

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



دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية

-دراسة وصفية مسحية على عينة من عمال مؤسسة دار الثقافة

"مولود معمري" لولاية تيزي وزو

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

تحت إشراف الأستاذة:
-فروجة موساوي

إعداد الطالبين:
-طاوس بودية
-لامية قرايشي

السنة الجامعية : 2022/2021

شكر و عرفان

يقول المولى عز وجل:

(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

الآية 7 - سورة إبراهيم

الشكر لله وحده الذي أمدنا بيد بالقوة والعزيمة والمثابرة لإنجاز هذا العمل نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكثير والوافر إلى أستاذتنا المحترمة والكريمة والمتواضعة والمتألقة "موساوي فروجة"، التي لا تفارق الإبتسامة مضيها التي تعد معدن الحكمة وقاصمة الظلمة، التي تمثل صرحا علميا ومعلما ومرجما قيما في العلم والمعرفة، وما نحن ننسق من حدائق العلم أجمل معاني الفخر وروحا و ونظمو لك من معاجم اللغة أنفس كلمات التقدير محمودا، التي كان لنا الشرف أن نعطي بإشرافها في إنجاز مذكراتنا ، وعلى نوائحها القيمة المفيدة وتوجيهاتها السديدة والسائبة ، وإنتقاداتها البناءة الحاذقة، والتي قاسمتنا وهاطرتنا عناء وهناء إنجاز هذا العمل ، وكان لنا نعم السند والمعين في السراء والضراء ، فهي النور الذي ملاء الدجى بإشعاعه العلمي، ومهما أطنبنا وأسرفنا ، أسهبنا في تعداد محاسننا وخصالها الحميدة ومناقبها العالية، لن يسعنا المقام ولا الكلمات ولا الجمل، سوف نرنو أستاذتنا العالمة والعظيمة إلى رفح كل الممم، والمسير للعلو ومناجاة القمم، تبتغي سيد المعالي ، تبتغي رأس الصوم ، لجمعوا كل المعاني والكلمات من عرب و عجم لا نوافيها شكرا وتقديرا ولا يجاوز العدم، يا نجمة السماء يا عبق النسيم، يا سحائب الرجاء وعلمك لا حدود له ورقم. في الأخير جزيل الشكر والشكر والإحترام والتجيل لك ورب العرش يحميك ، ونسأل الله عز وجل أن يسد خطاك ويتجاوز عنثراك وزلتك وسقطاتك.

وشكرا

"طاوس"

"لامية"

الإهداء

بِاسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَى النَّبِيِّ الْمُصْطَفَى صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ
أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من قال فيهما المولى عز وجل: ﴿وَالْوَالِدِينَ إِحْسَانًا، إِمَّا يَبْتَغِ خَيْرًا لَكُمَا أَوْ كَلِمَاتٍ، فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا، وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ، وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا﴾
كما ربياني صغيراً) سورة الإسراء (الآية 23-24)

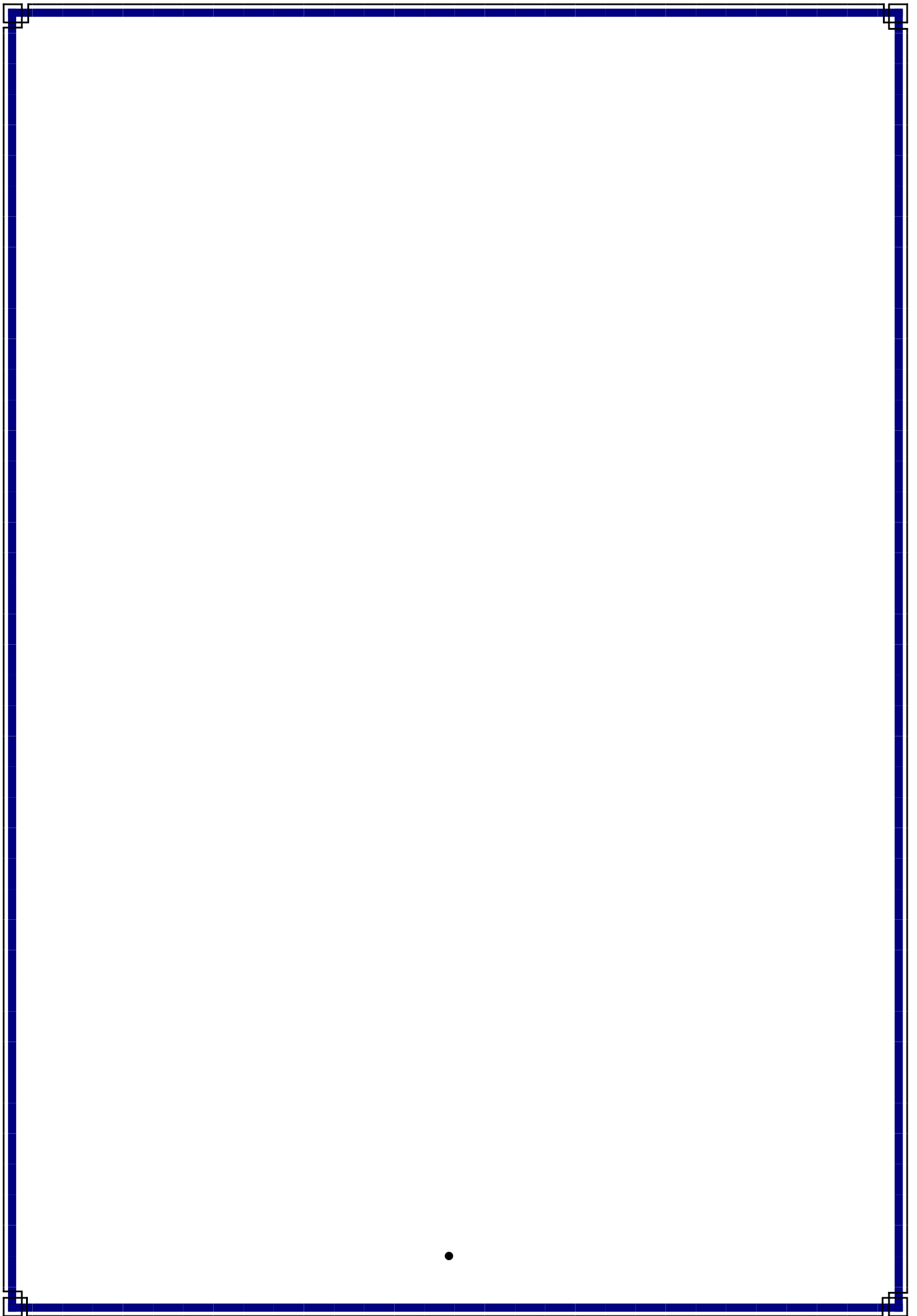
• إلى من علمني النجاح والصبر. والعزيمة والإرادة إلى من علمني العطاء بدون
إنتظار أبي رحمه الله، وتغمده الله برحمته الواسعة، وأسكنه الله فسيح جناته
ورياضه، لقد تركت فينا فراخاً وجرحاً لا يندمل وحزناً كبيراً، لا ينسى إلا من خلال
الرضا بقضاء الله خيرته وشره

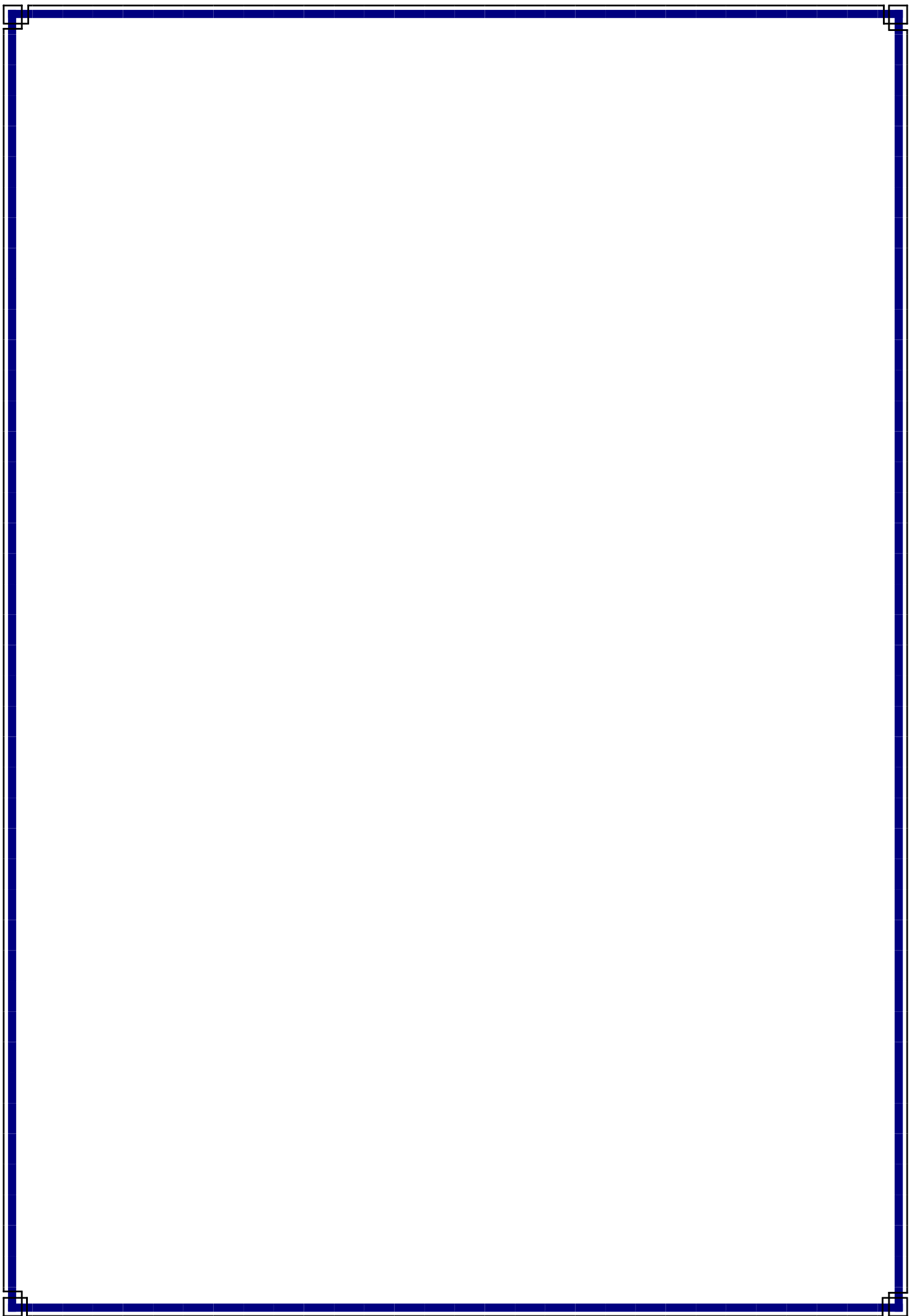
• إلى من علمتني وعانيت الصعاب لأجل أن أصل إلى ما عليه، إلى من كان دعاءها
سر نجاحي وحنانها بلسان جراحي وألمي، أمي الحنونة ذات القلب الرؤوم الطيب
التي تمررتني بدفع حنانها الفياض

