

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري- تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علوم الاعلام والاتصال

دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء
المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية
دراسة وصفية مسحية على عينة من العمال
بدار الثقافة -تيزي وزو-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر في علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

- فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين :

- انية ررسي

- كاتية بلقاسمي

السنة الجامعية 2018-2019

شكر و تقدير

قال صلى الله عليه و سلم " اللهم أعود بك من علم لا ينفع و من قلب لا يخشع و من نفس لا تشبع و من دعاء لا يسمع "

الحمد لله الذي لا إله إلا هو بحمده على ما وصلنا إليه
نتقدم بشكرنا إلى كل من أسدى إلينا عون في إنجاز هذه المذكرة و على التوجيهات و
النصائح المقدمة في تسييره و تسييره و نخص بالشكر الأستاذة المشرفة موساوي فروجة
التي ساعدتنا في هذا العمل بنفس طويل ، فشكرا على طيبة خاطرك و سعة قلبك و طول
صبرك .

و نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع و نخص بالذكر
عمال مكتبة علوم الإعلام و الإتصال
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى المؤسسة الثقافية مولود معمري بتيزي وزو

و نشكر كل من أطفأ شمعة حياته ليوقد شمعة العلم
لكم و حدكم عبارات الإحترام و التقدير و خالص آيات العرفان و الإمتنان

شكرا

إهداء

إلى من قال فيهما تعالى " ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا "
إلى رمز العطاء و التضحية إلى أغلى ما أملك في الوجود "أمي" حفظها الله
أهدي هذا العمل إلى الذي تكفل المشقة في تعليمي، إلى الذي أرادني أن أبلغ المعاني أبي
حفظه الله
إلى كل أخواتي الخمسة ، إلى زميلتي كاتية التي شاركتني هذا العمل المتواضع ، و إلى
صديقتي العزيزة كاهنة
كما أهدي هذا العمل إلى زوجي العزيز
إلى أصدقائي الدراسة و كل الطلبة بدون إستثناء

آنية ررسي

إهداء

أهدي عملي المتواضع و ثمرة جهدي إلى:

إلى أمي حفظها الله

إلى روح والدي رحمه الله و جعل مثواه الجنة

إلى أخي و أختي، و كل أصدقائي

إلى زميلتي أنية التي تقاسمت معها مشقة هذا البحث

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

كاتبة بلقاسمي

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول :

الاطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة والتساؤلات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

اهداف الدراسة

نوع الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع البحث وعينته

منهج الدراسة وادواته

مفاهيم الدراسة

حدود البحث

الدراسات السابقة

الاطار النظري :

الفصل الثاني : ماهية الاتصال

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

المبحث الثاني : أنواع الاتصال

المبحث الثالث : اهداف الاتصال

المبحث الرابع : وظائف الاتصال

المبحث الخامس : معوقات الاتصال

خلاصة الفصل

الفصل الثالث :

ماهية الاستراتيجية الاتصالية

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثاني : أنواع الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الثالث : مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الرابع : مبادئ الاستراتيجية الاتصالية

المبحث الخامس : أهمية الاستراتيجية الاتصالية

المبحث السادس : الأهداف العامة للاستراتيجية الاتصالية

المبحث السابع : المعوقات الاستراتيجية الاتصالية

الفصل الرابع :

ماهية الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي

المبحث الرابع : أهمية الأداء الوظيفي

المبحث الخامس : مظاهر الأداء الوظيفي وأشكاله

المبحث السادس : معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

الفصل الخامس :

تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : مفهوم حسن الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : الاتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن

المبحث الثالث : أثر عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي

المبحث الرابع : نموذج متكامل للاتصال في المنظمات

المبحث الخامس: أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري

خلاصة الفصل

الاطار التطبيقي :

الفصل السادس : واقع الاتصال بالمؤسسة الثقافية مولود معمري تيزي وزو

المبحث الأول : تعريف المؤسسة الثقافية

المبحث الثاني : أهم نشاطات دار الثقافة

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي

المبحث الرابع : المراسيم التنظيمية للمؤسسة الثقافية

المبحث الخامس : أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة الثقافية

المبحث السادس : الاتصال والوسائل التي تستخدمها المؤسسة الثقافية

المبحث السابع : علاقة المؤسسة الثقافية مولود معمري بالجمهور الداخلي والخارجي

الفصل السابع :

التحليل الكمي والكيفي للبيانات والمعطيات

المبحث الأول : التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

المبحث الثاني : التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

النتائج الجزئية للدراسة

النتائج العامة للدراسة

خلاصة البحث

اقتراحات و توصيات الدراسة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

الملاحق

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الى التعرف على دور الإستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال في المؤسسة الثقافية - دراسة وصفية مسحية لعينة من العمال بدار الثقافة بتيزي وزو-

وكعينة للدراسة اخذنا جزء من عمال المؤسسة وذلك من خلال تحديدنا لبعض ابعاد الإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة الثقافية باعتبارها احد العوامل الهامة والمساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال كيفية تعامل العمال مع هذه الاستراتيجية ويكون ذلك عن طريق جمهورها الداخلي والخارجي والعلاقة بينهم واثرها داخل المؤسسة الثقافية ومن خلال هذا تبلورت إشكالية بحثنا كالتالي :

ما دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء المهني لدى العمال في المؤسسة الثقافية بتيزي وزو ؟

ولدراسة هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات التالية :

- ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها دار الثقافة بتيزي وزو لتحسين الأداء المهني للعمال ؟

- ماهي طبيعة اللغة التي تعتمد عليها دار الثقافة لتحسين الأداء المهني للعمال ؟

- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في الرفع من حجم العمل ؟

- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في زيادة كفاءة الأداء ؟

- كيف تعيق مشاكل تحديد الاستراتيجية الاتصالية للعمال بالمؤسسة الثقافية ؟

اعتمدنا على المنهج المسحي لملائمته لطبيعة الدراسة، وقد قمنا باختيار عينة قصدية تكونت من 80 عامل، قمنا بجمع البيانات منها ووفقا لأدوات مناسبة لذلك والتي تمثلت في الاستبيان الموجه للعمال والمقابلة والملاحظة.

وبعد الدراسة التحليلية تم التوصل الى النتائج التالية :

- الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية بتيزي وزو كلاسيكية ، و ذلك لغلبة الشكل الكتابي كالإعلانات و المراسلات و التقارير ، إلى جانب الشفهي كالهاتف و هي الأكثر استخداما و الأسرع في نقل و إيصال المعلومات و الرسائل .

- هناك اهتمام كبير من طرف الموظفين بالتواصل اللغوي داخل المؤسسة الثقافية ، سواء كان لفظيا أو غير لفظي ، فالتواصل الفعال بين الموظفين يكون عن طريق الإحترام المتبادل بينهم و الثقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين . و ذلك ما يؤدي إلى الإستقرار و بالتالي رفع مستوى العاملين و تحسين أدائهم .

- لاحظنا أن المؤسسة الثقافية تعتمد على جميع اللغات من أجل التواصل مع العاملين ، فحرص المؤسسة الثقافية على تبليغ الرسائل بكل اللغات و في الوقت المناسب ، ووضوح الرسائل و إمكانية فهمها بسرعة و سهولة يزيد من حيوية الإتصال و ديناميكيته داخل المؤسسة .

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين هي علاقة رسمية ، و يظهر ذلك من خلال التوجيهات و التعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم و التي تعد نوعا من الإتصال النازل ، فالمؤسسة الثقافية قائمة على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها ، حيث نجد أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل في تعليمات و أوامر و قرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام العاملين ، و كذلك الإتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات و الأوامر، و قد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل مقترحات و مستجدات بخصوص المهام ، أما الإتصال الغير الرسمي فهو مبني على الإحترام و علاقات الصداقة .

- الإستراتيجية الإتصالية تعمل على خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين العاملين في المؤسسة الثقافية بالرغم من نقص خبرتهم في العمل ، و هي كذلك تعمل على تماسك أفراد التنظيم و إعطائهم قيمة و ترفع من الروح المعنوية للعاملين ، حيث تبرزهم كشركاء في المؤسسة أكثر من أنهم مرؤوسين ، عليهم السمع و الطاعة و ذلك من أجل تحسين كفاءة الأداء .

- تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تحسين نوعية و زيادة سرعة الأداء و تبسيط العمل من خلال اختيار أنسب الوسائل الإتصالية و الإستعانة بأحدث التكنولوجيا ، مما يؤدي إلى تدفق و توفير المعلومات في الوقت المحدد ، مما يزيد من الدافعية و الرغبة في العمل و تحسين أداء العاملين و سرعة أدائهم .

- تعيق مشاكل تحديد الإستراتيجية الإتصالية الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية ، من خلال ضعف و إفتقار التعاون بين العاملين وهذا يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للعاملين ، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي ، بالإضافة إلى عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين ، و عدم وضوح اللوائح و القواعد التنظيمية .

الكلمات المفتاحية : الدور، الإستراتيجية، الإستراتيجية الإتصالية ، تحسين ، الأداء المهني.

Résumé de l'étude:

L'étude vise à identifier le rôle de la stratégie de communication dans l'amélioration de la performance professionnelle des travailleurs de l'institution culturelle - une enquête descriptive d'un échantillon de travailleurs de la Maison de la culture Tizi Ouzou.

En tant qu'échantillon de l'étude, nous avons pris part aux travailleurs de l'institution, en identifiant certaines dimensions de la stratégie de communication au sein de l'institution culturelle comme l'un des facteurs importants et en aidant au processus d'identification des moyens de contribuer à la mise en œuvre et à la performance de la stratégie globale de l'organisation à travers la manière dont les travailleurs traitent cette stratégie et ses publics internes et externes. Et la relation entre eux et leur impact au sein de l'institution culturelle et à travers elle cristallisait le problème de notre recherche de la manière suivante:

Quel est le rôle de la stratégie de communication dans l'amélioration de la performance professionnelle des travailleurs de l'institution culturelle de Tizi-Ouzou?

Afin d'étudier ce problème, nous avons posé les questions suivantes:

- Quels sont les moyens de communication dont dépend la Maison de la culture Tizi Ouzou pour améliorer les performances professionnelles des travailleurs?
- Quelle est la nature de la langue dont dépend de la maison de la communication pour améliorer les performances professionnelles des travailleurs?
- Comment la stratégie de communication contribue-t-elle à augmenter la charge de travail?
- Comment la stratégie de communication contribue-t-elle à accroître l'efficacité de la performance?
- Comment entraver les problèmes de détermination de la stratégie de communication des travailleurs de l'institution culturelle?

Nous avons adopté une méthode d'enquête adaptée à la nature de l'étude: nous avons sélectionné un échantillon de 80 travailleurs, à partir duquel nous avons recueilli les données en fonction des outils appropriés.

À la suite de l'étude analytique, les conclusions suivantes ont été tirées:

- Les moyens de communication sur lesquels l'institution culturelle de Tizi-Ouzou s'appuie sur un classique, comme par exemple les annonces, la correspondance et les comptes rendus, ainsi que les communications orales comme le téléphone, sont les plus utilisés et les plus rapides pour la transmission et la diffusion d'informations et de messages.
- La communication linguistique au sein de l'institution culturelle revêt un grand intérêt, qu'elle soit verbale ou non verbale, une communication efficace entre les membres du personnel passe par le respect mutuel et la confiance entre le président et ses subordonnés. Cela conduit à la stabilité et donc élever le niveau des travailleurs et améliorer leurs performances.
- Nous avons constaté que l'institution culturelle dépend de toutes les langues pour communiquer avec le personnel. L'institution culturelle tient à communiquer des messages dans toutes les langues en temps voulu. La clarté des messages et la possibilité de comprendre rapidement et facilement accroissent la vitalité et le dynamisme de la communication au sein de l'institution.
- La nature de la relation entre le président et ses subordonnés est une relation officielle, ce qui est démontré par les instructions fournies par le fonctionnaire aux employés en relation avec leurs tâches, ce qui constitue une sorte de communication descendante. L'institution culturelle est basée sur le contact officiel en raison de la nature de son activité, nous constatons que Ce qui prévaut dans l'institution est la communication descendante dans les instructions, les ordres et les décisions du fonctionnaire concernant les tâches des travailleurs, ainsi que la communication ascendante, qui répond aux instructions et aux ordres, et parfois sous la forme de propositions et de mises à jour des tâches, la communication informelle étant Construit pour Relations respectueuses et amicales.
- La stratégie de communication vise à créer un esprit de coopération et à développer un esprit d'amitié entre les employés de l'institution culturelle malgré leur manque d'expérience dans le travail. Elle contribue également à la cohésion des membres de l'organisation et leur donne de la valeur et rehausse le moral des travailleurs. Les subordonnés doivent écouter et obéir pour améliorer l'efficacité des performances.
- La stratégie de communication contribue à améliorer la qualité et à augmenter la vitesse d'exécution et simplifie le travail en choisissant les

moyens de communication les plus appropriés et l'utilisation des technologies les plus récentes, ce qui entraîne la circulation et la fourniture d'informations à temps, ce qui accroît la motivation et le désir de travailler, améliore la performance des travailleurs et accélère le processus. Leur performance.

- Les problèmes liés à la détermination de la stratégie de communication entravent les performances professionnelles des travailleurs de l'institution culturelle en raison de la faiblesse et du manque de coopération entre les travailleurs. Le moral des travailleurs en est affecté, ce qui se répercute sur leurs performances professionnelles, ainsi que le manque de clarté des politiques et des objectifs des travailleurs et le manque de réglementation Réglementaire.

Mots-clés: rôle, stratégie, stratégie de communication, amélioration, performance professionnelle

مقدمة

يعتبر الإتصال أحد المواضيع الهامة التي لا تزال تستقطب اهتمامات الباحثين و الدارسين في شتى المجالات و التخصصات ، فظل الإتصال كذلك خاصة في العلوم الإنسانية و بصورة أدق في علوم الإعلام و الإتصال.

فالإتصال في عصرنا الحالي أحد العناصر التنظيمية لسير أي نشاط داخل المؤسسة ، حيث لا يمكن تحقيق أي شيء دون وجود الإتصال ، فقد ساهمت الثورة التكنولوجية على إعطاء أهمية للإتصال ووسائله ، حيث دعت الحاجة إلى الإهتمام به ليس فقط على مستوى الجماعات و الأفراد ، بل تم إدراجه حتى في قطاع المؤسسات أين برز دور و مكانة الإتصال ، و تفتنت العديد من المؤسسات إلى ضرورة الإهتمام بالإتصال ، فاعتمدت على بناء استراتيجيات إتصالية واضحة و فعالة.

وباعتبار المؤسسة كيانا اجتماعيا يضم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة من أجل انجاز العمل في جميع مجالات المؤسسة ، والعنصر المحوري في حرا كيتها هي إستراتيجية الإتصال ، التي لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجودها ضمن هذا التنظيم و المحافظة عليها لما لها من أهمية كبيرة ، ومنه أصبح الإتصال عنصرا أساسيا في تنشيط و قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها ، و ذلك أن المؤسسة تستمد مبرر وجودها من قدرتها على تحقيق تلك الأهداف على أكمل وجه .

فالإستراتيجية الإتصالية تعتبر همزة وصل بينها و بين العمال المتواجدين في المؤسسة وأي قصور فيها من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة ، فقرارات هذه الأخيرة و أهدافها و توجهاتها و خططها و أدائها تتعلق كلها بالعملية الإتصالية ، و دورها في تحسين أداء العاملين فيها ، و تحسين أداء المؤسسة ككل ، حيث أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة و غير الناجحة لا يرتبط بمدى توفر الموارد و الإمكانيات المادية أو ندرتها ، بقدر ما يتمثل في مدى ممارستها للإتصالات الفعالة التي تسمح بالتفاعل الإيجابي و تمكن من تحقيق أهدافها .

و من خلال أهمية الإتصال كعلم و كعملية ، أصبح هذا الأخير يتعدى حدود الدراسات ، فتخلل جميع ميادين الحياة في المجتمعات ، ولأن المؤسسة جزء من المجتمع أصبحت المؤسسات تعتمد على الإتصال في تحقيق أهدافها العامة مع تطور المؤسسات و تعقدتها طورت أساليب عدة للإتصال لتلبي حاجاتها .

فالإستراتيجية الإتصالية من أهم هذه الأساليب لتخطيط و متابعة و تقييم الإتصال من أجل تحسين أداء العمال و رفع مستوى أدائهم في المؤسسة ، و هذا ما نسعى للتعرف عليه من خلال موضوع بحثنا " دور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال

بالمؤسسة الثقافية " دراسة وصفية مسحية لعينة من العمال بدار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو .

قسمنا دراستنا على مجموعة من الفصول :

*** الفصل الأول:** وفيه تعرضنا إلى الإطار المنهجي للدراسة، و تضمن التعريف بمشكلة البحث إلى جانب طرح التساؤلات، أهداف الدراسة، و أسباب اختيار الموضوع، نوع الدراسة و الإجراءات المنهجية للدراسة ، ثم نموذج الدراسة و المنهج الذي إستخدمناه و كذلك أساليب تحليل البيانات ، و أخيرا و قبل التعرض إلى خصائص العينة المبحوثة قمنا بعرض أهم الأدوات المنهجية المستخدمة لجمع البيانات ، و المفاهيم المركزية للدراسة كمفهوم : الدور ، الإستراتيجية الإتصالية ، تحسين ، الأداء ، الأداء المهني .

*** الفصل الثاني :** و قد خصص هذا الفصل للحديث عن المداخل النظرية لدراسة ماهية الإتصال ، و قد قسمناه إلى سبعة مباحث و هي مفهوم الإتصال ، أنواع الإتصال ، أهداف الإتصال ، وظائف الإتصال ، و أخيرا معوقات الإتصال .

*** الفصل الثالث:** و تطرقنا فيه إلى ماهية الإستراتيجية، و قسم إلى سبعة مباحث و هي: مفهوم الإستراتيجية الإتصالية ، أنواع الإستراتيجية الإتصالية ، مراحل صياغة الإستراتيجية الإتصالية، مبادئ الإستراتيجية الإتصالية ، أهمية الإستراتيجية الإتصالية ، الأهداف العامة للإستراتيجية الإتصالية ، و أخيرا معوقات إستراتيجية الإتصال .

*** الفصل الرابع:** و تطرقنا فيه إلى ماهية الأداء الوظيفي و ينقسم إلى ثمانية مباحث و هي كالتالي : مفهوم الأداء الوظيفي ، أنواع الأداء الوظيفي، المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي أهمية الأداء الوظيفي و أشكاله ، محددات الأداء الوظيفي ، مظاهر الأداء الوظيفي ، معايير قياس و تقييم الأداء الوظيفي ، عناصر الأداء الوظيفي .

*** الفصل الخامس:** وتطرقنا فيه إلى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي وينقسم إلى خمسة مباحث وهي كالتالي : مفهوم حسن الأداء الوظيفي، الاتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن، اثر عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي، نموذج متكامل للاتصال في المنظمات، أهمية استراتيجية الإتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري.

*** الفصل السادس:** و تعرضنا فيه إلى الدراسة الميدانية و المؤسسة المبحوثة ، و عنوانه كالتالي الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الثقافية مولود معمري بتيزي وزو و يتضمن التعريف بالمؤسسة الثقافية مولود معمري بتيزي وزو ، أهم نشاطات دار الثقافة مولود معمري ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، المراسيم التنظيمية للمؤسسة الثقافية ، واقع الإتصال

و الوسائل التي تستخدمها المؤسسة الثقافية مولود معمري ، أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة الثقافية و علاقة المؤسسة الثقافية مولود معمري بالجمهور الداخلي و الخارجي

*** الفصل السابع:** التحليل الكمي و الكيفي ، في هذا الفصل تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا و هذا من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول بعد جمع المعلومات و تفريغها في جداول بسيطة عند كل سؤال في الإستمارة ، و جداول مركبة تحمل أكثر من سؤال ، و عرض كيفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة و كذا تحليل و تفسير معمق لبيانات الجداول و الربط بين متغيرات الدراسة . وفي الأخير كانت النتائج الجزئية و العامة و خلاصة البحث و بعض الإقتراحات و التوصيات .

1- تحديد إشكالية البحث:

يعتبر الاتصال عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات و المهارات من فرد لآخر، و مع تطور المجتمعات و تعقدتها، أصبح الاتصال دور كبير في الحياة الاجتماعية، حيث تشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، كما هو وسيلة لتحقيق التناغم و الاندماج الجمعي بين الأفراد و المجتمع.

وعرف الاتصال في المؤسسة وضعيات عديدة و متفاوتة، حيث أصبحت المؤسسات بحاجة للاتصال، مهما كان نشاطها، خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة و التطور المستمر و التدفق السريع للمعلومات، فهذا يعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل و جعل الأفكار تفهم بوضوح، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المستويات و الأنظمة داخل المؤسسة، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين و تطوير الأداء بشكل ملائم و فعال ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية و الجماعية للمؤسسة.

وتعد المؤسسات الثقافية كوحدة اجتماعية ذات هيكل رسمي حكومي ، يضطلع بدور النشر الثقافي، كما تقوم على بث برامجها وسائلها الثقافية لمختلف الفئات و الشرائح الاجتماعية، و تحقيق أهدافها في الانفتاح، دون فقدان الهوية، أين يتحقق الاتصال المباشر بأفراد المجتمع عن طريق الحضور الفعلي للجمهور، و تحقيق أهدافها في التغير الاجتماعي و الثقافي المطلوب و ذلك بالاتصال المنظم و التفاعل الهادف مع كافة الفئات الاجتماعية، و هذا يضع على عاتقها مسؤولية وضع الخطط و البرامج الثقافية و الإشراف على تنفيذها، ووضع استراتيجيات للعمل الثقافي المتكامل مع استراتيجيات الأخرى للدولة، و استراتيجية اتصالية مناسبة.

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تترقي أو تستمر دون بناء استراتيجية اتصال فعالة بين مستوياتها، تتماشى مع الإمكانيات و الموارد المادية و البشرية المتاحة، كما يتم فيها توظيف مختلف الشبكات الاتصالية، كذلك استخدام مختلف الوسائل الاتصالية المتاحة داخل المؤسسة، كما

تعتبر من بين العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الطرق و الوسائل المساهمة في تطبيق أداء الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ومثل المؤسسات الأخرى بصفة عامة، تحتاج المؤسسة الثقافية لاستراتيجية اتصالية بهدف تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي على حد سواء، وهذا يستلزم إيجاد آليات اتصالية تعتمد عليها من أجل ضبط تعاملاتها من و الى المؤسسة، كما تعمل على تنمية قدرات الافراد و دمجهم في ثقافة المجتمع و تزويدهم بالقيم و الاتجاهات و المعارف التي تمكنهم من التجديد و الابتكار، كما تعتبر من أهم و أبرز النشاطات التي تتحكم في تسير المؤسسة.

حيث أن الاستراتيجية الاتصالية تعتبر من بين العوامل الهامة و المساعدة في عملية تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة، تعد أيضا فن إدارة مجموعة من الاستعدادات للوصول الى الهدف المطلوب، فهي عملية دائمة و مستمرة يتم فيها تحديد المسؤوليات و الأولويات الميزانية و الأطراف و الإجراءات لخلق و توزيع المعلومات فيها يخص علاقة المؤسسة مع الخارج. و تزداد أهمية الاتصالات في المؤسسة نظرا لدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات الثقافية في تحقيق الرفاهية و تقديم المنتج الثقافي بمختلف أشكاله و توفير حاجيات المجتمع المنظورة و المتزايدة دوما، و هذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لمواجهة تحديات العصر، لذا يترتب زيادة الحاجة للاتصال الفعال في المنظمات الثقافية تبعا لما تتحه تقنيات الاتصال من مميزات تساهم بفعالية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، و من هنا نطرح التساؤل الجوهري التالي : ما دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية تيزي وزو؟.

و تتفرع من هذا التساؤل الجوهري مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

2- التساؤلات الفرعية :

- ما هي الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية لدار الثقافة بتييزي وزو لتحسن الأداء المهني للعمال؟
- ما هي الأساليب الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية لتحسين الأداء المهني للعمال؟
- ما هي طبيعة اللغة التي تعتمد عليها مؤسسة دار الثقافة لتحسين الأداء المهني للعمال؟
- ما هي طبيعة العلاقة الاتصالية بين المسؤولين و الجمهور الداخلي لدار الثقافة؟.
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في الرفع من حجم العمل؟
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تحسين نوعية أداء العمال؟
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في زيادة سرعة أداء العمال؟
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في زيادة كفاءة أداء العمال؟.
- كيف تساهم الاستراتيجية الاتصالية في تبسيط العمل؟.
- ما العلاقة بين تأثير الاستراتيجية الاتصالية على الأداء المهني و المتغيرات التالية: الجنس- السن - المستوى التعليمي - الأقدمية؟
- ما هي العراقيل التي تواجه تحديد الاستراتيجية الاتصالية و التي تعيق الأداء المهني للعمال؟.

3- أسباب اختيار الموضوع

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت بنا الى اختيار هذا الموضوع و البحث فيه فيما يلي:

الأسباب الذاتية:

- الاهتمام و الميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع وهذا الجانب من جوانب المعرفة ومحاولة تطبيقه و ذلك خلال معرفة واكتشاف دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين أداء العمال و الحصول على معارف في هذا الخصوص، نظرا لأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع.

- معرفة مدى قدراتي المعرفية على تطبيق مختلف المعارف التي تحصلت عليها في مشواري الدراسي.

الأسباب الموضوعية:

- الاهتمام بمعرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي و الاتصال، كونهما فعلا متلازمان، لا يستغني أحدهما عن الآخر بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف أحجامها و طبيعتها و إمكانياتها، فالأداء حتى يتحقق لابد من ارتباطه بالاتصال و تقنياته و اساليبه.

- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت موضوع الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية و ذلك للحدثة الموضوع و رغم توفر الكثير من المواضيع التي تناولت الاستراتيجية الاتصالية في مختلف المؤسسات.

- إهمال بعض المؤسسات، كما تؤثر بدرجة الأولى على القوى العاملة بها، كما تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد و تحفيزهم . كما تساعد المؤسسة في التعامل مع الضغوط التي تعترض بها.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- إثراء المكتبة الجامعية و ذلك لقلة الدراسات التي تناولت الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء المهني في المؤسسة الثقافية، حيث يعتبر كمرجع علمي جديد.
- المساهمة بالاقتراحات و التوصيات التي تفيد القائمين بالاتصال بالمؤسسات الثقافية حول كيفية استخدام الاستراتيجية الاتصالية لتحسين أداء العمال.
- كما تتجلى أهمية الدراسة في ابراز العلاقة الترابطية بين استراتيجية الاتصال و أداء العمال في المؤسسة، و الإلمام بجانب من النقائص و المشاكل التي تعاني منها المؤسسة و التي قد تفتح آفاق جديدة للبحث و الدراسة.
- الكشف عن مفهوم الأداء المهني و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة الثقافية، وبيان مدى تأثير الاستراتيجية الاتصالية المتبعة عليه.
- إثراء الموضوع نظريا حتى يسهل على الباحثين الاطلاع على ما هو جديد حول الموضوع.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- التعرف على الوسائل الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية من أجل تحسين الأداء المهني للعمال.
- محاولة التعرف على أهم الأساليب الاتصالية المستخدمة لتحسين أداء العمال.
- التعرف على طبيعة اللغة التي يعتمد عليها العمال بالمؤسسة لتحسين أدائهم.
- إبراز الدور و المكانة التي أصبحت تحتلها الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية و الدور الذي تؤديه في تحسين الأداء المهني للعمال.
- التعرف على طبيعة العلاقة الاتصالية بين المسؤولين و الجمهور الداخلي

- معرفة واقع الاستراتيجية في المؤسسة الثقافية و مدى فعاليتها و تأثيرها على أداء الموظفين، وأهم العراقيل التي تعترض العملية الاتصالية على مستوى المؤسسة.
- البحث عن مدى نجاح الوسائل الاتصالية المستخدمة و ذلك تسليط الضوء على كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية داخل و خارج المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في الرفع من حجم العمال.
- التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تحسين نوعية الأداء.
- التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في زيادة سرعة الأداء.
- التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في زيادة كفاءة الأداء.
- التعرف على مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تبسيط العمل.
- إبراز إبراز أهم العراقيل و الصعوبات التي تعترض السير الجيد و الأفضل للعملية الاتصالية و التي تعيق الأداء المهني للعمال.

6- منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية، لابد من اتباع خطوات فكرية منظمة هادفة الى بلوغ نتيجة ما، و ذلك باتباع منهج معين و طبيعة الدراسة التي سنتطرق اليها، و ذلك قد عرف المنهج بأنه "الأسلوب أو الطريقة الواقعية، التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثية أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث"¹.

فالمنهج اذن هو الطريقة المتبعة للإجابة عن الأسئلة التي تثيرها إشكالية البحث، كما ان اختياره لا يأتي من قبيل الصدفة أو لميل و رغبة الباحث لمنهج دون آخر، بل أن موضوع

¹ عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، (د،ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995، الجزائر، ص 29.

الدراسة و أهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب و هذا الاختيار الدقيق هو الذي يعطي مصداقية و موضوعية أكثر للنتائج المتوصل اليها.

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية الشائعة في بحوث الاتصال و التي تقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة، من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و العلاقة بين متغيراتها، بهدف الانتهاء الى وصف عملي و دقيق و متكامل لظاهرة أو المشكلة التي تقوم على الحقائق المرتبطة فقد حدد هذه الدراسة منهج وفق ما تتطلبه ، دراسة دور الاستراتيجية الاتصالية و أثر هذا الدور على تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة.

فالقيام بجمع و جرد كل المعلومات المتعلقة بالموضوع و كذا المعلومات المتعلقة بالموضوع و كذا تشخيص مؤشرات الدراسة استلزم استخدام "المنهج المسيحي".

ان المنهج المسيحي في البحث العلمي يفيد التعرف على الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي اليه من خلال مسح المعلومات ذات العلاقة بمكوناتهم الأساسية وما يسودها من علاقات داخلية و خارجية¹.

و عرفه الباحث " دوفان عبيدات بأنه "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات البيانات في الظاهرة المدروسة، قصد التعرف على وضعها الحالي، و جوانب قوتها و ضعفها....".

أما الباحث " محمد زيان عمر" فعرف المنهج المسيحي بأنه دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي، دون أن يتدخل من قبل الباحث أي دراسة الظاهرة تحت ظروف طبيعية غير اصطناعية، كما هو الحال في المنهج التجريبي².

و لقد اخترنا المنهج المسيحي لأن دراستنا تهدف الى فهم و تفسير دور الاستراتيجية الاتصالية و تأثيرها على الأداء المهني للعمال بدار الثقافة لمولود معمري تيزي وزو.

¹ محمد عبيدات، منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، 1999، عمان، ص286.

² نفس المرجع، ص 46.

فمنهج المسح سيمكننا من الوصول الى تحليل الظاهرة و العوامل التي تتحكم فيها، معنى ذلك أنه عن طريق استخلاصنا للنتائج و تحليلها سنتطرق الى مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في تحسين نوعية الأداء عند العمال بمؤسسة ثقافية.

7- مجتمع البحث و عينة الدراسة:

1- **مجتمع البحث:** يعرف مجتمع البحث على أنه " جميع العناصر و المفردات المشكلة للظاهرة قيد الدراسة، و هو جميع الوحدات التي يدرسها الباحثين سواء كانت مفردات بشرية أو مواد إعلامية يمكن ان يكون محدد أو غير محدد.¹ ويتمثل مجتمع الدراسة الذي نحن بصدد دراسة في جميع عمال دار الثقافة لمولود معمرى بولاية تيزي وزو.

2- **العينة :** تعتبر العينة من أهم عناصر البحث و ذلك من أهم المراحل الهامة للبحث و نجد أن الباحث عند اختياره و تحديد مشكلة البحث يفكر في العينة التي يطبقها أو يستخدمها في دراسته و الأهداف التي يضعها في دراسته. و تعرف العينة: بأنه جزء من مجتمع البحث الأصلي ، و هناك أساليب مختلفة يتم عن طريقها اختيار أفراد العينة.²

3- و لقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية التي يلجأ اليها الباحث عندما يتوفر لديه بيانات، أو معلومات كاملة عن مجتمع العينة و خصائصه و صفاته و في هذه الحالة يلجأ الى اختيار عينة عمدية تتكون من مفردات معينة تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا، و غالبا ما يعطي هذه الطريقة نتائج أقرب إلى النتائج التي يمكن الوصول اليها باستخدام العينات الأخرى.³

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، النظرية و التطبيق، ط5، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 154.

² عمار بوحوش، محمد محمود زوبيات، طرق إعداد البحوث، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009، ص 66.

³ محمد عبد العبيدي، إعداد و كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، ط1، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص102.

قمنا باختيار عينة قصدية لأننا قصدنا أن نجري دراسة مسحية مع عمال دار الثقافة تتوفر فيهم الخصائص التي نود من خلالها جمع البيانات. و قد ضمت مفردات العينة كل من الإطارات و الاعوان في قطاعي التخطيط والاتصال و البالغ عددها 80 مفردة.

و قد اخترنا هذه العينة لصعوبة القيام بالدراسة في كل المؤسسات الثقافية، لما سيكلف ذلك من وقت وجهد ، خصوصا و أننا مرتبطون بحيز زمني محدد فضلا عن إجراءات الإدارية التي يمر عليها الباحث للحصول على ترخيص للدخول الى هذه المؤسسات فاخترنا ولاية تيزي وزو لقربها من مقر الإقامة و كذا القدرة على التنقل و التواصل مع مفردات البحث في أي وقت.

8- أدوات جمع البيانات:

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع الدراسة و تصنيفها وجدولتها، و يتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل، فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف و البحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها من البحوث الأخرى، و كما يمكن ان يشمل البحث على البحث على عدة أدوات تناسب الدراسة و تتفق مع المناهج المستخدمة، و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من الاستبيان، المقابلة، الملاحظة.

1- **الاستمارة:** اختيار الاستبيان فرضية طبيعية الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، و قد تم استخدامه في جمع البيانات و المعلومات من العينة المختارة الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة. و ذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالمعلومات التي نسعى في الوصول اليها من خلال المبحوثين، و تعرف الاستمارة على أنها "أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف استمارة الافراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة

لتقديم حقائق و آراء و أفكار معينة في اطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة و أهدافها.¹

و قد قمنا بصياغة العديد من الأسئلة المفتوحة التي تخدم تساؤلات الدراسة و أهدافها، و قد تضمنت الاستمارة الموزعة على 4 محاور أساسية مرتبطة بفصول الدراسة، بهدف محاولة الإجابة علي تساؤلات الدراسة و تمثلت هذه المحاور فيما يلي:

البيانات الشخصية: و اشتمل هذا المحور على بيانات الجنس و السن و المستوى التعليمي والاقدمية في العمل.

محور واقع الاتصال في المؤسسة الثقافية : من خلال هذا المحور، نود التعرف على الاتصال على مستوى المؤسسة و كذلك معرفة مدى اعتماد الإدارة على مختلف المناهج و الأساليب العلمية للاتصال وماهي الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة.

