".²

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموع السلوكيات الإتصالية الرسمية و غير الرسمية التبنية من طرف أفراد المؤسسة، التي تترجم في مجموعة من العادات و القيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات و الدعائم الإتصالية، و التي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، و الذي يترجم في السلوكيات الإتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الإتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي و التاريخي، و كذا بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة".³

إجرائياً:

تعتبر الثقافة الاتصالية في مؤسسة موبيليس أساسية لتحقيق النجاح في العمل و تحسين الأداء المهني للموظفين. و تساهم الثقافة الاتصالية الجيدة في تحسين علاقات العملاء و زيادة رضاهم عن الخدمات المقدمة، و تعزز التواصل الفعال و العمل الجماعي و الابتكار في المؤسسة.

(5) مفهوم الأداء: "La Performance"

لغة:

من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى و يقال أدى الشيء أي أوصل و الاسم الأداء، أدى الأمانة و أدى الشيء قام به.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، (د.ط)، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003، ص 78.

² Marc Boshe, «corporate culture sans histoire», revue Francaise de gestion (RFG), N° :47-48, 1999, Paris, P29.

³ سارة بلمير، "دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الإنسانية، بالجزائر، العدد 03، (جويلية 2021)، ص 26.

⁴ ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الطباعة و النشر، بيروت، 1956، ص 26.

كما جاء كذلك في معجم المصطلحات الإدارية بأنه: "القيام بأعمال الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل المكافئ و المدرب" ¹

عرفه البعض على أنه: "أدى تأدية أوصل و قضاة. و هو أدى للأمانة من غيره و تأديته له من حقه أي قضيته". ²

اصطلاحا:

عرفه "سيزلاقي ووالاس" *Sizlagui Oulas* «بأنه: "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، و تحمل مسؤولياته، و هي تتضمن جودة الأداء، و كفاءة التنفيذ، و الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال و التفاعل مع باقي أعضاء المؤسسة، و قبول مهام جديدة، و الإبداع و الالتزام بالنواحي الإدارية في العمل و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية، و الأداء الوظيفي هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح". ³

إجرائيا:

المقصود بالأداء في مؤسسة موبيليس القدرة على تحقيق الأهداف المحددة و تنفيذ المهام المسندة بشكل فعال، و في الوقت المناسب و بأعلى جودة ممكنة. و يتأثر الأداء في مؤسسة موبيليس بعوامل عدة مثل القدرات و الخبرات و المعرفة و المهارات و الموارد المتاحة و البيئة العملية و التحفيز و الدعم الازم للموظفين.

6) مفهوم الأداء المهني: "La Performance Professionnelle"

اصطلاحا:

لقد تعددت الآراء حول مفهوم الأداء المهني من قبل الباحثين، حيث اعتبروا أداء العاملين له تأثير كبير على أداء المؤسسة فمنهم من حصر أدائها في أداء العاملين، من بين هذه التعاريف نذكر:

¹ زاكي أحمد بدوي، معجم المصطلحات الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1948، ص 29.

² محمد الرازي، عبد القادر بن أبي بكر، مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهوة، ط1، دار الكتابة الغرابي، بيروت، 2000، ص 14.

³ أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ط1، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، عمادة شؤون المكتبات الرياض، السعودية، 1991، ص 137.

عرفه البعض بأنه: "أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".¹

و يعرف أيضا على أنه: "سلوك مهني هادئ لا يظهر نتيجة قوة أو ضغوط تابعة من داخل الفرد فقط و لكنه نتيجة تفاعل و توافق بين القوة الداخلية للفرد و القوة الخارجية المحيطة".²

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء المهني في مؤسسة موبيليس هو القدرة على تنفيذ المهام المحددة بشكل فعال و في الوقت المحدد و بجودة عالية، و بالاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة. و يشمل الأداء المهني في مؤسسة موبيليس الكفاءة في استخدام المعرفة و المهارات و الخبرات المكتسبة، و الالتزام بالقواعد و المعايير المحددة و القدرة على التواصل و التفاعل مع الزملاء و العملاء.

7) تحسين الأداء المهني: "Améliorer Les Performance Professionnelles"

اصطلاحا:

"تتم عملية تحسين الأداء من خلال عمليات متشابهة و متكاملة، تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة، و بها تحقق غايات المنظمة ذاتها من خلال السيطرة على الموارد البشرية التي تؤدي للسيطرة على أداء جميع الموارد المستهدفة في النشاط".³

يشير هذا التعريف إلى مدى أهمية الموارد البشرية بالمنظمة للتحكم في باقي الموارد الأخرى وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة.

إجرائيا:

تحسين الأداء المهني في مؤسسة موبيليس يعني تحقيق الأهداف المحددة و تحسين جودة العمل و كفاءته، و ذلك من خلال تحسين مهارات و أداء الموظفين، و زيادة مستوى الإنتاجية و الربحية في المؤسسة. و تحسين الأداء

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية، الجزائر، 1992، ص 214.

² بوحنية قود، سلمة قود، علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية، (د.ط)، دار النشر، الرياض، 2001، ص 97.

³ محمد قدرتي حسن، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسا فرديا، (د.ط)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 340.

المهني في مؤسسة موبيليس يمكن أن يتحقق من خلال التدريب و التطوير و تطبيق استراتيجيات جديدة و حديثة لتنظيم العمل و تحسين الكفاءة، و العمل على تحسين البيئة العملية و توفير الموارد اللازمة.

8) مفهوم المؤسسة: Entreprise

لغة:

هو اسم مكان للفعل أسس و مصدره تأسيس و معناه جعل للشيء أساسا أي قاعدة معينة و يعني عملية جمع عوامل معينة أو معطيات و ترتيبها من أجل تحقيق هدف معين أي أن المؤسسة هي المكان الذي تطبق فيه مختلف هذه العمليات و تعد المؤسسة مكانا لاجتماع أشخاص تتكامل قدراتهم من أجل انتاج خدمة و كل ما ينفع المجتمع.¹

و يرجع أصل كلمة مؤسسة ترجمة للكلمة "Entreprise"، حسب القاموس العربي الشامل للمؤسسة (جمع مؤسسات) و نقصد بها جمعية أو شركة أسست لغاية ما.²

اصطلاحا:

يقول محمد عبد الوهاب أن عبارة التنظيم: "تعني شيئين: وظيفة و شكل فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، و تقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم، و التنسيق بين جهودهم، و إنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حيث يتمكنو من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة و تكون معروفة للجميع، أما الثاني الشكل أو هيكل التنظيم فالمقصود به الجماعات و الأدوار و الأقسام التي يعمل بها الناس و العلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى الهدف".³

إجرائيا:

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن المؤسسة (المنظمة) هي تنظيم انتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب السلعة في الكمية المباعة، و تكاليف الإنتاج.

¹ عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجية التنظيم، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 30.

² القاموس العربي الشامل، (د.ط)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997، ص 517.

³ غيات بوظجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 14.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان "الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية _ دراسة ميدانية في المكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة"، من إعداد الطالبان: " زردوبة يوسف " و " بوشيبة مُجّد " تخصص اتصال وعلاقات عامة، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD ، جامعة مُجّد بوضياف بالمسيلة، سنة 2020-2021.

تتمحور هذه الدراسة حول مدى تأثير الثقافة الإتصالية باعتبارها عملية حيوية و مهمة في المؤسسة لتعزيز و تقوية أداء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية ببلدية بوسعادة، و عليه جاء التساؤل المركزي كالتالي: " ماء واقع الثقافة الإتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بوسعادة؟"

لقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات التالية:

- واقع الإتصال بالمؤسسة؟

- ما طبيعة الثقافة الإتصالية وما هي الوسائل المعتمدة عليها في الاتصال؟

- ما مدى الإهتمام الثقافة الإتصالية بالمؤسسة وما درجة ملائمتها لأهدافها؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، و يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في مجال المؤسسة الخدماتية بدراسة الثقافة الإتصالية و دوره في الأداء الوظيفي و من خلال هذه الفئة، استطاعا الباحثان أن يوضحا كيف يكون الإتصال في المؤسسة و دوره في الأداء الوظيفي.

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية التي هي نوع من العينات الإحصائية، فهي تعتبر الانسب لتحقيق هذه الدراسة.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدوا في هذه الدراسة على أداة المقابلة المفتوحة حيث سمحت هذه التقنية بكسب ثقة العمال و مختلف المشرفين سواء من خلال الأسئلة الموجهة الى المسؤولين أو من خلال الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة و على رأسهم موظفي مصلحة التوجيه والاستقبال والذين يمثلون بدورهم الجمهور الداخلي للمؤسسة.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- الإهتمام بالثقافة الاتصالية في المؤسسة ضئيل، أما الإتصال فيحل مكانة بعض المكاتب، خصوصا مكتب الإدارة و مكتب الإستقبال و التوجيه.

- الإتصال الداخلي مبني على تعليمات المدير، أما الاتصال الخارجي فهو واسع النطاق.
- استراتيجية الإتصال في المكتبة تعتمد على الإتصال الأفقي بين وحدات المكتبة.*

➤ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

● أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث:

- كلا الدراستين تناولتا موضوع الثقافة الإتصالية.

- نفس نوع الدراسة و هي دراسة وصفية.

● أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، بينما نحن في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي.
- اختلفنا في أدوات جمع البيانات، حيث استخدمنا الإستمارة، الملاحظة و المقابلة، أما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا فقط على تقنية واحدة و هي المقابلة.

الدراسة الثانية:

بعنوان "واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية -مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات نموذجاً-"، من إعداد الطالبة: "كنزة قدور بن عطية" مذكرة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة عبد الحميد ابن باديس بمستغانم، سنة 2021-2022.

و عليه جاء التساؤل المركزي كالتالي: "ما واقع الثقافة الإتصالية في مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات؟"

لقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات التالية:

- كيف تساهم الثقافة الإتصالية في تطور أو تماسك مصلحة الحالة المدنية؟

- ما مدى فعالية الثقافة الإتصالية بالمؤسسة؟

- هل تحظى الثقافة الإتصالية بالاهتمام داخل مصلحة الحالة المدنية؟

* يوسف زردوبة، مُجد بوشيبة، (الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية في المكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة)، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة مُجد بوضياف، مسيلة، 2020-2021.

صنفت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، و اعتمدت على منهج دراسة حالة كونه المناسب لهذه الدراسة. أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد اختارت الباحثة العينة القصدية نظرا لوجود عدد محدود من الأفراد. أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على أداة المقابلة المفتوحة حيث سمحت هذه التقنية بكسب ثقة العمال أو من خلال الحديث مع بعض العاملين في المؤسسة و من أجل التقرب من الموظفين.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- أن الثقافة الإتصالية أثر فعال في تقديم صورة جيدة حول المؤسسة.
- أن الثقافة الإتصالية تساعد على إيجاد مناخ جيد تستطيع من خلاله البلدية أن تصل به لتحقيق أهدافها و الثبات و استقرار الموظفين داخل المؤسسة و رفع روح المعنوية و زيادة الإلتزام و الولاء للمؤسسة و العكس.
- الثقافة الإتصالية ترفع من فعالية الأداء لذلك لا بد من أن تعتمد على أسلوب النظام و المشاركة في التسيير و التغيير من أمارات الإتصال الإدارية كلما اقتضت الحاجة.*

➤ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

● أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث:

- موضوع الثقافة الإتصالية.
- نفس نوع الدراسة و هي دراسة وصفية.
- وكذلك في نفس نوع العينة و هي العينة القصدية.
- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في
- ركزنا على الثقافة الإتصالية في المؤسسة الخدمية بينما الباحثة في هذه الدراسة ركزت على الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية.

* كنزة قدور بن عطية، (واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، مصلحة الحالة المدنية لبلديات سيرات نموذجاً)، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021-2022.

- كما اختلفنا أيضا في منهج الدراسة بحيث اعتمدنا على المنهج المسحي بينما الباحثة في هذه الدراسة اعتمدت على منهج دراسة حالة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري-"، من إعداد الطالبة: "عويشة مسيلتي"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، سنة 2017-2018.

انطلقت الطالبة من التساؤل المركزي كالتالي: "ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظف داخل المؤسسة الوطنية للإدارة؟"

لقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات التالية:

- كيف تؤثر القيم التنظيمية في بناء سلوك الموظف داخل المؤسسة؟
 - ما مدى تأثير التدريب الذي تتلقاه كل فئة مهنية على سلوكها ؟
 - كيف يؤثر المناخ التنظيمي الذي يعمل في ظله الموظفون على سلوكهم؟
- صنفت هذه الدراسة من الدراسات الاستطلاعية، فالمنهج المعتمد عليه هو المنهج الوصفي و المنهج الكمي الذي يعتبر مناسب لهذه الدراسة، أما بالنسبة لمجتمع البحث، فعينت الباحثة 300 موظف، و اختارت العينة العشوائية الطبقية.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي إلى الاختلاف في درجة الوعي و التفكير بما يحكم الموظف مع الزملاء .
- تساهم وجود الاجتماعيات بين الرئيس و الرؤوس في بناء قيمة التفاعل و التعاون بين كل من الإدارة و الموظفين .

- عدم وجود و تتمين لبعض القدرات الإبداعية التي يحملها الموظفون في سلوكياتهم أدى إلى نوع من التمرد على النظام الداخلي.*

➤ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

حيث هناك علاقة بين هذه الدراسة و دراستنا:

● أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث:

- الموضوع.

● أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي و المنهج الكمي، بينما نحن في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي.

- اختلفنا في نوع العينة المعتمدة عليها، بحيث في دراستنا اعتمدنا على العينة القصدية، أما في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية الطبقية.

- كما اختلفنا كذلك في استخدام أدوات جمع البيانات حيث في دراستنا اعتمدنا على أداة المقابلة و الملاحظة و استمارة استبيا، بينما في هذه الدراسة استخدمت الباحثة أداة الملاحظة بالمشاركة و الإستمارة بالمقابلة.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال _ دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الإجتماعي بالجلفة"، من إعداد الطالبان: "فضة مُجد العقون" و "فراج عبد القادر"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور -الجلفة- ، سنة 2019-2020.

انطلقا الطالبان من التساؤل المركزي كالتالي: "ما دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟"

* عويشة مسيلي، (واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية -دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة - مولاي أحمد مدغري-)، أطروحة الدكتوراه تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله، 2017-2018.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأن طبيعة الموضوع تفرض عليهم استخدامه، و المنهج الإحصائي لقياس الظاهرة موضوع الدراسة، و بالنسبة لمجتمع البحث، عينا الباحثان 30 موظف، و قاموا بحصر كل الأفراد نظرا لمجتمع المحدود الموجود في المؤسسة.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد اعتمدوا في هذه الدراسة على أداة الاستمارة و الملاحظة لفهم و إدراك ما هو غامض.

ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- هناك استخدام واسع للتكنولوجيا (جهاز الحاسوب و شبكة الأنترنت) من طرف العمال في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الجلفة يزيد من تحسين الأداء الوظيفي للعمال..
- تساهم التكنولوجيا الثقافية في تسير الوقت لدى العامل في المؤسسة من خلال المساعدة في إنجاز الأعمال بصفة سريعة و منتظمة.*

➤ أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراستين:

● أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث:

- الموضوع.

- نفس نوع الدراسة و هي دراسة وصفية.

● أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

- ركزنا على الثقافة الإتصالية في دراستنا، أما في هذه الدراسة فقد ركزوا على الثقافة التكنولوجية.
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين و هما: الوصفي و المنهج الإحصائي لمعالجة الدراسة بطرق كمية، بينما نحن في دراستنا اعتمدنا على المنهج واحد و هو المنهج المسحي.
- اختلفنا في أدوات جمع البيانات، حيث استخدمنا الإستمارة، الملاحظة و المقابلة، أما في هذه الدراسة فقد اعتمدوا على تقنية الإستمارة و الملاحظة.

* فضة مُجد العقون، فراج عبد القادر، (دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة)، مذكرة ماستر تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020

■ الإستفادة من هذه الدراسة:

- تجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون الآخرون.
 - الاستفادة من الفرضيات لصياغة تساؤلات الدراسة.
 - المقارنة بين هذه الدراسات من أجل استخلاص مختلف أوجه التشابه و الاختلاف.
 - الاستفادة و استخدام الاحصائيات و المقاربات الكمية من أجل قياس الظاهرة المدروسة.
 - الاستفادة من الاقتراحات و التوصيات فب بنا التصور العام للموضوع.
 - تكملة و إتمام أوجه النقص و الخلل في الدراسات السابقة حتى لا تكون تكرارا مملا لتلك الدراسات.
 - الاستفادة من الأدوات المستخدمة من أجل الوصول إلى بيانات و معلومات جديدة.
 - الوصول إلى نتائج ذات مصداقية و موضوعية من خلال تطبيق المنهج الكمي و الكيفي.
 - الاستفادة من الجانب التطبيقي خصوصا فيما يتعلق بعرض المقابلات و إنجاز الجداول البسيطة و المركبة و تحليلها كميًا و نوعيًا للوصول إلى نتائج ذات مصداقية.
 - إجراء مقارنة بين هذه الدراسات بهدف استخلاص و استنباط بعض النتائج.
- يعد إطلاعنا على هذه الدراسات أنه اتضحت الصورة في كيفية إنجاز دراستنا، و ماهي الخطوات التي يجب أن نسير وفقها لكي نضمن سيرورة عملنا هذا من جهة، أما من جهة أخرى فقد اتخذنا بعضا منها كمراجع في جانبنا النظري، إضافة إلى هذا فقد استفدنا من طريقة الطرح و الأسلوب المستخدم في هذه الدراسات، حيث أعطى لنا فكرة حول كيفية طرحنا لموضوعنا، كما استفدنا كذلك من هذه الدراسات من حيث النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين، و انطلقنا منها.

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية

المبحث الخامس: كيفية بناء وتكوين الثقافة الاتصالية

المبحث السادس: العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية

تمهيد للفصل

لفتت فكرة ثقافة الاتصال انتباه الباحثين إلى السلوك المؤسسي لأنها جزء لا يتجزأ من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. تقوم الفكرة على جذب انتباه المتخصصين إلى دراسة متأنية لطريقة إدارة ثقافة الاتصال ، و التي تجسد جوهر دورها في حياة المنظمة و الموارد البشرية ، مما يؤدي ضمناً إلى احراز التفوق الداخلي و الخارجي. و يمنحها الاستمرارية و الحيوية و الميزات المحدثة. نظراً لأهمية البعد الثقافي في جميع جوانب الحياة التنظيمية، تعد ثقافة التواصل من القضايا الرئيسية في مجال البحث الأكاديمي في النظرية التنظيمية و الممارسة الإدارية. إنها تلعب دوراً مهماً جداً في تماسك الأعضاء، و الحفاظ على الشعور بالهوية و بقاء الجماعة، و هي أداة فعالة لتوجيه سلوك الموظفين و مساعدتهم على أداء عملهم بأحسن طريقة.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

تعتبر الثقافة الاتصالية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها إذ أنها تركز على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضاء المؤسسة إلى الإلتزام و العمل الجاد و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرارات و العمل على تحسين الجودة و تحقيق ميزة تنافسية و الاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات العملاء و الأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المؤسسة.

و لقد تنوعت مفاهيم "الثقافة الاتصالية"، فهناك من يطلق عليها: ثقافة المؤسسة أو المنظمة - الثقافة التنظيمية - ثقافة الشركة.

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم "الثقافة الاتصالية"، يمكننا الرجوع إلى عدة تعريفات، نذكر منها:

عرفها **"weelen"** بأن الثقافة: "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء التنظيم الواحد".¹

و يرى ويليام أوتشي **"William Outchi"**: "في كتابه القيم (1981) أن التقاليد الراسخة و معطيات البيئة هي التي تشكل قوام الثقافة الادارية للمؤسسة، حيث يرى أن: "الثقافة تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، و التي تحدد نمط النشاط و الآراء و السلوك، فالمديرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، ثم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".²

و كذلك يرى شاين (1985) **"Schein"** في كتابه ثقافة المؤسسة و القيادة: "مجموعة المبادئ الأساسية التي وضعتها الجماعة و طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي و الاندماج الداخلي، و التي أثبتت فعاليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و ادراكها و فهمها".³

¹ المدهون، الجزراوي و آخرون، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص397.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، (د.ط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص444.

³ مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص44.

و في تعريف آخر أكثر وضوحاً فثقافة المؤسسة هي: "مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكهم و حل المشكلات".¹

و يعتقد بعض الباحثين أن مفهوم الثقافة الاتصالية هو مفهوم مجازي، لأن مفهوم الثقافة يتصل أصلاً بالأفراد و الشعوب، و عليه يذهب العديد من العلماء إلى أن الثقافة التنظيمية تشير بوجه عام إلى القيم السائدة في المجتمع، و تأثيرها على

العملية الإدارية و السلوك العاملين في محيط العمل.²

ومن خلال التعريفات السابقة، نستخلص مفهوم الثقافة الاتصالية على النحو التالي:

الثقافة الاتصالية هي منظومة مشتركة من القيم و المعتقدات و العادات و القواعد و التوقعات التنظيمية و أساليب التفكير و القناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، و التي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، و تعتبر من أهم المكونات المعنوية و الفكرية في المنظمات.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية

تصنف ثقافة المؤسسة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- الثقافة القوية: وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة، وهما:

* **الاجماع (consensus):** ومدى المشاطرة لنفس القيم و الاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، تكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم و الاعتقادات الحيوية في ثقافة المؤسسة، ومشاركة واسعة نفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

— نظم العوائد والمكافآت: إذ أن منح الأعضاء الملزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

¹ كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص265.

² محمد القاسم القزويني، السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000، ص 148.

— تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المؤسسة وكيفية العمل به.

* **الكثافة والشدة (intensity):** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وتزداد ثقافة المؤسسة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم من قبل الجميع.¹

ب- الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول منهم، وتفتقر المؤسسة إلى التمسك بالقيم والمعتقدات وهذا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المؤسسة وأهدافها وقيمها.²

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

1- الثقافة البيروقراطية: احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا، وتوصيف المهام دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة.

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

3- ثقافة التجديد (التنمية): يوجد هذا النوع من الثقافة قيم التجديد والتطوير والإنماء، وتكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها.

4- ثقافة سوق: يتمثل الهدف الأساسي لهذا النوع من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفاعلية.³

أما "عبد السلام ابو قحف" فقد ركز في تصنيفه على ثقافة الشركات متعددة الجنسيات وقد تناولها من عدة جوانب أهمها: النظام الهرمي للسلطة، رؤية العاملين حول أهداف وغايات ورسالة المؤسسة وموقعهم منها، حيث قسمها إلى أربعة أنواع وهي:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، (ط3)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 315.

² حسين حريم، نفس المرجع السابق، ص 333.

³ محمد مرعي مرعي، اسس إدارة الموارد البشرية، [النظرية و التطبيق]، سلسلة الرضا و المعلومات، (د.ط)، دار النشر، دمشق، 1999، ص255.

- 1- **ثقافة العائلة:** يتصف بالتركيز الشديد على التدرج الهرمي [السلطة]، حيث تكون المؤسسة موجهة بالقائد وسلطته، الذي يعتبر مسؤولاً كالأب عن الأفراد ويعرف ويهتم بمصالحهم في نفس الوقت، ويعطي هذا النوع فرصة لتنمية وتطوير مهارات الأفراد، تحفيزهم بالأساليب المعنوية.
- 2- **ثقافة البرج العاجي (Eiffel Tower):** ومن أهم خصائص هذا النوع هو التركيز على تدرج السلطة.
- 3- **ثقافة الصاروخ الموجه:** ركز هذا النمط على العدالة والمساوات والتوجه بمتطلبات العمل حيث يعتمد على فرق أو مجموعات عمل.
- 4- **الثقافة الحاضنة:** يتصف هذا النوع بالتركيز الشديد على المساواة والعدالة والتوجه بالفرد ويزداد فيه الاهتمام بمساهمات الأفراد في الابتكار والتطوير والاهتمام ببيئة العمل، كما أن حب العمل يكون له الاهتمام الأكبر من العائد المادي.¹

أما "نيكي هاييس" "nicky Hayis" فقد قسم ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع:

- 1- **ثقافة القوة:** التي تتسم بالمراقبة المركزية والإجراء السريع.
- 2- **ثقافة الدور:** التي تتسم بالإجراءات الإدارية، معرفة بصرامة.
- 3- **ثقافة المهمة:** التي تتسم بالاهتمام المسيطر بأداء العمل.
- 4- **ثقافات الفرد:** التي تتسم باهتمام العاملين بالرخاء والتقدم.²

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية

على الرغم من تعدد وتنوع تفسير دلالات الثقافة عند الكتاب والباحثين فإن هناك نقاط اتفاق بينهم نحو خصائص مميزة لها. و من أهم تلك الخصائص ما يلي:

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية و الأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحقوقية، بيروت، 2003، ص ص 236-237.

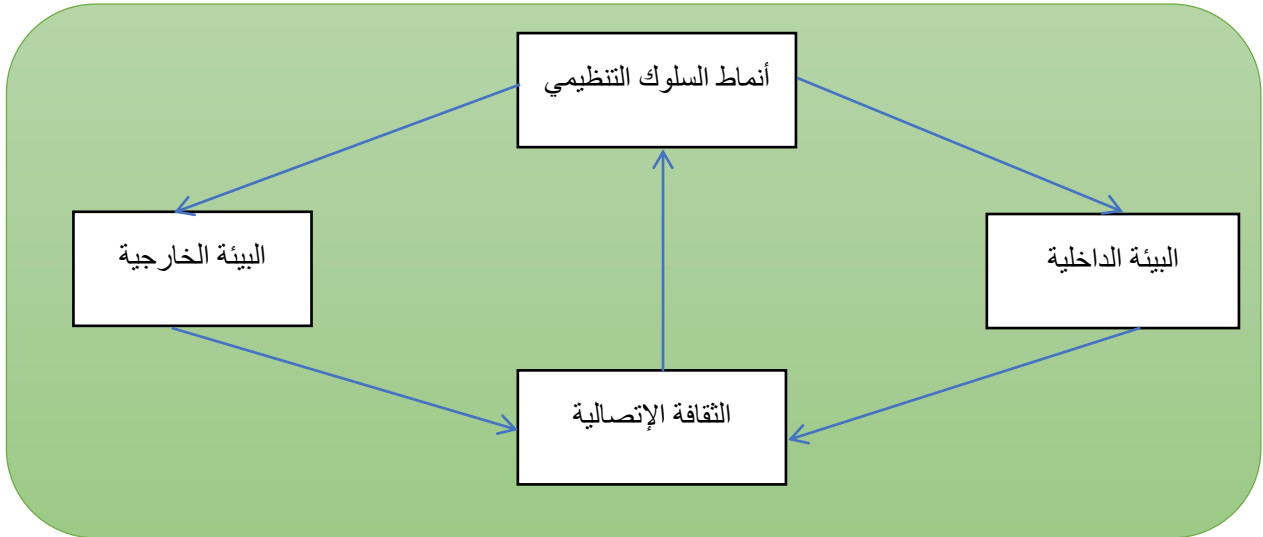
² نيكي هاييس، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: م سرور عليو ابراهيم سرور، (د.ط)، دار المريخ، الرياض، 2005، ص 197.

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:
 - الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار).
 - الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المؤسسة، و الآداب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة).
 - الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأظعمة و ما إلى ذلك).
- **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.¹
- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل خيل من اجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة: و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.
- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير و متطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزة، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد بعض الملامح القديمة.
- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف:** تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المؤسسة و ما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.
- **الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا و مخرجا تنظيميا في وقت واحد:** تعد الثقافة التنظيمية نتاج لعمليات المؤسسة كافة، بالإضافة إلى تأثيرها بالنظم الاجتماعية و الفنية بمحيط عملها، أي أنها تتأثر بمجموعة القيم و الاتجاهات و الافتراضات المشتركة لدى أفراد محيط عملها، و هذا يعني أن الاستراتيجيات و الهياكل التنظيمية و العمليات الوداة و سلوك الإدارة مع الأفراد يمثل مخرجا من مخارج الثقافة، و من ثم فإن الثقافة التنظيمية تمثل

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، (د.ط)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص132.

مدخلا و مخرجا تنظيميا في نفس الوقت، لذلك يصعب تغييرها، و تتعرض محاولات تغييرها إلى مقاومة شديدة في المؤسسات بصفة عامة.

الشكل رقم 01: يوضح الوظيفة المزدوجة للثقافة الإتصالية:¹



المصدر: صالح بن سعد المربع، (القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية – دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني)، تخصص فلسفة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008/2007، ص 52.

¹ صالح بن سعد المربع، (القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية – دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني)، تخصص فلسفة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008/2007، ص 52.

- هناك من ينظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية سماتها داخل المؤسسة كما يلي:
 - درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفون من مسؤولية و حرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفون على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف، و التوقع من العاملين أن يشاركوا المؤسسة في القيم المتبناة مثل: تحقيق جودة عالية، قلة الغيابات و الكفاءة العالية.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - مدى الرقابة، المتمثل بالإجراءات و التعليمات و إحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت، و فيما إذا كانت تقوم على معيار الأداء أو على معيار الأقدمية.
 - درجة تحمل الاختلاف و السماح بسماع وجهات نظر معارضة.
 - طبيعة نظام الاتصالات و فيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.¹

فمن وجهة نظر "حريم" أن أهم خصائص الثقافة الاتصالية التي يتفق عليها كثير من الباحثين هي كالتالي:

- 1- **الإلتزام بالسلوك المنتظم:** فحينما يتفاعل أفراد المنظمة مع بعضهم البعض، يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات صلة بالإحترام والتصرف.
- 2- **المعايير:** توجد معايير سلوكية، بما فيها توجيهات حول مقدار العمل الواجب انجازه، " لا تعمل كثيرا جدا أو قليلا جدا".
- 3- **القيم المتحكممة:** وهناك قيم أساسية تتبناها المنظمة وتتوقع من كل فرد أن يلتزم بها مثل: جودة عالية، ونسبة متدنية من الغياب وكفاءة عالية.
- 4- **الفلسفة:** وهناك سياسات توضع معتقدات المنظمة حول كيفية معاملة العاملين أو العملاء.
- 5- **القواعد:** هنالك تعليمات صارمة تتعلق بكيفية تعايش الفرد مع المنظمة، وعلى الموظفين الجدد أن يتعلموا تلك القواعد لكي يقبلوا كأعضاء كاملين في المنظمة.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، (د.ط)، دار وائل، الأردن، 2000، ص ص 286-287.

6- المناخ التنظيمي: وهو شعور أو احساس عام يساعد على تكوينه التخطيط والترتيب المكان للأفراد والأجهزة الأخرى وغيرها، وطرق تفاعل الأفراد، والطرق التي يتعامل بها الأفراد مع العملاء... إلخ. وهذه الخصائص مجتمعة تعكس ثقافة المنظمة.¹ إن الهدف من أي برنامج لتقوية الثقافة و تدعيمها هو تحديد ما هو مفيد و فعال من الثقافة القائمة و لا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي:

- التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات و الاتصالات.
- و قد أكد "محمد بشير حمودي" عن التأكيد على القيم الحالية للمنظمة أي العمل بها، و كشف عن الاستفادة من القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات و الاتصالات و كما رأى أيضا ضمان سريان قيم المنظمة أي العمل بها، و كشف عن الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمة الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد و الجماعات تشجيعهم على تدعيم و تعزيز هذه القيم.
- أيضا التأكيد على أن إجراءات الاستقرار تشمل القيم الأصلية للمنظمة و على أن العاملين يستطيعون تحقيقها.

و تمثلها في سلوكهم كما أشار في الأخير "محمد بشير محمودي" إلى تشجيع التدريب على الاستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية و التي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة.²

المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية

تعتبر الثقافة الاتصالية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، تحولت هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر لثقافة المؤسسة.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، (دط)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997، ص 448.

² محمد بشير محمودي، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021، ص 292.

و تأتي أهمية الثقافة الاتصالية كونها أسلوب لتفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء المهني و من ثم التأثير في عملية إتخاذ القرار، يوجد داخل الثقافة القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج إلى التحدي، و تملئ هذه القيم حل المشكلات في الحياة الاعتيادية. إضافة إلى ذلك فتثقافة المؤسسة تمثل القدرة تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. كما تساعد المنظمة للتكيف مع البيئة الخارجية و الإستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

و تعتبر ثقافة المؤسسة أحد الوسائل الكامنة و القوية في تمكين المديرين من استخدامه لتحقيق أهداف المؤسسة. و يمكن لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي و السلبي على إتخاذ الإدارة لقراراتها و مبادراتها.

إن ما يميز الإهتمام بالثقافة الاتصالية هو التأكيد على أن الثقافة التنظيمية القوية هي التي تؤدي إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما أن أداء المؤسسة يعتمد على مدى الإتساع في تقاسم القيم الثقافية القوية، إضافة إلى أن ارتباط الثقافة التنظيمية بالأداء يمكن أن يكون بمثابة المواد للميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين كما يحدد مجال تبادل المعلومات و مستويات الحصول عليها، و بالمقابل فإن التقاسم القوي و الواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها.¹

كما يجب التمييز بين مدى قوة أو ضعف تواجد الثقافة التنظيمية في المؤسسات و ذلك لأهميتها في التأثير على سلوك العاملين، و ارتباطها المباشر بدوران العمل، فإذا ما وجدت ثقافة اتصالية جيدة كان هناك حفاظا على القيم المؤسسية و ارتباط عام بها،²

يرى **Wagmen** بأن الثقافة تستخدم لتحقيق أربع وظائف، و هي:

- تحديد هوية المؤسسة و إعلانها لجميع الأعضاء حيث تساهم في خلق العادات و القيم، و إدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية و قبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل و التعاون بين أعضاء التنظيم و تطابق الهوية.

¹ سمراء دومي، "ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة -دراسة ميدانية بولاية سطيف" مجلة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001 ص ص 240-241.

² أمل حمد فرحان، "الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني -دراسة تحليلية"-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الإنسانية، الأردن، المجلد 6، العدد 1، 2003، ص 16.

- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة و فهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة و يتسق السلوك في العمل.¹

إذن فالثقافة الاتصالية تعكس صورة المؤسسة داخليا و خارجيا فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، و تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين، و بالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية و كالعائلة أو المدرسة.

وتلعب ثقافة المؤسسة دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها كالتالي:

1- بناء احساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المؤسسة.

2- إيجاد شعور بالتوحيد (Onemess): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء (Members hip): وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرار وظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويره.

4- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): يأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.²

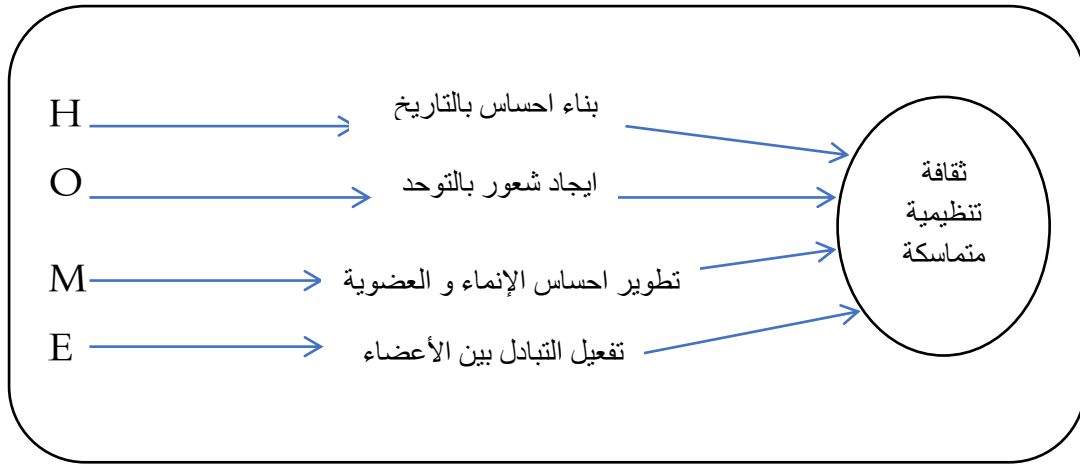
¹ ناصر داددي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، (د.ط)، دار الحمدي العامة، الجزائر ر، 2010، ص 190.

² صالح مهدي محسن العامر، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007، ص 125.

ولقد تطرق، "دافيد ويلسون" *"David Wilson"* إلى العديد من مزايا ثقافة المؤسسة فيما يلي:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار.
- توفير أداة رقابية ذاتية للسلوك وأنماط الاتجاهات المرغوبة.¹

الشكل رقم 02: يوضح أهمية الثقافة التنظيمية²



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور متكامل- (دط)، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

¹ دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: تحية عمارة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 1999، ص 131.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجّد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور متكامل- (دط)، دار وائل للنشر، 2007، ص 296.

و إذا أخذنا الحرف الأول من كل خطوة من الخطوات السابقة باللغة الإنجليزية نحصل على كلمة HOME باعتبار ثقافة المؤسسة تشبه العائلة في المنزل.

المبحث الخامس: كيفية بناء وتكوين الثقافة الاتصالية

أ- طرق تكوين ثقافة المؤسسة وكيفية تغييرها والحفاظة عليها:

1- كيفية تكوين ثقافة الإتصال: يتقاسم العاملون في أي منظمة نفس الاتجاهات والقيم وهناك مجموعة من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع ومن بين هذه العوامل نجد:

- منشأ الشركة: فقد تعزى ثقافة المؤسسة إلى الشخص أو الأشخاص المنشئين للشركة غالبا يظهر ذلك فإنهم يعملون بالشركة، انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين ما كان يفعله صاحب الشركة وأحيانا نجد أن الثقافة التي غرسها صاحب الشركة موجودة حتى وإن تركها، ومثال على ذلك سلسلة "مطاعم ماكدونالد" (Mc Donald) كانت تركز في بداية ظهورها على قيمة ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بالأسعار المعقولة في بيئة أسرية نظيفة، نجد أن هذه القيمة ما زالت موجودة حتى الآن ونجده كذلك في القيم الأسرية التي غرسها "والت ديزني" (Walt Disney) في شركته مازالت موضوع تقدير العاملين بالشركة وتمسكهم.

- التأثير بالبيئة الخارجية: حيث تنمو ثقافة المؤسسة متأثرة بخبرة المؤسسة مع البيئة الخارجية لذا فإن كل منظمة تحاول منذ البداية إيجاد مكان مناسب في الصناعة التي تعمل بها هو السوق التي تتعامل فيه، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون بتأثير جيد على المؤسسة مقارنة بالقيم الأخرى فنجد مثلا إحدى قد تركز على قيمة ضرورة حصول العملاء على منتجات خالية من العيوب وتعتبرها أساس وجود مكان مميز لها بالسوق وبالتالي فوجود هذا النوع من المنتجات (منتجات خالية من العيوب) يدفع بالعملاء على تفضيلها على غيرها من منتجات الشركات المنافسة وهذا يدا على أن الشركة تعمل على تحقيق مستوى عالي من التزام العاملين بانتهاج منتجات متوسطة الجودة ومنخفضة السعر التي يخدمها ويحمل لها مكان مناسب في السوق ويتدرج عن ذلك ظهور ثقافة عامة تركز على اتباع استراتيجية قيادة السعر وبمثل هذه الطريقة تتشكل ثقافة المنظمة متناثرة بظروف البيئة.

- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** فإتصال العاملين ببعض البعض داخل المؤسسة له تأثير قوي على ثقافة المنظمة باعتبار أن الثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف من خلال العاملين ببعضهم يساهم تقريب معاني الأحداث والأنشطة الموجودة بالشركة بين مختلف هؤلاء العاملين أن يتكون لديهم فهم ملتزم ومشارك للأحداث والأنشطة.¹

2- كيفية تغيير ثقافة المؤسسة: هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة، منها:

- **تكوين قوة العامل:** فنوعية العمال الذين يدخلون المنظمة بمرور الوقت قد تختلف نوعية العاملين الموجودين بها و لهذا الاختلاف تأثير واضح و مباشر على ثقافة المؤسسة فقد يكون للعاملين القدامى بالمؤسسة، فيكون هذا الاختلاف حول نمط اللباس أو حول أهميه الحضور في الوقت المحدد حتى أنهم قد يختلفون حول المعنى المقصود بالوقت المحدد وبعبارة أخرى فإن التغيير في ثقافة المؤسسة قد يأتي مع دخول العمالة الجديدة ذات الخلفية المختلفة للشركة.²

- **الاندماج وشراء الشركات الأخرى:** فمن مصادر التغيير المفاجئ في ثقافة المؤسسة نجد الاندماجات وشراء الشركات، بقيام احدى المؤسسات بشراء مؤسسات أخرى أو الإندماج معها، فعندما يحدث ذلك تكون هناك العناية بتقسيم الأصول المالية والمادية ونادرا ما يهتم المشتري بتقييم الثقافة المتبناة من طرف الشركة التي يشتريها، وفي الكثير من الأحيان كان اندماج شركتين ذوي ثقافات مختلفة أدى إلى ما يسمى بالصراع الثقافي وهذا ما

حدث مع شركة نابيسكو منتج *Biscuit* عندما أدمجت مع شركة *أرج آر نابيسكو* حيث كان كبار مديري شركات نابيسكو يتمتعون بعدة مزايا مقدمة من طرف الشركة مثل الطائرات الخاصة والمسكن إلى جانب أن العاملين بها كانوا يفتخرون بوضعهم المتميز وما يتمتعون به من حرية في العمل و يمثلون نوعا خاصا من ثقافة المؤسسة هذا ما عكس شركة *أرج آر رينولدز*.

التي كان لها ثقافة تختلف جدا عن ثقافة نابيسكو حيث تركز على العمل كما أنها تمنح قدر محدد من الحرية للعاملين والتزام عميق بمجتمعاتها المحلي والإهتمام بالخدمات المحلية وهذا ما ولد غضب مديري شركة نابيسكو نتيجة للسيطرة المفروضة من طرف شركة *أرج آر رينولدز* على عمالها حتى أن أحدهم عبر عن الوضع قائلا: "يجب أن تأخذ إذنا عندما تريد الذهاب إلى دورة المياه" والوضعية نفسها أثار غضب العاملين بشركة

¹ محمد قاسم القزويني ، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، (ط3)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 631.

² محمد قاسم القزويني ، نفس المرجع السابق، ص 638.

نابيسكو كونهم لم يحصلوا على نفس الظروف، والاستقلال الذي يتمتع به قبل الاندماج، هنا ما أدى إلى نشوء نزاع حاد بين الشركتين كان نتيجة سيطرة رئيس جديد لمجلس إدارة شركة نابيسكو وكان لهذا النزاع آثار سلبية على الشركة كانهض الإنتاجية في بعض وحداتها والانقسام الداخلي وهذا ما يؤكد على تعارض الثقافات يؤدي إلى تغييرات تأقلم رئيس مجلس إدارة سمي عنيفة ولكن الاندماج لا يؤدي دائما إلى الصراع خاصة إذا تم بطريقة مدروسة ومخططة فوجد على سبيل المثال: شركة الأدوية الضخمة "سميثكلاين" التي قامت بشراء وحدة الأدوية "سيترنج ونيتروب" وكان هذا الاندماج جد ناجح حيث قام رئيس إدارة "سميثكلاين" بكتابة خطاب شخصي لمدير شركة "سيترنج ونيتروب" أكد فيها أن دوره في الشركة الجديدة وكان هذه الطريقة تأثير إيجابي حيث قضت على أي شعور بعدم الأمان يشعر به أي مدير كما وضعت أساسا للاتصال ستبني عليه إجراءات دمج الثقافتين فيما بعد ولعل مفتاح النجاح في هذا المجال يتمثل في إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة الاندماج حتى يكون لديهم شعور بنوع من السيطرة على جزء من مقدراتهم على رؤوسهم.

و تلجأ بعض المؤسسات إلى تغيير أو تعديل في بعض قطاعاتها على مر الزمن فقد يكون هذا التغيير في سياستها كما قد يكون في ثقافتها. وهو ما يسمى بالتغيير التنظيمي الذي نعني به عملية تعديل التنظيم الحالي الموجود وذلك بهدف الزيادة في مستويات وفاعلية وقدرات هذا التنظيم على تحقيق هذه الاهداف التي حددها، و مثل هذا التعديل قد يتطرق إلى أي قطاع تنظيمي غير أنه يركز غالبا على خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات ومختلف إجراءات العمل والعلاقات والتفاعلات المختلفة داخل التنظيم أي التغيير في الثقافة السائدة عموما وللتغيير التنظيمي أهميه بالغة حيث يعتبر ضروري من أجل تحقيق الإستجابة ومتغيرات البيئة كاحتياجات العملاء كما أنه أداة فعالة لتحقيق نجاح المؤسسة لذا يعملون على تشجيع مختلف العاملين على تنمية وتطبيق الأفكار من شأنها المساعدة على تحسين وتطوير الأداء.¹

إضافة إلى ما سبق، فإن هناك عوامل أخرى تساهم في تغيير الثقافة، على النحو الآتي:

- فهم الثقافة القديمة، حيث لا يستطيع المديرون تغيير مسار مؤسسة حتى يعرفون وضعها الحالي (أين تقف الآن).
- تشجيع التغيير عند العاملين، تعزيز الأفراد لتغيير ثقافة قديمة و تطوير أفكار جديدة.

¹ جيرارد جريند بيرج ، رفاعي مُجد رفاعي، وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، (د.ط) دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2001، ص 144.

- إتباع الوحدات الخارجية، تشخيص وحدات الإتصال الخارجية في المؤسسة و استخدامها كنموذج للتغيير.
- لا تفرض التغيير الثقافي، دع العاملين يتمكنون من الإرتباط بنتائج هم يمتلكونها و تحسين ثقافة يندمجون معها.
- قود مع تصور، يزود التصور بمبادئ ترشد للتغيير و التي ينبغي أن يجهز العاملين بها.
- حجم التغيير، اتخذت المؤسسة تغييرا ثقافيا واسعا و شاملا، فهذا قد يتطلب وقتا كبيرا (3-5 سنوات) نظرا لأهميته.
- العيش مع ثقافة جديدة، قيم الإدارة العليا، و سلوكياتها، و أفعالها، تتحدث بصوت مسموع بدلا من الكلمات.¹

3- كيفية الحفاظ على ثقافة المؤسسة: بعد تكوين الثقافة تسعى المنظمات إلى ترسيخها وتحقيق الإستقرار وذلك من خلال مجموعة من الممارسات تقع معظمها في إدارة الموارد البشرية وتشمل على: عمليات الاختيار والتعيين، أنظمة التقييم والأداء، السياسات والممارسات، التحفيز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمه التدريب وتنمية المسار الوظيفي.

وهناك ثلاث عوامل تلعب دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المؤسسة وهي:

- الإدارة العليا: فردود الإدارة العليا عامل مؤثر على ثقافة المؤسسة من خلال القرارات التي تتخذها فإن أي مدى تلزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا وكيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظه الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في الحفاظ على ثقافة المؤسسة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موائمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة

¹ نعمة عباس الحجاجي، ثقافة المنظمة، (د.ط)، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 111-112

المؤسسة إلا أنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة سببه تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

– **المحافظة الاجتماعية:** عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المؤسسة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المؤسسة وهذا أمر حتى لا يتغير أداء المنظمة.¹

المبحث السادس: العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية

يقصد بها مجموعة من المتغيرات والعوامل البيئية الثقافية، الرمزية، الإستراتيجية، الاجتماعية والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة، والتي تنتج من خلالها تفاعل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقه رسمية وغير رسمية ضمن الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والتي من شأنه أن يوجد نمطا تكفيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة تخلق نمطا إحصاليا محددًا، والذي يؤثر على مدى إلتزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها.

يرى **Shein** أن معظم ثقافة المؤسسات يعود أصلها إلى مؤسسيها. و يلاحظ أيضا أن نصف القيم في المؤسسات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس و أن النصف المتبقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المؤسسات بما يلائم حاجات العاملين. وتتمثل مصادر ومكونات ثقافة المؤسسة في كل من الأساطير، القصص و الحكايات، الطقوس،... الخ، وسوف نلقي الضوء على أهم هذه المصادر و المكونات.²

1. **الأساطير:** هي تلك الحكايات الأسطورية و التي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب و الأمم لأخذ العبرة و الدروس منها، مثل: الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات و المغامرات، فالأساطير وجهين أحدهما إيجابي و الآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الإنسان بترائه و ثقافته القديمة و مجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002، ص 319.

² سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال – المفاهيم و الأسس و التطبيقات – (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص ص 169-172.

الدروس و العبر و تجارب القدماء. أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق و الخيالات و مبالغتها، و خلق حالات من الصراع أو الإرباك و إخفاء المعلومات الحقيقية.

2. **القصص والحكايات:** لكل مؤسسة قصص ترويتها خاصة بها، و هذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة و أسلوبها وقيمها الأساسية، وكذلك الأنباء الصغيرة التي يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومي.