• إلى جميع أفراد أسرتي الأعزاء

• إلى جميع زملائي وزميلاتي الطلبة، الذين تشرفتم بالتعرف إليهم خلال مشوارتي
الدراسي الجامعي

"طاوس"





الإهداء

• إلى من أوصانا الله بطاعتها والديا العزيزين الكريمين
• أهدي عملي إلى من حملتني وهنا على وهن وسقني من نبع حنانها
وعطفها الفياض، إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي، إلى التي
ربتني ولقنتني محاسن الأخلاق والفضائل، إلى تلك المرأة العظيمة أمي الغالية
أطال الله في عمرها

• إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، إلى الذي تعب وكافح وعان
الأميرين من أجل تربيتي وحرص القيم والأخلاق العالية في نفسي، إلى من أحمل
لقبه كل فخر واعتزاز أبي أطال الله في عمره ودام لنا ذخرا

• إلى من تجمعهم معي علاقة القرابة والدم معي، أخواتي العزيزات
"أمينة" و"حياة" اللتان وقفنا بجنبي في السراء والضراء من أجل نجاحي
• إلى الشخص الذي أتقاسم معه مرّ الحياة وحلوها، إلى الشخص العزيز إلى
قلبي ، ومن أتقاسم معه الأفراح والأحزان، هو زوجي العزيز وعائلته
• ولن انس أعز الصديقات التي تشرفنت بالتعرف على يهن خلال مشواري

الجامعي الدراسي "ليلية" و"كاتية" و"فريال" و"حياة"

• إلى كل طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأخص بالذكر طلبة
قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص: إتصال التنظيمي

"فرايحي لامية"

خطة الدراسة

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب إختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- نوع الدراسة

6- منهج الدراسة وأدواته

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة

8- تحديد مفاهيم الدراسة

9- الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الهيكل الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: شبكات الإتصال الإتصال التنظيمي

المبحث الرابع: أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي

المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الموارد البشرية

• تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للموارد البشرية

المبحث الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنمية وتحفيز الموارد البشرية

• تمهيد الفصل

المبحث الأول: تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في تحسين أداء

الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء

المبحث الرابع: مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية

المبحث الخامس: الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد

1-التعريف بدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو

2-الموقع الجغرافي لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

3-الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو

4-مهام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

5- وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة بدار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

6- خصائص مجتمع الدراسة

7- التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

8- عرض المقابلات والتعليق عليها

9- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة

• خلاصة الدراسة

• توصيات ومقترحات الدراسة

• قائمة المصادر والمراجع

• ملاحق الدراسة

• فهرس المحتويات

• فهرس الجداول البسيطة والمركبة

• فهرس الأشكال

● ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تنمية وتفعيل الموارد البشرية على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، باعتبار أن الإتصال يمثل العصب الحيوي والركن الركين في هذه المؤسسة، الذي يضمن تحقيق التنسيق والتفاهم وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية وحل الكثير من المشاكل والمعوقات بين جميع المستويات الإدارية، وذلك من خلال الإستعانة بالوسائل الإتصالية المختلفة العمل على تدريب العاملين وتكوينهم تكويناً عالياً من أجل تجسيد الثقافة الإتصالية والتنظيمية، والحرص على إعطاهم المجال والحيز للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وإقتراحاتهم وتحفيزهم من شتى النواحي المادية والمعنوية، من أجل إبراز قدراتهم المعرفية والتنظيمية الكامنة لتقديم الأداء الأمثل والمناسب، وذلك لتجسيد ما يعرف بمبدأ الولاء التنظيمي، أي الإرتباط الشديد بالتنظيم والحرص على مصلحته والدفاع عن صورته وسمعته.

ويتمثل التساؤل الجوهري فيما يلي:

كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو؟

ومن أهم تساؤلات هذه الدراسة

-كيف يساهم الإتصال السائد على مستوى دار الثقافة مولود معمري" تيزي وزو في

تحفيز الموارد البشرية؟

-ماهي الأساليب الاتصالية المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية داخل مؤسسة بدار

الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو؟

-كيف تتم عملية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بهدف التحفيز وتنمية

الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" الثقافة تيزي وزو؟

- كيف تؤثر المعوقات الاتصالية على عملية تحفيز الموارد البشرية على مستوى دار

الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو؟

أما منهج الدراسة فيتمثل في المنهج المسحي، حيث يناسب الدراسة ، وأنه يقوم على

جمع البيانات ذات الكمية والنوعية اللازمة، ومسح مجموع آراء الأفراد العاملين على

مستوى دار الثقافة بتيزي وزو، حول دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية.

أما أدوات الدراسة فتمثل في إستمارة الإستبيان وهي أداة أساسية، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة كونهما أداتين مساعدتين ومدعمتين ومكملتين وفيما يتعلق بمجتمع البحث في دراستنا فيتمثل في مجموع مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، أما عينة الدراسة، فقد إعتدنا على العينة القصدية التي تدرج ضمن الينات غير الإحتمالية، وفي يخص حجم العينة فقد قمنا بإختيار 30 مفردة، من مجتمع الدراسة المتمثلة في العاملين بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو.

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الحالية هي :

1- إن الإتصال الأكثر سيادة وأهمية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو يتمثل في الإتصال الرسمي، الذي يخضع لأسس وقواعد وإجراءات تنظيمية ، ويتمثل الإتصال الرسمي في : الإتصال الصاعد، النازل، الأفقي

2- إن تحفيز الموظفين والعمال، وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم النفسية والمعنوية ،يكون من خلال عقد الدورات التكوينية والتدريبية، من أجل تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم الكامنة لتقديم الأداء الأمثل والأنسب على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

3-يستخدم العمال والموظفون على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو مختلف المهارات الإتصالية، مثل مهارة الإنصات، مهارة التحدث، مهارة الكتابة مهارة الإلقاء والتحليل والإقناع والإستنتاج، مما يؤدي إلى تحفيزهم معنويا ونفسيا وزيادة فعاليتهم التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي .

4-تؤثر المعوقات الإتصالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، من أجل تقديم الأداء الأمثل والأنسب، وتتمثل هذه المعوقات في المعوقات النفسية والتقنية والتكنولوجية والمادية والمالية

الكلمات المفتاحية: دور، الإتصال التنظيمي، تحفيز، تنمية، الموارد البشرية، الإدارة التنسيق، الولاء التنظيمي، الثقافة التنظيمية ، الصورة الذهنية.

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à identifier le rôle de la communication organisationnelle dans le développement et l'activation des ressources humaines au niveau de l'institution de la House of culture « Mouloud Mammeri » dans la province de Tizi-Ouzou, considérant que la communication représente le nerf vital et la pierre angulaire de cette institution, qui assure la réalisation de la coordination et de la compréhension, la gestion de divers conflits organisationnels et la résolution de nombreux problèmes et obstacles entre tous les niveaux administratifs. Et c'est à travers d'utiliser divers moyens de communication, ainsi que travailler à former et à former davantage les employés afin d'incarner la culture de communication et d'organisation, ainsi que de travailler à leur donner l'espace et l'espace pour exprimer leurs opinions, idées, suggestions et motivations à partir de divers aspects matériels et moraux, afin de mettre en évidence leurs capacités cognitives et organisationnelles inhérentes à la fourniture de performances optimales et appropriées, afin d'incarner ce que l'on appelle le principe de loyauté organisationnelle, c'est-à-dire d'être fortement associés à l'organisation et de prendre soin de ses intérêts et de défendre Son image et sa réputation.

Et la question principale est la suivante :

Comment la communication organisationnelle contribue -t-elle à la motivation et développement les ressources humains au niveau de la maison de la culture « mouloud maameri » a la wilaya de tizi ouzou

Les questions les plus importantes de cette étude sont :

- Comment la communication courant au niveau de la House of culture Mouloud Mammeri « Tizi-Ouzou » contribue-t-elle à la motivation des ressources humaines ?

- Quelles sont les méthodes de communication utilisées pour motiver les ressources humaines au sein d'une institution à la House of culture « Mouloud Mammeri » à Tizi-Ouzou?

- Comment se déroule le processus de coordination entre les différents niveaux administratifs en vue de motiver et de développer les ressources humaines au niveau de la House of culture « Mouloud Mammeri » Tizi-Ouzou ?

- Comment les contraintes de communication affectent-elles le processus de motivation des ressources humaines au niveau de la House of culture " Mouloud Mammeri » à Tizi-Ouzou?

L'approche d'étude est basée sur l'approche d'enquête, où elle convient à l'étude, et qu'elle est basée sur la collecte de données de la quantité et de la qualité nécessaires, et sonde l'ensemble des opinions des individus travaillant au niveau de la House of culture à Tizi-Ouzou, sur le rôle de la communication organisationnelle dans la motivation et le développement des ressources humaines.