محور الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية : الهدف من هذا المحور هو معرفة الية التخطيط للاستراتيجية الاتصالية على مستوى المؤسسة، وكذلك معرفة مدى اعتماد الإدارة على مختلف المناهج والأساليب العلمية في عملية التخطيط للاتصال وماهي العوائق التي يواجهها الموظفون اثناء القيام بإعداد استراتيجيات الاتصال.

محور دور الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في تحسين الأداء المهني للمؤسسة :

الهدف من أسئلة هذا المحور هو التعرف على مدى تأثير الاستراتيجية الاتصالية على الأداء المهني للعمال بالمؤسسة.

2- المقابلة : هي من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في العلوم الاجتماعية والإعلامية و هي " محادثة جادة و موجهة نحو هدف محدد من أجل الحصول على

¹ محمد عبد الحميد، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، (دط)، عالم الكتاب، القاهرة، 1983، ص191.

المعلومات و الآراء التي تعبر عن الاتجاهات و وجهات النظر الخاصة بمسائل معينة".¹

و قد استخدمنا هذه الأداة البحثية التي حاولنا من خلالها استقاء بعض المعلومات المهمة عن المؤسسة، إضافة الى أن اعتماد أداة المقابلة يسمح بتعميق الحوار مع الباحثين، و الاسترسال في عملية المقابلة، بهدف المعلومات و بيانات محددة بكيفية دقيقة عن المؤسسة تم الاعتماد على المقابلة مع رئيسة فرع الاتصال المتواجدة بدار الثقافة. للوصول الى بعض المعلومات المتعلقة بالاتصال من خلال الاستعانة بدليل تم اعداده مسبقا.

وتضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة قصد إعطاء حرية الإجابة للمبحوثين، بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

3- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث العلمي، لكونها تتيح للباحث تفحص الجوانب المبحوثة في الظاهرة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية العادية غير مصطنعة".²

الملاحظة المباشرة (Direct): حيث يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله مباشرة بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها".³

و تم الاعتماد في هذا البحث على الملاحظة المباشرة (البسيطة)، لأنها وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات و الحقائق و البيانات، كما أنها تمكننا من القيام بالفحص المباشر للعمال، و ملاحظة سلوك الموظفين و العمال في دار الثقافة ببنزري وزو و سلوكهم الاتصالي و اللغة و الوسائل الاتصالية و طبيعة العلاقة الاتصالية بين المسؤولين و الجمهور الداخلي، و الأساليب الاتصالية.

¹ إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، (د ط)، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص20

² محمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، (د ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص204.

³ دوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي مفهومه و أدواته و أساليبه، ط 6، دار الفكر للطباعة، عمان، 1418هـ 1998، ص366.

9- تحديد المفاهيم و المصطلحات :

مفهوم الدور:(ROLE)

لغة: و هو يعني: مهمة و وظيفة، قام بدور / لعب دورا، شارك بنصيب كبير جمعها أدوار، و في قاموس معجم الوسيط الدور هو : مجموعة من المسؤوليات و الأنشطة و الصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق، ويتم تعريف الدور في عملية ويمكن لشخص أو فريق أن يكون له عدة أدوار، على سبيل المثال دور مدير التهيئة و مدير الغير يمكن أن يقوم بهما شخص واحد.¹

اصطلاحا:

- يعرف على انه "السلوك المتوقع الذي يرتبط بوضع اجتماعي معين".²
 - كما يعرف على انه "عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو يشير الى نمط الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي".³
 - و هناك من يعرفه "نمط معين من المعايير، فيما يخص سلوك فرد يقوم بوظيفة معينة و الدور هو الذي يحد بالسلوك أو يعبر عن الانفعال و يحدد أقوال الفرد".⁴
- اجرائيا:** هي الوظيفة الناتجة عن عمليات التفاعل داخل البناء الاجتماعي، يرتبط بوضع ما أو موقف يمثل تناسق المواقف الاجتماعية ضمن اطار اجتماعي أما مفهوم الدور في زاويتنا المعرفية يتمثل في محاولة معرفة دور الاستراتيجية الاتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية تيزي وزو أي حصر الوسائل و الأساليب والخطط و الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الثقافية من أجل تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية.

¹ منشور على الموقع الالكتروني التالي، <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/18/AF/D9/88/D8/B1> بتاريخ ، 2018/04/15 على الساعة 10 صباحا.

² عصمت عبدلي، علم الاجتماع المدني، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص15.

³ مراد عبد اللطيف الفتاح، موسوعة البحث العلمي و اعداد الرسائل و الأبحاث و المؤلفات، (د،ط) ، الهيئة القومية لدار الكتب و الوثائق المصدرة، الإسكندرية، ص 245.

⁴ وديع سبن النكريني و آخرون ، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار وفاء لنشر، مصر، 2012، ص 504.

مفهوم الاستراتيجية: la stratégie

لغة: جاءت كلمة استراتيجية من الكلمة الاغريقية (statos) و اتي تعن (army) أي الجيش، و الجز الثاني (agein) و معناها (to lead) أي القيادة (strategos)، في أثنا القديمة و التي تعني القائد المنتخب¹.

1- اصطلاحا:

عرفت الاستراتيجية بأنها: "الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما، أو أنها مجموعة من القرارات و الممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد².

تعريف (I.hanseof): تعني الاستراتيجية قيادة تغيرات العلاقات لنظام المؤسسة مع محيطها و تغيرات حدود النظام مع ما ليس منه أي نظام³.

يعرفها (thomas): "على أنها خطط و أنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها، بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية⁴.

اجرائيا:

هي مجموعة من الخطط و الإجراءات و التدابير المستخدمة للوصول إلى تحقيق اهداف المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو سواء على المدى القصير أو المدى البعيد.

¹ طاهر محسن منصور العاللي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة لاستراتيجية منظور منهجي متكامل، (د ط)، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 90.

² محمد عواء الزيادات، محمد عبد الله العوامر، استراتيجيات التسويق منظور شامل، ط1، دار الجامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 33.

³ فضيلة حويو، إدارة الاعمال الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع إدارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2005، ص 40-41.

⁴ طيب داودي، "أثر البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الاستراتيجية"، العدد الخامس، مجلة الباحث، جامعة بيسكرة، 2005، ص 39.

مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

1- اصطلاحاً:

هي مجموعة الخطط و الوسائل الموجهة، و التي تستخدمها المؤسسة بغرض تنمية علاقاتها العامة، اعلام و تقوية صورتها و تحسينها في محيطها الداخلي و الخارجي.

كما تعرف أيضاً: أنها حلقة وصل بين المجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع، لابد من وجود مؤسسات و هيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات و وظائف معينة.¹

و يعرف (فيليب كولتي): الاستراتيجية الاتصالية على أنها أسلوب للمؤسسة بأن تبذل و تحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف و الوسائل من ناحية، و الإمكانيات المتاحة من سوق من ناحية أخرى، و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار.²

2-اجرائياً:

هي مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي تسعى الى تحقيقها المؤسسة الثقافية حيث يشمل كل الخطط و الإجراءات المرتبطة بالعملية الاتصالية(من لغة، أساليب، وسائل اتصالية)

مفهوم تحسين:

1-لغة:يعود الى قولهم بشيء حسن، حسين، لأنه حسن تحسين و حسنت الشيء تحسين، زيدته، و وجه محسن، حسن و حسن الله و سنحسن الشيء، أي يعده حسناً.³

¹ مصطفى حجازي، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية للإدارة،(د،ط) ، دار الطبعة، بيروت،1982، ص 25.

² Philippe kotler , markéting Management, 7^{eme} édition, Paris,1999, p34.

³ ابن منظور، الفضل جمال ، لدين محمد بن مكرم، لسان العرب، (د ط)، دار صادر، بيروت، 2003، ص 124.

2- اصطلاحا :

فيعرف ، لتحسين بأنه فلسفة إدارية تقوم على تطوير العمليات و الأنشطة المتعلقة بالآلات و الافراد و الطرق الإنتاج بشكل مستمر، و تعني أيضا تقدم الجديد و الاحسن لصفات الاستمرار و البقاء.¹

3- اجرائيا:

فيمكن تعريفه بأنه عملية تطوير و تعزيز الجهود التي تبذلها المؤسسة الثقافية لعلاج فجوات الأداء فيها ، و السعي إلى ضمان الأداء للعمال.

مفهوم الأداء:

لغة: أدى الشيء: أي أصله و الاسم أداء و أدى دينه، تأديته، قضاءه، المقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر و الأداء اللغوي dormance verbal، و يعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح.²

اصطلاحا:

" هو قيام بشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى الأداء هو قيام الشخص سلوك ما و ذلك لتحقيق هدف، فقد يكون اتباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما".³

عرفه "نيكولاس" : "الإنتاج السلوكي الذي يقوم به الافراد، فالسلوك هو النشاط أما النشاط أما انتاجات السلوك فهي النتائج التي تمحضت عن ذلك السلوك".⁴

¹ زيد منير عيوي، إدارة المؤسسات العامة و أسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 165.

² محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، ط 1، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2003، ص 154.

³ محمد أبو نصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، ط 2، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة مصر، ص 66.

⁴ ابراهيم محمد المحاسن، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي، ط 1، دار حرير للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 105.

اجرائيا:

هي الوظيفة و النشاط الذي يقوم به العامل في المؤسسة الثقافية بولاية تيزي وزو, و ذلك من خلال تأدية لعمل ما يهدف التفاعل مع الفئات الاجتماعية.

10-الاطار الزماني والمكاني للدراسة :

الاطار الزماني : اجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني للسنة الدراسية 2018/2019 من 20 جوان 2019 الى 30جويلية 2019

الاطار المكاني : اجريت الدراسة في دار الثقافة مولود معمري تيزي وزو.

11-الدراسات السابقة :

استعنا في هذه الدراسة , بمجموعة من الدراسات التي تناولت موضوع الاستراتيجية الاتصالية ودورها في تحسين الداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية , رغم قلتها ونذكر من بينها :

الدراسات الاولى :

دراسة باهي نسبية، تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية " دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر صبيحي , مذكرة لنيل شهادة الماستر في قسم علوم الاعلام والاتصال , تخصص اتصال و علاقات عامة، بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي 2016- 2015 .

هدفت هذه الدراسة الى دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية , التي كانت كسؤال رئيسي في الاشكالية والتي تندرج منها أسئلة فرعية تمثلت في

ما طبيعة الاتصال الداخلي السائد في المؤسسات ؟

ما هي وسائل الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة ؟

هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي السائد في المؤسسة و بين تحسين الاداء الوظيفي بها ؟

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي , لان هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي و تحسين الأداء الوظيفي, أما عن عينة الدراسة , اعتمدت على عينة القصدية من المؤسسات التربوية المتواجدة ببلدية قصر صبحي واختار هذا النوع من العينة لصعوبة القيام بالدراسة في كل المؤسسات التربوية بأما البواقي. كما اسفرت النتائج على :

الاتصال الداخلي في المؤسسة التربوية، قائم على الاتصال الرسمي ,بحكم طبيعة نشاطه، حيث نجد ان نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل في شكل تعليمات و أوامر وقرارات من طرف المسؤولين بخصوص مهام الموظفين .

الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والاورام وقد يكون هذا الاتصال أحيانا في شكل مقترحات ومستجدات بخصوص المهام .

الاتصال غير الرسمي هو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط الموظفين .

يعتمد الموظفون على وسائل الاتصال الكتابية , خاصة الاعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لمواقيت العمل وكل ما يخص تنظيم مهامهم .

وجود علاقة بين الاتصال وبين تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول الى الموظفين المرتبطة بمهامها .

التعقيب على الدراسة :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على محاولة التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ,مما يساعدنا في الاطار النظري والمنهجي لكنها تختلف عن دراستنا في كونها ام تتطرق الى موضوع الاستراتيجية الاتصالية وايضا تناولت موضوع الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعمال

في المؤسسات التربوية بينما دراستنا حول دور الاستراتيجية الاتصالية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الثقافية.

الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة في العديد من الجوانب و منها، تجنب التكرار غير المقصود و غير الضروري، و المساعدة في معرفة أي المناهج البحث أكثر فائدة و ذلك لاختيار أدوات جمع البيانات و الطرق المناسبة و ربط النتائج بالمعرفة القائمة و اقتراح بحوث جديدة.

الدراسة الثانية:

دراسة **محبوبي منصورية** تحت عنوان " الاتصال الداخلي و علاقته بتحسين الأداء الوظيفي"، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، لنيل شاهدة الماستر في قسم علوم التسيير، التخصص تسيير استراتيجي دولي، بجامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم، 2016-2017.

هدفت هذه الدراسة الى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي التي كانت كسؤال رئيسي في الإشكالية و التي تندرج منها أسئلة فرعية تمثلت في:

ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ ما هي أهميته، أهدافه، فعاليته في المنظمة؟

كيف يمكن للاتصال الداخلي ان يؤثر على تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة؟

ما هو واقع الاتصال الداخلي بمركب تمييع الغاز الطبيعي GNL/2 و مدى تأثيره على حسن الأداء الوظيفي ؟

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة و الأكثر شيوعا و انتشارا، اذ يركز على ما هو كائن في الوصف و التفسير لظاهرة المدروسة، كما يقوم على جمع البيانات الكمية و الكيفية تبويبها ، تحليلها و تفسيرها أما عن عينة الدراسة، عينة قصدية كما أسفرت النتائج على:

للاتصال علاقة وطيدة بالعملية الإدارية من حيث التخطيط و إصدار القرارات و أيضا على مستوى الرقابة و ما ينتج عنها من تصحيح الانحرافات.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة لأي مؤسسة تحاول تحقيق أهدافها باعتباره الناتج النهائي، لذلك تكون المنظمة أكثر استقرارا و أطول بقاءا حيث يكون أداء عاميها حسنا و مميزا.

العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي هي علاقة تأثير أي كلما كان الاتصال فعال يؤدي دورا حيويا و مؤثر في العاملين.

الاتصال الداخلي الفعال يؤثر و يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

التعقيب على الدراسة :

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تتناولت في فصل كامل موضوع تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي، مما سيفيدنا في الاطار النظري و بصفة خاصة في التعرف على علاقة الاتصال الداخلي بالأداء الوظيفي لكنها تختلف عن دراستنا في كونها قامت بدراسة الاتصال الداخلي في مؤسسة سوناطراك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسة و نحن قمنا بدراسة الاستراتيجية الاتصالية و تأثيرها على الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية.

الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة في العديد من الجوانب منها الجانب المنهجي و ذلك من خلال المساعدة في معرفة أي المناهج البحث أكثر فائدة، و ذلك لاختيار أدوات جمع البيانات و الطرق المناسبة، و النتائج التي توصلت إليها، كما استفدت أيضا من الجانب النظري في كونهم تناولوا فصل كامل موضوع تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة بالحجارة حياة، تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة " دراسة حالة وحدة غاز البترول المصنع GPL البويرة، لنيل شهادة الماستر في قسم العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، بجامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة الى إمكانية الاتصال الداخلي في تأدية دور فعال في تحسين الأداء العنصر البشري في المؤسسة و التي كانت كسؤال رئيسي في الإشكالية و التي تندرج منها أسئلة فرعية:

هل يساعد الاتصال الداخلي الافراد العاملين على تحقيق التفاعل و التماسك فيها بينهم؟
ما هي المعايير الواجب استعمالها عند تقييم أداء العنصر البشري حتى تتطابق نتائجه مع الأهداف الموضوعية؟

هل العلاقة بين الاتصال الداخلي و الأداء في المؤسسة تظهر من خلال أداء العنصر البشري؟
اما المنهج المستخدم هو المنهج (الوصفي، التحليلي و التاريخي)، الوصف في الجانب النظري عن طريق تقديم وصف لكل الظواهر و المفاهيم المتعلقة بالبحث أما التحليلي في الجانب التطبيقي ذلك بإظهار علاقات التأثير المختلفة، و التاريخي في عرض تطور الاتصال عبر مختلف المراحل.

كما أسفرت النتائج على:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين و متعلقة بديناميكية العمل، من أجل نقل المعارف و الخبرات المختلفة فيما بينهم.
- ان تقنيات الاتصال تساعد العمال في عملية الاتصال من حيث السرعة و الفعالية و الدقة في عملية نقل المعلومات.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين، من أجل تنفيذ الأعمال و المهام و تحقيق أهداف المؤسسة.
- ان للعنصر البشري دور فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة و تحقيق أهدافها، و ينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود و القدرات و ادراك الفرد لدوره.

التعقيب على الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في كونها ركزت على محاولة التعرف على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العنصر البشري سعياً إلى فهم عميق للموضوع، الذي يساعدنا في الاطار النظري و المنهجي لكنها لم تتطرق لموضوع الاستراتيجية الاتصالية، و تناولت موضوع الاتصال الداخلي و دوره في تحسين أداء العنصر البشري في وحدة غاز البترول، بينما دراستنا حول الاستراتيجية الاتصالية دورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية.

الاستفادة من الدراسة:

استفدنا من هذه الدراسة في العديد من الجوانب منها الجانب المنهجي و ذلك من خلال المساعدة في معرفة أي المناهج البحث أكثر فائدة، كما استفدنا أيضاً من الجانب النظري من خلال دمجهم للاتصال الداخلي و تأثيره على أداء العنصر البشري.

تمهيد

إن التطورات الحديثة المنظمات الإنسانية المختلفة, أدى بشكل كبير الى تدعيم أهمية الاتصالات, لا سيما أن النمو و التطور المتسارع و تعقيدات المنظمات و تزايد أحجامها واتساع نطاق أنشطتها, و ابتعاد القيادات الإدارية العليا في الأطر التنفيذية للعمل, أسهم بشكل كبير في الاهتمام بسبل الاتصال التي يتم من خلالها عادة نقل المعلومات و الآراء و الأفكار بين الافراد بغية تحقيق أهداف المنظمة.

تؤكد الأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الاتصال على ان التسيير و الاتصال فعالان متلازمان بالنسبة لكل المنظمات على اختلاف طبيعتها و حجم إمكانياتها المادية و البشرية, لأن عدم الاهتمام بإحدهما يعني عرقلة فعالية الثاني و بالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها الداخلية و الخارجية معا.

ان التسيير الفعال لا بد أن يكون مقترنا بنظام اتصال جيد يسمح للمنظمة بإيصال و تبليغ رسائلها و برامجها للعاملين بداخلها, و استيعاب هؤلاء لها, و كذا الوعي بأهميتها بالنسبة لهم و لمنظمتهم, لأنهما يشكلان وحدة متكاملة و هو ما يفرض حتمية العمل في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف و تقادي كل الصعوبات و العراقيل التي تعترض تجسيدها عمليا.

من هنا يتبين ضرورة تنظيم الاتصال ووضعه في اطار استراتيجي مناسب و لكن رغم أهمية هذه الخطوة الا أنها لم تحضي بعد بالانتشار اللازم اذ هي قليلة المنظمات التي تأخذها بعين الاعتبار ضمن برامج نسييرها.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال

لكي ندرك أهمية العملية الاتصالية بكل تقنياتها، يقتضي أن نتعرض أولاً لمفهوم الاتصال، حيث أن بالرغم من استعمال هذه الكلمة واسع الانتشار، إلا أنها تحمل معاني مختلفة و عديدة، فقد نستعملها لنعني بها مجال الدراسة الأكاديمي أو النشاط التطبيقي الملازم له، أو حاسبات شخصية كما أنها قد تهدف أو تعبر عن عملية هادفة و مقصودة أو طبيعة تلقائية، و كل هذه الطرق أو المجالات، أو المعاني تركز أساساً على عنصر أساسي وهو نقل المعلومة.¹

و منه نمر الى تعريف "الاتصال" (communication) لغة : و المشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (comminus) التي تعني الشيء المشترك و فعله (communicare) أي يذيع و يشيع فالإتصال يعني الإشتراك بين شخص أو مجموعة من الأشخاص في معاني و اتجاهات و مواقف.

و الإتصال أيضاً كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يحمل معنيين رئيسيين:

أولاً الربط بين شخصين عكس الفصل و القطع.

الثاني يعني البلوغ و الإنتهاء إلى غاية ما، و يقال وصل الشيء أي بلغه و وصلني الخبر أي بلغني.²

اصطلاحاً: فنجد العديد من التعاريف التي تسعى فيها أصحابها الى عرض معنى الاتصال نذكر منها ما يلي:

تعريف " عبد الكريم درويش" بالقول " أنه عملية يتم في طريقها إيصال المعلومات أياً كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية الى عضو أو أكثر يقصد به تغير "³

¹ عبد العزيز شرف، الاعلام الإسلامي و تكنولوجيا الاتصال، (دط)، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 12.

² محمد سيد محمد، الاعلام واللغة العربية ، ط1، عالم الكتاب، القاهرة مصر، 1992، ص 17

³ فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، (دط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 17

كما يعرفه "تشارلز كولي" " أن الإتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقة الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان و هي تتضمن تعبيرات الوجه و الإيحاءات و نبرات الصوت و الكلمات¹.

كما يعرف عالم الاجتماع " كاتز": " بأنه تبادل المعلومات و نقل المعاني و بالتالي فهو محور التنظيمات و وجودها².

أما الإتصال بالنسبة " لجورج لندبرج" فهو " نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك³.

كما تعرفه رحيمة الطيب عيساني بالقول هو " انتقال المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من شخص أو جماعة الى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز و الاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا و ييسر التفاهم لأفراد⁴.

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن هناك اجماع بين العلماء و المفكرين على اعتبار الإتصال عملية أساسية في حياة المجتمع، يتبادل بها المرسلون و المستقبلون الرسائل في سياقات اجتماعية معينة عن طريق ميكانيزمات مختلفة⁵.

¹عبد الكريم درويش، ليلي كتلا، أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص 463.

²محمد عودة، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، (ط1)، بيروت، 1988، ص 7.

³محمد سيد محمد، المسؤولية الإعلامية في الإسلام، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص 29.

⁴عبد العزيز، شعبان خليفة، قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات و المعلومات دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، 1991، ص 244.

⁵Mohamed Médiane, la communication, Édition Al hikma, Alger, 2006, p.171.

المبحث الثاني: أنواع الإتصال

يمكن تحديد أنواع الاتصال وفقا لعدة معايير تتمثل فيما يلي:

1- حسب اللغة:

اتصال لفظي: يكون الإتصال لغويا إذا تم تبادل المعلومات شفويا أو كتابيا و تعتبر المحادثات أهم أشكال الإتصال اللفظي.

اتصال غير لفظي: و هو الاتصال الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات و الآراء و الأفكار دون استخدام لغة الألفاظ أو ما يعرف باستخدام لغة الجسد و يكون هذا النوع من الاتصال في شكل تعبيرات الوجه، الصمت و الصوت، الإشارات و الإيماءات و الرقص و الصورة و قراءة تعبير حركة الشفاه.¹

2- حسب درجة التأثير:

اتصال ذاتي: يحدد الفرد و ذاته.

اتصال فردي: و هو تلك المستوى من الاتصال يحدث بين فرد و فرد آخر أو أكثر.

اتصال جمعي: و يكون بين فرد و مجموعة كبيرة من الأشخاص كالخطب الدينية مثلا.²

اتصال جماهيري: يستعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة وسائل الاتصال الجماهيرية كالتلفزيون و الإذاعة و الصحف و المجالات، و تختلف عن بقية أنواع الاتصال الأخرى في أن المرسل لا يكون في وضع مباشر مع الجمهور و بالتالي تفقد الوسيلة صفة التبادلية.³

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك في الإتصال، (ط3)، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2003، ص 32.

² Benkaid keska, Approche de processus de communication, Algeriee, 2007, p 12.

³ فضيل دليو و آخرون، الاتصال في المؤسسة، (ط1)، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 19.

3- حسب درجة التأثير:

اتصال رسمي: و يقصد به الإتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم التنظيم أو المنظمة و بواسطة قنوات الإتصال الرسمي.

اتصال غير رسمي: و هو الاتصال الذي يتم بوسائل غير رسمية و يقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة و الاتصالات غير الرسمية تسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، كما يساعد على تنمية روابط الصداقة و العلاقات الإنسانية الحسنة فله من الأهمية ما يجعله مكملًا للإتصال الرسمي في عديد الأحيان.

4- حسب الاتجاه:

اتصال نازل: و هو الإتصال الذي يبدأ من أعلى التنظيم الى أسفله أي من الرئيس الى المرؤوسين.

اتصال صاعد و هو الإتصال الذي يبدأ من التنظيم إلى أعلاه أي من المرؤوسين الى الرئيس وهو مكمل الإتصال النازل، حيث لا يمكن دور العمال في استقبال الرسائل فقط و تطبيق القرارات و الأوامر، بل لهم القدرة على ارسال المعلومات و التقارير و الاقتراحات و الشكاوى أيضا الى المستويات العليا وهو ما يحقق الإدارة بالمشاركة.

اتصال جانبي (أفقي): يتم هذا النوع من الاتصال في المستوى الواحد للتنظيم بحيث يتم إرسال المعلومات و تبادلها بين مختلف العمال الذين يشتغلون في نفس المراكز أو مناصب العمل، وهو ما يساعد على إمكانية إنتشار المعلومات والأفكار بين الأعضاء و تحقيق التعاون بين مختلف الوحدات.¹

¹فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظريته و وسائله، (ط1)، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 20.

المبحث الثالث: أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى الى تحقيق هدف عام، وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبر، و يتفاعل مع المرسل و قد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها و تغييرها أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال الى:

هدف توجيهي: يمكن أن يتحقق ذلك عندما يتجه الإتصال إلى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة قديمة مرغوبة فيها، ولقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الإتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

هدف تعليمي: و يتحقق من خلاله توجيه الإتصال نحو إكساب المستقبل مهارات أو مفاهيم و خبرات جديدة.

هدف ترفيهي: و يتحقق من خلاله توجيه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و السباع الى نفس المستقبل.

هدف إداري: و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات المختلفة.

هدف اجتماعي: يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم البعض و مثال ذلك التواصل عبر موقع التواصل الاجتماعي، و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.¹

المبحث الرابع: أهمية الاتصال

لم يعد حافيا أننا نعيش عصر الاتصال، فقد تقدمت تقنيات الإتصال بشكل مثير و تعددت وسائله الى حد جعل الأقمار الصناعية توحيد بين القارات لتتنقل الكلمة و الصورة عبر آلاف الكيلومترات و تعرضها مباشرة على جميع سكان المعمورة، و من ثم نال موضوع الإتصال اهتمام الكثير من الدارسين الذين يعالجون الاتصال بوصفه عملية اجتماعية و ضروريات الحياة الاجتماعية ذاتها، و ازداد الاهتمام بأساليب السيطرة الاجتماعية ز توجيه

¹مقال منشور على الموقع الالكتروني التالي: <http://www.moitmai.com> بتاريخ 2019/07/17، الساعة 09:30 صباحاً.

الرأي العام بتطبيق مناهج البحث الحديث في هذا المجال و ذلك لأغراض متعددة تربوية و سياسية و عسكرية و تجارية، و باعتبار أن الاتصال هو عملية نقل و تبادل المعلومات من فرد أصبح له أهمية ضرورية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات و التنظيمات، وقد تنبه الكثير من العلماء إلى أهمية الإتصال من خلال ما يلي:

1-من خلاله يمكن زيادة مشاركة الأفراد في مشاريع التنمية، و كذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم و ذلك لأن المعلومات التي يحصلون عليها من العملية الاتصالية تتسم بالصدق و الصراحة و الوضوح في غالب الأحيان.¹

يكسب الأفراد معلومات جديدة كما يزيد من عملية التفاعل الاجتماعي فيما بينهم من خلال الصحف و المجالات و الهاتف النقال و الأنترنت.

يعتبر الاتصال أداة فعالة لمواجهة الشائعات و تحسن الأداء و التبادل بين الأفراد.

يمثل إحدى العمليات الإدارية الهامة، و هذا لما يوفره من معلومات تساعد القائمين على وضع إعداد الخطط و تنفيذها و حل مشاكل التخطيط و التنسيق و العلاقات الإنسانية.²

المبحث الخامس: وظائف الاتصال.

1- وظيفة أو مجال الإدارة: و يتحققينما الاتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التعامل بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة.

2- وظيفة أو المجال الاجتماعي: و يتحقق عندما يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاك الجماهير ببعضهم البعض و بذلك تقوي الصلات الاجتماعية بين الأفراد و كان يحدد الآثار أن الاتصال في نهاية يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد باعتبار أن مفهومه هو مفهوم شمولي متعدد الأبعاد و متكامل.

3- وظيفة أو مجال الإعلان: و الإعلان هو رسالة مدفوعة و اما أن يكون أخبار أو معلومات أو ترفيه أو الثلاثة مجتمعين، لأن رغبة المشاهد في القارئ في الرسالة الإعلامية ترتبط بخاصية المنتج و المعلومات أو من القيمة الترفيهية للإعلان.

¹عبد الرحمان عزي و آخرون، عالم الاتصال، (د،ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 18.
²نفس المرجع، ص8.

4- وظيفة أو مجال الدعاية: وهو هدف قديم قدم المجتمع الإنساني باعتبارها محاولة للسيطرة على الفكر و السلوك و يستوي في ذلك الدعاية داخل حدود الوطن أو المواجهة الى الشعوب الأخرى.

و الدعاية هي المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة، من أجل تشكيل اتجاهات جماعات آخرون و التحكم فيها أو تغييرها و ذلك عن طريق استخدام وسائل الاتصال، و الهدف من ذلك يكون رد الفعل لأولئك الذين تعرضوا لتأثير الدعاية مع ملاحظة أن رجل الدعاية توجهاته تكون غير تعليمية و هذا أن هدفه النهائي يتقرر سلفا.

5- وظيفة أو مجال التوجيه: و تتحقق حينما يتجه الاتصال الى اكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو اتجاهات قديمة ، أو يثبت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.¹ و لقد وضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت أن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من خلال الاتصال الجماهيري.

6- العلاقات العامة: تعد أيضا أحد الوظائف التي تتحقق من خلالها أهداف عملية الاتصال، باعتبار أنها تمثل هندسة و تدبير التفاهم و الرضا، أو اعتبارها الرجل الوسط أو السند أو النية الطيبة، لأن رجل العلاقات العامة يعد ممثلا لرأي العام و داعية في نفس الوقت، اذ أنه يحلل و يفسر أمزجة الناس و اتجاهاتهم ردود أفعالهم المجتمعية التي تتصل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها رجل العلاقات العامة، أو يعمل لحسابها الرجل العلاقات العامة باعتباره شكل ممكن سواء كانت مؤسسة أو حكومة أو الشخص و هكذا انتهى الدارسون الى أن الاتصال هي دراسة العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع، فالاتصال يساهم في انماء و زيادة التفاعل الإنساني مما يساعد الانسان على العيش في جماعة و أمة و عالم وتفاهم.

7- وظيفة أو مجال التسويق: يهدف الاتصال الى تزويد الناس بالمعلومات النافعة لهم في جميع نواحي حياتهم المختلفة، عن طريق تبصيرهم و توعية المستقبلين بأمورهم، بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، (د،ط)، مكتبة " الأنخلو المصرية، القاهرة، 1999، ص 44-45.

أحداث حيث يخاطب الإعلام العقل لا الغريزة العاطفة أي نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة.

حيث يهدف إلى اكساب المستقبل خبرات جديدة و مهارات أو مفاهيم جديدة في مجال التعليم.

8- وظيفة أو مجال الترفيه: و يتحقق حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الامتاع الى نفس المستقبل.¹

المبحث السادس: معوقات الإتصال.

الإتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الآراء لتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة وسهلة، اذ تعرضها عدة حواجز و عوائق فيصيب توجيه عملية الاتصال نحو الفعالية حيث يمكننا تقسيم معوقات الى : نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، إجتماعية .

1- معوقات نفسية:

تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد اللذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري و السلوكي و إظهار حقيقة مزيفة على أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا على عملية الاتصال و تتعلق بمعوقات الإرسال الجيد للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الاستقبال الجيد لرسالة من طرف المستقبل.

2- معوقات خاصة بالمرسل:

ضعف القدرة على صياغة سهلة وواضحة لأفكار الرسالة و تحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش و اضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف الأخرى في إقامة الصلة المختلفة فتحدده بدل علاقات التعاون بعلاقات التنافس و صراع و هي تغيير في أشكال واصل و اللاوعي، فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الإتصال الإنساني و دروه في التفاعل في المجتمع، نفس المرجع السابق، ص33.

يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه و التواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالأساس

إصدار الأحكام المسبقة اتجاه المستمع كالأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها و اعتباره كرمز للنثور و العدوانية بدل التعامل معه على أنه إنسان عادي الخطر صيانة اتجاهاته و مواقفه الخاصة

الضعف في تخطيط الاتصال يهدف إلى التأثير على المستمع لذلك وجب اختيار الوقت الأفضل للإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تنسب لجمهور معين
انخفاض الحساسية للإرجاع الأثر يحول التواصل الى حوار فردي للتفاعل فيه و تحوله إلى إيصال من جانب واحد¹.

3- معوقات خاصة بالمستقبل:

عدم فهم الرسالة و يرجع لأسباب منها:
الشروع في إطلاق التأويلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف و نتيجة التشويش الذاتي.
الإدراك الإلتقائي المفرط و يعني الانتباه الى بعض العناصر سواء كانت إيجابية أو سلبية مما يؤدي الى تفسير مقصود الرسالة.
إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الإسترشاد بردود فعل المستمع.

4- معوقات تنظيمية:

معوقات ناتجة عن شبكة الاتصال:

لشبكة الإتصال إيجابيات وسلبيات، فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة و السلسلة في جميع الإتجاهات صدى يؤدي في غالب الأحيان الى الفوضى و الضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة

¹عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، (د، ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 17.

الدولاب التي تؤدي الى حصر الاتصالات في الإتصال النازل أو الصاعد بين المدير و جميع العاملين، و قد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيروقراطية إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الإسترشاد بردود فعل المستمع.

معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

ان أدوات الاتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في استخدامهما في احتكار بعض الأدوات عن الأخرى و عدم اختيار الوقت المناسب في إرسال و استقبال المعلومات.¹

5- معوقات تقنية:

أدوات الإتصال أصبحت اليوم أدوات انتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الإعتماد على قناة واحدة لتمرير المعلومات غير كافية. فلا بد من الاستغاثة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالغرض، فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية -2- شفوية.

على المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بانقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها، كالمدير الذي يستقبل كما هائلا من الاتصالات الهاتفية و المراجعين و السكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات و غيرها، اختار الطريقة الغير مناسبة لإيصال المعلومات و هذا الفن أي استخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمها الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر و احتياجاتهم.

6- معوقات ثقافية و اجتماعية:

التباين في المستوى الثقافي و الاجتماعي مع مختلف العمال، الميزات الإجتماعية و التقويم القبلي، اختلاف الموروث الحضاري و الاجتماعي و الثقافي بين الأفراد.²

¹مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، (د، ط)، بيروت، 2000، ص 151.
²نفس المرجع ، ص 152.