فالمؤسسة بالنسبة للموظف الجديد تشبه ثقافة أجنبية، إذ عليه أن يتعلم كيف يتأقلم و يتجنب الأخطاء الفادحة. و حين يسافر المرء إلى بلد أجنبي، فمن المفيد له أن تكون لديه خريطة تبين له كيف يتنقل من مكان لآخر. و لكن تجنب الأخطاء الإجتماعية وفهم ثقافة أخرى فهما حقيقيا يتطلبان خريطة من نوع مختلف، خريطة إجتماعية¹، و قصص المؤسسة هي طريقة هامة في رسم خريطة هذه المنطقة الإجتماعية.

إن وجود القصص في المؤسسات ضروري و جوهري لحفظ جو العلاقات الودية و جعل العمل ممتعاً. و تستخدم القصص و الحكايات غالباً في المؤسسة لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري أو مؤسسة معينة، و الصعوبات التي واجهت تطورها،... الخ.

3. **الطرائف والنكت و الألعاب:** تستخدم الطرائف و الألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة و الألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات الإتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح و إيجابي يهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية أو السلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.

4. **العادات و التقاليد و الأعراف:** فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة مثال ذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المؤسسة و يفترض أن تكون هذه العادات أو الأعراف غير مكتوبة و واجبة الإلتباع².

5. **القيم و الأخلاق التنظيمية:** القيم هي توقعات سلوكية إيجابية و تفضلات أقرها جزء كبير من المجتمع مثل: الصدق، الأمانة، العدالة،... الخ.

¹ جارت مورجان، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد منير الأصبحي، (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص ص، 232-233

² بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، (د.ط)، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 358.

كما يمكن تعريفها على أنها: "معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء و ما هو مهم أو غير مهم".¹ فهي عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الأشياء و المعاني و الأوجه النشاط المختلفة، و التي تعمل على توجيه رغباته و اتجاهاته نحوها، و تحدد له السلوك المقبول و المفروض و الصواب و الخطأ، و تتصف بالثبات النسبي.² و من بين القيم التنظيمية: المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء و احترام الآخرين... الخ.

أما الأخلاق التنظيمية فهي عبارة عن "مجموعة القيم الإعتبارية و المعتقدات و القواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة و الملائمة في التفاعل و التعامل ما بين المؤسسة و مختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة و خارجها، فالأخلاق التنظيمية هي نتاج تفاعل المصادر الإجتماعية، و المهنية و الشخصية للأخلاق".³

كما توجد الأخلاق المهنية و هي "معايير للسلوك تطبق على هؤلاء الذين يشغلون مهنة معينة، فالشخص الذي يدخل مهنة ما يطلب منه الإلتزام بأخلاقيات المهنة، لأن المجتمع يجعله موضع ثقة في أن يقدم بضائع و خدمات ذات قيمة، و لا يمكن أن تتوافر ما لم يكن سلوكه مغلفا بمعايير معينة".⁴

6. **المورد البشري:** هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية. والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاصة بالمؤسسة، والذي يستمد من ثقافة المؤسسين، أي الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات. وتحاول تبني قنوات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، وبالتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء والمرؤوسين.⁵

¹ ديف فرانسيس، مايك وونكوك، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 17.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، (د.ط)، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 80.

³ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 414.

⁴ عبد الكريم إبراهيم الثويني، (أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني)، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2008-2009، ص 72.

⁵ عتيقة حرارية، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، الجزائر، العدد 01، صدر في 16-03-2013، ص 183.

7. اللغة: هي أداة الإتصال الإستراتيجية بين أفراد العاملين ووسيلة تفاهم الرئيسية الوظيفية مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الإتصال السائد بالمؤسسة، فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي، شخصي) أو اللغة المكتوبة (إتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم، فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الإتصال معهم.

واللغة هنا لا يقصد بها المنطوق فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير منطوقة من أجل فهم أعمق الأفراد وهذا ما نجده في كتابات "إدوارد هول" *"Edward Houll"* والذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة، منها حركات الجسد من إيماءات وإشارات وهيئات ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين أو ما قد يظهر من خلال متممات كاللباس ومظاهر الزينة، والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.¹

8. الهيكل التنظيمي: يمثل خطوط السلطة والمسؤولية و الإتصال ونقل التقارير والتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة. حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي والذي يحدد مجال المركزية المتاح.

فتبني المؤسسة البنية الميكانيكية معناه اعتمادها على الهيكل التنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الإتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار مع تضيق على الإتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد التنظيم الأمر الذي يسمح بظهور الإتصالات غير الرسمية وبالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم والذي قد يخلق العدد من المشاكل داخل المؤسسة.

¹ موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، (د.ط)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص 44.

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الإتصال وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الإتصال وإشراك كل المستخدمين.¹

9. **نمط القيادة:** تعرف على أنها مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم والتي تعد محصلة للتفاهم بين خصال القائد والأتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي والمحيط وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة هذا الحث والذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الإتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبنى داخل التنظيم بهدف تحقيق أكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءه عالية من أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة.

حيث تعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الإتصالية بالمنظمة. [فمثلاً: نمط قائد البيروقراطي يعتمد على الإتصالات العمودية فقط وكأنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل إلى الآخرين فقط. أما نمط القائد الديكتاتوري فهو يقوم باحتكار المعلومة، الإتصال في اتجاه واحد في شكل أوامر هذا النوع من النمط القيادي يسمح بانتشار الإشاعات، في حين نجد نمط قائد الفريق يسمح بعلاقات إتصالية تفاعلية بين أفراد التنظيم مما يسمح بخلق ثقافة اتصالية تشاركية داخل المؤسسة.

إن تبني تنظيم لنمط قيادي معين يساهم في بناء ثقافة اتصالية أصلية أو مرنة تعكس التصرفات وسلوكيات القائد داخل التنظيم. إذ يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القائد أكثر مما يقولونه.²

10. **تكنولوجيا المعلومات والإتصال:** حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيراً واضحاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الهياكل التنظيمية، والتي تمثل: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب

¹ عصفور امل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، (د.ط)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2008، ص 69.

² الشمري سعود عبد العزيز، (ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة)، مجلة الكهرباء، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: www.alkahraba.com (تاريخ الاطلاع: 2022/12/27، على الساعة 18:17).

الداخلي للمؤسسة أي يوضع تقسيم العمل أفقياً، رأسياً والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال".¹

حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال فبأهمهم جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها فالكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن للموظفين الاستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان واحد، استناداً إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية لتطوير فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة يخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة وكذا الاستخدام الجيد والواعي لهذا والذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة ومسايرة المؤسسات العالمية حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية والتي تسعى إرضائه من خلال الإهتمام بتوقعاته وآرائه واهتماماته حول مختلف التكنولوجيا الحديثة. واعتماد لغة الحوار والتشاور وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وكذا الخطوات وترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة.²

11. نشاط المؤسسة: يعرف بأنه "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية..." هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها وكذا تضمن للمؤسسة خصوصيتها إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة إتصالية محددة في المؤسسة، فرتابة العمل كالعمل ضمن السلسلة محددة (Taylorisme) والذي يكون فيه الإتصال في اتجاه واحد وبمعزل عن الأفراد يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته والشعور بالملل ثم اللامبالاة. لأن الفرد بطبيعته كائن إجتماعي يحتاج إلى

¹ السمراني سلوى أمين، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 79.

² خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، (دط)، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 246.

التواصل مع أفراد المؤسسة الآخرين، أما العمل الذي يكون هناك تنوع في المهام ومشاركة الآخرين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمة ويمكنه التحكم فيه.

12. الطقوس الجماعية والإحتفالات: الطقوس هي عبارة عن تطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء منظمة.

وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة". وذلك بهدف خلق ثقافة إتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة.

هذا نوع من الطقوس يعتمد على الإتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.

أما الإحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الإتصالية من خلال التركيز على قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الإتصالات غير رسمية والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم.¹

13. الرموز: هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعار و Logos والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الإتصالية وتعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الإتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي، [فمثلا نجد مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة Google والتي تعتمد على مرونة الإتصال داخلها والذي يتم في كل الإتجاهات بين الرؤساء والمؤوسين لدرجة عدم تمييز الفرق بينهما].

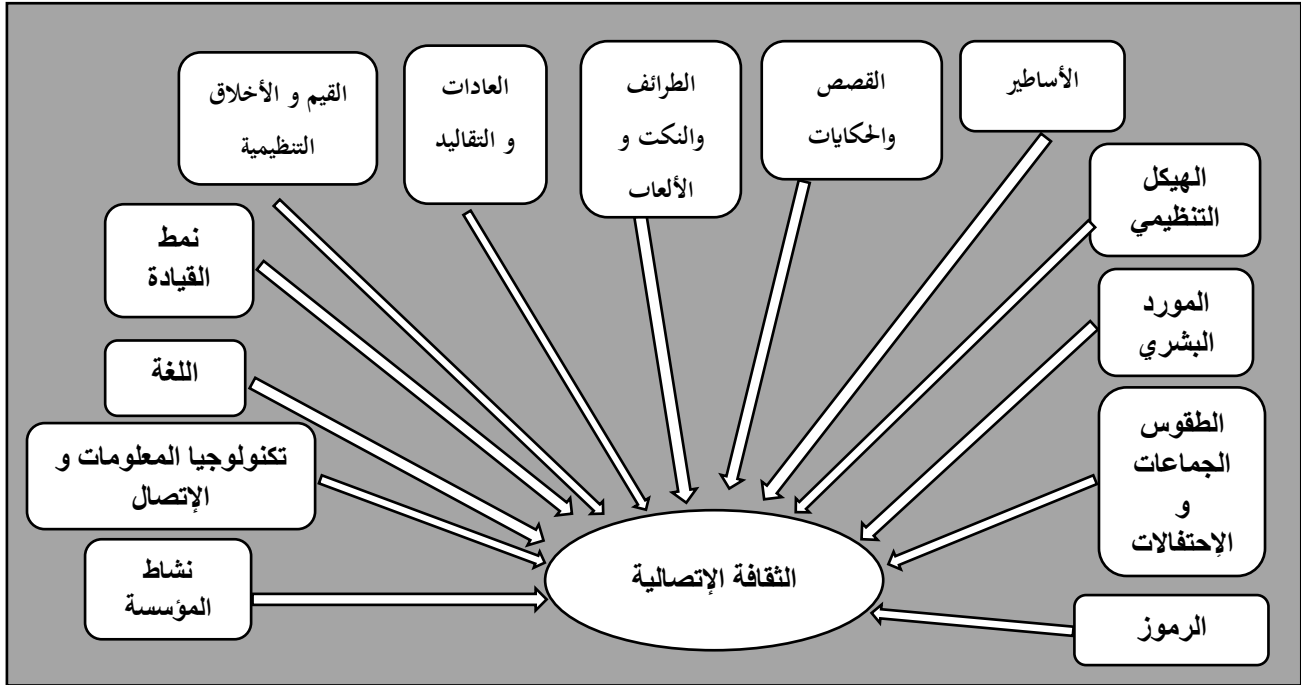
¹ سالم إلياس، (تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية)، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2005/2006، ص53.

وهو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة "أديداس" *Adidas* لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخرا إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا. هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة، والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتي *Kenzo* و *Kadawitterfelr* الألمانيتين. حيث تميزت المكاتب في تصميمها بنوع من الإتساع لضمان حرية التنقل والشعور بالراحة ووجود كلنا الإضاءتين الإصطناعية والطبيعية مع وجود قسم خلفي لكل مكتب من أجل الإحتفاظ بالأغراض الشخصية وتعليق الملابس والحقائب الأمر الذي يشعر وكأنك في المنزل مما يعزز الشعور بالإنتماء.

وقد لاقت هذه الاستفادة الترحيب من طرف الموظفين حيث عبر مسؤولي الشركة عن رده الفعل الطبيعية من الموظفين بعد أن أعطتهم الشركة كل هذا الجمال هي أن يبذلوا المزيد من الجهد لإنتاج المزيد من الأفكار والإبداع وتنمية أرباح الشركة.

وقد اعتمدت الشركة في تصميمها للمقر على اللونين الأبيض والأسود واستخدام أيضا اللون الرمادي الفاتح بكثرة، هذه الألوان لم يتم اختيارها اعتباطيا وإنما كان تعزيز شعور الرضا لدى موظفيها هو المعيار الأساسي لاختيار هذه الألوان والتي تعتبر ألوان رزينة محايدة تعطي احساس بالهدوء وتبعث الشعور بالإيجابية.

الشكل رقم 03: المتغيرات البيئية المؤسسية المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتان

هذا الشكل يلخص أهم متغيرات البيئة المرتبطة بالمؤسسة والتي من شأنها التأثير على تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.¹

¹ الكيف، (المبنى الرئيسي الجديد لشركة اديداس الرياضية)، موضوع منشور على الموقع الالكتروني التالي: <https://alcafe.wordpress.com>، (تاريخ الإطلاع: 27 / 12 / 2022، على الساعة 18:32).

خلاصة الفصل

مما ذكرناه من قبل، فثقافة الاتصال تعتبر أحد المحددات الرئيسية للنجاح أو الفشل التنظيمي. فهي عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و الرموز المشتركة بين العاملين التي تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم، و كذلك تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية و الخارجية التي تتعرض لها، فالثقافة تمثل روح المؤسسة و الأبعاد الخفية التي تشكل الطابع المميز لشخصيتها.

لثقافة الاتصال أهمية كبيرة كطريقة لتفاعل الموظف لتحسين الأداء العام، ونظراً لأهميتها في التأثير على سلوك الموظف و صلتها المباشرة بدوران العمل، فمن الضروري التمييز بين مدى وجود الثقافة التنظيمية في المؤسسة من أجل الحفاظ على قيمة الشركة.

تعكس الثقافة الصورة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد بشكل كبير في تحسين صورة المنظمة في الخارج، وتلتزم بتطوير علاقات الثقة مع مختلف الشركاء، بهدف تثقيف الموظفين وجعل المنظمة كعائلة كبيرة (كمنظمة)، إذ يجب أن تتبنى استراتيجيات لتشكيل ثقافة اتصال بنجاح كاستراتيجية التطبيع الاجتماعي واستراتيجية لدمج الاختلافات الثقافية المؤسسية.

تعد ثقافة الاتصال عملية أساسية لكل من المنظمات والموظفين، لذلك ستواجه المؤسسات صعوبة في تغييرها. و يفضل أن تتطور الثقافة و تتغير وفقاً للمتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الإتصالية

المبحث الأول: مفهوم الأداء المهني

المبحث الثاني: أنواع الأداء المهني

المبحث الثالث: عناصر الأداء المهني

المبحث الرابع: أهمية الأداء المهني

المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء المهني

المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء المهني

تمهيد للفصل

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الحياة العملية حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من انطلاقه نحو الحضارة و الرفاهية الإجتماعية، ولهذا تسعى المنظمات لتركيز جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها، حيث أنها تخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحسينه.

اهتم الفكر الإداري بموضوع تحسين الأداء المهني نظرا لارتباطه بكفاءة و فعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى و أهداف و قيم جوهرية و من هنا زادت الاهتمامات و الأولويات الفكرية بكيفية تحسين الأداء المهني للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أفرادها و كفاءتهم و الذي يعد مجموعة من المهام و الأنشطة التي يقوم بها فرد ما على مستوى المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و الأخرى خاصة بالمؤسسة عموما تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة الفرد لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تحسين أداء أفرادها، هذا الذي يفرض على أي منظمة الإهتمام بالعنصر أو المورد البشري بدوره المحك الأساسي و الهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال.

المبحث الأول: مفهوم الأداء المهني

لقد تناولت العديد من الأدبيات مفهوم الأداء المهني داخل المؤسسة خاصة تلك المتعلقة بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات، حيث تكمن أهميته في اهتمامه بمشاعر جميع العاملين حول متغيرات البيئة المحيطة بهم دون استثناء ومختلف العوامل المؤثرة على مشاعرهم الوجدانية بغض النظر عن مستواهم التعليمي أو موقعهم ضمن الهيكل التنظيمي.

ولقد تعددت الآراء حول مفهوم الأداء المهني من قبل الباحثين، حيث اعتبروا أداء العاملين له تأثير كبير على أداء المؤسسة، فمنهم من حصر أداؤها في أداء العاملين، ومن هذا التعريف نذكر:

حيث عرف "هاينز" *"Haynes"* الأداء بأنه: "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"¹

و يبين في هذا التعريف أهمية الناتج الذي يتحقق بعد الجهد الذي يبذله العامل أثناء تأديته لوظيفته، و في الأخير يكون الناتج هو ذلك الأداء الذي نريد الوصول إلى تحديد معناه بدقة.

يحدد "عاطف محمد عبيد" الأداء الوظيفي في: "مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، و مدى سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل على مقدار التحسن الذي يطرأ على أساليبهم في أداء العمل"²

إن الأداء الوظيفي يظهر نتيجة التفاعل بين كفايات الموظف من حيث حاجات و رغباته و المعدات التي يستخدمها في تلك الوظيفة التي يقوم بها، و ملائمة البيئة التنظيمية من حيث الصرامة و فعالية القوانين و مدى التمثل لقواعد هذه القوانين.

عرف "بيش" *"Beach"* الأداء الوظيفي بأنه: "التقويم المنظم للفرد مع احترام آدائه في العمل، و كوامنه للتطور".

إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل، و بالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أداء العمل.

¹ محمد توفيق الماضي، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 13.

² عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، (د.ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص 13.

أما "سنزاجي و والاس" *"Szilagyi et Wallace"* فيعرفانه بأنه: "العملية التي تحصل بواسطتها المؤسسة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها..."¹

فالأداء الوظيفي يتمثل في: "النتائج النهائية من حيث الكم و النوع و التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة".²

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء: "عبارة عن عملية تقدير أداء كل فرد عامل خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعيه الأداء وتنفيذ العمليات لتحديد إذا كان الأداء جيد أم سيء في جميع المجالات وفي كل ما يتعلق بالفرد من تنفيذ للأعمال وجهوده وسلوكه".

ومن هذا المنطلق فإن الأداء المهني في هذه الدراسة يقصد به: سلوك العاملين داخل المنظمة الذي يحدد قدراتهم على تحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها من خلال انجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد لها بغية الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

المبحث الثاني: أنواع الأداء المهني

يمكن تقسيم الأداء وتصنيفه كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر المختلفة وهو ما يطرح إشكالية المعيار الدقيق والعمل في الوقت ذاته التي يمكن الاعتماد عليه لتحديد الأداء، ومن هنا يمكن تقسيم الأداء إلى خمسة أصناف، وهي:

1- من حيث الشمولية:

* **الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية والأرباح... إلخ، و يمكن الإشارة إلى أن الأداء هو تفاعل أدائيات المؤسسة و أنظمتها الفرعية.

¹ ناصر مُجد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، (د.ط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 499.

² عامر سعيد و آخرون، سلسلة التميز الإداري و إدارة الأفراد، (د.ط)، مركز وايد سرفايس للاستشارات و التطوير، القاهرة، 1999، ص 110.

* **الأداء الجزئي:** هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن يقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداة الوظيفة المالية و أداة الوظيفة الاقتصادية و أداة وظيفة التمويل و أداة وظيفة الإنتاج و أداة وظيفة التسويق.¹

2- من حيث الطبيعة:

* **الأداء الإقتصادي:** يتم تطبيق المبادئ الإقتصادية وسرياتها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقياس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الإقتصادي على سجلات ودفاتر المؤسسة وكذلك تعدد من قوائم وتقارير ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الإقتصادي هي لتحليل المالي بما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

* **الأداء الإجتماعي:** يتميز هذا النوع من الأداء بنفس المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المؤسسات في المجالات الإجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها بما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الإجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادلة لتقييم الأداء الإجتماعي.

* **الأداء الإداري:** يمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في المؤسسات في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البديل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة وللتقييم الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وذلك البرمجة الخطية.

3- من حيث المصدر: وينقسم هذا المعيار إلى أداء داخلي وخارجي:

* **الأداء الداخلي:** ويطلق هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد، وينتج بالأساس ما يلي:

أ- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.

¹ مرزق، إبتسام، يوسف مجّد، (استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير و مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010/2011، ص 176.

ب- الأداء التقني: و يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

ج- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

* **الأداء الخارجي:** و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كما ويصنف هذا الأداء إلى ثلاثة أنواع كما وردها أبو شرح، وهي كالتالي:¹

أ- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تساهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يساهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظم، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى أحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

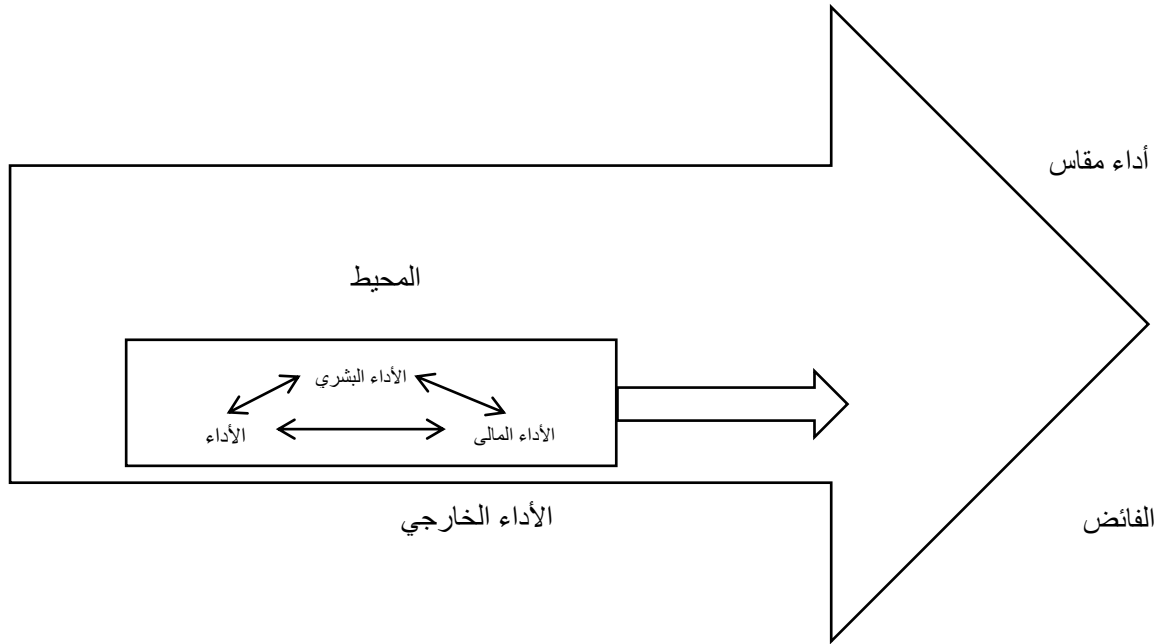
ب- الأداء الظرفي: هو كل السلوكيات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات التي تساهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دورا إضافيا في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد عن الظرف الذي تجري فيه معالجه العمليات، ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرض.

ج- الأداء المعاكس: و هو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.²

¹ نادر أبو شرح، تقييم أثر الخوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.2011، ص 19.

² نادر أبو شرح، نفس المرجع السابق، ص 21.

شكل رقم 04: يبين الأداء الذاتي و الأداء الخارجي: ¹



4- من حيث الوظيفة: حسب هذا المعيار، ينقسم الأداء إلى أربعة معايير وظيفية:

- **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، الأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيول اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدلات مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.
- **أداء وظيفة الموارد البشرية:** تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب عليها ان توظف الإكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- **أداء وظيفة التسويق:** ويتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

¹ Bernard Matory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999, p 237

5- من حيث السلوك:

- أداء المهمة: و هو الأداء الذي يتم تعريفه على أنه: "الأنشطة التي تساعد عملية تحويل موارد الخام وتوزيع منتجاتها الناتجة او تقديم تخطيط هام، الإشراف أو وظائف الموظفين التي تساعد المؤسسة على تحقيق الفعالية والكفاءة.

- الأداء الضمني: ويتمثل في تلك السلوكيات التي تساهم في فعالية المؤسسة بتقديم بيئة جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة زمن بين تلك السلوكيات، مثلاً: المساعدة والتعاون مع الآخرين، التطوع لإنجاز أنشطة لا تعتبر جزء من الوظيفة.

المبحث الثالث: عناصر الأداء المهني

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، فبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. فللأداء المهني عدة عناصر مهمة و فيما يلي نبرز أهمها:¹

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد على عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات وفن وقدرة على التنظيم.

3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

¹ عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (د.ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003، ص 96.

4- المثابرة: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال و أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.¹

هو تحدد "هاينز Haynes" ثلاث عناصر للأداء وهي:

1- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي ويحتوي على عنصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه.

3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية، كمناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية.²

المبحث الرابع: أهمية الأداء المهني

للأداء المهني أهمية كبيرة في أية منظمة، نذكر منها:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها لتنتج مادة ملموسة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها و قيمة جهد و عمل (انتاجية) العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و قدرة أقل تكلفة و أكثر ربحاً.³

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإن كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة

¹ حسين عبد الله شوقي، أصول الإدارة، (د.ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981، ص 18.

² ماريون هاينز، إدارة الأداء، ترجمة: محمد مرسى وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص 273.

³ الدحلة فبصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القيادة و النموذج)، (د.ط)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 98-99.

أو استقرارها و فعاليتها كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة.¹

- فالمنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء المهني بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المتمثلة في (مرحلة الظهور — مرحلة البقاء و الاستمرارية — مرحلة الاستقرار — مرحلة السمعة و الفخر — مرحلة التميز — مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.²

- يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي المحصلة لجميع الأنشطة بها و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، و في أي جزء منها لا يعد القدرات المرؤوسين و دوافعهم فحسب، بل هو انعكاسات القدرات الرؤساء و القادة و دوافعهم أيضا.

- و ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: و هي مرحلة الظهور، و مرحلة البقاء و الاستمرارية، و مرحلة الاستقرار، و مرحلة السمعة و الفخر، و مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها.

- إن أهمية الأداء المهني بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا و تجريبيا و إداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الاستراتيجية، حيث تحتوي جميع

¹ إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، (العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2007/2008، ص 40.

² الشريف طلال عبد الملك، (الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003/2002، ص 82.

المنطلقات الإدارية على مضامين و دلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، و يرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، و من الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء و نتائجه، و التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء.¹

المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء المهني

إن قياس الأداء المهني عملية ضرورية لأغنى عنها لأية منظمة تقر بأن الإدارة مهنة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد و من ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل و استحقاقهم للترقية و تنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو حتى الاستغناء عنهم، و ذلك لسبب بسيط هو أن الموظف عناصر إنتاجية و وسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه و لا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها و لا بد من التأكيد على أن هناك منهجين لقياس الأداء.

الأول: يستند إلى فلسفة و تنمية و تطوير الموظف لنفسه، فيكون التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقييم لأدائه في الماضي و الاستفادة من تلك المعلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن استمراره في العمل و ترقيته، و تقرير راتبه أو إنهاء خدماته.

أما الثاني: فإنه التركيز على إرشاد الموظف و تحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال المباشر بينه و بين رئيسه بهجف إثارة الدافعية لديه العمل أفضل في المستقبل و استخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو المعرفة و المهارات و ما إلا ذلك.

و لا بد لعملية قياس الأداء المهني السير وفق خطة محددة كأى عملية إدارية، و أن تأخذ باعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت و يمكن تحديد خطوات قياس الأداء الوظيفي كالاتي:

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء المهني فيه: و هو ما يشمل تحليل و وصف و تصنيف و تقييم للوظائف.

- تحديد أسس و معايير التقييم و إعلام المقيمين بها و لا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما و نوعاً في أدهان الطرفين من عاملين و مشرفين بحيث تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها

¹ عطية عبد الحى مرعي، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة و تقييم الأداء، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 2008، ص 49.

- الموظفون و التي قد تؤثر على مستويات أدائهم و من تلك الصفات مستوى الدافعية و القدرة على المبادرة و الحماس للعمل و غير ذلك من السلوك و التصرفات العقلية التي يقوم بها الموظف كنسبة الربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعلمين معه و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية أو جميعا.
- المقارنة بين ما تم انجازه و بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق.
- اطلاع الرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه.¹

المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء المهني

هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، و التي ترتبط بمختلف الجوانب الداخلية للمؤسسة منها جوانب تنظيمية، اجتماعية، نفسية و حتى مكانية أو قد تكون عوامل خارجية باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا تتفاعل مع مختلف السياقات الخارجية و المتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الإيكولوجية و الاقتصادية و تتأثر بها و تتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة و محيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم بشكل كبير في صقل السلوك التنظيمي للعاملين بها، و بالتالي التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد. و هناك العديد من التقسيمات التي حددها العلماء لخصر العوامل المؤثرة على الأداء المهني، من بينها:

1- العوامل المؤثرة على الأداء المهني حسب "فريدريك هيزبورغ":

- **العوامل الدافعة:** هي تلك المتعلقة بشكل مباشر مع طبيعة العمل، و تنسجم في محتواها مع هرم "ماسلو" لحاجات إثبات و احترام الذات، و تشتمل هذه العوامل على: انجاز العمل، المسؤولية في انجاز العمل، الترقية و التقدم، النمو عن طريق الخبرات المكتسبة و المعرفة، درجة الإشراف، الاعتراف بالجهود المبذولة و تقدير النجاح، و كذلك طبيعة العمل و التي تعني أن يكون العمل ذا معنى و يحمل طابع التحدي و الانجاز و النمو و التنمية الفردية، كما أن تواجد هذه العوامل في مكان العمل يؤدي بالأفراد إلى الشعور بالرضا الوظيفي و تحفيزهم و زيادة معدل انتاجياتهم، بينما عدم تواجدها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة من عدم الأداء المهني.

¹ عباس، سهيلة محمد، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص ص 242-243.

يركز هذا النوع من العوامل على الحاجات الارتقائية للأفراد و التي يحاولون إشباعها من خلال المهن و الوظائف التي يشغلونها، إذ تعتبر المؤسسة كمصدر لتغذية هذه الرغبات و التوقعات و التي من شأنها تعزيز الأداء المهني لديهم.

• **العوامل الوقائية:** و هي تلك المرتبطة بالظروف التي تحيط بالعمل و التي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية و الأمنية و الاجتماعية في هرم "ماسلو"، و تشمل هذه العوامل على مجموعة من العناصر هي:

سياسة و إجراءات التنظيم داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد، الأمن المهني للفرد، العلاقات بين زملاء العمل (المرؤوسين)، العلاقات بين الأفراد في محيط العمل، ظروف العمل المادية، و كذلك الأجور و المزايا الاجتماعية، و تتشابه هذه العوامل الوقائية مع العوامل الدافعة في: أن توافر كلا من المجموعتين أو احدهما لا يشكل بالضرورة احساس الفرد بالرضا عن وظيفته، بل قد يسمح توافرها بحدوث هذا الرضا، و من جهة أخرى فإن انعدام العوامل الوقائية غالبا ما يؤدي إلى حالة من عدم الرضا، عدم الإستقرار، و كذلك قد يؤدي إلى نوع من الإهمال و التأخر عن العمل و الغياب و الرغبة في تركه بالنسبة للعاملين.

تعتبر العوامل الوقائية من الحاجات اللافقارية أو البيولوجية الواجب على المؤسسة توفيرها لمستخدميها لأن غيابها لدى الأفراد يخلق حالة عدم الرضا التي تعود نتائجها بالسلب على المؤسسة من خلال مجموعة من السلوكيات غير مرغوب فيها من طرف موظفيها.¹

2- حسب "خالد الزيدان":

و يقسم "خالد الزيدان" العوامل المؤثرة على الأداء المهني إلى قسمين هما:

• **العوامل التنظيمية:** و من أهمها، ما يلي:

— **نظام العوائد:** و يتمثل في الحوافز و المكافآت و الترقية، حيث يشعر الموظف بالرضا في حال كانت هذه العوائد موزعة وفقا لنظام معين يضمن العدل في توزيعها.

— **الإشراف:** و يشمل درجة السلطة الممنوحة من قبل الرئيس للمرؤوسين، و مدى إشراك الموظفين في صنع القرارات المرتبطة بالعمل، و مدى التقدير و الاهتمام بالموظفين. و كذلك مستوى الثقة بين هؤلاء الموظفين و رؤسائهم.

¹ بسملة بوكروش، (سياسة التحفيز و تنمية العلاقات في المؤسسة)، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة عنابة، 2012/2011، ص ص 177-178.

__ **سياسة المنظمة:** يتوقف شعور الموظفين بالأداء المهني على فهم العلاقة المتبادلة مع المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة التي يعملون بها، كما تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها و فعاليتها على إيجاد حالة من التوافق بين متطلبات أدوارها و أهدافها التي حددتها و توقعات الموظفين بها.

__ **بيئة العمل:** و يعني توفير ظروف عمل مناسبة للموظفين مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم و زيادة مستوى الإنتاج، و بالتالي تحقق الأداء المهني لديهم.

● **العوامل الشخصية:** و من أهمها ما يلي:

__ **احترام الذات:** كلما كان لدى الفرد الميل الاعتداد برأيه و احترام ذاته، اقترب عن الوظيفة التي يؤديها، على عكس الدين يشعرون بعدم احترامهم لذاتهم و اللذين عادة يشعرون بالرضا عما يقومون به.

__ **الاستعداد:** كلما كان استعداد الموظف إيجابيا، ازدادت مهارته و تحسّن أدائه المهني و ارتفع معدل انتاجياته نظرا لزيادة كفاءته و مهاراته مما يؤدي إلى رضاه عن وظيفته.

__ **المكانة الاجتماعية،** يزداد رضا الفرد عن عمله في حال ارتفعت مكانته الاجتماعية أو الوظيفية، كما تقل هذه المكانة في حال استياء الفرد من وظيفته و عمله.

لقد ركز الباحث في تقسيمه للعوامل المؤثرة على الأداء المهني على عاملين أساسيين متمثلان في العوامل التنظيمية أي كل ما يخص السياسات العامة للمنظمة كسياسة الأجور و المكافآت و نظام الحوافز المعتمد بها. و كذا نظام القيادة، القانون الداخلي للمنظمة و مناخ العمل، يشترك الأفراد في هذا النوع من العوامل حيث تطبق عليهم نفس القوانين و يمارسون أعمالهم في نفس البيئة مع ذلك يلاحظ تفاوت في درجات الأداء بينهم و هذا راجع للعوامل الشخصية للأفراد و هو ما ركز عليه الباحث في العامل الثاني.

تعتبر العوامل الشخصية عوامل أكثر خصوصية إذ تتعلق بكل فرد داخل المؤسسة على حدا، حيث ركزت على الاتجاهات النفسية للعاملين نحو العمل (سلبية، إيجابية) و مشاعر العاملين تجاه العمل الذين يقومون به، و كذا مشاعر الفرد اتجاه نفسه و مدى احترامه لذاته و للمكانة الاجتماعية التي يحظى بها و التي تعبر على المنصب الذي يشغله في المؤسسة، هذا النوع من العوامل من الصعب قياسه و التحكم فيه.¹

¹ محمد بن علي أحمد الدخيل ، (العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الاردنية)، رسالة ماجستير، تخصص إعلام، كلية الإعلام، جامعة فلسطين، 2016/2017، ص ص 32-33.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء المهني الذي يعد مجموعة من الأنشطة و المهام التي يقوم بها فرد ما داخل المنظمة إما جهداً ذهنياً أم بدنياً من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به و أخرى خاصة بالمنظمة.

فالأداء له أهمية كبيرة في النهوض بالمؤسسة و تحقيق أهدافها و قد تكون هذه الأهداف ملموسة على شكل إنتاج صناعي و غير ملموسة و تتمثل في الخدمات كما أن للأداء المهني الدور في البقاء أو الاستغناء عن الموظفين و ترقيةهم و هذا يعود على كمية الأداء المبذول و نوعيته و هل يتماشى مع مستحقات و أهداف المنظمة من عدمها كما أن تقييم الأداء يختلف من مؤسسة إلى أخرى و من دولة إلى أخرى.

و منه نستطيع القول أن الأداء المهني هو الأساس و الركيزة الأولى في بناء أي مؤسسة و به تحافظ على مكانتها في السوق.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الأداء المهني

المبحث الأول: تأثير الثقافة الإتصالية على سلوك العاملين

المبحث الثاني: تأثير الثقافة الإتصالية على أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: تأثير الثقافة الإتصالية على العمال حسب الباحثين

المبحث الرابع: تأثير الثقافة الإتصالية في رفع و خفض مستوى الأداء

المبحث الخامس: الأبعاد التي تحكم العلاقة بين الثقافة الإتصالية و الأداء

المبحث السادس: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة الإتصالية على الأداء

تمهيد للفصل

يتناول هذا الفصل العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الأداء المهني، حيث تعد الثقافة الاتصالية أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الأداء المهني للأفراد و الفرق في بيئة العمل. فالثقافة الاتصالية تتعلق بطرق التواصل والتفاعل بين الأفراد و الفرق في العمل، و تشمل اللغة و الأساليب و التواصل غير اللفظي و العلاقات الاجتماعية و القيم و المعتقدات.

و يتضمن الفصل تحليلا لأهمية الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء المهني، حيث يتم التركيز على أهميه التواصل الفعال و الواضح في بيئة العمل و كيفية بناء العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الافراد و الفرق في العمل. كما يتضمن الفصل استعراضا لأدوات تحسين الثقافة الاتصالية و تطبيقاتها العملية في بيئة العمل، مثل التدريب و ورش العمل و الاستشارات.

يمكن القول بأن الثقافة الاتصالية تعد عاملا حاسما في تحسين الأداء المهني في بيئة العمل، حيث تؤثر على العلاقات الاجتماعية و التفاعل بين الأفراد و الفرق في العمل، و تحسين الثقافة الاتصالية يتطلب العمل على تحسين التواصل الفعال و الواضح و بناء العلاقات الاجتماعية و الايجابية.

لا يمكن لأي مؤسسة السعي إلى تحقيق التطور و النجاحات إلا أن تمتلك القدرة على استجابة التغيير أو التعامل مع كل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، و يمثل المورد البشري من خلال أدائه الوظيفي أحد الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على البقاء و النمو و هذا كله في ظل الثقافة الإتصالية القوية.

المبحث الأول: تأثير الثقافة الإتصالية على سلوك العاملين

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات في سلوك و أداء الموارد البشرية في المنظمة و تمثل الأساس لفهم مواقف الأفراد و إدارتهم و تحفيزهم و كذا إرشادهم في مواجهة الضغوط و التغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة الإتصالية على أداء الموظفين و سلوكهم في العمل.

هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة الإتصالية على سلوك العاملين بها، أهمها:

1- **توجهات المنظمة و العاملين بها:** يقصد به الطريقة التي يمكن للثقافة الإتصالية أن تؤثر على عملية تحقيق الأهداف حيث أنه إذا كانت للثقافة قوية و متوافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها.

2- **الانتشار:** يشير إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين و تبنيهم لها و جعلهم لها كأساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية و كذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم الوصول إلى اتفاق عام.

3- **القوة:** تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء و منه تحقيق الأهداف المرجوة.

4- **المرونة:** تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة و يوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة الإتصالية و منها:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفتاء عن الأحداث و التصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام و يكون على الدراية كاملة بالمنظمة و بيئتها.

- استقطاب أفراد من الخارج لشغل وظائف الرقابة و التحكم و الإدارة يكون لديهم وجهات النظر جديدة و متطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الإتصال مع البيئة الخارجية.

- تدريب المستمر للعاملين على الأعمال و المهارات و القدرات التي تدعم المرونة داخل المنظمة.¹

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، (دط)، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص433.

5- الإلتزام و الانضباط: يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الإلتزام و الانضباط لدى العاملين و يشير الإلتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة و اظهار الولاء و الإلتزام لها لتحقيق أهدافها أي من شأن الثقافة التي تهيئ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للإلتزام لتحقيق أهداف المنظمة و يمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي:

- ارساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التنظيمية و العمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- تدعيم الثقافة التنظيمية و تقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة، أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة و تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها و أن لا تكون شائعة و منحشرة بين المنظمات المنافسة لها بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها و العاملة في نفس النشاط.
- إضافة إلى أن هناك مجموعة القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محببة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكوينها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة و الذي يجعلهم أكثر استعدادا و حماسا لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعية و الأثر التجميعي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل من الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط سلوك.
- جنس الجماعة، حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تتبع حلولاً أحسن جودة من جماعة أحادية الجنس نتيجة الاختلاف في التصورات.¹

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (د.ط)، دار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 84-85.

المبحث الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية

هناك إجماع بين الباحثين على أن الثقافة القوية دور أساسي في الرفع من إنتاجية العاملين و كذا ارضائهم الوظيفي و الرفع من الروح المعنوية لهم و يسهل عملية الإتصال فيما بينهم و ينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون و الإلتزام متجانس حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم و كذا التركيز على التفوق و تحقيق أداء متميز و هناك تجارب و دراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم و المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل منظماتهم و نجاح و تميز أدائهم، و من هذه الدراسات نجد دراسة كل من Kennedy و Deal حول الأداء لـ 80 شركة و وجدوا أن الشركات الأكثر نجاحا هي الشركات التي لديها ثقافات قوية و هي التي تتمتع بما يلي:

- ضرورة إيمان المنظمة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
 - الاهتمام البالغ بالموارد واعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح التنظيمي.
 - تشجيع الطقوس الجماعية و المراسيم و الإحتفالات و المناسبات الخاصة بالمنظمة.
 - تكريم موارد المتميزين و تشجيعهم.
 - ارساء قواعد السلوك غير رسمية.
 - وجود معايير مرتفعة للأداء.
- إضافة إلى ذلك فإنه هناك أوجه أخرى لتأثير ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية و التي تتمثل في ما يلي:
- أن ثقافة المنظمة تعتبر شكلا من أشكال الرقابة الإجتماعية التي لها تأثير على قرارات الموظفين و سلوكهم ففي توجه الموظفين بشكل فعال يتناسب مع توقعات التنظيمية.
 - أن ثقافة المنظمة تعتبر بمثابة العزاء الذي يربط العاملين و يجعلهم يشعرون بأنهم عنصر تكاملي في التجربة التنظيمية السائدة لأنها تشبع حاجة العاملين إلى هوية اجتماعية، و هذه الخاصية تزداد أهمية في المنظمات ذات القوى العاملة المتعددة الجنسيات.

- تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية فيصرون قادرين على تأدية ما هو مطلوب منهم عوض تضيق الوقت في محاولة تصور ما يتوقع منهم أن يعملوا، أيضا تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية و أن يصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مع بعضهم البعض مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع.¹

المبحث الثالث: تأثير الثقافة الاتصالية على العمال حسب الباحثين

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى هذا الموضوع و أذكر منها:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها Peter و waterman حول خصائص المؤسسات المتميزة للأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية و الأداء في المؤسسة فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تمسكها في صفة أساسية في المؤسسات متفوقة الأداء و الإنجاز، ففي هذه المؤسسات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية، فالتناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، و السلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس.²

أما الدراسة التي قام بها Brookover و زملائه منذ سنة 1978 بينو فيها أن من بين المتغيرات الحاسمة التي تؤثر بشدة على تحصيل الطلبة هو المناخ الاجتماعي الذي يسود المدرسة.

الدراسة التي قام بها Linton (1945) أن في حالة إضطراب الفرد للأداء في جو يسود فيه سلوكيات لا تتناغم مع بعد بناء الفرد، فإن هذا من شأن أن يولد عنده استجابات خوف أو غضب أو في أحسن صورها عدم قبول، الفرض إذا ما أجبر على القيام بعمل ما مخالف النظام قيامه و اتجاهاته فإنه سيعيش قلقا و اضطرابا انفعاليا قبل أدائه لعمله و بعده.

الدراسة التي قام بها Owens (1981) أن العديد من البحوث التربوية التي بنى معظمها على الدراسات ميدانية إحصائية تتعلق بالنظام التربوي على مستوى المدرسة، بينت أن فعالية النظام التربوي المدرسي فيما يتعلق بتحصيل التلاميذ و تطوهرم يتأثر تأثرا له دلالاته الإحصائية بنوعية النظام و خسارة و مزايا ثقافته و مناخه العام. فالنظم التي يسودها مناخ يدعم التواصل المنفتح ويؤكد عليه و التي لا تعمل على التنفيذ أفرادها و وضعها ضمن

¹ Steven McShane and Mary Von Glinow, **Organizational behavior**, 5th Edition, 2022, p505.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2013، ص 332.

النمطية محددة، هي نظم متفوقة في بعدي الكفاية و الفعالية على غيرها من النظم التي لا يسود جوها و ثقافتها مثل هذه الأمور.

إن دراسة Hawthorn تشكل في بعض أبعادها أهمية العلاقة بين إدراك العاملين لمكونات المناخ العام لنظام و أثر ذلك على الإنتاج.

إن ارتفاع الإنتاجية التي حدثت في شركة Western Electric نجم عن حقيقة أن جماعات العاملين أنفسهم قد طوروا تناغما و معنويات و قيم و مدركات ذات أبعاد دافعية مرتفعة سادت بينهم، و لذا فإن استجاباتهم في الدراسة كانت متأثرة بمدركاتهم كمناخ التجربة و توقعاتها و ليس لما اشتملت عليه التجربة من تغيرات في البيئة المادية، و أن العاملين استجابوا لعوامل نفسية سادت الجو الثقافي للجماعة آنذاك و كانت حافزا و دافعا لسلوكياتهم في العمل.¹

المبحث الرابع: تأثير الثقافة الاتصالية في رفع و خفض مستوى الأداء

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع و أخف المستويات الأداء بمعدلات متباعدة تبعا لنوعية الثقافة السائدة، فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الإتصالات و تبادل المعلومات و إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، و وضع أهداف المنظمات و اقتراح الحلول و البدائل في ضوء الخبرة العملية للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى طرفه من مستويات الأداء نتيجة زيادة إقبال العاملين على العمل وزيادة درجات ولائهم و انتمائهم للمنظمات، أما الثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة المركزية، و تقيد الصلاحيات و لا تفوضها إلا في أضيق الحدود، و تعتمد على التسلسل الهرمي و إصدار الأوامر و التعليمات فإنها تجلب الجمود و التخلف و تؤيد الابتكار و الإبداع لخوف العاملين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما يترتب عليه انخفاض مستويات الأداء، و لا يشترط جمود الثقافة أو مرونتها بل قد يكون الثقافة التنظيمية غير ملائمة لطبيعة النشاط، و مما يترتب عليه انخفاضا مستويات الأداء.

1- دور الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء:

تساهم الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة بذلك و من أبرزها:

– **الوضع التنظيمي:** فهم أعضاء المنظمة لأهداف و خطط المنظمة و مشاركتهم في وضعها و تنفيذها.

¹ هاني عبد الرحمان، صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار وائل للنشر، الأردن، 1997، ص 343.

- البناء الهيكلي لصناعة القرار: توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات بين أجزاء التنظيم لتسهيل عملية صياغة القرار.
- التكامل التنظيمي: وجود التعاون و الإتصال الفعال بين وحدات تنظيم المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تاريخ المنظمة: إلمام العامل بتاريخ منظّمته و طرق العمل بها و قدرة التنظيم على خلخلة الوضع غير المرغوب فيه و تقديم التغيير اللازم.
- الأسلوب الإداري: توافق توازن الإداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم و مواهبهم.
- التنشئة: التنشئة الرسمية أو غير الرسمية التي يتعرض لها العاملين عند التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي أو الجماعي و يتعلمون من خلالها أدوارهم و طرق انجاز العمل.
- تنمية العنصر البشري: تنمية مهارات و رفع قدرات و صقل خبرات العاملين إلى أقصى حد ممكن و الحرص على إيجاد التوافق بين أهداف المنظمة و العاملين.¹

❖ دور الثقافة التنظيمية في رفع كفاءة الأداء:

تعتمد الثقافة التنظيمية المرنة على مبدأ العلاقات الإنسانية كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، لأن رفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم و توظيفهم سلطات انجاز لأعمال و المهام و العمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم يجعلهم يقبلون على العمل و تزيد معدلات رضاهم الوظيفي و ولائهم و انتمائهم، فقد أثبتت أن البيئة الداخلية تؤثر بشكل كبير على نشأة الحاجة للثقافة التنظيمية الملائمة، و في الأجهزة الأمنية يصب العامل الروتيني المتكرر للعاملين بنوع من الإحباط و الملل، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و ارتفاع دورات العمل و ينتج عن ذلك نسبة الغياب و انخفاض الإنتاجية مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية في أنظمة المكافآت و أساليب الإشراف و تصميم الأعمال أو تقييم العمل و ذلك لا يمكن تحقيقه إلا بإجراء تغييرات جذرية في التنظيم لمواجهة المشكلات البيئية الداخلية، و تطورات البيئة المحيطة لأن أي تغيير في البيئة المحيطة يستلزم إجراء تغييرات في العناصر التنظيمية و قد يتطلب

¹ Byles, C.M et al, **organizational of culture and performance journal of managerial** **issus**, vol4,France, 1991, p516.