Les outils d'études sont :

Le formulaire de questionnaire, qui est un outil essentiel, en plus de l'observation et de l'entrevue car ce sont des outils auxiliaires, soutenus et complémentaires.

En ce qui concerne la communauté de recherche dans notre étude, elle est représentée par le nombre total de travailleurs de la House of culture à Tizi-Ouzou « Mouloud Mammeri » dans la province de Tizi-Ouzou, tandis que l'échantillon de l'étude, nous nous sommes appuyés sur l'échantillon intentionnel, qui correspond aux indications non probable, et en termes de taille d'échantillon, nous avons sélectionné 30 personnes, de la communauté d'étude, représentées par les employés de la House of culture à Tizi-Ouzou « Mouloud Mammeri » dans la province de Tizi-Ouzou.

Parmi les résultats de notre étude actuelle, on mentionne :

1- La communication la plus souveraine et la plus importante au niveau de la House of culture « Mouloud Mammeri » de Tizi-Ouzou est la communication officielle, qui est soumise aux fondements et aux règles des procédures réglementaires, et la communication officielle est représentée dans: communication ascendante, descendante et horizontale.

2- Motiver, encourager et élever le moral psychologique et moral, des employés et des travailleurs à travers la tenue de cours de formation , afin de développer leurs capacités et leurs qualifications potentielles pour fournir des performances optimales et appropriées au niveau de la House of culture « Mouloud-Mammeri » de Tizi-Ouzou

3- Les travailleurs et les employés au niveau de la House of culture « Mouloud Mammeri » dans la wilaya de Tizi-Ouzou utilisent diverses compétences de communication, telles que la compétence d'écoute, la compétence de parler, la compétence d'écriture, la compétence de la parole, l'analyse, la persuasion et la conclusion, ce qui conduit à leur motivation morale et psychologique et augmente leur efficacité organisationnelle et leur niveau de performance au travail.

4- Les obstacles à la communication au niveau de la House of culture « Mouloud Mammeri » de Tizi-Ouzou affectent la motivation et le développement des ressources humaines, afin de fournir des performances optimales et appropriées, et ces obstacles sont représentés par des obstacles psychologiques, techniques, technologiques, et obstacles matériels et financiers

Mots-clés : rôle, communication organisationnelle, motivation, développement, ressources humaines, coordination de gestion, loyauté organisationnelle, culture organisationnelle, image mentale.

Resume of the study:

This study aims to identify the role of organizational communication in the development and activation of human resources at the level of the institution of the house of culture “Mouloud Mammeri” in the province of Tizi-Ouzou, considering that communication represents the vital nerve and the cornerstone of this institution, which ensures coordination and understanding, the management of various organizational conflicts and the resolution of conflicts. And that use a variety of means of communication and train and employees to develop the culture of communication and organization in their spirit, as well as work to give them space to express their opinions, ideas, suggestions and motivations from a variety of material and moral aspects, in order to demonstrate their abilities , cognitive and inherent organizational aspects in providing optimal and appropriate performance, in order to embody what is called the principle of organizational loyalty, that is to be strongly associated with the organization and to take care of its interests and to defend its image and reputation.

The main question is the following :

How the organization communication contribute to motivating and developing human resources at the level of the house culture Mouloud Mammeri in the wilya of tizi ouzou ?

The most important questions of the study are:

- How does mainstream communication at the level of the house of culture Mouloud Mammeri “Tizi-Ouzou” contribute to the motivation of human resources?

- What are the communication methods used to motivate human resources within the house of culture “MouloudMammeri” in Tizi-Ouzou?

- How is the process of coordination between the different administrative levels in order to motivate and develop human resources at the level of the house of culture “MouloudMammeri” Tizi-Ouzou?

- How do communication constraints affect the process of motivating human resources of the house of culture “MouloudMammeri” in Tizi-Ouzou?

The study approach is based on the survey approach, where it is suitable for the study, and that it is based on the collection of data of the quantity and quality needed, and it probes all the opinions of individuals working at the level of the house of culture in Tizi-Ouzou, on the role of organizational communication in motivating and developing human resources.

The study tools are the questionnaire form, which is an essential tool, in addition to observation and interviewing, as they are auxiliary, sustained and complementary tools.

As for the research community in our study, it is represented by the total number of workers of the House of culture Foundation “MouloudMammeri” in the province of Tizi-Ouzou, while the sample of the study, we relied on the intentional sample, which corresponds to the improbable indications, and in terms of sample size, we selected 30 people from the study community, represented by the employees of House of culture “MouloudMammeri” in of Tizi-Ouzou.

Among the findings of our current study are:

1- The most sovereign and important communication at the level of the House of culture “MouloudMaameri” in the province of Tizi-Ouzou is the official communication, which is subject to the principles and rules of the regulatory procedures.

The official communication is represented in: upstream, downstream and horizontal communication.

2- Motivate, encourage and raise the psychological and moral spirit of employees and workers through the holding of training courses, in order to develop their abilities and potential qualifications to provide optimal and appropriate performance at the level of the House of culture “Mouloud-Maameri” in Tizi-Ouzou .

3- Workers and employees at the House of culture “MouloudMaameri” in Tizi-Ouzou use a variety of communication skills, such as listening skills, speaking skills, writing skills, casting skills, analysis, persuasion and conclusion, which leads to their moral and psychological motivation and increases their organizational efficiency and level of performance at work.

4- Obstacles to communication at the level of the House of culture “MouloudMammeri” in the wilaya of Tizi-Ouzou affect the motivation and development of human resources in order to provide optimal and appropriate performance , these obstacles are represented by psychological, technical, technological, and material and financial obstacles.

Key words: role, organizational communication, motivation, development, human resources, management coordination, organizational loyalty, organizational culture, mental image.

مقدمة

• مقدمة عامة:

منذ أن خلق الإنسان وهو في عملية إتصال دائمة، فهو ضرورة إنسانية في حياة الفرد فلا يستطيع الإنسان التعايش مع أخيه دون إتصال، لأنه وحده القادر على القيام بمعرفة حاجات الأفراد وتبادل الأفكار والآراء المتنوعة ، فالباحثون قديما إهتموا بموضوعه نظرا لأهميته، التي يكمن عليها، وهو من الدعائم الأساسية، التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، فيطور ميزات الإنسان من جميع النواحي بإعتباره وسيلة للتنمية والتطور، وهو من الوسائل التي تربط بين الأفراد والجماعات، ويعد عملية ديناميكية، تمس كل مجالات المجتمع، التي تضم في طياتها المنظمات الإدارية، التي بدورها يقوم فيها الإتصال بدور أساسي من نقل الأفكار والمعلومات، مما يساعد في خلق العمل الجماعي لعملية الإتصال فمن غير المنطقي أن يكون هناك عمل دون إتصال وتحقيق هدفه بدون، لأن النقاشات وتبادل المعلومات وإبداء الآراء المختلفة والدورات التكوينية والإجتماعات، تعد من أهم وسائل الإتصال داخل المؤسسة، وأي مؤسسة مهما كان طابعها، تسعى إلى تحقيق أهدافها بإتباع التنظيم، من خلال عملية الإتصال بين مختلف الأقسام والمصالح الإدارية، التي يستوجب إتباع أساليب وأشكال مختلفة في الإتصال بين المسؤولين والقائمين على شؤونها لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط ، التوجيه، التنسيق، التنظيم، الرقابة، من أجل ضمان بقائها، وهذا لا يتحقق إلا بفهم جميع الرسائل والمضامين الإتصالية بين الأفراد.

والإتصال التنظيمي من الضروريات الملحة لأي تنظيم، لأنه بدون الإتصال، يصعب على العاملين التعرف على توجيه إرادتهم والأهداف التنظيمية، التي تعمل المنظمة لتحقيقها وكذلك يصعب على الإدارات أيضا فهم توجهات العاملين وإحتوائهم، ومن جانب آخر فإن الإتصال الفعال، يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين وزيادة مستوى الرضا لديهم عن العمل، فالعامل يمكن أن يفهم الآخرين داخل المؤسسة، مما يشجع العاملين والإدارات على التعاون والتضامن والتساند والتنسيق وبالتالي رفع معنوياتهم وبذل المزيد من الأداء وتفجير طاقاتهم الإبداعية .

وتزداد أهمية الإتصال التنظيمي بصيغتها الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة دوما، وهذا ما يتطلب تنمية الموارد البشرية، بإعتبارها الجوهر

الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا عن طريق عملية التدريب والتعليم والتحفيز وتوفير الظروف الملائمة والمناسبة، وكذا إختيار أسلوب التعامل مع المرؤوسين، لأن هذا ما يزيد من رغباتهم في تحقيق الأهداف ورغبة في العمل، والعمل على فتح فرص التشاور والحوار فيما بينهم، وتكوين صداقات داخل مكان العمل، كما يعمل على فتح مجال الحرية ومشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات، كل هذا يؤدي إلى نجاح المؤسسة وتنمية خبرة مواردها، كما يساعد الإتصال التنظيمي على إحاطة الإدارة بكل الإنشغالات والمشاكل، التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها، ويسهم في زيادة التقارير والتواصل بين الإدارة والعاملين وزيادة التقارب في وجهات النظر لديهم، مما يحفزهم على زيادة الأداء المهني، وبناء علاقات وطيدة بين مختلف المستويات الإدارية ، يسمح لهم بالشعور بالإنتماء لهذه المؤسسة

وقد جاءت هذه الدراسة الوصفية المسحية، لدراسة دور الإتصال التنظيمي في تنمية وتفعيل مستوى أداء الموارد البشرية، وذلك حرصا وإيمانا وجوب الإهتمام بموضوع الإتصال التنظيمي على مستوى المؤسسات الخدمية ، الذي يعد أساس ومحور إستمرار وبقاء هذه المؤسسات