خلاصة الفصل:

إن الإتصال الإنساني مر بعدة مراحل أثرت كل مرحلة منها في تاريخ البشرية الإنسانية و ساهمت كل مرحلة منها بجزء معين في تعبير أنماط معيشة المجتمعات و في ظهور أنماط جديدة للإتصالات. و لم يعد الاتصال مجرد ملاحق او زخارف لتحسين صورة المؤسسة او التباهي بها أمام المنافسين، بل عنصرا أساسيا في تخطيطها الاستراتيجي.

تمهيد :

ان الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة او غير المباشرة او الوسائل المكتوبة او المسموعة يبنى أساسا على استراتيجية اتصال دقيقة لفهم مختلف جوانب المؤسسة سواء كلن المستهدفين افرادا بعينهم او جماعات او الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على المؤسسة الثقافية تنمية معارفها والسعي لاكتساب مهارات جديدة، مما يزيد على ذلك اننا اصبحنا في وسط يتسم بالتغيير الدائم لذلك كان لزاما على المؤسسات الثقافية الاعتماد على استراتيجية الاتصال من اجل مسايرة التطورات العديدة، فالاستراتيجية الاتصالية هي التي تحدد لنا الأهداف العامة للمؤسسة من جهة وتحسين علاقاتها مع جمهورها من جهة أخرى، ومن خلال هذا سنتناول في هذا الفصل بشكل عام الى تسليط الضوء والتركيز على أنواع استراتيجية الاتصال وأهدافها والادوار التي تقوم بها داخل المؤسسة لتحقيق التوافق والانسجام داخلها.

المبحث الأول مفهوم الاستراتيجية:

هي نمط يتعلق بفاعل اجتماعي خاص من أجل التنظيم الرمزي للقضاء العام و استراتيجية الاتصال هي " عبارة عن نسق منظم و مبرمج مبنى على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة) تهدف الى السماح للمتلقي باتخاذ القرار فيما يعد و يعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع، حيث أن الرسالة المتلقات من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم"¹.

و يمكن تعريف استراتيجية اتصال على أنها " عبارة عن خطوات علمية مدروسة و منظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكلي من المؤسسة و جماهيرها معا، و ليكون التطور أو التقدم آمنا و مستقرا و متوازنا،"².

و يعرف فليب كوتلر " الاستراتيجية الاتصالية على أنها:

" أسلوب للمؤسسة بأن تبذل و تحافظ على الرابطة الصيغة بين الأهداف و الوسائل من ناحية، و الإمكانيات المتاحة في السوق من ناحية أخرى، و هو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد و تسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة ك مجال الاستثمار."³

أما بيرقريوري Pierre grigory فيري: أن الاستراتيجية الاتصالية هي مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي يسمح للمؤسسة أو المنظمة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير."⁴

كما تعرف الاستراتيجية الاتصالية على أنها " الاختيار بين مختلف الطرق الممنوحة لأخصائي التسويق من أجل التعريف بالمنتوج أو الخدمة، و تتمثل هذه في الطرق عموما في الاتصال المباشر، بمعنى وجه لوجه بين البائع و الزبون المحتمل، و الاتصال غير المباشر

¹ Encyclopédie de science de l'information et de communication Ellipse, Paris, 1997, p529.

² محمد محمد الباي، التخطيط الاستراتيجي الاتصال، ط1 ، دار للطباعة دمياط الجديدة، 2005، ص105.

³ Philippe kotler, Marketing, 7^{eme} édition, Paris, 1999, p34.

⁴ Pierre Gregory, Jean Mark milieu Marketing, publicité bordonome, septembre, 1994, p90.

كالإشهار والترويج للمبيعات، فطبيعة المنتج و السوق هما اللذان يقومان بتحديد الاستراتيجية الاتصالية للمنظمة أو المؤسسة.¹

و بالتالي يمكن تعريف الاستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، و الوسائل المطبقة من أجل تحقيقها و هي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجهه للجمهور المتلقي. رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، و يمكن أن يمتد الاستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات الى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها.

أنواع الاستراتيجية الاتصالية:

1- استراتيجية الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المنظمة، وإن كان ضروري وضعه في اطار استراتيجي فهو لا يبتعد عن كونه من أحد المهام و الوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ استراتيجيتها العامة، وفق الطرق و السياسات الموضوعية للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة، و استراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا الى تلك المعدة للاتصال الخارجي و هي تعرف على أنها:

نقل و نشر المعلومات و المعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم و تنمية روح الانتماء و تفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي و المؤسسي.

و من أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

- إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.

- ترسيخ الثقافة المؤسسية و تعزيزها.

- توجيه و تنسيق جهودهم بما يتحقق أهداف المؤسسة.

و على ذلك نجد أن المنظمة تتكيف وفق البيئة الموجودة فيها ان كانت سياسة اقتصادية، ثقافية أو اجتماعية لذلك نجد أنه من أسباب اعداد استراتيجية الاتصال الداخلي:

¹ Les édition d'organisation, dico Marketing, Paris cedex , 1994,p 220.

1- الحاجة للاتصال (**Le besoin de communiquer**) : وجد الاتصال مصدر في العلاقات العامة بين البشر و يعرف المختصون الاجتماعيون الاتصال على أنه حاجة إنسانية أساسية أو أسلوب أولي.

مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا المنطق يتضح أن الاتصال يستند على الافراد و حاجاتهم.

2- الإرادة الاستراتيجية (**la volonté stratégique**): الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي عليه أن ينتج عن الإدارة الاستراتيجية التي تحملها المديرية العامة في اعتبار أنه سيشارك في اعداد هوية المنظمة، و تساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا يمكن للمديرية العامة أن تبقي خارج عملية الاتصال.

2) استراتيجية الاتصال الخارجي:

تعرف الاستراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة فيها يتم تحديد المسؤوليات و الأولويات الميزانية، و الأطر و الإجراءات لخلق و توزيع المعلومات فيما يخص علاقات المنظمة مع الخارج و لاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

- تلبية احتياجات متلقي الخدمة مع المعنيين.

- بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.

- المشاركة في تنمية المجتمع المجلس.

- الدخول في مشروع الحكومة الإلكترونية.¹

¹ عبد القادر قندوز، استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، 2013/2014، ص12

المبحث الثالث: مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية:

مثل مختلف الخطط الاستراتيجية فخطّة الاتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مراحل لإعدادها، و هذه المراحل تتميز في مجموعها بتقسيمها الى ما قبل وضع الخطّة ، أعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها فهناك أربعة مراحل اعداد و أخرى للتنفيذ كما يلي:

1- تحديد أهداف الاتصال.

2- دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي.

3- تعيين الأهداف les cibles و تكييف الوسائل.

4- اختيار وسائل و روابط الاتصال.

5- التنفيذ.

و مما يلي شرح كل عنصر أو مرحلة من هذه المراحل كالآتي:

1- تحديد الأهداف: يعتبر تحديد الأهداف مرحلة مهمة بالنسبة لوضع استراتيجية الاتصال، كما أن هذه المرحلة تمر بنقطتين:

أ- **تحديد الأهداف العامة:** و هذا العنصر يعود للمدير وحده لاعتباره الشخص الوحيد الذي بإمكانه أن يضمن تلاحم الجميع منهجية، و من جهة ثانية و هو المقرر، و الأهداف تعبر عن نظرة استراتيجية المسيرين ، كما يتضمن تحديد الأهداف العامة محاولة التعرف و التأكد من القبول الجماعي للأهداف الخاصة لاستراتيجية الاتصال، و هذا يمكن أن يعني تحديد الأهداف العامة مباشرة هيئة الإدارة ككل.¹

ب - **تحديد الأهداف الخاصة:** على خلاف المرحلة السابقة فإن تحديد الأهداف الخاصة يستوجب إشراك الجميع في هيئة الإدارة، و ذلك بالنظر الى خصوصيات المرحلة و التي تتضمن:

¹ ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د ط)، دراسة نظرية و تطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة 2004، ص 75.

- تسلسل النشاطات في كل المستويات.
 - مصداقية المنهجية انطلاقاً من مشاركة كل مسيرة.
 - تلاحم الجميع حول الأهداف التي تسمح بتجنب الغموض.
- هذا ويجب الأخذ بعين الاعتبار أن هذه المرحلة تركز على مجموعة من النقاط التالية و هي:
- منهجية التخطيط لان كل خطوة تتعلق بنشاط الاتصال يجب أن يكون في اطار منهجي، و ذلك بغية التحقيق من الفروقات من جهة ، و من جهة أخرى تخفيض المخاطر و الخسارة.
 - إدماج الإدارة، ضمن الاستراتيجية العامة وذلك على اعتبار أنها المعنى الأول بتطبيق هذه الاستراتيجية المسؤولة على نجاحها.
 - النقطة الثالثة تتعلق بالتغذية المرتدة، و ذلك على اعتبار أن أهداف الاستراتيجية الاتصال لا تقتصر على سير المعلومات و ضمان وصولها الى المستقبل فقط. و انما الأهم من ذلك يجب معرفة مدى رد فعلهم الإيجابي و إدراج جميع ردود الأفعال ضمن استراتيجية محددة.

2- دراسة المحيط الاجتماعي و الثقافي للمؤسسة:

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بكل من:

أ- البحث عن هوية المؤسسة و صورتها: و هوية المؤسسة تعبر عن أسمنت المؤسسة، فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الانسجام، هكذا فكل عمل اتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذه الانسجام.

فالمؤسسة كشخص معنوي كالشخص الحقيقي، لها هوية تحديد من خلال عدد من العوامل منها:

هياكلها، أنظمتها ، تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها...¹.

و صورة المؤسسة تنتج أو هي انعكاس الهوية - و تقيم من خلال المكونات الأساسية، و عادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية فتننتج عن ادراك أو معرفة الهوية في الداخل.

ب- تأكيد الأهداف الاتصالية المحددة من الإدارة و تكيفها:

تحديد الأهداف من طرف إدارة الاتصال، انطلاقا من تصورها لواقع المؤسسة و ما ترجها منها، و هذه الأهداف يعرضها على واقع المؤسسة الحقيقي يتم اكتمالها.

ج- تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة:

الدراسة الثقافية الاجتماعية تسمح بتحديد خريطة لقنوات الاتصال، سواء الرسمية، وهي الضرورية للقيام بالاتصال و الواجب معرفتها في المؤسسة، و القيام بالتعديلات عليها للاستعمال الأمثل و الفعال. و تتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة مؤقتة . يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا الغرض و تحديد صلاحيتها، و تنتهي أو تحل بمجرد نهاية العمل.

3- تعيين المستقبلين و تكيف الرسائل:

بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يجب ترجمتها رسائل اتصال. و تعيين المستقبلين للاتصال التي ترسل اليها و تكيفها مع المستقبلين المحتفظ بهم. و المستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص و الذين يستهدفون برسائل الاتصالية ويمكن أن يكون مباشرين أو غير مباشرين.

4- اختيار وسائل و روابط الاتصال:

بالنسبة للوسائل الاتصال يمكن أن تكون شفوية أو كتابية، كما يمكن تقسيمها الى تلك التي لا يترك أي اختيار للمستخدم و هي تخضع فقط لإدارة السلطة الرئاسية كما نجد تلك التي يشارك فيها المواطن مثل الاجتماعات العملية، و هناك من يترك تدخل إيجابي بالنسبة للمستخدم و

¹ ناصر دادي عدوان، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع السابق، ص 76.

تجدر الإشارة هنا الى أنه كلما كانت وسائل الاتصال أقرب إلى العلاقات الشخصية كلما كان الاتصال أكثر فعالية.

أما بالنسبة للروابط فهنا يمكن القول أنه كلما كان هناك عدد أكبر من الوسائط بين المرسل و المستقبل كلما زادت إمكانية تحريف المعلومات، و بالتالي فإن تحريف المعلومة يتناسب تردياً و كثرة الوسائط كما يشترط ان تكون على قدر كبير من المميزات و المؤهلات الشخصية العالية.

5- تنفيذ استراتيجية الاتصال:

تنفيذ استراتيجية الاتصال التي تعد في فترة زمنية من سنتين الى خمس سنوات، و فيها تحدد العناصر المختلفة لأزمة لتطبيق الاستراتيجية و متابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا الاتصالية، المستهدفين، الوسائل، الوسائط، و التاريخ الى التكاليف المتعلقة بها، و الحدود أو القيود التي تواجهها العملية الاتصالية.

المبحث الرابع: مبادئ الاستراتيجية الاتصالية:

لكي يكون للاستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية، يجب ان تتبع مجموعة من المبادئ الأساسية و هي المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

1- مبدأ الوجود Existence :

يجب ان تكون الاستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع و محددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها استراتيجية اتصال بل تكتفي بعمليات غير منظمة.

2- مبدأ الاستمرارية: Continuité :

من أهم الخصائص الأساسية للاستراتيجية الاتصالية، فيشترط في الاستراتيجية الاتصالية ان تكون مستمرة على المدى الطويل، لكي تظهر كفاءتها و فعاليتها.¹

¹ ناصر دادي عدوان، نفس المرجع السابق، ص 77.

3- مبدأ التمييز : Différenciation :

في أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية هي إعطاء المنتج أو الخدمة، تميز غير موجود في العروض الأخرى (التميز الإيجابي بالطبع) ، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلفها المنتج أو الخدمة المعروضة.

4- مبدأ الوضوح : Clarté :

يجب ان تكون الاستراتيجية الاتصالية واضحة و بسيطة و سهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى استراتيجية تعتمد على أسس و مبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمة لا قيمة لها.

5- مبدأ الواقعية : Réalisme :

يجب ان تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة، و ذلك لكي تكون مرحبا بها من طرف الجمهور المستهدف. فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي الى رفض الرسائل المعروضة، و من ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها و جمهوره.

6- مبدأ المرونة : Flexibilité :

استراتيجية الاتصال يجب ان تكون:

- مرنة حسب مختلف الأشكال الاتصالية.
- مرنة حسب وسائل الاتصال.
- مرنة حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7- مبدأ التناسق : Cohérence :

يجب ان يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، بالخصوص مع قرارات التسويق، هدفه ، موقعه، قنوات التوزيع.¹

¹ نفس المرجع، ص 78 .

8- مبدأ القبول الداخلي Acceptation interne :

لابد على الاتصال و رسائله أن تكون مسموعة و مفهومة من المستهلكين فقط. بل و أيضا من الجماهير داخل المؤسسة في حد ذاتها (المستخدمين، عمال، إدارات) فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، و بالخصوص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجيين.¹

المبحث الخامس : أهمية الاستراتيجية الاتصالية:

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أهمية استراتيجية الاتصال و هي كالآتي:

تضمن للمؤسسة بتحقيق الأهداف العامة، و بالتالي تحقيق الاستراتيجية العامة لها، هذا ان كان الاتصال فعال.

تساهم في تحسين اختيار المواضيع و الأوقات الملائمة ، إضافة الى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

تحقيق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول الى الجماهير المستهدفة، و هذا من أجل تحقيق الأهداف الموجودة من هذا الاتصال.

إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، و رسم البرامج التي تؤدي الى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.²

المبحث السادس :الأهداف العامة لاستراتيجية الاتصال:

تنمية المعلومات و الفهم الجيد بين جميع الموظفين.

تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي.

تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة.

¹ Jean Mark decaudin, la communication, Marketing concepts, techniques, stratégies, Paris,1995,pp 45-50.

² عبد الرحمن توفيق، منهج العلاقات و الإعلام بين النظرية و التطبيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، (دط) ، مصر 2003، ص 21.

اعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدماً.

تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل و أخذ هذه الاقتراحات بجدية من الإدارة العليا.

تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بالمحافظة على قنوات للاتصال مفتوحة.

تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصال بينهم.¹

الصورة التي ترغب المؤسسة ان تكون عليها أي الى ماذا تريد ان تتوصل اليه من خلالها.

تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل التي تستعملها.

التنسيق بين الاشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.²

المبحث السابع: معوقات استراتيجية الاتصال

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل و تنتهي الى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات، مما يؤدي الى الحد من فعالية الاتصال، لذلك و عند البدء في اعداد الخطة الاستراتيجية للاتصال.

أ. المعوقات الشخصية:

يختلف الأفراد في ميولاتهم، و لذا فإن تفسير الفرد لمضمون أي رسالة يرسلها أو يتسلمها يتوقف على حالته النفسية و طريقة تفكيره، و مستوى ادراكه كما تلعب الدوافع لدى الافراد دورا كبيرا في ترجمة و تفسير كل كلمة تصلهم من رؤسائهم تفسيرات، متفاوتة حسب ما يخالفهم من عواطف و مشاعر في هذه المعوقات نجد:

¹ توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسي و زهير نعيم الصالح، (دط) ، معهد الإدارة العامة للبحوث ،المملكة العربية السعودية، 1990، ص77.

² سعيد سالم مؤيد، اساسيات الادارة الاستراتيجية، (ط1) ، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص45.

- 1- تباين الإدراك، إن التباين بين الافراد في الافراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافاتهم الفردية و البيئية مما يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- 2- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد للاستماع الى ما يتناسب مع معتقداته و أفكاره و آرائه و العمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات و آراء و أفكار.
- 3- الانطواء: عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات.
- 4- حسب المعلومات و عدم الإدلاء بها: أو المبالغة في عملية الاتصال كالإفراط في كتابة التقارير الإدلاء بالمعلومات.
- 5- سوء العلاقات بين الافراد: و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.¹

ب- الحواجز التعبيرية:

تبدو هذه العوائق نظرا لاستخدام الرموز داخل الكلمات مما قد يؤدي الى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي الى العديد من المعاني، و يرجع هذا الاختلاف في الشخصية بين الافراد و الخبرة و الخلفية الثقافية.

- 1- تغيير المعنى المقصود: قد يحدث تغير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الارسل، و اذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة يمكن التغلب على ذلك في طريق ما يسمى بالتقصص و ذلك بوضع الشخص نفسه في مكان الآخر.
- 2- العقبات التعبيرية: فالكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه، و قد تكون لها نفس المعنى و المفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى في لغات و ثقافات أخرى.

¹ محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط2)، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 267.

- 3- القابلية للقراءة: فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة احرف و كذلك الجمل المركبة في الكتابة، فانه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة، حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبيت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.
- 4- التوقيت: يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الافراد، بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب توقيت زمني مخطط.
- 5- التجريد: نقصد بها إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما ندركها و ليس كما هي موجودة فعلا.¹

ج - المعوقات التنظيمية:

- ان الملامح التنظيمية تأثير كبير على نوعية الاتصال السائد، م من ذلك:
- غموض الأدوار و عدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي الى تشويش الاتصالات.
 - مركزية التنظيم التي تحتم ضرورة رجوع الافراد لشخص واحد، يمثل قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.
 - تعدد المستويات الإدارية الذي ينجر عنه طول المسافة القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي، و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات إدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.
 - عدم الاستقرار التنظيمي و التغيرات المتتالية في فترات متتالية ربه لا يوفر المناخ الملائم بالاتصال الجيد.

¹ محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، (دط)، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر و الطبع، الإسكندرية، 1996 ص267.

- عدم وجود إدارة المعلومات أو قصور فيها مما يؤدي الى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال.
- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، فالبيئة من يزود المنظمة بالمعلومات عن الممتلكين و الموردين و سوق العمل.¹

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 253.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا من خلال هذا الفصل بأن الاستراتيجية الاتصالية وسيلة أساسية يتخذها المؤسسة كأسلوب للإبداع و المحافظة على مكانتها، و لا يمكن لأي مؤسسة أن تنشأ بدون استراتيجية اتصال، فهي تعتبر من مقومات نجاح المؤسسات، حيث تسهل من طريقة التواصل و التعامل، فالاستراتيجية الاتصالية مجموعة متناسقة من وسائل العمل في الأسواق التي تسمح للمنظمة أو المؤسسة بالاتصال بمحيطها و التأثير على الجماهير، فلا يمكن تنفيذ أي عمل دون التخطيط للاستراتيجية الاتصالية فهي عملية مبنية على قاعدة معلومات ارشادية.

تمهيد:

ان نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها, لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء, لأهميته الكبيرة, بالنسبة للأفراد و المنظمات على سواء فالمنظمات تسعى دائما الى الارتقاء, بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم و تحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها, و حسب معايير الأداء المحدد و التي يمكن أن تكون كمية و نوعية الجهد المبذول و نمط الأداء, و سوف نتطرق في هذا الفصل الى ماهية الأداء الوظيفي الذي يحتوي على ثمانية مباحث, تحدثنا في المبحث الأول عن تعريف الأداء الوظيفي و في المبحث الثاني عن أنواع الأداء الوظيفي و المبحث الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي و المبحث الرابع : يضمن عناصر الأداء الوظيفي و المبحث الخامس يشمل أهمية الأداء الوظيفي و المبحث السادس عن محددات الأداء الوظيفي و المبحث السابع مظاهر الأداء الوظيفي و أشكاله أما المبحث الثامن تطرقنا فيه إلى معايير قياس و تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

تبين مراجعة الأدبيات المتوفرة، تباين و اختلاف آراء الكتاب و الباحثين في تحديد تعريف لأداء الوظيفي، التباين في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي الى تباين تناوله في علوم الإدارة، لكننا سنحاول تقديم مفهوم مركز الأداء الوظيفي و قبل الخوض في تعريفات الأداء الوظيفي، يجدر الذكر أن دلالات و عبارات منها:

يشير الى التزام الموظف بواجبات وظيفته وقيامه بالمهام المسندة اليه من خلال أدائه لها. تحمله للأعباء و المسؤوليات الوظيفية و الالتزام بالأخلاق و الآداب الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها.

الالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف.

و يعرف " كمال أحمد رباح " الأداء الوظيفي بأنه: " كفاءة إنجاز و إحراز نشاط ما ، و تحديد الطريقة التي تم تنفيذها، بمعنى أنه يشير الى كفاية المؤسسة في إحراز أهدافها و كفاءة استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية والكفاية أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن ان يتخذ من إجراءات و تصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين." ¹

هذا التعريف يشير الى ان الأداء الوظيفي يعني الطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال الموكلة الى الفرد العامل و تباين مسار و كفاءة الطريقة، بحيث يجعل من مؤسسة قد حققت أهدافها وأحسن استخدام مواردها، كما نعلم أيضا أن الإنجاز يعني ما يبقى من أثر أو إنتاج بعد أن يتوقف الفرد العامل عن العمل.

الأداء الوظيفي يمكن ان يعكس وفاء الفرد العامل أو الفريق بمتطلبات العمل أو المهمة، فهو سلوك - جهد مبذول - ليؤدي لنتائج قد تكون محققة مطابقة للأهداف المخططة أو تقل عنها، أو حتى تتجاوزها، و هذا يكون وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج، فمثلا:

¹ كمال أحمد رباح، العوامل الاجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا 2007م ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م، ص ص 43- 89.

قد يبذل المهندس أو فريق عمل جهدا كبيرا في تصميم منتج ما دون تحقيق النتيجة المرجوة، و هنا نرى أن الجهد المبذول كان أكبر لكن الأداء كان منخفضا.¹

يتفق جل الباحثين في مجال إدارة الافراد على ان الأداء هو المخرجات الخاصة بالعمل الفردي مقدرة بساعة واحدة و هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة²

و يمكن تعريف أداء الوظيفي على أنه : " درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و هو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج.³

فهذا التعريف يشير الى ان الأداء الوظيفي يعني مستوى إنهاء الأعمال و الدرجة التي وصل اليها العامل في إنجازاته كما يعكس مستوى تحقيق الوظيفة لمتطلباتها و حاجياتها حتى تتحقق الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة كما يبين هذا التعريف الاختلاف القائم بين الجهد و الأداء، حيث أن الأداء يتضمن الجهد، أو بمعنى آخر يتطلبه حتى يتحقق بمستويات عالية.

المبحث الثاني: أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء الى أنواع حسب معيار المصدر أو معيار الشمولية:

1- حسب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين هما الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

أ - الأداء الكلي:

و هو الذي يتجسد في الإنجازات الى ساهمت فيها جميع العناصر و الوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها و لا يمكن نسب إنجازها الى أي عنصر من دون مساهمة بالى العناصر.

¹مصطفى أحمد السيد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (د، ط) القاهرة، 2004، ص 360.

²حسين إبراهيم بلوم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 360.

³حسين إبراهيم بلوم، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (د، ط)، الدار الجامعية، 2003، ص 209.

و في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة استمرارية و الشمولية و الربح و النمو ، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقية هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب - الأداء الجزئي:

و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة و ينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار لتقييم عناصر لمؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

2- حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيمه الأداء الى نوعين الأداء الذاتي أو الداخلي و الأداء الخارجي.

أ - الأداء الداخلي:

و يطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا فيما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موارد استراتيجية قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهارتهم.

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

الأداء المالي: و يمكن في فعاليته تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

الأداء الخارجي:

و هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه، لكن المحيط الخارجي هو الذي يولد، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج

¹ - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس و تقييم، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، معهد الاقتصاد، جامعة بكرة، 2002، ص ص5-6.

الجيدة التي نتحصل عليها المؤسسة ، كارتفاع سعر البيع، و كل هذه التغييرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب.¹

المبحث الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظر التداخل مفهوم الأداء الوظيفي مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينهما.

1- الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة من الأهداف المسطرة، كان هذا النظام فعال و العكس صحيح.

كما تعرف الفاعلية بأنها: " درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ".

و تعرف أيضا بأنها: " تحقيق الهدف و الوصول الى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا²

أما حسين حريم يعرفها بأنها: " مدى تحقيق المنظمة لأهدافها".³

و تعرف الفاعلية: "هي بلوغ المؤسسة بوضوح و بكفاءة الأهداف التي عينها المسؤولين".

و تعرف أيضا أن فاعلية الفرد أو المنظمة تعرف و تقاس بمدى تحقيق الأهداف.⁴

و هي أيضا: الحاصل بين النتائج المتوصل اليها و الأهداف المرجوة، فإذا كانت النتائج مرتبطة أكثر بالأهداف، فالنظام يكون أكثر فاعلية.⁵

فالفاعلية ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة أو المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، فالفاعلية اذن النتيجة المحققة أو المتوقعة من خلال

¹عمر محمد تومي الشبيلي، علم النفس الإداري، (د، ط)، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

²- Bois mancelle, H, Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprises économie, Paris, 1998, p 39.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات من منظور كلي، (د، ط)، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 92.

⁴Jean Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, librairie Vuibert, 1999, p96.

⁵Henri Mahé, Dictionnaire de gestion vocabulaire conceptest outils, France, 1998, p 138.

الأهداف و يمكن تحديد مفهوم الفعالية من خلال الصيغة الآتية: الفعالية: النتيجة المحققة المتوقعة أو الأهداف.

و بذلك فان الفعالية تعني عمل الشيء الصحيح بمعنى مدى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2- الكفاءة:

تعرف الكفاءة بأنها: "العلاقة بين الجهد و الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المؤسسة".¹

وتعني أيضا: " العلاقة بين النتائج المتحصل عليها، والوسائل المستخدمة في ذلك ".²

فالكفاءة تشير الى نسبة المدخلات المستهلكة الى المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات، كانت الكفاءة أعلى، فهي تعني المخرجات أو النتيجة المحققة من المدخلات، فهي بذلك تعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات، و يمكن التمييز بين الكفاءة والفعالية على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، بالمؤسسات أو المنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت تشير الى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة تشير الى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، و مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمؤسسة فقط.

3- الإنتاجية:

مصطلح قد يشير الى المعدل الرئيسي الدال على مستوى الأداء ظ فالإنتاجية تعبر عن المقدرة على خلق القيمة المضافة (الناتج)، باستخدام عوامل انتاج محددة، خلال فترة زمنية معينة، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة، لتوليد كمية معينة من

¹J-Barraux : entreprise et performance globale, outils évaluation et pillage, economica, Paris 2000, p33.

²Martory Bernard, sanie Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et préférences, 6^{eme} édition, Paris, 2005, p 164.

الإنتاج، (سلع، خدمات)، و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي ، أو مادي، محدد، حيث أن الإنتاجية تتضمن كل من الفعالية و الكفاءة، و هي تقاس بمعياري الفعالية و الكفاءة كالتالي:¹

إنتاجية = الفعالية/ الكفاءة.

المبحث الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية لأداء الوظيفي، يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية البراءة و القدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
- 2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 3- **(كمية العمل) المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحميل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف الإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.²

المبحث الخامس: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظم نذكر منها:

- 1- تتألف أي عملية كبيرة من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج الى عدة موارد تتفاعل مع بعضهما البعض، لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموس مثل العمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان

¹ عبد الملوك مزهودة ، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم"، العدد 1 ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بكرة، 2001، ص 169.

² محمد بن عبد العزيز العميرة، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص52.

(العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد)، الى مواد مصنعة، ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقية الموارد التي استخدمت فيها، و قيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، و بذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل الى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و أقل تكلفة و أكثر ربحاً.¹

2- لأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل اية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقديم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة الأنشطة التي يقوم بها الفرد و التقدم باعتباره الناتج مرتفعاً، فان ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها.²

3- فالمنظمة تكون أكثر استقراراً و أطول بقاءاً حيث يكون أداء العاملين متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام ان اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها، لا يعد انعكاساً لقدرات و دوافع المسؤولين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة الى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار ط مرحلة السمعة و الفخر، مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة)، اذ ان قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً، انما يعتمد على مستوى الأداء بها.³

كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط ، بل تتعدى ذلك الى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة.

اختلفت تعريف الدفاعية، فهي تتفق في دورها الأساسي في إثارة سلوك معين، وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس فيما بينها والحاجة او الدافع الأقوى هو الذي يحدد

¹ فيصل عبد الرؤوف الحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النمذج)، (د، ط) ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص ص 98-99.

² فيصل بن فهد بن محمد إبراهيم، 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، ص 40.

³ عبد الملك الشريف طلال، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض 2004.

السلوك، اما بالنسبة للأهداف فهي تختلف عن الدفاعية، لأنها أشياء خارج الفرد، اما الداعية هي أشياء داخل الفرد ولقد اهتم علماء النفس المعنيين بالإدارة بالدوافع ذات الصلة بالعمل واهمها هي :

الدوافع لتحقيق الذات . الذي يعتبر مصدر الدوافع الاجتماعية كالأمن، التقدير، الانتماء، التعبير عن الذات واحترام الذات.

الحاجة للإنجاز ، لان الانسان اذا قرر او احتاج تنفيذ عمل ما، فهو يسعى و يتشبث به ويؤدي بشكل سليم وصحيح وطبعاً نسبة النجاح تختلف من فرد لأخر لاختلاف القدرات .دافع التمكن او التعلم ، الذي يؤدي الاستطاعة والتمكن مما يحيط بالفرد .

الحاجة للتواد وإقامة علاقات محبة ومودة مع الزملاء وذلك بشكل غريزي أحياناً.

دافع الارتياح وعدم القلق والألم ،الذي يهدف الى التخلص من بعض مسببات القلق و التوتر خاصاً الذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في ظرف جديد¹.

المبحث السادس: محددات الأداء الوظيفي .

نظر الاختلاف نتائج الدراسات التي توصلت اليها في هذا المجال ، فان الباحثين يواجهون عدة صعوبات، في تحديد جميع محددات الأداء الوظيفي ومدى التفاعل بينها وانطلاقاً من قراءتنا وبحثنا في التراث النظري والدراسات المتوفرة يمكن تقديم جملة من المحددات التي تعتبر من بين التي اتفق عليها ، نسبياً عدد من الباحثين ،حيث يرون ان الداء الوظيفي ما هو الا نتيجة المحصلة التفاعل بين جملة من المحددات وهي كالآتي:

¹سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الافراد ، ط2، دار وائل ، عمان ،2004م،ص ص 352.355.

1-الدافعية :

تعرف بانها "القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر او تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل " .

حيث نصف مقدمو هذا التعريف الافراد العاملين الى نوعين :في المؤسسات والمنظمات ، الأول أفراد متمتعون بدافعية نحو العمل ، وبالتالي فان أدائهم يتسم بالانجاز العالي ، اما النوع الثاني هو الافراد اللذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل ، وبالتالي أدائهم متدني .

وهناك من يشير الى الدافعية بانها رغبة ، حيث حيث تعرف الدافعية بانها : "الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية و المشروطة بمدى إمكانية اشباع بعض الحاجات الشخصية ، نتيجة لهذا الجهد المبذل "1.

حيث ربط هذا التعريف بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد ، فغاب هذه التوقعات من العوائد (العلاوات، الترقية وغيرها) . يؤدي الى إخماد دافعية نحو العمل ،وهناك من يرى ان الدافعية هي قوى داخلية وخارجية ، تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد 2.

2-ادراك الدور :

يعني تصور الفرد للدور وانطباعه في السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المؤسسة وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وبالتالي فان العامل أثناء أدائه لمهمته يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات وردود أفعال الزملاء ، وما يتلقاه من أجور وحوافز هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها وتفسيرها وتنظيمها وفهمها انطلاقا من تأثره بدوافع وخبراته السابقة من جهة وطبيعة وخصائص المعلومات من جهة أخرى ،ومن هذا المنطلق نجد ان الافراد يختلفون في فهمهم وادراكهم لنفس الظروف

¹طارق طه ،السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، (د ط)،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2006م،ص302.

²نفس المرجع ، ص 303 .

والواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العمال¹ يفسرها على انها مقابل كفايته وجدارته ويعتبرها دليل موضوعيته الادارية بينما يفسره العامل (ب) على انها محابة ودليل على ذاتية الإدارة . من خلال عنصر ادراك الدور المتعلق بتحديد مستوى الأداء الوظيفي ، يتبين ان الفرد العامل (الإداري) بإدراكه لدوره في العمل بشكل إيجابي سينبثق بالتأكيد ادراكه لمدى التزامه بالقوانين و اللوائح المنظمة لعمله و ادراكه كذلك باحترام أوقات العمل و المدة الزمنية اللازمة لإنجاز أعماله و مهامه و طبع في ظل ظروف عمل ملائمة.

3-بيئة العمل:

معلوم أن مكان العمل، يسهل الأداء الوظيفي، حيث يجب تهيئة بما يتناسب و حاجات الفرد العامل حتى يشعر بالارتياح و الرضا، و ذلك من حيث تجهيزه و الأدوات و الإضاءة و الحرارة و نمط القيادة العادل والنظم و القوانين العادلة أيضا، بمعنى تهيئة بيئة العمل الداخلية الملائمة¹.