الأمر استخدام ابتكارات أو تجديدات و تدريب العاملين و إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، و لا شك أن هذه الابتكارات و التجديدات ترفع كفاءة الأداء.¹

❖ دور الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء:

تهدف الثقافة التنظيمية السائد في المنظمات إلى تحسين قدرات العاملين و إطلاق طاقاتهم و معارفهم و منحهم سلطة كافية لمعالجة المشاكل و هذا يتطلب تخفيض عدد المديرين و إفراح المجال للباقيين لتطوير و ضمان استمرارية سلامة الأداء.

و إن الهدف الأساسي للثقافة التنظيمية هم تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية الموقدة و معالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المنظمات، يهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار و الإبداع بين العاملين و إشاعة الثقافة و الحضارة التنظيمية المحفزة بتوظيف المعرفة السلوكية و العملية المتاحة و تطبيق تقنيات التدخل و التجربة بهدف تحسين الأداء، و زيادة فعالية المنظمات لتمكينها لتحقيق أهدافها و أهداف العاملين فيها، و تحسين نوعية الحياة الوظيفية في إسعاد الأفراد و الجماعات و تنمية المجتمعات.²

2- دور الثقافة الاتصالية في حفظ مستويات الأداء:

تساهم الثقافة في حفظ المستويات الأداء بشرط التوافر العوامل الدافعة لذلك و من أبرزها:

- **حجم منظمة:** كلما كبر حجم الجماعة في المنظمات الفخمة ذات الفروع المنتشرة في أقاليم جغرافية متباعدة و قلة اشتراك أعضائها في الخيارات و التجارب، انخفاض احتمال نشأة ثقافة مشتركة.
- **العمر التنظيمي:** تتسم المنظمات الحديثة بثقافة غير واضحة من تلك المتاحة للمنظمات القديمة.
- **التقنية التنظيمية:** يؤدي إهمال استخدام التقنية الحديثة في انخفاض كفاءة و فعاليات الأداء، مما يساهم في قيم ثقافة تنظيمية سلبية، فضلاً عن الأثر السلبي على مستويات و معدلات الأداء.
- **التنشئة الاجتماعية:** يترتب على إغفال المنظمة دعم القيم التنظيمية ترسيخ ثقافة تنظيمية إضعاف.

¹ عبد الحميد عبد الفاتح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، (د.ط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص39.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، ط1، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 120.

- **البيئة الخارجية:** يساهم عدم استقرار بيئة التنظيم الخارجية في عدم الإستقرار الداخلي و من ثم يسمح بظهور ثقافة تنظيمية غير ملائمة.

- **التغيير التنظيمي:** يترتب على كثرة التبدل في أعضاء المنظمة و وحداتها و إحلال العمالة و التباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية قلة وجود ثقافة تنظيمية قوية.¹

المبحث الخامس: الأبعاد التي تحكم العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الأداء المهني

باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مختلف السياقات و المتمثلة في البيئة الإجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، القانونية، الإيكولوجية و الإقتصادية و تتأثر بها و تتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة و محيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم في تشكيل ثقافتها الاتصالية و التي تؤثر بشكل كبير على تعزيز الأداء المهني و الذي يعتبر نتائج لمتغيرات بيئية داخلية و خارجية تحكمها العديد من الأبعاد و المؤشرات و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- البعد الإجتماعي و الثقافي: تعبر عن المؤسسة بالكيان الإجتماعي، هذا الكيان الذي يختلف عن مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع "سان سوليبو" في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية، فالقوة العاملة هي الأداة و القلب النابض للأداء المؤسسي.

هذه القوة التي تمتلك عادات و قيم سوسيوثقافية عامة مشتركة إضافة إلى مختلف الثقافات الفرعية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد و الذي يشكل لهم المحيط الداخلي للمؤسسة بيئة جديدة و فرصة لاكتشاف و تعلم ثقافات أخرى في إطار الثقافة العامة للمؤسسة، هذه الاختلافات السوسيوثقافية. تلعب الثقافة الاتصالية دورا كبيرا في تنظيمها و توجيهها داخل المؤسسة، باعتبار أن العادات الاتصالية تختلف من مجتمع إلى آخر.

و لقد قسم الباحث الفرنسي "لويس جان" في كتابه "التقاليد الشفهية ذاكرة و ثقافة" المجتمعات إلى مجتمعات ذات ثقافة اتصالية شفوية على غرار المجتمع الجزائري الذي يلعب فيه الإتصال الشخصي دورا مهما داخل المؤسسة الجزائرية و مجتمعات يتجاوز فيها الإتصال الشفوي مع المكتوب، و هو الأمر الشائع في المجتمعات

¹ جمال ثابت عبد الرحمان، إدريس المرسى، السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لأدارة السلوك في المنظمة، (د.ط)، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص441.

الأوروبية، هذا النوع من الثقافات يساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال التأثير على قنواتها الاتصالية بشكل مباشر.

هذا النوع من القنوات يسمح بتدفق الرسائل و المعلومات بين المستويات التنظيمية بسهولة مما يعزز المشاعر النفسية المتعلقة بالراحة و المتعلقة بسهولة الحصول على المعلومة و بالتالي إشباع للحاجات و الرغبات و التوقعات من العمل بما يتناسب و ما يقدمه العاملين من جهد في انجاز مهامهم.

إن سهولة العمليات الاتصالية داخل المؤسسة تسمح بخلق محيط اجتماعي مناسب لتكوين علاقات الصداقة بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال قدرة الرؤوسين على الإتصال بالمشرفين بأريحية و التي تسمح بإجراء مختلف المناقشات حول العمل كما تمكنهم من عرض مشكلاتهم و محاولة إيجاد حلول مشتركة لها، و التي تسمح بخلق مشاعر إيجابية نحو العمل و كذا تعزيز قيم الاحترام و التقدير التي تولد الشعور بالإنتماء و الولاء كتعبير عن الأداء المهني.¹

2- البعد الإقتصادي: القيمة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من أساس هذه البيئة ترتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة. إن وجود المؤسسة في بيئة اقتصادية شديدة التنافس من شأنه التأثير من خلال الأجور الممنوحة للأفراد، و كذا دوران العمل و التغيب و التأخيرات التي تحدث نتيجة عدم وجود ثقافة اتصالية قوية تعزز الشعور بالإنتماء و الولاء للمؤسسة و الذي ينبع عن الأداء المهني.

إن تنمية مشاعر الولاء و الإنتماء للمؤسسة يقلل من عمليات التخلي عن المناصب، من خلال الإستجابة لتطلعات الفرد المادية (الأجور، المكافآت) من خلال تقوية القنوات الاتصالية و التي من شأنها منح المعلومات حول توقعات المادية للعمال حول الرواتب و المنح و الذي من شأنه أن يحدد مدى الأداء المهني من عدمه، ففي دراسة أجراها كل من **عبد المنعم خطاب** على عينة مكونة من 402 مفردة حول العاملين في الخدمة المدنية بمعهد الإدارة العامة بالرياض تبين أن معظم العاملين غير راضيين عن وظائفهم لعدم كفاية المرتب للأعباء المعيشية و عد ربط المرتب و الترقية و المكافآت التشجيعية باتجاه العمل.

¹ عتيقة حرارية، خالد تيطراوي، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة الصناعية"، مجلد 01، عدد 01، الجزائر، 2013، ص 183.

3- البعد السيكلولوجي: باعتبار أن الأداء المهني مسألة ذاتية مرتبطة بمشاعر الفرد و التي تترجم من خلال سلوكيات تعبر عن حالة العاملين داخل المؤسسة حيث يتم قياس الإتجاهات النفسية للعاملين حول العمل من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية كالاستبيانات و التي تحدد مستوى الأداء و الذي يقسم حسب مقياس منسوباً إلى 5 درجات (راضي تماماً- متوسط الرضا- غير راضي- غير راضي بشدة) أو استخدام المقابلات الشخصية للعاملين مثل تلك التي أجراها "فريدريك هيزبورغ" و التي كان الهدف منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الأداء المهني من عدمه.

يعتبر الأداء المهني ذو طبيعة ديناميكية متغيرة لأنه يرتبط بالعامل ذو الطبيعة السيكلولوجية المعقدة ذات الإتجاهات و المعتقدات و المشاعر و القيم المختلفة و التي قد تتغير من فرد إلى آخر حسب الموقف، المناخ أو مدى تقبل الرسائل الموجهة من المؤسسة نحو العاملين و فهمها بشكل صحيح و محالة تفادي حالات التوتر بين مصدر المعلومات و متلقيها لأن هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة إلى الاتصال لإزالة الغموض حول موقف معين و التعريف به بشكل سليم.

فدور الثقافة الاتصالية هنا هو خلق مجموعة من القيم و القوانين التي تضبط ردود الفعل و استجابات العاملين مع إمكانية التنبؤ بها مستقبلاً، الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال أداء العاملين عن المؤسسة و الوظائف التي يشغلونها من خلال إشباع الحاجات الفيسيولوجية و الدوافع النفسية الخاصة بهم.

هذه الحاجات يمكن التعرف عليها من خلال فهم عميق لمشاعرهم و متطلباتهم و توقعاتهم، من خلال المزاوجة بين الاتصالات الرسمية و غير الرسمية و تغليب الاتصال الشخصي في حل المشكلات كأحد القيم الثقافية المتبناة من طرف المؤسسة. هذه القيم تعتبر الأساس في تعزيز الأداء المهني الذي يعتبر الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي و الوظيفي للموظفين و ينعكس إيجابياً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية، باعتبار أن الضغوط بشكل عام و الضغوط المهنية بشكل خاص تعتبر المفتاح الأول و الأساسي للأداء بشكل عام و الأداء المهني بشكل خاص تعتبر المفتاح الأول و الأساسي للأداء بشكل عام و الأداء المهني بشكل خاص.

هذا النوع من الضغوط تتم معالجة من خلل ترسيخ مجموع من القيم و المعتقدات و القوانين و العادات التي تسمح بالتعبير عن هذه الضغوط بأيجابية، الأمر الذي يعطي الفرصة للأفراد للتكيف النفسي و الذي يعتبر من أهم العوامل المسببة للشعور بالتوافق و الانسجام و السعادة في تأدية العامل لمهامه و بالتالي شعوره بالرضا عن العمل

الذي يقوم به، و هذا ما تحاول الثقافة الاتصالية كأحد القيم التنظيمية داخل المؤسسة بغية توفير البيئة و المناخ المناسب للعمل بتوفير سبل الراحة لكي يزداد ارتباط العامل بوظيفته و بالمؤسسة التي ينتمي إليها.¹

4- البعد التنظيمي: إن عملية نقل و تبادل و نشر المعلومات بين أفراد العاملين داخل المؤسسة هي عملية معقدة، حيث تخضع لمجموعة من الشروط و الميكانيزمات المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي، و الذي يخضع لشروط الجماعة بهدف تكوين و تحسين الفعالية الاتصالية الفردية و الجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية.

هذه الوظائف الإدارية يتم تقسيمها داخل المؤسسة و توزيعها على الوحدات المختلفة التي تتكون منها بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة و محددة.

حتى لا يحدث نوع من التداخل و بحيث تكفل نوعا من التعاون بين الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج و الذي من شأنه أن يخلق نوع من التوتر بين العاملين.

إن عملية التنسيق بين وظائف الإدارة يحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، و حتى يسهل تبادل المعلومات و تحقيق التعاون بين تلك الوحدات.²

هذا النوع من التنسيق يساعد في إمكانية تدوير العمل بمعنى الاضطلاع على مهام الآخرين و تنفيذها إذا اقتضت الضرورة، أو حتى من باب كسر الروتين أي الانتقال بين مهام الأمر الذي يعبر عن المرونة في العمل مما يعزز الشعور بالأهمية و المسؤولية و الأداء لدى الموظفين، و تجنب النمطية و الملل الذي يشعر به الفرد أثناء تأدية المهمة واحدة كل يوم لفترة معينة كالعمل في شكل سلسلة المفتوح من طرف **تاييلور** و الذي يخدم مصلحة المؤسسة في إنجاز العمل بأقصى سرعة ممكنة، دون مراعاة لمشاعر العاملين حوا تأديتهم لنفس المهمة لفترة طويلة و التي تقتل روح المبادرة و تنكر أي شكل من الأشكال الاستقلالية مما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين.

هذه العملية تتم من خلال ثقافة اتصالية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل و الدعائم الاتصالية المختلفة من أجل تحقيق الترابط و التعاون بين أفرادها و السعي المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي بتسييرها للعملية الإدارية بفعالية من جهة و تقوية العلاقات الاجتماعية بين أفرادها من جهة أخرى من أجل

¹ عويد المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، (د.ط)، دار القلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1993، ص21.

² صبرينة رماش، اتصال المؤسسة بين النظرية و التطبيق، (د.ط)، دار الأيام، عمان، 2020، ص130.

إشباع الحاجات الاتصالية للأفراد و زيادة الشعور بالانتماء و الأداء المهني من خلال تحقيق هذه الإشباعات حيث أثبتت دراسة "هوبوك *Hoppok*" أجراها على مصنع صغير بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية *Pennsylvania* أن العمال الراضون هم الذين يتمتعون بعلاقات انسانية أفضل مع رؤسائهم و زملائهم. إن تحقيق هذه الإشباعات يتم من خلال تشجيع الاتصالات غير رسمية دون الإفراط فيها، و هو ما أشار له *باستون* و *وتسلافيك* إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ عقلائي جيد. فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر تؤدي إلى عالم من العلاقات المصطنعة و كذا خلق جو متوتر و بيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها و التي تؤدي بالضرورة إلى عدم الأداء المهني.¹

5- البعد الاستراتيجي: يمثل البعد الاستراتيجي القوة التي تهدف إلى التوجيه، مراقبة التأثير و التحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية و ذلك من خلال ثقافة اتصالية متينة. هذا البعد قارب بين وظائف الاتصال، وظائف الإدارة، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط و التوجيه و التنظيم و التنسيق و الرقابة تعتمد على توافر المعلومات و البيانات الكمية و الوصفية و التي تسمح بإنشاء مختلف الخطط و كذا القدرة على التنبؤ و اتخاذ القرارات و التي تعتبر أحد أهم محددات الأداء المهني حسب *هوبوك* الذي يؤكد أن الموظفين الراضون هم من تم إشراكهم في عمليات إتخاذ القرار.²

كما أن الثقافة الاتصالية تعتبر ضرورة ماسة لأحكام الرقابة على سير العمل في مشروع عن طريق التقارير و التي تمكن الإدارة من تقييم النتائج و مستويات الأداء، هذا النوع من الرقابة يساعد في تقريب وجهات النظر و تبني المفاهيم المشتركة من خلال القيم الاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة و التي تستخدمها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار و الذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة.

يجب ترسيخ قيم الرقابة داخل المؤسسة لدى العاملين و عدم التخوف منها حيث يعمل الإتصال على شرح هذا النوع من العمليات و إبراز أهميته، و عدم ربط مفهوم الرقابة بمفهوم العقاب و الثواب، و إنما التأكيد على دوره

¹ نبيلة بووذن، (محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلوند للنظرية)، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس التنظيمي و تفسير الوارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص92.

² نبيلة بووذن، نفس المرجع السابق، ص35.

في تحسين الأداء و تشخيص مواطن القوة و الضعف الخاصة بأداء العاملين و من ثم تبني استراتيجية مناسبة تتناسب و أهداف المؤسسة و العاملين على حد سواء بما يحقق الرضا لكلا الطرفين.

المبحث السادس: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء المهني

هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة الاتصالية على مستوى الأداء إلى معوقات إدارية و معوقات فنية و معوقات مادية تؤثر بدرجات متباينة دون الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للثقافة التنظيمية في تأثير تحسين مستويات و معدلات الأداء.

أ- المعوقات الإدارية:

- من أهم المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء المهني ما يلي:
- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات و المسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ و السيطرة.
- خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية.
- انعدام العدالة و المساواة في التعامل مع العاملين.
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من المرؤوسين و الرئيس و بسبب نقص التدريب و المعلومات أو غموض الدور الوظيفي أو لأسباب صحية اجتماعية.
- التخطيط الغير السليم و يترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية النبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار.
- عدم توفر الكوادر البشرية المؤهلة.
- ضعف الانضباط و الصرامة في العمل.¹

ب- المعوقات الفنية:

- من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء:
- غياب نظم و تقنيات الاتصال المتطورة.
- ضعف تبادل معلومات بين أقسام و إدارات المنظمة.
- قلة الدعم الفني لمنسوبي المنظمات.

¹ حليم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات. (د.ط)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998، ص62.

- نفس الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.
- تقادم التقنيات المستخدمة في العمل بالمنظمات.
- ضعف سياسات التدريب الفني لمنسوبي بعض المنظمات و غياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع مهاراتهم باستخدام الأساليب العلمية كالعصف الذهني و التقنيات الإبداعية و المعلومات الإدارية و النظم الخبيرة و نظم الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرارات الخاصة بحل المشكلات الإدارية.¹

ت- المعوقات المادية:

- من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء:
- قلة الموارد المادية اللازمة لتوفير البيئة التحتية المتطورة للمنظمات.
 - محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات.
 - ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة و التقنيات و المباني و المرافق.
 - قلة الحوافز المادية اللازمة لتحسين الأداء.
 - ضعف دور الحوافز المادية و المعنوية لتشجيع العاملين على تطوير متابعة التعليم و التدريب و التنمية الذاتية.²

¹ كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص73.

² محمد حسن روية، إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص114.

خلاصة الفصل

يتوصل الفصل إلى أن الثقافة الاتصالية تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء المهني في بيئة العمل، فالتواصل الفعال و الواضح و العلاقات الاجتماعية الايجابية تعد عوامل مهمة في تحسين الأداء المهني للأفراد و الفرق في العمل. يتم التركيز على تحسين التواصل الفعال و الواضح و بناء العلاقات الاجتماعية الايجابية بين الأفراد و الفرق في العمل. و تتضمن الأدوات المستخدمة لتحسين الثقافة الاتصالية التدريب و ورش العمل و الاستشارات، و يتطلب الأمر الاستثمار في تحسين الثقافة الاتصالية في بيئة العمل لتحسين الأداء المهني و تحقيق الأهداف المنشودة.

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي يعبر عن العلاقة التفاعلية الملائمة بين متغيري الثقافة الاتصالية و الأداء المهني تم الوقوف على جوهر حقيقة أن أداء العمال لمهامه بكفاءة و فعالية عالية يخضع لتأثير الثقافة الاتصالية و هو نفس الوقت عنصر حيوي يؤثر فيها.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي: التحليل الكمي و الكيفي للمعطيات و البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية

تمهيد

- التعريف بمؤسسة "موبيليس بتيزي وزو"
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة "موبيليس بتيزي وزو"
- خصائص مجتمع الدراسة
- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة
 - أ التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
 - ب التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
- عرض المقابلة و التعليق عليها
- نتائج الدراسة
 - أ النتائج الجزئية
 - ب النتائج العامة
- خلاصة الدراسة
- التوصيات و الاقتراحات

تمهيد

يعد الإطار التطبيقي المحور الأساسي في أي دراسة إذ يقوم من خلاله الباحث بإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على أرضية الواقع أو الميدان "دراسات امبريقية" حيث يقوم الباحث بجمع مختلف المعلومات و البيانات الكمية و النوعية المناسبة بهدف الوصول إلى النتائج تكون ذات أمانة و مصداقية و واضحة و موضوعية. و في دراستنا الحالية استقينا معلومات و بيانات، حيث تتمثل المعلومات النوعية في التعريف بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو و مبادئها و أهدافها و هيكلها التنظيمي و مهامها و خصائص مجتمع الدراسة إضافة إلى عرض المقابلة و التعليق عليها بهدف جمع المعلومات و البيانات أغفلت عنها استمارة استبيان و الملاحظة. أما البيانات الكمية فتتمثل في إنجاز جداول بسيطة و مركبة و تفرغها و تبويبها و تصنيفها وفق مقاييس إحصائية تتضمن عدد التكرارات و النسب المئوية و توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية) بهدف قياس و تكميم كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء المهني لدى عمال و موظفي مؤسسة موبيليس بتيزي وزو. إضافة إلى عرض نتائج الجزئية و العامة للدراسة مع خلاصة الدراسة و أهم الاقتراحات و التوصيات، و بهذا اعتمدنا في دراستنا الحالية على المقاربة الكمية و الكيفية أي الاستناد إلى المنهج الكمي الذي يتركز على الإحصاء و الحساب وفق مقاييس إحصائية موضوعية و على المنهج النوعي و هذا من خلال تحليل و تفسير مختلف المعلومات و البيانات المتحصلة عليه على مستوى مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو.

1- التعريف بالمؤسسة:

أولاً: تعريف مؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو

تقع الوكالة التجارية الرئيسية لولاية تيزي وزو في الجزائر الشرقية، و تعد واحدة من فروع شركة موبيليس في الجزائر، و هي الوكالة الأولى التي تأسست في ولاية تيزي وزو في أكتوبر 2005، و تقدر مساحتها ب 245م². تقع هذه الوكالة في برج علي أعراب كارفور 20 أبريل، بوليفارد كريم بلقاسم، نيوتاون. و التي تفتح من 8 صباحا إلى 6 مساء بدون توقف، حاليا توظف حوالي 25 شخصا من بينهم تنتقل من عميل الاستقبال إلى رئيس الوكالة. حيث تعمل على توفير خدمات الاتصالات المتنقلة و الانترنت اللاسلكي و الثابت و خدمات الاتصالات الأخرى للعملاء في تيزي وزو و المناطق المجاورة لها. كما تعمل المؤسسة على توفير خدمات الدعم و المساعدة الفنية للعملاء، و كذلك تسعى دائما إلى تطوير خدماتها و تحسين جودة الخدمات المقدمة لعملائها.¹

ثانيا: مبادئ مؤسسة موبيليس:

تتبنى مؤسسة موبيليس مجموعة من المبادئ تتمثل في:



- لموبيليس مبادئ وأسس تبنتها في مطلعها كأهداف استراتيجية منذ نشأتها وهي إرضاء رغبات العمال و الزبائن، و السهر على تلبية حاجاتهم و رغباتهم من الخدمات التي يحتاجونها من الاتصالات اللاسلكية و خدمات الهاتف النقال مع بداية ظهوره و انتشاره داخل التراب الوطني، كما تسعى دائما للتجديد والابتكار حيث تعمل على مراعاة القدرة الشرائية ومتوسط الدخل لزبائنهم وعملائهم من الأفراد داخل الوطن، بالإضافة إلى التطوير المستمر والسعي نحو مواكبة التكنولوجيا والتطور الحديث في جمال خدمة الاتصالات اللاسلكية.
- لا تجعل العميل ينتظر طويلا داخل الغرفة.
- استخدام صيغ مهذبة.
- تحديد العملية الداخلية التي تسبب عدم رضا العملاء.
- معرفة نوع العميل الذي نتعامل معه من أجل فهمهم و توجيههم بشكل أفضل.

¹ مقابلة مع السيدة لطيفة ولد حسين، رئيسة وكالة موبيليس، بمقر ولاية تيزي وزو، (بتاريخ: 2023/04/17) على الساعة 10:20.

- إضفاء الطابع الشخصي على الاتصال، يعني الاستماع إلى العميل و لكن أيضا الحوار معه من أجل إعطائه الإنطباع بأن وضعه أصبح قضية معينة.
- تقدم شركة ATM Mobilis مكانا مهما جدا لأعمال الاتصال و هذا من أجل تحقيق هدفها الرئيسي: و هو أن تضع نفسها في السوق باعتبارها القائد، الشركة الوطنية تتبع استراتيجية اتصال متوازنة تقوم على اختيار الرسائل و وسائل الاتصال الأكثر فعالية أثناء عرض المنتجات و الخدمات التنافسية.
- وقد مرت الشركة بمرحلتين أساسيتين وتختلف في بعض الجزئيات و القوانين مع باقي الشركات التي تخضع للقانون التجاري الجزائري نستعرضها فيما يلي:
- ❖ المرحلة الأولى هي مرحلة الاستثمار أين تمكنت المؤسسة بفضل مجهودات معتبرة لإطارات المؤسسة من بسط نفوذها ونشر شبكتها على أغلبية واليات الوطن و مناطقه، محاولة الوصول لنسبة 522 % من نسبة التشغيل وتوفر الشبكة على كامل التراب الوطني الجزائري، والسعي في المستقبل المتوسط إلى توفي و تغطية الشبكة لخارج التراب الوطني على مستوى الدول المجاورة للبلد أهداف و خلطة استراتيجية .
- ❖ أما بالنسبة للمرحلة الثانية فقد تطورت المؤسسة و لاقت إقبالا و قبولا واسعا من طرف الأفراد و المنظمات داخل الوطن حيث سميت هذه المرحلة بمرحلة الاستغلال إذ مكنت المؤسسة من رصد و تحقيق واسع أرباح معتبرة، خاصة باستغلال فرصة أن مؤسسة موبيليس هو أول متعامل اقتصادي للاتصالات اللاسلكية وأنها وحدها في السوق، فأى عميل كان شخص طبيعيا أو معنويا يحتاج للتزود بشريحة الاتصالات لديه متعامل واحد و وحيد على كامل التراب الوطني وهو موبيليس.
- حماية مصالح الزبون الجزائري و الدفاع عنه.
- العمل على المشاركة في التطور و النمو.
- التجديد و الابتكار بالإضافة إلى التطوير و مواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- احترام الاتفاقيات و الالتزامات.
- الإتقان في العمل¹.

ثالثا: أهداف مؤسسة موبيليس:

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

¹ مقابلة مع السيدة لطيفة ولد حسين، نفس المرجع السابق.

- ✓ تقدم أحسن الخدمات.
- ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
- ✓ الإبداع.
- ✓ تحقيق هامش ربح يضمن سهولة تطوير شركة موبيليس.
- ✓ إطلاع العملاء على الابتكارات الرئيسية الجديدة (التسويق و التكنولوجيا) التي تقدمها شركة ATM Mobilis كل 3 أشهر.
- ✓ أسواق منتجات أجهزة الصراف الآلي موبيليس.
- ✓ جعل منتجاتها متاحة للعملاء.
- ✓ ولاء الزبائن.
- ✓ تعزيز قوة المبيعات.
- ✓ زيادة مبيعاتها.
- ✓ تقدم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة، وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 22 مليون مشترك حسب إحصائيات حديثة دورية قامت بها المؤسسة.
- ✓ اختيارها و تبنيها لسياسة التغير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على إعطاء صورة إيجابية لعمالها وهذا بالسهر على توفر شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المتوفرة.
- ✓ موبيليس أرادت المتوقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها " أينما كنتم" فهذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في جمال التنمية المستدامة و مساهمتها في التقدم الإقتصادي بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، وأدائها لدورها للمساهمة في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا :

- تغطية وطنية واسعة للسكان من شبكة الإتصال.
- أكثر من 178 وكالة تجارية.
- أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة.
- أكثر من 5000 محطة تغطية BTS .

- أرضية خدمات ناجحة وذات جودة عالية.
- الإبداع الدائم وتطوير لعروضها و خدماتها المختلفة فوسطو، سلكني، مبتسم، نافقي، win max، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3g- GPRS- 4g و في طريقها وبرنامج أهدافها الاستراتيجية، إدخال خدمة الجيل الخامس G5 و متابعة و رصد لآخر التطورات التكنولوجية العالمية في مجال الاتصالات اللاسلكية.
- إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية : "أرسلي، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق".
- تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية، مبدعة، وفيه وشفافة في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح جناحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة إلى الإتصال المباشر مع العملاء الطبيعيين والمعنويين من الشركات والمؤسسات الإقتصادية داخل الدولة¹.

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بتيزي وزو:

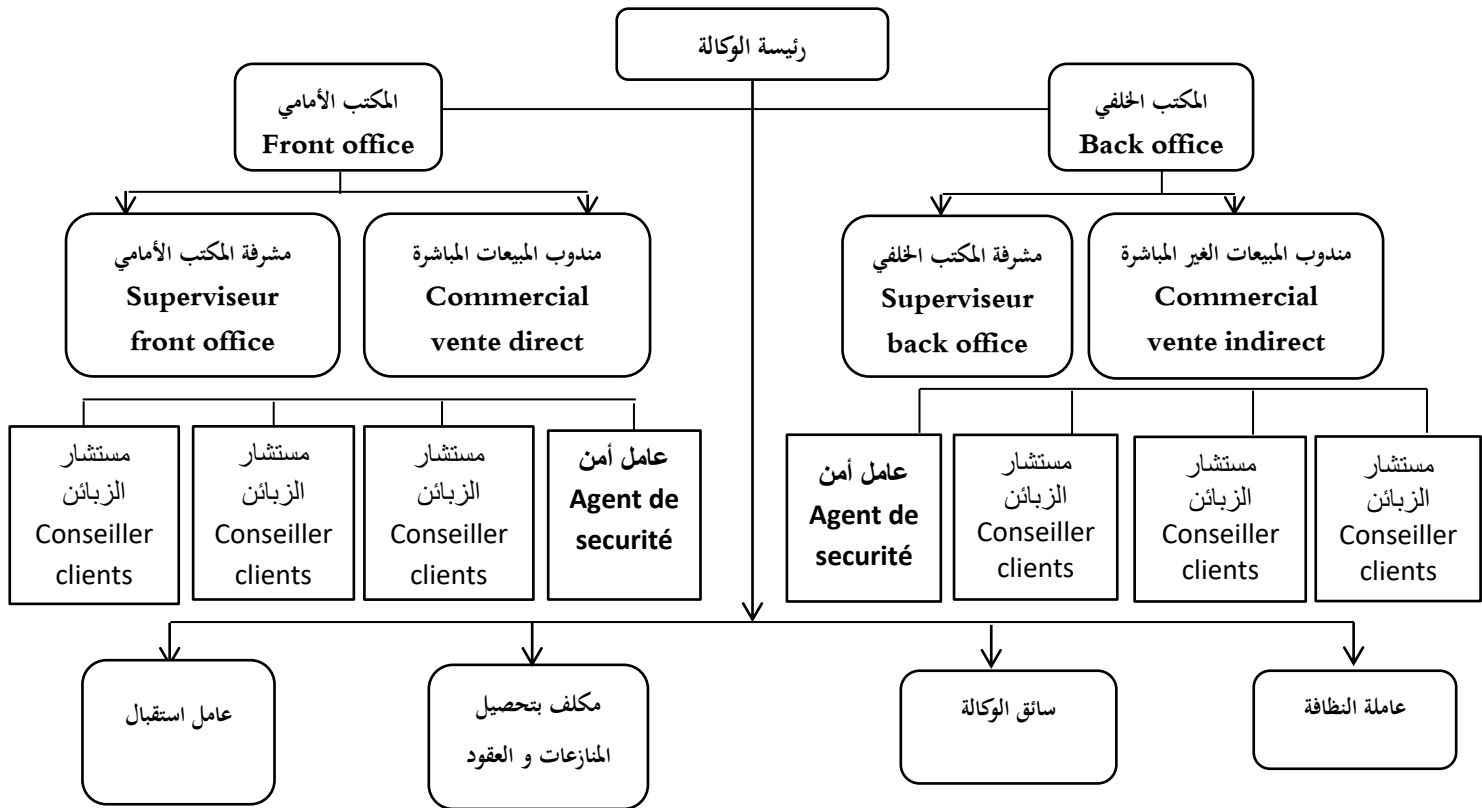
- وفيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تيزي وزو:
- **رئيسة الوكالة:** هو الشخص المسؤول عن تحقيق أهداف الوكالة و مختلف البرامج المسطرة، كما يسهر على تحقيق كل القرارات المسندة إليه من الرئيس المدير العام، وتتمثل مهامه في الإشراف على مستخدمي الوكالة مراقبة الأعمال اليومية ضمان سير العمل لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن للوكالة.
 - **مندوب المبيعات:** هو الشخص المكلف بالناحية التنظيمية للوكالة والذي يكون إشرافه تقديم أحسن الخدمات، توزيع المهام، مراقبة عملية البيع، الإهتمام بالشكاوي المقدمة من طرف الزبائن، ومحاولة إيجاد أنسب الحلول بالإضافة إلى السير الحسن للأعمال اليومية، وكذلك تسيير المخزون القيام بالعمليات المحاسبية حساب المبيعات اليومية ومراقبة عملية البيع تسيير الأرشيف، إضافة إلى تسجيل البيانات ضمان الأمن والتشخيصات الأمنية يتكلف بمشاكل المخزون، ويهتم بالدرجة الأولى بالأهداف أي كل شهر وأهدافه يقوم بعملية تقسيم رأس المال المقترح.

¹ موبيليس، مقال منشور على الموقع الإلكتروني التالي: www.mobilis.dz ، تاريخ الاطلاع عليه في: 2023/05/21 على الساعة:

- **مسؤول البيع المباشر:** هو الشخص المكلف بالتنسيق بين مستشاري الزبائن في الوكالة لتوزيع خدماتها و الإشراف عليه و تمثيل الوكالة في الداخل.
- **مسؤول البيع الغير المباشر:** هو الشخص المكلف بالتنسيق بين نقاط البيع المعتمدة و الوكالة لتوزيع مختلف خدماتها، و تمثيل الوكالة في الخارج خاصة بالنسبة للأشخاص الذين يستطيعون الوصول إليها.
- **مستشار زبائن المكلف بالمنازعات والعقود (1و2و3و4و5و6):** ، هو الشخص المكلف بتقديم مختلف الخدمات المطلوبة أو المراد الإستفسار عنها من طرف الزبائن، القيام بعملية البيع لمختلف الخدمات و تقديم خدمات ما بعد البيع، استقبال الشكاوي التقنية أو الشكالية عند الزبائن ومحاولة إعطاء الحلول المباشرة، ومحاولة تحقيق الأهداف الكمية و النوعية للوكالة.
- **أعوان الأمن:** هم الأشخاص الذين يسهرون على السير الحسن للوكالة و حماية أملاكها.
- **سائق الوكالة:** هو الشخص الذي يظهر على التنقل لتنفيذ مهامه.
- **عامل التنظيف:** تسهر على نظافة الوكالة.¹

¹ مقابلة مع السيدة لطيفة ولد حسين، رئيسة وكالة موبيليس، نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس -تيزي وزو-



المصدر: من إعداد الطالبتان

3- خصائص مجتمع الدراسة:

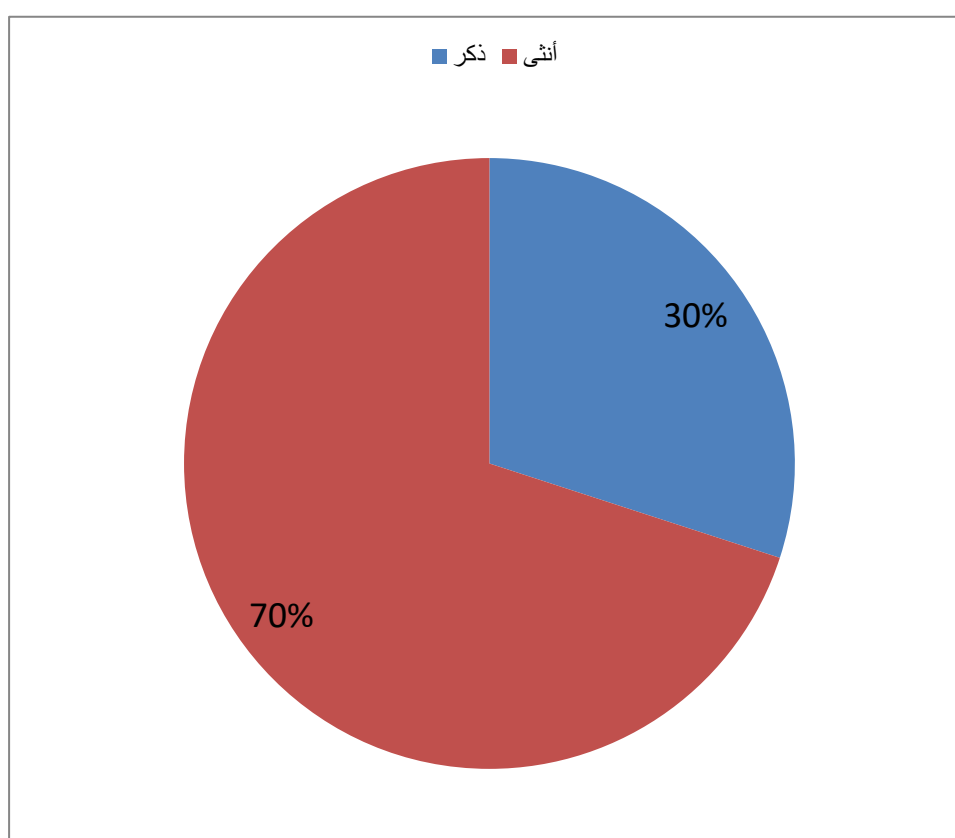
في دراستنا الحالية اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة المتمثل في مجموع عمال وموظفين مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" حيث لم نصادف معوقات و عوائق في توزيع استمارة استبيان نظرا لوجود تنسيق من طرف رئيسة مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" السيدة "ولد حسين لطيفة" التي قامت بتوزيع استمارة استبيان على عمال و موظفين لكن قمنا بجمع تلك الاستثمارات بشكل متأخر و قمنا بتفريغها من خلال الجداول المركبة والبسيطة . حيث قمنا باختيار مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" لإجراء دراستنا الميدانية نظرا لقرب المسافة مما وفر علينا الجهد والمال . اعتمدنا في التحليل و التفسير و الشرح و التوضيح مختلف البيانات على اربعة متغيرات اساسية لقياس مختلف الفروق ما يتعلق بمدى مساهمة الثقافة الاتصالية في تحسين الاداء المهني للعمال و موظفين لمؤسسة موبيليس "تيزي وزو" و تتمثل هذه المتغيرات في (الجنس - السن - المستوى التعليمي - الاقدمية المهنية) كما قمنا بتحليل هذه البيانات كميا من خلال تفريغ البيانات في جداول بسيطة ومركبة تتضمن عدد التكرارات والنسب المئوية و القيام بتحليلها و تفسيرها من خلال استخدام عبارات والجمل والتعابير اللغوية.

4- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

جدول رقم (01): يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الذكر	09	30%
الأنثى	21	70%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 01: يمثل أفراد العينة حسب متغير الجنس

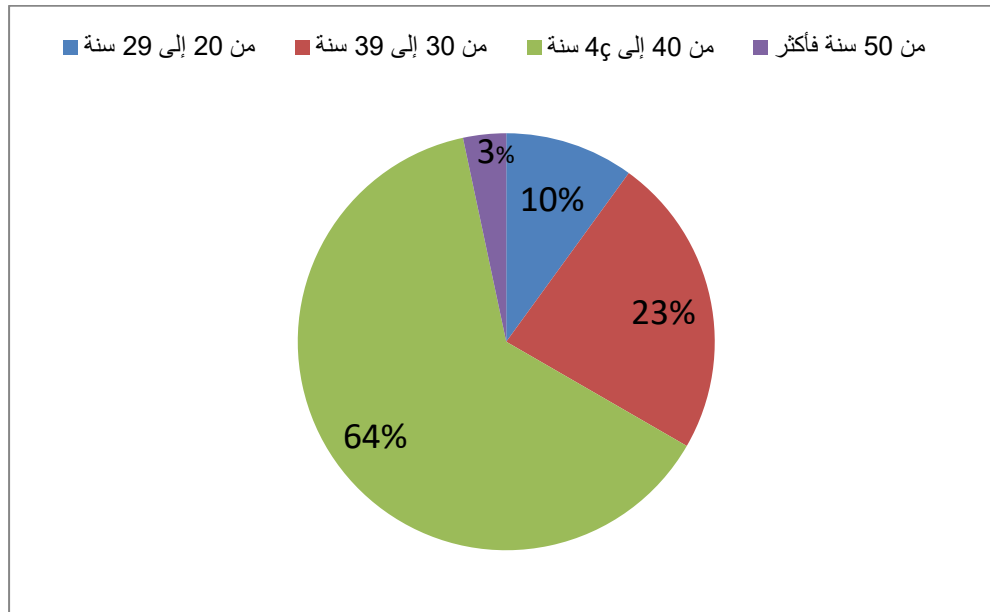


يتبين لنا من خلال الجدول رقم (01) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور على مستوى المؤسسة حيث بلغت نسبة الإناث 70% ما يقابله 21 فردا من مجموع أفراد العينة (30) وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة حيث بلغت 30% ما تقارب 09 أفراد من مجموع أفراد العينة (30). ومن خلال الاختلاف الواضح بين النسبتين نستنتج أن أغلبية المبحوثين هم الإناث بنسبة 70%.

جدول رقم (02): يمثل أفراد العينة حسب متغير السن

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 سنة إلى 29 سنة	03	10%
من 30 سنة إلى 39 سنة	07	23,33%
من 40 سنة إلى 49 سنة	19	63,33%
من 50 سنة فأكثر	01	3,34%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 02: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن



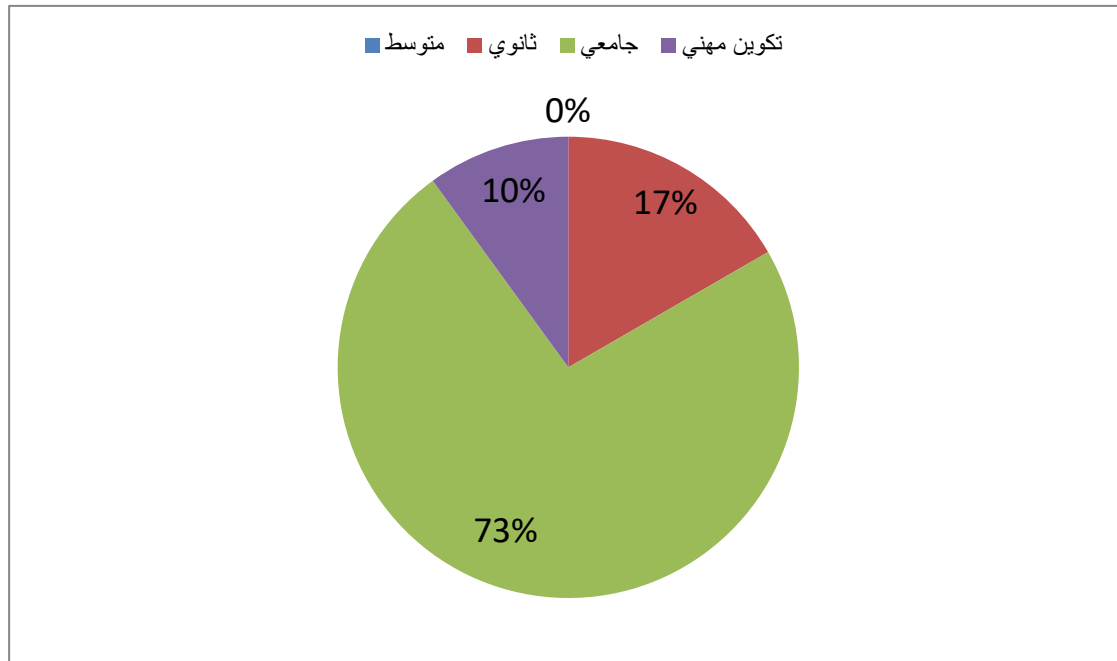
من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن و بالنظر إلى تكرارات لأفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم إجمالاً 30 فرداً، نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال المبحوثين ينتمون إلى مجموعة العمر التي تتراوح بين 40 إلى 49 عاماً، وقد بلغت نسبتهم 63,33%، وبعدهم يأتي فئة العمر بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 23,33% ثم يليهم فئة العمر بين 20 إلى 29 سنة بنسبة 10%، وأخيراً فئة العمر فوق 50 عاماً بنسبة ثلاثة بالمئة. ويمكن التفكير في هذه النسب كمؤشر على العمر المتوسط للعمال في هذا القطاع والذي من الممكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات توظيف وتطوير المهارات التي تناسب احتياجات هذه الفئات العمرية في القطاع.

ومن خلال المعلومات المتاحة، يمكن استنتاج الفئة العمرية السائدة هي من 40 إلى 49 سنة الذي بلغ عددها 19 فرداً و التي بلغت نسبتها 63,33%، و هي ما يبين العمر الطويل التي تتمتع به المؤسسة.

جدول رقم (03): يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	00	00
ثانوي	05	16,67%
جامعي	22	73,33%
تكوين مهني	03	10%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 03: يمثل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



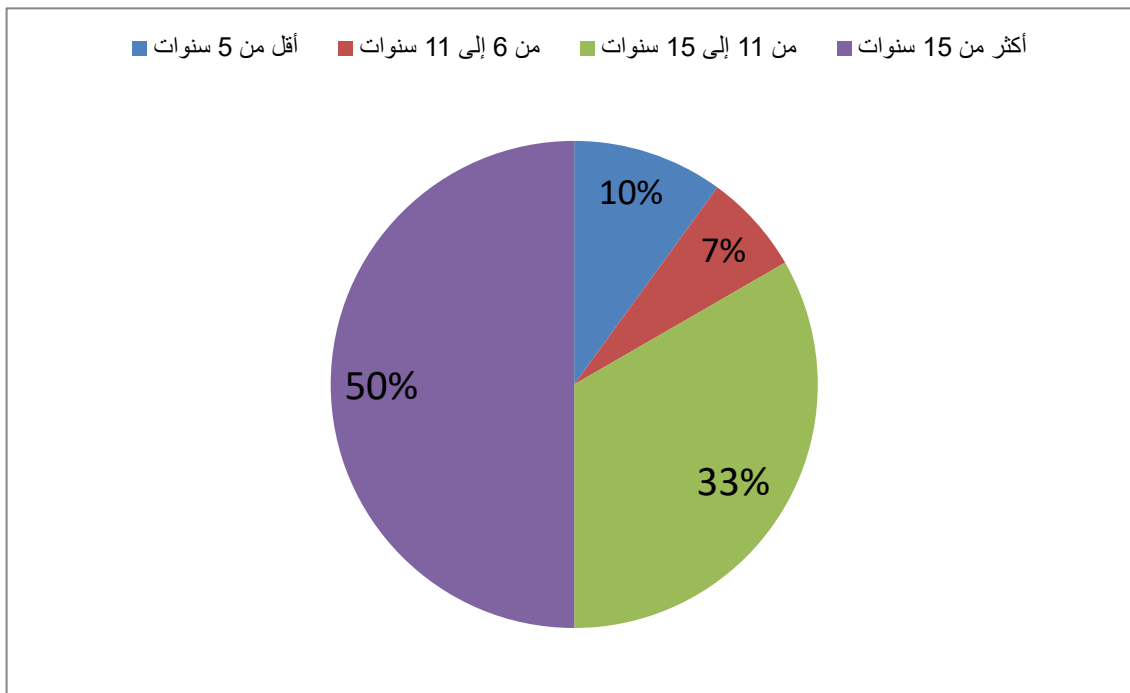
يوضح هذا الجدول المستوى التعليمي للموظفين حيث نلاحظ أنه لا يوجد موظف ذات مستوى تعليمي متوسط، أما الموظفين ذو المستوى الثانوي تقدر نسبتهم ب 16,67% ما يقابل 5 أشخاص من مجموع أفراد العينة، في حين أن تكوين مهني يمثل أقل نسبة تقدر ب 10% ما يقابل 3 أشخاص.

و منه نستنتج أن أغلبية الموظفين الموجودة بالمؤسسة هم من مستوى جامعي التي تقدر بنسبة 73,33% ما يقابل 22 فرد من أصل 30. و هذا يشير إلى أن العمل في هذا القطاع يتطلب مستوى عال من التعليم و التدريب.

جدول رقم (04): يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	03	10%
من 6 إلى 10 سنوات	02	6,67%
من 11 إلى 15 سنوات	10	33,33%
أكثر من 15 سنوات	15	50%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 04: يمثل أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



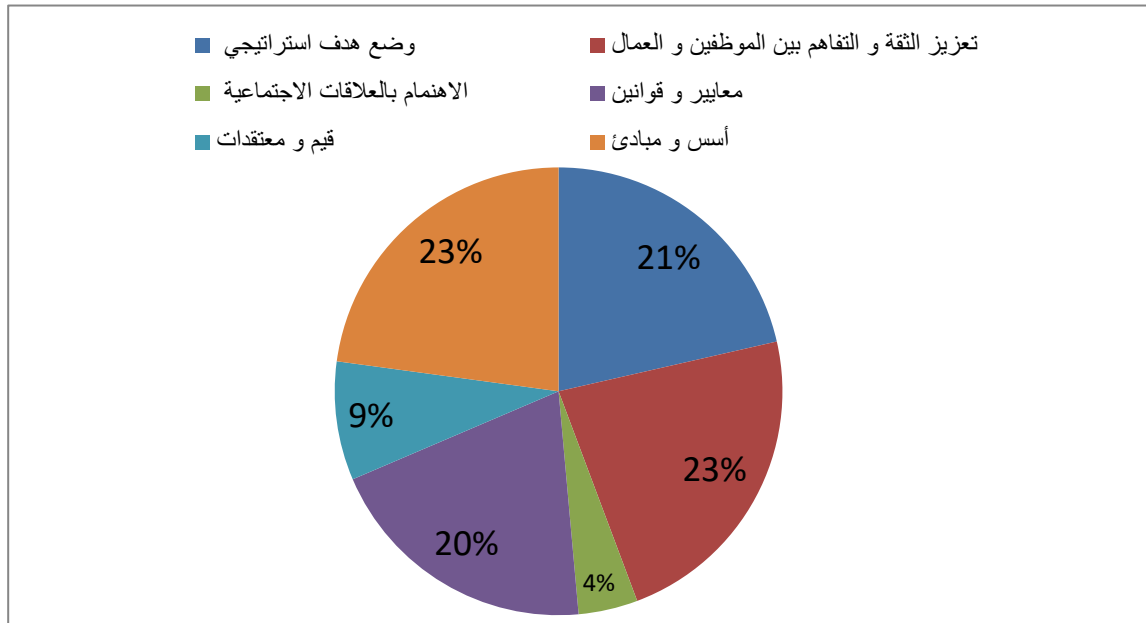
إن مدة العمل التي يقضيها الفرد في المؤسسة تؤثر على تكوين علاقاته و على اتصاله داخل و خارج المؤسسة، حيث أن الأقدمية تمكنه من الإدراك السليم للعلاقات الانسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، و يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين أمضوا فترة العمل هي أكثر من 15 سنوات و التي تقدر نسبتهم 50% ما يقابل 15 فرد من مجموع أفراد العينة، ثم تليها نسبة 33,33% التي أمضت فترة من 11 إلى 15 سنوات، في حين نجد نسبة 10% من مجموع أفراد العينة التي كانت أقل من 5 سنوات، و في الأخير تأتي نسبة 6,67% التي تتراوح فترة عملهم ما بين 6 إلى 10 سنوات.