هذه الدراسة الوصفية و المسحية،على عينة من عمال مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو، التي إستخدمنا فيها المنهج المسحي، كونه المنهج الملائم لدراستنا الحالية وإستخدمنا فيه أدوات الدراسة، المتمثلة في إستمارة الإستبيان والمقابلة والملاحظة ، أما مجتمع البحث في دراستنا ، يتمثل في مجموع عمال مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وعينة الدراسة ، تتمثل في العينة القصدية ، التي تندرج ضمن العينات غير الإحتمالية أو العينات غير العشوائية، وحجم هذه العينة هي 30 مفردة

وهذه الدراسة هي محاولة متواضعة منا، هدفنا من خلالها إلى التعرف على واقع الإتصال التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو ودوره في تنمية وتحفيز الموارد البشرية من أجل تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، حيث هدفنا وسعينا إلى تقديم هذا الموضوع بطريقة مناسبة و مقبولة وملائمة وقد إستدعت طبيعة

الدراسة، تقسيم الموضوع بعد ملخص الدراسة و المقدمة العامة إلى مايلي:

-**الإطار المنهجي:** تناولنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواته مجتمع البحث وعينته تحديد مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة

-**الإطار النظري:** حيث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول وهي على الشكل التالي:

-**الفصل الأول:** تحت عنوان "**مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي**" تطرقنا من خلال مباحثه ، بعد التمهيد إلى:

مفهوم الإتصال التنظيمي الهيكل الإتصال التنظيمي، شبكات الإتصال، الإتصال التنظيمي أهداف الإتصال التنظيمي، وظائف الإتصال التنظيمي، معوقات الإتصال التنظيمي خلاصة الفصل

-**الفصل الثاني:** تحت عنوان "**ماهية الموارد البشرية**"، تطرقنا من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل إلى:

مفهوم ونشأة الموارد البشرية، الوظائف الأساسية للموارد البشرية، خصائص إدارة الموارد البشرية، العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية، خلاصة الفصل.

-**الفصل الثالث:** تحت عنوان "**العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنمية وتحفيز الموارد**

البشرية" تطرقنا فيه من خلال مباحثه بعد التمهيد للفصل إلى :

تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية، دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية، الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية، خلاصة الفصل

-**الإطار التطبيقي:** تحت عنوان "**عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة**

الميدانية" قمنا بتقسيمه إلى تسعة عناصر، بعد التمهيد له، حيث تطرقنا فيه إلى:

التعريف بدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو، الموقع الجغرافي لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو، مهام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة على دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، خصائص مجتمع الدراسة ، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والجداول المركبة

عرض المقابلات والتعليق عليها، عرض النتائج الجزئية والعمامة للدراسة بالإضافة إلى خلاصة الدراسة، توصيات ومقترحات الدراسة، قائمة المصادر والمراجع، ملاحق الدراسة، فهرس المحتويات، فهرس الجداول البسيطة والمركبة، فهرس الأشكال

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

2- أسباب اختيار الموضوع

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- نوع الدراسة

6- منهج الدراسة وأدواته

7- مجتمع البحث وعينة الدراسة

8- تحديد مفاهيم الدراسة

9- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها :

تعد عملية الإتصال من بين أهم العمليات، التي تحرص كل المنظمات على ضمان فعاليتها، وهذا لما لها من أهمية كبيرة في ضمان توفير مختلف المعلومات حول المنظمة سواء داخليا أو خارجيا، مما يسمح لها بترشيد القرارات المتخذة، كما أن ضمان الإتصال المستمر وفي كل الاتجاهات داخل المنظمة، يسمح بتحسين أداء المورد البشري وكذا تحفيزه على الإبداع وتنمية قدراته ومساهمته في إتخاذ قرارات المنظمة، فمن خلال الإتصال يتم إصدار تعليمات خاصة ، بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، فالردّ عن تساؤلات العمال، وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم ووضع الاستراتيجيات وتنفيذها وتزويدهم بالآليات الضرورية ، لتصحيح الأخطاء وإكتشافها، تعتمد بالدرجة الأولى على الإتصال على مستوى التنظيم.

وهذا ما يعمل على تجسيد مبدأ التنظيم والولاء، كل هذه الجوانب تحتاج للإتصال، كما أن إخبار وإعلام الأفراد في المنظمات بالمعلومات بعيد من الطرق والأساليب، منها المذكرات، التقارير وإتصال الإدارة بالعمال عن طريق الاجتماعات، سواء كانت رسمية كانت أو غير رسمية ، يضمن تنمية وتحفيز العمال من أجل تحسين صورة المؤسسة .

ويكتسب الإتصال الطابع الإداري، التقني، العقلي، النفسي والاجتماعي، مما يستوجب على القائمين به، مراعاة التوازن بين هذه المجالات، لضمان عملية الإستقرار في المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الفعالية الإتصالية والإدارية، كونه ذو طبيعة رسمية وغير رسمية، كما أنه نشاط إجتماعي تفاعلي، نلاحظه من خلال إندماج الأفراد في إطار الجماعات وتأثيرهم بها، وبخصوص الإيجابية والسلبية، سواء المتعلقة بإنجاز المهام أو بالعلاقات الإجتماعية المختلفة، والعملية الإتصالية، تسمح بتزويد الإدارة العليا بمختلف المشاكل، التي قد تنشأ بين الأفراد والجماعات بالمؤسسة، وكذا عملية حلها وربط المؤسسة بالعالم الخارجي.

بما أن الإتصال الركيزة الأساسية ، التي يتم على أساسها ربط أجزاء التنظيم، فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا في المؤسسة ، ودفع عجلة التنمية نحو الأمام، فإنه يتعدد بتعدد الوسائل والأهداف المرسومة له، من بينها الإتصال التنظيمي، الذي يعد

ضرورة ملحة في كل المستويات الإدارية، التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع، كونه وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والبيانات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة، وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية ، وهنا تبرز أهمية الإتصال التنظيمي على أنه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين، وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الإتصال الفعّال بين القائد ومرؤوسيه، الروح المعنوية وينمي لديهم روح الفريق، كما يقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم، ويعرف القائد حاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته.

والإتصال التنظيمي وسيط ونقطة ربط بين مختلف الجماهير، التي تتعامل المؤسسة داخليا وخارجيا، حيث يعمل على تحسين العلاقات، فوجود العملية الإتصالية، تتماسك وتتفاعل العناصر التنظيمية ككل، بحيث تسمح للعاملين في المؤسسة على مواكبة، ما يستجد من تطورات والتغييرات، التي تمس المؤسسة، إذ يمنح العامل فيها فرص لإبراز مواهبهم وأفكارهم وإقتراحاتهم وقدراتهم، وكذا الإحتكاك بعضهم البعض، وذلك بتقديم الإستفسارات عن الأمور، التي لا يعرفونها مسبقا، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم وزيادة قدراتهم على مواجهة المشاكل داخل المؤسسة .

ومما لاشك فيه أن في كل مؤسسة، سواء كانت خدماتية أو إقتصادية، نجد المورد البشري يشكل الثروة الأساسية والحيوية، التي لا تزول وهذا ما جعل المنظمات، تعمل على الإهتمام بالمورد البشري، من خلال تدريبه وتكوينه، مما ينعكس في النهاية بشكل إيجابي على جودة أداء العاملين نحو الأفضل، بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة لذلك فإن المورد البشري، يعد من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة في جميع المجالات نظرا لكونه يجدد فرص تلك المؤسسات في البقاء والتقدم والنجاح.

خاصة وأن توفير مختلف الظروف والعلاقات الإجتماعية الجيدة في المؤسسة، تهدف إلى تحسين مردودية الموارد البشرية فيها، ولن يأتي ذلك إلا بوضع شبكة إتصال، تعمل على توفير الجو الملائم والإرتياح النفسي لدى مختلف العمال، من خلال تنظيم هيكلية مناسبة ومتكامل، كل هذا مع ضرورة تجسيد العلاقات بين المشرفين والعمال والرؤساء

والمرووسين، وفق أسس من الود، الثقة والتعاون وتساند وتضامن وتعاضد مختلف
الفعاليات التنظيمية.

فلا يتوقف نجاح أي مؤسسة على كفاءة أفرادها ، فقط بل أيضا على التعاون القائم بينهم
ومدى تحقيق الأهداف العامة، وذلك من خلال الإستخدام الأمثل والأنسب للوسائل الإتصالية
الشفوية والمكتوبة والتكنولوجية، التي تساهم في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل، من
خلال الإدارة في كل المستويات التنظيمية، ويتم ذلك بين المدراء والتنفيذيين وأعضاء
الإدارة العليا والمستشارين والموظفين والعاملين في عملية الاتصال، وبصفة مستمرة لنقل
المعلومات والأفكار والاتجاهات والإنطباعات بين الأفراد بعضهم ببعض، لذلك يشار على
أن الإتصال، شبكة ترابط بين كل أعضاء التنظيم عن طريق الإتصال النازل، الذي من
خلاله يقوم المدير بنقل الأفكار والآراء والقدرات ، طالما أنه يخطط، ينظم، يوجه ويقوم
بالرقابة، وتوضيح ما يجب إنجازه، وكذلك الإصغاء لشكاوي وإنشغالات العاملين
واقترحاتهم فيشعر العامل بأهميته.

وبما أن الإتصال والموارد البشرية عنصران ضروريان في أي تنظيم ، فمن الصعب
وجود أي تنظيم، دون وجود أشكال من الإتصال، حيث يساعد الإدارة بحل المشكلات التي
تواجه العاملين، ويساهم في زيادة التقارب بينها وبين العاملين ، وكذلك خلق التفاهم والهدف
هو رفع الروح المعنوية للعمال في المؤسسة، كما تسمح لهم على مواكبة ما يستجد من
تطورات وتحديات التي تمس المؤسسة، وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أو
المنظمات، أن يعطوا للإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ، من خلال الإهتمام بكل عملية تفاعل
بين الرؤساء والمرووسين في المنظمة، مما يساعد على الحركة الجيدة للأعمال، ومن أجل
تنمية مهاراتهم وقدراتهم وأدائهم فيها، لذلك تم التركيز في هذه الدراسة على دور الاتصال
التنظيمي في تنمية وتحفيز الموارد البشرية، دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو
من خلال محاولة البحث عن أهم الوسائل والأساليب الاتصالية المعتمدة بهذه المؤسسة.