4- قدرة الفرد على أداء العمل :

و هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة، تتألف من محصلة من المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، و المهارة كالتمكن من ترجمة نص معين، ومدى وضوح الدور، فيجب ان تتوفر لدى الفرد العامل القدرة على الأداء العمل المحدد له، والخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول و يشمل التعليم و التدريب و الخبرات، فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل كل من الدفاعية و الرغبة و مدى ادراك الدور و القدرات التي يملكها الفرد العامل (المعرفة و الخبرات) و بيئة العمل خصوصا الداخلية و يمكن عرضها وفق المعادلة الآتية:

الأداء الوظيفي = الدفاعية و الرغبة + مدى ادراك الدور (الوظيفة) + القدرات (المعرفة و الخبرة) + ملائمة بيئة العمل (الداخلية).

¹فاروق عبده وعبد المجيد فليح ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار الميسرة ،الأردن ،2009،ص266.

يتطلب هنا ضرورة توافر المقاييس المناسبة لقياس الدافعية، بيئة العمل و القدرة على أداء العمل، حيث يساعد توافر هذه المقاييس في تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

و في نفس السياق يشير سليمان حنفي الى أن الأداء الوظيفي لا يتحدد من خلال توافر بعض المحددات و انما هو نتيجة تفاعل ثلاث محددات هي الدافعية الفردية، بيئة العمل، القدرة على أداء العمل.¹

المبحث السابع: مظاهر الأداء الوظيفي و أشكاله.

مظاهر الأداء الوظيفي هي محدداته، حيث يمكن تصورها نتائج لأسباب معينة، فمن خلالها يمكن الحكم على الأداء و التعرف عليه وتحديد بانه فعال أو غير فعال إيجابي أم سلبي، و هذه المظاهر تتعدد و تختلف، حتى أن هناك من الباحثين اللذين يرون أن مظهر واحد كاف للحكم على الأداء الوظيفي و نجاح المؤسسة أو فشلها. و هناك من يرى ضرورة تساند مظاهر في آن واحد للحكم على الأداء الوظيفي الجيد، يعود لعدة عوامل و أسباب تتعلق بالفرد ذاته و بالجماعة و بيئة العمل و المؤسسة ككل. فالفرد يختلف من فرد لآخر و الجماعة تختلف من جماعة لأخرى، و كذلك المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، و مع ذلك يمكن تحديد أهم المظاهر التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الأداء الوظيفي.

1- رضا العامل عن العمل:

يمكن اعتبار الرضا عن العمل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد العامل تجاه عمله، و درجة الرضا العام، و تعبير في الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.²

و اذا تحقق رضا العامل عن عمله فانه بذلك سيبرز قدراته و مهاراته لتحقيق أهداف المؤسسة أي أداء جيد، و لمعاينة رضا العامل عن عمله من عدمه لابد من ملاحظة دقيقة للعمال أثناء أدائه للأعمال و ذلك من خلال جملة من المؤشرات الدالة على الرضا مثل

¹سليمان حنفي، السلوك التنظيمي و الأداء، (د ط)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994، ص ص 222 - 223.

²فاروق عبده و عبد المجيد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

الالتزام بمواعيد العمل، زيادة في الإنتاج و الرضا هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله و هي كالآتي: الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتويات العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.¹

و هناك من يصنف لهذه العوامل، ادراك الفرد لدوره الوظيفي، الذي يشمل تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة و الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم ما يمكن التعليق عليه هنا في المقارنة الدافعية و القدرة على الأداء الوظيفي هي أنه قد يمتلك العامل أفضل القدرات و المهارات و لكنه ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل، و العكس صحيحا تماما، فقد يتوافر لدى العامل الدافعية للعمل و لكن دون قدرة على العمل، و بالتالي ستؤثر في الأداء الوظيفي فهذا التباين يكون في الفرد ذاته مع العلم أن هناك اختلافات يجب مراعاتها عند قياس مستوى الأداء الوظيفي و هي كالآتي:

1. محددات أداء فئة من العاملين ليست هي بالضرورة محددات فئة أخرى.
2. محددات أداء العاملين في مؤسسة معينة ليست هي بالضرورة محددات أداء في مؤسسة أخرى.²
3. العوامل البيئية الخارجية للعمل لها أثر في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

2- الرضا الجماعي:

الرضا الجماعي يعني رضا جماعة من الافراد و الذين ينشأ من خلال العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العمال، و هو يعمل على تماسك الجماعة و ترابط أعضائه، الأمر الذي يدفعهم الى تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية و هذا الرضا الجماعي لا يتحقق الا اذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة المتماسكة و أسندت اليها بعض المهام، كإشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة خاصة بمصلحتهم و بمهامه.³

¹ سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، (دط)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994، ص ص 222-223
² فاروق عبده و عبد المجيد فليح، مرجع سبق ذكره، ص 267.

³ محمد كامل عويضة، علم النفس الاجتماعي الصناعي، (دط)، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص ص 349-350.

3- التعاون مع الزملاء:

التعاون سمة العمل الجماعي، فهو يحقق الأهداف المشتركة، و التعاون عملية اجتماعية تجعل الافراد و الجماعات تعمل متضافرة جنباً الى جنب في سبيل تحقيق أهداف و غايات مشتركة، فالتعاون مع الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأنه أحد أهم العوامل المؤدية الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، لأنه يتيح لهم فرص التفاعل الاجتماعي فيما بينهم.¹

4- معدل الإنتاج:

المعدل يشير الى التآرجح، زيادة أو نقصان، و بالتالي فإن معدل الإنتاج ذاك رئيسياً على الأداء في تلك الحالة التي تقوم فيها الإدارة الى هذا النوع أو الأسلوب كمكافئة جماعية للعمال حتى تضافر جهودهم من أجل رفع مستوى الإنتاج، و بالتالي فان معدل الإنتاج يعد من مظاهر الأداء الوظيفي أو الأداء الإداري.²

المبحث الثامن: معايير قياس الأداء الوظيفي

يقصد بمعيار الأداء الوظيفي و تقييمه، المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً مرضياً أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد، ي بالتالي يقارن به للحكم على و تعتبر معايير الأداء الوظيفي العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم و هناك عدة تقسيمات للمعيار التقييم الأداء الوظيفي (الى ثلث عناصر) و من بين هذه التقسيمات أو النماذج كالاتي:

النموذج الأول: حيث يقسم عناصر و معايير الأداء الوظيفي الى ثلاث معايير:

معايير ناتج الأداء ، معايير سلوك الأداء و معايير الصفات الشخصية و هي محددة في الشكل الآتي:

¹سهم بن رحمون ، العلاقات الإنسانية و فعالية الإدارة المدرسية، (د ط) ، دار ابن بطوطة، الأردن، 2012م ، ص 27.
²مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 244.

شكل رقم 01: يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 1



المصدر: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، مرجع سبق ذكره،

ص 384

في النوع الأول : من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة مثال على ذلك: عدد الأوراق المطبوعة.

أما النوع الثاني : يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة، فهي لا تلمس نواتج الأداء و بالنسبة النوع الثالث هي معايير شخصية يمكن اللجوء اليها حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء (الأسلوب) أو سلوك الأداء و هي أقل المعايير دقة.

النموذج 2: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي الى نوعين موضوعي و سلوكي.

فأما الموضوعي يشمل المعرفة بالعمل و مطالبه، كمية الانتاج و مدى تغطية العامل لمسؤوليته جودة الإنتاج من خلال مدى اتقان العامل لعمله و مدى سلامة الإنتاج.

أما السلوك فيشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه ظ حرص العامل على الآلات و الأدوات و سلامتها، المواظبة من حضور و عدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي و أخلاقيات العامل داخل العمل.¹

النموذج الثالث: يقسم هذا النموذج معايير الأداء الوظيفي الى خمسة عناصر و هي مبنية في الشكل الآتي:

¹محمد الصيرفي، قياس و تقويم أداء العاملين ، (د ط) سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، 2008م ، ص ص 63-61.

الشكل رقم 02: يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي نموذج 02.



المصدر: سعاد نائف برنوطي, مرجع سبق ذكره, ص 386

قد تختلف هذه القائمة المحددة لأهم معايير تقييم الأداء الوظيفي في الشكل رقم (02) و ذلك باختلاف المؤسسات و المنظمات و باختلاف الخصائص التي تحتاج في مواردها البشرية و باختلاف حجمها كذلك، لذا يجب أن تكون كل هذه المعايير السابقة الذكر النماذج الثلاث، موضوعية بقدر الإمكان و أكثر المعايير موضوعية هي المعايير الكمية و النوعية، ثم تليها المعايير السلوكية من مواظبة و تعاون ..الخ. ثم أقل موضوعية المتعلقة بالصفات الشخصية، لأنها لا تصف الأداء ، ولكن تصف صفات الشخص القائم بالأداء أكثر، كما ان هذه المعايير يختلف تحديدها بين مؤسسة صناعية و مؤسسة خدماتية، فقد نجد المؤسسة الصناعية تركز على المعايير الكمية أكثر و بالدرجة الأولى، أما المؤسسة الخدماتية تركز على المعايير النوعية و السلوكية و الشخصية.¹

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (د ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 294.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الأداء الوظيفي مع خلال التطرف الى ماهية الأداء الوظيفي و أنواعه و المفاهيم المرتبطة به، ثم الانتقال إلى عناصر الأداء و أهمية و محددات أداء الوظيفي، محاولة منا إبراز أهم الجوانب التي تغطي مفهوم الأداء باعتباره الأثر الصافي لجهود الموظف التي تبدأ بادراك الموظف لدوره و مهامه ، فهو يدل على مستوى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة و الوصول الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ثم انتقلنا الى تحديد مظاهر الأداء الوظيفي و أشكاله، و في الأخير تطرقنا الى نشاط عملية التقييم الأداء الوظيفي كوسيلة للكشف عن جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين، و ذلك من خلال التطرق الى مفهوم عملية تقييم الأداء الوظيفي.

تمهيد :

تلعب الإتصالات الداخلية الجيدة الفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات و في تسيير أمور العمل اليومية في المؤسسة ، و في توصيل الآراء و الأفكار و المعلومات و الخبرات ما بين الإدارة العليا للمؤسسة و العاملين ، و في التأثير على سلوكياتهم أو تحركاتهم نحو توجيه معين ، كما أنها تعد إطار منظم يربط بين الأداء و أهداف المؤسسة ، و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإتصال الداخلي و تأثيره على الأداء الوظيفي ، الذي يحتوي على أربعة مباحث ، تحدثنا في المبحث الأول حول مفهوم حسن الأداء و في المبحث الثاني عن الإتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن و المبحث الثالث يشمل أثر عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي ، أما المبحث الرابع تطرقنا فيه إلى نموذج متكامل للإتصال في المنظمات.

المبحث الأول: مفهوم حسن الأداء الوظيفي.

هو "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة, وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة المبذولة, أما الأداء فيقاس أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

و تحسين الأداء الوظيفي, هو استخدام جميع الموارد المتاحة, لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس مال بالطريقة المثلى و يوجد العديد من الوسائل و الأساليب التي تساعد على تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة نذكر من أهمها:

- تنمية القوى البشرية بالتدريب
- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين.
- المشاركة و العمل الجماعي.
- إزالة العناصر غير المنتجة في العمل.
- و من هنا نقول أن تحسين أداء أية منظمة, يتطلب توازن العناصر التالية: (الجودة, الإنتاجية, التكنولوجيا, التكلفة)².

المبحث الثاني: الإتصال الداخلي الفعال لأداء الحسن

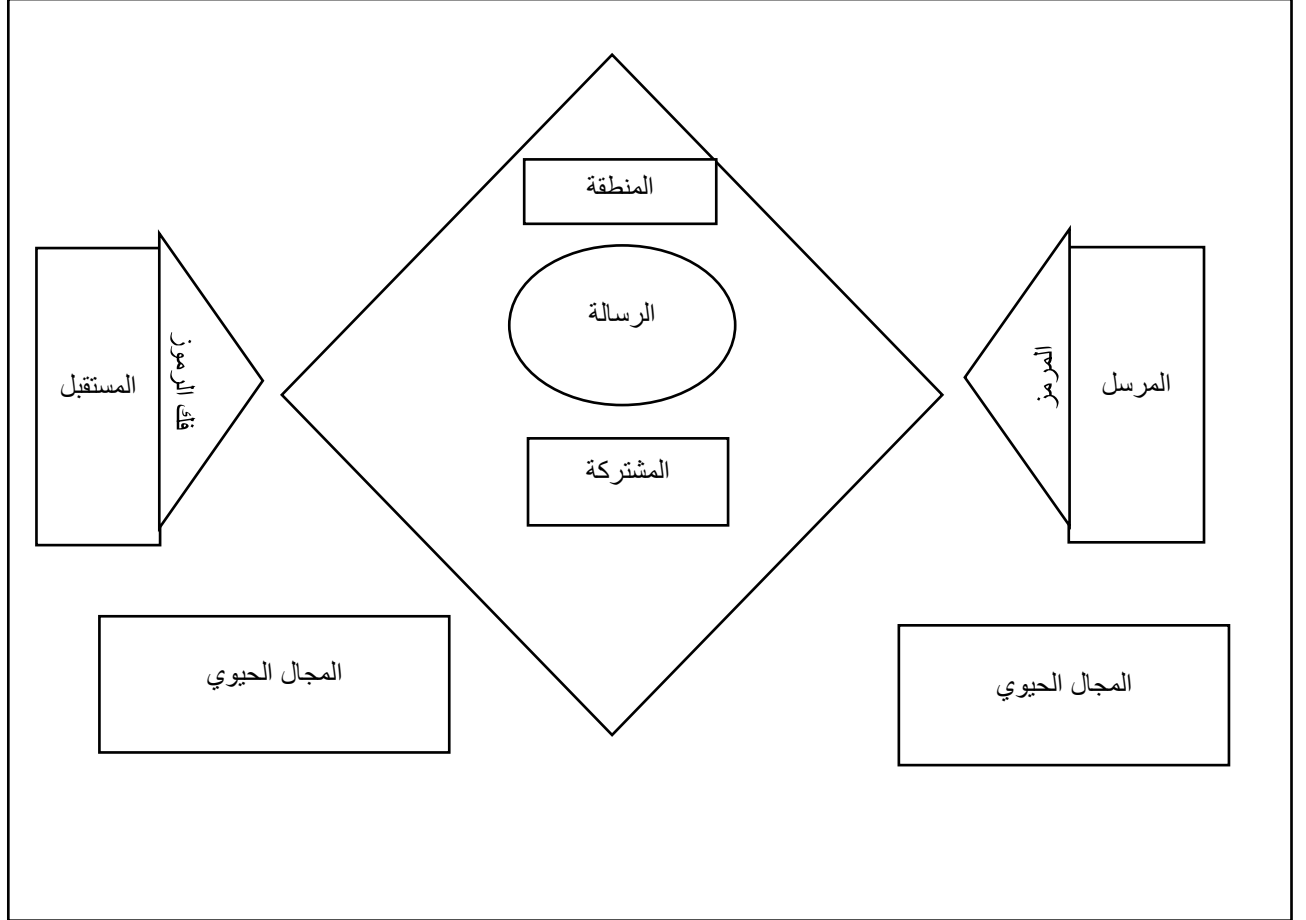
"يعتبر الإتصال أحد الوظائف و العمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل, فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة"³.

¹ حسن رواية, إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية, (د,ط), الدار الجامعية للنشر, الإسكندرية, مصر, 2003, ص209.
² إيمان حويلدات, أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي العاملين في المؤسسات الوطنية, رسالة ماستر, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر, 2013-2014, ص09.

³ جمال الدين لعويصات, السلوك التنظيمي و التطور الإداري, الطبعة الأولى, دار هومة للنشر, بوزريعة, الجزائر, 2003, ص 38.

" و يقصد بفعالية الإتصال قدرته على تحقيق أهدافه, بمعنى إحداث التأثير المطلوب, و الهدف من الإتصال في إطار أهداف المنظمة, حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات و المعلومات, و هذا لا يتم إلا بالإتصال الفعال".¹

الشكل رقم (3): فعالية الإتصال



• كلما زادت مساحة المنطقة المشتركة زادت فعالية الإتصال.

• كلما انحسرت مساحة المنطقة المشتركة إضطرب الإتصال .

المصدر: مصطفى حجازي, الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية, الطبعة,

الثالثة, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر, بيروت لبنان, 2000, ص 58.

¹ على حسن الشهري, الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي, رسالة ماجستير, جامعة نايف العربية, السعودية, 2005, ص 51.

نلاحظ من الشكل التالي أنه :

يمكن للمرسل أن ينمي مهارته في استخدام الرموز أي- عملية الترميز و يعني ذلك الاهتمام بقدر الإمكان باختيار الرموز أو تحديد المحيط التي تبث من خلاله الرسالة.

يتعين على المرسل أن يأخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة, لذلك يجب أن يضع المرسل نفسه في مكان المتلقي و يحاول الإحاطة مسبقا بالعوامل الشخصية و الموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك رموز الرسالة.

كما تحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعالمين معها, على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه و الإرشاد و الإعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة و الثقة المتبادلة, و يتخذ هذا الاتصال صوراً متعددة أهمها :

- حفز العاملين على العمل الجيد¹
- تعويدهم على تحمل المسؤوليات.
- إيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص إتخاذ القرارات و الرقابة على نتائج الأعمال.

و من ملاحظتنا لهذه الصور التي تمثل الاتصال في داخل التنظيم سنجد أن هناك بعض العوامل المشتركة التي تدور حول دور المرسل، و البعض الآخر حول التفاعل الذي يحدث بين الطرفين معا.

هذا يوضح أن عملية الاتصال الفعال ماهي الا إيصال فكرة أو مهارة من شخص لآخر بقصد التأثير عليه، و تتوقف درجة هذا التأثير على مدى توافر عوامل معينة و أهم هذه العوامل كما أوصلت بذلك دراسات الإتصال ما يلي:

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات ، المعلومات، القرارات، (د،ط)، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 133, 132.

- 1- تحديد الأهداف الأساسية و الفرعية للاتصال
- 2- تطوير مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- 3- زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال
- 4- تطوير أساليب الحصول على المعلومات و نظم حفظها.
- 5- تخلية العالمين من الاتجاهات السالبة و العقد و المشكلات النفسية التي تعوق الاتصال الفعال.
- 6- تقويم نتائج الاتصال.¹

" إذن الاتصال الفعال يمثل دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات، وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي المعنى فان الاتصال يعتبر جوهر القيادة و أداة التأثير في الآخرين.²

المبحث الثالث: أثر عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي:

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي و مؤثر في تحسين معدلات الأداء و رفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، و ذلك من خلال التأثير على إتجاهات و سلوك العاملين، و إثارة دوافعهم للعمل بنشاط و همة، و تقبلهم و تأييدهم لأهداف و سياسات و قرارات الإدارة، و تؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء.³

و هذا لا يتم الا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة أشكالا و صورا متعددة، تنتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي.

¹ محمد منير حجاب و محمد سحر وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، المدخل الاتصالي، الطبعة الثانية، دار الفجر للنشر، القاهرة- مصر، 1999 ص ص 48-49.

² عبد الرحمن ثابت إدريس، إدارة الأعمال نظريات و نماذج تطبيقات، (د،ط)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 508.

³ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 40.

تأثير الإتصال الرسمي و غير الرسمي على الأداء الوظيفي الحسن:

أثر الإتصال الرسمي: و يشمل أنواع الاتصال الصاعد و النازل و الأفقي:

أ- **الاتصال الصاعد:** و يتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيما يلي:

إذا توفر للإدارة العليا الايمان الفعلي بأن المعلومات التي تتحصل عليها في طريق المرؤوسين، قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.

إكساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي إدراكهم بالعمل، و يساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائه.

كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة يحفز على الرغبة في العمل.¹

ب - **الإتصال النازل:** و يتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيما يلي:

يساعد هذا الإتصال على تدفق و إنساب المعلومات داخل المنظمة، و يرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة الإتصال.

يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة، و تنعكس على بيئتهم العملية.

غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين، و ما يترتب عليها من غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من إنتاجيتهم و العكس صحيح.²

ج -الاتصال الأفقي:

يتمثل تأثيره في حسن الأداء الوظيفي فيما يلي:

يعمل الإتصال الأفقي، على تنسيق الجهود في ذات المستوى الإشرافي، أو في المستويات الأخرى، المختلفة نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة و ذلك التنسيق لا يمكن أن يتحقق

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2008/2007 ص 215.

² إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

عن طريق الأوامر فقط، أي عن طريق الإتصال النازل على طول خط السلطة، و إنما أصبح الإتصال الأفقي يساهم في ¹:

- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين و العمل كفريق متكامل و مترابط.
- يسمح بالإتصال السريع و المباشر فيما بينهم للإنجاز.
- يعطى فرصة للإستفادة من خبرات الآخرين.

أثر الإتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي:

يمكن القول أنه لا ينحصر الاتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم، و ذلك أمر طبيعي و هو وجه إيجابي لصالح المنظمة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين و يخلق روح الألفة و التماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر، و يظهر أثر الإتصال غير رسمي من خلال مميزاته على الأداء الوظيفي فيمي يلي:

يمتاز بسرعة و سهولة الإنتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي، فهو تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.

و تلجأ الإدارة في عملية مراقبة المعلومات و تصنيفها الى الإتصال غير الرسمي لأنه يقدم معلومات أوفر و أكثر تفصيلا، خاصة إذا كانت ثقافة الإتصال الرسمي الضعيفة.²

تأثير أساليب الإتصال الكتابي و الشفوي على الأداء الوظيفي

حتى يكون نظام الاتصال جيد بالرغم من تعدد أساليبه ما بين كتابي أو شفوي و أكثر فائدة يحقق الغرض منه، و بالتالي أهداف المنظمة لابد لها:

أن يكون مرسل الرسالة على عدم بمضمونها، و كذا الغاية منها على أن يراعي اللغة التي تتألم و مستوى المتلقى، و من تم انتقاء الوسيلة أو الأسلوب الأكثر تأثيرا.

¹ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، ص 215.

² فاطمة سنوي، سياسة الاتصال داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة ماستر، جامعة السانبا وهران، الجزائر، 2008-2009، ص 25.

أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة، محددة المعاني سواء كانت مكتوبة أو شفوية، بتفادي الالتباس و سوء التعبير.

انتهاء بعملية التغذية العكسية التي تقيم مدى فعالية أسلوب الاتصال في تحقيق الهدف منه.

كما أنه أمام المنظمة العديد من قنوات الاتصال الممكنة عليها القيام بالبحث لإختيار أحسنها أداء و فعالية، إلا هناك بعض القنوات الاتصالية تمتاز بأنها الأحسن، و منها على الخصوص الاتصال الشفوي المباشر للإعطاء الأوامر، أيضا طريقة المشاركة الجماعية بالحوار التي تعتبر من بين مختلف الأشكال في المشاركة، و هي تبقى أكثر فعالية، وأكثر تقبلا و إقبالا عليها.¹

تأثير شبكات الإتصال على الأداء الوظيفي الحسن:

إن شبكات الإتصال و أنماط التفاعل السائدة بالمنظمة من شأنها أن تعزز روح التعاون و الثقة المتبادلة بين العاملين، لا سيما اذا اتسمت بفعالية تزويد البيانات و المعلومات و الآراء بدقة وثقة.

و في أغلب الأحيان تحقق هذه الشبكات درجة عالية من التفاهم و الإنسجام بين الإدارة و العاملين، و تدعيم سبل الولاء.²

فالإتصال هو عملية انتاج و توفير و تجميع البيانات و المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية و نقلها و تبادلها أو التأثير أو التبديل من هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة، و تتم هذه العمليات في صورة متبادلة بين الجانبين، لا من جانب واحد، و حسن تقدير الموقف الاتصالي يجعل هذا الاتصال تناسب المعلومات عبره في حركة مستمرة بين مختلف مستويات التنظيم، فاذا توقفت أو ضعفت تأثرت الإدارة بالضرورة نتيجة ذلك.³

¹ العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص ص 204، 206.

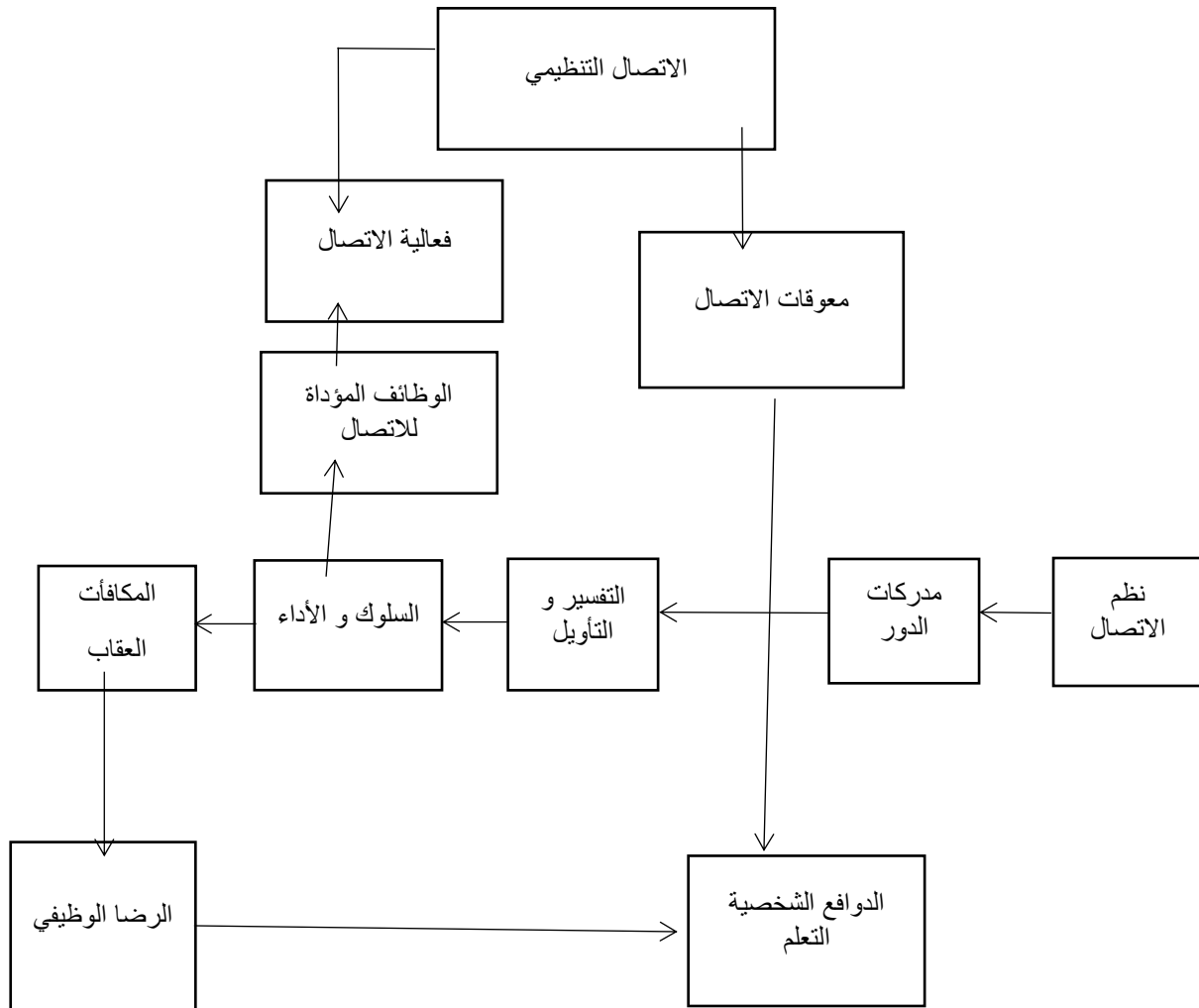
² العربي بن داود، مرجع سبق ذكره، ص ص 206-204.

³ محمد منير حجاب و محمد سحر وهيبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة مرجع سبق ذكره، ص 20.

المبحث الرابع : نموذج متكامل للاتصال في المنظمات:

تم تضمين و ترتيب المعلومات و الأبحاث التي أجريت حول الإتصال في المنظمات في نموذج متكامل للاتصال في المنظمات على النحو الوارد في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) يمثل نموذج متكامل للاتصال في المنظمات



المرجع: أندرودي سيزلاقي و مارك جي و الاس, السلوك التنظيمي و الأداء, الطبعة الاولى, الإدارة العامة للنشر, الرياض السعودية, 1991, ص 364.

هناك العديد من العوامل الواردة في النموذج تتطلب إهتماما خاصا:

الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات, فهو ضروري للأداء على جميع المستويات الفردي و الجماعي و التنظيمي.

كما يشير النموذج من جهة ثانية, إلا أنه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال والتأويل الشخصي في وقع الاتصال على السلوك و الأداء.

يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك و الأداء, دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص الرسالة و يؤولها بطريقة مناسبة, و للأداء نتائج تعود على كل من المنظمة و الفرد, فهو ناتج عن واقعة اتصال معينة, سيؤدي الى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما يراد إنجازها.

كذلك يشير النموذج المتكامل للاتصال, الى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال و إجراء التغييرات اللازمة في عملية الإتصال و محاولة إزالة معوقات الإتصال لتحسينه.

و هناك عدد من الوسائل التي ما تستخدم لتحقيق تلك الغاية:

المتابعة والتغذية العكسية :

تتطلب عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية, يتمكن المرسل من خلالها من التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة بالفعل , فيم تجعل التغذية المرتدة من الاتصال عملية ذات اتجاهين , ففي المواقف التي تتم فيها المقابلة المباشرة بين المرسل و المتلقي , يتعين على المرسل ان يلاحظ تعابير الوجه والعلاقات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة . وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة ان يلتمس المرسل استفسارات من المتلقي , اما في حالة الاتصال الرسمي المكتوب , فقد يطلب المرسل صيغة معينة و وقتا محددا للاستجابة ضمنا للتغذية المرتدة الملائمة¹.

¹ ابدرودي سيرلاقي و مارك بي والس , السلوك التنظيمي والأداء , مرجع سبق ذكره, ص 364.

قنوات الاتصال المتوازية والتكرار :

توفير قنوات اتصال متوازية تدعم بعضها بعض كان يتبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة ، وبهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصوله على انتباه المتلقي (عن طريق المعلومات شفوية ومباشرة وجه لوجه) ومن وجود شيء مكتوب (مذكرة) يمكن الرجوع اليه في حالة نسيان تفاصيل .

التوقيت:

يمكن للإدارة ان تتخذ اجرائين لضمان عدم إعاقة التوقيت لسلامة استقبال المعلومات المرسل. أولهما: قد يكون للإدارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة ، فاذا تم مثلا تحديد يوم الثلاثاء الثاني من كل شهر موعد التوزيع تقرير معين لهم .فهناك ضمان لاهتمام العاملين به ، لانهم يتوقعون استلامه في ذلك الوقت

ثانيهما: تقوم كثير من المنظمات بتحديد فترات انحسار او أفكار تعليمات للموظفين ، مما يكفل الانتباه الكامل لمتلقي هذه المعلومات .

الاهتمام باللغة:

يحدث في كثير من الأحيان الا يعير الشخص اهتمام كبيرا لاختيار الأسلوب و المستوى المناسبين من اللغة عندما يكتب لشخص آخر. لذلك على المرسل ان يأخذ ممن يتلقون منه في الحسبان ، عند اختيار أسلوب المخاطبة ، فالاستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكييف الرسالة لظروف ومستوى المتلقي ، بحيث يتطابق المقصود مع ما يتم تلقيهم من الرسائل .

نقل المعلومات ومراكز المعلومات :

هناك شبكات للاتصال غير الرسمي، تتزامن مع قنوات الاتصال الرسمية ، تعرف عموما بوسائل نقل المعلومات غير الرسمية ، مصدر هاما للمعلومات ونقلها بين الإدارة والعاملين ، أولا تتميز هذه الوسيلة بانها اكثر مرنة على أساس اللقاء المباشر (وجها لوجه) لذلك توفر مصادر وممتازة للمعلومات المرتدة وعادة ما يجمع المتخصصون في مجال الاتصال بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال ، وبناء على ذلك يستطيع المدير تعزيز المعلومات

التي يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية كما يمكنه تعزيز وايضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمي مكتوب بحيث ودي مع المرؤوسين.

مبدأ الاستثناء والحاجة للمعرفة:

لمعالجة مشكلة التضخم في المعلومات ، تفاعلية تحاول الكثير من المنظمات، وضع اسس لتقييد نطاق المعلومات ،وتطبق كثير من المنظمات ، مثلاً: مبدأ الاستثناء في قنوات الاتصال الذي ينطوي على ان يتم نقل المعلومات الى اعلى فقط ، في حالة الانحرافات غير العادية ، من الأوامر والخطط و السياسات ، وبناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط تلك المعلومات التي تتطلب اهتمامها .

تدخل في نظام نقل المعلومات من اعلى الى اسفل قاعدة شبيهة بقاعدة الاستثناء و هي ان ينتقي المديرون المعلومات بحيث يثبتونها على أساس (الحاجة للمعرفة) و بهذه الطريقة يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومة الأساسية للقيام بمهامه فقط ¹.

المبحث الثالث : أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري:

ان عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي او دوري او بشكل نادر، وانما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لان مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة.

ويعلق كل من توم بيترز و وترمان في كتابهما " البحث عن التميز" على الممارسات التي تحققت في المؤسسات غير الناجحة، ويؤكدان على ان الرؤساء في المؤسسات لا يجتمعون بالدوائر الأقل منهم، الا نادرا وفي وقتنا الحاضر هناك الكثير من المؤسسات أصبحت تعتمد في الاتصالات الداخلية على استخدام الانترنت والانترنت في نقل المعلومات الرسمية وحتى غير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية لا تزال عملية الاتصال عبر الانترنت محدودة ولا نكاد نجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة.

¹ اندرودي سيرلاقي و مارك بي وألاس، نفس المرجع، 365.

اردنا في البداية المقارنة بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة والتي لا تعتمد على استراتيجية اتصالية ناجحة، وهنا تظهر أهمية الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، وتظهر مظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي :

- ان أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل باستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الإدارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها اليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح، ويؤكد هذا في برامج تطرح حاليا في ادبيات واستراتيجيات الاتصال، كالإدارة على المكشوف، حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور امام العاملين للاطلاع على كل شيء، لا توجد معلومات خاصة انما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومات، هذه الأخيرة قوة في حد ذاتها تعطي للعامل الثقة بان الإدارة العليا لا تعمل في الخفاء، هذا الذي يمكنه من تحديد حجم تأثيره وتأثير مستوى ادائه في المؤسسة ويمنحه حوافز مرتبطة بأدائه الفردي.

- وهناك كذلك من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي للإدارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث اليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويحل هذا الأسلوب مكان أساليب الاتصال الرسمية للحصول على معلومة مباشرة من الميدان.

ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال الى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.

- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاحا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم بالمؤسسة.

- ان الاستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق و الصريح بين الرئيس و العاملين، وهي من اهم المقومات التي تؤدي الى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.