و بالتالي فإن أغلبية العمال تجاوزت فترة طويلة في مؤسسة موبيليس .

جدول رقم (05): يوضح مفهوم الثقافة الاتصالية لدى عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
وضع هدف استراتيجي	15	21,43%
تعزيز الثقة و التفاهم بين الموظفين و العمال	16	22,86%
الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية	03	04,28%
معايير و قوانين	14	20%
قيم و معتقدات	06	08,57%
أسس و مبادئ	16	22,86%
المجموع	70	100%

الشكل رقم 05: يوضح مفهوم الثقافة الاتصالية لدى عينة البحث

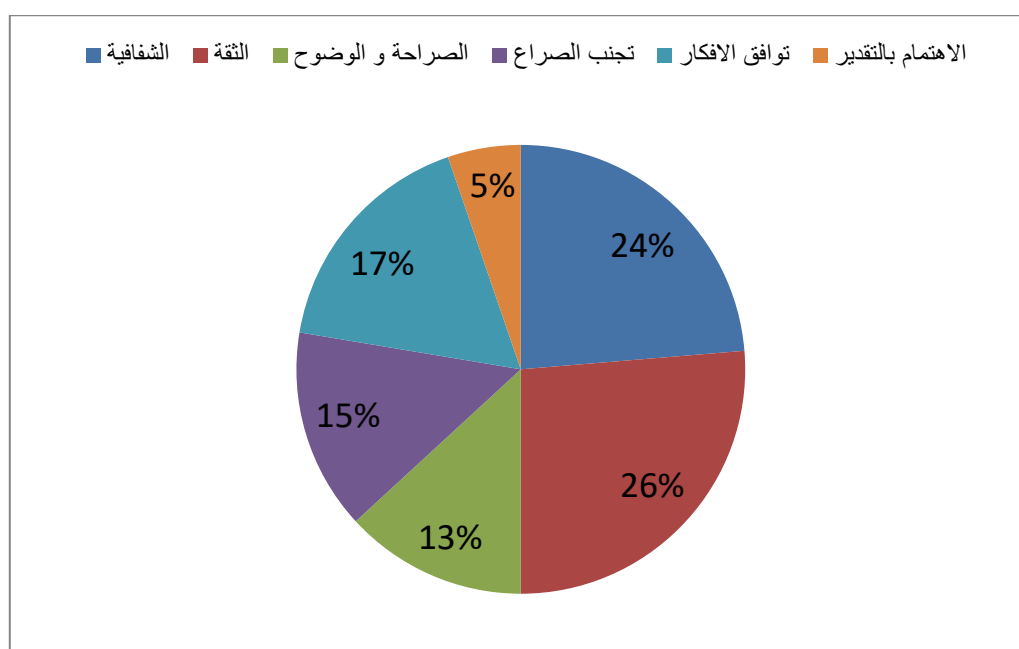


من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب مفهوم الثقافة الاتصالية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين عرفوا الثقافة الاتصالية بأنها مجموعة من الأسس و المبادئ و تعزز الثقة و التفاهم بين الموظفين و العمال بنسبة 22,86% ، بعدها تليها فئة تقدر بنسبة 21,43% ما يقابل 15 فردا عرفوها بوضع هدف استراتيجي، و بعدها تأتي فئة تقدر بنسبة 20% ما يقابل 14 مفردا من مجموع العينة عرفوها بأنها مجموعة من المعايير و القوانين، ثم يوجد 8,75% ما يقابل 6 أفراد قالوا بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات. و أخيرا يوجد فئة تقدر بنسبة 4,28% فقط ما يقال 3 أفراد قالوا بأنها تعرف بالاهتمام بالعلاقات الاجتماعية. إذن نستنتج أن الثقافة الاتصالية في هذه المؤسسة تبنى على مجموعة من الأسس و المبادئ.

جدول رقم (06): يوضح أسس و مبادئ الثقافة الاتصالية حسب المبحوثين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الشفافية	18	23,68%
الثقة	20	26,32%
الصراحة و الوضوح	10	13,16%
تجنب الصراع	11	14,47%
توافق الأفكار	13	17,11%
الإهتمام بالتقدير	04	05,26%
المجموع	76	100%

الشكل رقم 06: يوضح أسس و مبادئ الثقافة الاتصالية حسب المبحوثين



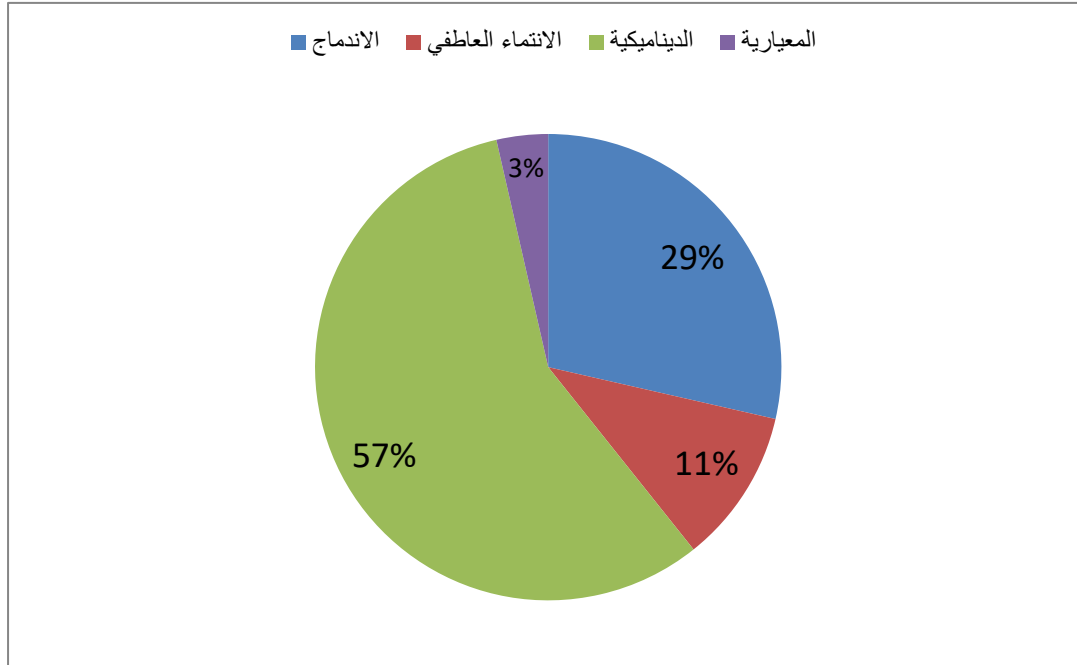
من خلال هذا الجدول الذي يبين أسس و مبادئ الثقة الاتصالية، نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين قالوا بأنها تبنى على أساس الثقة بنسبة 26,32%، ثم تليها فئة تقدر بنسبة 23,68% ما يقابل 18 فردا قالوا بأنها تبنى على أساس الشفافية، ثم تليها فئة تقدر بنسبة 17,11% ما يقابل 13 فردا قالوا بأنها تبنى على أساس توافق الأفكار، ثم تأتي فئة تقدر بنسبة 14,47% ما يقابل 11 فردا قالوا بأنها تبنى على أساس تجنب الصراع، كذلك تأتي فئة تقدر بنسبة 13,16% ما يقابل 10 فردا من مجموع أفراد العينة، في حين هناك فئة تقدر بنسبة 5,26% فقط وضحووا بأنها تبنى على أساس الاهتمام و التقدير.

نستنتج مما سبق، بأنه توجد نسبة كبيرة و التي تقدر ب 26,68% يجيبون بأن الثقافة الاتصالية تبنى على أساس الثقة.

جدول رقم (07): يوضح خصائص الثقافة الاتصالية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التشاور الجماعي	28	50%
الاندماج	08	14,29%
الإلتواء العاطفي	03	05,36%
الديناميكية	16	28,57%
المعيارية	01	01,78%
المجموع	56	100%

الشكل رقم 07: يوضح خصائص الثقافة الاتصالية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس



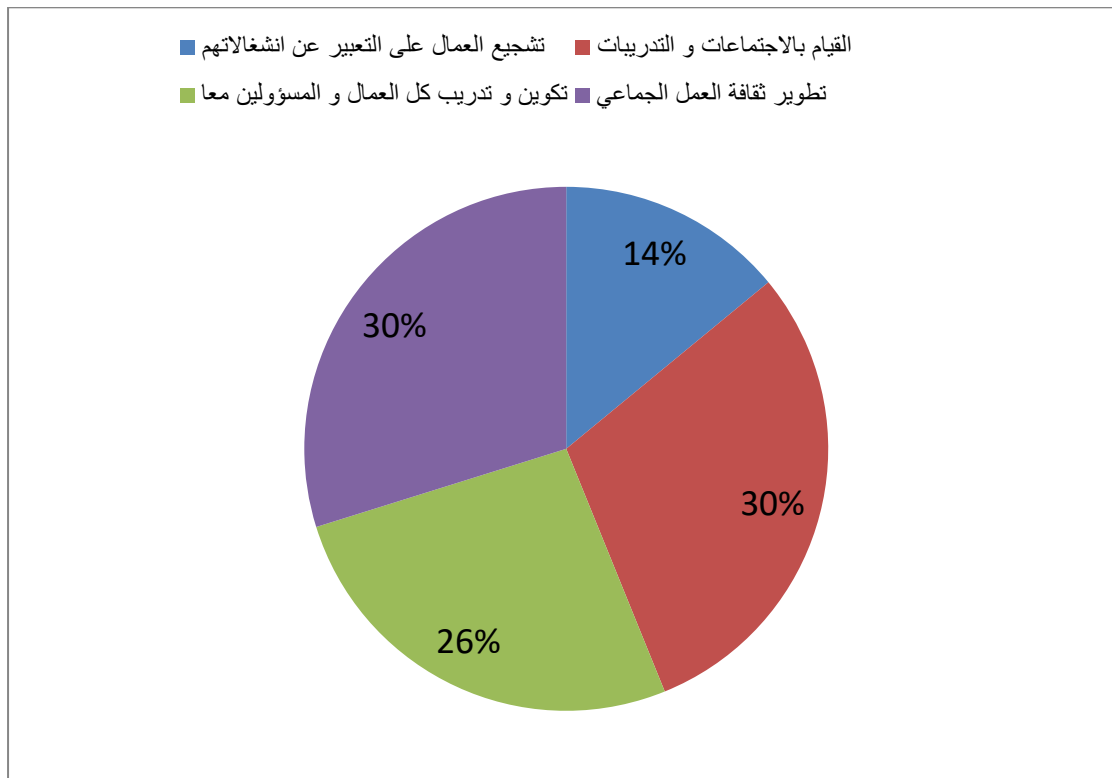
يبين هذا الجدول توزيع العينة على خصائص الثقافة الاتصالية، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين التي تقدر بنسبة 50% ما يقابل 28 فردا من مجموع أفراد العينة أجابوا بأن الثقافة الاتصالية تبنى على خاصية التشاور الجماعي، ثم تليها فئة تقدر بنسبة 28,75% قالوا بأنها تبنى على خاصية الديناميكية، بعدها تأتي فئة تقدر بنسبة 14,29% ما يقابل 8 فردا قالوا بأنها تبنى على خاصية الاندماج، ثم تأتي فئة تقدر بنسبة 5,36% ما يقابل 3 أشخاص أجابوا بأنها تبنى على أساس الانتماء العاطفي، و أخيرا تليها فئة قليلة جدا تقدر بنسبة 1,78% ما يقابل شخص واحد قال بأنها تبنى على خاصية المعيارية.

من خلال ما سبق، نستنتج بأن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون على أن الثقافة الاتصالية تبنى على خاصية التشاور الجماعي.

جدول رقم (08): يوضح كيفية تكوين ثقافة الاتصال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم	08	14,03%
القيام بالاجتماعات و التدريبات	17	29,82%
تكوين و تدريب كل العمال و المسؤولين معا	15	26,31%
تطوير ثقافة العمل الجماعي	17	29,82%
المجموع	57	100%

الشكل رقم 08: يوضح كيفية تكوين ثقافة الاتصال من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس



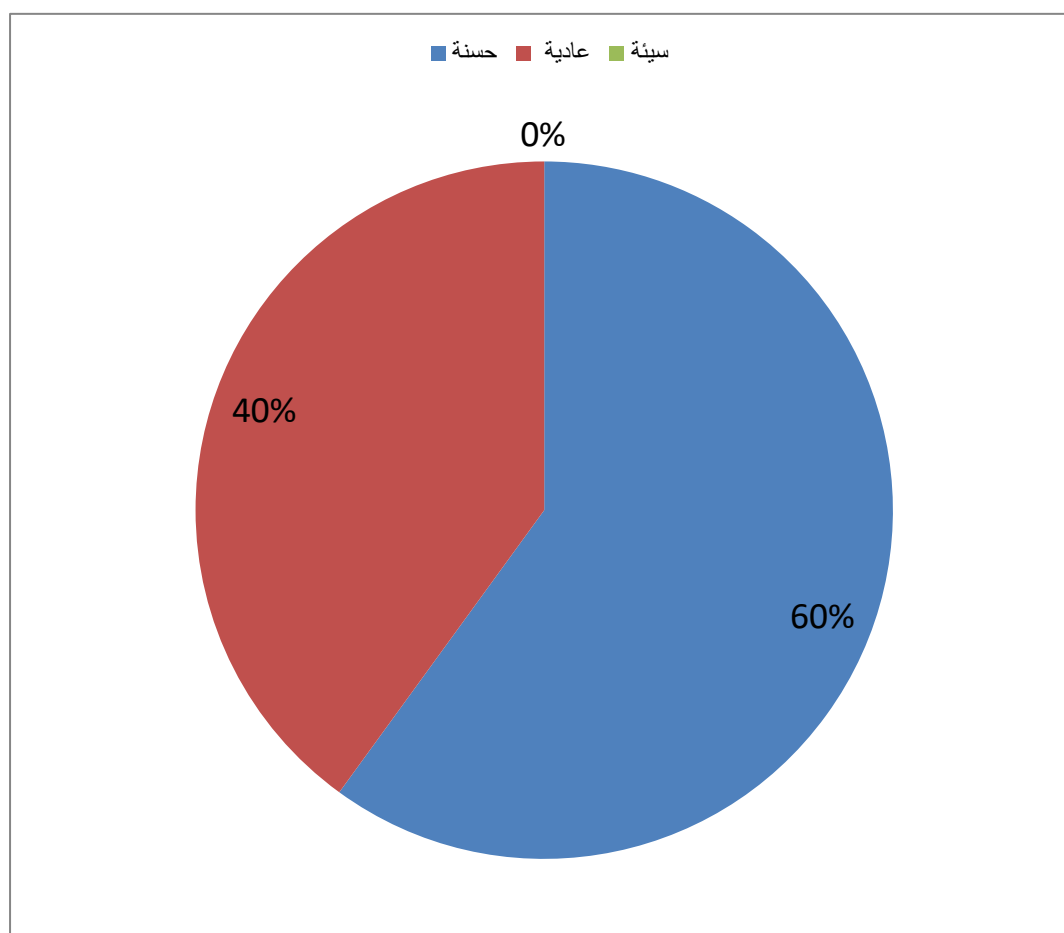
يبين هذا الجدول كيفية بناء ثقافة الاتصال، حيث نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين التي تقدر بنسبة 29.82% ما يقابل 17 فرد، أجابوا بأنهم يكونون ثقافة الاتصال بالقيام بالاجتماعات والتدريبات وعلى تطوير ثقافة العمل الاجتماعي، ثم تأتي فئة تقدر بنسبة 26,31% ما يقابل 15 فردا قالوا بأنهم يكونونها بتدريب العمال والمسؤولين معا، وبعدها تليها فئة تقدر بنسبة 14.03% ما يقابل 8 فردا صرحوا بأن ثقافة الاتصال تبنى على أساس تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم .

من خلال ما سبق، نستنتج بأن أغلب العمال المبحوثين يكونون ثقافة الاتصال بالقيام بالاجتماعات وتدريبات وكذلك بتطوير ثقافة العمل الجماعي.

جدول رقم (09): يوضح طبيعة العلاقة بين المسؤولين بمؤسسة موبيليس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حسنة	18	60%
عادية	12	40%
سيئة	00	00
المجموع	30	100%

الشكل رقم 09: يوضح طبيعة العلاقة بين المسؤولين بمؤسسة موبيليس



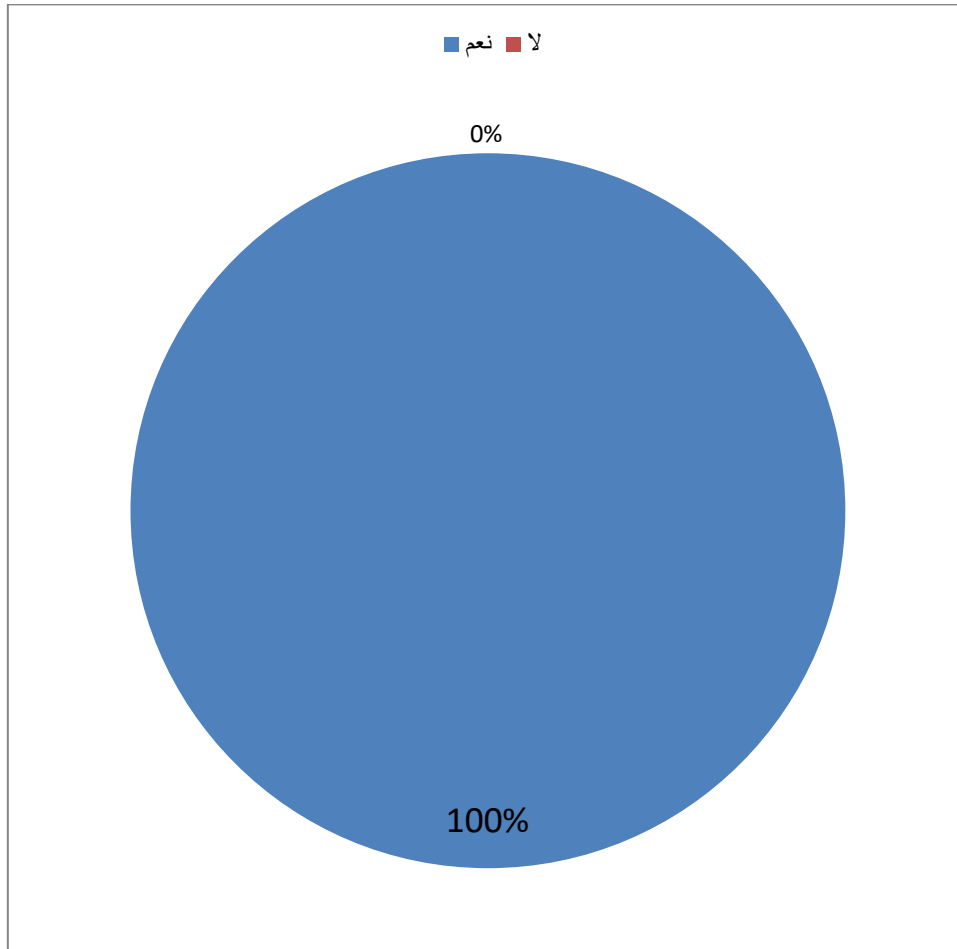
نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب العمال المبحوثين يبينون بأن طبيعة علاقتهم مع المسؤولين بنسبة 60% ما يقابل 18 فردا من مجموعة أفراد العينة تبدو حسنة، ثم تليها نسبة 40% ما يقابل 12 فردا أجابوا بأن علاقتهم مع المسؤولين عادية .

من خلال ما سبق، نستنتج بأنه، العلاقة مع المسؤولين جيدة بشكل عام، حيث أن 60 بالمائة من المبحوثين يشير إلى أن العلاقة جيدة، وهذا يعطي فكرة إيجابية عن بيئة العمل و العلاقات الداخلية في المؤسسة.

جدول رقم (10): يوضح القيام بعقد دورات تدريبية و تكوينية لتحسين الأداء المهني للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	00
المجموع	30	%100

الشكل رقم 10: يوضح فترة الدورات التدريبية و التكوينية التي يقوم بها العمال لتحسين الأداء المهني

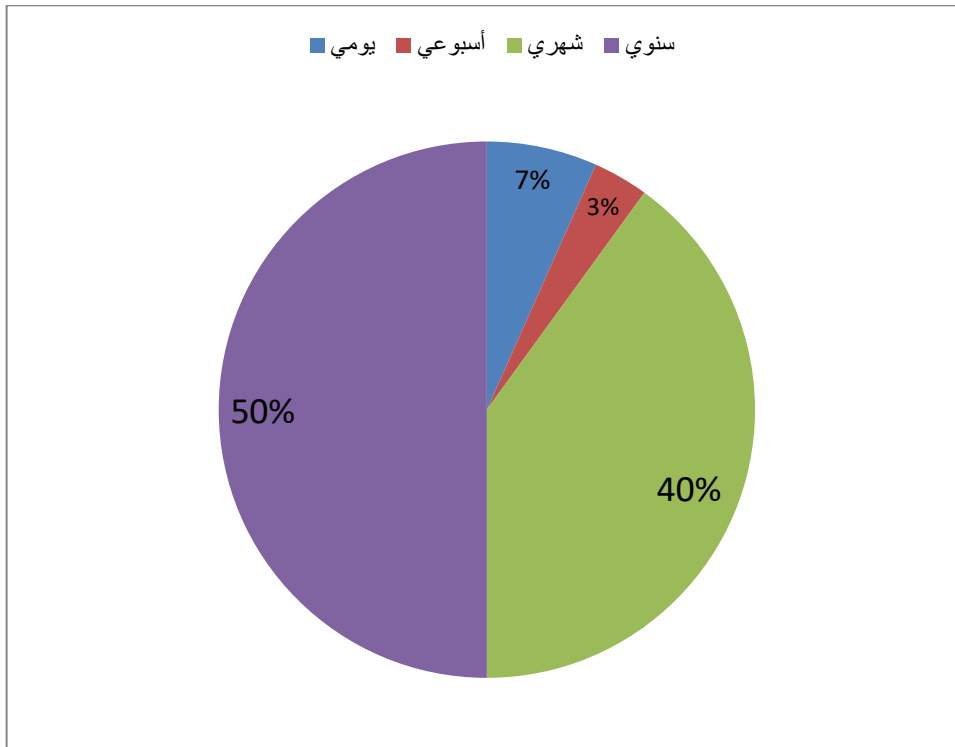


يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح قيام بعقد دورات تدريبية و تكوينية لتحسين الأداء المهني، بأن كل عمال المبحوثين راضون عن ذلك، قالوا نعم لتلك الدورات. ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الدورات التدريبية و التكوينية يمكن أن تكون فعالة في تحسين الأداء المهني في هذه المؤسسة لأنها تطور العمال و الموظفين من حيث الأفكار ة تجعله على تطلع دائم على كل المستجدات التي تحدث داخل و خارج المؤسسة و منها أيضا تفسح المجال للإبداع و الابتكار لدى العمال و الموظفين.

جدول رقم (11): يوضح فترة قيام العمال بالدورات التدريبية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
يومي	02	06,66%
أسبوعي	01	03,33%
شهري	12	40%
سنوي	15	50%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 11: يوضح فترة قيام العمال بالدورات التدريبية



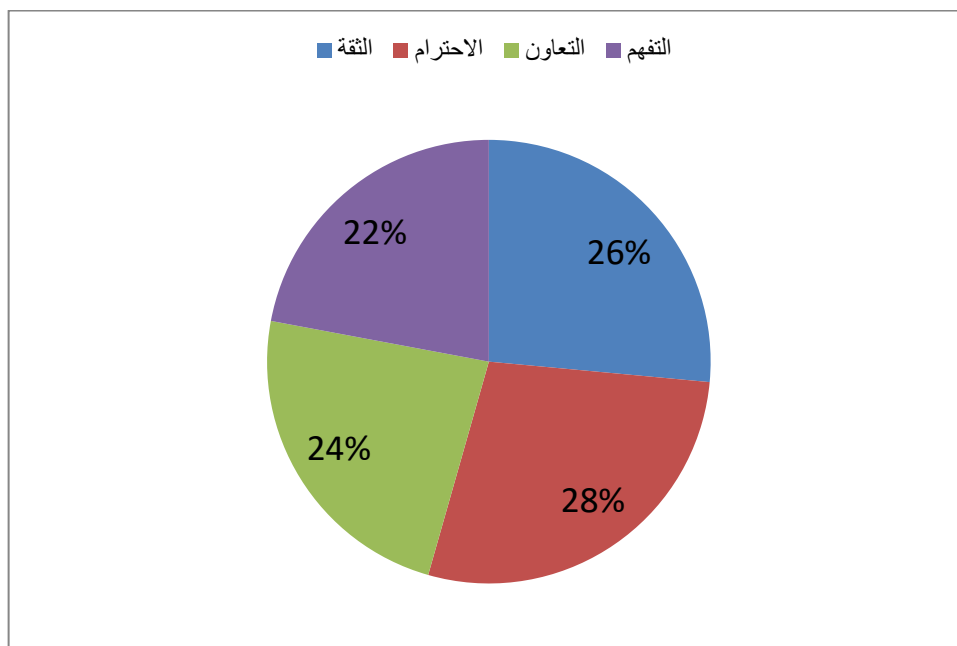
يبين من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 50% أجابوا بأنهم يقومون بدورات تدريبية بشكل سنوي، ثم تليها فئة تقدر بنسبة 40% ما يقابل 12 فردا من مجموع أفراد العينة قالوا بأنهم يقومون بذلك شهريا، وبعدها تأتي فئة تقدر بنسبة 6.66% ما يقابل فردين قالوا بأنهم يقومون بذلك يوميا، و أخيرا يوجد فئة قليلة جدا قالوا بأنهم يقومون بذلك أسبوعيا.

ومن خلال ما سبق ذكره، نستنتج بأن الأكثرية العظمى من عمال المبحوثين صرحوا بأنهم يقومون بدورات تدريبية و تكوينية بشكل سنوي أو شهري و هو أمر جيد لتحسين أداء العمال و تنمية مهاراتهم في العمل.

جدول رقم (12): يوضح طبيعة العلاقة بين العمال بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الثقة	18	26,47%
الاحترام	19	27,94%
التعاون	16	23,53%
التفهم	15	22,06%
المجموع	68	100%

الشكل رقم 12: يوضح طبيعة العلاقة بين العمال بالمؤسسة



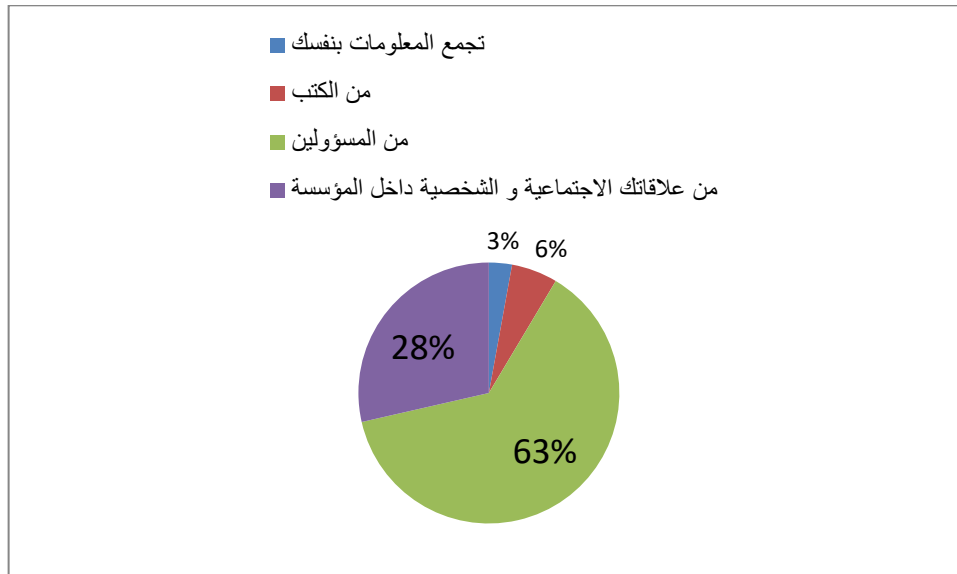
يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين العمل بالمؤسسة، أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر بنسبة 27.94% ما يقابل 19 فردا قالوا بأن المؤسسة تمتاز بالاحترام، ثم تليها فئة تقدر بنسبة 26.47% ما يقابل 18 فردا قالوا بأنها تمتاز بالثقة، و بعدها تأتي فئة تقدر بنسبة 23.53% ما يقابل 16 فردا قالوا بأنها تمتاز بالتعاون، و أخيرا تليها فئة يقدر بنسبة 22.06 بالمائة ما يقابل 15 فردا قالوا بأنها تمتاز بالتفهم.

ومن خلال ما سبق نستنتج بأنه من خلال الجدول، يتضح أن العاملين في المؤسسة يتمتعون بعلاقة إيجابية تتسم بالمزيج من الثقة و التعاون و الاحترام و التفهم، و لكن يبدو أن الفئة الأكبر بنسبة تقدر ب 27,94% شعرت بأن العلاقة تتسم بالبحث المباشر عن الاخطاء و التقصير و هذا يشير بشكل عام إلى وجود بعض التحديات و العلاقات الداخلية، و قد يحتاج المشروع إلى بعض التحسينات و التدابير لتعزيز التعاون بين العاملين و تعزيز الثقة فيما بينهم.

جدول رقم (13): يوضح كيفية حصول الموظفين و العمال على المعلومات الخاصة بالقوانين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تجمع المعلومات بنفسك	01	02,86%
من الكتب	02	05,71%
من المسؤولين مباشرة	22	62,86%
من علاقاتك الاجتماعية و الشخصية داخل المؤسسة	10	28,57%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 13: يوضح كيفية حصول الموظفين و العمال على المعلومات الخاصة بالقوانين



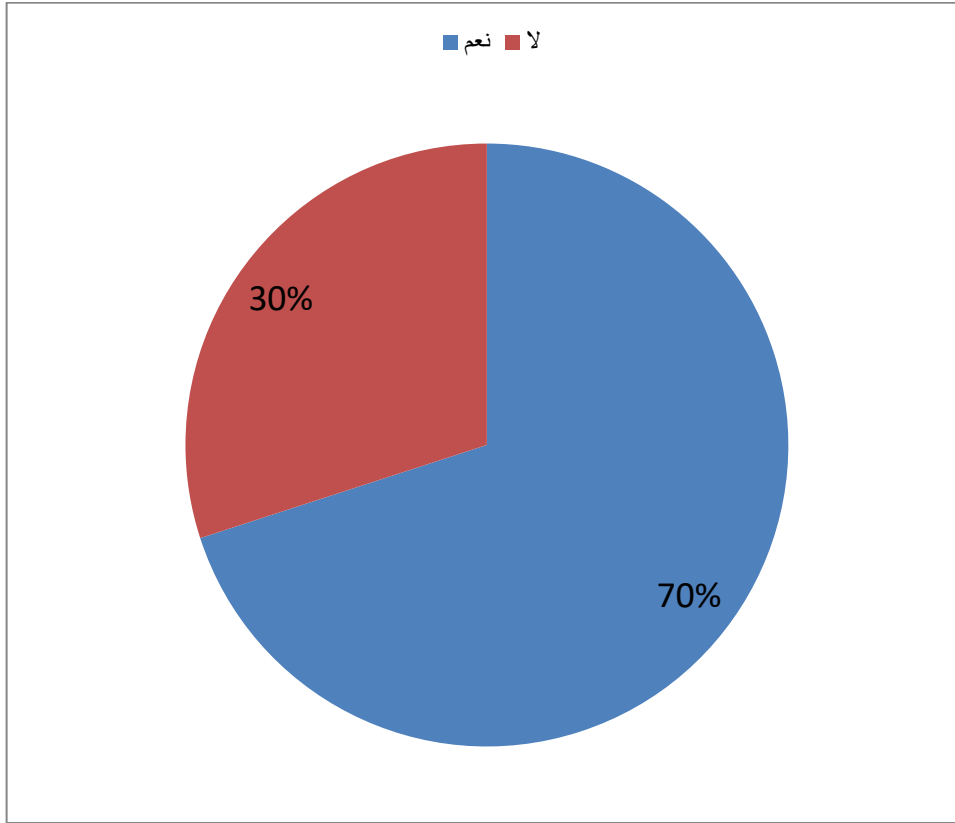
يبين من خلال الجدول الذي يوضح كيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالقوانين، بأن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 62,86% ما يقابل 22 فردا يأتون بالمعلومات من المسؤولين مباشرة، بعدها تأتي فئة تقدر بنسبة 28,75% ما يقابل 10 فردا يحصلون على المعلومات من علاقاتهم الاجتماعية و الشخصيات داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة تقدر ب 5.71% ما يقابل فردين يحصلان بالمعلومات من الكتب، و أخيرا تأتي فئة قليلة جدا تقدر بنسبة 2.86% ما يقابل شخص واحد قال بأنه يجمع المعلومات بنفسه.

نستنتج من خلال ما سبق أن العاملين يعتمدون بشكل رئيسي على المسؤولين داخل المؤسسة للحصول على المعلومات الخاصة بالقوانين، و بشكل أقل يعتمدون على علاقاتهم الشخصية و الاجتماعية داخل المؤسسة، بينما يعتبر الاعتماد على جمع المعلومات بنفسهم بشكل قليل جدا، إذا يمكن للمؤسسة العمل على التسهيل عملية الحصول على هذه المعلومات من خلال توفير وسائل التواصل فعالة و متاحة لجميع العاملين داخل المؤسسة و تشجيع العاملين على تبادل المعرفة و الخبرات فيما بينهم.

جدول رقم (15): يوضح السعي على تشجيع العمال بالمؤسسة من طرف المسؤولين بمؤسسة موبيليس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 15: يوضح السعي على تشجيع العمال بالمؤسسة من طرف المسؤولين بمؤسسة موبيليس



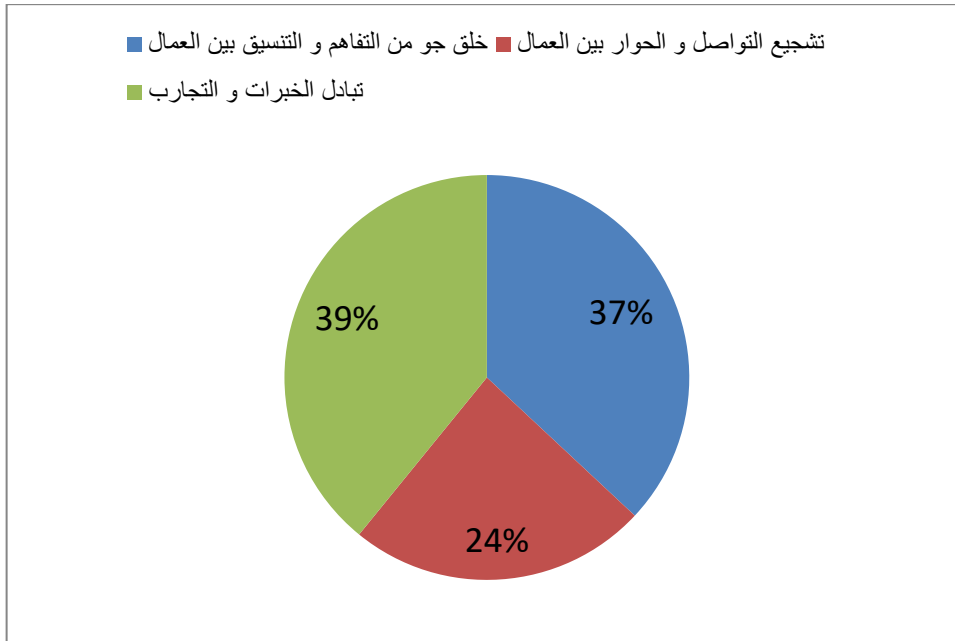
يتبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح سعي المؤسسة لتشجيع العمل الجماعي، بأن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر بنسبة 70% ما يقابل 21 فردا من مجموع أفراد العينة قالوا "نعم"، بينما نسبة 30% من عمال المبحوثين قالوا "لا" قد يكون هناك أسباب متعددة حيث أنهم ربما يعتبرون أن العمل الجماعي لا يناسب طبيعة عملهم أو لأنهم يفضلون العمل بشكل فردي و ليس مستعدين للتفاعل و التواصل مع الآخرين بشكل مستمر.

و بالتالي يمكن للمؤسسة العمل على نوعية هذه الفئة من العاملين حول فوائد العمل الجماعي و تشجيعهم على المشاركة في الفرق و الفعاليات التي تعزز التفاعل و التعاون بين الأفراد.

جدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
خلق جو من التفاهم و التنسيق بين العمال	17	36,96%
تشجيع التواصل و الحوار بين العمال	11	23,91%
تبادل الخبرات و التجارب بين العمال	18	39,13%
المجموع	46	100%

الشكل رقم 16: يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي



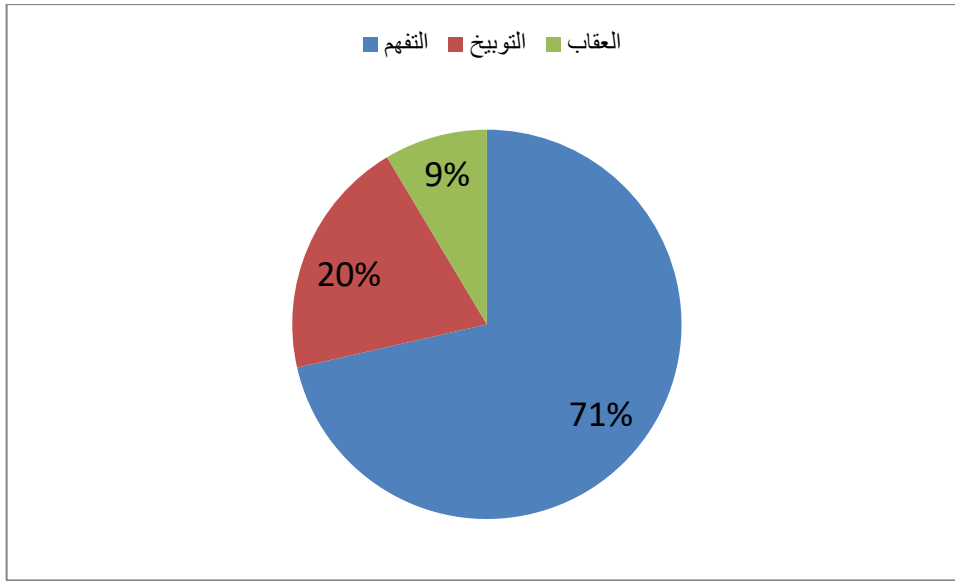
يبين من خلال الجدول الذي تم ذكره، بأن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر بنسبة 39.13% ما يقابل 18 فردا، قالوا بأن المؤسسة تساهم لتشجيع العمل الجماعي في تبادل الخبرات و التجارب بين العمال، أينما أوضح 36,96% من العمال ما يقابل 17 فردا قالوا بأن يساهم ذلك في خلق الجو من التفاهم و التنسيق بين العمال، علاوة على ذلك أشار نسبة 23.91% ما يقابل 11 فردا قالوا بأن يساهم ذلك في تشجيع التواصل و الحوار بين العمال .

يمكن استنتاج أن العمال يرون العمل الجماعي مفيدا و ضروريا لتحقيق الهدف المشترك للمؤسسة، و لكن ربما توجد بعض الصعوبات التي تمنع بعض العمال من المشاركة في الفرق و الفعاليات التي تعزز التفاعل و التعاون بين الأفراد، و لذلك قد تحتاج المؤسسة إلى دراسة هذه الصعوبات و توعية العمال و تشجيعهم بشكل مستمر على العمل الجماعي.

جدول رقم (17): يوضح أساليب تعامل العمال مع الادارة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التفهم	25	71,43%
التوبيخ	07	20%
العقاب	03	8,57%
المجموع	35	100%

الشكل رقم 17: يوضح أساليب تعامل العمال مع الادارة



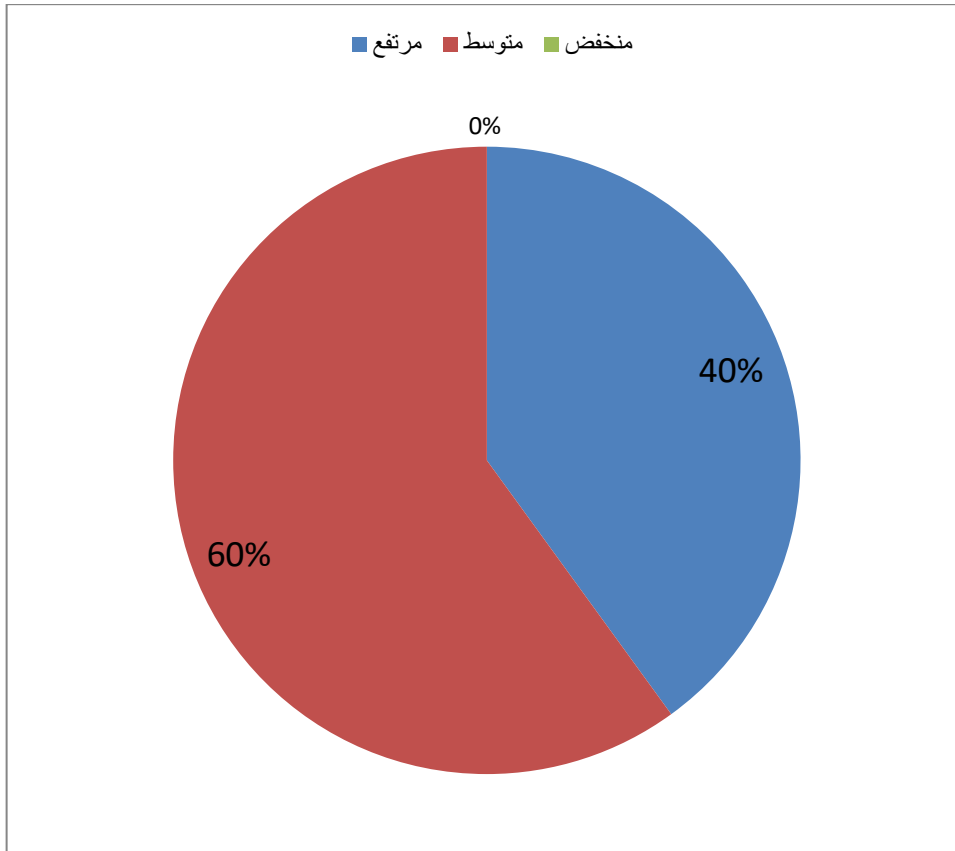
يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح تعامل العمال مع الإدارة بأن أغلبية العمال المبحوثين يرون أن التفاهم هو الطريقة الأفضل للتعامل مع أي سلوك غير مرغوب في المؤسسة، حيث بلغت نسبة هذه الإجابة 71.43% بينما إختار 20% من العمال التوبيخ، ثم تأتي فئة قليلة جداً تقدر بنسبة 8.57 بالمائة قالوا بالعقاب.

يمكن استنتاج ذلك أن العمال يرون أن الحوار و التفاهم هو الخيار الأكثر فعالية للتعامل مع أي سلوك غير مرغوب، حيث أنه يعطي الفرصة للإصلاح و لإصلاح الخطأ، و ربما يكون متنوعاً بخطوات التوبيخ أو العقاب في حالة تكرار السلوك غير المرغوب، و بالتالي فإن المؤسسة يجب أن تضع سياسة واضحة للتعامل مع أي سلوك غير مرغوب، و يجب أن تشجع التفاهم و الحوار بين العاملين في المؤسسة لإيجاد الحلول المناسبة في حالة حدوث مثل هذه المواقف.

جدول رقم (18): يوضح مستوى أداء العمال بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
40%	12	مرتفع
60%	18	متوسط
00	00	منخفض
100%	30	المجموع

الشكل رقم 18: يوضح مستوى أداء العمال بالمؤسسة



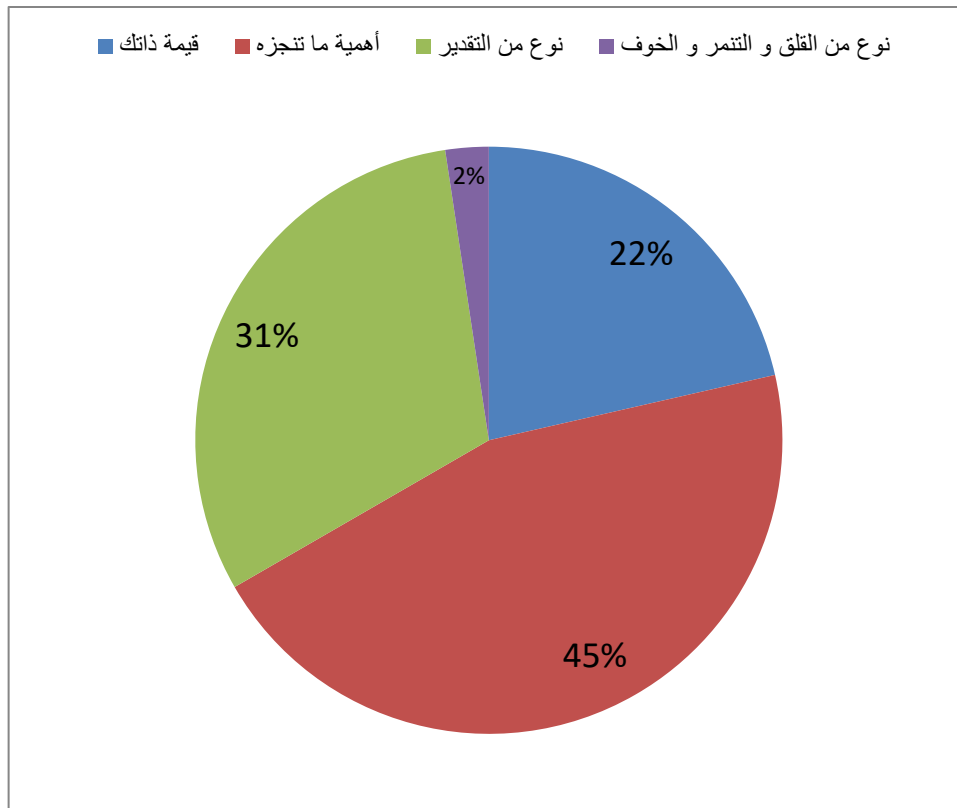
يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح مستوى أداء العمال بالمؤسسة، بأن أغلبية المبحوثين يعتبرون أن مستوى أدائهم متوسط، و أن 40% من العمال يرون أن أدائهم مرتفع، في حين لا يوجد من قام بتقييم المستوى المنخفض.

نستنتج مما سبق، أن هذا يشير إلى أنه يمكن تحسين مستوى الأداء لبعض العمال في المؤسسة و أنه يمكن العمل على تحسين مستواهم من المتوسط إلى المرتفع باستخدام الأساليب الفعالة في التعامل مع السلوك الغير المرغوب لتحسين أدائهم و جعلهم أكثر فعالية في إنجاز المهام التي تكلف اليهم.