وقدرتها على إحداث التأثير والفعالية، من خلال تحفيز العمال بغية تطوير أدائهم
الوظيفي على جميع الأصعدة ، كون الإتصال يعمل على تحقيق التنسيق داخل المؤسسة .

ومن هذا المنطلق قمنا بطرح التساؤل الجوهري التالي:

كيف يساهم الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو؟

وينفرد عن هذا التساؤل الجوهري جملة من التساؤلات الجزئية التالية:

-ماهو واقع الإتصال التنظيمي بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

-كيف يساهم الإتصال السائد على مستوى دار الثقافة مولود معمرى" تيزي وزو في تحفيز الموارد البشرية؟

-ماهي الأساليب الاتصالية المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية داخل مؤسسة بدار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

- كيف تؤثر نوع الإستراتيجية الاتصالية المعتمدة على أداء الموارد البشرية بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

-كيف تتم عملية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بهدف التحفيز وتنمية الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" الثقافة تيزي وزو؟

-كيف تساهم الوسائل الاتصالية في تنمية وتحفيز الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" الثقافة تيزي وزو؟

-ماهي أهم المعايير الواجب الإعتماد عليها ، لتحفيز الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

- كيف يؤثر إستخدام تكنولوجيات الاتصال الحديثة على الموارد البشرية بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

- كيف تؤثر المعوقات الاتصالية على عملية تحفيز الموارد البشرية لدار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو؟

2-أسباب إختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

-رغبتنا وميلنا لدراسة المواضيع ذات الطابع الثقافي في الجزائر كوننا من المهتمات بالثقافة والهوية الأمازيغية التي تعبر عن عمق وأصالة تراثنا.
-ميلنا للدراسة الأمبريقية، أي الميدانية التي تهتم بوصف الظاهرة من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية والمقاربات الكمية.
-الرغبة في إكتساب الخبرات والمهارات حول طرق وأنماط الاتصال.

ب- الأسباب الموضوعية:

-كثرة الفعاليات، الأنشطة، التظاهرات الثقافية والفنية على مستوى دار الثقافة"مولود معمري"بولاية تيزي وزو، وهذا مايساهم في اهتمام الجمهور بهذه الفعاليات، التي تعبر عمق الثقافة الأمازيغية وعاداتها وتقاليدها .
-تزايد الإهتمام بموضوع الإتصال عن طريق القائمين بالإتصال في مختلف المجالات والميادين .
-الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات التنظيمية ومحاولة إثرائها لاستفادةالباحثين في مجال الاتصال ممن لديهم اهتمامات بهذا النوع من المواضيع.
-تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص، حيث تعد من المواضيع، التي تدخل في صميم سير المنظمات، كون هذا الموضوع، لم يحظ بدراسات كثيرة من قبل الباحثين في جميع ميادين الاتصال والاجتماع وعلم النفس.
-قلة المراجع حول الموضوع، رغم كثرة الدراسات التي تناولت الإتصال التنظيمي إلا أن في دراستنا سنتناول من خلالها، كل ما يرتبط بعملية إتخاذ القرارات وعلاقتها بالعملية الاتصالية ودورها في تنمية وتحفيز الموارد البشرية .

3- أهمية الدراسة:

تدور الدراسة الراهنة عن دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية التي تعد مسألة ذات أهمية كبيرة ، لما تشهد العديد من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والتنظيم، وفي علوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات.

فالإتصال داخل التنظيم، مهما كان نوع هذا التنظيم سواء إعلامي، خدماتي يمثل الركيزة الأساسية، التي يركز عليها الهيكل التنظيمي لتحقيق مستوياته وتعاملاته في المستويات التنظيمية المختلفة، ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية، وتتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية، في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإتصال، ووسائله وتقنياته في تحفيز الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو.

أما من الناحية العلمية، فتتمثل في إستفادة العاملين ومسؤوليهم في مختلف المؤسسات من نتائج الدراسة الميدانية، وتعريفهم على أهمية وطبيعة المستويات الإدارية التنظيمية التي تعطي للمؤسسة نسقا منسجما، خاصة في نقل المعلومات بين الأفراد عبر جميع المستويات.

كما تظهر أهمية هذه الدراسة، في إحداث ما يعرف بالتراكمية المعرفية، وهذا من خلال إثراء المكتبات في المؤسسات التعليمية، حتى تكون ذخيرة وسندا علميا ومعرفيا للطلبة والأساتذة بصفة عامة.

إضافة إلى ذلك تعمل على مساعدة صناع القرار، من المسؤولين الإداريين ورؤساء المصالح الإدارية ، في صياغة وإعداد مختلف السياسات، الإستراتيجيات، الوظائف، المهام والأدوار والخطط وإبراز نقاط القوة والعمل على تدعيمها ، ونقاط الضعف للعمل على تقويتها وإصلاحها خصوصا ما يتعلق الأمر بالإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدماتية دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو.

4- أهداف الدراسة :

- 1- تسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي، يتجلى من إهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومدى أهميته في تحسين أداء موظفيها من خلال تحفيز العمال.
- 2- تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالإتصال التنظيمي والموارد البشرية، كما تسعى أيضا إلى إبراز مكانته في تسيير المؤسسة.
- 3- معرفة أهمية الإتصال التنظيمي في المستويات التنظيمية للمؤسسة.
- 4- إبراز العلاقة الموجودة بين الإتصال التنظيمي والموارد البشرية.
- 5- التدريب على القيام بالبحوث الميدانية ، وكذلك التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث في علوم الاتصال.
- 6- التعرف على مكانة الإتصال التنظيمي داخل مؤسسة الخدماتية، ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل أدائهم فيها
- 7- محاولة إيجاد حلول واقتراحات للمشاكل والمعوقات الإتصالية التي تصادف العامل أثناء إتصاله بالإدارة، وكيف تؤثر على أدائه الوظيفي، وكذا تفاعله في إطار الجماعة، حتى تكون الأداء في المستوى المطلوب.
- 8- محاولة التعرف على واقع المؤسسة الخدماتية ، ومعرفة كيفية سير الأعمال فيها والظروف المحيطة بها.
- 9- التعرف على كيفية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا مما يضمن السير الحسن لمختلف الوظائف والأنشطة، على مستوى المؤسسة ، من خلال مقوم أساسي وعنصر رئيسي وهو الاتصال التنظيمي.
- 10- تسليط الضوء على أهم الأساليب الاتصالية المعتمدة والمستخدمه على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من أجل تطوير وتنمية وتحفيز الطاقات الكامنة والقدرات الموجودة لدى الموارد البشرية.
- 11- التعرف على أهم الوسائل والتقنيات الاتصالية المستخدمة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو ومدى تأثيرها على تحفيز الموارد البشرية.

12- التعرف على المعوقات الاتصالية في عملية تحفيز الموارد البشرية بدار

الثقافة"مولود معمري" بتيزي وزو.

5-نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية ، والتي تعرف على أنها الطرق التي يتمكن الباحث من خلالها، ومن الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي ينتمي إليه، وتصور العلاقة بينهما وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة كما تصور العلاقة بين متغيراتها، بإستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي، التي تتلائم مع الأهداف ، التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.

وتعرّف أيضا أنها تقوم على "وصف الظاهرة وصفا دقيقا، لذا فإن تصميمها الفني يحتاج إلى غاية كبيرة، من حيث البناء الهيكلي إلى جانب الإهتمام بجوانب التعبير عن البيانات، حتى تكون ملائمة وغير منقوصة".⁽¹⁾

كما تعرف أيضا "بدراسة الظواهر والأحداث كما هي ، من حيث خصائصها وأشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهي تدرس حاضر الظواهر والأحداث، عن طريق توصيفها من جميع الجوانب والأبعاد، بهدف إستخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، إذ يقوم على جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة بهدف إستخلاص النتائج".⁽²⁾

لذا بعد تحديد الباحث للهدف الذي يسعى من أجل تحقيقه في دراسته ، يحتاج أن يسير على مجموعة من القواعد، وذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة، حيث قمنا بوصف خصائص الظاهرة، ودراسة دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة دار الثقافة"مولود معمري" بتيزي وزو، لذا درسنا مختلف التفاعلات والسلوكيات الموجودة داخل المؤسسة، سواء الإدارة والعمال فيما بينهم

¹ -منال مزاهرة، الإعلام وأسس ومبادئ، ط1، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2010، ص23
² -محمد زياد حمدان، البحث العلمي كنظام، ط1، سلسلة التربية الحديثة، عمان، 1989، ص66.

والمتعاملين مع هذه المؤسسة الخدمائية بتيزي وزو، وتسليط الضوء على العوامل المساهمة في نجاح سيرورة وتدفق العملية الإتصالية داخل مؤسسة دار الثقافة تيزي وزو.

6- منهج الدراسة وأدواته :

أ- منهج الدراسة:

باعتبار مناهج البحث متعددة ومتنوعة ، فإنه يحتم على الباحث إختيار المنهج الأنسب الذي يخدم بحثه بطريقة علمية ومنهجية سليمة، فالمنهج هو "مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة، المتبناة من أجل الوصول إلى الخطوات الفكرية والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة معينة"⁽¹⁾

كما يعرف على أنه: "عبارة عن خطوات، التي يجب على الباحث إتباعها في إطار الإلتزام بتطبيق قواعد معينة، تمكنه من الوصول إلى النتيجة المسطرة، أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث لنشاطه البحثي وأي تنظيم دقيق، في شكل خطوات معلومة يحددها في مسار البحث، من حيث نقطة الانطلاق وخط السير ونقطة الوصول، مما جعل العديد من الباحثين يشبهون المنهج بالطريق الواضح المحدد المراحل"⁽²⁾

وفي تعريف آخر للمنهج: " هو طريقة تساعد في البحث، ولا يستطيع الباحث الاستغناء عنه وبدونه يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، فالمنهج يختلف من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث"

فالمنهج يكمن في الطريق الذي يسلكه الباحث، ويتبعه في دراسته لحل مشكلة دراسته حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات ، للإجابة عن الأسئلة البحثية وإختبار فرضياتها من أجل الوصول إلى إكتشاف الحقيقة وعلى النتائج الدقيقة.