- ان مظاهر الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة نجد مظهر اخر يتمثل في تعزيز الكفاءة و المهارة للعنصر البشري وتقوية العمل الجماعي في المؤسسة.
- تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف اهداف المؤسسة وغاياتها.
- توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على الابداع و اكتساب المهارة و المعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.
- ان الاتصال بين الرؤساء و المشرفين من جهة و العاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من اجل تحقيق اهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الاعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج او نشاط المؤسسة الى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة و المشرفين عليها اذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من اهم الوظائف في المؤسسة.¹

¹ بلال مسرحد، الاتصال الداخلي في المؤسسة واثره في تفعيل العنصر البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008-2009، ص ص 144-146

خلاصة الفصل:

إن الهدف الرئيسي للاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تحريك و تعديل سلوك الأفراد، كما يساهم في أحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الافراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء العاملين، و السعي بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة الثقافية مولود معمري تيزي وزو:

دار الثقافة مولود معمري تيزي وزو , مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي , قديمة النشأة , ما على مستوى السجن القديم الذي هدم سنة 1970 اي بمركز الولاية .

تم تدشين دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو يوم 16 اكتوبر 1975 من طرف وزير الاتصال , وتعتبر هذه المؤسسة اول دار الثقافة التي احتوت كل النشاطات الثقافية في المنظمة وحتى الوطنية , كما انها تستضيف عدة أنشطة عالمية .

تأسست هذه المؤسسة بمقتضى المرسوم الرئاسي 74-244 الصادر في 06 ديسمبر 1974 الذي سمح بإنشاء دور الثقافة على مستوى كل الولايات

اما التسمية فقد سميت باسم الكاتب مولود معمري , الراحل في 1989 تخليدا لروحه وانجازاته الفكرية وذلك تلبية لرغبة المواطنين ¹.

2المبحث الثاني : اهم نشاطات دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو:

المسرح : حيث تستضيف كل الفرق المسرحية بكل طبوعها سواء المحلية والجهوية وحتى الوطنية والدولية .

السينما : نقوم بعرض الافلام المحلية واستعراض مسيرة السينما الجزائرية واستذكار مسيرات الفنانين في المجال السينمائي .

الموسيقى بكل طبوعها : فتحت دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو , المجال لكل اشكال الفنون الموسيقية , بفتح ورشات عمل لشباب المهتمين بالموسيقى اضافة الى تنظيم حفلات من تنشيط الفنانين المحليين وحتى الدوليين.

¹ نوال بصلين , زهرة بتروتي, واقع العلاقات العامة في دار الثقافة مولود معمري , مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام والاتصال 2012/2013, ص77.

الفنون التشكيلية : افسحت لدار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو الطريق لفن الرسم ومختلف انماط واشكال الفن التشكيلي بفتح ورشات دراسة لصالح الراغبين في اتفاق هذا الفن , اضافة الى اعداد معارض للفنون التشكيلية .

العلوم : (التقنية, الاجتماعية, الفلسفة) استضافت ملتقيات واعداد محاضرات في المجال الصحفي , التاريخي , العمران والنطاق العلمي عامة.

الرقص تنظم العديد من النشاطات (المهرجان الثقافي العربي الافريقي للرقص الفلكلوري) وتخصيص ورشات لتعليم الرقص باختلاف انواعه , كالرقص التقليدي والرقص الغربي ¹ .

تسير المؤسسة من طرف المدير الذي يشرف على كل من :

1 -الهيكل البشرية:

رئيس المصلحة الادرية : هو المسؤول عن كل المصالح الإدارية , اذا يشرف على كافة رؤساء المجموعات الادارية

رئيس المجموعة : هو المشرف على اقسام الادرة المختلفة الذين يسير المصالح حسب تخصص كل مشرف .

الموظفين : هم جميع العمال المنخرطين في العمل الاداري والميداني ويؤدون المهام التي توكل اليهم, ويسهرون على انجاح كل النشاطات والتظاهرات التي تنشطها دار الثقافة مولود معمري .

2- الهيكل المادية : تمتلك المؤسسة الثقافية جملة من الهياكل منها :

قاعة العروض *salle de spectacle*: تحتضن عادة الاحتفالات الفنية و الافتتاحات الرسمية للتظاهرات التي تنظمها دار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو .

¹ نوال بصيلين , زهرة بتروني , مرجع سبق ذكره , ص77.

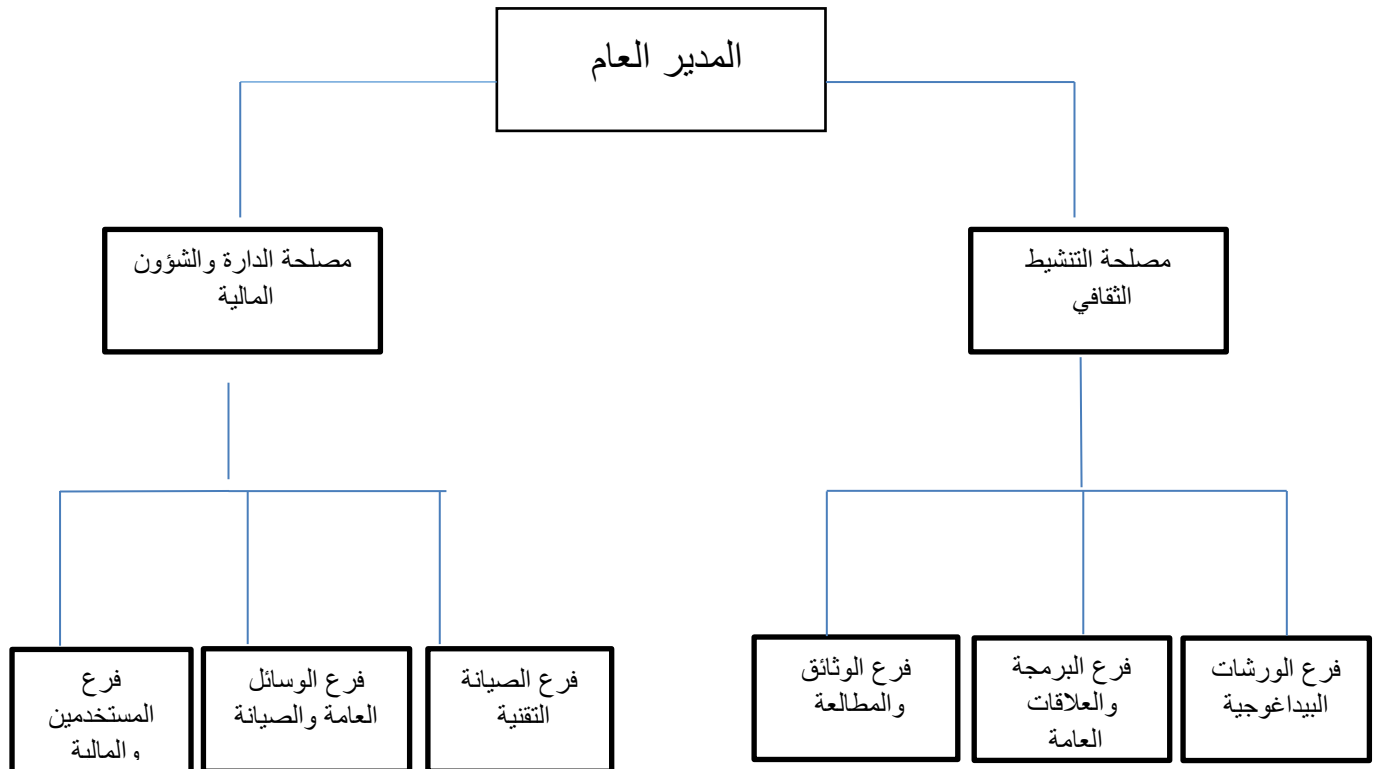
المكتبة Bibliothèque: تضخم العديد من المراجع الثقافية والكتب الادبية اضافة الى مراجع للثقافة العامة والكتب المتخصصة .

المسرح الصغير Petit théâtre : يخصص عادة للمحاضرات و الملتقيات الادبية والعلمية , اضافة الى تقديم المسرحيات .

قاعتين للعرض Salles d'exposition: تستخدم في العادة للمعارض التي تنظمها المؤسسة الثقافية .

قاعات الاعمال الفنية Les ateliers: تضم ورشات عمل و دراسة لتدريس مختلف الفنون الموسيقية والرقص والفنون التشكيلية¹

¹ مقابلة مع السيدة حموتان احلام رئيسة فرع الورشات ,في دار الثقافة مولود معمري، 2019/ 07/21 على الساعة 11.



يمثل المخطط: الهيكل التنظيمي لدار الثقافة مولود معمري تيزي وزو.

المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي لدار الثقافة .

دور الثقافة : ويشتمل التنظيم الداخلي لدور الثقافة , تحت سلطة المدير على ما يلي:

مصلحة الادارة والمالية : تتكون من الفروع الاتية:

- فرع المستخدمين والمالية
- فرع الوسائل العامة والصيانة
- فرع الصيانة التقنية

وتكفل بما يأتي :

التكفل بتوظيف مستخدمين المؤسسات وتسير حياتهم المهنية

اعداد مشروع ميزانية المؤسسة .

التسير الاداري والمالي للمؤسسة .

ضمان صيانة منشأة المؤسسة وتجهيزاتها .

ضمان الدعم اللوجيستي لمصلحة التنشيط .

مصلحة التنشيط الثقافي : تتكون من الفروع الاتية:

- جعل الكتب والوثائق تحت تصرف الجمهور .
- المساهمة في تطور القراءة, المطالعة العمومية .
- اثراء وتطوير المكتبات .
- توفير اطار وسائل عمل تسمح بالأشغال او المجالات ذات الطابع الثقافي التنفيذي .
- تشجيع الجمهور على البحث .
- قسم الوثائق والمطالعة يحتوي على مكتبة الكبار, المكتبة العامة .

- المكتبة العامة : هي مكتبة تعليمية تسعى جاهدة الى تنمية الوعي الفكري وحفظ التراث الثقافي الامة , وتعتبر فرع من مصالح دار الثقافة او بالاعرى ورشة من ورشاتها .

فرع البرمجة والعلاقات العامة : مكلف ب:

- التنسيق بين كافة النشاطات الثقافية الفنية .
- تحفيز ومتابعة نشاطات الفرق و الفنانين .
- التبادل بكل اشكاله مع المؤسسات المماثلة .

فرع الورشات البيداغوجية : تعمل على :

- السهر على حسن سير المؤسسات و الهيئات الثقافية المتواجدة عبر التراب الوطني .
- تسهر على المحافظة على الصناعات التقليدية والمحلية التي تشارك في عملية ترقيتها .
- تنشيط وتنسيق اعمال ونشاطات المجتمعات ذات الطابع الثقافي و العلمي و الفني وتبدي رايتها في طلبات الاعانة التي تتقدم بها هذه الجمعيات .

مصلحة التنشيط الثقافي :تكلف بما يلي :

- تشجيع ابداع الاعمال الفنية
- تسهيل الانشطة الثقافية وتشجيعها وسط الجمهور العريض.
- ضمان الشروط الضرورية ليس الجيد لمختلف الورشات البيداغوجية .
- تشجيع وتسهيل واللقاءات والحوار بين الجمهور والفنانين بتنظيم تظاهرات وعروض وتمثيل بصفة دائمة .
- نشر وتشجيع نشر الوثائق والمجالات الثقافية ¹.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 يناير 2012, العدد 06 ص 27.

المبحث الرابع : المراسيم التنظيمية لدور الثقافة :

ان المرسوم التنفيذي رقم 98-236 المؤرخ في 4 ربيع الثاني , عام 1419 الموافق 28 يوليو سنة 1998 يتضمن القانون الاساسي لدور الثقافة .

1-الموضوع، المقر :

المادة الاولى : يحدد المرسوم القانون الاساسي لدور الثقافة .

المادة الثانية : دور الثقافة مؤسسات عمومية . ذات طابع اداري , تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

المادة الثالثة : توضع دور الثقافة تحت وصاية الوزير المكلف بالثقافة , يكون مقر كل دار للثقافة في مركز الولاية.

المادة الرابعة : تتولى دور الثقافة مهمة ترقية الثقافة الوطنية والشعبية من خلال برامج النشاط الثقافي , تشجيعا لتربية والتعبير الفني لدى المواطنين, وبهذه الصفة تكفل بمايلي:

بعث الايداع ونشر الاعمال الفنية والادبية وتشجيعها.

المساعدة في كشف التراث الثقافي والتاريخي الوطني والتعريف به.

تشجيع المطالعة العمومية وتطويرها.

تثمين التقاليد والفنون الشعبية .

تنظيم المعارض وملتقيات وزيارات ثقافية .

نشر الوثائق والمجالات والتشجيع على نشرها .

تنظيم مبادلات ثقافية مع المؤسسات المماثلة .

تقديم مساعدة تقنية للمراكز والنوادي الثقافية والجمعيات الثقافية الموجودة في الولاية .

المادة الخامسة: يمكن لكل دار للثقافة . القيام بمهامها , ان تتصرف في املاك ووسائل مختلفة تابعة لقطاع الثقافة الموجودة في البلديات التابعة للولاية .

2-التنظيم والعمل :

المادة 06:يسير كل دار للثقافة مدير ويديرها مجلس توجيهي ولجنة تنسيق تقنية .

المادة 07: يحدد التنظيم الداخلي لدور الثقافة بقرار مشترك بين كل من الوزير المكلف بالثقافة والوزير المكلف بالمالية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية .

المدير:

المادة 08: يعين المدير بقرار من الوزير المكلف بالثقافة , وتنمي مهامه حسب الاشكال نفسها.

المادة 09:يعمل المدير في نطاق احترام ارشادات السلطة الوصية وتوجيهاتها.

وبهذه الصفة يقوم بما يأتي :

يعتبر مسؤولا عن السير العام لدار الثقافة مع احترام صلاحيات المجلس التوجيهي .

يمثل دار الثقافة في جميع الحياة المدنية .

يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين , ويعين في الوظائف التي لم تقرر طريقة اخرى للتعين فيها.

بعد التقارير التي تعرض على مداولات المجلس التوجيهي .

يسهر على تطبيق نتائج مداولات المجلس التوجيهي بعد مصادقة السلطة الوصية عليها .

يتولى كتابة المجلس التوجيهي .

بعد الميزانية ويلتزم بالنفقات و يأمر بصرفها .

يبرم كل الصفقات والاتفاقات والاتفاقيات المتصلة بالأنشطة الثقافية , باستثناء تلك التي

تستدعي الموافقة المسبقة للسلطة الوصية وبعد مصادقة المجلس التنفيذي عليها.

يعد برنامج النشاط السنوي .

يعد تقرير النشاط ويرسله الى السلطة الوصية¹.

المبحث الخامس :واقع الاتصال والوسائل التي تستخدمها المؤسسة الثقافية .

تبين لنا ان عملية الاتصال سواء تعلق الامر بالجمهور الداخلي او الجمهور الخارجي جيدة , بحيث لا تواجه المؤسسة اي مشاكل او عوائق في اطار المعاملات اليومية مع جمهورها , بحيث يسوء التعامل بين الموظفين فيما يخص العمل اليومي بالمؤسسة .

تتوفر المؤسسة الثقافية على مجموعة هامة من وسائل الاتصال , التي تستعملها في تعاملاتها اليومية مع الجمهور الداخلي والخارجي وتتمثل هذه الوسائل في :

1-الهاتف : يعتبر من اكثر الوسائل استخداما في المؤسسة , وذلك لسرعته في اصال المعلومات داخل المؤسسة , تحتوي المؤسسة على شبكتين من الخطوط الهاتفية.²

شبكة داخلية : تخص ما بداخل المؤسسة وهي تربط بين مختلف المصالح والمكاتب وهي تساعد على اختصار الوقت والمسافات .

شبكة خارجية :وهي عبارة عن شبكة موجهة الى العلم الخارجي مع نخلف جماهير المؤسسة , الفنانين , الصحفيين وزوارها مثل ما صرح لنا به الفنان القبائلي "أكلي امروني", انه تلقى اتصال هاتفي من طرف المكلفة ايلول صونية ,ودعوته للمشاركة في تنشيط حفل فني من احياء الفنان "أكلي يحياتن"³ .

2-الانترنت:

يعتمد الاتصال على مستوى دار الثقافة على شبكة الانترنت لتتواصل بها المؤسسة الثقافية داخليا وخارجيا مع جمهورها من خلال اطلاعهم على برامجها الاسبوعية من خلال الموقع الالكتروني التالي :

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية , مراسيم تنظيمية , العدد 55, 28 يوليو 1998, ص 05.

² مقابلة مع السيدة ايلول صونية المكلفة بالاتصال بدار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو يوم 2019/07/22 على الساعة 10:15 .

³ مقابلة مع فنان الاغنية القبائلية اكلي امروني بتيزي وزو , يوم 2019/07/20 على الساعة 10.

www.Mcmmto.dz وهذا ما يتيح لها فرصة أكثر لتكثيف علاقاتها واتصالاتها .

3- **الفاكس :** المكالمة بالاتصال برنامج الاسبوع الثقافي للصحفيين عبر الفاكس او بريدهم الالكتروني الشخصي E-Mail لنقل التقارير و البرامج الاسبوعية .

4- **الصحافة المكتوبة :** تستدعيها المؤسسة الثقافية لنشر كل الاحداث المتعلقة بالمديرية الثقافية مولود معمري تيزي وزو وبرامجها المختلفة وهذا ما نلاحظ من خلال مطالعتها للصحف اليومية وكما تستخدم نشرات¹.

5- **الملصقات الجدارية :** تتمثل في لافتات وملصقات تلتصق على اطرار خشبية من قبل المؤسسة وذلك في اماكن عمومية او على جوانب من الطرقات السريعة في الشوارع وذلك اثناء القيام بالاحتفالات والمعارض ,ملتقيات او تكريم وهذا من اجل جذب انتباه الجمهور .

6- **الوسائل السمعية البصرية :** تعد وسيلة اخبارية واعلامية ,فمن خلالها يتعرف الجمهور على مختلف البرامج التي ستقام بدار الثقافة بتيزي وزو .

7- **الوسائل الشفوية :** ويتم التعامل باللغة الشفوية عن طريق المعارض التي تنظمها المؤسسة الثقافية لمعرض الكتاب والصالونات مثل صالون الوطني جرجرة للكسكس وهذا ما اكدته المكالمة بالاتصال ايلول صونية².

المبحث السادس : أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة الثقافية :

يتضمن عدة أنشطة من بينها نذكر :

أ- نشاطات دائمة :

نشاطات الترقية الثقافي :يحتوي على :

المجموعات الموسيقية (الشعبي ,العصري ,الفلكلوري) .

مدرسة الموسيقى (تعلم القيتار والبيانو) .

¹ مقابلة مع فريد محيون , رئيس قسم التوثيق والثقافة , بدار الثقافة مولود معمري يوم 2019/07/18 على الساعة 11سا و30د.

² مقابلة مع ايلول صونية مكالمة بالاتصال بدار الثقافة مولود معمري تيزي وزو يوم 2019/07/19 على الساعة 13:00.

نادي الرسم والاعمال اليدوية .

الرقص العصري .

المسرح مثل نوفمبر للمسرح تحت شعار " المسرح ابداع ونظام".

نشاطات ذات صبغة عالمية.

الاعلام الالي.

علم الفضاء نشاطات سمعية بصرية .

ب-نشاطات مؤقتة :تحتوي على :

فضاء عمومي : شبكة الانترنتالخ.

فضاء اجتماعي :الثقافة .

البحث في الوثائق المكتوبة مثل (الكتاب والمجالات) .

البحث في الوسائل السمعية البصرية (الاقراص وشرطة الفيديو).

تنظيم معرض وملتقيات كالملتقى العلمي حول كاتب ياسين , كالصالون الوطني جرجرة
للكسكس ,تكريم شخصيات.

المكتبة: البحث عن المراجع .

اعادة الكتب للمنخرطين . فضاء النشاطات الرياضية : الشطرنجالخ.

نشاطات على الهواء المطلق .

الترهات الخروج الى البحر , تيكجدة .

تظاهرات شبانية.

الاحتفال باندلاع الثورة التحريرية 01 نوفمبر1954.

يوم الشهيد 18فيفري .

يوم النصر 05 مارس .

احداث 08 ماي 1945.

عيد استقلال الجزائر 05 جويلية 1962 .

يوم المجاهد 20 أوت .

يوم الهجرة 17 اكتوبر .

تظاهرات 11 ديسمبر 1961.

مختلف الاحتفالات العالمية والوطنية .

راس السنة الامازغية ,يناير 12 جانفي.

عيد المرأة 08 مارس.

عيد الطفولة 01 جوان.

عيد الطالب 19 ماي .

الايام العلمية والبيئية:

عيد الماء والاحول الجوية .

الايام المتعلقة بالصحة والوقاية .

اليوم العالمي للصحة 07 افريل.

اليوم العالمي لمكافحة السيدا 01 ديسمبر .

تظاهرات اخرى :

الاسبوع الثقافي الامازيغي من 15 الى 22 افريل.

مهرجان السينما الامازيغي .

معارض علمية .

وتبني المؤسسة الثقافية غير محدودة¹.

المبحث السابع: علاقات المستوى الثقافي مولود معمري بالجمهور الداخلي والخارجي .

1-الجمهور الداخلي :

والمتمثل في جميع الافراد العاملين بالمؤسسة الثقافية من اداريين , عمال تقنيين , حراس , حيث نجد المستشار الثقافي يقوم بتزويد العاملين بالمعلومات والبيانات التي تحتاجها و القيام بالأنشطة , تساعدهم على توثيق الصلات الاجتماعية بينهم , ومن بين هذه الأنشطة , اقامة الحفلات , الندوات , محاضرات تثقيفية ترفيهية , يتأثر الجمهور الداخلي بكل ما يحدث في المؤسسة ويقوم هو بدوره بنقل الاهتمام للمجتمع , فعلى سبيل المثال في يوم المجاهد 20 اوت توجد محاضرة حول المجاهد عبان رمضان , اين تقوم المكلفة بالاتصال بعد استشارة مدير المؤسسة , بالاتصال بقيادة القرى التي ينتمي اليها المجاهد او احد افراد عائلة المجاهد لحضور محاضرة بهدف اضافة المعلومات وتزويد الجمهور بمعلومات حول المجاهد لم يكن على علم بها من قبل .

2- الجمهور الخارجي :

يتمثل في الطلبة المنخرطين في المكتبة والباحثين الصحفيين , القانون , جمهور الانترنت , الزوار , المؤسسة الثقافية اعطت أهمية كبيرة للجمهور سواء صغار او كبار من خلال اطلاعهم على مختلف الأنشطة التي تقام بالمؤسسة , فلزوار أهمية كبيرة والتنسيق يكون لفائدة الزوار والجمهور , لكي تكون لديه صورة حسنة ويتم الاتصال بهم من خلال الملصقات , الصحافة المكتوبة والانترنت..... الخ².

¹ نوال بصلين , زهرة بترون . مرجع سبق ذكره . ص 82.

² مرجع سبق ذكره , ص 83.

المبحث الأول : التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة .

الجدول رقم (1) بين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة	التكرار	المجموع الجنس
43,75%	35	ذكر
56,25%	45	أنثى
100%	80	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين توزيع المستويين حسب متغير الجنس و بالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة و البالغ عددهم اجمالاً 80 فرد. نلاحظ أن عدد الإناث أكبر من الذكور، حيث نجد أن 45 فرد يمثلون فئة الإناث بنسبة بلغت 56,25%، في حين 35 فرد يمثل فئة الذكور بنسبة 43,75%، و يرجع ذلك إلى أن ارتفاع نسبة الإناث داخل المؤسسة يعود الى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يطلب الإناث أكبر من جنس الذكور.

الجدول (2): يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	المجموع السن
5%	4	من 22 سنة الى 29 سنة
31,25%	25	من 30 الى 39 سنة
50%	40	من 40 سنة الى 49 سنة
13,75%	11	أكثر من 50 سنة
100%	80	المجموع

من خلال المعطيات المبنية في الجدول أعلاه يبين أن أعلى نسبة من الفئات العمرية هي ما بين (40 – 49) حيث تقدر نسبة 50%، بالمقابل نجد نسبة 31,25% من العمال الذي يتراوح بينهم ما بين (30 – 39)، ثم تليها نسبة 13,75% من العمال الذي تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ثم تليها نسبة 50% من العمال الذي يتراوح أعمارهم ما بين (22 – 29) سنة.

و ما يمكن الإشارة اليه أن معظم العمال على مستوى المؤسسة الثقافية عناصر شابة ذوي معدلات عمرية أقل من خمسين سنة، و هذا يمكن المستخدمين بالمؤسسة من تأدية معظم نشاطاتهم على أحسن وجه، خصوصا تلك التي تستدعي حيوية فكرية. و ما تعلق الأمر بإرسال الرسائل موجهة لمختلف جماهير المؤسسة.

الجدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المجموع المستوى
1,14%	1	ابتدائي
10,34%	9	متوسط
28,73%	25	ثانوي
42,52%	37	جامعي
17,24%	15	تكوين مهني
100%	87	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة عند الفئة التي لها مستوى جامعي و ذلك بنسبة 42,52% و بالمقابل تليها نسبة 28,37% عند الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي، و تقدر 17,24% عند الفئة الذين لديهم مستوى مهني، و تليها نسبة 10,34% من العمال

الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، و في الأخير نجد نسبة 1,14% عند الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي.

و من هنا نستنتج أن أغلب العاملين لديهم مستوى تعليمي جيد إذ أغلبهم ذات مستوى جامعي، و هذا ما يؤدي الى تحقيق التفاعل والتفاهم البناء، لأن المستوى التعليمي الجيد يساعد على نقل و تحويل الأفكار التي تساعد على إنجاز المهام و الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (4) يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	المجموع الأقدمية
10%	8	أقل من 5
42,5%	34	6 - 10
31,25%	25	11 - 20
16,25	13	أكثر من 20
100%	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن متغير الأقدمية في العمل حيث أن أكبر عدد أفراد العينة من الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 6 - 10 سنوات بنسبة 31,25% و بالمقابل تليها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها أكثر من 20 سنة بنسبة 16,25% و في الأخير تأتي الفئة التي أقل من 5 سنوات بنسبة 10%.

و السبب راجع الى أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم و احتكاكهم مع الاتصال السائد.

جدول (5) يمثل الوسائل التي يتم الاعتماد عليها في المؤسسة الثقافية:

المتغير \ المجموع	التكرار	النسبة
مكتوبة	61	36,74%
اتصال شخصي	61	36,74%
سمعية	30	18,07%
مرئية	14	8,43%
المجموع	166	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية بشكل كبير هي الوسائل المكتوبة و الاتصال الشخصي حيث تقدر نسبتهم ب 36,74%، ثم تليها الوسائل السمعية بنسبة 18,07%، حين تقدر نسبة 8,43% من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بأن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية هي الوسائل المرئية.

و ما يمكن الإشارة إليه أنه يعود سبب ارتفاع نسبة استخدام الوسائل المكتوبة و الشفهية لسهولة إقتنائها أو التعرض لها و يكون تداولها أسرع بين المستخدمين، فسرعة انتقالها تعود بالفائدة للمؤسسة وهو دليل على أهميتها و فعاليتها.

جدول (6): يبين وسائل الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة الثقافية:

المتغيرات \ المجموع	التكرار	النسبة
الهاتف	76	17,55%
الفاكس	59	13,62%
الأنترنت	70	16,16%
الإعلانات	50	11,54%
التقارير	37	8,54%
المراسلات	50	11,54%
اللوحات الإعلانية	42	9,69%
الاجتماعات الندوات	49	11,31%
المجموع	433	100%

يوضح الجدول أعلاه أن الوسيلة الأكثر فعالية هي الهاتف لأنه الأسرع و الأكثر استخداما في وقتنا الراهن و ذلك بنسبة تقدر ب 17,55%، و أكد لنا مبحوثين آخرين أن الإنترنت هي أيضا من الوسائل الأسرع في نقل و إيصال الرسائل في غضون ثوان و ذلك بنسبة 16,16%، فيما يأتي الفاكس بنسبة 13,62%، و الإعلانات بنسبة 11,54% و التقارير بنسبة 8,54% و هي الوسائل الكتابية المثلى.

جدول (7) يوضح ملائمة الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة الثقافية.

النسبة	التكرار	المجموع / المتغير
95%	76	نعم
5%	5	لا
100%	80	المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أي ما يعادل النسبة 95% قد أقرروا بأن الوسائل الاتصالية التي تستخدم في المؤسسة الثقافية ملائمة، في حين أجابت الأقلية منهم بأن الوسائل الاتصالية المستخدمة في هذه المؤسسة غير ملائمة لها حيث تقدر نسبتهم ب 5%.

و من هنا نستنتج أن أغلب العاملين لا يجدون أية جوائز أو عوائق في استخدام الوسائل الاتصالية في إنجاز مهامهم على أكمل وجه.

جدول رقم (8) يمثل طبيعة اللغة المستخدمة في المؤسسة؟

النسبة	التكرار	المجموع / المتغير
17,30%	18	العربية
7,69%	8	الأمازيغية
25%	26	الفرنسية
50%	52	جميعها
100%	104	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة 50% من أفراد العينة يرون بأن جميع اللغات يستخدمونها في التواصل فيما بينهم، في حين نجد نسبة 25% منهم يرون أن طبيعة اللغة المستخدمة في المؤسسة الثقافية هي اللغة الفرنسية إذ هو الخيار الأنسب و اللغة العربية ب نسبة 17,30% ، و اللغة الأمازيغية بنسبة 7,69%، و بهذا تتوصل الى أن اللغة دور مهمة في تحقيق التواصل من خلال إيصال الأفكار و المعلومات بين العاملين و ذلك باستخدام اللغة الأنسب و الواضحة لحسن استيعاب الطرفين لها.

جدول (9): يمثل طبيعة العلاقة الاتصالية الموجودة بين الرئيس و المروؤوس؟

المتغير	المجموع	التكرار	النسبة
رسمية		60	75%
غير رسمية		20	25%
المجموع		80	100%

يوضح الجدول أعلاه أن العلاقة الاتصالية الموجودة بين الرئيس و المروؤوس هي علاقة رسمية، و ذلك بنسبة 75% و ذلك لضمان انسياب المعلومات بطريقة جيدة و كون أن الاتصال الرسمي ينضف بالطابع القانوني و المكتوب، و يكون وفق التسلسل الإداري و هذا ما ينطبق عليه طابع الرسمية والتوثيق، أما نسبة 25% يرون أن العلاقة الاتصالية الموجودة بين الرئيس و المروؤوسين غير رسمية.

و من هنا نستنتج أن العلاقة الاتصالية بين المروؤوسين والرئيس هي علاقة رسمية و ذلك لضمان انسياب المعلومات بطريقة جيدة.

جدول (10) يبين الاتصال الغالب في المؤسسة الثقافية.

النسبة	التكرار	المجموع متغير
26,96%	24	صاعد
52,80%	47	نازل
20,22%	18	أفقي
100%	89	المجموع

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول أن نوع الاتصال السائد في المؤسسة مجال الدراسة هو الاتصال النازل و هذا بنسبة 52,80% من مفردات عينة الدراسة و هي نسبة عالية فهذا ما تم ملاحظة خلال الدراسة حيث كان أسلوب الاتصال في شكل أوامر من أعلى الى أدناه و أما الاتصال الصاعد تشير الأرقام المبنية في الجدول أنه قدر بنسبة 26% و يتجسد هذا النوع في الشكاوي و التقارير التي تصدر من أدنى مستوى الى أعلاه، و من ثم يليها الاتصال الأفق بنسبة 20,22%

جدول (11): يمثل استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة الثقافية:

النسبة	التكرار	المجموع متغير
97,5%	78	نعم
2,5%	2	لا
100%	80	المجموع

يوضح الجدول أعلاه استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة الثقافية فأغلبية مفردات الدراسة فقد أقرروا باستخدام وسائل الاتصال الحديثة و التي تقدر نسبتهم ب 2,5% منهم أجابوا بعدم استخدامهم لوسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة.

و نستنتج أن أغلبية العاملين في المؤسسة الثقافية يستخدمون وسائل الاتصال الحديثة وهذا باعتبار هذه الوسائل تسهل عملية الاتصال، إضافة الى ربح الوقت و الجودة في العمل، و هي وسائل تلعب دورا كبيرا في المؤسسة سواء من ناحية جمع و تخزين المعلومات أو من ناحية الوقت و الجهد للميسرين و متخذي القرارات.

جدول (12): يمثل مميزات استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة الثقافية:

النسبة	التكرار	مجموع
37,72%	63	السرعة
35,32%	59	تختصر
26,94%	45	توفر
100%	167	المجموع

يبين الجدول رقم (12) مميزات استخدام وسائل الاتصال الحديثة حيث كانت نسبة 37,72% و هي أنها تمنحهم السرعة في نقل المعلومات، مما يساعد على توفير بيئة عمل جيدة للقيام بمختلف الأعمال ثم تليها نسبة 35,32% تمثل أنها تختصر المسافات فهي تعمل على نقل المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة، أما نسبة 26,94% من أفراد عينة الدراسة أقرروا أن من مميزات استخدام وسائل الاتصال الحديثة توفير الجهد.

جدول (13) يمثل قيام المؤسسة الثقافية بدورات تكوينية:

النسبة	التكرار	المجموع المتغير
48,75%	39	نعم
51,25%	41	لا
100%	80	المجموع

يمثل الجدول أعلاه أن 51,25% من أفراد الدراسة لم يتلقوا أي تكوين بالمؤسسة و هي نسبة كبيرة جدا تؤثر على نشاط و فعالية المؤسسة أما نسبة 48,75% من أفراد العينة المبحوثة فقط من تلقوا تكوينية في المؤسسة الثقافية.

و نستنتج مما سبق ذكره أن المؤسسة لا تهتم بتكوين أفرادها، و هذا يؤثر سلبا عليها في ظل التطور العلمي و التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم و العولمة، لذا فعليها الاهتمام بتكوين عمالها لمسايرة التطور الحاصل و تحسين المستوى العلمي و العملي، ليعود بالفائدة عليها.

الجدول(14): يبين نوع الاستراتيجية الاتصالية المتعمدة في المؤسسة الثقافية.

النسبة	التكرار	المجموع المتغير
23,52%	20	طويلة المدى
15,29%	13	قصيرة المدى
61,29%	52	متوسطة المدى
100%	85	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن طبيعة الخطط المعتمدة في الإستراتيجية الاتصالية حيث أكدت نسبة 61,29% من الإجابات بأنها متوسطة المدى، و 23,52% من للإجابات أكدت بأنه يتم الاعتماد على خطط طويلة المدى، و 15,29% قصيرة المدى و من هنا يمكن إرجاع اختلاف الإجابات بين عمال المؤسسة الثقافية الى اعتماد المؤسسة على مختلف المخططات الزمنية.

جدول (15): يمثل أهداف المؤسسة الثقافية من خلال وضع الإستراتيجية الاتصالية:

المتغير \ المجموع	الكرار	النسبة
تحسين صورة المؤسسة	58	22,65%
تعزيز العلاقات	49	19,14%
تحسين الاتصال	51	19,92%
تحديد الأهداف	34	13,28%
تحسين الأداء	35	13,67%
توزيع المهام	29	11,32%
المجموع	256	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن الأهداف الرئيسية للمؤسسة الثقافية من خلال وضع استراتيجية الاتصال تتمثل في تحسين صورة المؤسسة بنسبة 22,65%, و نسبة 19,92%, يرون أن الهدف من خلال وضع الاستراتيجية هو تحسين الاتصال و تليها تعزيز العلاقات بين الموظفين بنسبة 19,14%, ثم تليها تحسين أداء العمال و ذلك بنسبة 13,67%, و من ثم تحديد أهداف المؤسسة بنسبة 13,28%, في حين يأتي في الأخير توزيع المهام على العمال بنسبة 11,32%.