جدول رقم (19): يوضح شعور العامل عند تقييم آداءه من طرف المسؤولين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قيمة ذاتك	09	21,43%
أهمية ما تنجزه	19	45,24%
نوع من التقدير	13	30,95%
نوع من القلق و التنمر و الخوف	01	02,38%
المجموع	42	100%

الشكل رقم 19: يوضح شعور العامل عند تقييم آداءه من طرف المسؤولين



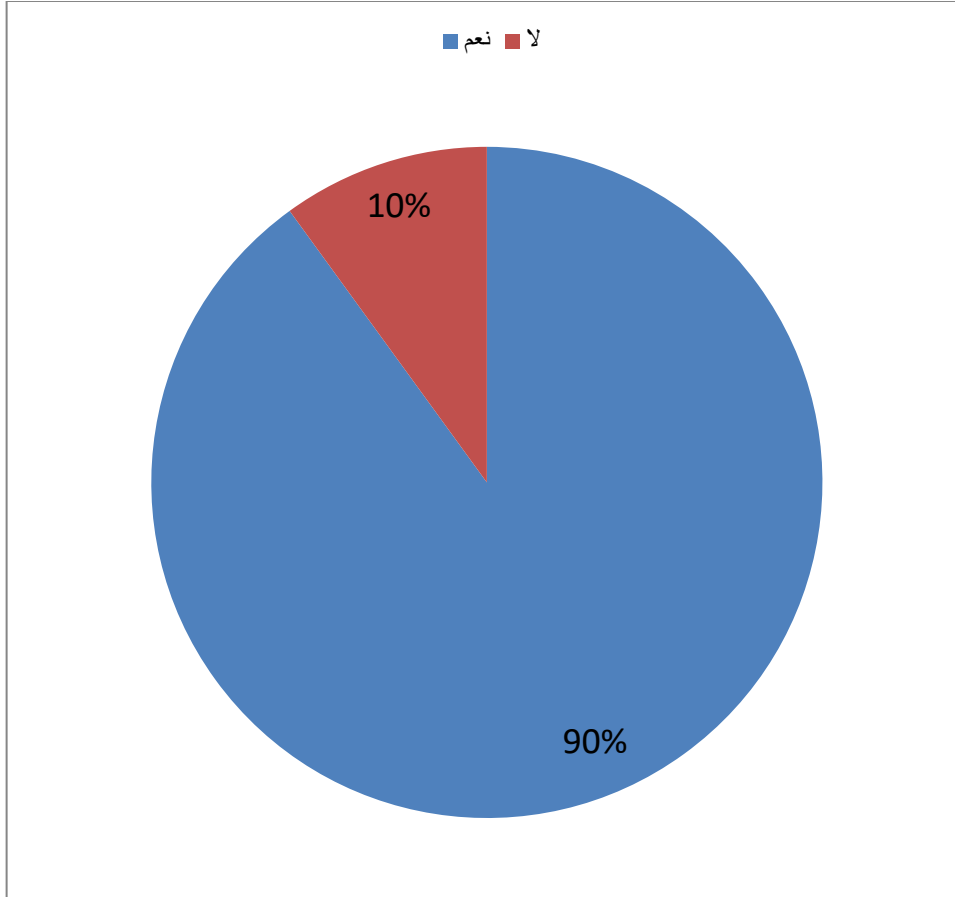
يبين من خلال الجدول الذي يوضح تقييم الأداء من طرف المسؤولين، أن أغلبية المبحوثين التي تقدر نسبتهم 45,24% يقيمون حسب أهميه ما ينجزونه. و بالتالي فإن التقييم يؤثر على عاطفة العاملين بطرق مختلفة، ثم تليه فئة يقدر بـ 30,95% يشعرون بالتقدير و بأنهم قيموا بشكل عادل، بينما تأتي فئة تقدر بنسبة 2.38% يشعرون بنوع من القلق و التنمر و الخوف.

نستنتج مما سبق، أنه لذلك يتعين على المسؤولين أخذ هذه الأمور في الاعتبار عند تقييم عمل العاملين و تحسين أساليب التقييم و تطوير برامج التدريب العاملين لتعزيز الأداء و زيادة الرضا عن العمل.

جدول رقم (20): يوضح مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على سياسة الحوافز و الترفيات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 20: يوضح مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على سياسة الحوافز و الترفيات

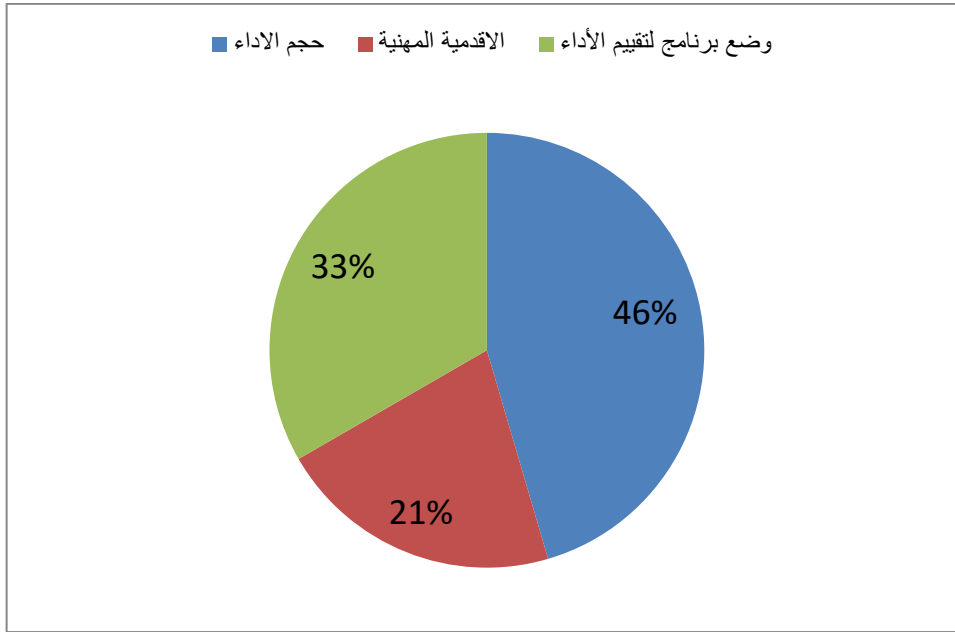


يتبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح سياسة التحفيز و الترفيات، فإذا كانت نسبة المبحوثين الذي قالوا أن هناك سياسة واضحة للحوافز و الترفيات تقريبا 90% فإن الإحتمالية مرتفعة جدا، بأنها توجد سياسة واضحة في المؤسسة، و إذا كان هناك 10% من المبحوثين الذين قالوا أنه لا يوجد سياسة واضحة فقد تحتاج المؤسسة إلى تحسين سياسة الحوافز و الترفيات الحالية أو وضع سياسة جديدة تناسب احتياجات العاملين و تحافظ على رضاهم و انتاجياتهم.

جدول رقم (21): يوضح سياسات المتبعة لتحفيز العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حجم الأداء	15	45,45%
الأقدمية المهنية	07	21,21%
وضع برنامج لتقييم الأداء	11	33,33%
المجموع	33	100%

الشكل رقم 21: يوضح سياسات المتبعة لتحفيز العمال

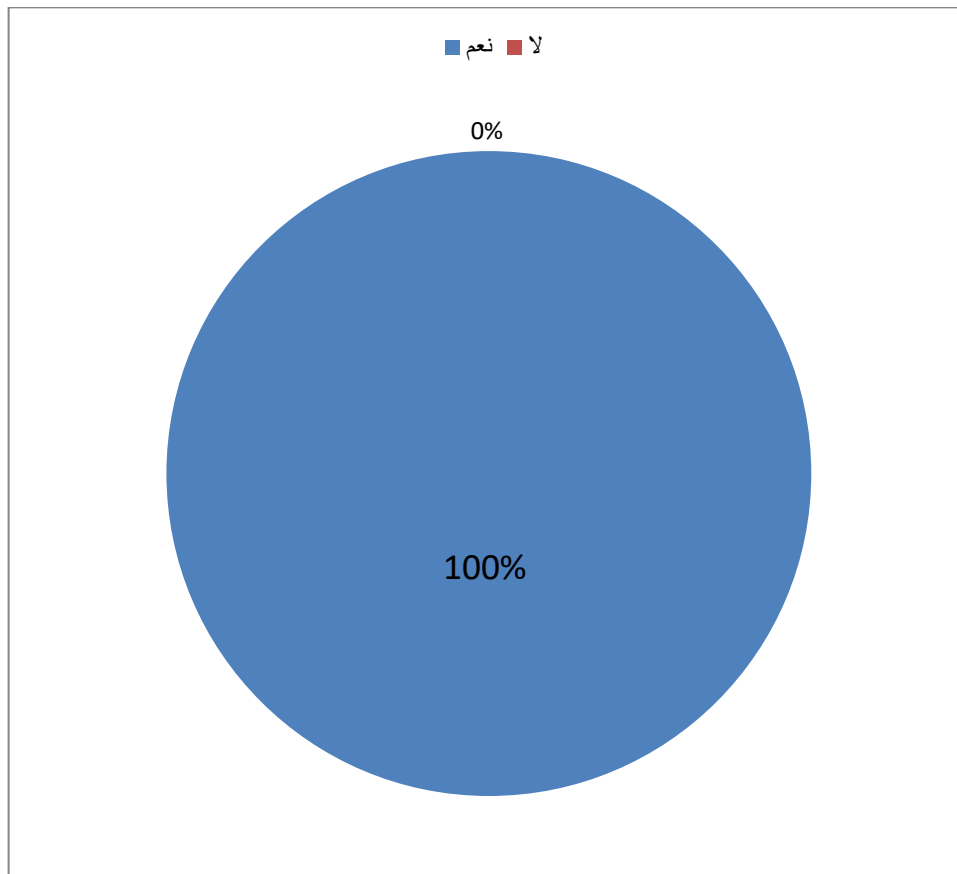


يبين من خلال هذا الجدول أن النسبة الأكبر من العاملين التي تقدر بـ 45.45% تميل إلى الحصول على المكافآت الإضافية و الترقية من خلال حجم الأداء، و هذا يشير إلى أنه يجب على المؤسسات التركيز على تطوير إجراءات تقييم الأداء الفعالة و توضيح توقعات الأداء و المكافآت للعاملين و كذلك يتضح أيضا بأن جزء من العاملين التي تقدر بنسبة 33.33% يعتبرون البرنامج المعد لتقييم الأداء كوسيلة تحفيز فعالة، مما يشير إلى أهمية بناء برنامج قوي لتقييم الأداء و تحديده باستمرار لتلبية احتياجات العاملين و تعزيز انتاجيتهم، أما النسبة الأقل من العاملين التي تقدر بـ 18.18% فقد اختاروا الاعتماد على الخبرة و الأقدمية المهنية في الحصول على المكافآت و الترقية، و هذا يعني أن المؤسسات يجب أن تهتم بتطوير خطط الإستقرار و التطوير المهني للموظفين لخلق بيئة عمل تشجع على الإلتزام الطويل المدى و الاستمرارية في العمل و الانتاجية المستدامة.

جدول رقم (22): يوضح مدى مساهمة الثقافة الاتصالية على ادارة الصراعات التنظيمية بين العمال و الموظفين الاداريين من أجل تحسين الأداء المهني من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	00
المجموع	30	%100

الشكل رقم 22: يوضح مدى مساهمة الثقافة الاتصالية على ادارة الصراعات التنظيمية بين العمال و الموظفين الاداريين من أجل تحسين الأداء المهني من عدمه



يبين من خلال الجدول الذي يوضح قيام الثقافة الاتصالية على إدارة الصراعات التنظيمية بين العمال و الموظفين الاداريين من أجل تحسين الأداء المهني، بأن النسبة العالية تشير إلى تعزيز ثقافة الاتصال و التفاهم و التعاون، يمكن أن يساهم بشكل كبير في الحد من الصراعات الطارئة و تحسين الأداء المهني في العمل. لذلك يجب على إدارة الشركات التركيز على بناء ثقافة التواصل الفعال و تشجيع الموظفين على التفاعل و تبادل الأفكار و المعلومات بشكل أكبر.

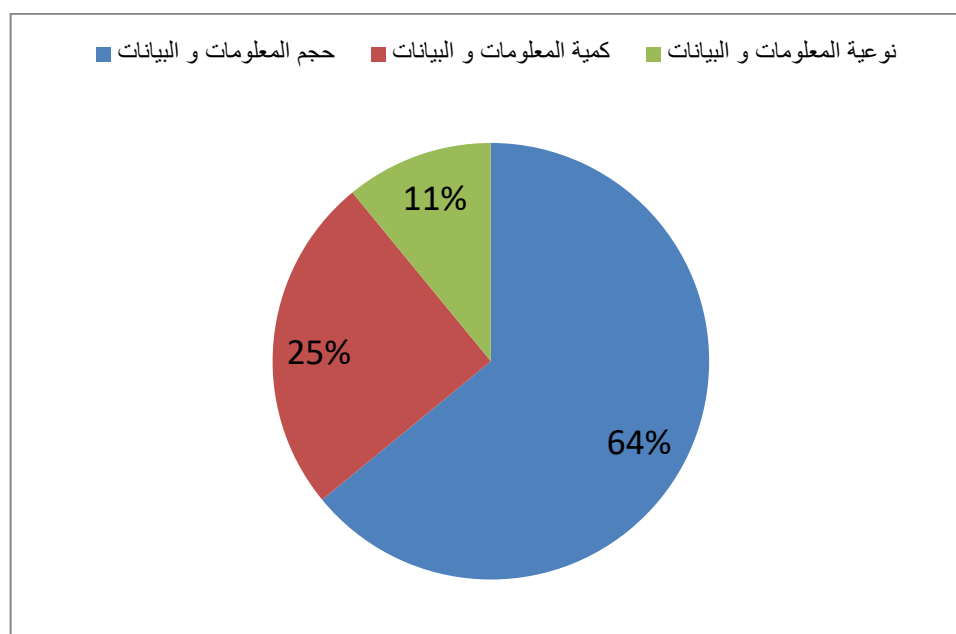
جدول رقم (23): يوضح مدى تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال لتحسين الأداء

المهني

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
18,75%	06	حجم المعلومات و البيانات
21,88%	07	كمية المعلومات و البيانات
59,38%	19	نوعية المعلومات و البيانات
100%	32	المجموع

الشكل رقم 23: يوضح مدى تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بهدف تحسين الأداء

المهني



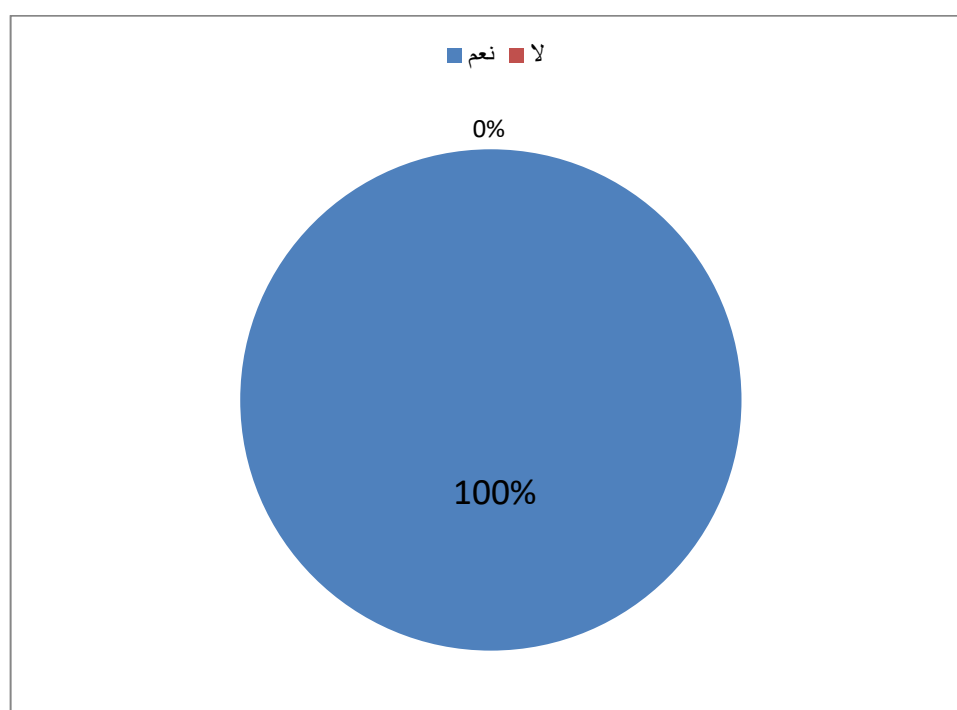
يبين هذا الجدول الذي يوضح تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين العمال و الموظفين بهدف تحسين الأداء المهني بالمؤسسة، أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 59.38 أجابوا بنوعية المعلومات و البيانات ثم تأتي نسبة 21.88% اختاروا كمية المعلومات ثم تليها نسبة تقدر ب 18.75% اختاروا حجم البيانات . ومن خلال ما سبق، نستنتج من ذلك أن النوعية هي العامل الأكثر أهمية و تأثيرا في تحسين الأداء المهني، و بعدها يأتي الكمية، في حين أن حجم المعلومات و البيانات يأتي في المرتبة الأخيرة . لكن يجب الانتباه إلى أن هذا الجدول يعبر عن رأي المبحوثين في الدراسة المذكورة فقط، لذلك فمن المهم التركيز على تطوير علاقات الاتصال النوعية و الكمية في المؤسسات و تعزيز ثقافة الاتصال بشكل عام لتحسين الأداء المهني للعاملين في المؤسسة.

جدول رقم (24): يوضح مدى مساهمة تكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أداء العمال من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	00
المجموع	30	%100

الشكل رقم 24:) يوضح مدى مساهمة تكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و

المسؤولين في تحسين أداء العمال من عدمه



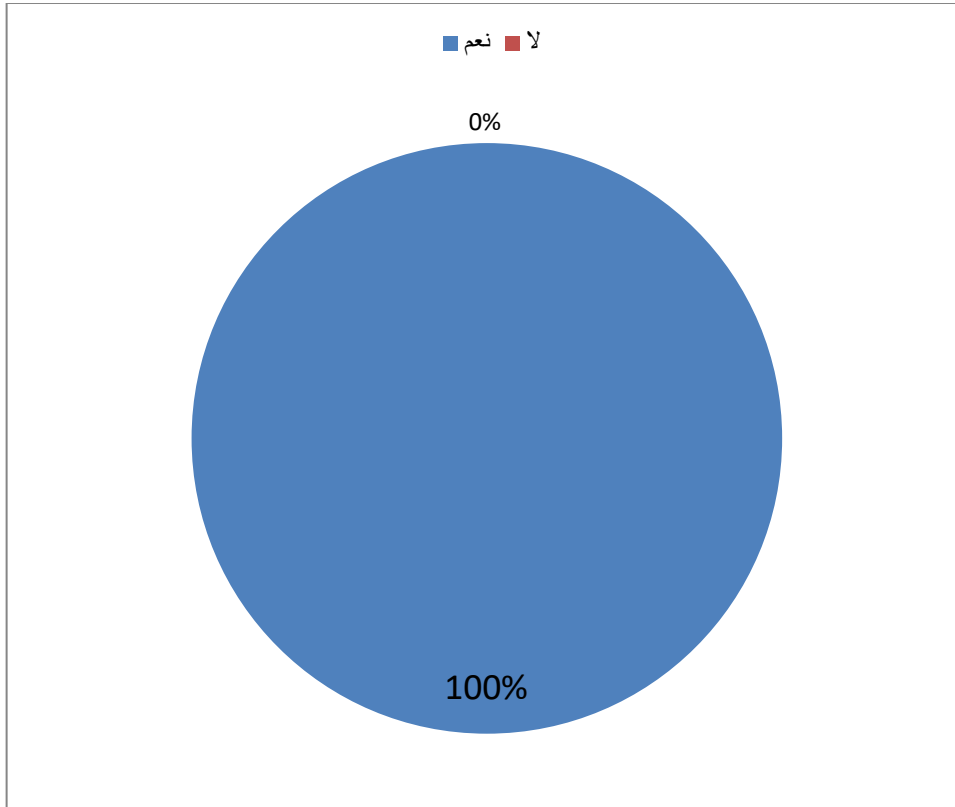
يبين من خلال الجدول الذي يوضح مساهمة التكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمل و المسؤولين في تحسين أداء العمال، كل العمال المبحوثين أجابوا "بنعم" .

نستنتج مما سبق، أن التدريب و العمل على كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين يلعب دورا هاما في تحسين الأداء المهني و زيادة الانتاجية. كما يوحي الجدول، التواصل النوعي و الكمي و القدرة على معالجة المشكلات الاتصالية يمكن أن تؤثر إيجابا على الاداء المهني و تعزز الثقافة التنظيمية في المؤسسة. لذلك فإن تقديم التدريب و ادارته على نحو فعال يمكن أن يساعد على تحسين قدرة العاملين على الاتصال بشكل فعال و تحسين أدائهم المهني.

جدول رقم (25): يوضح مدى إعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	%100
لا	00	00
المجموع	30	%100

الشكل رقم 25: يوضح مدى إعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل من عدمه



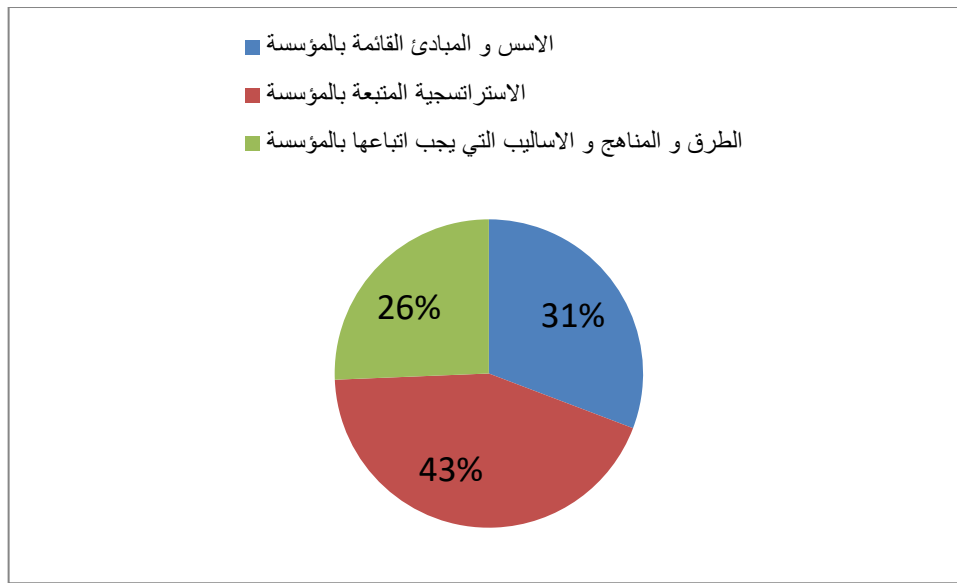
يبين هذا الجدول الذي يوضح اعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل بأن كل العمال المبحوثين أجابوا "بنعم". فيمكن الاستنتاج بأن الإعلام بشكل شامل و فعال يلعب دورا هاما في تحسين أداء العمال و زيادة انتاجياتهم و بالتالي تؤثر ايجابا على الثقافة الاتصالية في المؤسسة و يساعد في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. لذلك من المهم أن تعمل المؤسسات على تحسين إعلام بجميع القرارات والاجراءات المتخذة في مجال العمل و تحسين القدرة التنظيمية للعاملين، و توفير بيئة عمل صحية و مشجعة لتعزيز الانتاجية و الاداء المهني.

جدول رقم (26): يوضح مدى مساهمة اعلام العمال لكل القرارات و الاجراءات المتبعة في تحسين الاداء

المهني

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الاسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة	12	30,77%
الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة	17	43,59%
الطرق و المناهج و الأساليب التي يجب اتباعها بالمؤسسة	10	25,64%
المجموع	39	100%

الشكل رقم 26: يوضح مدى مساهمة اعلام العمال لكل القرارات و الاجراءات المتبعة في تحسين الاداء المهني



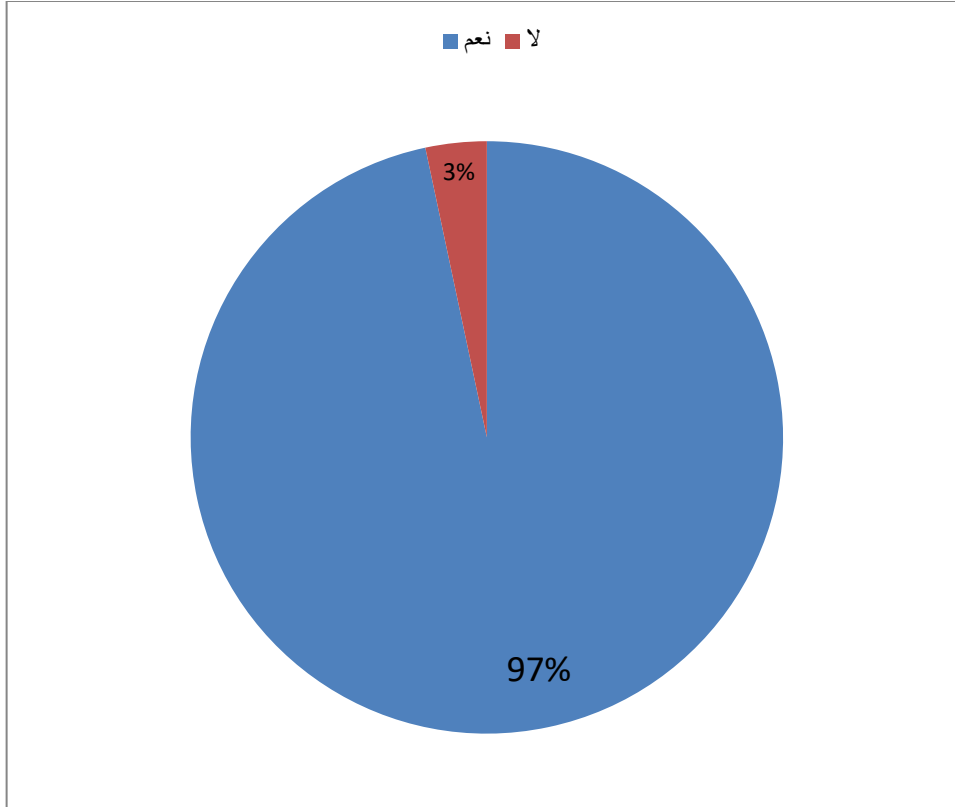
يبين هذا الجدول أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 43,59% يتجسدون ذلك من خلال اخضاع أدائهم المهني للاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة، في حين نسبة 30,77 بالمائة من المبحوثين يتجسدون ذلك من خلال الأسس والمبادئ القائمة بالمؤسسة، أما الفئة التي تقدر بنسبة 25.64% أجابوا للطرق و المناهج و الأساليب التي يجب اتباعها بالمؤسسة .

نستنتج مما سبق، أن الاعتماد على الإعلام الفعال بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل بالإضافة إلى العمل على تحسين القدرة التنظيمية للعاملين و تطويرها و توفير بيئة عمل صعبة و مشجعة سيؤثر بشكل إيجابي على الأداء المهني للعمال و زيادة انتاجيتهم، و تحسين الأداء العام للمؤسسة، كما أن الالتزام بالمبادئ و القواعد القائمة بالمؤسسة و الاستراتيجية المتبعة من قبلها مناهج و الاساليب الواجب اتباعها في العمل ستساعد على تحقيق الاهداف المرجوة و تحسين رضا الزبائن و المؤسسات وتحسين سمعتها.

جدول رقم (27): يوضح مدى إتاحة المؤسسة مساحات و فضاءات للتبادل مع العمال من عدمه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	96,67%
لا	01	03,33%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 27: يوضح مدى إتاحة المؤسسة مساحات و فضاءات للتبادل مع العمال من عدمه

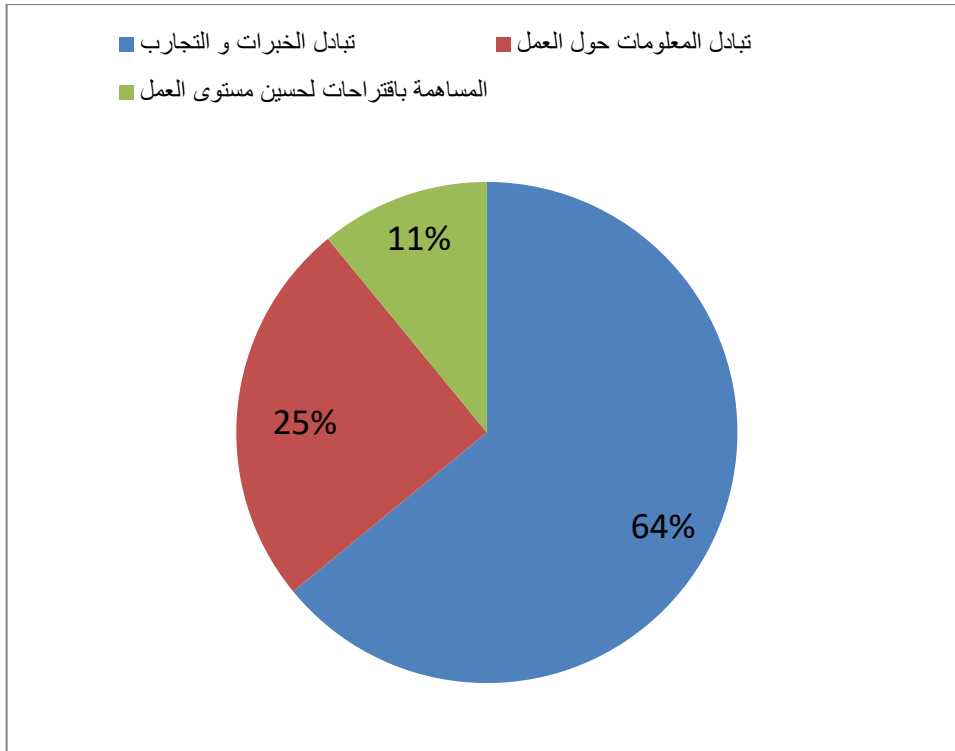


يبين هذا الجدول الذي يوضح إتاحة المؤسسة مساحتها و فضاءات للتبادل مع العمال، أن أغلبية من العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 96.67% أجابوا "بنعم"، فإن ذلك يشير إلى أن غالبية كبيرة من المبحوثين يستفيدون من المساحات و الفضاءات المتاحة لتبادل المعلومات، و بالتالي يمكن الاستدلال على أن المساحات المتاحة قد تلعب دورا بارزا في تشجيع التواصل و التفاعل بين المبحوثين في المؤسسة أما نسبة الاجابة بلا فهي محدودة جدا، لذلك يمكن اتخاذ اجراءات لزيادة الاستفادة من المساحات و الفضاءات المتاحة لتبادل المعلومات و تشجيع المزيد من المبحوثين على الاستفادة منها.

جدول رقم (28): يوضح أشكال لفضاءات و مساحات التبادل بين العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تبادل الخبرات و التجارب	14	29,79%
تبادل المعلومات حول العمل	18	38,30%
المساهمة باقتراحات لتحسين مستوى العمل	15	31,91%
المجموع	47	100%

الشكل رقم 28: يوضح أشكال لفضاءات و مساحات التبادل بين العمال



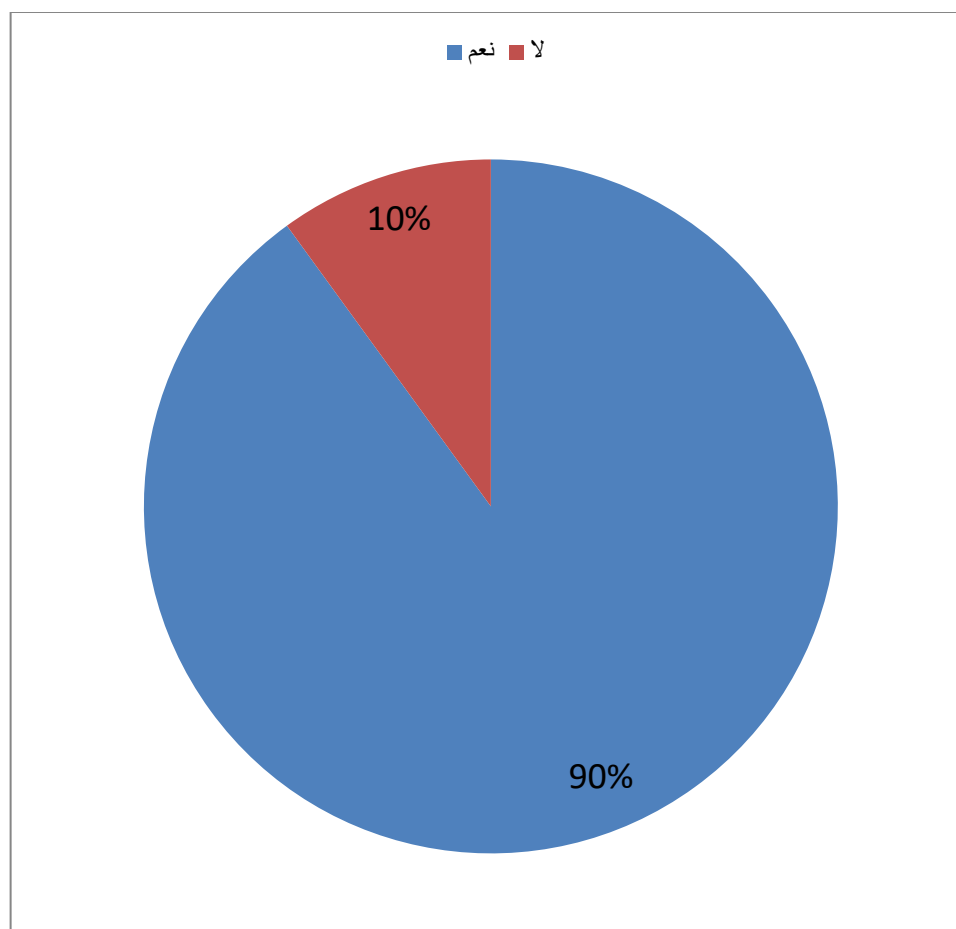
يبين الجدول الذي يوضح أن أغلبية العمال المبحوثين يرون أهمية كبيرة في تبادل المعلومات و المساهمة في اقتراحات لتحسين مستوى العمل، و هذا يعني أنه يمكن أن يكون هناك فرص ممتازة لتعزيز التفاعل و التعاون بين العاملين، و بينما يدل نتائج بالنسبة تقدر ب 29.79% من العاملين الذين يرون أهمية في تبادل الخبرات و التجارب على أن هذا المجال قد يخلق أيضا فرصا لتعزيز المعرفة و التعلم بين العاملين .

فمن خلال هذه المعلومات نستنتج بأنه يمكن للمؤسسة أن تعمل على تطوير آليات تشجع التواصل و التعاون و تبادل المعرفة و الخبرات بين العاملين.

جدول رقم (29): يوضح مدى توفير مناخا إتصاليا مناسباً لتطوير قدرات العمال بمؤسسة موبيليس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 29: يوضح مدى توفير مناخا إتصاليا مناسباً لتطوير قدرات العمال بمؤسسة موبيليس

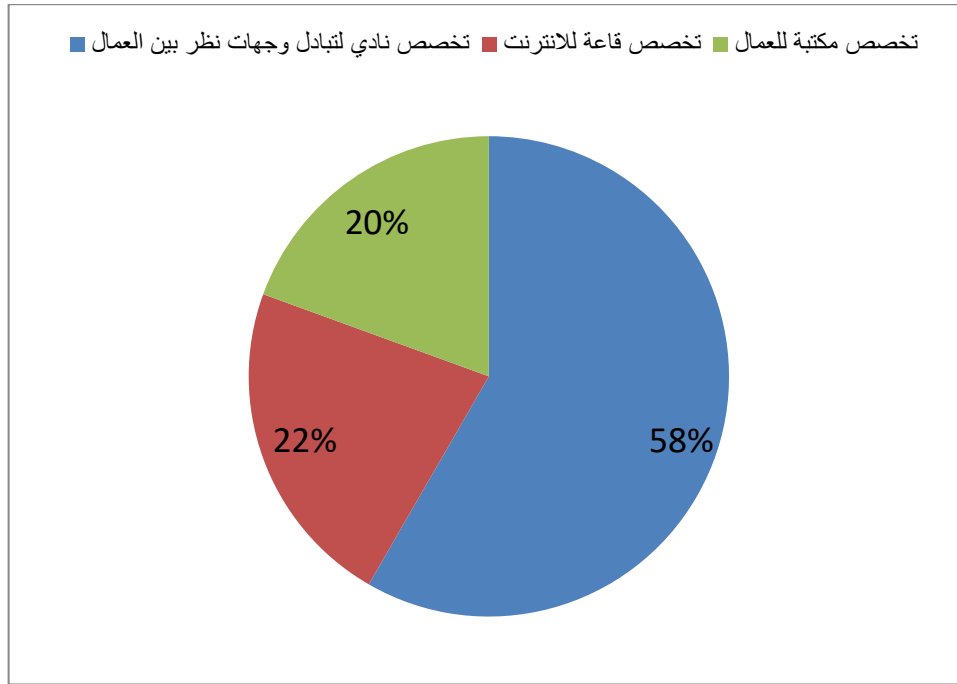


يبين الجدول أن معظم المبحوثين التي تقدر نسبتهم تقريبا 90% أجابوا "بنعم" على سؤال إذا كانت المؤسسة توفر مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدراتهم و هذه النتيجة جيدة و ايجابية تدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير مواهب و مهارات العاملين. أما فئة العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 10% الذين أجابوا "بلا"، فقد يحتاجون لمزيد من الدعم و المساعدة لتحسين التواصل و تأكيد أهمية تطوير قدراتهم، و من ثم قد يكون هناك حاجة للمؤسسة لتطوير استراتيجيات تعزيز التواصل في المؤسسة و تحسين جودة مناخ و الاتصال.

جدول رقم (30): يوضح كيفية تجسيد المناخ الاتصالي الملائم لتطوير قدرات الموظفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تخصص نادي لتبادل وجهات نظر بين العمال	21	58,33%
تخصص قاعة للأنترنت	08	22,22%
تخصص مكتبة للعمال	07	19,44%
المجموع	36	100%

الشكل رقم 30: يوضح كيفية تجسيد المناخ الاتصالي الملائم لتطوير قدرات الموظفين



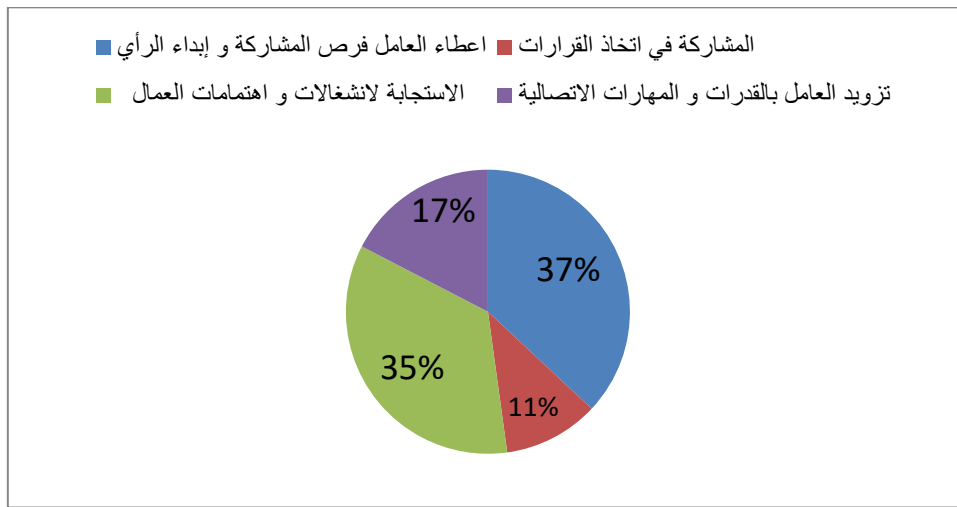
يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح تجسيد المناخ الاتصال الملائم لتطوير قدرات الموظفين في العديد من التخصصات، و لكن يتمثل الاهتمام الأكثر لدى المبحوثين في إقامة نادي لتبادل الأفكار و الآراء بين العاملين حيث بلغت نسبة الإجابات المؤيدة ب 58.33% لهذا الخيار، و علاوة على ذلك تشير النسب المتبقية إلى أن التخصصات المتاحة على الانترنت و المكتبات توفر أيضا مناخا مناسباً لتطوير قدرات الموظفين .

و نستنتج مما سبق أن نتائج الاستطلاع تدل على أن المؤسسة تهتم بتطوير مناخ إتصالي مناسباً لتمكين موظفيها من تحقيق إمكانياتهم الكاملة، و في المقابل فإن هناك حاجة لمزيد من الجهود للدعم من يتلقون تقييماً سلبياً بشأن هذا المناخ لتحقيق نسب أعلى من الإجابات المؤيدة في المستقبل.

جدول رقم (31): يوضح أساليب القيادة المعتمدة عليها بالمؤسسة لتحسين الاداء المهني للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اعطاء العامل فرص المشاركة و إبداء الرأي	17	36,96%
المشاركة في اتخاذ القرارات	05	10,87%
الإستجابة لانشغالات و اهتمامات العمال	16	34,78%
تزويد العامل بالقدرات و المهارات الاتصالية	08	17,39%
المجموع	46	100%

الشكل رقم 31: يوضح أساليب القيادة المعتمدة عليها بالمؤسسة لتحسين الاداء المهني للعمال



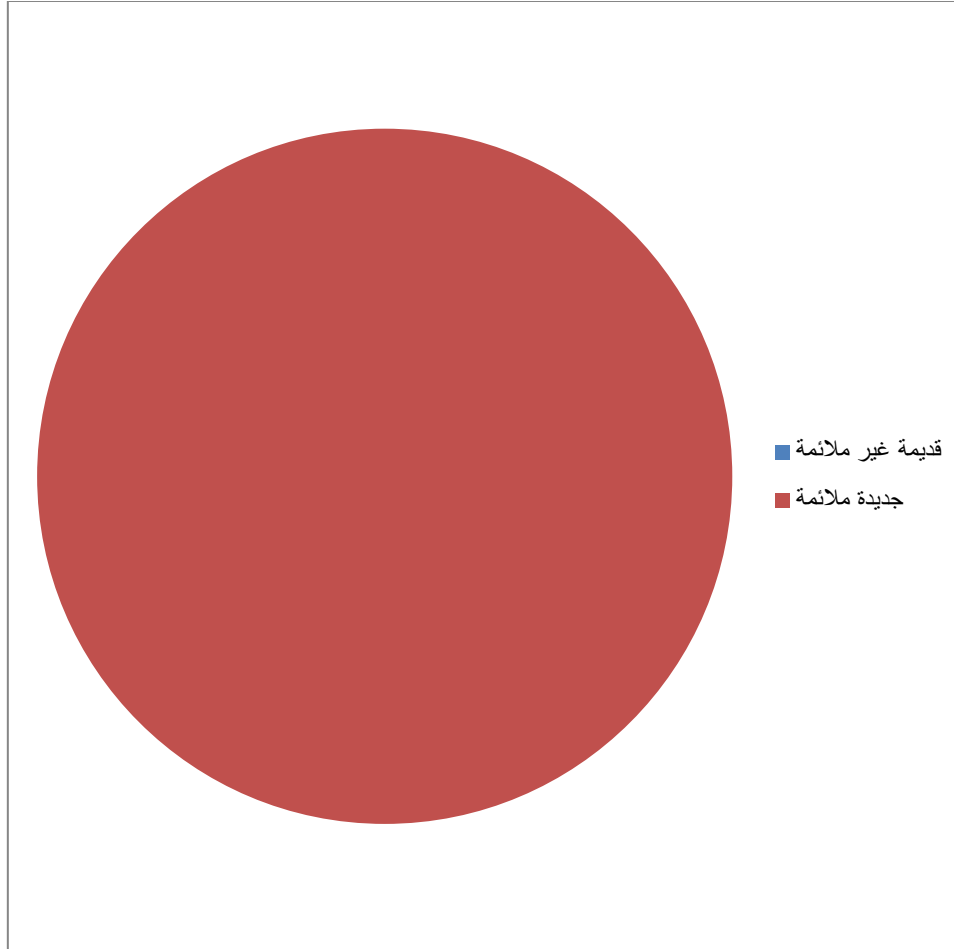
من خلال هذا الجدول الذي يوضح إتسام أسلوب القيادة بمؤسسة موبيليس، نلاحظ أن النسبة الأكبر من العاملين التي تقدر ب 36,96% ما يقابل 17 فردا أجابوا بأنها تتسم بإعطاء العامل فرص المشاركة و إبداء الرأي، في حين تأتي نسبة تقدر ب 34,78% ما يقابل 16 فردا قالوا بأنها تتسم بالاستجابة لانشغالات و اهتمامات العمال، ثم تليها نسبة تقدر ب 17,39% ما يقابل 8 فردا قالوا بأنها تتسم بتزويد العامل بالقدرات و المهارات الاتصالية، بعدها تأتي نسبة تقدر ب 10,87% ما يقابل 5 فردا أجابوا بأنها تتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

لذلك يمكن استنتاج أن أسلوب القيادة في المؤسسة تعتمد بشكل كبير على إعطاء العامل فرص المشاركة و إبداء الرأي كما يهتم بالاستجابة لانشغالات و اهتمامات العمال. كما يولي أيضا إهتماما بتزويد العامل بالقدرات و المهارات الاتصالية اللازمة للعمل داخل المؤسسة. و على الرغم من أن هناك نسبة منخفضة من الموظفين يرون أنه لا يتم إشراكهم بشكل كافي في عملية صنع القرارات، فإن الجدول يوضح أن الأسلوب الرئيسي للقيادة في المؤسسة هو التشجيع على المشاركة و التواصل.

جدول رقم (32): يوضح طبيعة الوسائل و الأساليب المستخدمة بمؤسسة موبيليس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قديمة غير ملائمة	00	00
جديدة ملائمة	30	%100
المجموع	30	%100

الشكل رقم 32: يوضح طبيعة الوسائل و الأساليب المستخدمة بمؤسسة موبيليس

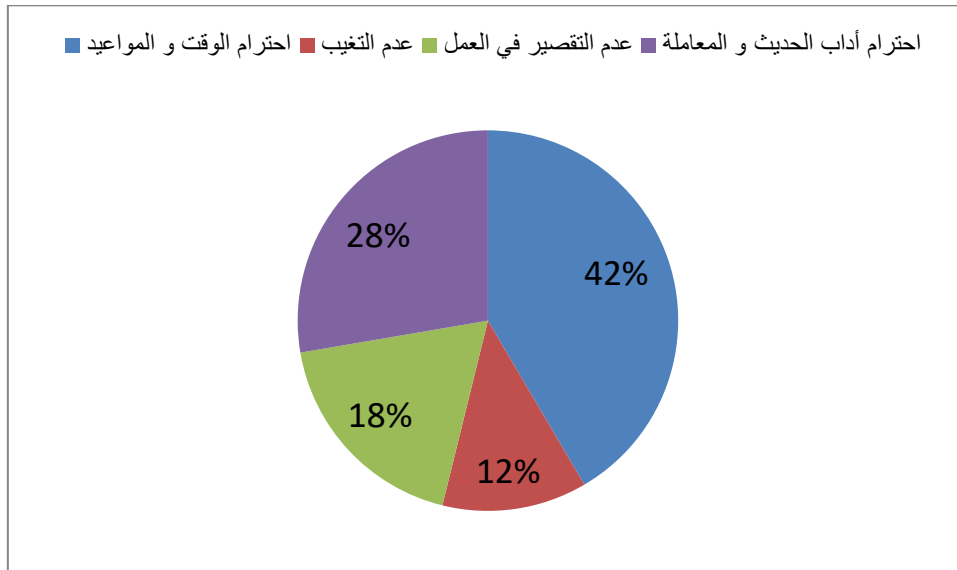


من خلال هذا الجدول يمكن استنتاج أنه يتم استخدام وسائل وأساليب جديدة وملائمة في المؤسسة، نظرًا لأن 100% من الأفراد الذين شاركوا في الاستبيان وبلغ عددهم 30 شخصًا أشاروا إلى أن الاستراتيجية والأساليب التي تستخدمها المؤسسة هي جديدة وملائمة. ويمكن أن يشير هذا إلى أن المؤسسة تستخدم أساليب حديثة وفعالة في تحسين أدائها وتسهيل عملياتها، مما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تعزيز الإنتاجية وتحسين النتائج.

جدول رقم (33): يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
احترام الوقت و المواعيد	27	41,54%
عدم التغيب	08	12,31%
عدم التقصير في العمل	12	18,46%
احترام آداب الحديث و المعاملة	18	27,69%
المجموع	65	100%

الشكل رقم 33: يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بالمؤسسة



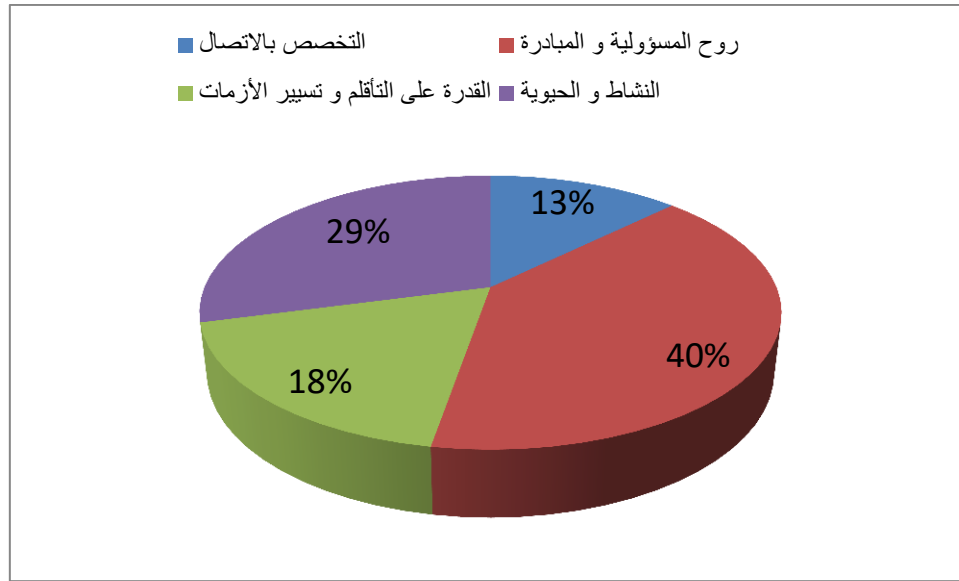
يبين هذا الجدول الذي يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بمؤسسة موبيليس و التي يجب احترامها و عدم تجاوزها، أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 41,54% ما يقابل 27 فردا قالوا يجب إحترام الوقت و المواعيد، ثم تأتي نسبة 27,69% من العمال قالوا يجب احترام آداب الحديث و المعاملة، في حين تليها نسبة 18,46% من العمال قالوا بأنه لا يجب التقصير في العمل، ثم تليها نسبة 12,31% قالوا عدم التغيب.