لتحقيق هذا الغرض فقد إستخدمنا في دراستنا "المنهج المسحي"، الذي يعتبر من أبرز المناهج المستخدمة في البحوث الإعلامية ، حيث يعتبر الأنسب والأمثل لهذه الدراسة.⁽³⁾

¹-MaurisAngers , **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, red Casbah édition Alger , 1997, p 09.

²-عوض عدنان، **مناهج البحث العلمي**، ط 1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994، ص 78.

³-حمدي عميراي، **مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث**، جامعة منتوري، العدد:1، قسنطينة، 2000، ص 96.

ويعرف المنهج المسحي على أنه: " عبارة عن عملية تحليلية لجميع القضايا الحيوية إذ يتم الوقوف على طرق المحيطة بالموضوع المراد دراسته، وتعرف الجوانب، التي هي بحاجة إلى تفسير وتحليل شامل، فهو بمجمله الطبيعة الدقيقة للمشكلة أو الأوضاع الإجتماعية، وتحليل تلك الأوضاع والوقوف على الطرق المحيطة بها".⁽¹⁾

أما في دراستنا، لدور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية في مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، إعتدنا على المنهج المسحي، حيث يناسب الدراسة ، وأنه يقوم على جمع البيانات ذات الكمية والنوعية اللازمة ، ويمسح بمجموع آراء الأفراد العاملين على مستوى دار الثقافة بتيزي وزو، حول دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، وهذا من خلال اكتشافنا لسلوكياتهم واتجاهاتهم وشعورهم وكذا الإعتماد على المقاييس الإحصائية والمقاربات الكمية، بغية تحليل الظاهرة تحليلا دقيقا، علميا، منطقيًا وموضوعيا ، للوصول إلى النتائج ذات مصداقية بعيدة عن التخمين والحدس، ويساهم في تحديد الوسائل والأساليب ، من أجل تحسين الواقع، حيث سمح لنا هذا المنهج بمعرفة كيفية تأثير الإتصال التنظيمي على إتجاهات ومسؤوليات وإدراكات العمال لتنمية طاقاتهم وقدراتهم ومعنوياتهم الكامنة ، بهدف تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب الذي يعود بالفائدة على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

ب- أدوات جمع البيانات:

تعد عملية جمع البيانات، الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، بحيث أن النتائج التي المتوصل من الباحث، ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع، تتوقف على الإختيار السليم لأدوات جمع البيانات، التي تعرف بأنها "مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب، التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، لإنجاز بحث حول موضوع معين فطبيعة الدراسة، هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات"⁽²⁾

¹-محمد عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982 ، ص 84
²-توفيق سالم، مقدمة في طرق البحوث الإجتماعية، ط1، دار مجموعة أبحاث الشرق الأوسط ، الكويت، 1979، ص180.

عليه فقد تم الإعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في: إستمارة الإستبيان الملاحظة ،
المقابلة

أ-استمارة الاستبيان:

تعد إستمارة الإستبيان من أهم أدوات المنهج المسحي، وهي الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا حيث تعرف من أكثر الأدوات لجمع البيانات إستخداما وشيوعا في البحوث الإجتماعية، وهي وسيلة أساسية تستخدم لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وهذا عن طريق مجموعة من الأسئلة، حيث أنها أقل تكلفة وجهد، إضافة إلى سهولة المعالجة (1) وتوزع الأسئلة في شكل إستمارة على المبحوثين، وتستخدم في العلوم الإنسانية إستخداما كثيرا، للحصول على بيانات ومعلومات، تتعلق باتجاهات وآراء، لا تثبت فرضا من الفروض، وتعد دليلا أو مرشدا ، يوجه للمقابلة، التي تقع بين الباحث والمبحوث ، بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها، ويشخص طبيعة المعلومات، التي يطلبها الباحث من المبحوث (2)

وهي أيضا "مجموعة من الأسئلة المرتبطة، حول موضوع معين يتم وضعها في إستمارة، يجري تسليمها باليد، تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها وبواسطته يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكد من معلومات تم التعرف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق، وهي أيضا أسلوب لجمع البيانات، التي تستهدف إستشارة أفراد المبحوثين بطريقة منهجية مقننة".

وهي أيضا "مجموعة من الأسئلة المرتبطة حول موضوع معين، يتم وضعها في إستمارة يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيه وبواسطته يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع، أو التأكد من معلومات ثم التعرف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق، وهي أيضا أسلوب لجمع البيانات (3)

¹-توفيق سالم، نفس المرجع السابق، ص180.

²-محمد زيان، البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، ط1، دار الشروق، بيروت، 1983، ص 292.

³-محمد حسن إحسان، الأسس لمنهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطبعة، بيروت، 1885، ص 65.

التي تستهدف إستشارة أفراد المبحوثين بطريقة منهجية مقننة، لتقديم آراء وأفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها"⁽¹⁾

وقد إعتدنا على إستمارة استبيان مباشرة، وزعت على كافة مفردات العينة (30 مفردة) من عمال مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو.

فالإستبيان المباشر، هو الذي يوزع باليد مباشرة، من الباحث يتم تعديله من قبل المبحوثين، ويتم توضيح أي تفسير يطرح من طرف المبحوثين⁽²⁾

وإستمارة إستبياننا، قد تم التحكيم عليها من طرف الأساتذة، وإعتدنا من ذلك على إستمارة "الملء الذاتي" أي إعطاء نسخة لكل مبحوث، يقوم هو نفسها بملئها. وتم تصميم الاستمارة وفقا للخطوات التالية:

-التفكير في أسئلة الإستمارة وتكييفها ، حسب محاور البحث، إنطلاقا من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، وتضمنت أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة ، وعدد الأسئلة 37 سؤالا.
1-الأسئلة المغلقة: حيث يجب عليها المبحوث(العمال)ب"نعم" أو "لا" وتتميز بسهولة الحصول على المعلومات وبيانات وسرعة الإجابة عليها.

2-الأسئلة المفتوحة: تتمثل في الأسئلة التي تترك فيها المجال للمبحوث بحرية التعبير عن آرائه بالتفصيل، مما يساعد الباحث في التعرف على الآراء والحقائق وإستخلاص مدى تأثير الموضوع بحثا، وشعور بأهميته⁽³⁾

- صياغة أسئلة الاستمارة وإعدادها في صورتها الميدانية، وتكون الأسئلة متسلسلة حسب أهميتها.

- صياغة الإستمارة في شكلها النهائي، ثم طبعها وتوزيعها على المبحوثين عينة الدراسة وهم 30 مفردة.

¹ - محمد حسن إحسان، نفس المرجع السابق، ص 65.

² -موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (د-ط)، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون ، دار القصب، الجزائر، 2014، ص 47.

³ -جوديت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص99.

-بناء على الخطوات السابقة تكون الصورة النهائية لاستمارة الاستبيان في أربعة (4) محاور وهي كالتالي:

-المحور الأول:البيانات الشخصية.

-المحور الثاني:واقع الإتصال التنظيمي بدار الثقافة"مولود معمرى" بولاية تيزي وزو.

-المحور الثالث:طبيعة الموارد البشرية بدار الثقافة"مولود معمرى" بولاية تيزي وزو.

-المحور الرابع:دور الاتصال التنظيمي في تحفيز الموارد البشرية بمؤسسة دار الثقافة"مولود معمرى" تيزي وزو.

2-المقابلة:

هي إستبيان منطوق أي حوار لفظي وجها لوجه ، بين الباحث وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص ، بهدف الوصول إلى حقيقة ما، أي من أجل تحقيق أهداف الدراسة(1)

والمقابلات أنواع ، وقد إعتدنا على المقابلة المقننة ، التي تعرّف على أنها "عبارة عن أسئلة مفتوحة وتكون محددة ودقيقة"

وأسئلتها متسلسلة يطرحها الباحث مسبقا، أي تكون ذات متغيرات أو إجابات محددة حيث يعطي الباحث المبحوث إقتراحات ، التي يود اختيار أحدها للإجابة ، أو قد تصاغ بشكل مفتوح، بمعنى يترك للمبحوث حرية إستخدام العبارات والألفاظ والطريقة، التي يريدها في الإجابة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها، وسهولة إجابتها، لغاية التحليل، ولا يمنع الباحث من أن يطرح أسئلة أخرى، غير مخطط لها، أو ما يعرف بـ"الأسئلة التوليدية" إذ رأى الباحث ضرورة ذلك (2)

إذ حاولنا من خلال هذه الأداة البحثية، إنتقاء بعض المعلومات المهمة حول دور الإتصال التنظيمي في تنمية وتحفيز الموارد البشرية على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، حيث أجرينا مقابلتين تم إعدادها مسبقا بطريقة منظمة ومفصلة،وهي عبارة عن أسئلة. المقابلة الأولى، التي أجريناها مع السيدة:"خ-ص" رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي

1-محمد محمد الهادي، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، ط1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2015، ص 08.
2-صلاح الدين شيوخ، منهجية البحث العلمي للجامعيين، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 35

وزو. والمقابلة الثانية مع السيدة "أميروش صليحية"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو.