جدول (16): يوضح الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية:

المتغير \ المجموع	التكرار	النسبة
تحديد أهداف	42	%26,75
دراسة المحيط	45	%28,66
تعيين المستقبلين	33	%21,01
اختيار أنسب وسائل	37	%23,56
المجموع	157	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة 28.66 % من أفراد العينة يرون ان الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد الاستراتيجية الاتصالية هو دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي ، فيما ترى نسبة 26.75% من المبحوثين أن الأولويات التي تعتمد عليها هي تحديد اهداف الاتصال كما ترى نسبة 23.56% من أفراد العينة ان الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة هي اختيار انسب الوسائل وأساليب الاتصال وذلك لنجاح العملية الاتصالية وتوفر المعلومات بسرعة وسهولة، فيما ترى نسبة 21.01 % من أفراد العينة أن الأولويات التي تأخذها المؤسسة هي تعيين المستقبلين وتكييف الوسائل.

ومن هنا نستنتج ان الأولويات التي تؤخذها المؤسسة الثقافية في اعداد الاستراتيجية الاتصالية هي دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للجمهور الداخلي والخارجي.

جدول (17): يوضح الجهة المكلفة بالتخطيط للاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية.

المتغير \ المجموع	التكرار	النسبة
الإدارة العليا	43	34,4%
فريق عمل خاص	23	18,4%
العاملين	14	11,2%
مدير المؤسسة	45	36%
المجموع	125	100%

يوضح الجدول أعلاه أن من يقوم بالتخطيط للاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة الثقافية هو المدير و ذلك بنسبة 36% لأنه هو الذي يقوم باتخاذ القرارات في المؤسسة و تأتي نسبة 34,5% في المرتبة الثانية يرون أن الإدارة العليا هي التي تقوم بالتخطيط للاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة، ثم فريق عمل خاص و ذلك بنسبة 18,4% لكونهم لديهم الخبرة و العادة في هذا الميدان، و تأتي في المرتبة الأخيرة بنسبة 11,20% يرون أن العاملين هو اللذين يقوم بالتخطيط للاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.

جدول (18): يوضح مدى مشاركة العاملين في وضع خطط اتصالية في المؤسسة الثقافية:

المتغير \ المجموع	التكرار	النسبة
نعم	45	56,25%
لا	35	43,75%
المجموع	80	100%

يبين الجدول رقم (18) المشاركة من طرف أفراد العينة في وضع خطط اتصالية، فإن نسبة 56,25% أكدوا أنهم يشاركون في وضع خطط اتصالية، و نسبة 43% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يشاركون في وضع خطط اتصالية.

وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم باشراك العاملين لأحداث التكامل بين عملية التخطيط و عملية التنفيذ، كما أن المؤسسة تقوم بالسماح لموظفيها و بإعطائهم فرص المشاركة بغرض فتح المجال لهم في الحصول على الخبرة.

الجدول(19): يمثل كيفية مشاركة العمال في وضع خطط اتصالية:

النسبة	التكرار	المجموع المتغير
37,64%	32	الاجتماعات
35,29%	30	المناقشة بين العمال
27,05%	23	مقابلات فردية مع المدير
100%	85	المجموع

يبين الجدول أعلاه كيفية مشاركة العمال في وضع خطط اتصالية في المؤسسة الثقافية، فإن 37,64% من أفراد العينة يرون أنهم يقومون بالمشاركة في الاجتماعات لوضع الخطط الاتصالية عبر المناقشة بين العمال في المؤسسة و ذلك بنسبة 35,64%, في حين نسبة 27,05% من المبحوثين يقومون بمقابلات فريدة مع مدير المؤسسة من أجل وضع خطط اتصالية.

و هذا يدل على أن المؤسسة الثقافية باشراك العمال في وضع الخطط الاتصالية عن طريق الاجتماعات حيث تعتبر الوسيلة الأكثر فعالية للتواصل مع العاملين واتخاذ قرارات تخص المؤسسة.

جدول (20): يوضح هل تؤخذ بعين الاعتبار آراء العمال في المؤسسة الثقافية:

المتغير	المجموع	التكرار	النسبة
نعم	43	53,75%	
لا	37	46,25%	
المجموع	80	100%	

يبين الجدول رقم (20) الأخذ بعين الاعتبار آراء العمال في المؤسسة الثقافية حيث أن نسبة الذين أجابوا " بنعم" بقدر ب 53,75% أي أن المؤسسة تأخذ بالاعتبار آرائهم و اقتراحاتهم حول ما يخص أمور المؤسسة، الذين أجابوا ب "لا" من أفراد عينة الدراسة تقدر نسبتهم ب 46,25%.

وهذا يعني أن المؤسسة الثقافية تعطي أهمية كبيرة للموظفين للتعبير عن آرائهم و تقديم اقتراحاتهم حوله قرارات المتعلقة بالمؤسسة.

جدول (21): يمثل حصول العمال على المعلومات في الوقت المناسب.

المتغير	المجموع	التكرار	النسبة
غالباً	13	16,25%	
أحياناً	55	68,75%	
نادراً	12	15%	
المجموع	80	100%	

يتبين من خلال الجدول أعلاه حول تحصيل العاملين على المعلومات في الوقت المناسب، حيث أن الأغلبية من أفراد العينة أكدوا أنهم أحياناً ما يحصلون على المعلومات الضرورية بصفة دائمة بنسبة 16,25%، أما بنسبة 15% من المبحوثين أجابوا بأنهم نادراً ما يحصلون على المعلومات الضرورية

و من خلال هذا نلاحظ بأنهم أحيانا ما يحصلون على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لتأدية مهامهم بصورة جيدة، و هذا قد يكون ناتج من وجود ضعف على المستوى الداخلي للمؤسسة في تسيير المعلومات.

جدول (22): يمثل العوائق التي يواجهها العمال أثناء قيامهم بإعداد الإستراتيجية الإتصالية

النسبة	التكرار	المجموع المتغير
16%	36	قصور في هيكله الاتصالات
23,11%	52	ضعف واقتقار التعاون بين الرسمية
14,66%	33	تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية
15,55%	35	عدد وضوح السياسات و الأهداف للعاملين
9,77%	22	تردد متخذي القرارات
6,66%	15	سوء توزيع الميزانية
14,22%	32	عدم جمود مختصين في الاتصال
100%	225	المجموع

يبين الجدول رقم (22) أعلاه العوائق و الصعوبات التي يواجهها العاملون بنسبة 23,11% ، و قصور في هيكله الاتصالات الرسمية بنسبة 16%، عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين اذ تقدر نسبتها 15,55%، ثم يليها مشكل تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية بنسبة 14,66% ثم نسبة 14,22% لعدم وجود مختصين في الاتصال، و بعد ذلك من أكدوا أنهم يواجهون مشاكل تتمثل في كثرة متخذي القرارات بنسبة 9,77% و أخيرا سوء توزيع الميزانية حيث تقدر نسبتها ب 6,66%.

ومن هنا نستنتج أن هناك العديد من العوائق التي يواجهها المبحوثين و التي تؤثر سلبا على السير الجيد للمؤسسة الثقافية و على عملية التخطيط للاستراتيجية الاتصالية.

جدول (23): يمثل مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في الرفع من حجم العمل:

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
نعم	66	82,5%
لا	14	17,5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 82,5% من الأفراد المبحوثين يرون أن الاستراتيجية الاتصالية تساهم في رفع الأداء و حجم العمل و ذلك من خلال توفير أنسب الوسائل و أفضل الأساليب و الطرق للاتصال بالعمال، أما نسبة 14% من الأفراد المبحوثين يرون أن الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم في رفع من حجم العمل و ذلك من خلال عدم توفير أنسب الوسائل و الأساليب و الطرق للاتصال.

جدول(24) إجابة المبحوثين حول مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في رفع حجم العمل.

الاجابة	التكرار	النسبة
تحديد المهام	32	%17,97
توفر لك أنسب الوسائل الاتصالية	36	%20,22
تحديد أهداف المؤسسة	32	%17,97
التنسيق بين الموظفين	42	%23,59
التخطيط الجيد للعمل	3	%20,22
المجموع	178	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 23,59% من الأفراد المبحوثين يرون أن الإستراتيجية الاتصالية تساهم في التنسيق بين الموظفين هذا ما بالعمال الى تحفيزهم كل طاقتهم و قدراتهم المهنية، فيما يرى مبحوثين آخرين أنها تساهم في توفير أنسب الوسائل الاتصالية و ذلك بنسبة 20,22% لأنها تسهل من إنجاز العمل، و كشف لنا مبحوثين آخرين أن هذه الاستراتيجية الاتصالية تساهم في التخطيط الجيد للعمل، وذلك بنفس النسبة، فيما نجد 17,97% أكدوا لنا أنها تساهم في تحديد المهام و تحديد أهداف المؤسسة حيث من خلال الاستراتيجية الاتصالية يمكن للعاملين كسب معلومات جديدة حول المؤسسة فيما تسمح لهم بتحديد أهداف المؤسسة.

جدول (25) : يمثل مدى مساهمة طبيعة اللغة المستخدمة في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الثقافية.

التكرار	التكرار	النسبة
الاجابة		
نعم	67	%83.75
لا	13	%16.25
المجموع	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 83,75% من عمال المؤسسة الثقافية يرون أن طبيعة اللغة المستخدمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال و هذا يرجع الى أن أغلبية العمال كلهم يتكلمون لغة واحدة و هي الأمازيغية ز اللغة الفرنسية التي تعلموها في مختلف أطوار تعلمهم فيما نجد 16,25% منهم يرون أن طبيعة اللغة المستخدمة لا تساهم في تحسين أداء العمال.

يمثل الجدول (26) إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة طبيعة اللغة في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية:

التكرار	التكرار	النسبة
النسبة		
تحقيق التنسيق و التبادل بين العمال	43	%25,74
زيادة المعارف و مهارات الاتصال الجيد	41	%24,55
زيادة التفاهم	43	%25,74
تلقي المعلومات بسهولة	40	%23,95
المجموع	167	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اللغة تساهم في زيادة التفاهم بين العمال و تحقيق التنسيق و التبادل بينهم و ذلك بنسبة 25,74% ثم تأتي نسبة 25,55% من أفراد العينة يرون أن اللغة تساهم في زيادة المعارف و مهارات الاتصال الجيد، و يكون في المستوى الأخير تلقى المعلومات بسهولة بين 23,95% لكون اللغة تساهم في تلقي المعلومات حيث تسمح بتوفير الوقت وبالتالي سهولة الحصول على المعلومات.

الجدول رقم (27): يمثل مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة
86,25%	69	نعم
13,75%	11	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال أعلاه أن أغلبية كبيرة من أفراد العينة يرون أن تقنيات الاتصال تساهم في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الثقافية و ذلك بنسبة قدرت ب 86,25% و يعود ذلك الى توفير الوقت و الجهد و التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء مما يؤدي سرعة إنجاز المهام فيما يرى 13,75% من المبحوثين أن تقنيات الاتصال لا تساهم في تحسين أداء العمال و هذا لعدم توفر القدرات المؤهلة لاستخدام تقنيات الاتصال الحديثة.

جدول رقم (28) يمثل إجابات المبحوثين حول مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية.

النسبة	التكرار	التكرار النسبة
17,18%	33	يساهم في رفع معدل الأداء
23,91%	44	يساهم في أداء إنجاز الأعمال بدقة
26,04%	50	يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب
15,62%	30	يخفف عنك الجهد
18,22%	35	يجعلك على اتصال دائم بالمسؤولين و العمال
100%	192	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 26,04% من المبحوثين يرون أن تقنيات الاتصال تساهم في أداء المهام في الوقت المناسب و هذا يعود الى سرعة الوسائل في نقل و تبادل المعلومات مما يؤدي الى إنجاز الأعمال و المهام، فيما يرى 23% من المبحوثين، أنها تساهم في إنجاز الأعمال بدقة، أما 18,22% من المبحوثين يرون ان تقنيات الاتصال تساهم في اتصال دائم بالمسؤولين و العمال، و هذا يرجع الى رفع فعالية الاتصال بين المسؤولين و العمال، و يرى 17,18% من المبحوثين أنها تساهم في رفع معدل الأداء و ذلك بتوفير الوقت و الجهد، فيما يرى فئة من المبحوثين أن تقنيات الاتصال تساهم في تحقيق الجهد و تقدر نسبة 15,62% و ذلك من خلال توفير أنسب الوسائل و أفضل الأساليب و الطرق للاتصال.

جدول رقم (29): يمثل العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية:

التكرار	التكرار	النسبة
نعم	58	72,5%
لا	22	27,5%
المجموع	88	100%

نلاحظ م خلال الجدول أعلاه أن 72.5% من المبحوثين يرون أنهم يواجهون عراقيل أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية أما 27,5% من المبحوثين يرون عدم وجود عراقيل أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية و هذا راجع الى توفير الإمكانيات و الوسائل المتاحة.

الجدول رقم (30) يمثل طبيعة العوائق التي تواجه العاملين أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية:

التكرار	التكرار	النسبة
نفسية	21	29.57%
تقنية	17	23.94%
اتصالية	33	46.47%
المجموع	71	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم العوائق التي تواجه العاملين أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية هي عوائق اتصالية و ذلك بنسبة 46,47% وهذا راجع لعدة عوامل متغيرات مرتبطة بالعمل، فيما يرى آخرون أن هناك عوائق نفسية بنسبة 29,57% و آخرون يرون وجود عوائق تقنية بنسبة 23,94%.

جدول رقم (31): يمثل مدى تلقي التعليمات الإدارية في وقتها المناسب من عدمه.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
66.25%	53	نعم
33.75%	27	لا
100%	80	المجموع

يبين الجدول مدى تلقي التعليمات الإدارية في وقتها تقدر ب 66.25% و هذا يعود الى عدم مواجهة أي صعوبات، أما بنسبة 33.75% يتلقون صعوبات في تلقي التعليمات الإدارية في وقتها المناسب و هذا يعد من بين المشاكل الاتصالية التي تعد عائق أمام إنجاز مهامهم في الوقت المناسب.

جدول رقم (32) يمثل مدى مساعدة قنوات الاتصال المستخدمة المؤسسة على تدفق المعلومات الضرورية لتحسين الأداء.

النسبة	التكرار	التكرار الاجابة
87,5%	70	نعم
12,5%	10	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 87,5% من العمال يرون أن قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد و هذا يعود الى إنجاز العمل بسهولة من خلال توفير الوسائل الاتصالية المناسبة مما يؤدي الى رفع مستوي الأداء و تحفيز العمال، أما نسبة 12,50% تري أن قنوات الاتصال المستخدمة لا تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد.

جدول رقم (33) يمثل مدى تواصل الرئيس مع العاملين في المؤسسة

الاجابة	التكرار	التكرار الاجابة
93,75%	75	نعم
6,25%	5	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 93,75% من العمال يتواصلون مع رئيسهم في المؤسسة و هذا مؤشر جيد، أما البقية ينفون تواصلهم مع رئيسهم و هي نسبة ضئيلة تتمثل في 6,25%.

و من هنا نستنتج أن العمال في المؤسسة الثقافية يتواصلون مع رئيسهم بصفة جيدة، و هذا يدل على العلاقة الجيدة بين العمال و الرئيس من جهة و على اهتمام الرؤساء لاقتراحات و أفكار العمال.

جدول رقم (34) يمثل إجابات المبحوثين حول طريقة تواصل الرئيس مع العاملين في المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
48,14%	39	كتابيا
51,85%	42	شفهيا
100%	81	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أنهم يتواصلون مع مديرهم شفها لأنها أحسن وسيلة للاتصال في المؤسسة و تقدر نسبتهم ب 51,85% أما نسبة 48,14% يفضلون التواصل مع المدير كتابيا لأنها الوسيلة المناسبة لتمرير الرسائل و سهلة للتفاهم كونها مقروءة فلا يوجد صعوبة في إيصالها.

جدول (35) يمثل مدى مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في تقييم الأداء الجيد.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%81,25	65	نعم
%18,75	15	لا
%100	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 81,25% من العمال يرون أن التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين تساعد في تقييم الأداء الجيد و ذلك من أجل تحسين أدائهم و كي يشعرون بالانتماء و يبذلون قصارى جهدهم أثناء أداء عملهم و مهامهم، فيما يرى 18,75% من المبحوثين أن التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين لا تساعد في تقييم الأداء الجيد.

جدول (36) يمثل نسبة توفير المسؤولين للميزانية الكافية لأداء المهام.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
55%	44	نعم
45%	36	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين يوفرون الميزانية الكافية لأداء المهام و ذلك لأن المؤسسة تسعى لتوفير كامل الظروف الملائمة لأداء المهام أما نسبة 45% يرون عدم توفر الميزانية الكافية لأداء المهام.

جدول رقم (37) يمثل مدى تحديد إمكانيات الراحة على مستوى المؤسسة الثقافية.

النسبة	التكرار	التكرار / الإجابة
40%	32	نعم
60%	48	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من المبحوثين يرون أنه لا توفر المؤسسة إمكانيات للراحة، أما نسبة 40% يرون أن المؤسسة توفر الإمكانيات لراحة البال و الابتعاد عن العمل و منحهم فرصة للراحة.

و من خلال هذه الإحصائيات نستنتج أن المؤسسة الثقافية لا توفر إمكانيات لراحة العاملين و ذلك نظرا لضغط العمل و القيام بأعمال متعددة.

جدول رقم (38) يمثل إجابات المبحوثين حول طبيعة أماكن الراحة المتوفرة على مستوى المؤسسة الثقافية:

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
نادي مجهز	6	11,53%
مقهى	14	26,92%
قاعة المطالعة	19	36,53%
قاعة الرياضة	6	11,53%
قاعة لتبادل أطراف الحديث	7	13,46%
المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 36,53% من المبحوثين يرون أن المكان المخصص للراحة في المؤسسة هي قاعة للمطالعة نظرا لتوفر المؤسسة على قاعة المطالعة، أما نسبة 26,92% من المبحوثين يرون أن المقهى هو المكان الوحيد للراحة خاصة عند فئة الرجال، أما نسبة 13,46% من فئة أفراد العينة المبحوثة يرون أن المكان الأمثل للراحة هي قاعة لتبادل أطراف الحديث، ثم تأتي نسبة 11,53% من المبحوثين يرون أن المكان المناسب للراحة هو نادي مجهز، في حين 11,53% من العمال يرون أن قاعة الرياضة هو المكان الملائم للراحة.

جدول رقم (39) يمثل مدى تخصيص تحفيزات من أجل التشجيع على الأداء الجيد.

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
نعم	46	57,5%
لا	34	42,5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57,5% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة الثقافية خصصت تحفيزات للتشجيع على الأداء الجيد و لبذلهم المزيد من الجهد و بالتالي رفع مستويات الأداء في المؤسسة، و من ثم ترقية الخدمات التي تقدمها و تحقيق الأهداف المسطرة، بينما 42,5% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

الجدول رقم (40) يمثل طبيعة التحفيزات المخصصة من أجل التشجيع على الأداء الجيد في المؤسسة الثقافية:

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
%22,66	17	هدايا
%33	24	تشجيع لفظي
%24	18	ترقية
%21,33	16	رفع من راتبك
%100	75	المجموع

تبين إحصائيات الواردة في هذا الجدول أعلاه أن 33% من المبحوثين يرون أن التحفيزات المخصصة لتشجيع الأداء عبارة عن تشجيعات لفظية من طرف المسؤولين، ثم تليها تحفيزات الترقية بنسبة 24% ، و تليها التحفيزات المادية و الرفع من الراتب 21,33% ، وهي خاصة بفئة صغيرة من العمال ذوي الرتب العالية، بينما 22,66% يحصلون على الهدايا كتشجيع على أدائهم.

و من هنا نستنتج أن المؤسسة الثقافية تقدم مختلف التحفيزات لعمالها خاصة التشجيعات اللفظية و ذلك لرفع معنويات العاملين لأداء عملهم على أكمل وجه.

الجدول رقم (41) يمثل إعلام الجمهور بأهداف المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
71,25%	57	نعم
28,75%	23	لا
100%	80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71,25% من المبحوثين يرون أن المسؤولين يقومون بالإعلام على أهداف المؤسسة، فيما يرى 28,75% من أفراد العينة أن المسؤولين لا يقومون بإعلام العمال بأهداف المؤسسة.

و من خلال هذا نرى أن المؤسسة الثقافية تقوم بإعلام الجمهور الداخلي بأهدافها و ذلك لمحاولة تحقيق هذه الأهداف و بذل مجهودات إضافية من أجل بلوغها.

جدول رقم (42) يمثل إجابات المبحوثين حول كيفية إعلامهم بأهداف المؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة
تحاول تحقيق هذه الأهداف	27	19,56%
تجاهل أهدافك على حساب تحقيق أهداف المؤسسة	23	16,66%
فهم طبيعة عملك	38	27,53%
بذل مجهودات إضافية تسمح بتحقيق هذه الأهداف	24	17,39%
يعلمك كيفية التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي	26	18,84%
المجموع	138	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ان نسبة 27.53 من افراد العينة يرون ان تعليم المسؤولين بأهداف المؤسسة وذلك من خلال فهم طبيعة العمل اكثر، اما نسبة 19.56 يرون ان تعليم المسؤولين بأهداف المؤسسة هو لمحاولة تحقيق هذه الأهداف، اما نسبة 18.84 من المبحوثين يرون ان تعليم المسؤولين بأهداف المؤسسة هو لتعلم كيفية التواصل مع الجمهور الداخلي و الخارجي، فيما يرى 17.39 من افراد العينة ان تعليم المسؤولين بأهداف المؤسسة هو لبذل مجهودات إضافية تسمح بتحقيق هذه الاهداف.

ومن هنا نستنتج ان تعليم المسؤولين بأهداف المؤسسة هو لفهم طبيعة العمل اكثر وهي الإجابة التي تم اختيارها من طرف الأغلبية، وهذا يعود لإدراكهم لأهمية العمل وفهم طبيعته.

جدول رقم (43) يمثل مدى تأثير الفريق العامل لتحديد استراتيجيات اتصالية على العمال.

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
نعم	55	68,75%
لا	25	31,25%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 68,75% من المبحوثين يرون أن الفريق العامل يؤثر عليهم عند تحديد إستراتيجية اتصالية و ذلك من خلال التعزيز بثقة العمال و توفير أنسب الوسائل لهم، بينما تري نسبة 31,25% من المبحوثين أن الفريق العامل لا يؤثر عليهم عند تحديد الإستراتيجية الاتصالية و ذلك من خلال عدم توفير الثقة للعاملين و عدم تقديم أنسب الوسائل الاتصالية.

جدول رقم (44) يمثل مدى تأثير الفريق العامل لتحديد الاستراتيجية الاتصالية على العمال

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
يعزز من ثقتك	35	33,98%
يوفر لك أنسب الوسائل	41	39,80%
يشرح لك كل صغيرة و كبيرة	27	26,21%
المجموع	103	100%

نلاحظ من خلال الجدول (44) أن نسبة أفراد العينة ترى أن الفريق العامل يتأثر في تحديد الاستراتيجية الاتصالية و ذلك من خلال توفير أنسب الوسائل الاتصالية، فيما ترى نسبة 33,98% من المبحوثين يرون أن الفردي العامل يتأثر في تحديد الاستراتيجية الاتصالية و ذلك من خلال تعزيز بثقة العمال و ذلك يرفع من ثقة العمال و يخلق جو من الأمان، بينما ترى نسبة 26,21% من المبحوثين أن الفريق العامل يتأثر في تحديد الاستراتيجية الاتصالية و ذلك من خلال شرح كل صغيرة و كبيرة ومن هنا نستنتج أن الفريق العامل يتأثر في تحديد الاستراتيجية و ذلك من خلال توفر أنسب الوسائل و أفضل الأساليب الاتصالية.

جدول رقم (45) يمثل كيفية تأثير عوائق تحديد الإستراتيجية الاتصالية على الأداء الوظيفي للعمال.

النسبة	التكرار	التكرار الإجابة
37,5%	57	ضعف وافتقار التعاون بين العاملين
30,26%	46	عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين
32,23%	49	عدم وضوح القواعد و اللوائح التنظيمية
100%	152	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بعض الصعوبات و المعوقات التي تعيق في تحديد الاستراتيجية الاتصالية في الأداء المهني للعمال فنجد ضعف و افتقار التعاون بين العاملين لأنهم لا يتلقون المساعدة فيما بينهم بنسبة 37,5% ثم تليها نسبة 30,26% من الفئة الذين يرون عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين أما نسبة 32,23% يرون عدم وضوح القواعد و اللوائح التنظيمية.

جدول رقم (46) محاولة المسؤولين التنسيق بينهم و بين العمال في العمل

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
نعم	68	85%
لا	12	15%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 85% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين يحاولون التنسيق بين الزملاء و هذا لتحقيق التعاون بين الجميع كفريق واحد متكامل و مترابط يسمح بوصول المعلومات و الآراء و المقترحات من كل جانب و الإحساس بالانتماء للمؤسسة، أما نسبة 15% من أفراد العينة يرون أن المسؤولين لا يحاولون التنسيق بين الزملاء في العمل.

جدول رقم (47) يمثل إجابات المبحوثين حول كيفية تنسيق المسؤولين بين العمال فيما بينهم

التكرار	التكرار	النسبة
الإجابة		
رفع روح الجماعة	49	30,62%
الإحساس بالانتماء للمؤسسة	38	23,75%
الإحساس بالأمان و الراحة في محيطك	25	15,62%
زيادة الثقة بين العمال	48	30%
المجموع	160	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 30% من الأفراد المبحوثين يرون أن المسؤولين يحاولون التنسيق بينهم و بين الزملاء و ذلك لزيادة الثقة بين العمال ، أما نسبة 23,75%

يرون أن المسؤولين يحاولون بخلق الإحساس بالانتماء للمؤسسة، و نسبة 15,62% ترى أنهم يقومون بدفعهم للإحساس بالأمان و الراحة في المحيط الداخلي.

و من هنا نستنتج ان المسؤولين يقومون بالتنسيق بينهم و بين العمال وذلك بزيادة ثقتهم ببعض البعض من خلال تحقيق علاقات جد حسنة بينهم، و رفع روح الجماعة و ذلك بالتعاون في أداء العمل بشكل أفضل.

المبحث الثاني : التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة .

جدول رقم (48) العلاقة بين متغيرات الدراسة ونوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية.

الإجابة		طويلة المدى		متوسط المدى		قصيرة المدى		المجموع	
المتغير		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	60%	12	40,38%	21	38,46%	5	44,70%	38
	أنثى	40%	8	59,61%	31	61,53%	8	55,29%	47
	المجموع	100%	20	100%	52	100%	13	100%	85
السن	من 20 سنة الى 29 سنة	11,11%	2	8%	4	8,33%	1	30%	24
	من 30 الى 39 سنة	22,22%	4	38,1%	19	8,33%	1	30%	24
	من 40 الى 49 سنة	44,44%	8	44%	22	75%	9	48,75%	39
	أكثر من 50 سنة	22,22%	4	10%	5	16,66%	2	13,75%	11
	المجموع	100%	18	100%	50	100%	12	100%	80
	إبتدائي	4,34%	1	0%	0	0%	0	1,16%	1
المستوي التعليمي	متوسط	26,08%	6	4%	2	15,38%	2	11,62%	10
	ثانوي	21,73%	5	34%	17	15,38%	2	27,90%	24
	جامعي	26,08%	6	50%	25	46,15%	6	43,02%	37
	تكوين مهني	21,73%	5	12%	6	23,07%	3	16,27%	14

	المجموع	23	%100	50	%100	13	%100	86	%100
الاقدمية في العمل	أكثر من 5 سنوات	5	27,77	3	%6	0	%0	8	%10
	من 6-10 سنوات	5	%27,77	23	%46	6	%50	34	%42,5
	من 11-20 سنوات	5	%27,77	18	%36	2	16,66	25	%31,25
	أكثر من 20 سنة	3	%16,66	6	%12	4	%33,33	13	%16,25
	المجموع	18	%100	50	%100	12	%100	80	%100

من خلال الجدول رقم (48) و الذي يبين رأي المبحوثين حول استراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية. حصلنا على إجابات بين الذكور و الإناث، حيث ترى نسبة 60% من الذكور أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة هي طويلة المدى، بينما ترى نسبة 40% منهم أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة هي متوسطة المدى. في حين الإناث مختلفة حيث ترى نسبة 61,53% منهن أن الاستراتيجية المعتمدة هي قصيرة المدى، في حين كان الخيار الثاني لهن هو متوسطة المدى، في حين كان الخيار الثاني لهن هو متوسطة المدى بنسبة 59,61%.

أما فيما يخص متغير السن فلقد لاحظنا وجود اختلاف في إجابات المبحوثين من فئة الى أخرى، فترى الفئة الأولى من (22-29) سنة بنسبة 11,11% أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية هي طويلة المدى، أما الفئة الثانية في المؤسسة متوسطة المدى وهو الاقتراح الذي اختاره بنسبة 38% ، في حين نجد أن الفئة (40 – 49) سنة ترى أن الاستراتيجية المعتمدة هي قصيرة المدى و هي النسبة الأكبر حين تقدر ب 75%.

و من هنا نلاحظ من خلال نسبة العاملين الذين أجابوا أن المؤسسة الثقافية تعتمد على خطط قصيرة المدى و ذلك أنها تقوم بالتخطيط و تحليل احتياجات المؤسسة لفترة زمنية قصيرة.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فهناك اختلاف في إجابات من خلال المستويات فإن ذوي المستوى المتوسط و بنسبة 26,08% يرون أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية هي طويلة المدى، فذوي المستوى الجامعي الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسستهم هي متوسطة المدى و هي الإجابة التي تم اختيارها من طرف الأغلبية منهم بنسبة 50%، أما ذوي المستوى تكوين مهني يرون أن الاستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية هي قصيرة المدى حيث تقدر نسبتهم 23,07%.

و من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن اختلاف الإجابات بين عمال المؤسسة الثقافية يعود الى اعتمادها مختلف المخططات الزمنية لتحليل احتياجات المؤسسة و أهدافها.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل فوجدها أيضا مختلفة و ذلك باختلاف سنوات أو مدة الخبرة للعمال فنجد الفئة التي أقل من 5 سنوات من الخبرة يرون أن الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية هي طويلة المدى حيث تقدر نسبتهم 27,77% أما الفئة من (6-10) سنوات ترى أن الاستراتيجية الاتصالية المتبعة في مؤسستهم هي قصيرة المدى بنسبة 50%، في حين نسبة 36% من أفراد العينة التي تتراوح مدة أقدميتهم في العمل من (11 – 20) سنة يرون أن الاستراتيجية المتبعة هي متوسطة المدى.

و من خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة الثقافية تقوم بالاعتماد على خطط قصيرة الأجل لبلوغ الغايات المسطرة لها و الأهداف التي تريد تحقيقها.

الجدول رقم (49) العلاقات بين متغيرات الدراسة و مدى مساهمة اللغة المستخدمة في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية.

الإجابة		تحقيق التنسيق و التبادل بين العمال		زيادة المعارف و مهارات الاتصال		زيادة التفاهم		تلقي المعلومات بسهولة		المجموع	
المتغير	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	20	%46,51	20	%48,78	19	%44,18	17	%42,5	76	%45,50
	أنثى	23	%53,48	21	%51,21	24	%55,81	23	%57,5	91	%54,49
	المجموع	43	%100	41	%100	43	%100	40	%100	167	%100
السن	من 22الى 29سنة	1	%2,27	1	%2,70	4	%8,69	4	%100	10	%5,98
	من 30الى 39سنة	14	%31,81	9	%24,32	14	%30,43	12	%30	49	%29,34
	من 40 الى 49سنة	21	%47,72	19	%51,35	23	%50	21	%52,5	84	%50,29
	أكثر من 50سنة	8	%18,18	8	%21,62	5	%10,86	3	%7,5	24	%14,37
	المجموع	44	%100	37	%100	46	%100	40	%100	167	%100
	إبتدائي	0	%0	1	%2,32	0	%0	0	%0	1	%0,56
	متوسط	5	%11,11	6	%13,95	5	%10,86	3	%6,97	19	%10,73
المستوي التعليمي	ثانوي	15	%33,33	16	%37,20	13	%28,26	13	%30,23	57	%32,20
	جامعي	16	%35,55	11	%25,58	23	%50	21	%48,83	71	%40,11
	تكوين مهني	9	%20	9	%20,93	5	%10,86	6	%13,95	29	%16,38
	المجموع	45	%100	43	%100	46	%100	43	%100	177	%100
	أكثر من 5 سنوات	4	%9,52	3	%7,5	4	%9,52	5	%11,62	16	%9,58
	من 6-10 سنوات	15	%35,71	14	%35	22	%52,38	19	%44,18	70	%41,91
	من 11- 20سنوات	16	%38,09	13	%32,5	11	%26,19	12	%27,90	52	%31,13
الاقدمية في العمل	أكثر من 20 سنة	7	%16,66	10	%25	5	%11,90	7	%16,27	29	%17,36
	المجموع	42	%100	40	%100	42	%100	43	%100	167	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (49) إجابات المبحوثين حول مميزات مساهمة اللغة المستخدمة في تحسين الأداء في المؤسسة الثقافية، فنجد أن أكبر نسبة للإناث و هي 57,05% اللواتي يرون أن اللغة تساهم في تلقي المعلومات بسهولة من أجل تحسين أداء عملهم في المؤسسة. و تليها نسبة 55,81% اللواتي أجابوا بأن زيادة التفاهم يؤثر إيجابيا في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 53,48% منهم أقرروا بأن اللغة تساهم في تحقيق التنسيق و التبادل بين العاملين، و أخيرا نجد نسبة 51,21% اللواتي أفادوا بأن زيادة المعارف و مهارات الاتصال هي السبب الرئيسي في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية.

أما بالنسبة للذكور فنجدهم يختلفون مقارنة مع الاناث و بنسب أقل حيث أكبر نسبة تحليلها زيادة 46,51% من الذكور يرون أن اللغة 44,18% منهم أجابوا بأن اللغة تساهم في زيادة التفاهم بين العاملين، و أخيرا نسبة 42,5% للذين أقاموا أن اللغة المستخدمة في المؤسسة الثقافية تساهم في تلقي المعلومات بسهولة.

أما فيما يخص متغير السن فنجد أن فئة (40- 49) سنة أكدوا أن اللغة المستخدمة في المؤسسة تساهم في تلقي المعلومات بسهولة و ذلك بنسبة 52,5% اذ يؤدي ذلك بدوره في تحسين أداء العمال في المؤسسة، أما نسبة 18,18% من المبحوثين و الذين تتراوح أعمارهم فوق 50 سنة يرون اللغة تساهم في تحقيق التنسيق و التبادل بين العاملين، في حين فئة (22 – 29) سنة أفادوا أن اللغة تساهم في زيادة المعارف و مهارات الاتصال و هذا ما يتجسد من خلال اختيارهم للاقتراح الثاني بنسبة 2,70% و هذا يعود لكون هؤلاء ولصغر سنهم يحتاجون دائما للزيادة في المعارف و المهارات لتحسين أدائهم.