من خلال الجدول يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة تولي اهتماماً كبيراً بالقوانين والضوابط التي تحكم العمل فيها. كما يشير الجدول بأن احترام الوقت والمواعيد هي القاعدة الأساسية التي يجب احترامها، كما يعود ذلك إلى أهمية الوقت في تحقيق الإنتاجية والتواصل الفعال داخل المؤسسة. كما يظهر الجدول أيضاً أن الاحترام المتبادل والتقدير بين العمال هي جوهرية لنجاح العمل داخل المؤسسة، ونرى أن عدم تجاوز القوانين والضوابط من شأنه تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الهدف المرجو منها.

جدول رقم (34): يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التخصص بالاتصال	07	12,73%
روح المسؤولية و المبادرة	22	40%
القدرة على التأقلم و تسيير الأزمات	10	18,18%
النشاط و الحيوية	16	29,09%
المجموع	55	100%

الشكل رقم 34: يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني



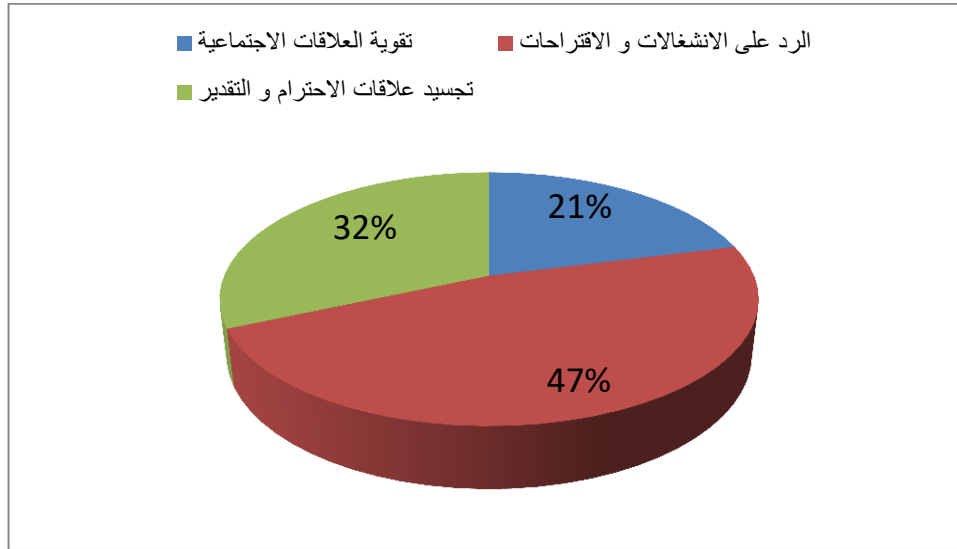
يبين هذا الجدول الذي يوضح أهم الأسس و المبادئ التي يجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني بأن أغلبية من عمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 40% أجابوا بروح المسؤولية، في حين تليها نسبة تقدر ب 22,09% من العمال قالوا النشاط و الحيوية، بعدها تأتي نسبة 18,18% من العمال أجابوا بالقدرة على التأقلم و تسيير الأزمات، ثم تأتي نسبة 12,73% من العمال قالوا التخصص بالاتصال.

يمكن الاستنتاج من هذا الجدول أن روح المسؤولية والمبادرة هي الأساس الذي يجب أن يتحلى به القائمون على الاتصال داخل أي مؤسسة لتحقيق الأداء المهني المثالي. كما يوضح الجدول أن النشاط والحيوية والقدرة على التكيف مع الظروف المختلفة أيضاً ذات أهمية كبيرة. ومن الأهمية القصوى الالتزام بالمبادئ والقواعد والإرشادات المتعلقة بالعمل في أي منظمة، فالالتزام بهذه المبادئ من شأنه تحسين الأداء وتحقيق الهدف المرجو من المؤسسة. ويرجى ملاحظة أن التخصص في الاتصال أو مهارات التواصل هي ضرورة للنجاح، وعلى الرغم من أنها ليست العامل الرئيسي.

جدول رقم (35): يوضح كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقوية العلاقات الاجتماعية	08	21,05%
الرد على الانشغالات و الاقتراحات	18	47,37%
تجسيد علاقات الاحترام و التقدير	12	31,58%
المجموع	38	100%

الشكل رقم 35: يوضح كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور



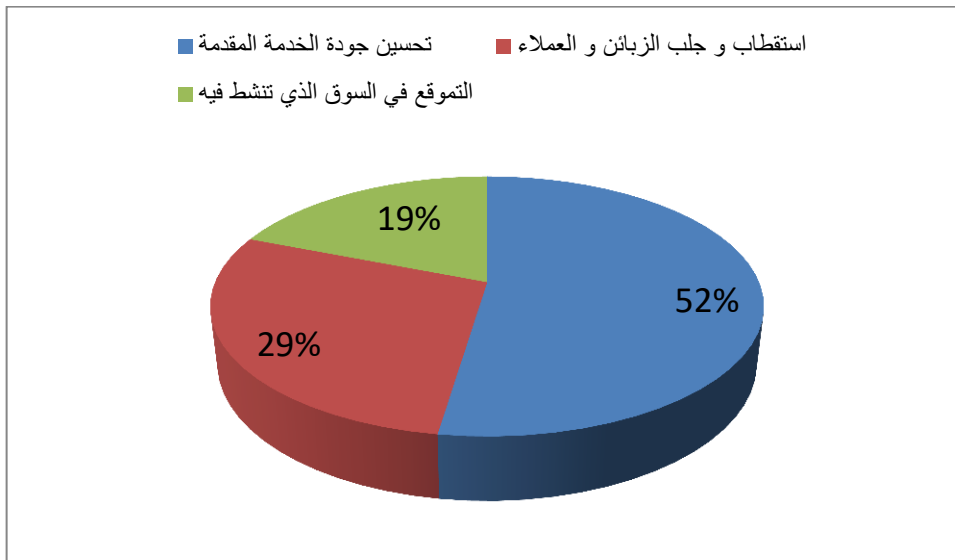
يبين من خلال هذا الجدول الذي يوضح مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي، بأن أغلبية من العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 47,37% ما يقابل 18 فردا قالوا بالرد على الانشغالات و الاقتراحات، ثم تأتي نسبة 31,58% ما يقابل 12 فردا قالوا بتجسيد علاقات الاحترام و التقدير، بعدها تليها نسبة 21,05% ما يقابل فردا أجابوا بتقوية العلاقات الاجتماعية.

نستنتج من خلال ما سبق أن الثقافة الاتصالية للمؤسسة تساهم بشكل كبير في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور الداخلي والخارجي، وهذا يمكن تحقيقه من خلال الالتزام بالمبادئ والقواعد والإرشادات المتعلقة بالعمل، وتحقيق الأداء المهني المثالي والالتزام بالمسؤولية والمبادرة. كما يشير الجدول إلى أن الاستجابة للاقتراحات والأفكار والاختراعات يعد جزءاً أساسياً من هذه الثقافة الاتصالية، إذ يعطي هذا إشارة عن سعي المؤسسة للتطوير والتحسين المستمر. وعلى الرغم من أن تقوية العلاقات الاجتماعية ليست العامل الرئيسي إلا أنها تساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وزيادة رصيد الاحترام والتقدير لدى الجمهور. بشكل عام، يمكن استنتاج أن الثقافة الاتصالية الجيدة تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع الجمهور والمجتمع.

جدول رقم (36): يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاداء المهني بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تحسين جودة الخدمة المقدمة	22	52,38%
استقطاب و جلب الزبائن و العملاء	12	28,57%
التموقع في السوق الذي تنشط فيه	08	19,05%
المجموع	42	100%

الشكل رقم 36: يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاداء المهني بالمؤسسة



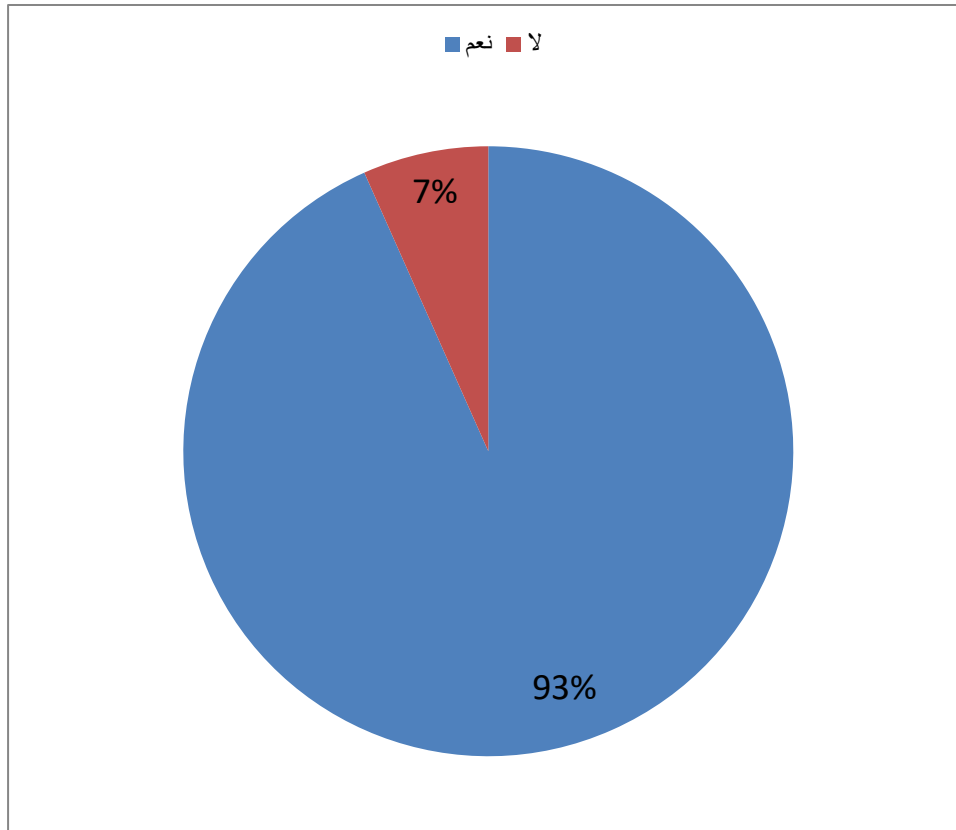
يبين هذا الجدول الذي يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الأداء المهني بالمؤسسة، أن أغلبية من العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 52,38% ما يقابل 22 فردا من مجموع أفراد العينة، أجابوا بتحسين جودة الخدمة المقدمة، في حين أن نسبة 28,57% ما يقابل 12 مفردا قالوا باستقطاب و جلب الزبائن، أما نسبة 19,05% ما يقابل 8 أفراد أجابوا بالتموقع في السوق الذي تنشط فيه. نستنتج من هذا الجدول أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة جذب الزبائن والعملاء. كما أنها تساهم بشكل كبير في تحديد المواقع الاستراتيجية للمؤسسة في السوق التي تعمل بها. وبالتالي، فإن التكنولوجيا الحديثة تعزز الأداء المهني للمؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها.

جدول رقم (37): يوضح مدى اعتماد المؤسسة على القيام بالدراسات و الاستطلاعات حول طبيعة العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	28	93,33%
لا	02	6,67%
المجموع	30	100%

الشكل رقم 37: يوضح مدى اعتماد المؤسسة على القيام بالدراسات و الاستطلاعات حول طبيعة

العمل

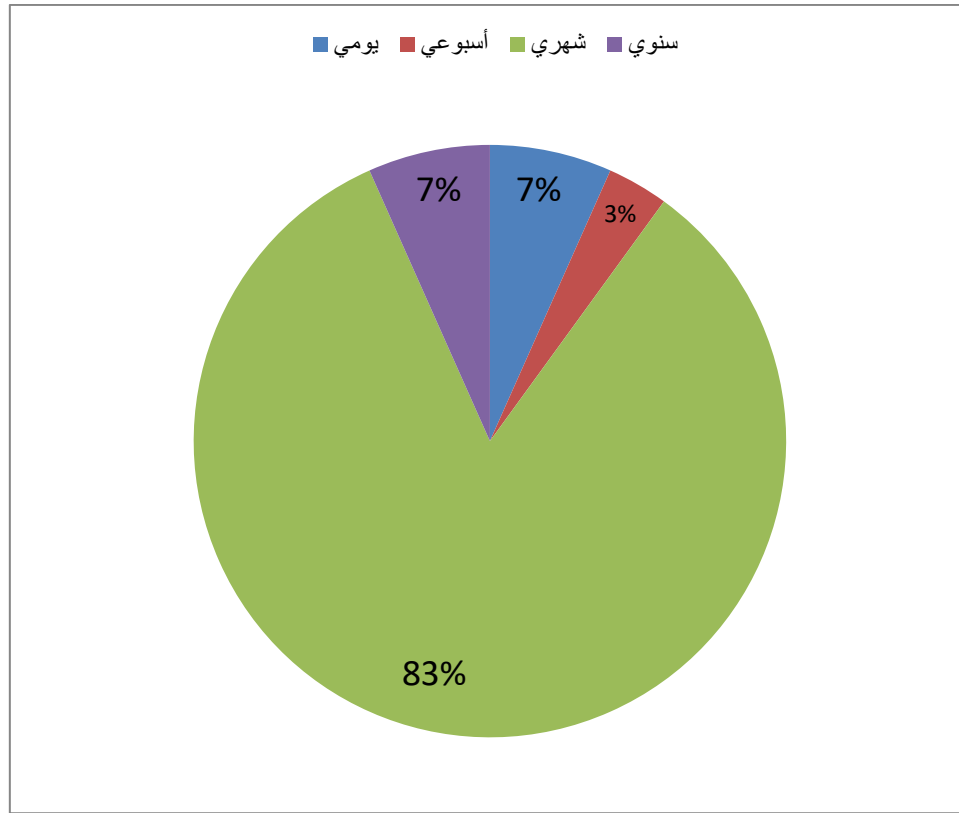


من خلال الجدول، يبدو أن مؤسسة موبيليس قد تمكنت من تحسين أدائها المهني بفضل الاجراءات التنظيمية التي اتخذتها، على الرغم من عدم وضوح ما إذا كانت تقوم بالاستطلاعات تحديداً لتقييم أدائها أم لا. فالنسبة المئوية العالية التي توافقت على الاجراءات التنظيمية تدل على أنها قد تحققت نتائج إيجابية في تحسين أدائها. ومع ذلك، فإن نسبة الإجابات السلبية على الأسئلة تدل على أن هناك بعض العاملين قد لا يرون تأثيراً إيجابياً كافياً على أداء المؤسسة، مما يشير إلى أن المؤسسة يجب أن تواصل بذل المزيد من الجهود لتحفيز العاملين على دعم الإجراءات التنظيمية وتحسين أداء العمل المهني للمنظمة.

جدول رقم (38): يوضح الفترة الزمنية تقوم فيها المؤسسة بالاستطلاعات

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
07,14%	02	يومي
03,57%	01	أسبوعي
83,33%	25	شهري
07,14%	02	سنوي
100%	30	المجموع

الشكل رقم 38: يوضح الفترة الزمنية تقوم فيها المؤسسة بالاستطلاعات

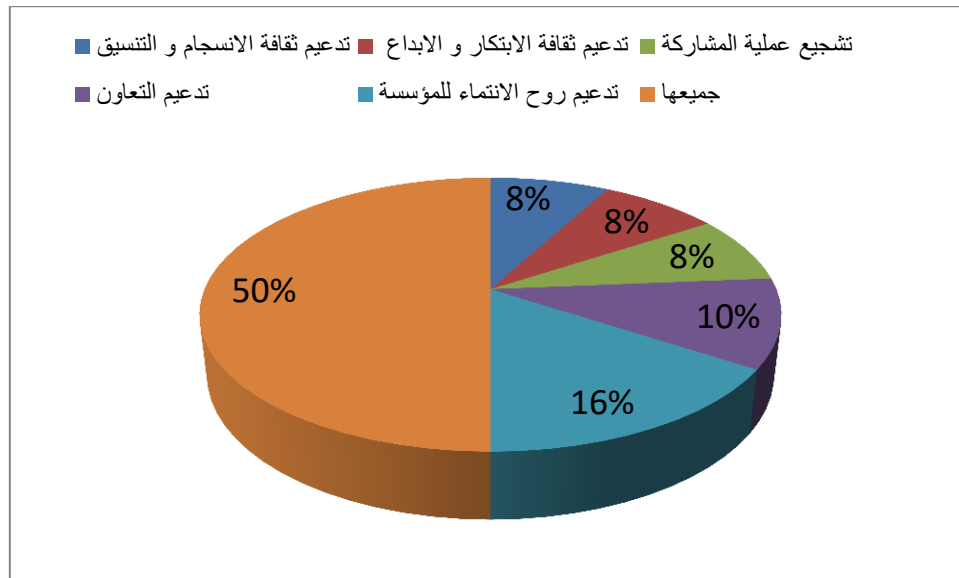


من خلال الجدول يبدو أن الاستطلاعات التي تم إجراؤها تخص الفترة الشهرية بشكل رئيسي، حيث أجاب على السؤال 83,33% من المستطلعين بأنهم يتلقون الاستطلاعات على أساس شهري، وهذا يعني أنها تجرى بشكل دوري كل شهر. بينما أجاب 7,14% و 3% بأنهم يتلقون الاستطلاعات يومياً واسبوعياً على التوالي، وبواقع 7,14% فقط يتلقون الاستطلاعات سنوياً. لذلك، يمكن القول أن الاستطلاعات تجرى بصورة دورية بين فترة وأخرى ولا يبدو أنها تتكرر بشكل كبير على أساس يومي أو أسبوعي.

جدول رقم (39): يوضح الأساليب التي يعتمد عليها المسؤولون لتحسين أداء العمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
7,89%	03	تدعيم ثقافة الانسجام و التنسيق
7,89%	03	تدعيم ثقافة الابتكار و الإبداع
7,89%	03	تشجيع عملية المشاركة
10,53%	04	تدعيم التعاون
15,79%	06	تدعيم روح الانتماء للمؤسسة
50%	19	جميعها
100%	38	المجموع

الشكل رقم 39: يوضح الأساليب التي يعتمد عليها المسؤولون لتحسين أداء العمال



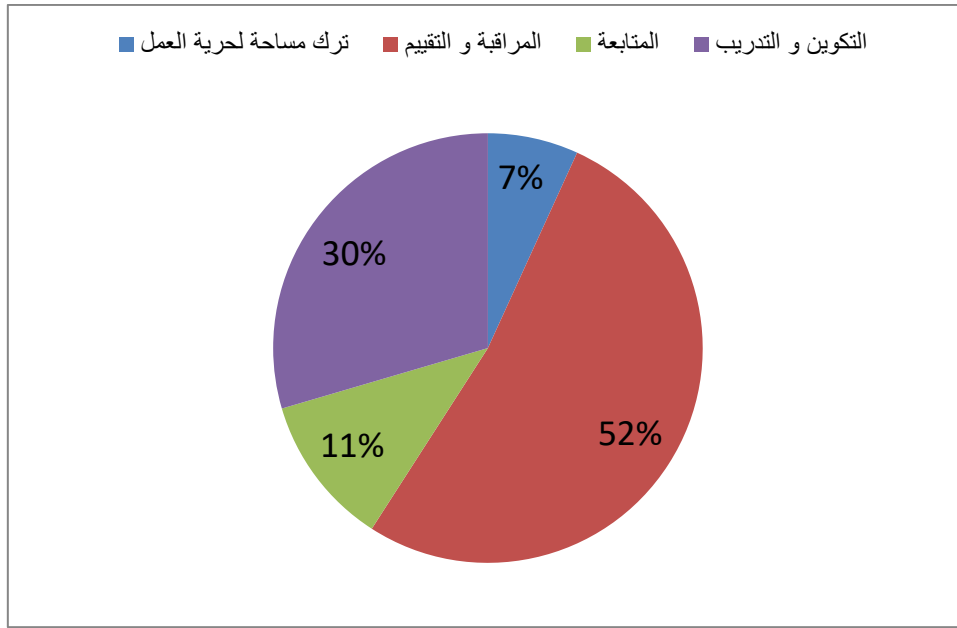
نستنتج من الجدول أن المسؤولين يتبعون أساليب متنوعة لتحسين الأداء المهني، ويعتمدون على جميع العوامل التي ذكرت في الاستبيان بنسبة 50%، ويعكس ذلك أهمية توفير بيئة عمل متكاملة تدعم العديد من الجوانب والنواحي المختلفة. كما يتضح من النتائج أن تدعيم روح الانتماء للمؤسسة هو أحد الأساليب الرئيسية التي يعتمدون عليها بنسبة 15%. وبعدها يأتي تدعيم التعاون بنسبة 10%. وأخيراً تشجيع عملية المشاركة وتدعيم ثقافة الابتكار والإبداع وتدعيم ثقافة الانسجام والتنسيق بنسبة 7% من عمال المبحوثين.

يمكن الاستنتاج من ذلك أن المسؤولين يتبعون استراتيجيات متعددة لتحسين الأداء المهني، وأن تدعيم روح الانتماء والتعاون يلعب دوراً مهماً في تعزيز أداء الموظفين ونجاح العمل في المؤسسة.

جدول رقم (40): يوضح الاستراتيجية التي يعتمد عليها المؤسسة لتطوير الاداء المهني

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ترك مساحة لحرية العمل	03	06,82%
المراقبة و التقييم	23	52,27%
المتابعة	05	11,36%
التكوين و التدريب	13	29,55%
المجموع	44	100%

الشكل رقم 40: يوضح الاستراتيجية التي يعتمد عليها المؤسسة لتطوير الاداء المهني

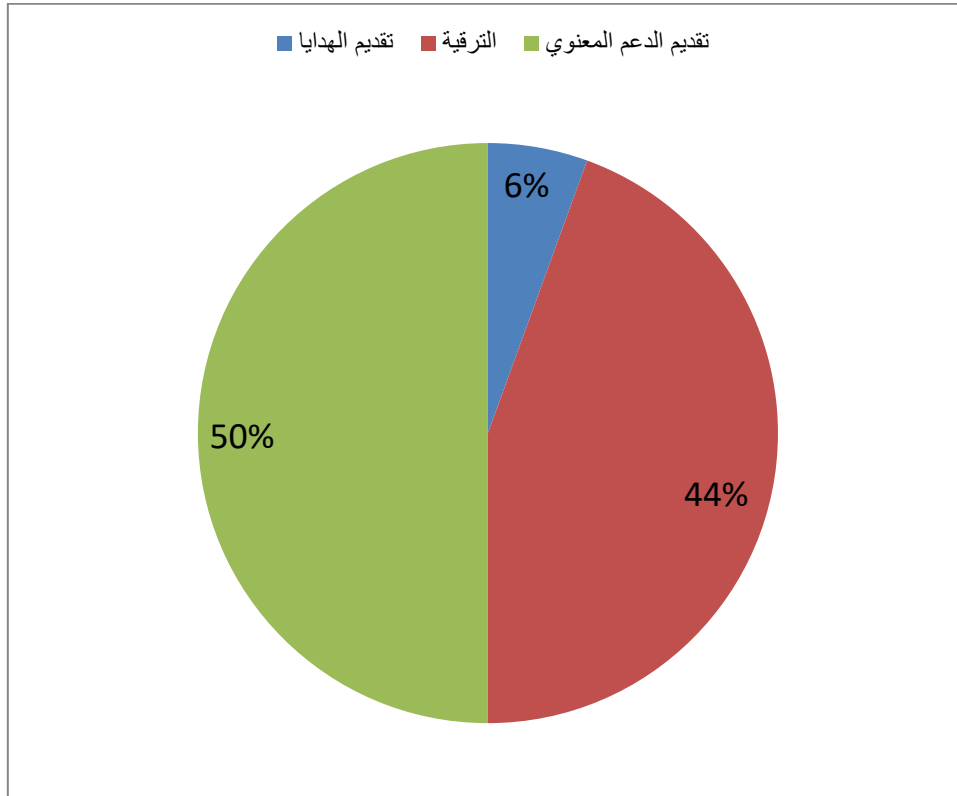


من الجدول يتضح أن المسؤولين يضعون الاهتمام الكبير في المراقبة والتقييم كوسيلة أساسية لتحسين أداء العاملين بنسبة 52,27%. كما يتم التركيز أيضاً على التدريب والتكوين بنسبة 29,55%، وهو ما يعكس أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال تزويدهم بالمهارات اللازمة لتحسين الأداء. وفيما يتعلق بمتابعة العاملين يأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 11,36%، بمعنى أنها ليست الأسلوب الأساسي الذي يعتمد عليه المسؤولون لتحسين الأداء المهني. أما الحرية في العمل وترك مساحة للابتكار والإبداع، فإنها ليست الأولوية الرئيسية للمسؤولين. فالجدول يوضح أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين من خلال التدريب والتكوين، والعمل على تعزيز مراقبة وتقييم الأداء.

جدول رقم (41): يوضح طرق تحفيز العمال التي تعتمد عليها المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تقديم الهدايا	02	05,56%
الترقية	16	44,44%
تقديم الدعم المعنوي	18	50%
المجموع	36	100%

الشكل رقم 41: يوضح طرق تحفيز العمال التي تعتمد عليها المؤسسة

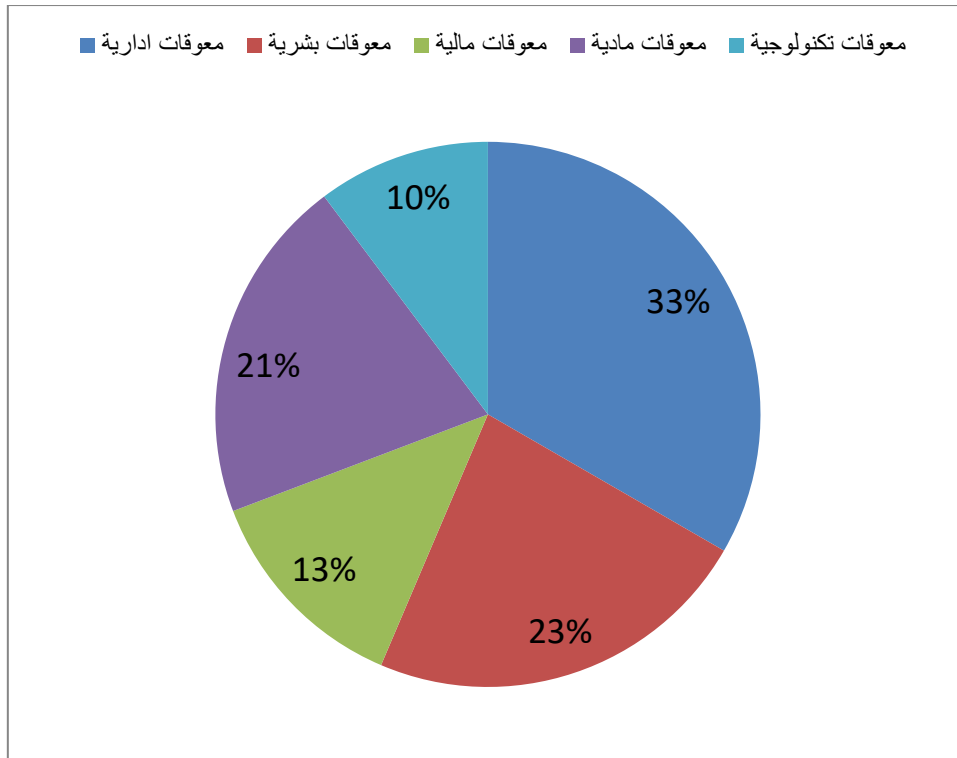


يستنتج من ذلك أن مؤسسة موبيليس تولي اهتمامًا كبيرًا بتقديم الدعم المعنوي لموظفيها، وهو ما يعني أن الموظفين يحتاجون إلى شعور بالدعم والتشجيع والاهتمام من جانب المؤسسة. كما يتضح أن الترقية تعد من بين طرق التحفيز التي تتبناها المؤسسة، وأنه يجب عليها توفير فرص للتطوير والترقية للموظفين. أما تقديم الهدايا، فإنها طريقة تحفيزية غير فعالة نسبيًا ولا تتمتع بنفس الأهمية التي يوليها لها الموظفون. لذا، يمكن الاستنتاج بأن المؤسسة تركز أكثر على الدعم المعنوي والترقية كطريقتين رئيسيتين لتحفيز الموظفين.

جدول رقم (42): يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
معوقات إدارية	13	33,33%
معوقات بشرية	09	23,08%
معوقات مالية	05	12,82%
معوقات مادية	08	20,51%
معوقات تكنولوجية	04	10,26%
المجموع	39	100%

الشكل رقم 42: يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية



يمكن تقدير أن الموظفين في موبيليس يواجهون عدة معوقات بشكل عام، ولا يقتصر الأمر على معوقات محددة من بين المعوقات الإدارية أو البشرية أو المالية أو المادية. ومن العوامل الرئيسية التي يعاني منها الموظفين هي المشاكل المادية مثل قلة المكافآت والراتب، وتوفير المواد اللازمة للعمل. أي النتائج أيضًا إلى أن المشاكل البشرية من بينها العلاقات بين الموظفين والإدارة وصعوبة التواصل بينهم، تؤثر بشكل كبير على الأداء المهني للموظفين في المؤسسة. ويجب على المؤسسة أن تبحث عن طرق للتغلب على هذه المشاكل من أجل توفير بيئة عمل صحية ومتميزة للموظفين.

5- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة:

الجدول رقم (01): تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بهدف تحسين الأداء المهني في

المؤسسة حسب رأي المبحوثين

المجموع		هل يتطلب تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بهدف تحسين الاداء المهني في المؤسسة؟						المتغير	
		نوعية المعلومات و البيانات		كمية المعلومات و البيانات		حجم المعلومات و البيانات			
		%	ت	%	ت	%	ت		
09,09	03	%04,55	01	%14,29	01	%25	01	السن	من 20 سنة إلى 29 سنة
30,30	10	%31,82	07	%28,57	02	%25	01		من 30 سنة إلى 39 سنة
57,57	19	%59,10	13	%57,14	04	%50	02		من 40 سنة إلى 49 سنة
03,03	01	%04,55	01	00	00	00	00		من 50 سنة فأكثر
100	33	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	المستوى التعليمي	متوسط
18,18	06	09,09	02	57,14	04	00	00		ثانوي
72,73	24	81,82	18	28,57	02	100	04		جامعي
09,09	03	09,09	02	14,29	01	00	00		تكوين مهني
100	33	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع	
03,75	03	09,09	02	14,29	01	00	00	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات
02,5	02	04,55	01	00	00	25	01		من 6 إلى 10 سنوات
13,75	11	31,82	07	42,86	03	25	01		من 11 إلى 15 سنوات
80	64	54,55	12	42,86	03	50	02		أكثر من 15 سنوات
100	80	73,33	22	23,33	07	13,33	04	المجموع	

يبين لنا هذا الجدول أعلاه تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بهدف تحسين الأداء المهني في المؤسسة حسب رأي المبحوثين، حيث نلاحظ أن 59,10% من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة صرحوا بأن تجسيد الاتصال الفعال بين العمال يتطلب نوعية المعلومات و البيانات لتحسين الاداء المهني في المؤسسة، في حين أغلبيتهم لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 81,82% و أقدمية مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 54,55%.

و فيما يتعلق بالفئة من المبحوثين الذين يرون أن تجسيد الاتصال البناء ييم الموظفين يتطلب كمية المعلومات و البيانات لتحسين الاداء، بلغت نسبتهم 57,14% من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى 49 سنة، في حين أغلبية المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة 57,14% و خبرة مهنية من 11 سنوات فأكثر.

أما فيما يخص الفئة من المبحوثين الذين أجابوا بأن تجسيد الاتصال الفعال بين الموظفين يتطلب حجم المعلومات و البيانات لتحسين الاداء، حيث بلغت نسبتهم 50% من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 إلى 49% بحيث أغلبيتهم لديهم مستوى تعليمي جامعي ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات.

و في الاخير نستنتج بأن تجسيد الاتصال الفعال والبناء بين الموظفين يعتبر مهمًا جدًا لتحسين الأداء المهني في المؤسسة. ويبدو أن الفئة العمرية التي تتراوح من 40-49 سنة هي الأكثر استجابة في هذا المجال حيث يعتبروا بأن تحسين الأداء المهني يتطلب توفير نوعية جيدة من المعلومات والبيانات. ومن الواضح أن المستوى التعليمي ساهم في هذه النتائج حيث كانت أغلبية المستجيبين لهذه الفئة لديهم مستوى تعليمي جامعي، كما أن غالبية المستجيبين في الفئة التي تجسد الاتصال البناء بين الموظفين لديهم مستوى تعليمي ثانوي. وبما أن تحسين الأداء المهني يتطلب معلومات وبيانات يمكن الاستفادة منها، فيجب على المؤسسة مراعاة توفير الدورات التدريبية والأدوات اللازمة للحصول على هذه المعلومات والبيانات.

الجدول رقم (02): مساهمة تدريب و تكوين العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين الموظفين و المسؤولين في

تحسين أدائهم

المجموع		هل يساهم تدريب و تكوين العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أدائهم؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
00	00	00	00	00	00	متوسط	المستوى التعليمي
16,67	05	00	00	16,67	05	ثانوي	
73,33	22	00	00	73,33	22	جامعي	
10	03	00	00	10	03	تكوين مهني	
100	30	00	00	100	30	المجموع	
10	03	00	00	10	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
06,67	02	00	00	06,67	02	من 6 إلى 10 سنوات	
30	09	00	00	30	09	من 11 إلى 15 سنوات	
53,33	16	00	00	53,33	16	أكثر من 15 سنوات	
100	30	00	00	100	30	المجموع	

يبين لنا الجدول الموضح أعلاه، إذا يساهم تدريب و تكوين العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين الموظفين و المسؤولين في تحسين أدائهم، حيث نلاحظ بأن 73,33% من فئة العمال المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي أكدوا أن تدريب العمال و تكوينهم يساهم في كيفية الاتصال الجيد بينهم، كما نلاحظ أيضا أن نسبة 53,33% لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات.

و في الأخير نستنتج أن التدريب و التكوين المهني يلعب دورا هاما في تحسين الأداء المهني للعاملين و خاصة أولئك الذين لديهم مؤهلات جامعية، كما يوضح الجدول أيضا أن العاملين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة يرون كذلك أن التدريب و التكوين المهني يساعد على تعزيز الاتصال بين العاملين و المسؤولين.

الجدول رقم (03): يوضح إعلام العمال بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم في

تحسين أدائهم

المجموع		هل إعلام العمال بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم في تحسين أدائهم؟				المتغير	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
30	09	03,33	01	26,67	08	ذكر	الجنس
70	21	00	00	70	21	أنثى	
100	30	03,33	01	96,67	29	المجموع	
23,33	07	00	00	24,14	07	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن
43,33	13	00	00	44,83	13	من 30 سنة إلى 39 سنة	
30	09	100	00	31,03	09	من 40 سنة إلى 49 سنة	
03,33	01	00	01	00	00	من 50 سنة فأكثر	
100	30	03,33	01	96,97	29	المجموع	
00	00	00	00	00	00	متوسط	المستوى التعليمي
16,67	05	00	00	16,67	05	ثانوي	
73,33	22	03,33	01	70	21	جامعي	
10	03	00	00	10	03	تكوين مهني	
100	30	03,33	01	96,97	29	المجموع	
10	03	00	00	10	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
06,67	02	00	00	06,67	02	من 6 إلى 10 سنوات	
30	09	00	00	30	09	من 11 إلى 15 سنوات	
53,33	16	03,33	01	50	15	أكثر من 15 سنوات	
100	30	03,33	01	96,97	29	المجموع	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 96,67% ما يقابل 29 من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن إعلام العمال بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم عي تحسين أدائهم المهني، معظمهم من فئة الإناث بنسبة 70% و التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 44,83% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 70% و التي لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50%.

في حين يوجد 03,33% ما يقابل شخص واحد من مجموع أفراد العينة معارض لذلك و الذي يتراوح عمره من 50 سنة فأكثر ذو مستوى تعليمي جامعي و الذي لديه خبرة مهنية أكثر من 15 سنة.

و في الأخير نستنتج بأن إعلام العمال بجميع القرارات و الاجراءات التي تتخذها الادارة يلعب دورا هاما في تحسين أدائهم في العمل، و خاصة بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بمؤهلات جامعية و لديهم خبرة مهنية تزيد عن 15 سنوات. يمكن أن يساعد إعلام العاملين بمثل هذه القرارات في تعزيز الثقة بين الموظفين و الإدارة مما يؤدي إلى تعزيز الاتصال و التفاعل في العمل.

الجدول رقم (04): كيفية إخضاع أداء العمال بمؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو

المجموع		هل ذلك من خلال إخضاع أداء العمال؟						المتغير	
		الطرق و المناهج و الاساليب الواجب اتباعها بالمؤسسة		الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة		الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
00	00	00	00	00	00	00	00	متوسط	المستوى التعليمي
15,38	06	10	01	23,53	04	08,33	01	ثانوي	
74,36	29	70	07	70,59	12	83,33	10	جامعي	
10,26	04	20	02	05,88	01	08,33	01	تكوين مهني	
100	39	33,33	10	56,67	17	40	12	المجموع	
07,69	03	00	00	05,56	01	18,18	02	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
05,13	02	00	00	11,11	02	00	00	من 6 إلى 10 سنوات	
35,90	14	40	04	38,89	07	27,27	03	من 11 إلى 15 سنوات	
51,28	20	60	06	44,44	08	54,55	06	أكثر من 15 سنوات	
100	39	33,33	10	60	18	33,33	11	المجموع	

يبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أن تطبيق الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة من أهم كفايات إخضاع أداء العمال على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو بنسبة تمثل 83,33% ثم نجد في المرتبة الثانية النسب متساوية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية و التكوين المهني اللتان تمثلان 08,33% لكل واحدة منهما. و في آخر الترتيب نجد النسب الصفرية لدى أفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسط التي تمثل 0%.

بناءً على هذه الحصيلة الرقمية يتبين أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يركزون على أن اكتساب الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة تعد من أهم الركائز إخضاع أداء الموظفين و ترقية و تعزيزهم حيث أنهم يتميزون بمؤهلات و مهارات تنظيمية و إدارية و تعليمية تسمح لهم بالتكيف و التأقلم مع هذه الأسس و المبادئ و يتحقق له الفهم الجيد و الاستيعاب المناسب، أما النسب المتساوية لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية و التكوين المهني فهم يحتاجون إلى أسس و مبادئ و إجراءات العمل تبسط لهم إجراءات العمل و نظام سيره كما أنهم محدودين العدد على مستوى عينة دراستنا الحالية.

و في آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة من خلال نسبتهم المعدومة التي تعود إلى كون هذه المؤسسة تعمل على استقطاب و جلب أفراد يتمتعون بمهارات و مؤهلات تعليمية و إدارية تسمح له بأن العمل و المسؤوليات و الوظائف المستندة إليهم بكل تفاني و جدية و إخلاص و مسؤولية.

أما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فيبين لنا أن أغلبية أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة يؤكدون أن الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة من أهم كفايات إخضاع أداء العمال على مستوى مؤسسة موبيليس بنسبة تمثل 54,55% يليه في المرتبة الثانية أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة تمثل 27,27% و في ثالث الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تمثل 18,18% و في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 6 إلى 10 سنوات بنسبة معدومة تمثل 0%.

بناءً على هذه المعطيات و الاحصائيات الرقمية يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة و الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة يتمتعون بخبرات و مهارات و تجارب تنظيمية و إدارية و معرفية تسمح لهم بتعزيز و تطوير مستوى آدائهم المهني و هذا من خلال اكتساب مهارات و أساليب تنظيمية و أسس و مقومات الثقافة الاتصالية و التنظيمية التي تسمح لهم بأداء مختلف الوظائف و الأدوار

المسندة إليهم بكل حماسة و دافعية و في إطار الاجراءات التنظيمية المعمولة على مستوى مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو.

و منه نستخلص في الأخير بأن تطبيق الأسس و المبادئ و المعايير القائمة على مستوى مؤسسة موبيليس يعد من أهم مؤشرات إخضاع أداء العاملين و ضبطه و تحسينه و هذا من خلال تحسين و تطوير مستوى أداء الموارد البشرية التي تعد المعادلة الصعبة في زيادة فعالية و كفاءة هذه المؤسسة الخدمية (موبيليس).

و في ثاني الترتيب نجد الاستراتيجية المتبعة في المؤسسة حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون على أن الاستراتيجية المتبعة في مؤسسة من أهم كيفية إخضاع أداء العمال على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو بنسبة تمثل 70,59% و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 23,53% و في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسط بنسبة صفرية تمثل 0%.

بناءا على هذه المقاربات الكمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يتمتعون بمؤهلات و قدرات علمية و كفاءات مما يسمح لنا باكتساب أسس تطبيق الاستراتيجيات المتبعة و تحقيق مستوى عالي من الفهم و الاستيعاب من أجا تطبيق تلك الاستراتيجية و الخطط على أرض الميدان وفق أسس صحيحة و سليمة أما النسب المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي و التكوين المهني فهم يتسمون بمستويات تعليمية متواضعة و هم بحاجة إلى تعرف و رصد و فهم مختلف الاستراتيجيات و الخطط وفق أسس صحيحة و هذا من خلال تبسيطها و تفسيرها بشكل مميز و ممنهج و وفق مراحل مدروسة تتطلب التدرج. أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط فنفسر النسبة المعدومة كونهم لا يتمتعون بمكتسبات و مؤهلات تعليمية و هذا ما يفسر عدم قيام مؤسسة موبيليس بتيزي وزو كونهم لا يتوفرون على الرصيد المعرفي الاداري الملائم و ابلمناسب من أجل القيام و أداء الوظائف و الأدوار و المسؤوليات و المهام المكلف من طرف الإدارة العليا بمؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بالخبرة المهنية فيتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة يؤكدون على أن الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة من أبرز كيفية إخضاع أداء العمال على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو بنسبة تمثل 44,44%. و في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة تمثل 38,89%. و في المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 6 إلى 10

سنوات بنسبة تمثل 11,11%، و في آخر الترتيب نجد أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة تمثل 5,56%.

بناءً على هذه المعطيات الرقمية يتضح لنا أن أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة و الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة يتمتعون بمهارات و أسس الثقافة التنظيمية و الادارية التي تسمح لهم بتنفيذ و تطبيق الاستراتيجية المتبعة بمؤسسة موبيليس وفق أسس و مقومات سليمة و صحيحة و هم مطلعين و ملمين بمختلف الأساليب التنظيمية و ظروف العمل على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات فهم في طور الإنشاء و اكتساب المهارات و أسس تطبيق الاستراتيجية المتبعة الواضحة المفهومة و المخطط لها وفق مؤشرات كمية و رقمية يستند إليها. أما الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فهم حديثي العهد للإلتحاق لهذه المؤسسة و هم بحاجة إلى اكتساب أسس و ثقافة تنظيمية و إدارية بشكل متدرج و من خلال الإنخراط إلى الدورات التدريبية و التربصات الميدانية على مستوى هذه المؤسسة من أجل تطبيق مختلف الخطط و السياسات و الاستراتيجيات تطبيقاً أمثل و أنسب و أحسن.

و منه نستنتج في الأخير بأن الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة من أهم كيفية إخضاع أداء العمال كون صياغة الاستراتيجية و مختلف الخطط و السياسات تعود خارطة الطرق من أجل تحقيق أهداف و غايات هذه المؤسسة التي يمكن قياسها و تحقيقها وفق مؤشرات كمية و نوعية بالإضافة إلى قابلية تحقيقها على أرض الواقع و هذا لن يتأتى إلا من خلال تطوير و تحسين مهارات و مؤهلات الموظفين وفق أسس موضوعية و علمية تعمل على مواكبة و مسايرة مختلف تطورات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

و في ثالث الترتيب نجد طرق المناهج و الأساليب الواجب اتباعها بالمؤسسة إذ يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بتغيير المستوى التعليمي أن أهمية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يؤكدون أن الطرق و المناهج و الأساليب الواجب اتباعها بالمؤسسة من أهم كيفية إخضاع أداء العمال على مستوى مؤسسة موبيليس بنسبة تمثل 70% و في ثاني الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني بنسبة تمثل 20% و في ثالث الترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية بنسبة تمثل 10% و في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى المتوسط بنسبة 0%.

من خلال هذه المؤشرات الاحصائية يتضح لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية يعتبرون أن اكتساب مختلف الأساليب و طرق و التقنيات و الاجراءات الإدارية يعد من أهم المؤشرات التحكم و ضبط أداء العمال و تحسين و توجيهه للوجهة الصحيحة و المناسبة الملائمة و السليمة، و هذه الفئة تتمتع بالمؤهلات و

المكتسبات التعليمية و الادارية معتبرة و هائلة تسمح لها باكتساب عصرية تواكب تطورات العصر و مختلف تغيراته، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية و التكوين المهني فهم يتسمون بمستويات تعليمية متواضعة مما يتوجب على مسؤولي مؤسسة موبيليس ضرورة شرح و تبسيط الإجراءات و تنظيميا المعمول بها من أجل القيام بوظائفهم و مهامهم على أكمل وجه و صورة حسنة و ملائمة و مناسبة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة فهن خلا نسبهم الصفرية التي تعود إلى أن مؤسسة موبيليس تعمل على استقطاب و جذب الأفراد الذين يتمتعون بكفاءات و مهارات اتصالية متنوعة و متشعبة متعددة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية فيتضح لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة يؤكدون أن الطرق و المناهج و الأساليب الواجب اتباعها بمؤسسة موبيليس من أهم مؤشرات إخضاع أداء العمال بنسبة 60% و في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنة بنسبة تمثل 40% في حين نجد نسب صفرية معدومة لدى أفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات و الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 0%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنوات و الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات يتمتعون بخبرات و تجارب تنظيمية تسمح لهم باكتساب مختلف المناهج و الأساليب الواجب اتباعها و تعزيز آدائهم و تطويرهم من أجل أن يكون المضافة من المؤسسة. أما الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات و الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات فهم يتسمون بخبرات و مهارات محدودة نوعا ما و هم بحاجة إلى تلقي مختلف الدورات التدريبية و التربصات الميدانية التي تسمح لهم بالتطوير مستوى آدائهم المهني و الوظائف و تكوين أسس الثقافة الاتصالية و التنظيمية.

و في الأخير نستنتج أن اتباع الطرق و المناهج و الأساليب على مستوى مؤسسة موبيليس بعد حجرة زاوية و ركن الركين و العنصر الأساسي و الرئيسي في ضبط و التحكم في أداء الموظفين و توجيههم للوجهة السليمة و الايجابية مما يسمح بتكوين صورة ذهنية حسنة و ايجابية و عن منتوجات و خدمات هذه المؤسسة من أجل الحفاظ علة مكوناتهما في السوق و في المحيط الذي تنشط فيه خاصة في ظل المنافسة الشرسة و الحادة الموجودة بين مختلف المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس الميدان (جازي و أوريدو).

الجدول رقم (05): يوضح أعلاه إتاحة المؤسسة فضاءات التبادل بين العمال

المجموع		لماذا تتيح المؤسسة فضاءات التبادل بين العمال؟						المتغير	
		المساهمة باقتراحات لتحسين مستوى العمل		تبادل المعلومات حول العمل		تبادل الخبرات و التجارب			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
00	00	00	00	00	00	00	00	متوسط	المستوى التعليمي
12,24	06	13,33	02	10,53	02	13,33	02	ثانوي	
75,51	37	73,33	11	78,95	15	73,33	11	جامعي	
12,24	06	13,33	02	10,53	02	13,33	02	تكوين مهني	
100	49	50	15	63,33	19	50	15	المجموع	
10,42	05	13,33	02	10,53	02	07,14	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
10,42	05	06,67	01	10,53	02	14,29	02	من 6 إلى 10 سنوات	
27,08	13	33,33	05	21,05	04	28,57	04	من 11 إلى 15 سنوات	
52,08	25	46,67	07	57,89	11	50	07	أكثر من 15 سنوات	
100	48	50	15	63,33	19	46,67	14	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه إتاحة المؤسسة فضاءات التبادل بين العمال، فنلاحظ بأن أغلبية العمال المبحوثين ذو المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 78,95% ما يقابل 15 من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تتيح فضاءات لتبادل المعلومات حول العمل و الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 57,89%.