3- الملاحظة:

هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات، وهناك قول شائع، أن العلم يبدأ من الملاحظة، وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الميدانية، حيث تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالمبحوث⁽¹⁾

وفي دراستنا، إعتدنا على الملاحظة البسيطة حيث تقوم هذه الملاحظة على دراسة الظاهرة الموضوع عن كثب، دون أن يشرك الباحث في أي نشاط تقوم به الظاهرة، وهنا يأخذ الباحث مكان معين يراقب الظاهرة، ولا تتضمن هذه الملاحظة أكثر من النظر والإستماع ومتابعة الظاهرة موضوع البحث دون مشاركة فعلية⁽²⁾

حيث قمنا في دراستنا ، بإختيار مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو وسمحت لنا بملاحظة واقع الاتصال الداخلي لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو، حيث لاحظنا مختلف السلوكيات والتفاعلات الموجودة بين العمال من خلال إستخدامهم للإتصال الداخلي للمؤسسة، في إطار جو من العلاقات الإنسانية الإجتماعية ، مما يساهم في زيادة روح المعنوية ، وتكون دافعية للعمل كبيرة، مما يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة الفعالية التنظيمية وتحسين صورتها الذهنية لدى جمهورها الخارجياً بالإضافة إلى ذلك، رصدنا لمختلف المهام والوظائف، التي تقوم بها المؤسسة، وكذا سلوكيات العمال من خلال تعابير الوجه وحركات الجسد.

¹- أحمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (د-ط)، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن 1999، ص 57.

²- ربحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 189

7-مجتمع البحث وعينة الدراسة:

أ- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على أنه "جميع العناصر والمفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، كما يقصد به أيضا كل العناصر المراد دراستها" كما يعرف أيضا على أنه "جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث".⁽¹⁾

ويعرفه أحمد مرسلّي بأنه: "المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة".⁽²⁾

كما عرفه "روس" في عام 1983 بأنه: "مكون من مجموعة من العناصر التي تعرف على أنها الوحدات الأساسية التي تشكل مجتمع الدراسة، ويقصد بها المجموعة الكاملة أو المشاهدات الخاصة بظاهرة ما، والتي تتعلق بجميع المفردات محل الاهتمام في الدراسة".⁽³⁾

أما مجتمع البحث في دراستنا يتمثل في مجموع عمال مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو.
ب- عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "تلك الجزء المختارة من مجتمع البحث الكلي، وتكون ممثلة لهذا المجتمع، وتشرط العينة أن تكون فيها جميع صفات الأصل التي أشتقت منه في جوانبها المختلفة وطبقا لطبيعة الموضوع المدروس، فهي تعمم النتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة، قد تكون أشخاصا، كما قد تكون أحياء وشوارع أو مدن أو غير ذلك"⁽⁴⁾

¹- ربحي مصطفى عليان محمد غنيم، نفس المرجع السابق، ص 189.

²- أحمد بن مرسلّي، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 286

³-جلال أحمد، مبادئ الإحصاء النفسي، تطبيقات وتدريبات عملية على برامج spss، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة

⁴-معين خليل العمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، (د-ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص200.

فالعينة يجب أن تكون جزء من المجتمع الكلي، المراد تحديد سماته المتمثلة بالنسبة المئوية، يتم حسابها طبقاً للمعايير الإحصائية، وطبيعة البحث ومصادر بياناته ونظراً لطبيعة الموضوع وحجم الدراسة ووجب علينا استخدام العينة⁽¹⁾.

إعتمدنا في دراستنا على العينة غير الاحتمالية، يكون فيها الاختيار بطريقة مقصودة من قبل الباحث للمبحوثين إستناداً إلى أهداف بحثه.

أمّا حجم العينة فقد قمنا باختيار 30 مفردة، من مجتمع الدراسة المتمثلة في العاملين بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو.

وتندرج ضمن "العينة القصدية"، التي إستخدمناها في دراستنا الحالية، وهي العينة التي يقوم فيها الباحث بطريقة تحكيمية وعمدية، لا مجال فيها للصدفة، بل يقوم الباحث هو شخصياً بانتقاء المفردات المتمثلة أكثر من غيرها، لما يبحث عنها من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق، ومعرفته الجيدة لمجتمع البحث وعناصره الهامة ، التي تمثله تمثيلاً صحيحاً⁽²⁾.

8-تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الدور (Rôle)

أ-لغة:

جاء من اللفظ دور، ومصدره دار، بمعنى قام⁽³⁾.

دار الشيء، يدور يفتح وسكون ، يقال: دار يدور واستدار، ويستدير إذا طاف حول الشيء إذا عاد إلى الموضوع الذي ابتدأ⁽⁴⁾.

¹-عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2007 ص 56.

²-علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، (د-ط)، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، فسنطينة ص 141، 2010

³-معين خليل العمر، علم اجتماع الأسرة، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2016، ص362.

⁴-محمد مرتضي الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د-ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982، ص 315

ب-إصطلاحاً:

يعرف الدور على أنه "عنصر من التفاعل اجتماعي ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين⁽¹⁾، وهو أيضا السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الديناميكي لمركزه".

ويتحدد سلوك الفرد في ضوء الحقوق والواجبات، المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور، تضمنت تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة، في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة⁽²⁾.

يتضح من خلال التعريفين السابقين، أن الدور يرتبط بالمراكز والثقافات الاجتماعية ويختلف باختلافها، وهو يسعى إلى تحقيق رغبات الأفراد وفق القوانين السائدة في المجتمع.

ج-إجراءياً:

الدور عبارة عن الفعل والوظيفة أو النشاط النفسي والتعليمي، الذي تقوم به القيادات الإشرافية، من خلال العملية الاتصالية، من أجل تنمية وتحفيز العاملين داخل المؤسسة الخدماتية بدار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو، وذلك لتحسين صورتها.

2- تعريف الإتصال: (Communication) أُلغة:

يعرفه قاموس "مختار القاموس" بأنه: وصل الشيء بالشيء وصلا. بمعنى: نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين⁽³⁾.

كلمة الاتصال (Communication)، مشتقة من الكلمة اللاتينية (Commines) وبالإنجليزية (Communes) وبالفرنسية (Commun)، أي عام ومشترك، أي إشتراك مع الغير سواء كان شخص أو مجموعة من الأشخاص في المعلومات أو الاتجاهات⁽⁴⁾.

¹-عاطف غيث، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديث، ترجمة: إبراهيم جابر، (د.ط)، دار المعرف الجامعية، 2013، ص 473.

²-أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، 1993، ص 96.

³-سلوى عثمان الصديقي، هاء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

⁴-بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 35.

ب-إصطلاحا:

الإتصال "عملية إجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أدوات بغرض أن تصير الخبرة المشتركة بين الأطراف العلمية".⁽¹⁾

وعرّفه (pierre-G-Bergeron)، هو "صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه".⁽²⁾

ج-إجرائيا:

بناءا من التعاريف السابقة، يمكن تعريف الإتصال، بأنه عملية نقل المعلومات بين الموارد البشرية لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال وسائل إتصالية مختلفة مع وجود التغذية الرجعية، وذلك من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون وتبادل الأفكار بين الموظفين، وعن طريقه يتم تحفيزهم من قبل المدير من أجل رفع مستوى المؤسسة.

3- مفهوم التنظيم: (Organisaatio) :

أ- لغة:

كلمة التنظيم، ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Organization)، أما المصطلح العربي فهو من الفعل نَظَم، ينظّم، تنظيما، ومنها كلمة تنظيم، ويقصد بها ترتيب الأمور⁽³⁾ ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود.

ب-إصطلاحا:

فيعني التنظيم حسب "محمد عبد الوهاب" "عبارة عن شيئين، وظيفة وشكل فالوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة"⁽⁴⁾

¹-غريب عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، (د-ط)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004 ص14.

²-Pierre-G-Bergeron: La Gestion Moderne, Teriorie Et Casgestio Marin Editeur, Quebec ,1989 , P369 .

³-غياث بوفلجة، فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص05.

⁴-لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص10.

متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لدى الجميع. أما الشكل فهو التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد".⁽¹⁾

يتضح من هذا التعريف، أن التنظيم جملة من العمليات المختلفة التي تحدث داخل المؤسسة من اتصال وتوزيع للمهام، ومن ناحية أخرى التنظيم هو المكان الذي يتم فيه إجراء العمل بشكل متعاون بين الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما براون (Brawen) فيرى بأن التنظيم هو: "العملية التي تحدد الدور الذي يترجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف".⁽²⁾

ج-إجرائيا:

التنظيم هو تجمع قائم على جملة من العمليات، وأسس في المؤسسة الخدماتية بدار الثقافة بولاية تيزي وزو، حيث تحتوي على الوسائل المادية والموارد البشرية وإمكانيات مختلفة تحكمه مجموعة من القوانين التي تحدد طرق ومعايير أداء الأعمال بهدف وصول المؤسسة إلى الأهداف المرسومة.

4-الاتصال التنظيمي: (Communication organisationnelle)

يقصد بالاتصال التنظيمي، "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه، التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري".⁽³⁾

يعرف "موكنز" (Moukins) و"برستون" (perston) عملية الإتصالات بأنها: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك، الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁽⁴⁾

¹-لوكيا الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص10.
²-محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 80
³-منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.
⁴-محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار النشر، عمان، الأردن، 2009، ص 218.

والإتصال التنظيمي هو "ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الإتصالات ، العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الاعلانات".⁽¹⁾

أما "محمد فهمي العطروري" فيعرفه: بأنه "عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية، ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الإتصال من مستوى أقل والعكس، أو في مستوى أفقي يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع ، ويكون الإيصال، إمّا للحصول على المعلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات، بقصد أداء وتسيير العمل، وعلى ذلك يصبح الإتصال أداة من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".⁽²⁾

ج-إجرائيا:

هو عملية تنظيمية يتم من خلالها التفاعل بين مختلف مستويات الإدارة لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وذلك عن طريق تبادل الأفكار والأوامر والمعلومات والمعارف والمشاعر، وحتى القيم والمبادئ عبر الإتصالات الرسمية وغير الرسمية، وهذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن بينها تحفيز وتنمية الموارد البشرية.