و من خلا لا يلي نستنتج أن نسبة 52,5% من أفراد العينة يرون أن اللغة المعتمدة في هذه المؤسسة تساهم في تلقي المعلومات بسهولة، بهدف تحسين تطوير مهارات الموظفين وفهم احتياجاتهم و تحقيق أعلى رضا للموظفين.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فترى أغلبية ذوى المستوى الجامعي بنسبة 50% أن اللغة تقوم بزيادة التفاهم بين العاملين و هذا يدل على حسب هذه الفئة المثقفة في المؤسسة و

التي تعني جيدا أهمية طبيعة اللغة المستخدمة و مكانتها داخل المؤسسة و التي تساعدهم على نقل المعلومات و الرسائل بين الموظفين و المسؤولين. أما ذوي المستوى الثانوي أقرروا أن طبيعة اللغة المستخدمة داخل المؤسسة الثقافية تساهم في زيادة المعارف و مهارات الاتصال حيث كانت نسبتهم 37,20%، في حين ذوي المستوى المتوسط نسبة 11,11% أكدوا أن اللغة بدورها تساهم في تحقيق التنسيق بين العمال.

أما فيما يخص متغير الأقدمية في العمل فنجد أن نسبة 52,38% من إجابات المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم ما بين (6 – 10) سنوات أجابوا بأن اللغة تساهم في زيادة التفاهم بين عمال المؤسسة الثقافية بينما أجابت فئة أكثر من 5 سنوات بأن اللغة المستخدمة في المؤسسة الثقافية تساهم في تحقيق التنسيق و التبادل بين العمال و ذلك بنسبة 9,52%.

و من هنا يدل على أن فئة من (6 – 10) سنوات لديهم خبرة عالية و يستخدمون لغة سليمة و سهلة في تناول جميع العمال لذلك تقوم بزيادة التفاهم و تحسين أداء العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (50) العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في رفع حجم الأداء في المؤسسة الثقافية :

الإجابة	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المتغير الجنس	ذكر	28	42,42%	6	34	42,5%
	أنثى	38	57,57%	8	46	57,5%
	المجموع	66	100%	14	80	100%
السن	من 22 الى 29 سنة	4	6,25%	0	4	5%
	من 30 الى 39 سنة	20	31,25%	4	24	30%
	من 40 الى 49 سنة	32	50%	7	39	48,75%
	أكثر من 50 سنة	8	12,5%	5	13	16,25%
	المجموع	64	100%	16	80	100%
المستوي التعليمي	إبتدائي	1	1,38%	0	1	1,13%
	متوسط	8	11,11%	3	11	12,5%
	ثانوي	20	27,77%	4	24	27,27%
	جامعي	32	43,05%	7	38	43,18%
	تكوين مهني	12	16,66%	2	14	15,90%
	المجموع	72	100%	16	88	100%
الاقدمية في العمل	أكثر من 5 سنوات	6	9,09%	2	8	10%
	من 6-10 سنوات	29	43,93%	5	34	42,5%
	من 11-20 سنوات	23	34,84%	1	24	30%
	أكثر من 20 سنة	8	12,12%	6	14	17,5%
	المجموع	66	100%	14	80	100%

نلاحظ من خلال رقم (50) ان نسبة 42,85% من الذكور اللذين يرون أن الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم في رفع حجم العمل في المؤسسة الثقافية نفس الشيء النسبة بينما 42,42% منهم اجابوا بان الاستراتيجية الاتصالية التي تساهم في رفع حجم العمل في المؤسسة الثقافية نفس الشيء بالنسبة للإناث فلقد سجلنا اعلى نسبة للواتي يرون ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم في رفع حجم العمل في المؤسسة الثقافية والتي تبلغ نسبتهن ب 57,57% في حين نجد 57,14% منهن يرون ان الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم في رفع من حجم العمل في المؤسسة الثقافية .

ومن هنا نستنتج ان نسبة الاناث التي اجبن بان الاستراتيجية الاتصالية ترفع من حجم العمل اكبر مقارنة بالنسبة للذكور وذلك يعود الى ان المؤسسة منحت امكانية افضل لهن وانسب الوسائل والاساليب وطرق الاتصال مع البعض .

اما فيما يخص متغير السن فترى اغلبية فئة (40-49) سنة والمقدار بنسبة 50% ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم في رفع حجم العمل في المؤسسة الثقافية ,في حين نجد نسبة 31.25 % لفئة من 50 سنة فما فوق المبحوثين نفوا مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في رفع من حجم العمل فهذه الفئة العمرية هم من الموظفين القدامى اصحاب الخبرة والمعرفة لهذه المهنة واجابتهم بلا دليل على وجود عائق التفاهم والتواصل فيما بينهم والسير الحسن للمؤسسة .

ومن خلال هذه الاحصائيات نستنتج ان اغلبية افراد العينة المبحوثة اجابوا على ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم في رفع حجم العمل وهذا راجع ان هذه الاخيرة تساعدهم في تحسين الانتاج والرفع من مستوى العمل ومستوى الخدمات للمؤسسة الثقافية .

اما فيما يخص متغير مستوى التعليمي فترى ذوي المستوى الجامعي بنسبة 43,75% ان الاستراتيجية الاتصالية لا تساهم في رفع من حجم العمل وهذا يدل على حسب هذه الفئة العمرية المثقفة في المؤسسة والتي تعي جيدا قيمة هذه الامور ومكانتها داخل المؤسسة .

بينما يرى ذوي المستوى الثانوي والمقدرة نسبتهم 27,77 % , وذوي المستوى التكوين المهني و المقدرة بنسبة 16,66% ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم بدورها في رفع من حجم العمل .

ومن خلال هذه الاحصائيات المختلفة من مستوى الى اخر نستنتج ان الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية لا تلبي كل رغبات العاملين .

اما فيما يخص الاقدمية فنجد اكبر نسبة تقدر 43,93% للعاملين ذوي خبرة من (6-10) سنوات , وتليها نسبة 42,85% ذوي خبرة اكثر من 20 سنة , وهذا يعود الى انهم يملكون خبرة عالية في هذا المجال , في حين نجد نسبة 14,28% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الإستراتيجية الاتصالية لا تساهم في رفع من حجم العمل في المؤسسة الثقافية وهذا راجع الى عدم توفير الامكانيات اللازمة لهم في المؤسسة .

ومن هنا نلاحظ ان فئة ذوي خبرة من (6-10) سنوات من العاملين في المؤسسة الثقافية يؤكدون ان الاستراتيجية الاتصالية تساهم وتقوم برفع مستوى العمل والنتائج وذلك لاستغلالهم الافضل لهذه الاستراتيجية والامكانيات التي وفرت لهم المؤسسة الثقافية .

الجدول رقم (51) العلاقة بين متغيرات الدراسة و مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال.

الإجابة المتغير		يساهم في رفع معدل الأداء		يساهم في انجاز الاعمال بدقة		يساهم في أداء المهام في الوقت المناسب		تخفف عنك الجهد		تجعلك مع اتصال دائم مع المسؤولين		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	11	32,35 %	19	41,30	19	36,53 %	13	41,93 %	8	27,58 %	70	36,45 %
	أنثى	23	67,64 %	27	58,96 %	33	63,46 %	18	58,06 %	21	72,41 %	122	63,54 %
	المجموع	34	100 %	46	100 %	52	100 %	31	100 %	29	100 %	192	100 %
السن	من 22 إلى 29 سنة	4	11,42 %	1	2,32 %	4	8,33 %	1	3,12 %	3	8,82 %	13	6,77 %
	من 30 إلى 39 سنة	12	34,28 %	13	30,23 %	15	31,25 %	8	25 %	10	29,41 %	58	30,20 %
	من 40 إلى 49 سنة	12	34,28 %	20	46,51 %	22	45,83 %	20	62,5 %	16	47,65 %	90	46,87 %
	أكثر من 50 سنة	7	20 %	09	20,93 %	7	14,58 %	3	9,37 %	5	14,70 %	31	16,14 %
	المجموع	35	100 %	43	100 %	48	100 %	32	100 %	34	100 %	192	100 %

%0,45	1	%0	0	%0	0	%0	0	%1,92	1	%0	0	إبتدائي	المستوي التعليمي
%12,78	28	%10,25	4	%20,58	7	%9,25	5	%15,38	8	%10	4	متوسط	
%25,57	65	%23,07	9	%23,52	8	%33,33	18	%25	13	%20	8	ثانوي	
%45,20	99	%51,28	20	%41,17	14	%42,59	23	%36,53	19	%57,5	23	جامعي	
%15,98	35	%15,38	6	%14,70	5	%14,81	8	%21,15	11	%12,5	5	تكوين مهني	
%100	219	%100	39	%100	34	%100	54	%100	52	%100	40	المجموع	
%13,54	26	%12,90	4	%9,09	3	%12,24	6	%13,33	6	20,58 %	7	أكثر من 5 سنوات	الاقدمية في العمل
%42,18	81	%45,16	14	%45,45	15	%38,77	19	%40	18	44,11 %	15	من 6-10 سنوات	
%29,68	57	%25,80	8	%33,33	11	%36,73	18	%26,66	12	23,52 %	8	من 11-20 سنوات	
%14,58	28	%16,12	5	%12,12	4	%12,24	6	%20	9	11,76 %	4	أكثر من 20	
%100	192	%100	31	%100	33	%100	49	%100	45	%100	34	المجموع	

يمثل الجدول رقم (51) أن نسبة الإناث اللواتي أجبنا أن تقنيات الاتصال تجعل العمال في اتصال دائم مع المسؤولين تقدر نسبتهم 72,41%.

وترى نسبة 44,30% من الذكور أن تقنيات الاتصال تساهم في إنجاز الأعمال بدقة. و من خلال هذا نلاحظ أن نسبة الإناث أكبر من الذكور و هذا راجع إلى هن يتحكمن بشكل كبير في تقنيات الاتصال مقارنة مع الذكور.

فيما يخص متغير السن فترى فئة من (40- 49) سنة أن تقنيات الاتصال تساهم في تحقيق الجهد و ذلك بنسبة 62,5% بينما الفئة العمرية (30- 39) سنة أجابوا بأن تقنيات الاتصال تقوم برفع معدل الأداء و ذلك بنسبة 34,28%، في حين تليها نسبة 2,33% من العمال (22- 29) سنة أقرروا بأن تقنيات الاتصال تساهم في إنجاز الأعمال بدقة.

و هذا يدل على ان الفئة العمرية (40-49) هم أكثر ارتكازا في المؤسسة الثقافية و الأكثر استيعابا لهذه التقنيات الاتصالية.

أما فيما يخص متغير المستوى التعليمي فنجد نسبة 57,5% في رفع معدل الأداء بين العمال في المؤسسة، في حين نجد ذوي المستوى التكويني و التي تتراوح نسبتهم 25% أجابوا بأن تقنيات الاتصال تساهم في إنجاز الأعمال بدقة أما نسبة 12,5% من إجابات المبحوثين ذوي مستوى تكوين مهني أكدوا بأن تقنيات الاتصال تقوم برفع معدل الأداء .

ومن خلال ذلك نتوصل الى القول بأن ذوي المستوى الجامعي هم على دراية بقيمة تقنيات الاتصال داخل المؤسسة الثقافية و أهمية الذي تلعبه فيها.

فما يخص متغير الأقدمية نجد أن 45,45% من إجابات المبحوثين حصروا تقنيات الاتصال في تحقيق الجهد و تجعل العمال مع اتصال دائم مع المسؤولين، و هم الذي تتراوح أقدميتهم من 6 الى 10 سنوات بينما ترى فئة من 11 الى 20 سنة أن تقنيات الاتصال تساهم في أداء المهام في الوقت المناسب بنسبة 36,73%، فحين تليها نسبة 11,76% من العمال يرون بأن تقنيات الاتصال تساهم في رفع معدل الأداء وهم اللذين تتراوح أقدميتهم أكثر من 20 سنة.

الجدول رقم (52) العلاقة بين متغيرات الدراسة و قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة و مدى مساعدتها على تدفق المعلومات الضرورية التي تساعد على لأداء الجيد.

المتغير	الإجابة		نعم		لا		المجموع	
	المتغير	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	30	43,47%	4	36,36%	34	42,5%	
	أنثى	39	57%	7	63,63%	46	57,5%	
	المجموع	69	100%	11	100%	80	100%	
السن	من 22 إلى 29 سنة	4	5,79%	0	0%	4	5%	
	من 30 إلى 39 سنة	20	28,98%	4	36,36%	24	30%	
	من 40 إلى 49 سنة	32	46,37%	6	54,54%	38	47,5%	
	أكثر من 50 سنة	13	18,84%	1	9,09%	14	17,5%	
	المجموع	69	100%	11	100%	80	100%	
	ابتدائي	1	1,33%	0	0%	1	1,14%	
المستوى التعليمي	متوسط	9	12%	1	8,33%	10	11,49%	
	ثانوي	22	29,33%	2	16,66%	24	27,58%	
	جامعي	29	38,66%	8	66,66%	37	42,52%	
	تكوين مهني	14	18,66%	1	8,33%	15	17,24%	
	المجموع	75	100%	12	100%	87	100%	
	أقل من 5 سنوات	7	10,14%	1	9,09%	8	10%	
الأقدمية في العمل	من 6 إلى 10 سنوات	28	40,57%	7	63,63%	35	43,75%	
	من 11 إلى 20 سنة	23	33,33%	1	9,09%	24	30%	
	أكثر من 20 سنة	11	15,94%	2	18,18%	13	16,25%	
	المجموع	69	100%	11	100%	80	100%	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (52) أن نسبة 57% من الإناث أثبتن أن قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة تساعد على تدفق المعلومات الضرورية و هذا راجع إلى حسن استخدام هذه القنوات مما أدى الى محيط عمل جديد و سرعة تدفق المعلومات بينما أغلبية الذكور والمقدرة بنسبة 64% يرون أن قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة لا تساعد على تدفق المعلومات وهذا يعود إلى عدم التحكم في استخدام هذه القنوات بالنسبة للذكور.

أما فيما يخص متغير السن فترى أغلبية فئة (من 40 الى 49 سنة) أن قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة الثقافية تساعد على تدفق المعلومات وهذا يدل على أن هذه الفئة العمرية من الموظفين لم يجدوا صعوبة في سير المعلومات و سرعتها، فحين نجد نسبة 35% من 30 سنة الى 39 سنة من المبحوثين يرون أن قنوات الاتصال لا تساعد على تدفق المعلومات في المؤسسة وهذا يدل أن فئة الشباب الموظفين لا يستعينون بهذه الوسائل، أما فئة أكثر من 50 سنة ترى أن هذه الوسائل تساعد على تدفق المعلومات وهذا يدل على ان هذه الفئة العمرية هم من الموظفين القداماء أصحاب المعرفة لهذه القنوات.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فترى أغلبية ذوى المستوى الجامعي بالنسبة 39% أن هذه القنوات تساعد على تدفق المعلومات و هذا يدل على حسب هذه الفئة العمرية المثقفة في المؤسسة و التي تعي جيدا قيمة استخدام هذه القنوات و مكانتها في المؤسسة الذي تساعد على تداول ووصول المعلومة.

بينما يرى ذوى المستوى المتوسط و المقدر بنسبة 8% ذوى المستوى الثانوي و المقدر بنسبة 17% قالوا أن هذه القنوات لا تساعد على تدفق المعلومات وهذا يدل على وجود صعوبة انتقال المعلومات وعدم وعي هذه الفئة العمرية باستخدام هذه القنوات.

جدول رقم (53) العلاقة بين متغيرات الدراسة و العراقيين التي يواجهها العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية:

المتغير	الإجابة	تقنية		نفسية		اتصالية		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	%31,82	07	%50	8	%48,48	16	%43,66	31
	أنثى	%68,18	15	%50	8	%51,51	17	%56,33	40
	المجموع	%100	22	%100	16	%100	33	%100	71
السن	من 22 الى 29 سنة	%0	0	%0	0	%3,03	1	%1,40	01
	من 30 الى 39	%23,80	5	%41,17	7	%30,30	10	%30,98	22
	من 40 الى 49	%57,14	12	%41,17	7	%54,54	18	%52,11	37
	أكثر من 50 سنة	%19,04	4	%17,64	3	%12,12	4	%15,49	11
	المجموع	%100	21	%100	17	%100	33	%100	71
	ابتدائي	%0	0	%5,55	1	%0	0	%1,29	1
	متوسط	%16,66	4	%16,66	3	%8,57	3	%12,98	10
	ثانوي	%33,33	8	%33,33	6	%37,14	13	%35,06	27
	جامعي	%33,33	8	%27,77	5	%40	14	%35,06	27
	تكوين مهني	%16,66	4	%16,66	3	%14,28	5	%15,58	12
	المجموع	%100	24	%100	18	%100	35	%100	77
الاقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	%14,28	3	%5,88	1	%3,03	1	%7,04	5
	من 6 سنوات الى 10 سنوات	%38,09	8	%35,29	6	%51,51	17	%43,66	31
	من 11 سنة الى 20 سنة	%33,33	7	%23,52	4	%30,30	10	%29,57	21
	أكثر من 20 سنة	%14,28	3	%35,29	6	%15,15	5	%18,30	13
	المجموع	%100	21	%100	17	%100	33	%100	71

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن أغلبية الذكور المقدرة بنسبة 50% يرون أن العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية هي عراقيل نفسية و هذا يرجع الى طبيعة الموظف النفسية، و نسبة 48% يرون أن العراقيين التي تواجه العمال هي عراقيل اتصالية، و هذا يرجع الى عدم فعالية الوسيلة المستخدمة، فحين ترى نسبة 31,81% أن العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية هي عراقيل تقنية.

أما الإناث ترى أن العراقيين التي تواجه العمال هي عراقيل تقنية و ذلك بنسبة 68,18% بينما بنسبة 50% أنما عراقيل نفسية و بنسبة 51,51% هي عراقيل اتصالية.

أما بالنسبة لمتغير السن فلقد لا حضنا وجود اختلاف في إجابات أفراد عينة البحث من فئة لأخرى، فبينما ترى الفئة الأولى من (22 الى 29 سنة) و بنسبة 3,30% أن العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي عراقيل اتصالية و هذا يعود الى أن هذه الفئة العمرية لا يتحكمون في استخدام الوسيلة المناسبة في الوقت المناسب أي أن فعالية الوسيلة تزيد من فعالية الاتصال، بينما فئة من (40 سنة الى 49 سنة) ترى أن العراقيين التي تواجه العمال (هي عراقيل تقنية نفس الشيء بنسبة لفئة أكثر من 50 سنة و ذلك بنسبة 19,04% و من هنا نستنتج أن،

أما فيما يخص المستوى التعليمي فهي اعتقاد أغلبية ذوي المستوى المتوسط المقدرة نسبتهم ب 16,66% أن العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية هي عراقيل تقنية لعدم اعترافهم بأهمية و قيمة الوسائل المستخدمة بينما يرى ذوي المستوى الجامعي عكس ذلك أن العراقيين التي تواجه العمال هي عراقيل اتصالية و ذلك بنسبة 40% .

أما فيما يخص متغير الأقدمية في العمل فترى فئة أقل من 5 سنوات أن العراقيين التي تواجه العمال، هي عراقيل نفسية لكونهم لا يتحامون في العمل و ليس لديهم خبرة و ذلك بنسبة 14,28%، أما فئة من 11 الى 20 سنة فترى أن العراقيين التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تحديد الاستراتيجية الاتصالية هي عراقيل نفسية و ذلك بنسبة 23,52%.

الجدول رقم (54) العلاقة بين متغيرات الدراسة ومدى تلقي التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.

المتغير	الإجابة	نعم		لا		المجموع	
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	23	%44,23	10	%35,71	33	%41,25
	أنثى	29	%55,76	18	%64,28	47	%58,75
	المجموع	52	%100	28	%100	80	%100
السن	من 22 الى 29 سنة	3	%5,76	1	%3,57	4	%5
	من 30 الى 39 سنة	16	%30,76	8	%28,57	24	%30
	من 40 الى 49 سنة	22	%42,30	17	%60,71	39	%48,75
	أكثر من 50 سنة	11	%21,15	2	%7,14	13	%16,25
	المجموع	52	%100	28	%100	80	%100
المستوى التعليمي	ابتدائي	0	%0	1	%3,33	1	%1,14
	متوسط	7	%12,28	3	%10	10	%11,49
	ثانوي	17	%29,82	7	%23,33	24	%27,58
	جامعي	23	%40,35	14	%46,66	37	%42,52
	تكوين مهني	10	%17,54	5	%16,66	15	%17,24
	المجموع	57	%100	30	%100	87	%100
	أقل من 5 سنوات	7	%12,72	1	%4	8	%10
الأقدمية في العمل	من 6 الى 10 سنوات	24	%43,63	10	%40	34	%42,5
	من 11 الى 20	16	%29,09	8	%32	24	%30
	أكثر من 20	8	%14,54	6	%24	14	%17,5
	المجموع	55	%100	25	%100	80	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن نسبة %44,23 من الذكور يرون أنهم يلتقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب و هذا يعود الى أن الإدارة توفى بالتزاماتها اتجاه الافراد.فيما ترى نسبة %35,71 أنهم لا يلتقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.

في حين أن أغلبية الإناث و المقدرة بنسبة %64,28 ترى أن التعليمات الإدارية لا تتلقى في وقتها المناسب بينما ترى نسبة %55,76 من أفراد العينة أن التعليمات الإدارية تتلقى في وقتها المناسب .

أما فيما يخص متغير السن فنرى أغلبية فئة من 30 سنة الى 39 سنة و المقدرة بنسبة %30,76 أن التعليمات الإدارية تتلقى في وقتها المناسب وهذا يدل أن هذه الفئة العمرية من الموظفين لن يجدوا صعوبة في تلقي التعليمات الإدارية فحين نجد نسبة %60,71 يرون أنهم لا يلتقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فنرى أغلبية ذو المستوى المتوسط و المقدرة نسبتهم ب 12,28% أنهم يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب أما ذوي المستوى الثانوي فنرى أنهم لا يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب وذلك بنسبة 23,33% وهذا يدل على وجود صعوبة الاتصال و التواصل مع الإدارة و وجود مشاكل فيما يخص التسيير المنظم داخل المؤسسة، أما مستوى تكوين المهني فنرى نسبة 17,54% من أفراد العينة أنهم العينة أنهم يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها لمناسب و من هنا نستنتج أن المستوى تكوين مهني يرون أنهم يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب كونهم أكثر وعيا بأهمية التعليمات في المؤسسة.

أما فيما يخص الأقدمية في العمل فنرى فئة أقل من 5 سنوات أن التعليمات الإدارية تتلقى في وقتها المناسب و ذلك بنسبة 12,72% بينما ترى فئة من 6 الى 10 سنوات أنهم لا يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب وذلك بنسبة 40%، فيما ترى فئة من 11 الى 20 و ذلك بنسبة 32% أنهم لا يتلقون التعليمات الإدارية في وقتها المناسب.

الجدول رقم (55) يمثل العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى تواصل المدير مع العمال.

الإجابة		التكرار		كتابيا		شفهيا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر		18	%47,36	17	%39,53	35	%43,20	
	أنثى		20	%52,63	26	%60,46	46	%56,79	
	المجموع		38	%100	43	%100	81	%100	
السن	من 22 الى 29 سنة		2	%5,26	2	%4,65	4	%4,93	
	من 30 الى 39 سنة		14	%36,84	12	%27,90	26	%32,09	
	من 40 الى 49		17	%44,73	22	%51,16	39	%48,14	
	أكثر من 50		5	%13,15	7	%16,27	12	%14,81	
	المجموع		38	%100	43	%100	81	%100	
المستوي التعليمي	ابتدائي		1	%2,5	0	%0	1	%1,14	
	متوسط		3	%7,5	7	%14,89	10	%11,49	
	ثانوي		13	%32,5	11	%23,40	24	%27,58	
	جامعي		19	%47,5	18	%38,29	37	%42,52	
	تكوين مهني		4	%10	11	%23,40	15	%17,24	
	المجموع		40	%100	47	%100	87	%100	
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات		8	%19,04	8	%20,51	16	%19,75	
	من 6 الى 10		22	%52,38	25	%64,10	47	%58,02	
	من 1 الى 19		12	%28,57	0	%0	12	%14,81	
	أكثر من 20		0	%0	6	%15,38	6	%7,40	
	المجموع		42	%100	39	%100	81	%100	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) أن نسبة 47% من الذكور يفضلون التواصل مع رئيسهم و هذا يرجع الى أنها وسيلة الأكثر سهلا لتفاهم كونها مقروءة، فصاحب الرسالة لا يجب صعوبة في إيصالها خاصة مع التطور التكنولوجي و كون الذكور يتحكمون أكثر في هذه التكنولوجيا، بينما أغلبية الإناث و المقدرة بالنسبة 60% يفضلون التواصل مع رئيسهم

شفهيا كون الإناث لا يتحكمن في التكنولوجيا الحديثة مقارنة بالذكور و وسيلة الكلام هي الأسهل للتبليغ و التفاهم بالنسبة للإناث.

أما فيما يخص متغير السن فترى أغلبية فئة (30-39 سنة) المقدرة بالنسبة 37% يواصلون، كتابيا لأنها الوسيلة المناسبة للشباب لتمرير الرسالة.

أما من 50 سنة فما فوق يفضلون التواصل مع رئيسهم شفهيا بنسبة 16% و هذا راجع إلى أنهم ذوي خبرات مكتسبة في كل الوسائل اذ يساهمون في تحسين الأداء وفهم الأدوار و التحكم في العمل.

بينما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فترى نسبة 16% من ذوي المستوى التعليمي المتوسطو المستوى الثاني المقدرة بنسبة 16% يواصلون شفهيا لأنها وسيلة سهلة و اتصالية سريعة منقولة بمعانيها و دلائلها و هي وسيلة لا تتطلب بذل مجهودات صعبة و عكس ذلك فهي حوارات و تشاورا للوصول إلى نقطة تفاهم و لا تتطلب مستوى تعليمي كبير اذن هي الوسيلة المثلى و الأسهل بالنسبة للمستويين .

أما بنسبة 48% من مستوى التعليمي جامعي يتواصلون مع رئيسهم كتابيا لأنها الفئة المثقفة يعرفون الكتابة و القراءة فلا يجدون مشاكل الى اللجوء إلى وسيلة الكتابة كونهم ذوي مستوى عالي.

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل فترى فئة من (6 الى 10 سنوات) المقدرة بالنسبة 64% يتواصلون مع رئيسهم شفهيا لمعرفتهم الكبيرة به، كونهم يكتسبون خبرة كبيرة في العمل و التحكم فيه، لذا المدير يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم و آرائهم أما فئة أقل من 5 سنوات أفادون بأنهم يتواصلون مع رئيسهم كتابيا و بنسبة مقدرة ب 19% كون أنهم ليس لديهم خبرة و أقدميته مهنية و لا يتحكمون في الوسائل الأخرى.

الجدول رقم (56) العلاقة بين متغيرات الدراسة و محاولة المسؤولين التنسيق بين العمال في العمل.

المتغير		التكرار		رفع روح الجماعة		الإحساس بالانتماء للمؤسسة		الإحساس بالأمان و الراحة في محيطك		زيادة الثقة بين العمال		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر		19	38%	17	43,58%	12	50%	16	34,04%	64	40%	
	أنثى		31	62%	22	56,41%	12	50%	31	65,95%	96	60%	
	المجموع		50	100%	39	100%	24	100%	47	100%	160	100%	
السن	من 22 الى 29 سنة		3	6,25%	3	7,69%	0	0%	4	8,16%	10	6,25%	
	من 30 الى 39 سنة		16	33,33%	10	25,64%	2	8,33%	17	34,69%	45	28,12%	
	من 40 الى 49 سنة		20	41,66%	19	48,71%	16	66,66%	21	42,85%	76	47,5%	
	أكثر من 50 سنة		9	18,75%	7	17,94%	6	25%	07	14,28%	29	18,12%	
	المجموع		48	100%	39	100%	24	100%	49	100%	160	100%	
المستوى التعليمي	ابتدائي		1	1,81%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0,57%	
	متوسط		7	12,72%	4	9,52%	6	22,22%	8	15,68%	25	14,28%	
	ثانوي		16	29,09%	12	28,57%	6	22,22%	12	23,52%	46	26,28%	
	جامعي		23	41,81%	18	42,85%	10	37,03%	24	47,05%	75	42,85%	
	تكوين مهني		8	14,54%	8	19,04%	5	18,51%	7	13,72%	28	16%	

						%		%			
	175	%100	51	%100	27	%100	42	%100	55	المجموع	
%12,5	20	%15,55	7	%8	2	%15	6	%10	5	أقل من 5 سنوات	الأقدمية في العمل
40,62 %	65	%48,88	22	%32	8	%37,5	15	%40	20	من 6 الى 10 سنوات	
23,75 %	38	%13,33	6	%28	7	%25	10	%30	15	من 11 الى 20 سنة	
23,12 %	37	%22,22	10	%32	8	%22,5	9	%20	10	أكثر من 20 سنة	
%100	160	%100	45	%100	25	%100	40	%100	50	المجموع	

من الجدول رقم (56) و الذي يبين رأي الأفراد المبحوثين حول محاولة تنسيق المسؤولين بين العمال في العمل, تحصلنا على إجابات مختلفة بين الإناث التي نرى النسبة الكبيرة منهن و المقدرة ب 66% أن محاولة التنسيق بينهن في العمل يساهم في زيادة الثقة بين العمال من خلال توطيد العلاقة بينهم و تبادل الأفكار و المعلومات و السماح للجميع بالتعبير عن آرائهم مهما كانت مختلفة لكسب ثقتهم واحترامهم بينما نرى نسبة 62% منهن أن التنسيق بينهن في العمل يساهم في رفع روح الجماعة أي الشعور بالانتماء و كون الإناث يميلون كثيرا إلى العمل الجماعي. في حين كانت إجابات الذكور مختلفة حيث ترى نسبة 50% منهم أن التنسيق بينهم في العمل يساعد في الإحساس بالأمان و الراحة في محيط العمل.

ومن هنا نستنتج أن الإناث يرون أن تنسيق المسؤولين بين العاملين في العمل يساهم في زيادة الثقة بين العمال و ذلك من خلال توطيد العلاقة بينهن في العمل.

أما فيما يخص متغير السن, من 30 الى 39 سنة من أفراد العينة يرون أن تنسيق المسؤولين بين العمال يساهم في الإحساس بالأمان و الراحة في محيط العمل بنسبة 8% وهذا يعود لكون هذه الفئة و لصغر سنهم دائما يحتاجون للشعور بالأمان والحماية لتحسين أدائهم, أما الفئة الثانية من 40 الى 49 فالهدف من التنسيق بين زملاء العمل هو زيادة الثقة بين العمال وذلك بنسبة 43% أما الفئة العمرية الثالثة أكثر من 50 سنة تؤكد أن التنسيق بين العمال يساعد في رفع روح الجماعة بسنة 19% لكون هذه الفئة العمرية لها خبرة في العمل فتتسم بمزيد من التحضير وخلق الدوافع و لكن الأهم هو التعاون في العمل و البحث في طرق و أساليب تطويره للرفع من مستوى الأداء.

أما فيما يخص المستوى التعليمي, فهناك اختلاف في الإجابات من إختلاف المستويات فذوي المستوى المتوسط و بنسبة 22% وهي الأغلبية ترى الهدف من التنسيق بين الزملاء هو للإحساس بالأمان و الراحة , فذوي المستوي الثانوي يرون بأن الهدف من التنسيق هو الإحساس بالانتماء للمؤسسة التي اختارتها بنسبة 22% , أما ذوي المستوى الجامعي أن

التنسيق بين العمال في العمل يساهم في زيادة الثقة بين العمال و ذلك بنسبة 47% و هذا يعود لكون هذه الفئة مثقفة, و لإدراكهم لأهمية العمل و تحسين و تطويره.

أما فيما يخص متغير الأقدمية في العمل, فأقل من 5 سنوات يرون أن التنسيق بين العمال في العمل يساهم في الإحساس بالأمان و الراحة في محيط العمل و ذلك بنسبة 8% وهم عمال أغلبهم جدد في مناصبهم، أما من 11 إلى 20 سنة اختاروا الإحساس بالانتماء للمؤسسة و ذلك بنسبة 25% حيث نجد العامل له فترة طويلة في العمل أي أن له خبرة طويلة حول عمله مما يزيد من تعلقه بالعمل و زيادة شعوره بالانتماء.

الجدول رقم (57) العلاقة بين متغيرات الدراسة و المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية في الأداء المهني للعمال.

الإجابة		ضعف وافتقار التعاون بين العاملين		عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين		عدم وضوح الأهداف التنظيمية		المجموع	
المتغير		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الجنس	ذكر	28	%49,12	21	%45,65	20	%40,81	69	%45,39
	أنثى	29	%50,87	25	%54,34	29	%59,18	83	%54,60
	المجموع	57	%100	46	%100	49	%100	152	%100
السن	من 22 الى 29 سنة	3	%5,26	1	%2,22	2	%4	6	%3,94
	من 30 الى 39 سنة	15	%26,31	13	%28,88	19	%38	47	%30,92
	من 40 الى 49 سنة	30	%52,63	22	%48,88	21	%42	73	%48,02
	أكثر من 50 سنة	9	%15,78	9	%20	8	%16	26	%17,10
المستوي التعليمي	المجموع	57	%100	45	%100	50	%100	152	%100
	ابتدائي	0	%0	1	%2,12	0	%0	1	%0,62
	متوسط	7	%11,86	5	%10,63	4	%7,54	16	%10,06
	ثانوي	18	%30,50	14	%29,78	19	%35,84	51	%32,07
	جامعي	25	%42,37	20	%42,55	25	%47,16	70	%44,02
	تكوين مهني	09	%15,25	7	%14,89	5	%9,43	21	%13,20
	المجموع	59	%100	47	%100	53	%100	159	%100
	أقل من 5 سنوات	5	%8,77	2	%4,34	3	%6,12	10	%6,57
الأقدمية في العمل	من 6 الى 10 سنوات	27	%47,36	18	%39,13	24	%48,97	69	%45,39
	من 11 الى 20 سنة	14	%24,56	17	%36,95	13	%26,53	44	%28,94
	أكثر من 20 سنة	11	%19,29	9	%19,56	9	%18,36	29	%19,07
	المجموع	57	%100	46	%100	49	%100	152	%100

من خلال الجدول رقم (57) و الذي يبين رأي المبحوثين حول المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية في الأداء المهني للعمال ، تحصلنا على إجابات مختلفة بين الذكور اللذين نرى النسبة الكبيرة منهم و المقدرة ب 49,12% أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية في الأداء المهني للعمال هي ضعف و افتقار التعاون بين العاملين ، وهذا من خلال ضعف التعاون بينهم و بالتالي عدم رفع الروح المعنوية للعاملين و عدم تفعيل روح الانتماء للمؤسسة ، بينما ترى نسبة 45,65% منهم أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية في الأداء المهني للعمال هو عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين، فحين كانت إجابات الإناث مختلفة حيث ترى نسبة 59,18% منهن أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي عدم وضوح الأهداف التنظيمية و بالتالي عدم وضوح السياسات و الأهداف هو الخيار الثاني و ذلك بنسبة 54,34%.