كما أكد 73,33% ما يقابل 11 من إجمالي المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 46,67% ما يقابل 7 من مجموع أفراد العينة أن المؤسسة تتيح فضاءات للمساهمة باقتراحات لتحسين مستوى العمل .

في حين أكد 73,33% من عمال المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي و ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50% ما يقابل 7 من مجموع أفراد العينة أن المؤسسة تتيح فضاءات لتبادل الخبرات و التجارب بين الموظفين.

و في الأخير نستنتج أن أن توفير فضاءات التبادل بين العمال يلعب دورًا هامًا في تحسين الأداء المهني وزيادة مستوى الإنتاجية في المؤسسة. كما أنه من الضروري توفير التدريب والتأهيل المستمر، وتوفير فرص التواصل والتفاعل بين الموظفين لتبادل الخبرات والمعلومات والمساهمة بالإقتراحات لتحسين مستوى العمل. ولتحقيق ذلك، يجب على الإدارة أن تستثمر في خطط التوعية والتدريب للعمال بشكل منتظم ومستمر لضمان فهمهم للقرارات والإجراءات المتخذة في المؤسسة وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق الأهداف المنشودة.

جدول رقم (06): يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال و التي عليهم احترامها و عدم تجاوزها

المتغير		ماهي أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال و التي عليهم احترامها و عدم تجاوزها؟									
		احترام أداب الحديث و المعاملة		عدم التقصير في العمل		عدم التغيب		احترام الوقت و المواعيد			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
الجنس	ذكر	23,64	13	18,75	03	10	01	40,91	09	00	00
	أنثى	76,36	42	81,25	13	90	09	59,09	13	100	07
المجموع		100	55	53,33	16	33,33	10	73,33	22	23,33	07
السن	من 20 سنة إلى 29 سنة	13,04	09	10,53	02	15,38	02	22,22	02	10,71	03
	من 30 سنة إلى 39 سنة	24,64	17	26,32	05	30,77	04	33,33	03	17,86	05
	من 40 سنة إلى 49 سنة	59,42	41	57,89	11	53,85	07	44,44	04	67,86	19
	من 50 سنة فأكثر	02,90	02	05,26	01	00	00	00	00	03,57	01
المجموع		100	69	63,33	19	43,33	13	30	09	93,33	28
المستوى التعليمي	متوسط	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
	ثانوي	09,23	06	05,56	01	08,33	01	00	00	14,81	04
	جامعي	80	52	77,78	14	83,33	10	100	08	74,07	20
	تكوين مهني	10,77	07	16,67	03	08,33	01	00	00	11,11	03
المجموع		100	65	60	18	40	12	26,67	08	90	27
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	07	11,11	02	09,09	01	14,29	01	21,43	03
	من 6 إلى 10 سنوات	12	06	11,11	02	18,18	02	14,29	01	07,14	01
	من 11 إلى 15 سنوات	36	18	22,22	04	27,27	03	42,86	03	57,14	08
	أكثر من 15 سنوات	38	19	55,56	10	45,45	05	28,57	02	14,28	02
المجموع		100	50	60	18	36,67	11	23,33	07	46,67	14

يوضح لنا الجدول أعلاه أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال و التي عليهم احترامها و عدم تجاوزها، فنلاحظ بأن 22 من عمال المبحوثين أكدوا أن عدم التغيب من أهم القوانين التي يجب احترامها، أكثرهم إناث بنسبة 59,09%، التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة تقدر ب44,44%، ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 100% و التي لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 42,86%.

كما أكد 16 من المبحوثين أن احترام آداب الحديث و المعاملة من أهم القوانين الواجب احترامها، و أكثر اختيارا لهذه الإجابة هم الإناث بنسبة 81,25%، التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 57,89% و التي لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 77,78% ذات خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 55,56%.

في حين أكد 10 من عمال المبحوثين أن عدم التقصير في العمل يعد من أهم القوانين الواجب احترامها، و الأغلبية الذين اختاروا هذه الإجابة هم فئة الإناث بنسبة 90% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 53,85% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 83,33% و التي لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 45,45%.

و أخيرا، صرح 7 ما يقابل 23,33% من المبحوثين أن احترام الوقت و المواعيد من أهم القوانين التي لا يجب تجاوزها، معظمهم من فئة الإناث بنسبة 100% ما يقابل 7 من مجموع أفراد العينة و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 67,86% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 74,07% و لديهم خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 57,14%.

و في الأخير، نستنتج أن هناك قوانين و ضوابط محددة يجب احترامها من قبل العمال لتحسين الأداء المهني وتعزيز الإنتاجية في المؤسسة. من بين القوانين الأساسية التي تم ذكرها: عدم التغيب عن العمل، واحترام آداب الحديث والمعاملة، وعدم التقصير في العمل، واحترام الوقت والمواعيد. كما تبين النتائج أن العمال الذين يعملون لمدة طويلة ولديهم درجات علمية عالية أكثر تأكيذاً على أهمية هذه القوانين.

جدول رقم (07): يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء

المهني

المجموع		ماهي أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني؟								المتغير	
		النشاط و الحيوية		القدرة على التأقلم و تسيير الأزمات		روح المسؤولية و المبادرة		التخصص بالاتصال			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
12,50	07	11,76	02	20	02	14,29	03	00	00	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن
28,57	16	29,41	05	40	04	19,05	04	35,5	03	من 30 سنة إلى 39 سنة	
55,36	31	52,94	09	40	04	61,90	13	62,5	05	من 40 سنة إلى 49 سنة	
03,57	02	05,88	01	00	00	04,76	01	00	00	من 50 سنة فأكثر	
100	56	56,67	17	33,33	10	70	21	26,67	08	المجموع	
10,91	06	00	00	18,18	02	05	01	27,27	03	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
05,45	03	00	00	09,09	01	05	01	09,09	01	من 6 إلى 10 سنوات	
34,55	19	38,46	05	36,36	04	35	07	27,27	03	من 11 إلى 15 سنوات	
49,09	27	61,54	08	36,36	04	55	11	36,36	04	أكثر من 15 سنوات	
100	55	43,33	13	36,67	11	66,67	20	36,67	11	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه أهم الأسس و المبادئ الواجب توافرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني، فنلاحظ بأن 21 من عمال المبحوثين أكدوا أن روح المسؤولية و المبادرة هي من أهم الأسس التي يجب أن يتوفر لدى القائم بالاتصال، و من أغلبية عمال المبحوثين الذين اختاروا هذا الجواب هم الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 61,90% ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 55%.

كما أكد 67,56% من إجمالي المبحوثين بأن النشاط و الحيوية هي من أهم المبادئ التي يجب أن يتوفر لدى القائم بالاتصال، فأكثر اختيارا لهذه الإجابة هم الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 52,94% ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 61,54%.

في حين أكد 33,33% من مجموع أفراد العينة بأن القدرة على التأقلم و تسيير الأزمات هي من الأسس و المبادئ التي يجب أن يتوفرها القائم بالاتصال، فمعظم العمال المبحوثين الذين اختاروا هذه الإجابة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 39 سنة بنسبة 40% و ذو خبرة مهنية من 11 سنة فما فوق بنسبة 36,36%.

و أخيرا أكد 26,67% من مجموع أفراد العينة بأن التخصص بالاتصال هو من أهم الأسس و المبادئ التي يجب أن يتوفرها القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني، أكثرهم هي الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 62,06% و ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 36,36%.

و في الأخير نستنتج أن هناك عدة أسس ومبادئ يجب توافرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني، وأن هذه الأسس والمبادئ قد تختلف بناء على الخبرة المهنية والفئة العمرية للشخص. ومن بين أهم الأسس والمبادئ المذكورة في الجدول: روح المسؤولية والمبادرة، النشاط والحيوية، القدرة على التأقلم وتسيير الأزمات، والتخصص بالاتصال. ويمكن أن تساعد الإدارة في تعزيز هذه الأسس والمبادئ عبر تدريب الموظفين وتوفير الفرص لتبادل المعرفة والخبرات بينهم، وذلك من أجل تحقيق التحسين المستمر في مستوى الأداء العام للمؤسسة.

جدول رقم (08): يوضح كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس في بناء صورة ذهنية حسنة لدى

جمهورها الداخلي و الخارجي

المجموع		كيف تساهم الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس في بناء صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي؟						المتغير		
		تحسين علاقات الاحترام و التقدير		الرد على الانشغالات و الاقتراحات		تقوية العلاقات الاجتماعية				
		ت	%	ت	%	ت	%			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ت	الجنس	ذكر أنثى
26,32	10	16,67	02	38,89	07	12,5	01			
73,68	28	83,33	10	61,11	11	87,5	07			
100	38	40	12	60	18	26,67	08	المجموع		
15,63	05	15,38	02	15,79	03	00	00	السن		من 20 سنة إلى 29 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
28,13	09	23,07	03	31,58	06	00	00			
50	16	53,85	07	47,37	09	87,5	07			
07,14	02	07,69	01	05,26	01	12,5	01			
100	32	43,33	13	63,33	19	26,67	08	المجموع		
00	00	00	00	00	00	00	00	المستوى التعليمي		متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني
15	06	15,38	02	21,05	04	00	00			
75	30	69,23	09	73,68	14	87,5	07			
10	04	15,38	02	05,26	01	12,5	01			
100	40	43,33	13	63,33	19	26,67	08	المجموع		
13,33	04	07,69	01	17,65	03	00	00	الخبرة المهنية		أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات
13,33	04	15,38	02	11,76	02	00	00			
33,33	10	23,08	03	41,18	07	00	00			
40	12	53,85	07	29,41	05	100	10			
100	30	43,33	13	56,67	17	33,33	10	المجموع		

يبين لنا الجدول أعلاه كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس في بناء صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي، حيث أكد 60% من عمال المبحوثين بأن الرد على الانشغالات و الاقتراحات هي التي تساهم في بناء صورة ذهنية حسنة، أكثرهم من فئة الإناث بنسبة 61.11% و التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 47,37% و التي لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 73,68% و ذات خبرة مهنية من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 41,18%.

في حين أكد 40% من عمال المبحوثين بأن تحسين علاقات الاحترام و التقدير هي التي تساهم في بناء صورة ذهنية حسنة، فأكثر اختيارا لهذه الاجابة هم فئة الاناث بنسبة 83,33% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 53,85% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 69,23% و التي لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 53,83%.

كما أكد 26,67% من العمال المبحوثين أن تقوية العلاقات الاجتماعية تساهم في بناء صورة ذهنية حسنة، فأكثر اختيارا لهذا الجواب هم فئة الإناث بنسبة 87,05% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 87,05% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 87,05% و التي لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 100%.

و في الأخير يمكن استنتاج أن الرد السريع على الاستفسارات والاهتمام بالاقتراحات يعد أساسًا مهمًا في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور الداخلي والخارجي، حيث يعتبر ذلك من خلال الدراسة المذكورة أولوية لدى غالبية العاملين في المؤسسة. الإدارة بدورها يجب أن تعمل على تدريب الموظفين وتوفير الفرص لتحسين تفاعلاتهم مع الجمهور بهدف تحقيق التحسين المستمر في مستوى الأداء العام للمؤسسة. كما يمكن استنتاج أيضًا أن تحسين العلاقات الاجتماعية تضاف إلى التفاعلات الإيجابية في بناء صورة ذهنية حسنة، ولكن بنسبة أقل من التفاعلات السابقة.

جدول رقم (09): يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الاداء المهني بالمؤسسة

المجموع		ماهي التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الاداء المهني بالمؤسسة؟						المتغير	
		التموقع في السوق الذي تنشط فيه		استقطاب و جلب الزبائن		تحسين جودة الخدمة المقدمة			
		%	ت	%	ت	%	ت		
00	00	00	00	00	00	00	00	متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني	المستوى التعليمي
16,67	07	25	02	33,33	04	04,55	01		
73,81	31	62,5	05	66,67	08	81,82	18		
09,52	04	12,5	01	00	00	13,64	03		
100	42	26,67	08	40	12	73,33	22	المجموع	
13,95	06	12,5	01	25	03	08,70	02	أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنوات أكثر من 15 سنوات	الخبرة المهنية
09,30	04	12,5	01	08,33	01	08,70	02		
27,90	12	25	02	33,33	04	26,09	06		
48,84	21	50	04	33,33	04	56,52	13		
100	43	26,67	08	40	12	76,67	23	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الأداء المهني بالمؤسسة، فلاحظ أن 22 من عمال المبحوثين ما يقابل 73,33% أجابوا بتحسين جودة الخدمة المقدمة و الذيم لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 81,82% ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 56,82%.

في حين 40% من عمال المبحوثين ما يقابل 12 من مجموع أفراد العينة أجابوا باستقطاب و جلب الزبائن، و الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 66,67% ذو خبرة مهنية تفوق 11 سنة بنسبة 33,33%.

كما أكد 26,67% ما يقابل 8 من عمال المبحوثين أجابوا بالتموقع في السوق الذي تنشط فيه، و الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 62.05% ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50%.

و أخيرا نستنتج بأن تكنولوجيا الاتصال الحديثة قد أثرت بشكل إيجابي على تحسين أداء المؤسسة، وخاصة في جودة الخدمة المقدمة. كما يتضح أن الموظفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي قد أبدوا أعلى مستوى من الاستجابة لتحسين جودة الخدمة والتموقع في السوق. بينما تركيز البعض على جلب الزبائن يدل على ضرورة وجود برامج تدريبية قوية لتطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين في هذا المجال.

جدول رقم (10): يوضح الأساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أداء العمال

المجموع		ماهي الأساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أداء العمال؟												المتغير	
		جميعها		تدعيم روح الإنتماء للمؤسسة		تدعيم التعاون		تشجيع عملية المشاركة		تدعيم ثقافة الإبتكار و الإبداع		تدعيم ثقافة الانسجام و التنسيق			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
28,95	11	36,84	07	16,67	01	00	00	33,33	01	33,33	01	33,33	01	ذكر	الجنس
71,05	27	63,16	12	83,33	05	100	04	66,67	02	66,67	02	66,67	02	أنثى	
100	38	63,33	19	20	06	13,33	04	10	03	10	03	10	03	المجموع	
15,91	07	05	01	25	02	50	02	33,33	01	20	01	00	00	من 20 إلى 29 سنة	السن
29,55	13	20	04	37,5	03	50	02	33,33	01	40	02	25	01	من 30 إلى 39 سنة	
47,73	21	75	15	25	02	00	00	33,33	01	20	01	50	02	من 40 إلى 49 سنة	
06,82	03	00	00	12,5	01	00	00	00	00	20	01	25	01	من 50 سنة فأكثر	
100	44	66,67	20	26,67	08	13,33	04	10	03	16,67	05	13,33	04	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	متوسط	المستوى التعليمي
11,36	05	20	04	14,29	01	00	00	00	00	00	00	00	00	ثانوي	
75	33	75	15	71,43	05	75	03	75	03	80	04	75	03	جامعي	
13,64	06	5	01	14,29	01	25	01	25	01	20	01	25	01	تكوين مهني	
100	44	66,67	20	23,33	07	13,33	04	13,33	04	16,67	05	13,33	04	المجموع	
18,18	08	05,26	01	12,5	01	25	01	50	02	40	02	25	01	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
06,82	03	05,26	01	12,5	01	25	01	00	00	00	00	00	00	من 6 إلى 10 سنوات	
34,09	15	31,58	06	5'37	03	50	02	25	01	40	02	25	01	من 11 إلى 15 سنة	
40,91	18	57,89	11	37,5	03	00	00	25	01	20	01	50	02	أكثر من 15 سنوات	
100	44	63,33	19	26,67	08	13,33	04	13,33	04	16,67	05	13,33	04	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه الأساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أداء العمال، فنلاحظ بأن 63,33% ما يقابل 19 من مجموع أفراد العينة أكدوا بأن تدعيم ثقافة الانسجام و التنسيق، تدعيم ثقافة الابتكار و الابداع، تشجيع عملية المشاركة و تدعيم التعاون و روح الانتماء للمؤسسة، كلها تعد من الاساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أداء العمال، فمعظم العمال الذين اختاروا هذه الاجابات هم من صنف الاناث التي تقدر نسبتهن ب 63,16% و التي تتراوح أعمارهن من 40 إلى 49 سنة، ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75% و التي لديهن خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 57,89%.

في حين أكد 20% ما يقابل 6 من عمال المبحوثين الذين اختاروا إجابة تدعيم الانتماء للمؤسسة حيث أكثرهم من فئة الإناث بنسبة 83,33% التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 37,05% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 71,43% و التي لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 37,05%.

كما أكد 13,33% ما يقابل 4 من مجموع أفراد العينة الذين اختاروا إجابة تدعيم التعاون بحيث معظمهم إناثا بنسبة 100% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 39 سنة بنسبة 50% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75% و التي لديهن خبرة مهنية من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 25%.

في حين صرح 10% ما يقابل 3 من مجموع أفراد العينة الذين اختاروا إجابة تشجيع عملية المشاركة بحيث أكثرهم من فئة الإناث بنسبة 66,67% و التي تتراوح أعمارهم من 20 إلى 49 سنة بنسبة 33,33% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75% و التي لديهم خبرة مهنية من 11 سنة فأكثر بنسبة 25%.

و كذلك أكد 10% من عما المبحوثين الذين اختاروا إجابة تدعيم ثقافة الابتكار و الابداع و التي معظمهم من فئة الاناث التي تقدر نسبتهم 66,67% و التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 40% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 80% و التي لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات بنسبة 40%.

كما صرح 10% من عمال المبحوثين الذين اختاروا إجابة تدعيم ثقافة الانسجام و التنسيق بحيث أغليبيتهم يتبين في فئة الاناث بنسبة 66,67% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 50% ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75% و التي لديهن خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50%.

و في الأخير نستنتج بأن هناك عدة اساليب يتبعها المسؤولون لتحسين أداء العمال والتي تتضمن تدعيم ثقافة الانسجام والتنسيق، تشجيع الابتكار والإبداع، وتدعيم التعاون وروح الانتماء للمؤسسة. و نلاحظ أن الإناث هم الأكثر اختياراً لهذه الأساليب، والأكثر تمثيلاً في كل الفئات العمرية والتعليمية والعملية.

جدول رقم (11): يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية و التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء

المهني و السير الحسن بالمؤسسة

المجموع		ماهي أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية و التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني و السير الحسن بالمؤسسة؟										المتغير	
		معوقات تقنية		معوقات مادية		معوقات مالية		معوقات بشرية		معوقات إدارية			
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
41,03	16	50	02	62,5	05	60	03	33,33	03	23,08	03	الجنس	ذكر
58,97	23	50	02	37,5	03	40	02	66,67	06	76,92	10		أنثى
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	
10,26	04	00	00	14,29	01	00	00	10	01	15,38	02	السن	من 20 سنة إلى 29 سنة
02,56	10	25	01	14,29	01	40	02	20	02	30,77	04		من 30 سنة إلى 39 سنة
58,97	23	75	03	71,43	05	60	03	60	06	46,15	06		من 40 سنة إلى 49 سنة
05,13	02	00	00	00	00	00	00	10	01	07,69	01		من 50 سنة فأكثر
100	39	13,33	04	23,33	07	16,67	05	33,33	10	43,33	13	المجموع	
00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	المستوى التعليمي	متوسط
17,95	07	25	01	25	02	00	00	22,22	02	15,38	02		ثانوي
71,79	28	50	02	75	06	100	05	55,56	05	76,92	10		جامعي
10,26	04	25	01	00	00	00	00	22,22	02	7,69	01		تكوين مهني
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	
10,26	04	25	01	12,5	01	00	00	11,11	01	07,69	01	الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات
05,13	02	00	00	00	00	00	00	00	00	15,38	02		من 6 إلى 10 سنوات
35,90	14	25	01	50	04	40	02	33,33	03	30,77	04		من 11 إلى 15 سنوات
48,72	19	50	02	37,5	03	60	03	55,56	05	46,15	06		أكثر من 15 سنوات
100	39	13,33	04	26,67	08	16,67	05	30	09	43,33	13	المجموع	

يوضح لنا الجدول أعلاه أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية و التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني و السير الحسن بالمؤسسة، فنلاحظ أن 43,33% ما يقابل 13 من مجموع أفراد العينة، أكدوا بأن المعوقات الادارية هي التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني بالمؤسسة، معظمهم من فئة الإناث بنسبة 76,92% ما يقابل 10 من مجموع أفراد العينة و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 46,15% و التي لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 76,92% ذات خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 46,15%.

في حين 30% ما يقابل 09 من مجموع أفراد العينة، أجابوا "بمعوقات بشرية" بحيث أكثرهم من فئة الإناث التي تقدر بنسبة 66,67% و التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 60% و التي لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 55,56% ذات خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 55,56%.

كما أكدوا 26,67% ما يقابل 8 من عمال المبحوثين بأن المعوقات المادية هي التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني بالمؤسسة و معظمهم من فئة الذكور بنسبة 62,50% و التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 71,43%، و الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 75% ، ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50%.

و كذلك أكدوا 16,67% ما يقابل 5 من العمال المبحوثين بأن المعوقات المالية تؤثر بشكل سلبي على السير الحسن بالمؤسسة، فأكثر الموظفين الذين اختاروا هذه الإجابة هم من فئة الذكور بنسبة 60% و الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات.

و أخيرا أكدوا 13,33% ما يقابل 4 من المبحوثين أن من أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية هي معوقات تكنولوجية. فمعظم العمال الذين اختاروا هذه الإجابة هم من الفئة التي تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 75%، و الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي ذو خبرة مهنية أكثر من 15 سنوات بنسبة 50%.

نستنتج من الجدول والتحليل أنه يوجد عدة عوامل تؤثر على الأداء المهني والسير الحسن بالمؤسسة، ومنها المعوقات الإدارية والبشرية والمادية والمالية والتكنولوجية. ولاحظنا أن الإناث هن الأكثر تأثراً بالعوامل الإدارية والبشرية، مما يدل على أهمية تحسين الظروف الإدارية والإنسانية لتحسين الأداء المهني وتعزيز الانتماء والروح الإيجابية للموظفين وإداراتهم. وكذلك، يمكن تحسين ظروف العمل ومرافق المؤسسة لتقليل تأثير المعوقات الأخرى مثل المادية والمالية والتكنولوجية.

6- دليل مقابلة مع السيدة: "لطيفة ولد حسين"، رئيسة مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو

س1: كيف تقيمين ثقافة الاتصال في مؤسستكم؟

ج1: نقيّمها بطرق مختلفة، كمرقبة الجودة و اجراء استطلاعات الرأي و تحليل البيانات و تقييم مهارات الموظفين في التواصل و التفاعل.

س2: كيف تتعاملون مع المشكلات المتعلقة بالثقافة الاتصالية داخل مؤسستكم؟

ج2: نتعامل معها بالتوعية و التدريب، بالتواصل الفعال، بالتقييم الدوري، بالتعاون و العمل الجماعي، بالاستجابة السريعة للشكاوي، و التركيز على التحسين المستمر.

س3: كيف تتعاملون مع الموظفون الذين لديهم مشاكل في مهارات الاتصال و التواصل؟

ج3: من خلال تقييم أدائهم في المهام اليومية و تحليل نتائج هذه التقييمات و من ثم تحديد النقاط التي يحتاجون إلى التركيز عليها لتحسين مهاراتهم. و كذلك يمكن تقديم الدعم و المرافقة اللازمة للموظفين الذين يعانون من مشاكل في مهارات الاتصال و التواصل و ذلك من خلال توفير الأدوات و الموارد اللازمة لتحسين مهاراتهم.

س4: ماهي الاجراءات التي تتبعها مؤسستكم لتعزيز الثقافة الاتصالية بين الموظفين؟

ج4: توفير التدريبات و ورش العمل المناسبة لتحسين مهارات الاتصال و التواصل للموظفين، تشجيع الموظفين على المشاركة في فعاليات و أنشطة تعزز الاتصال و التواصل بينهم مثل الاجتماعات الدورية، انشاء منصات الكترونية للتواصل الداخلي، توفير فرص للموظفين لتبادل الأفكار و الآراء، و تشجيع الثقافة الايجابية للتواصل و التفاعل بين الموظفين.

س5: ماهي القيم التي تركز عليها مؤسستكم في تعزيز الثقافة الاتصالية بين موظفيها؟ و كيف تضمن المؤسسة تطبيق هذه القيم عمليا في جميع الأدوار و المستويات في المنظمة؟

ج5: تتمثل هذه القيم في: الصدق و الشفافية في التواصل، الاحترام و التقدير لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم و أدوارهم داخل المؤسسة، الإرادة و الالتزام بتحسين ثقافة الاتصال داخل المؤسسة، الاستماع الفعال و التفاعل مع الموظفين، و تشجيع التواصل الجماعي و التفاعل البناء داخل المؤسسة.

بالنسبة للتطبيق العملي لهذه القيم ، يمكن أن تتضمن المؤسسة عدة اجراءات، مثل: توفير التدريبات اللازمة لتحسين مهارات الاتصال لجميع الموظفين، الالتزام بمعايير عالية من الشفافية و الصدق في التواصل داخل المؤسسة ، تشجيع التواصل الجماعي و التفاعل بين الموظفين ، و تقديم المساعدة و الدعم للموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين مهارات الاتصال الخاصة بهم.

س6: ماهي المعايير التي تستخدمونها في مؤسستكم لتقييم الأداء المهني للعاملين؟

ج6: تتضمن هذه المعايير في الانجازات الوظيفية، السلوك المهني، التطور المهني و الابتكار و الابداع.

س7: ماهي الاساليب التي تستخدمونها لتحفيز الموظفين في مؤسستكم لتحسين أدائهم المهني؟ و كيف يمكن تحسين استخدام هذه الأساليب لزيادة الانتاجية و الكفاءة في العمل؟

ج7: من بين هذه الأساليب نذكر: الحوافز المالية، الترقية، التدريب و التطوير، التقييم المنتظم و اعطاء ملاحظات بناءة لمساعدتهم على تحسين أدائهم، برامج الاعتراف لتقدير الموظفين الذين يتميزون بأداء ممتاز و تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم. و لتحسين استخدام هذه الأساليب و زيادة الانتاجية و الكفاءة في العمل، يمكن تطبيق بعض الخطوات، كتحسين نظام الحوافز المادية لجعله أكثر جاذبية و فاعلية، تحديث برامج التدريب و التطوير و تخصيصها لتلبية احتياجات الموظفين و متطلبات العمل، و تطوير نظام التقييم لجعله أكثر شمولية.

س8: ماهي القوانين و اللوائح التي تنظم عملية التواصل داخل مؤسستكم؟ و كيف تطبقونها في العمل اليومي؟

ج8: من بين هذه القوانين و اللوائح نذكر أهمها: قانون حماية البيانات الشخصية، لائحة سياسات و اجراءات استخدام البريد الالكتروني في المؤسسة و تشمل مثالا في الحفاظ على سرية الرسائل. لائحة الاتصال الداخلي التي تحدد الاساليب المسموح بها و الممنوعة في التواصل داخليا، و القواعد الخاصة بالتواصل مع الزبائن كاستخدام لغة مهنية و الرد بسرعة على استفساراتهم.

س9: ماهي الخطوات التي يمكن اتباعها لتشجيع الإبداع و الابتكار بين الموظفين في مؤسستكم؟

ج9: يجب توفير بيئة تشجع على الابداع و الابتكار عن طريق إيجاد فرص للتفكير و التحدث بحرية حول الأفكار الجديدة دون الخوف من الانتقادات. و توفير التحفيز المالي و المعنوي و المكافآت.

س10: كيف يمكن للثقافة الاتصالية في مؤسساتكم أن تدعم هذه العملية و تحفيز الموظفين على التعاون و الابتكار في مجال عملهم؟

ج10: بتشجيع الحوار و المناقشة و ذلك من خلال تقديم المناسبات المناسبة للاجتماع و التفاعل و التبادل الابداعي بينهم، التواصل المفتوح ليتمكنوا الموظفون من مشاركة أفكارهم و تجاربهم بحرية، بثقافة التعاون و العمل الجماعي، الحرية في التعبير.

س11: ما هو النمط القيادي الذي تتبعه مؤسساتكم؟

ج11: يعتمد النمط القيادي المتبع في المؤسسة على الاحتياجات الفردية و الظروف المحيطة بها.

س12: كيف تقيّم العلاقات الاجتماعية بين العمال و المسؤولين في مؤسساتكم؟

ج12: يمكن القيام بدراسة لقياس مدى رضا الموظفين عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف، بإجراء مقابلات شخصية مع الموظفين و المسؤولين لتقييم مدى رضاهم عن العلاقات الاجتماعية و التعاملات بينهم،.....

س13: كيف تتعاملون مع النزاعات بين العاملين؟

ج13: نتعامل مع النزاعات بطريقة مهنية و عادية بالاستماع الفعال توفير الحلول البديلة و التدخل الرسمي في حال عدم توافق العاملين على الحلول المقدمة، تتخذ المؤسسة خطوات رسمية لحل النزاعات و تعتمد على السياسات و القوانين.

س14: كيف يمكن للموظفين التفاعل مع بعضهم البعض بطريقة إيجابية و محترمة؟

ج14: بالتعاون و الاحترام، الحفاظ على الهدوء و عدم الاستعجال، الاستماع للآخرين، البحث عن الحلول المشتركة، الاهتمام بالعلاقات الشخصية،

س15: كيف يمكن للمؤسسة تعزيز الثقة و التعاطف بين العاملين لتحسين العلاقات الاجتماعية؟

ج15: بتشجيع التواصل الفعال بين الموظفين و توفير منصات و فرص للتفاعل و التحدث مع بعضهم البعض، توفير بيئة عمل صحية و مريحة و تحفيزية و الاهتمام بصحة و رفاة، تشجيع العمل الجماعي و تنظيم فرق عمل

متعددة المهارات و توفير فرص للعمل على مشاريع مشتركة، تقديم التدريب و ورش العمل المتخصصة للموظفين و تحفيزهم على تطوير مهاراتهم المهنية و الشخصية، و تقديم الشكر و التقدير للموظفين عند القيام بعمل جيد.

❖ التعليق على المقابلة: السيدة ولد حسين لطيفة

يتضح من خلال المقابلة التي قمنا بها مع رئيسة مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" ان الثقافة الاتصالية هي مجمل ومجموع المعتقدات والتطورات والادراكات وعادات وتقاليد ومختلف الاجراءات الادارية والتنظيمية رامية الى زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة كما تساهم في تحفيز الموظفين والعمال في اداء مختلف الوظائف والمهام على اكمل وجه خاصة عند وجود نظام الحوافز سواء كانت مادية او معنوية وتفاعل الموظفين والعمال في اطار الجماعة التنظيمية يكون له تأثير ايجابي و جيد في تحقيق وتجسيد ما يعرف بالتزام الوظيفي اي الشعور بحسن المسؤولية مما يؤدي الى المحصلة النهائية المتمثل في ارساء الولاء التنظيمي الى حرص الموظف على سمعة المؤسسة والدفاع عنها والعمل على تحقيق اهدافها وغاياتها ويكون ذلك من خلال خلق استحداث اساليب اتصالية وتنظيمية حديثة تناسب وتتماشي مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية.

نستخلص من خلال هذه المقابلة مع السيدة "ولد حسين" ان الثقافة الاتصالية دور هام في سير الاداء المهني للعمال والحفظ على مكانتها في اسوق وحسن منتجاتها و خدماتها.

7- نتائج الدراسة:

• النتائج الجزئية:

- أن أغلبية المبحوثين هم فئة الإناث حيث بلغت نسبتهم 70% بمعدل 21 إنثا.
- إن المبحوثين تتفاوت أعمارهم من 20 إلى 50 سنة و ما فوق في مؤسسة موبيليس بتيزي وزو، و لكن الأغلبية تتراوح أعمارهم من 40 إلى 49 سنة بنسبة 63,33%.
- أن أغلبية الموظفين الموجودة بالمؤسسة هم من مستوى جامعي التي تقدر بنسبة 73,33%.
- أن معظم المبحوثين لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات عمل بنسبة 50%.
- أغلبية المبحوثين صرحوا بنسبة 22,86% بأن الثقافة الاتصالية تعرف على أنها مجموعة من المبادئ و الأسس.
- معظم المبحوثين بنسبة 26,32%، صرحوا بأن الثقافة الاتصالية تبنى على أساس الثقة.
- أن أغلب العمال المبحوثين يؤكدون على أن الثقافة الاتصالية تبنى على خاصية التشاور الجماعي بنسبة 50%.
- أن أغلب العمال المبحوثين يكونون ثقافة الاتصال بالقيام بالاجتماعات وتدريبات وكذلك بتطوير ثقافة العمل الجماعي بنسبة 29,82%.
- أن 60% من المبحوثين يشير إلى أن طبيعة العلاقة بينهم و بين المسؤولين حسنة، وهذا يعطي فكرة إيجابية عن بيئة العمل و العلاقات الداخلية في المؤسسة.
- أن الأكثرية العظمى من عمال المبحوثين بنسبة 50% صرحوا بأنهم يقومون بدورات تدريبية و تكوينية بشكل سنوي و هو أمر جيد لتحسين أداء العمال و تنمية مهاراتهم في العمل.
- أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم 62,86% يعتمدون بشكل رئيسي على المسؤولين داخل المؤسسة للحصول على المعلومات الخاصة بالقوانين.
- أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر بنسبة 39.13% صرحوا بأن المؤسسة تساهم لتشجيع العمل الجماعي في تبادل الخبرات و التجارب بين العمال.

- أن العمال يرون التفهم هو الخيار الأكثر فعالية للتعامل مع أي سلوك غير مرغوب، حيث أنه يعطي الفرصة للإصلاح و لإصلاح الخطأ.
- أن النسبة الأكبر من العاملين التي تقدر ب 45.45% تميل إلى الحصول على المكافآت الإضافية و الترقية من خلال حجم الأداء.
- أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 43,59% يتجسدون ذلك من خلال اخضاع أدائهم المهني للاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة.
- أن أسلوب القيادة في مؤسسة موبيليس تعتمد بشكل كبير على إعطاء العامل فرص المشاركة و إبداء الرأي كما يهتم بالاستجابة لانشغالات و اهتمامات العمال.
- أن أغلبية العمال المبحوثين التي تقدر نسبتهم ب 41,54% أشاروا بأن احترام الوقت والمواعيد هي القاعدة الأساسية التي يجب احترامها، كما يعود ذلك إلى أهمية الوقت في تحقيق الإنتاجية والتواصل الفعال داخل المؤسسة.
- أن روح المسؤولية والمبادرة هي الأساس الذي يجب أن يتحلى به القائمون على الاتصال داخل أي مؤسسة لتحقيق الأداء المهني المثالي.
- أن الثقافة الاتصالية للمؤسسة تساهم بشكل كبير في بناء صورة ذهنية إيجابية لدى الجمهور الداخلي والخارجي.
- الجدول أن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة يلعب دورًا كبيرًا في تحسين جودة الخدمة المقدمة وزيادة جذب الزبائن والعملاء.
- أن المسؤولين يتبعون استراتيجيات متعددة لتحسين الأداء المهني، وأن تدعيم روح الانتماء والتعاون يلعب دورًا مهمًا في تعزيز أداء الموظفين ونجاح العمل في المؤسسة.
- أن المسؤولين يضعون الاهتمام الكبير في المراقبة والتقييم كوسيلة أساسية لتحسين أداء العاملين بنسبة 52,27%.
- إن أغلبية المبحوثين بنسبة 50% صرحوا بأن مؤسسة موبيليس تولي اهتمامًا كبيرًا بتقديم الدعم المعنوي لموظفيها.

- أن تجسيد الاتصال الفعال والبناء بين الموظفين يعتبر مهمًا جدًا لتحسين الأداء المهني في المؤسسة.
- أن التدريب و التكوين المهني يلعب دورا هاما في تحسين الأداء المهني للعاملين.
- إن إعلام العاملين بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل يساعد في تعزيز الثقة بين الموظفين و الإدارة مما يؤدي إلى تعزيز الاتصال و التفاعل في العمل .

• النتائج العامة:

- إن الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس تشمل القيم والتصورات والممارسات التي يعتمدها الفريق داخل المؤسسة في التواصل مع بعضهم البعض ومع المستخدمين، وبالتالي يتأثر ذلك بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية.
- إن الثقافة الاتصالية لها علاقة مباشرة بالأداء المهني في المؤسسات، حيث إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على تفاعل فعال بين أفراد الفريق وكذلك التواصل الصحيح مع المستخدمين والعملاء. إذا كانت الثقافة الاتصالية في المؤسسة صحية وإيجابية، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز التفاهم وتحسين العلاقات بين الأفراد في الفريق وترقية أدائهم المهني. وبالتالي، يمكن للثقافة الاتصالية الإيجابية أن تؤدي إلى زيادة مستوى الانتاجية والجودة وتقليل عدد الأخطاء والخسائر الناتجة عن تواصل سيء في مؤسسة ما. ولذلك، فإن الثقافة الاتصالية تعتبر عنصر مهم في نجاح أي مؤسسة وزيادة أدائها المهني.
- تتضمن معايير تقييم الأداء المهني لدى مؤسسة موبيليس عدة عناصر من بينها الأهداف الوظيفية، والمساهمة في نجاح المؤسسة، والعمل الجماعي، والتنظيم والتحكم في الوقت، والاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، والالتزام بالمعايير الأخلاقية، والتدريب والتطوير المستمر.
- تساهم القيم التنظيمية في تحسين الأداء المهني للعاملين في مؤسسة موبيليس.
- تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار في تحسين أداء الموظفين بمؤسسة موبيليس عبر تمكين الموظفين من إدلاء أصواتهم ومشاركة آرائهم واقتراحاتهم، مما يدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم وتحسين أدائهم.
- يتأثر أداء العامل في مؤسسة موبيليس بنظام الحوافز السائد من خلال تحفيزه لتحقيق الأهداف المحددة وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته.
- إن الثقافة الاتصالية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة.

- إن الدور الفعال للثقافة الاتصالية يستمد من أهميتها و الوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و الداخلية لها.
- تحسين قدرة الموظفين على توصيل المعلومات و الأفكار بشكل فعال، يؤدي إلى تحسين الانتاجية و الكفاءة في العمل.
- تحسين القدرة على التعامل مع الثقافات المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين قدرة الموظفين على التعامل مع العملاء و الشركاء الدوليين.
- تحسين مستوى الثقة بين الموظفين و الإدارة مما يؤدي إلى تحسين العلاقات العامة في المؤسسة و زيادة الولاء و الانتماء للمنظمة.
- إن الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس تساهم في خلق التنسيق و التفاهم بين العمال و الموظفين في إطار جماعات العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء المهني لديهم.
- تتمثل معايير تقييم مستوى الأداء المهني لدى موظفين على مستوى الأداء المهني بمؤسسة موبيليس بتمييز وزو من خلال مؤشرات تتمثل في تنمية مهارات الفرد و ارشاد الموظف لتحقيق أهداف المؤسسة، الملاحظة المباشرة، التقارير الإحصائية أو الثقافية.
- تعد الثقافة الاتصالية بمثابة خريطة الطرق أو بوصلة أو صمام الأمام و هذا من خلال الأداء المهني و تحقيق أهداف و غايات المؤسسة.
- تأثير القيم التنظيمية المتمثلة في اللغة و العادات و التقاليد و السلوكيات الفعلية لتحسين مستوى الأداء المهني للعاملين بمؤسسة موبيليس بتمييز وزو و هذا من خلال خلق و بناء و توطيد و تعزيز أسس العلاقات الانسانية و الاجتماعية وفق احترام و تقدير المتبادل.
- تساهم عملية إشراك العمال و الموظفين في صنع و اتخاذ القرارات في شعور العمال بأهميتهم بمؤسسة موبيليس.
- يتأثر أداء الموظفين و العمال بمؤسسة موبيليس بتمييز وزو بنظام الحوافز المقدمة سواء كانت مادية مثل الترقية أو الحوافز المعنوية المتمثلة في التشجيع.

- إن الثقافة الاتصالية يتطلب أن تكون مخطط لها و مفهومة لدى العمال و الموظفون من أجل تحقيق أهداف و غايات المؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.
- تتطلب الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس و من أجل أن تحقق الأداء المهني الأمثل و مراعاة النواحي النفسية و الاجتماعية للموظفين.
- تعد سمعة المؤسسة و صورتها ركن أساسي و عنصر ضروري من أجل استمرارها في إطار المحيط الذي تنشط فيه و هذا لا يتأتى إلا من خلال تطبيق و قيام ثقافة اتصالية قوية و مفهومة و مرنة و مناسبة.
- يتطلب الأداء المهني على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو أن تكون القنوات الاتصالية ذات فعالية تضمن التدول المرن لمختلف المعلومات و البيانات.
- إن أداء الموظفين بمختلف مهامهم و وظائفهم بشكل جيد يتطلب توفر المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية المناسبة بمؤسسة موبيليس.
- إن تحقيق أهداف و غايات مؤسسة موبيليس يتطلب استراتيجيات و خطط و سياسات ترمي و تهدف إلى بقاء و استمرارية مؤسسة موبيليس بتيزي وزو في إطار المحيط الذي تنشط فيه.
- تساهم الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس في تجسيد ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية إذ أن هذه المؤسسة يجب أن تكون أهدافها و غاياتها تنسجم مع عادات و قيم المجتمع الذي تنشط فيه.
- إن تطبيق مؤسسة موبيليس للثقافة الاتصالية وفق أسس سليمة تؤدي إلى تحقيق ما يعرف بمبدأ الجودة في تقديم مختلف المنتجات و الخدمات الموجهة للجمهور الخارجي.
- إن الثقافة الاتصالية تقوم على ثقافة الحوار و تبادل الأدوار و الأفكار و الاتجاهات و يعود الرأي الآخر وفق مبدأ احترام الرأي.
- إن الثقافة الاتصالية مطبقة على مستوى مؤسسة موبيليس بحيث تقوم على وضع استراتيجيات و خلق أنماط و استراتيجيات ادارية و تنظيمية مما يؤدي إلى تحسين و تطوير أداء العمال و الموظفين وفق أسس و معايير علمية واضحة.

- تطبيق الثقافة الاتصالية بمؤسسة موبيليس هو أمر ضروري لا مفر منه خاصة في ظل المنافسة الحادة و الكبيرة الموجودة بين المؤسسات من أجل استقطاب عدد أكبر من الزبائن و العملاء و زيادة نسبة المبيعات و الأرباح.
- إن تحسين الأداء المهني للعمال يكون من خلال خلق ثقافة اتصالية حديثة و عصرية و فلسفة ادارية و ثورة تنظيمية هائلة تستدعي التغيير على مستوى المداخل السلوكية و النفسية و البشرية و التنظيمية و التقنية و القانونية.
- يتطلب تطبيق أسس الثقافة الاتصالية ضرورة تبسيط مختلف الإجراءات و اللوائح القانونية و تحديد و توصيف مختلف الأدوار و المهام و المسؤوليات و تحديد نطاق المسؤولية و السلطة بين مختلف المستويات الإدارية.
- إن تطبيق الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس يسمح لها بتحسين أداء موظفيها بهدف التعرف على ردود أفعال الجمهور الداخلي المتمثل في العمال و الموظفين و الجمهور الخارجي "الزبائن و العملاء" المستهلكين لخدمات هذه المؤسسة.
- إن الثقافة الاتصالية القوية بالمؤسسة تعود صمام الأمام و الإطمئنان لتحسين أداء الموظفين و العمال و هذا من خلال تصدي مختلف الإشاعات و الإساءة التي تستهدف بالظعن مكونات و مقومات مؤسسة موبيليس بتيزي وزو.
- تعد الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو الأرضية الصلبة التي تسمح لها لتخطيط و تنظيم و تنسيق و الرقابة على مختلف النشاطات و الوظائف و المهام و رأس مختلف السياسات و الخطط الرامية إلى بقاء و نمو هذه المؤسسة في إطار الذي تنشط فيه.
- تكتسي الثقافة الاتصالية المتبعة على مؤسسة موبيليس الطابع التشاوري و الديمقراطي للمتفتح الحر الذي يضمن التداول المرن و المستمر و الكثيف و النوعي بمختلف المعلومات و البيانات وفق قنوات و وسائل اتصالية تكون مفهومة لدى الجمهور الداخلي و الخارجي في هذه المؤسسة.
- تعد الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس"تيزي وزو "مقوما رئيسيا و اساسيا لتغيير وتعديل بعض السلوكات والاتجاهات غير السوية مثل التغيب والغياب عن العمل والتكسل والتقصير في الاداء المهني وهذا ما يستدعي ضرورة خلق واستحداث انماط واساليب تواكب وتناسب وتتلائم مع مختلف المتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

-يتمثل تقييم الاداء المهني للعمال والموظفين على مستوى مؤسسة موبيليس " تيزي وزو " في اجراء الاستطلاعات الراي العام عن طريق الملاحظات سواء كانت مباشرة او غير مباشرة و تطبيق اسلوب الرقابة الظمنية والرقابة المباشرة عن طريق الادارة العليا رؤساء مختلف المصالح والاقسام الادارية وهذا ما يسهل في تطوير وتحسين مستوى الاداء المهني والوظيفي للعمال والموظفين.

-ان الثقافة الاتصالية المطبقة على مستوى مؤسسة موبيليس " تيزي وزو " وهذا من اجل ضمان نجاحها وفعاليتها يتطلب الاستغلال والاستثمار الامثل للموارد البشرية والمادية والمالية وهذا من اجل تحقيق وتحسين مستوى الاداء المهني للعمال والموظفين.

-ان التطبيق الفعال والناجح والسليم الأسس الثقافة الاتصالية يتطلب افراد يتمتعون بمهارات تنظيمية واتصالية وعلمية و هذا ما يؤدي الى احداث التنسيق والتفاهم بين مختلف الفعاليات تنظيمية وتكون المحصلة النهائية لزيادة فعالية وكفاءة الادارية لهذه المؤسسة الخدماتية.

-ان الثقافة الاتصالية المعتمدة على مستوى مؤسسة موبيليس " تيزي وزو " تتطلب توفير اسس الثقة والشفافية ودفع العلاقات الانسانية والاجتماعية بين مختلف الافراد والجماعات التنظيم وهذا ما يؤدي الى تحسين الاداء المهني للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة.

-ان تطبيق الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس " تيزي وزو " يؤدي الى تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي لدى الموظفين والعمال وهذا من خلال وجود دافعية والحماسة في اداء مختلف المهام والوظائف والمسؤوليات بمعنى الحرص على تحقيق اهداف هذه المؤسسة والدفاع عن مصالحها وصورتها ضد مختلف حملات تشويه التي تستهدف هدم اركان ومقومات هذه المؤسسة الخدماتية.

-ان تطبيق الثقافة الاتصالية الصحيحة والقوية يعمل على زيادة معنويات العمال وتكريس ثقافة الحوار والنقاش البناء الفعال كما يساهم في جعل المؤسسة اشبه بالأسرة السعيدة وتحويلها الى نسق تعاوني ديمقراطي تتفاعل فيه مختلف الافكار والاتجاهات والعادات والتقاليد بعيدا عن الحساسيات اللغوية و العرقية والدينية.

خلاصة الدراسة

خلاصة الدراسة:

و في الأخير نستخلص بأن الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة موبيليس بتيزي وزو تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء العمال و الموظفين و هذا من خلال بناء و استحداث أنماط و أساليب تنظيمية و إدارية و إتصالية حديثة تعمل على مواكبة و مسايرة مختلف التغيرات في البيئة الخارجية و الداخلية لهذه المؤسسة الخدمية كما يتوجب عليها أن تكون الثقافة الاتصالية المعتمدة و المتبعة على مستوى هذه المؤسسة واضحة و مخططة و مفهومة و مستعابة لدى عمال هذه المؤسسة و هذا من أجل أداء مختلف الوظائف و الأداء و المهام المستندة و الموجهة لهم وفق أسس صحيحة و مقومات موضوعية سليمة كما تساهم الثقافة الاتصالية في منح المجال للموظفين و العمال على مستوى مؤسسة موبيليس في إظهار و إبراز قدراتهم و مهاراتهم و مؤهلاتهم العلمية و الادارية و التنظيمية و الاتصالية و هذا يكون في إطار نسقي تشاركي، تعاوني ديمقراطي متفتح يضمن و يتيح تداول المرن و الجيد لمختلف المعلومات بين مختلف المصالح الادارية و الأقسام و يؤدي ذلك إلى إحداث التنسيق و التفاهم في إطار جو من العلاقات الانسانية و الاجتماعية وفق أسس الإحترام و التقدير المتبادل، كما تساهم أيضا هذه الثقافة الاتصالية في إدارة و تسيير مختلف النزاعات بطريقة سليمة و ودية إذ تعمل هذه الثقافة الاتصالية على توجيه هذا الصراع إلى الوجهة الصحيحة من أجل زيادة فعالية هذه المؤسسة و بنا صورة ذهنية إيجابية و حسنة و جيدة لدى جمهورها الداخلي (العمال و الموظفين) و الخارجي (الزبائن و العملاء) بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو.

الاقتراحات و التوصيات

الاقتراحات و التوصيات:

و من بين توصيات الدراسة تقترح ما يلي:

- ضرورة تكثيف في عقد دورات تدريبية و تكوينية لفائدة العمال و الموظفين من أجل تطوير مستوى مهارات ادارية و تنظيمية و اتصالية و علمية مما يؤدي ذلك إلى أداء مختلف الوظائف و المهام و المسؤوليات على أكمل وجه ممكن.
- ضرورة عقد و إقامة علاقات توثمة و اتفاقيات بين مؤسسة موبيليس و المؤسسات الأخرى و هذا من أجا تبادل الخبرات و المهارات و التجارب الادارية و التنظيمية مما يؤدي إلى تحقيق المصلحة العامة لهذه المؤسسات و زيادة فعاليتها و كفاءتها التنظيمية.
- يستوجب على مسؤولي و صناع القرار على مؤسسة موبيليس ضرورة القيام بالاستطلاعات الرأي العام (سبر الآراء) و هذا بهدف التعرف على مختلف اتجاهات أفكار العمال حول مدى ملائمة مختلف الأساليب و التقنيات الادارية و التنظيمية في أدائهم لمختلف المهام و الوظائف، كما يتوجب أيضا استطلاع الجمهور الخارجي (الزبائن و العملاء) من أجل التعرف على ميولاتهم و حاجاتهم و رغباتهم و العمل على تلبيةها و تقديم منتوجات و خدمات ذات جودة كمية و نوعية عالية.
- ضرورة تفاعل مؤسسة موبيليس مع مختلف وسائل الإعلام سواء كانت مكتوبة مثل الصحف أو سمعية كالإذاعة أو سمعية بصرية كالتلفزيون أو التكنولوجيا المتمثلة في الموقع الرسمي للمؤسسة و مواقع التواصل الاجتماعي المتمثلة في الفيسبوك، البريد الالكتروني.... و هذا من أجل بناء علاقات قوية مع وسائل الإعلام و تحقيق مبدأ الشفافية و الثقة المتبادلة و الاحترام، و هذا لن يتأتى إلا من خلال فتح قنوات الاتصال التي تتيح تداول المرن و مختلف المعلومات بكل سهولة و دون وجود عوائق لغوية، تقنية، مالية و مادية.
- يتوجب على مستوى مؤسسة موبيليس تدعيم و تعزيز العلاقات الاجتماعية و الانسانية و هذا من خلال تطبيق أسس العلاقات العامة و العمل على الاصغاء التام و الكامل بمختلف الاقتراحات و انتقادات الزبائن و العمل على تلبيةها و تقديم منتوجات و خدمات تواكب و تسير مختلف التطورات، في المحيط الذي تنشط فيه.

- ضرورة تعزيز و تقوية الأسس الثقافية الاتصالية و التنظيمية لدى الموظفين و العمال و هذا من خلال امدادهم المعلومات و البيانات ذات الكمية و النوعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء المهني للعمال و الموظفين وفق أسس صحيحة و سليمة و الاستناد إلى المؤشرات الكمية و النوعية يمكن قياسها.
- يتوجب على صناع القرار بمؤسسة موبيليس القيام برصد و استشعار مختلف التحديات و التهديدات التي تواجهها و ذلك من خلال صياغة و باء استراتيجيات و خطط و السياسات التنظيمية و اتصالية مسبقة مخططة لها سلفاً، و هذا من أجل تكيف و التعاطي السريع مع هذه التهديدات و الأزمات.
- يتوجب على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" اقامة ابواب مفتوحة وندوات و ملتقيات من اجل تعريف الجمهور بمختلف منتوجاتها وخدماتها وهذا ما يؤدي الى استقطاب الزبائن والعملاء الحاليين وجذب العمال المستقبليين وهذا يكون من خلال تحسين وتطوير مختلف الاساليب والانماط التنظيمية والادارية وجعلها تواكب وتسائر تطورات العصر.
- اعطاء ومنح العمال والموظفين على مستوى مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" الحرية والثقة من اجل ابراز قدراتهم ومؤهلاتهم التنظيمية العلمية الادارية والاتصالية وهذا في اطار جو ومناخ من العلاقات الانسانية والاجتماعية القائمة على اسس الاحترام والتقدير المتبادل.
- يستلزم على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" بقيام تقييمات وتعديلات على مختلف الاساليب والانماط الادارية بهدف قياس مستوى الاداء المهني لدى العمال وتطويره والعمل على التعرف على نقاط القوة والضعف وعلى مختلف العوائق التي توجه هذه المؤسسة.
- ضرورة تجسيد وارساء وتدعيم الاتصال غير الرسمي كونه يساهم في حل العديد من المشكلات والنزاعات التنظيمية الموجودة بين مختلف الفعاليات و الاطراف التنظيمية اذ يهدف هذا الاتصال غير الرسمي الى تخفيف من حدة الضغوطات المهنية والوظيفية.
- يتوجب على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" اشراك مختلف الاطراف المستفيدة من المنتوجات وخدمات هذه المؤسسة (عملاء - زبائن - الموردين - الممولين) في اجراء مشاورات وحوارات والاتصالات وتبادل الافكار والاتجاهات الرامية الى تحسين مستوى الاداء المهني.
- ضرورة تقوية وتعزيز مبدا الالتزام الوظيفي لدى العمال والموظفين على مستوى مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" وهذا من خلال التركيز على الاتصالات غير الرسمية واشراكهم في عملية اتخاذ القرارات و صنعها

- واضافة الى منحهم الحوافز المادية والمعنوية التي تؤدي الى اندفاع الحماسة للقيام بمختلف المهام و الوظائف الموجهة لهم بكل تفاني و اخلاص.
- يستلزم على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" انشاء وخلق بنك المعلومات و البيانات من اجل استغلالها واستثمارها في استحداث انماط تنظيمية وادارية جديدة وعصرية تساعد وتساهم في تقويم مستوى الاداء لدى العمال والموظفين.
 - يتوجب على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" ان تكون على اطلاع كبير بمختلف المؤثرات والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وهذا من اجل استحداث انماط اخرى تساعد في تحسين اداء العمال والموظفين.
 - يتوجب على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" استغلال الامثل والانسب للموارد المالية وهذا من خلال تخصيص ميزانية مالية واغلقة مالية لصياغ البرامج والاستراتيجيات الرامية والهادفة الى تحسين اداء العمال و الموظفين.
 - ضرورة تكوين صورة حسنة عن مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" تساهم في استقطاب وجذب العملاء والزبائن وهذا من خلال تقوية العلاقات الانسانية والاجتماعية وتبادل مختلف المقترحات والافكار والاتجاهات.
 - يتوجب على مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" العمل على اسغاء واستماع الى مختلف الاشغالات والشكاوي العملاء والزبائن والعمل على حلها والرد عليها وهذا من اجل تحقيق تلك العلاقة التفاعلية بين الجمهور الداخلي لمؤسسة موبيليس "تيزي وزو" (العمال والموظفين) والجمهور الخارجي (العملاء و الزبائن).
 - يتوجب على صناع القرار على مستوى مؤسسة موبيليس "تيزي وزو" تبسيط وشرح مختلف الاجراءات والمراسم وموائق اخلاقيات المهنة وهذا من اجل تحقيق حقوق وواجبات العمال والموظفين وتوصيف الوظائف والمهام وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية وهذا من اطار بيئة اقتصادية قانونية اجتماعية واتصالية.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر:

المعاجم و القواميس:

1. أباري فيروز ، بن يعقوب سعيد مُجَد ، "القاموس المحيط"، ط2، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2003.
2. بدوي زاكي أحمد ، معجم المصطلحات الإدارية، ط1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، 1948.
3. القاموس العربي الشامل، (د.ط)، دار الراتب الجامعية، بيروت، 1997.
4. كامل مُجَد، بدوي زاكي أحمد، معجم مصطلحات القوى العاملة، (د.ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1984.
5. مُجَد حسن عبد العزيز ، القواعد اللغوية الأساسية للكتابة العلمية، (د.ط)، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، مصر، 2005.
6. مرتضى الزبيدي مُجَد ، تاج العروس من جواهر القاموس، (د.ط)، منشورات، مكتبة الحياة، بيروت، 1983.

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

7. ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار الطباعة و النشر، بيروت، 1956.
8. أبو بكر مصطفى محمود ، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، (د.ط)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
9. أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، (د.ط)، دار الجامعة الاسكندرية، مصر، 2003.
10. أبو بكر مصطفى محمود ، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، (د.ط)، دار الجامعة الاسكندرية، 2003.
11. أبو شرح نادر، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، دون سنة.
12. أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال الدولية، الأصول العلمية و الأدلة التطبيقية، ط2، منشورات الحقوقية، بيروت، 2003.
13. أحمد عبد الهادي نبيل ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، لبنان 2006.

14. أنجوس موريس ، **مناهج البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبة، الجزائر، 2006.
15. أنجوس موريس ، **منهجية البحث في العلوم الإنسانية**، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط3، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
16. إيغلتن تيري ، **الثقافة**، ترجمة: لطيفة الديلمي، ط1، دار المدى للنشر، بغداد، 2018.
17. بحوش عمار، الديبان مُجد ، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2007.
18. بن نبي مالك ، **مشكلة الثقافة**، ط4، دار الفكر، سوريا، 1984.
19. بن وسلي أحمد ، **مناهج البحث علوم الإعلام و الإتصال**، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 2005.
20. بوحنية قود و سلمة، **علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المنظمات الإدارية**، (د.ط)، دار النشر، الرياض، 2001.
21. بوظجة غيات ، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
22. جريند بيرج جيرارد، رفاعي مُجد رفاعي، وآخرون، **إدارة السلوك في المنظمات**، (د.ط) دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، (دون سنة).
23. الجزراوي المدهون و آخرون، **تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا و إداريا للعاملين و الجمهور**، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
24. جمال ثابت عبد الرحمان، إدريس المرسي، **السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، (د.ط)، دار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
25. حريم حسين ، **السلوك التنظيمي**، (ط3)، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
26. حريم حسين ، **السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات**، (د.ط)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1997.
27. حسين حليم ، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات**. (د.ط)، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1998.
28. الحقاقي نعمة عباس ، **ثقافة المنظمة**، (د.ط)، دار البيازوري، الأردن، 2009.
29. خلف السكارنه بلال ، **أخلاقيات العمل**، (د.ط)، دار المسيرة، الأردن، 2009.
30. خليل عمر مُجد ، **علم اجتماع الأسرة**، (ط5)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عراق، 2016.
31. خليل فارس ، **التطور الثقافي في مجتمعنا الإشتراكي**، (د.ط)، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1960.

32. خليل موسى ، الإدارة المعاصرة المبادئ الوظائف الممارسة، (د.ط)، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005.
33. درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، (د.ط)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2003.
34. دليو فضيل ، تاريخ وسائل الإتصال، (د.ط)، دار أقطاب الفكر، قسنطينة، الجزائر، 2007.
35. الديلمي عصام حسن ، عبد الرحيم صالح علي ، البحث العلمي أسسه و مناهجه، ط1، دار الرضوان للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
36. ذو العزوي رحيم يوسف ، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار الدجلة، عمان، 2008.
37. الرازي مُحمَّد، بن أبي بكر عبد القادر، مختار الصحاح، تحقيق أحمد ابراهيم زهوة، ط1، دار الكتابة الغرابي، بيروت، 2000.
38. رماش صبرينة ، اتصال المؤسسة بين النظرية و التطبيق، (د.ط)، دار الأيام، عمان، 2020.
39. رواية مُحمَّد حسن ، إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
40. زوران رشيد ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، (د.ط) ، الجزائر، 2004.
41. سعيد عامر و آخرون، سلسلة التميز الإداري و إدارة الأفراد، (د.ط)، مركز وايد سرفايس للاستشارات و التطوير، القاهرة، 1999.
42. السمراني سلوى أمين، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
43. سيزلاقي أندرو دي ، والاس مارك جي ، السلوك التنظيمي و الأداء، ط1، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، عمادة شؤون المكتبات الرياض، السعودية، 1991.
44. شعبان فرج ، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2001.
45. شوقي حسين عبد الله، أصول الإدارة، (د.ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1981.
46. الطاوي مبارك مُحمَّد ، البحث العلمي، أسس و طريقة كتابته، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
47. عبد الحميد مُحمَّد ، البحث العلمي في الدراسات العلمية، (د.ط)، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
48. عبد الحميد مُحمَّد منذر ، أساليب البحث العلمي، (د.ط)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
49. عبد الرحمان هاني ، الطويل صالح ، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار وائل للنشر، الأردن، 1997.

50. عبد الرؤوف الدحلة فبصل ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القيادة و النموذج)، (د.ط)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
51. عبد الفاتح المغربي عبد الحميد ، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن، (د.ط)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
52. عبد الفتاح مُجَدّ، موسوعة البحث العلمي و اعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، ط1، الهيئة القومية لدار الكتب و
53. عبد الله محمود عبد الرحمن، سوسيولوجية التنظيم، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (دون سنة).
54. عبد المجيد ابراهيم مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الوسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوارف، عمان، 2000.
55. عبد المهدي مساعدة ماجد ، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2013.
56. عبد حميد مُجَدّ ، البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (د.ط)، عالم الكتب، القاهرة، 2000.
57. عبيد عاطف مُجَدّ ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، (د.ط)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964.
58. عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، (د.ط)، دار الفكر للطباعة و التوزيع والنشر ، عمان، 2001.
59. عدوان ناصر دادي ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د.ط)، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
60. عدوان ناصر دادي ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المؤسسة العمومية بالجزائر، (د.ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
61. العديلي ناصر مُجَدّ ، السلوك الإنساني و التنظيمي، (د.ط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
62. العديلي ناصر مُجَدّ ، السلوك الإنساني و التنظيمي، (د.ط)، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
63. العزاوي سامي فياض ، ثقافة منظمات الأعمال -المفاهيم و الأسس و التطبيقات- (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
64. عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، (د.ط)، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائرية، الجزائر، 1992.
65. عشوي مصطفى، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

66. عصفور امل مصطفى، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، (د.ط)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (دون بلد)، 2008.
67. عطوي جودت عزت ، أساليب البحث العلمي، (مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية)، (د.ط)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
68. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، ط1، دار الشروق، الأردن، 2003.
69. عظيمي أحمد ، منهجية كتابة المذكرات والأطروحات في علوم الإعلام و الإتصال، (د.ط)، ديوان المطبوعات جامعة الجزائر، 2009.
70. عليان ربحي مصطفى ، مُجد عتيم عثمان ، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط5، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
71. عليان ربحي مصطفى ، مُجد عتيم عثمان ، أساليب البحث العلمي، الاسس النظرية والتطبيق، (د.ط)، دار النشر والتوزيع، 2004.
72. العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002.
73. عوض صابر فاطمة، علي خفاجة ميرفت ، أسس و مبادئ البحث العلمي، د.ط، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية، الاسكندرية، 2002.
74. عوض عامر ، السلوك التنظيمي الإداري، (د.ط)، دار أسامة، الأردن، 2008.
75. فرانسيس ديف ، وونكوك مايك ، ترجمة: عبد الرحمن أحمد هيجان، القيم التنظيمية، (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
76. الفريجات كاظم حمود و آخرون، السلوك التنظيمي، ط1، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
77. قدري حسن مُجد ، إدارة الأداء المتميز، قياس الأداء، تقييمه لأداء، تحسين الأداء مؤسسا فرديا، (د.ط)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015.
78. قدنلجي إبراهيم عامر ، البحث العلمي في الصحافة و الإعلام، (د.ط)، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015.
79. القريوتي مُجد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم، (د.ط)، دار وائل، الأردن، 2000.
80. القزويني مُجد القاسم ، السلوك التنظيمي، (د.ط)، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
81. القزويني مُجد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، (ط3)، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
82. كاظم حمود خيضر ، إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

83. الماضي مُجدّ توفيق ، الأساليب الكمية في مجال الإدارة، (د.ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
84. محسن العامر صالح مهدي ، محسن منصور الغالي طاهر ، الإدارة و الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2007.
85. محسن منصور الغالي طاهر ، وائل مُجدّ صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور متكامل- (دط)، دار وائل للنشر، 2007.
86. مُجدّ الحسن احسان ، مناهج البحث العلمي، ط2، الطليعة، لبنان، 1986.
87. مُجدّ حسين سمير ، بحوث الإعلام، د.ط، عالم الكتب نشر و توزيع و طباعة، القاهرة، 2006.
88. مُجدّ سعيد، سلطان أنور ، إدارة الموارد البشرية، (دط)، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
89. مُجدّ سهيلة ، و آخرون، إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
90. كامل مُجدّ ، اساليب البحث العلمي، ط1، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
91. مرعي عطية عبد الحي ، المحاسبة الإدارية أساسيات التخطيط و اتخاذ القرارات و الرقابة و تقييم الأداء، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الاسكندرية، 2008.
92. مرعي مرعي مُجدّ ، اسس إدارة الموارد البشرية، [النظرية و التطبيق]، سلسلة الرضا و المعلومات، (د.ط)، دار النشر، دمشق، 1999.
93. المشعان عويد ، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، (د.ط)، دار القلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1993.
94. المغربي كامل ، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 1990.
95. مورجان جارت ، ترجمة: مُجدّ منير الأصبحي، نظرية المنظمة المبدعة، (د.ط)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
96. نيكى هايس، إدارة الفريق استراتيجية النجاح، ترجمة: م سرور عليو ابراهيم سرور، (د.ط)، دار المريخ، الرياض، 2005.
97. هاينز ماريون ، إدارة الأداء، ترجمة: مُجدّ مرسي وزهير الصباغ، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- الوثائق، الاسكندرية، 1998.
98. ويلسون دافيد ، استراتيجية التغيير، مفاهيم و مناظرات في إدارة التغيير، ترجمة: تحية عمارة، ط2، دار الفجر، القاهرة، 1999.

المجلات العلمية:

99. إلياس سالم ، (تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية)، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألومنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 / 2005.
 100. بن فهد بن محمد ابراهيم فيصل ، (العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم)، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008/2007.
 101. بوكرش بسمة ، (سياسة التحفيز و تنمية العلاقات في المؤسسة)، رسالة ماجستير، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة عنابة، 2012/2011.
 102. بووذن نبيلة ، (محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلوند للنظرية)، رسالة ماجستير (منشورة)، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الوارد البشرية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007/2006.
 103. تيطراوي خالد ، حرارية عتيقة ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المنظمة الصناعية، مجلد 01، عدد 01، 2013.
 104. الثويني عبد الكريم إبراهيم ا، (أثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني)، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009-2008.
 105. حرارية عتيقة ، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، دون بلد، العدد 01، صدر في 16-03-2013.
 106. الدخيل محمد بن علي أحمد، (العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة في الوزارات الاردنية)، رسالة ماجستير، تخصص إعلام، كلية الإعلام، جامعة فلسطين، 2017/2016.
 107. درويش عائشة، دور اليوتيوب في نسبة الوعي الثقافي لدى طلبة الجامعات، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص وسائل الإعلام و المجتمع، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2018/2017.
 108. دومي سمراء ، "ممارسة ثقافة المؤسسة المفتوحة -دراسة ميدانية بولاية سطيف" مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 11، الجزائر، 2001.
- الرسائل و الأطروحات الجامعية:

109. صالح بن سعد المربع، (القيادة الإستراتيجية و دورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية - دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني)، تخصص فلسفة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2008/2007.
110. طلال عبد الملك الشريف ، (الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2003/2002.
111. عويشة مسيلي، (واقع الثقافة التنظيمية و تأثيرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة حالة بالمدرسة الوطنية للإدارة -مولاي أحمد مدغري-)، شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر -2-أبو القاسم سعد الله، 2017-2018.
112. فرحان أمل حمد ، "الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني -دراسة تحليلية-"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية و العلوم الإنسانية، المجلد6، العدد1، 2003، الأردن.
113. فضة مُجد العقون، فراج عبد القادر، (دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الإجتماعي بالجلفة)، مذكرة ماستر تخصص تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2019-2020.
114. كنزة قدور بن عطية، (واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، مصلحة الحالة المدنية لبلدية سيرات نموذجاً)، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2021-2022.
115. محمودي مُجد بشير ، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد8، العدد02، 2021.
116. يوسف زردوبة، مُجد بوشيبة، (الثقافة الاتصالية في المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية في المكتبة الرئيسية لبلدية بوسعادة)، مذكرة ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة، قسم علوم الاعلام و الاتصال، جامعة مُجد بوضياف، مسيلة، 2020-2021.
117. يوسف مُجد، (استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير و مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

المقابلات:

118. مقابلة مع السيدة ولد حسين لطيفة ، رئيسة وكالة موبيليس، تيزي وزو، (2023/04/17) على الساعة 10:20.

المحاضرات:

119. الجواهري مُجَد ، مدخل إلى علم الاجتماع، ط1، كلية أداب، جامعة القاهرة، مصر، 2007.
120. مُجَد الصالح العساف ، مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، شركة العيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995.

المراجع باللغة الأجنبية:

121. Bernard Matory, **contrôle de gestion social**, librairie Vuibert, Paris, 1999.
122. Byles, C.M et al, **organizational of culture and performance journal of managerial issus**, vol4, 1991.
123. Data collection **methodes**: us, sagepad.com, édit 18h, retriever 03.03.2023.
124. R. LINTON, **Le fondement culturel de la personnalité**, Paris, Dunod ;1959.
125. Steven McShane and Mary Von Glinow, **Organizational behavior**,5th Edition, 2022.

الموقع الإلكتروني:

126. الشمري سعود عبد العزيز، (ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة)، مجلة الكهرباء، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: www.alkahraba.com (تاريخ الاطلاع: 2022/12/27، على الساعة 18:17).
127. الكيف، (المبنى الرئيسي الجديد لشركة اديداس الرياضية)، موضوع منشور على الموقع الالكتروني التالي: <https://alcafe.wordpress.com> ، (تاريخ الإطلاع: 2022 /12 /27، على الساعة 32 :18).
128. موبيليس، مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: www.mobilis.dz ، اطلع عليه في: 2023/05/21 على الساعة: 14:18.
129. Aska, m.kozumitrus, (**social intelligence design in onlin chat psychological study an congestion effects**), thème publié sur le site suivant : www.social.edu.pdf, consulté le : 03/03/2023 à 18h19.

الملاحق

ملحق رقم (01): استثمار استبيان



جامعة مولود معمري - تيزي وزو -
كلية العلوم الانسانية و الإجتماعية - تامدة -



قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال

استمارة استبيان

حول موضوع:

دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الخدمية
الجزائرية

-دراسة مسحية لعينة من عمال مؤسسة موبيليس بولاية -تيزي وزو-

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الإتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

هذه الإستمارة تعد أداة بحث مهمة في دراستنا التي تندرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص: إتصال تنظيمي. و على هذا الأساس نرجو منكم التعاون بإجاباتكم الموضوعية و الدقيقة على الأسئلة التي تتضمنها هذه الإستمارة، و نحيطكم علما بأن المعلومات التي ستدلون بها، ستكون في سرية تامة و لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتدنية لكل سؤال.

2- وضع علامة (x) داخل إطار الإجابة المناسبة.

من إعداد الطالبتان:

تركية ساعد

نجات أوهاب

تحت إشراف:

أستاذة: فروجة موساوي

العام الدراسي: 2023/2022

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 20 سنة إلى 29 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

من 40 سنة إلى 49 سنة

من 50 سنة فأكثر

3- المستوى التعليمي:

ثانوي

متوسط

تكوين مهني

جامعي

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنوات

أكثر من 15 سنوات

المحور الأول: واقع الثقافة الإتصالية في مؤسسة موبيليس بتيزي وزو

5- ما مفهومكم للثقافة الإتصالية؟

وضع هدف استراتيجي

تعزيز الثقة و التفاهم بين الموظفين و العمال

الإهتمام بالعلاقات الإجتماعية

معايير و قوانين

قيم و معتقدات

أسس و مبادئ

..... أخرى أذكرها: _

6- ماهي أسس و مبادئ الثقافة الاتصالية بمؤسستكم؟

الشفافية

تجنب الصراع

الثقة

توافق الأفكار

الصراحة و الوضوح

الإهتمام بالتقدير

7- فيما تتضح لكم خصائص الثقافة الاتصالية بمؤسستكم؟

التساور الجماعي

الإلتناء العاطفي

المعيارية

الاندماج

الديناميكية

8- كيف تكوّنون ثقافة الاتصال في مؤسستكم؟

تشجيع العمال على التعبير عن انشغالاتهم

القيام بالاجتماعات و التدريبات

تكوين و تدريب كل العمال و المسؤولين معا

تطوير ثقافة العمل الجماعي

9- كيف هي علاقتك مع مسؤولك بمؤسستكم؟

حسنة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

10- هل تقوم مؤسستكم بعقد دورات تدريبية و تكوينية لتحسين الأداء المهني للعمال؟

نعم ☐ لا ☐

11- إذا كانت إجابتك بنعم، فهل يتم ذلك بشكل:

يومي ☐ أسبوعي ☐

شهري ☐ سنوي ☐

12- هل تمتاز العلاقة بين العمال بمؤسستكم ب:

الثقة ☐ الاحترام ☐

التعاون ☐ التفهم ☐

13- كيف تتحصل على المعلومات الخاصة بالقرارات: القوانين و الأوامر بمؤسستكم؟

تجمع المعلومات بنفسك ☐

من الكتب ☐

من المسؤولين مباشرة ☐

من علاقاتك الاجتماعية و الشخصية داخل المؤسسة ☐

14- كيف تؤثر هذه الطريقة على طبيعة عملك؟

.....

المحور الثاني: أداء العامل داخل مؤسسة موبيليس بتييزو وزو

15- هل تسعى مؤسستكم لتشجيع العمل الجماعي؟

نعم ☐ لا ☐

16- إذا كانت إجابتك بنعم فهل يساهم ذلك في:

خلق جو من التفاهم و التنسيق بين العمال

تشجيع التواصل و الحوار بين العمال

تبادل الخبرات و التجارب بين العمال

17- في حالة صدور أي سلوك غير مرغوب فيك دون قصد بمؤسستكم، كيف تتعامل معك الإدارة ؟

التفهم

التوبيخ

العقاب

18- كيف تحكم على مستوى أدائك بمؤسستكم؟

مرتفع

متوسط

منخفض

19- أثناء تقييم أدائك من طرف المسؤولين، هل تشعر ب:

قيمة ذاتك

أهمية ما تنجزه

نوع من التقدير

نوع من القلق و التمر و الخوف

20- هل هناك سياسة محددة و واضحة للحوافز و الترقية بمؤسستكم؟

نعم

لا

21- إذا كانت إجابتك بنعم، فهل يكون ذلك من خلال:

حجم الأداء

الأقدمية المهنية

وضع برنامج لتقييم الأداء

أخرى أذكرها:

المحور الثالث: دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء المهني بمؤسسة موبيليس بتييزي وزو

22- هل تعمل الثقافة الإتصالية على إدارة الصراعات التنظيمية بين العمال و الموظفين الإداريين من أجل تحسين الأداء

المهني؟

لا

نعم

23- هل يتطلب تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بمهدف تحسين الأداء المهني في مؤسستكم على:

حجم المعلومات و البيانات

كمية المعلومات و البيانات

نوعية المعلومات و البيانات

_ أخرى أذكرها:

24- هل يساهم تدريب و تكوين العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أداء لعمال؟

لا

نعم

25- هل إعلام العمال بكل القرارات و الاجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم في تحسين أداء العمال؟

لا

نعم

26- إذا كانت إجابتك بنعم فهل يتجسد ذلك من خلال إخضاع أدائهم المهني ل:

الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة

الاستراتيجية المتبعة بالمؤسسة

الطرق و المناهج و الأساليب الواجب اتباعها بالمؤسسة

__ أخرى أذكرها:.....

27- هل تتيح مؤسستكم مساحات و فضاءات للتبادل بين العمال؟

لا

نعم

28- إذا كانت إجابتك بنعم فهل يسمح ذلك ب:

تبادل الخبرات و التجارب

تبادل المعلومات حول العمل

المساهمة باقتراحات لتحسين مستوى العمل

__ أخرى أذكرها:.....

29- هل توفر لكم المؤسسة مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدراتك؟

لا

نعم

30- إذا كانت إجابتك بنعم فيما يتجسد هذا المناخ؟

تخصص نادي لتبادل وجهات نظر بين العمال

تخصص قاعة للأنترنت

تخصص مكتبة للعمال

31- هل يتسم أسلوب القيادة بمؤسستكم ب:

اعطاء العامل فرص المشاركة و إبداء الرأي

المشاركة في اتخاذ القرارات

الإستجابة لانشغالات و اهتمامات العمال

تزويد العامل بالقدرات و المهارات الاتصالية

..... أخرى أذكرها:

32- هل طبيعة العمل بمؤسستكم تقوم على استخدام وسائل و أساليب :

جديدة ملائمة

قديمة غير ملائمة

..... فسر كيف ذلك:

33- ماهي أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بمؤسستكم و التي عليكم احترامها و عدم تجاوزها؟

احترام الوقت و المواعيد

عدم التغيب

عدم التقصير في العمل

احترام أداب الحديث و المعاملة

34- ماهي أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني؟

التخصص بالاتصال

روح المسؤولية و المبادرة

القدرة على التأقلم و تسيير الأزمات

النشاط و الحيوية

35- كيف تساهم الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسستكم في بناء صورة ذهنية حسنة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي؟

تقوية العلاقات الإجتماعية

الرد على انشغالات و الاقتراحات

تجسيد علاقات الاحترام و التقدير

36- ماهي التغيرات الإدارية التي أحدثتها تكنولوجيا الإتصال الحديثة على تحسين الأداء المهني بمؤسستكم؟

تحسين جودة الخدمة المقدمة

استقطاب و جلب الزبائن و العملاء

التموقع في السوق الذي تنشط فيه

أخرى أذكرها:.....

37- هل تقوم مؤسستكم بالاستطلاعات أو سبر آراء العمال من أجل التعرف على ردود الأفعال حول مدى مساهمة

الإجراءات التنظيمية في تحسين الأداء المهني؟

لا

نعم

38- إذا كانت إجابتك بنعم، فهل هذه الاستطلاعات تكون بشكل:

سنوي

شهري

أسبوعي

يومي

39- ماهي الأساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أدائك المهني؟

تدعيم ثقافة الانسجام و التنسيق

تدعيم ثقافة الابتكار و الإبداع

تشجيع عملية المشاركة

تدعيم التعاون

تدعيم روح الإلتناء للمؤسسة

جميعها

40- ماهي الاستراتيجية التي يعتمد عليها مؤسستكم لتطوير مستوى عملكم؟

ترك مساحة لحرية العمل

المراقبة و التقييم

المتابعة

التكوين و التدريب

41- ماهي طرق التحفيز التي تعتمد عليها مؤسساتكم؟

تقديم الهدايا

الترقية

تقديم الدعم المعنوي

42- ماهي أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الإتصالية و التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني و السير الحسن بمؤسساتكم؟

معوقات إدارية

معوقات بشرية

معوقات مالية

معوقات مادية

معوقات تكنولوجية

43- ماهي الاقتراحات التي تقدمها لمسؤولي مؤسساتكم من أجل تحسين الثقافة الاتصالية التي تسمح بدورها في تحسين

الأداء المهني للعمال و الموظفين؟

.....

.....

.....

شكرا

ملحق رقم (02): مقابلة

دليل مقابلة مع السيدة: "لطيفة ولد حسين"، رئيسة مؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو

س1: كيف تقيمين ثقافة الاتصال في مؤسستكم؟

ج1: نقيّمها بطرق مختلفة، كمراقبة الجودة و اجراء استطلاعات الرأي و تحليل البيانات و تقييم مهارات الموظفين في التواصل و التفاعل.

س2: كيف تتعاملون مع المشكلات المتعلقة بالثقافة الاتصالية داخل مؤسستكم؟

ج2: نتعامل معها بالتوعية و التدريب، بالتواصل الفعال، بالتقييم الدوري، بالتعاون و العمل الجماعي، بالاستجابة السريعة للشكاوي، و التركيز على التحسين المستمر.

س3: كيف تتعاملون مع الموظفون الذين لديهم مشاكل في مهارات الاتصال و التواصل؟

ج3: من خلال تقييم أدائهم في المهام اليومية و تحليل نتائج هذه التقييمات و من ثم تحديد النقاط التي يحتاجون إلى التركيز عليها لتحسين مهاراتهم. و كذلك يمكن تقديم الدعم و المرافقة اللازمة للموظفين الذين يعانون من مشاكل في مهارات الاتصال و التواصل و ذلك من خلال توفير الأدوات و الموارد اللازمة لتحسين مهاراتهم.

س4: ماهي الاجراءات التي تتبعها مؤسستكم لتعزيز الثقافة الاتصالية بين الموظفين؟

ج4: توفير التدريبات و ورش العمل المناسبة لتحسين مهارات الاتصال و التواصل للموظفين، تشجيع الموظفين على المشاركة في فعاليات و أنشطة تعزز الاتصال و التواصل بينهم مثل الاجتماعات الدورية، انشاء منصات الكترونية للتواصل الداخلي، توفير فرص للموظفين لتبادل الأفكار و الآراء، و تشجيع الثقافة الايجابية للتواصل و التفاعل بين الموظفين.

س5: ماهي القيم التي تركز عليها مؤسستكم في تعزيز الثقافة الاتصالية بين موظفيها؟ و كيف تضمن المؤسسة تطبيق هذه القيم عمليا في جميع الأدوار و المستويات في المنظمة؟

ج5: تتمثل هذه القيم في: الصدق و الشفافية في التواصل، الاحترام و التقدير لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوياتهم و أدوارهم داخل المؤسسة، الإرادة و الالتزام بتحسين ثقافة الاتصال داخل المؤسسة، الاستماع الفعال و التفاعل مع الموظفين، و تشجيع التواصل الجماعي و التفاعل البناء داخل المؤسسة.

بالنسبة للتطبيق العملي لهذه القيم ، يمكن أن تتضمن المؤسسة عدة اجراءات، مثل: توفير التدريبات اللازمة لتحسين مهارات الاتصال لجميع الموظفين، الالتزام بمعايير عالية من الشفافية و الصدق في التواصل داخل المؤسسة ، تشجيع التواصل الجماعي و التفاعل بين الموظفين ، و تقديم المساعدة و الدعم للموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين مهارات الاتصال الخاصة بهم.

س6: ماهي المعايير التي تستخدمونها في مؤسستكم لتقييم الأداء المهني للعاملين؟

ج6: تتضمن هذه المعايير في الانجازات الوظيفية، السلوك المهني، التطور المهني و الابتكار و الابداع.

س7: ماهي الاساليب التي تستخدمونها لتحفيز الموظفين في مؤسستكم لتحسين أدائهم المهني؟ و كيف يمكن تحسين استخدام هذه الأساليب لزيادة الانتاجية و الكفاءة في العمل؟

ج7: من بين هذه الأساليب نذكر: الحوافز المالية، الترقية، التدريب و التطوير، التقييم المنتظم و اعطاء ملاحظات بناءة لمساعدتهم على تحسين أدائهم، برامج الاعتراف لتقدير الموظفين الذين يتميزون بأداء ممتاز و تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم. و لتحسين استخدام هذه الأساليب و زيادة الانتاجية و الكفاءة في العمل، يمكن تطبيق بعض الخطوات، كتحسين نظام الحوافز المادية لجعله أكثر جاذبية و فاعلية، تحديث برامج التدريب و التطوير و تخصيصها لتلبية احتياجات الموظفين و متطلبات العمل، و تطوير نظام التقييم لجعله أكثر شمولية.

س8: ماهي القوانين و اللوائح التي تنظم عملية التواصل داخل مؤسستكم؟ و كيف تطبقونها في العمل اليومي؟

ج8: من بين هذه القوانين و اللوائح نذكر أهمها: قانون حماية البيانات الشخصية، لائحة سياسات و اجراءات استخدام البريد الالكتروني في المؤسسة و تشمل مثالا في الحفاظ على سرية الرسائل. لائحة الاتصال الداخلي التي تحدد الاساليب المسموح بها و الممنوعة في التواصل داخليا، و القواعد الخاصة بالتواصل مع الزبائن كاستخدام لغة مهنية و الرد بسرعة على استفساراتهم.

س9: ماهي الخطوات التي يمكن اتباعها لتشجيع الإبداع و الابتكار بين الموظفين في مؤسستكم؟

ج9: يجب توفير بيئة تشجع على الابداع و الابتكار عن طريق إيجاد فرص للتفكير و التحدث بحرية حول الأفكار الجديدة دون الخوف من الانتقادات. و توفير التحفيز المالي و المعنوي و المكافآت.

س10: كيف يمكن للثقافة الاتصالية في مؤسساتكم أن تدعم هذه العملية و تحفيز الموظفين على التعاون و الابتكار في مجال عملهم؟

ج10: بتشجيع الحوار و المناقشة و ذلك من خلال تقديم المناسبات المناسبة للاجتماع و التفاعل و التبادل الابداعي بينهم، التواصل المفتوح ليتمكنوا الموظفون من مشاركة أفكارهم و تجاربهم بحرية، بثقافة التعاون و العمل الجماعي، الحرية في التعبير.

س11: ما هو النمط القيادي الذي تتبعه مؤسساتكم؟

ج11: يعتمد النمط القيادي المتبع في المؤسسة على الاحتياجات الفردية و الظروف المحيطة بها.

س12: كيف تقيّم العلاقات الاجتماعية بين العمال و المسؤولين في مؤسساتكم؟

ج12: يمكن القيام بدراسة لقياس مدى رضا الموظفين عن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و تحديد نقاط القوة و الضعف، بإجراء مقابلات شخصية مع الموظفين و المسؤولين لتقييم مدى رضاهم عن العلاقات الاجتماعية و التعاملات بينهم،.....

س13: كيف تتعاملون مع النزاعات بين العاملين؟

ج13: نتعامل مع النزاعات بطريقة مهنية و عادية بالاستماع الفعال توفير الحلول البديلة و التدخل الرسمي في حال عدم توافق العاملين على الحلول المقدمة، تتخذ المؤسسة خطوات رسمية لحل النزاعات و تعتمد على السياسات و القوانين.

س14: كيف يمكن للموظفين التفاعل مع بعضهم البعض بطريقة إيجابية و محترمة؟

ج14: بالتعاون و الاحترام، الحفاظ على الهدوء و عدم الاستعجال، الاستماع للآخرين، البحث عن الحلول المشتركة، الاهتمام بالعلاقات الشخصية،

س15: كيف يمكن للمؤسسة تعزيز الثقة و التعاطف بين العاملين لتحسين العلاقات الاجتماعية؟

ج15: بتشجيع التواصل الفعال بين الموظفين و توفير منصات و فرص للتفاعل و التحدث مع بعضهم البعض، توفير بيئة عمل صحية و مريحة و تحفيزية و الاهتمام بصحة و رفاة، تشجيع العمل الجماعي و تنظيم فرق عمل متعددة المهارات و توفير فرص للعمل على مشاريع مشتركة، تقديم التدريب و ورش العمل المتخصصة للموظفين و تحفيزهم على تطوير مهاراتهم المهنية و الشخصية، و تقديم الشكر و التقدير للموظفين عند القيام بعمل جيد.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر و العرفان
	الإهداء
Résumé	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
	الإطار المنهجي
06	تحديد الاشكالية و تساؤلاتها
08	أسباب اختيار الموضوع
08	أهداف الدراسة
09	أهمية الدراسة
11	نوع الدراسة
11	منهج الدراسة و أدواته
16	مجتمع البحث و عينة الدراسة
19	حدود الدراسة
19	تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
27	الدراسات السابقة
	الاطار النظري
	الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية
	تمهيد للفصل
37	المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية
38	المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية
40	المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية
44	المبحث الرابع: أهمية الثقافة الاتصالية
48	المبحث الخامس: كيفية بناء و تكوين الثقافة الاتصالية
52	المبحث السادس: العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية
	خلاصة الفصل
	الفصل لثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء المهني
	تمهيد للفصل
64	المبحث الأول: مفهوم الأداء المهني
65	المبحث الثاني: أنواع الأداء المهني
69	المبحث الثالث: عناصر الأداء المهني
70	المبحث الرابع: أهمية الأداء المهني
72	المبحث الخامس: خطوات قياس الأداء المهني
73	المبحث السادس: العوامل المؤثرة على الأداء المهني
	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الأداء المهني	
تمهيد للفصل	
79	المبحث الأول: تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك العاملين
81	المبحث الثاني: تأثير الثقافة الاتصالية على أداء الموارد البشرية
82	المبحث الثالث: تأثير الثقافة الاتصالية على العمال حسب الباحثين
83	المبحث الرابع: تأثير الثقافة الاتصالية في رفع و خفض مستوى الأداء
86	المبحث الخامس: الأبعاد التي تحكم العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الأداء
91	المبحث السادس: المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء
خلاصة الفصل	
الاطار التطبيقي	
التحليل الكمي و الكيفي للمعطيات و البيانات المرتبطة بالدراسة الميدانية	
97	التعريف بمؤسسة موبيليس لولاية تيزي وزو
100	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بتيزي وزو
102	خصائص مجتمع الدراسة
103	التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
144	التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
168	عرض المقابلة و التعليق عليها
172	نتائج الدراسة
180	خلاصة الدراسة
182	اقتراحات و توصيات
قائمة المصادر و المراجع	
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
103	يمثل الجدول عينة الدراسة على متغير الجنس	01
104	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير السن	02
105	يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03
106	يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	04
107	يوضح مفهوم الثقافة الاتصالية لدى عينة البحث	05
108	يوضح أسس و مبادئ الثقافة الاتصالية حسب الباحثين	06
109	يوضح خصائص الثقافة الاتصالية من وجهة نظر عمال مؤسسة موبيليس	07
110	يوضح كيفية تكوين ثقافة الاتصال حسب عمال مؤسسة موبيليس	08
111	يوضح طبيعة العلاقة بين المسؤولين بمؤسسة موبيليس	09
112	يوضح القيام بعقد دورات تدريبية و تكوينية لتحسين الأداء المهني للعمال	10
113	يوضح فترة الدورات التدريبية التي يقومون بها العمال	11
114	يوضح طبيعة العلاقة بين العمال بالمؤسسة	12
115	يوضح كيفية حصول العمال على المعلومات الخاصة بالقوانين	13
116	يوضح السعي على تشجيع العمال بالمؤسسة من طرف المسؤولين	15
117	يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي	16
118	يوضح اساليب تعامل العمال مع الادارة	17
119	يوضح مستوى أداء العمال بالمؤسسة	18
120	يوضح تقييم الاداء من طرف المسؤولين	19
121	يوضح مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على سياسة الحوافز و الترقيات	20
122	يوضح السياسات المتبعة تحفيز العمال	21
123	يوضح مدى مساهمة الثقافة الاتصالية على ادارة الصراعات التنظيمية بين العمال و الموظفين الاداريين من أجل تحسين الأداء المهني من عدمه	22
124	يوضح مدى تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال لحسين الأداء المهني	23
125	يوضح مدى مساهمة تكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أداء العمال من عدمه	24
126	يوضح مدى إعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل من عدمه	25
127	يوضح مدى مساهمة اعلام العمال لكل الاجراءات المتخذة في تحسين الاداء المهني	26

128	يوضح مدى إتاحة المؤسسة مساحات و فضاءات للتبادل مع العمال من عدمه	27
129	يوضح أشكال لفضاءات و مساحات التبادل بين العمال	28
130	يوضح مدى توفير مناخ إتصالي مناسباً لتطوير قدرات العمال بمؤسسة موبيليس	29
131	يوضح كيفية تجسيد المناخ الاتصالي الملائم لتطوير قدرات الموظفين	30
132	يوضح أساليب القيادة المعتمدة عليها بالمؤسسة لتحسين أداء العمال	31
133	يوضح طبيعة الوسائل و الأساليب المستخدمة بالمؤسسة	32
134	يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بالمؤسسة	33
135	يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني	34
136	يوضح كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور	35
137	يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاداء المهني بالمؤسسة	36
138	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على القيام بالدراسات و الاستطلاعات حول طبيعة العمل	37
139	يوضح الفترة الزمنية التي يقوم فيها المؤسسة بالاستطلاعات	38
140	يوضح الأساليب التي يعتمدها المسؤولون لتحسين أداء العمال	39
141	يوضح الاستراتيجية التي يعتمد عليها المؤسسة لتطوير الاداء المهني	40
142	يوضح طرق تحفيز العمال التي تعتمد عليها المؤسسة	41
143	يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية	42
144	يوضح تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال بهدف تحسين الأداء المهني	43
146	يوضح مساهمة تكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أداء العمال	44
147	يوضح إعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل	45
149	كيفية اخضاع أداء العمال بمؤسسة موبيليس بولاية تيزي وزو	46
154	يمثل علاقة متغيرات الدراسة بأهداف إتاحة مؤسسة موبيليس لفضاءات التبادل و التفاعل بين العمال	47
156	يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بالمؤسسة	48
158	يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني	49
160	يوضح مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور	50

162	يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على تحسين الاداء المهني بالمؤسسة	51
164	يوضح الأساليب التي يعتمد عليها المسؤولين لتحسين أداء العمال	52
166	يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الإتصالية و التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء المهني و السير الحسن للمؤسسة	53

فهرس الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل	رقم الشكل
42	يمثل الشكل الوظيفة المزدوجة للثقافة الاتصالية	01
47	يمثل الشكل أهمية الثقافة التنظيمية	02
60	يمثل الشكل المتغيرات البيئية المؤسسية المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية	03
68	يبين الأداء الذاتي و الأداء الخارجي	04
102	يمثل الشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بـتيزي-وزو	05
103	يمثل الجدول عينة الدراسة على متغير الجنس	06
104	يمثل توزيع عينة الدراسة على متغير السن	07
105	يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
106	يمثل أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09
107	يوضح مفهوم الثقافة الاتصالية لدى عينة البحث	10
108	يوضح أسس و مبادئ الثقافة الاتصالية حسب المبحوثين	11
109	يوضح خصائص الثقافة الاتصالية من وجهة نظر العمال بمؤسسة موبيليس	12
110	يوضح كيفية تكوين ثقافة الاتصال حسب عمال مؤسسة موبيليس	13
111	يوضح طبيعة العلاقة بين المسؤولين بمؤسسة موبيليس	14
112	يوضح القيام بعقد دورات تدريبية و تكوينية لتحسين الأداء المهني للعمال	15
113	يوضح فترة الدورات التدريبية التي يقومون بها العمال	16
114	يوضح طبيعة العلاقة بين العمال بالمؤسسة	17
115	يوضح كيفية حصول العمال على المعلومات الخاصة بالقوانين	18
116	يوضح السعي على تشجيع العمال من طرف المسؤولين بالمؤسسة	19
117	يوضح مدى مساهمة المؤسسة في تشجيع العمل الجماعي	20
118	يوضح أساليب التعامل العمال مع الادارة	21
119	يوضح مستوى أداء العمال بالمؤسسة	22
120	يوضح تقييم الاداء من طرف المسؤولين	23
121	يوضح مدى اعتماد مؤسسة موبيليس على سياسة الحوافز و الترقيات	34
122	يوضح سياسات المتبعة لتحفيز العمال	35
123	يوضح مدى مساهمة الثقافة الاتصالية أجل تحسين الأداء المهني من عدمه	36

124	يوضح مدى تجسيد الاتصال الفعال و البناء بين الموظفين و العمال لتحسين الأداء المهني	37
125	يوضح مدى مساهمة تكوين و تدريب العمال حول كيفية الاتصال الجيد بين العمال و المسؤولين في تحسين أداء العمال من عدمه	38
126	يوضح مدى إعلام العمال بكل القرارات المتخذة في مجال العمل من عدمه	39
127	يوضح مدى مساهمة اعلام العمال لكل القرارات و الاجراءات المتبعة لتحسين الاداء المهني	40
128	يوضح مدى إتاحة المؤسسة مساحات و فضاءات للتبادل مع العمال من عدمه	41
129	يوضح أشكال لفضاءات و مساحات التبادل بين العمال	42
130	يوضح مدى توفير مناخا إتصاليا مناسباً لتطوير قدرات العمال بمؤسسة موبيليس	43
131	يوضح كيفية تجسيد المناخ الاتصالي الملائم لتطوير قدرات الموظفين	44
132	يوضح أساليب القيادة المعتمدة عليها بمؤسسة موبيليس لتحسين الاداء المهني	45
133	يوضح طبيعة الوسائل و الأساليب المستخدمة بمؤسسة موبيليس	46
134	يوضح أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بالمؤسسة	47
135	يوضح أهم الأسس و المبادئ الواجب توفرها لدى القائم بالاتصال لتحسين الأداء المهني	48
136	يوضح كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية بالمؤسسة في بناء صورة ذهنية حسنة لدى الجمهور	49
137	يوضح التغيرات الادارية التي أحدثتها تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الاداء المهني بالمؤسسة	50
138	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على القيام بالدراسات و الاستطلاعات حول طبيعة العمل	51
139	يوضح الفترة الزمنية التي تقوم فيها المؤسسة بالاستطلاعات	52
140	يوضح الأساليب التي يعتمدها المسؤولين لتحسين أداء العمال	53
141	يوضح الاستراتيجية التي يعتمد عليها المؤسسة لتطوير الاداء المهني	54
142	يوضح طرق تحفيز العمال التي تعتمد عليها المؤسسة	55
143	يوضح أهم المعوقات المصادفة بالثقافة الاتصالية	56