أما فيما يخص متغير السن فترى فئة من 40 إلى 49 سنة من أفراد العينة أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي ضعف و افتقار التعاون بين العاملين و ذلك بنسبة 52,63% و هذا يعود لكبر عمر هذه الفئة العمرية فيجدون صعوبة في التعاون بينهم فحين ترى فئة من 30 إلى 39 سنة أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي عدم وضوح الأهداف التنظيمية و ذلك بنسبة 38%.

أما فيما يخص المستوى التعليمي فترى فئة المستوى المتوسط أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي ضعف و افتقار التعاون بين العمال و ذلك بنسبة 11,86% وهذا يدل على وجود صعوبة الاتصال و التعاون فيما بينهم ، فيما ترى فئة المستوى الجامعي ، أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هو عدم وضوح الأهداف التنظيمية و ذلك بنسبة 47,16% و هذا يرجع إلى وجود مشاكل فيما يخص التسيير المنظم داخل المؤسسة .

أما فيما يخص الأقدمية في العمل ، فترى فئة من 6 إلى 10 سنوات ، أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي عدم ضعف و افتقار التعاون بين العاملين و ذلك بنسبة 47,36% ، كون هذه الفئة ليس لديها أقدمية في العمل مما يصعب عليهم التعاون

بينهم ، فيما ترى فئة أكثر من 20 سنة أن المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الاتصالية هي عدم وضوح الأهداف للعاملين و ذلك بنسبة 42,55 %.

المقابلة

1- هل تعتمد مؤسستكم على خطط إستراتيجية مستقبلية لتحقيق أهدافها ؟

-نعم مؤسستنا تعتمد على خطط إستراتيجية مستقبلية و ذلك من اجل تحقيق أهدافها و بلوغ الغايات المسطرة لها.

2- - ما طبيعة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم ؟

-طبيعة الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية هي متوسطة المدى حيث انها تقوم بالتخطيط و تحليل احتياجات المؤسسة الثقافية و تقوم بالاعتماد على خطط متوسطة الأجل لبلوغ الغايات المسطرة التي تريد تحقيقها.

3- ماهي مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية بمؤسستكم ؟

-المؤسسة الثقافية تقوم بالاعتماد على مجموعة من المراحل لإعداد الإستراتيجية الاتصالية الخاصة بها كتحديد الأهداف و دراسة محيطها الاجتماعي و الثقافي, و اختيار وسائل الاتصال المناسبة ثم تنفيذ هذه الإستراتيجية الاتصالية.

4- ماهي الوسائل الاتصالية التي تعتمدون عليها بمؤسستكم وكيف يتم اختيارها ؟

-المؤسسة الثقافية تعتمد على الوسائل الكتابية كالتقرير و المراسلات والإعلانات و كذلك الوسائل الشفهية كالهاتف و القابلات و الاجتماعات. إلى جانب الانترنت.

5- هل الاتصال عبر الوسائط الحديثة يساهم في تحسين أداء العمال وتطوير المؤسسة أم هناك وسائط أخرى ؟

-الاتصال عبر الوسائط الحديثة تساهم في تحسين أداء العمال و تطوير المؤسسة حيث أنها تقوم على توفير بيئة عمل جيدة للقيام بمختلف الأعمال و نقل المعلومات بين مختلف المصالح داخل المؤسسة.

6- كيف تساهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال ؟

-استخدام تقنيات الاتصال تساهم في رفع معدل الأداء في المؤسسة و هذا يعود إلى سرعة الوسائل في نقل و تبادل المعلومات كما تقوم بالمساهمة في رفع فعالية الاتصال بين المسؤولين و العاملين في المؤسسة و تجعلهم على اتصال دائم مع بعضهم و هذا يؤدي إلى انجاز الاعمال و المهام في الوقت المناسب و بدقة عالية.

7- ما نوع التحفيزات المقدمة من اجل تحسين أداء العمال في دار الثقافة ؟

-تقوم المؤسسة الثقافية بتقديم مجموعة من التحفيزات للعمال و ذلك من اجل تشجيعهم على أداء العمل بشكل جيد و على أكمل وجه و هي عبارة عن تشجيعات لفظية من طرف المسؤولين لرفع معنوياتهم, و تقديم الترفيه في العمل و كذلك تقوم في بعض الأحيان بإعطائهم تحفيزات مادية و الرفع من راتبهم. فكل هذه التحفيزات هي من أجل تحسين أداء العمال و رفع مستواهم في المؤسسة.

8- من هو المسؤول الذي يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية داخل مؤسستكم ؟

-الذي يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية هو مدير المؤسسة نظرا لخبرته و المكانة التي يحتلها في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة و ذلك بالمساعدة من طرف مختصين في مجال الاتصال.

9- هل يشارك العمال في مؤسستكم في اتخاذ القرارات وهل مشاركتهم تساهم في تحسين أدائهم؟

-نعم يشارك العمال في اتخاذ القرارات في المؤسسة الثقافية حيث تعطي لهم فرص في عرض آرائهم و اقتراحاتهم حول ما يخص المؤسسة و ذلك من اجل فتح المجال لهم في الحصول على الخبرة و تحسين أدائهم.

التعليق على المقابلة

من خلال هذه المقابلة التي قمنا بها لاحظنا أن للإستراتيجية الاتصالية دور كبير في تحسين الأداء المهني لدى العمال في المؤسسة الثقافية, و ذلك من خلال استخدامها لمجموعة من التقنيات الاتصالية التي تساهم في رفع مستوى الأداء و فهم طبيعة العمل في المؤسسة و

التي تقوم أيضا بنقل و تبادل المعلومات بسرعة, و كذلك رفع فعالية الاتصال بين المسؤولين و العاملين في هذه المؤسسة و تجعلهم على اتصال دائم مع بعضهم البعض و ذلك طريق مجموعة من الوسائل سواء كانت مكتوبة كالتقارير و الإعلانات و المراسلات, أو شفوية كالمقابلات و الاجتماعات و الهاتف. كما تقوم المؤسسة بالاعتماد على الاتصال عبر الوسائط الحديثة حيث تساهم في تحسين أداء العمال و تطوير المؤسسة حيث أنها تقوم على توفير بيئة ملائمة للعمل. و أيضا تقوم بتقديم التحفيزات للعمال كتحفيزات لفظية أو مادية و كذلك ترقية في العمل, و ذلك من اجل تشجيعهم على أداء أفضل و انجاز مهامهم على أكمل وجه بما يؤدي بالمؤسسة إلى الرقي و التطور. و أيضا أثناء مناقشتنا مع المكلفة بالاتصال في دار الثقافة استنتجنا أن مدير المؤسسة هو الذي يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية نظرا للمكانة التي يحتلها في هذه المؤسسة و ذلك بالمساعدة من مختصين في مجال الاتصال. و الملاحظ أيضا من خلال هذه المقابلة أن المؤسسة الثقافية تمنح للعاملين فرص للإدلاء بآرائهم و اقتراحاتهم بما يخص مصلحة المؤسسة.

النتائج الجزئية للدراسة :

توصلنا من خلال تحليل الجداول البسيطة و المركبة إلى النتائج التالية:

- مدير المؤسسة هو من يقوم بالتخطيط للإستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة الثقافية و ذلك ما أفادوا به المبحوثين ب 36 ٪ ، لأنه هو الذي يقوم باتخاذ القرارات في المؤسسة .

- الإتصال النازل هو السائد بكثرة في المؤسسة الثقافية بتيزي وزو ، وذلك ما أجابوا عليه 52,80 ٪ وهذا يفسر أن الإدارة هي التي تعطي الأوامر للعمال و هو يطبقها ، أي لا تعطي الأولوية الكبيرة للعمال لتعبير عن آرائهم و تقديم اقتراحاتهم ، و إن قدمت فإنها لا تأخذ بعين الإعتبار .

- العلاقة الاتصالية الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين هي علاقة رسمية وذلك ما أقرروا عليه ب 75 ٪ وذلك لضمان انسياب المعلومات بطريقة جيدة ، وكون أن الاتصال الرسمي يتصف بالطابع القانوني و المكتوب و يكون وفق التسلسل الإداري.

- طبيعة الخطط المعتمدة في الإستراتيجيات الاتصالية، هي خطط متوسطة المدى وذلك ما أفادوا عليه المبحوثين ب 61,17 ٪

- التعليمات الإدارية تقدم في وقتها المناسب و ذلك ما كشف لنا المبحوثين ب 66 ٪، وهذا يعود إلى عدم مواجهة أي صعوبات، أي أن التعليمات الإدارية تصل في الوقت المناسب، أي دون أي تأخر.

- مواصلة الرئيس مع العاملين في المؤسسة الثقافية، وهذا ما كشف عليه المبحوثين ب 94٪، وهذا مؤشر جيد، يدل على العلاقة الجيدة بين العمال و الرئيس من جهة و على اهتمام الرؤساء لاقتراحات و أفكار العمال من جهة أخرى.

- التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين تساعد على تقييم الأداء الجيد وذلك ما أقرروا عليه ب 81٪ ، و ذلك من أجل تحسين أدائهم ، و كي يشعروا بالانتماء و يبذلون قصارى جهدهم أثناء أداء عملهم و مهامهم .

- الإستراتيجية الاتصالية تساهم في رفع الأداء و حجم العمل و ذلك ما أكدوا عليه المبحوثين بنسبة 82.5٪ وذلك من خلال توفير أنسب الوسائل و أفضل الأساليب و الطرق للاتصال بين العمال .

- الهاتف هو الوسيلة الأكثر استخداما في المؤسسة الثقافية، لأنه الأسرع و الأكثر استعمالا في وقتنا الراهن وذلك ما أفادوا عليه بنسبة 17,55٪.

- تعتمد المؤسسة الثقافية على جميع اللغات، أي الفرنسية، الأمازيغية، العربية و ذلك ما أجابوا عليه بنسبة 50 %.

- طبيعة اللغة المستخدمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال ، و ذلك ما أفادوا به بنسبة 84 % ، و هذا يرجع إلى أن أغلبية العمال كلهم يتكلمون لغة واحدة و هي الأمازيغية و اللغة الفرنسية .

- تقنيات الإتصال تساهم في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الثقافية و ذلك ما أكدوا عليه بنسبة 86 % ، و يعود ذلك إلى توفير الوقت و الجهد ، و التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء مما يؤدي إلى سرعة انجاز المهام .

- 73 % من عمال المؤسسة الثقافية يرون أنهم يواجهون عراقيل أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية ، وهذا راجع إلى عدم توفر الوسائل و الإمكانيات المتاحة .

- إن معظم العوائق التي تواجه العاملين أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية هي عراقيل اتصالية ، و ذلك ما أجابوا عليه ب 46 % ، و هذا راجع لعدة عوامل و متغيرات مرتبطة بظروف العمل .

87 % من العمال أجابوا أن قنوات الإتصال المستخدمة في المؤسسة الثقافية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد ، و هذا يعود إلى إنجاز العمل بسهولة ، من خلال توفير الوسائل الإتصالية المناسبة ، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء و تحفيز العمال .

- لا توفر المؤسسة الثقافية إمكانيات لراحة وهذا ما أجاب عليه 60 %، و هذا يرجع لضغط العمل و القيام بأعمال متعددة.

- 57 % من العاملين أقرروا أن التحفيزات تساهم بشكل كبير في رفع و ارتقاء من مستوي أداء العمال في المؤسسة الثقافية .

- ضعف و افتقار التعاون بين العمال و الإداريين ، يعد من الصعوبات أو المعوقات التي تعيق تحديد الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الثقافية ، و هذا ما أجابوا عليه بنسبة 38 % ، كونهم لا يلتقون مساعدة فيما بينهم .

- 56,25 % من عمال المؤسسة الثقافية ، من جنس الإناث ، و الذي يحتل مكانة معتبرة في الإدارات الجزائرية في وقتنا الراهن ، حيث أن نسبة الإناث العاملات في مختلف المهن بالمؤسسة الثقافية مولود معمري بتيزي وزو ، أكبر من الذكور في كل المستويات و في كل المناصب .

- 42.52 ٪ من العمال أجابوا أنهم يمتلكون مستوى تعليمي جامعي في المؤسسة الثقافية، و هي نسبة كبيرة نظرا لعدد المبحوثين، و بطبيعة الحال فمؤسسة بحثنا هي مؤسسة ثقافية يفترض أن يكون أغلب عمالها بمستوى جامعي.

النتائج العامة للدراسة:

حسب ما جاء في نتائج الإستبيان الذي تم توزيعه على موظفي المؤسسة الثقافية بتيزي وزو محل الدراسة ، تم تسجيل مجموعة من الملاحظات من شأنها أن تعطينا الصورة الواضحة لدور الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الأداء المهني لدى العمال في المؤسسة الثقافية، و من بين هذه الملاحظات ما يلي :

- الوسائل الإتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية بتيزي وزو كلاسيكية، و ذلك لغلبة الشكل الكتابي كالإعلانات و المراسلات و التقاري، إلى جانب الشفهي كالهاتف و هي الأكثر استخداما و الأسرع في نقل و إيصال المعلومات و الرسائل .

- هناك اهتمام كبير من طرف الموظفين بالتواصل اللغوي داخل المؤسسة الثقافية ، سواء كان لفظيا أو غير لفظي ، فالتواصل الفعال بين الموظفين يكون عن طريق الإحترام المتبادل بينهم و الثقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين . و ذلك ما يؤدي إلى الإستقرار و بالتالي رفع مستوى العاملين و تحسين أدائهم .

- لاحظنا أن المؤسسة الثقافية تعتمد على جميع اللغات من أجل التواصل مع العاملين، فحرص المؤسسة الثقافية على تبليغ الرسائل بكل اللغات و في الوقت المناسب ، ووضوح الرسائل و إمكانية فهمها بسرعة و سهولة يزيد من حيوية الإتصال و ديناميكيته داخل المؤسسة .

- طبيعة العلاقة الموجودة بين الرئيس و المرؤوسين هي علاقة رسمية، و يظهر ذلك من خلال التوجيهات و التعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم و التي تعد نوعا من الإتصال النازل، فالمؤسسة الثقافية قائمة على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطها ، حيث نجد أن نمط الإتصال السائد في المؤسسة هو الإتصال النازل في تعليمات و أوامر و قرارات من طرف المسؤول بخصوص مهام العاملين، و كذلك الإتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات و الأوامر، و قد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل

مقترحات و مستجدات بخصوص المهام، أما الإتصال الغير الرسمي فهو مبني على الإحترام و علاقات الصداقة .

- تساهم الإستراتيجية الإتصالية في رفع حجم العمل، وذلك بفهم طبيعة العمل، فبفضلها يتمكن كل فرد في الحصول على مختلف المعلومات و البيانات الخاصة بالمؤسسة، كما أنها تساهم في توضيح التغيرات و التجديدات و الإنجازات و تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات .

- الإستراتيجية الإتصالية تعمل على خلق روح التعاون و تنمية روح الصداقة بين العاملين في المؤسسة الثقافية بالرغم من نقص خبرتهم في العمل ، و هي كذلك تعمل على تماسك أفراد التنظيم و إعطائهم قيمة و ترفع من الروح المعنوية للعاملين ، حيث تبرزهم كشركاء في المؤسسة أكثر من أنهم مرؤوسين ، عليهم السمع و الطاعة و ذلك من أجل تحسين كفاءة الأداء .

- تساهم الإستراتيجية الإتصالية في تحسين نوعية و زيادة سرعة الأداء و تبسيط العمل من خلال اختيار أنسب الوسائل الإتصالية و الإستعانة بأحدث التكنولوجيا ، مما يؤدي إلى تدفق و توفير المعلومات في الوقت المحدد ، مما يزيد من الدافعية و الرغبة في العمل و تحسين أداء العاملين و سرعة أدائهم .

- تعيق مشاكل تحديد الإستراتيجية الإتصالية الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية ، من خلال ضعف و إفتقار التعاون بين العاملين وهذا يؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية للعاملين ، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي ، بالإضافة إلى عدم وضوح السياسات و الأهداف للعاملين ، و عدم وضوح اللوائح و القواعد التنظيمية .

- من بين العراقيل التي تواجه تحديد الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الثقافية هو عدم وجود فريق عمل خاص بالإضافة إلى عدم إجراء دورات تكوينية في مجال الإتصال ، مما يعيق أداء العمال .

الإقتراحات و التوصيات :

إن التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ، جعل المؤسسات اليوم مجبرة على ضرورة مواكبة التطورات عن طريق تجديد و إدخال وسائل تكنولوجيا تزيد من فعالية الإستراتيجية الاتصالية ، وهذا بغية الحفاظ على كيانها و استمراريتها ، و على ضوء الإستنتاجات السابقة التي توصلنا إليها ، حاولنا تقديم مجموعة من الإقتراحات :

- العمل على تشجيع الاتصالات الداخلية بين الموظفين و تطوير مهارات الإتصال لديهم ، من خلال توعيتهم و تكوينهم في مجال الإتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر .
- انشاء خلية اتصال فعالة للقيام بالأنشطة الاتصالية و الوقوف على تسييرها و توضيح الدور المنوط بها بين الجميع .
- تعيين أشخاص ذو كفاءة و اختصاص في مجال الإتصال .
- فتح المجال أمام الموظفين لإبداء رأيهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار ، للخروج بقرارات أكثر صوابا .
- عدم اهمال الإتصال و إعطائهم مكانته كعملية رئيسية في الإدارة .
- العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انتشار المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة .
- ضرورة تحديث وسائل الإتصال بشكل عام و زيادة من قيمة الدفق للأنترنت .
- التنسيق الجيد بين مختلف المصالح و الأقسام الإدارية و تحديد وسائل الإتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات بشكلها الصحيح .
- تدعيم ثقافة الإتصال بين الموظفين لتقليل من الصعوبات الاتصالية بينهم .
- العمل على تشجيع الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى .

- إجراء مقابلات و اجتماعات منظمة بين العمال و المسؤولين بصفة منتظمة و تشجيع الحوار بينهم .

- إحداث مواقع على شبكة الأنترنت لتسهيل الإتصال و تدريب العمال على البريد الإلكتروني وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للإتصال .

- السهر على التقييم المستمر للأعمال ، بما يضمن انجاز العمل في الوقت و المكان المناسب كما يجب أن ينسجم هذا التقييم و المتابعة مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة .

خلاصة الدراسة:

أتت هذه الدراسة من أجل توضيح الإستراتيجية الإتصالية في المؤسسة الثقافية و دورها في تحسين الأداء المهني ، لأنها نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه ، إذ أن عدم فعالية قنوات الإتصال بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل و الإضطرابات داخل المؤسسة .

و يعتبر الإتصال ركن أساسي لسير نشاط المؤسسة نظرا لما له من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة ، و حتى تقوم المؤسسة بالمهام المناطة بها كان من الضروري الإهتمام به و بجوانبه النظرية و هذا باشتراك جميع القوى الفاعلة في بيئة المؤسسة ، ووضع استراتيجية اتصالية فعالة تعمل نحو توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة ، كما تعمل على تحسين أداء العمال و من أجل نجاح العملية الإتصالية من جهة ، و تحقيق الأهداف الإتصالية من جهة أخرى ، ولقد ارتبطت إشكالية بحثنا هذا بدراسة الدور الذي تلعبه الإستراتيجية الإتصالية في تحسين الأداء المهني للعمال بالمؤسسة الثقافية .

وبعد الدراسة التي أجريناها على مستوى دار الثقافة مولود معمري بتييزي وزو توصلنا إلى أن الإستراتيجية الاتصالية لها دور في تحسين الأداء المهني لدى العمال حيث تساهم في زيادة سرعة الأداء و تبسيط العمل من خلال اختيار أنسب الوسائل الاتصالية و الاستعانة بأحدث التكنولوجيا ، مما يؤدي إلى توفير المعلومات في الوقت المحدد ، و يزيد من الدافعية و الرغبة في العمل و سرعة أداء العاملين ، كما كشفنا أيضا أن المؤسسة الثقافية تقوم بخلق جو ملائم للعمل و تمنح للعمال مجموعة من الحوافز المعنوية و المادية ، و تعمل على التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة لإنجاز المهام بسرعة و تقديم أداء جيد و نوعية عالية. فمهمة وضع معالم الإستراتيجية الاتصالية هي مهمة جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال وضع إستراتيجية عمل من أجل تحصيل أحسن للأوضاع و حل امثل للمشاكل، و هذا ما يسهل الحوار و تبادل الخبرات من خلال الاتصال الذي يحسن الأداء المهني، و هذا لا يأتي إلا من خلال تطبيق إستراتيجية اتصالية فعالة تجند لها قوى بشرية و مادية، تعمل على توجيه المؤسسة نحو أهداف مشتركة.

و لكن رغم ذلك لا تخلو المؤسسة من المشاكل التي تعيق مسار تحديد هذه الإستراتيجية الاتصالية و العقبات التي بدورها تعيق تحقيق الأهداف المرتقبة للمؤسسة و عليه يجب مراعاة هذه العوامل و الصعوبات عند مزاولة العملية الاتصالية حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المسطرة و بلوغها و تعزيز علاقات الثقة بين الرئيس و المرؤوسين.

فهرس المحتويات

	كلمة شكر
	اهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة
	مقدمة
	الفصل الأول :
	الاطار المنهجي
2	الإشكالية
4	التساؤلات الفرعية
5	أسباب اختيار الموضوع
6	أهمية الدراسة
6	اهداف الدراسة
7	منهج الدراسة
9	مجتمع البحث
9	عينة الدراسة
10	أدوات جمع البيانات
13	مفاهيم الدراسة
17	حدود البحث
17	الدراسات السابقة
	الاطار النظري :
	الفصل الثاني : ماهية الاتصال
26	المبحث الأول : مفهوم الاتصال
28	المبحث الثاني : أنواع الاتصال
30	المبحث الثالث : اهداف الاتصال
31	المبحث الرابع : وظائف الاتصال
33	المبحث الخامس : معوقات الاتصال
	الفصل الثالث :
	ماهية الاستراتيجية الاتصالية
39	المبحث الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصالية
40	المبحث الثاني : أنواع الاستراتيجية الاتصالية
42	المبحث الثالث : مراحل صياغة الاستراتيجية الاتصالية
45	المبحث الرابع : مبادئ الاستراتيجية الاتصالية
47	المبحث الخامس : أهمية الاستراتيجية الاتصالية

47	المبحث السادس : الأهداف العامة للاستراتيجية الاتصالية
48	المبحث السابع : المعوقات الاستراتيجية الاتصالية
	الفصل الرابع :
	ماهية الأداء الوظيفي
55	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
56	المبحث الثاني : أنواع الأداء الوظيفي
58	المبحث الثالث : المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي
60	المبحث الرابع : عناصر الأداء الوظيفي
60	المبحث الخامس : أهمية الأداء الوظيفي
62	المبحث السادس : محددات الأداء الوظيفي
65	المبحث السابع : مظاهر الأداء الوظيفي واشكاله
67	المبحث الثامن : معايير قياس وتقييم الأداء الوظيفي
	الفصل الخامس :
	تأثير الاتصال الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي
75	المبحث الأول : مفهوم حسن الأداء الوظيفي
75	المبحث الثاني : الاتصال الداخلي الفعال للأداء الحسن
78	المبحث الثالث : اثر عوامل الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
82	المبحث الرابع : نموذج متكامل للاتصال في المنظمات
85	المبحث الخامس : أهمية استراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري
	الاطار التطبيقي :
	الفصل السادس : واقع الاتصال بالمؤسسة الثقافية مولود معمري تيزي وزو
91	المبحث الأول : تعريف المؤسسة الثقافية
91	المبحث الثاني : اهم نشاطات دار الثقافة
95	المبحث الثالث : الهيكل التنظيمي
97	المبحث الرابع : المراسيم التنظيمية للمؤسسة الثقافية
99	المبحث الخامس : الاتصال والوسائل التي تستخدمها المؤسسة الثقافية
100	المبحث السادس : أنشطة العلاقات العامة بالمؤسسة الثقافية
103	المبحث السابع : علاقة المؤسسة الثقافية مولود معمري بالجمهور الداخلي والخارجي
	الفصل السابع :
	التحليل الكمي والكيفي للبيانات
105	المبحث الأول : التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
141	المبحث الثاني : التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
172	النتائج الجزئية
175	النتائج العامة

176	الاقتراحات و التوصيات
178	خلاصة البحث
	المراجع
	الملاحق
	قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	105
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	105
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	106
04	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الأقدمية	107
05	الوسائل التي تعتمدون عليها في المؤسسة الثقافية	108
06	وسائل الاتصال الأكثر فعالية في المؤسسة الثقافية	109
07	ملئمة الوسائل الاتصالية التي تستخدم في مؤسساتكم ملئمة.	110
08	طبيعة اللغة المستخدمة في المؤسسة	110
09	طبيعة العلاقة الاتصالية الموجودة بين الرئيس و المرؤوس	111
10	الاتصال الغالب في المؤسسة الثقافية.	112
11	استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة الثقافية	112
12	مميزات استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة الثقافية	113
13	قيام المؤسسة الثقافية بدورات تكوينية	113
14	نوع الاستراتيجية الاتصالية المتعمدة في المؤسسة الثقافية	114
15	أهداف المؤسسة الثقافية	115
16	الأولويات التي تعتمد عليها المؤسسة الثقافية	116
17	من يقوم بالتخطيط للاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة الثقافية	117
18	مشاركة العاملين في وضع خطط إتصالية في المؤسسة الثقافية	117
19	مشاركة العمال في وضع خطط اتصالية	118
20	هل تؤخذ بعين الاعتبار آراء العمال في المؤسسة الثقافية	119
21	حصول العمال على المعلومات في الوقت المناسب	119
22	العوائق التي يواجهها العمال أثناء قيامهم بإعداد الإستراتيجية الإتصالية	120
23	مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في الرفع من حجم العمل	121
24	مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في رفع حجم العمل.	122
25	مدى مساهمة طبيعة اللغة المستخدمة في تحسين أداء العمال بالمؤسسة الثقافية.	123
26	إجابة أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة طبيعة اللغة في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية	123
27	مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال	124
28	مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية.	125

29	العراقيل التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية	126
30	طبيعة العوائق التي تواجه العاملين أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية	126
31	تلقي تعليمات الإدارية في وقتها المناسب	127
32	قنوات الاتصال المستخدمة المؤسسة و مدى مساعدتها على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الجيد.	128
33	مدى تواصل الرئيس مع العاملين في المؤسسة	128
34	إجابات المبحوثين حول مدى تواصل الرئيس مع العاملين في المؤسسة.	129
35	مدى مساعدة التوجيهات و التعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في تقييم الأداء الجيد.	130
36	نسبة توفير المسؤولين الميزانية الكافية لأداء المهام.	131
37	تحديد إمكانيات الراحة على مستوى المؤسسة الثقافية.	131
38	إجابات المبحوثين حول تحديد إمكانيات الراحة على مستوى المؤسسة الثقافية	132
39	طبيعة المخصصة لتحفيزات من أجل التشجيع على الأداء الجيد.	133
40	طبيعة المخصصة للتحفيزات من أجل التشجيع على الأداء الجيد في المؤسسة الثقافية	134
41	اعلام الجمهور بأهداف المؤسسة	135
42	إجابات المبحوثين حول كيفية اعلامهم بأهداف المؤسسة.	136
43	مدى تأثير الفريق العامل لتحديد استراتيجيات اتصالية.	137
44	تأثير الفريق العامل لتحديد الاستراتيجية الاتصالية	137
45	عوائق تحديد الاستراتيجية الاتصالية في الأداء الوظيفي للعمال	138
46	محاولة المسؤولين التنسيق بينهم و بين العمال في العمل	139
47	إجابات المبحوثين حول محاولة المسؤولين التنسيق بينهم و بين العمال	139
48	العلاقة بين متغيرات الدراسة و نوع الاستراتيجية الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الثقافية.	141

49	العلاقات بين متغيرات الدراسة و مدى مساهمة اللغة المستخدمة في تحسين أداء العمال في المؤسسة الثقافية	145
50	العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى مساهمة الاستراتيجية الاتصالية في رفع حجم الأداء في المؤسسة الثقافية	148
51	العلاقة بين متغيرات الدراسة و مساهمة تقنيات الاتصال في تحسين أداء العمال	151
52	العلاقة بين متغيرات الدراسة و قنوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة و مدى مساعدتها على تدفق المعلومات الضرورية لأداء الجيد.	154
53	العلاقة بين متغيرات الدراسة و العراقيل التي تواجه العمال أثناء تقييم الأداء من خلال تنفيذ الإستراتيجية الإتصالية	156
54	العلاقة بين متغيرات الدراسة و تلقي التعليمات الإدارية في وقتها المناسب	158
55	العلاقة بين متغيرات الدراسة و مدى تواصل رئيسك معك	160
56	العلاقة بين متغيرات الدراسة و محاولة المسؤولين التنسيق بينهم و بين العمال في العمل.	162
57	العلاقة بين متغيرات الدراسة و المشاكل التي تعيق تحديد الإستراتيجية الإتصالية في الأداء المهني للعمال.	166

قائمة المراجع :

- 1- الباي محمد محمد ، التخطيط الاستراتيجي الاتصال، ط1 ، دمياط الجديدة، دار للطباعة 2005.
- 2- السيد أحمد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (دط) القاهرة، 2004.
- 3- الصحن محمد فريد ، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر و الطبع، الإسكندرية، 1996
- 4- بلوم حسين إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، (ط 1)، دار النهضة العربية ، لبنان، 2002
- 5- بلوم حسين إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، (دط) ، الدار الجامعية، 2003.
- 6- توفيق عبد الرحمن ، منهج العلاقات و الإعلام بين النظرية و التطبيق مركز الخبرات المهنية للإدارة، د ط ، مصر 2003
- 7- تومي الشبيلي عمر محمد ، علم النفس الإداري، (دط)، الدار العربي للكتاب، طرابلس، 1988
- 8- حجازي مصطفى ،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، (د، ط)، بيروت، 2000.
- 9- حريم حسين ، إدارة المنظمات من منظور كلي، (د ط)، دار الحامد، الأردن، 2003
- 10- حنفي سليمان ، السلوك التنظيمي و الأداء، (د ط)، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1994.
- 11- خليفة شعبان عبد العزيز ، قاموس البنهاوي الموسوعي في مصطلحات المكتبات و المعلومات دار الفكر العربي للنشر و التوزيع (دط) القاهرة، 1991.
- 12- درويش عبد الكريم ، ليلي كتلا، أصل الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986.
- 13- دليو فضيل ، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 14- رباح كمال أحمد ، العوامل الاجتماعية و العوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كلية التربية، جامعة طانطا 2007م ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008م
- 15- سيد محمد محمد، الإعلام و اللغة العربية، عالم الكتاب، (ط1)، القاهرة مصر، 1992.

- 16- سيد محمد محمد، المسؤولية الإعلامية في الإسلام ، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، 1986.
- 17- شرف عبد العزيز، الاعلام الإسلامي و تكنولوجيا الاتصال، دار قرطبة للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 18- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت ، (د ط)، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، 2006.
- 19- عبده فاروق و فليح عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط2، دار الميسرة، الأردن، 2009.
- 20- عزي عبد الرحمان و آخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، (د،ط)، الجزائر، 1992
- 21- عشوي مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، (د ط) المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م
- 22- عودة محمد ، أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، (ط1)، بيروت، 1988.
- 23- فيصل عبد الرؤوف الحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، (د ط) ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 24- هنجر توماس وهيلين، دافيد ، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد المرسيو زهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث الرياض 1990،
25. - داداي عدوان ناصر ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية و تطبيقية، د ط، الجزائر، دار المحمدية العامة 2004.
- 26- أبو عرقوب إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني و دوره في التفاعل الاجتماعي، مكتبة " الأنخلو المصرية، (د،ط) ، القاهرة، 1999.
- 27- العميان محمد سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2004¹
- 28- عزي عبدالرحمان ، عالم الاتصال ، ديوان المطبوعات الجامعية، (د، ط) الجزائر، 1992

المجلات والدوريات :

- 29- مزهودة عبد الملوك، " الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم"، العدد 1 ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2001.
- 30- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 07 يناير 2012، العدد 06 ص 27.

الاطروحات والرسائل الجامعية :

31- العميرة محمد بن عبد العزيز ، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

32- بصلين نوال , بتروتي زهرة, واقع العلاقات العامة في دار الثقافة مولود معمري , مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الاعلام والاتصال 2013/2012

33- بن فهد فيصل بن محمد إبراهيم، 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، (دط)السعودية، 2008

34- طلال عبد الملك الشريف ، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض 2004.

35- عشي عادل ، الأداء المالي للمؤسسة قياس و تقييم، رسالة ماجستير ، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002

36- قندوز عبد القادر، استراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر متطلبات شهادة الماستر، 2013-2014.

37- مسرحد بلال، الاتصال الداخلي في المؤسسة واثره في تفعيل العنصر البشري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة الاعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2008-2009

المقابلات :

38- مقابلة مع فنان الاغنية القبائلية اكلي امروني بتيزي وزو ,يوم 2019/07/20 على الساعة 10.

39- مقابلة مع السيدة ايلول صونية المكلفة بالاتصال بدار الثقافة مولود معمري بتيزي وزو يوم 2019/07/22 على الساعة 10:15 .

40- مقابلة مع حموتان احلام رئيسة فرع الورشات , 2019/ 07/21 على الساعة 11.

41- مقابلة مع السيد محيون فريد , رئيس قسم التوثيق والثقافة , بدار الثقافة مولود معمري
يوم 2019/07/18 على الساعة 11سا و30د.

كتب باللغة الأجنبية:

- 42- Barraux J : entreprise et performance globale, outils évaluation et pillage, economica, Paris 2000,.
- 43- decaudin Jean Mark, la communication, Marketing concepts, techniques, stratégies, Paris,1995,.
- 44 - kotler Philippe, Marketing, 7^{eme} édition, Paris, 1999,.
- 45 - Mahé Henri, Dictionnaire de gestion vocabulaire conceptest outils, France, 1998.
- 46- MédianeMohamed, la communication, Édition Al hikma, Alger, 2006.
- 47- Peretti Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, librairie Vuibert, 1999
- 48-Pierre Gregory, Jean Mark milieu Marketing, publicité bordonme,
- 49-Bois mancelle, H,Gestion de ressources humaines dans la petite moyenne entreprises économie, Paris,1998.
- 50- Encyclopédie de science de l'information et de communication Ellipse, Paris, 1997,
- 51- Martory Bernard, sanial Crozet, gestion des ressources humaines, pilotage social et préférences, 6^{eme} édition, Paris,2005,.
- septembre, 1994Les édition d'organisation, dico Marketing, Paris cedex , 1994.

المواقع الالكترونية :

52- <http://www.moitmai.com>