5- مفهوم التحفيز: (Motivation)

أ-لغة:

قال ابن فارس: " الحاء والفاء والزاي، كلمة واحدة تدلّ على الحث وما قرب منه"⁽³⁾

ب-إصطلاحا:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر التنبيه له، أنّ ذلك الإختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الإتفاق في المضمون⁽⁴⁾

¹ - Alex Muchielli , Les Sciences De L.informationet La Communications, édition Hachette, Paris, 2001 , P67 .

² -محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 1960، ص 341.

³ -موسى اللوزي، "اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل" مجلة دراسات العلوم الإنسانية ، المجلد:22 العدد7، عمان، الأردن، 1990، ص19

⁴ -علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، مكتبة غريب، القاهرة، 1992، ص209.

إلا أنّ هناك إختلاف بين العلماء الباحثين في تحديد مفهوم الحوافز ، فمنهم من يعرفها على أنها "أنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما وأساسيا بالنسبة للفرد".⁽¹⁾

ويعرفها "إميل" وآخرون: "أنّه مجموعة من القوى ، التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوة تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁽²⁾

ويرى "المتنبى" بأن التحفيز هو "القدرة على إدراك واستقبال للمؤثرات الخارجية وتوجيهها نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي، اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي ، من ناحية الفرد ، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي، بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه للأفضل".⁽³⁾

ج- إجرائيا:

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف التحفيز، على أنه تلك العملية والجهود الكبيرة المبذولة التي بموجبها يتمكن مدير دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزويد رغبتهم في بذل الجهود والمهام المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية ، من الإنتاجية وزيادة المردودية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

6-التنمية: (DEVELOPEMENT)

أ-لغة:

تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية والإقتصادية والاجتماعية والبشرية إتساعا وشيوعا . اشتقت من النماء: الزيادة، ونمي: زاد وكثر.⁽⁴⁾

¹-علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص209.

²-Michel Ameil Et Fraçais Bonnet Et Joseph Jacobs , **Management de L,administration**, 2émeedition , Bruxelles, 1998, P61 .

³-خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 255.

⁴-إبن منظور، لسان العرب، ط1، المجلد السادس، دار صادر، بيروت، 1997، ص 262.

ب-إصطلاحا:

إختلف العلماء والمفكرين حول تحديد مفهوم التنمية كل وفق تخصصه وميدانه العلميوفي ما يلي نستعرض بعض هذه التعريفات:

-يعرفها "سعد الدين إبراهيم": بأنها إنبثاق ونمو كل الإمكانيات والطاقات في كيان معين بشكل كامل ومتوازن، سواء كان هذا الكيان فرد أو جماعة أو مجتمع".⁽¹⁾

-كما تعرف أيضا على أنها هي:"التوليف بين المتغيرات الذهنية والاجتماعية لمجتمع ما، مما يجعله قادرا على الرفع من ناتجه الحقيقي الكلي بصفة دائمة ومتراكمة"

-يعريف (شرامو ليرنر)(Sharn Et Lerner): التنمية على أنها " ذلك التغيير نحو الأنماط المجتمعة، التي تسمح لمجتمع ليس فقط لتحقيق القيم الإنسانية الأفضل ، بل أيضا بزيادة قدرته على التحكم والسيطرة عل بينته ومكانته السياسية ، وبزيادة مدى سيطرة الأفراد وتحكمهم في توجيه أمورهم وشؤونهم".⁽²⁾

-ويعرفها آخرون بأنها "تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع أو أنها إشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان أو الوصول بالفرد لمستوى معين من المعيشة، أو عملية تغيير موجهة يتحقق عن طريقها إشباع الإحتياجات".⁽³⁾

ج-إجرائيا:

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف التنمية أنها العملية بمقتضاها توجه الجهود، ومختلف النشاطات والأدوار والوظائف أو تحدث تطوير وتحسين في مجال ما بواسطة تدخل أطراف واستعمال أدوات ووسائل من أجل الوصول إلى التطور والرقي والإزدهار حيث تستخدم مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو مختلف الموارد البشرية والمادية والمالية من أجل زيادة تراكمية سريعة في الخدمات والصناعات الثقافية المقدمة للجمهور .

¹-سعد الدين إبراهيم، التنمية في مصر،(د-ط) ، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1982، ص 19.

²-Encyclopédie De La Gestion et Du management sous la direction De Robert Leduffédition dol log , France , 2004 , 271 .

³-عبد الرحيم تمام أبو كريشة، دراسات في علم اجتماع التنمية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص37.

7-الموارد البشرية: (Ressourcés humains)

أ-إصطلاحاً:

تعرف الموارد البشرية بأنها: "تحول النظرة إلى الأفراد في المنظمات، في كونها عنصر من عناصر التكلفة، التي يجب حفظها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة، التي يمكن الاستثمار فيها، وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة".⁽¹⁾

تعرف أيضاً: بأنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد بينهم، من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم حسب مستوياتهم الإدارية المختلفة، وفي مساراتهم الوظيفية، حيث تستخدم المنظمة هذه الموارد البشرية، من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها وتصميم وتنفيذ إستراتيجيات، ويتطلب إجراء التغيير لصالح المنظمة إهتماماً وتخطيطاً مسبقاً وأولياً، توجه الأفراد وتغير تصرفاتهم وسلوكياتهم في مختلف المجالات".⁽²⁾

كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها "جميع الناس الذين يملكون في المنظمة رؤساء ومرووسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في الرواتب والأجور والمنح والعلاوات".⁽³⁾

ج-إجرائياً:

الموارد البشرية تتمثل في مجموعة من الأفراد داخل مؤسسة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بتيزي وزو، حيث تشمل القوى العاملة المتمثلة في العاملين والمرووسين والموظفين والمشرفين والقادرين على أداء مهامهم ووظائفهم على أكمل وجه، وذلك من خلال تنمية وزيادة وتدعيم جهوداتهم وقدراتهم عن طريق التقييم، التحفيز، التشجيع باستخدام العملية الإتصالية، التي تجمع جميع الخبرات والتجارب والمهارات والقدرات

¹-حسين رواية، مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29.

²-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، مديرية النشر، الجزائر، 2004، ص 25.

³-عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجى، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 11.

والمؤهلات المعرفية والتفنية والإدارية بين مختلف أفراد المؤسسة بهدف تحقيق تطور ونمو وكفاءة المؤسسة.

8-تعريف تنمية الموارد البشرية: (Développent des ressources humains)

أ-إصطلاحاً:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها "مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتنظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة والموارد البشرية، ويعد حديثاً حيث إتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف، كما كان عليه مضمون إدارة الأفراد، وذلك لأن الفلسفة الإدارية، التي ينهض بها كل من المهتمين بها، قد عرفت تغيرات جوهرية".⁽¹⁾

وتعرف أيضاً أنها "المصطلح الذي تستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادرة، لتغيير المعارف والسلوكيات، ذات الصلة بالعمل وباستخدام مجموعة من إستراتيجيات وتقنيات المشار لها، وتهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكانيات بالكامل، لكي يستثني لها العمل على نحو يسمح بالفردية، ويعظم في الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة".⁽²⁾

كما أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى "تلك الجهود والنشاطات التي تستهدف تنمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية ، إذ تتمثل في أنشطة المورد البشري ورفع قدراته وتطويرها ، ثم تعظيم مساهمة في تحسين المنظمة وتطويرها".⁽³⁾

ب-إجراءياً:

مما سبق ذكره، يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية ، بأنها عملية زيادة وتحسين قدرات ومهارات ومعارف الأفراد العاملين على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، وإعدادهم إعداداً صحيحاً وصحيحاً وسليماً، عن طريق التدريب والتوجيه وإشباع حاجاتهم الخاصة، وكذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وتطوير تفكيرهم وسلوكهم.

¹-علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص17.

²-جينفر مانثور وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د-ط)، مجموعة النيل العربي، مصر، 2008، ص36.

³-نعيم إبراهيم الطاهر، النظم الإدارية، (د-ط)، عالم الكتاب الحديث، الأردن ، 2009، ص 92.

9- المؤسسة: (L'entreprise)

أ- لغة:

هي "جمعية أو معهد أو شركة، ويقال مؤسسة علمية، مؤسسة صناعية، إستنادا على القاموس العربي، فإن كلمة مؤسسة، مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، مؤسس، مؤسسة".⁽¹⁾

ب- إصطلاحا:

وفي تعريف آخر للمؤسسة "تشمل التنظيمات القائمة في المجتمع والملكية والمشروع الإقتصادي والاجتماعي ومختلف المنظمات والهيئات الدينية والسياسية والقانونية الموجودة في المجتمع".

وتعرف المؤسسة أنها "مجموعة من الطاقات البشرية والمادية طبيعية كانت أو مالية أو غيرها والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوليف محدد قصد إنجاز أو أداء المهام الموصلة من طرف المجتمع".⁽²⁾

كما يعرفها "لتروشي" على أنها "المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها، وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط".⁽³⁾

وتعرف بأنها: "الإطار الذي يجمع بين العاملين والوسائل والإمكانات، التي بواسطتها يستطيع الإداري، القيام بتنفيذ خطته".⁽⁴⁾

ج- إجرائيا:

المؤسسة هي الهيكل التنظيمي، والحيز الذي يضم كل من الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذ الخطط الإدارية، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتعتمد على التقسيمات التي تجري داخل المؤسسة الخدماتية دار الثقافة "مولود معمر" بولاية تيزي وزو.

¹- أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص05.

²- سمير أحمد عسكري، مدخل إدارة الأعمال، ط1، دار النهضة، مصر، 1984، ص09.

³- ناصر دادي عدوان، المؤسسة الاقتصادية، ط1، المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص09.

⁴- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2011، ص124.

10- مفهوم الخدمة: (Service)

أ- لغة:

خدمة، خدم، خدمات، مصدر خدم، مساعدة أو فضل هدية، منحة ، عناية وإهتمام مايقدم من مساعدة في القيام بعمل أو في قضاء حاجة.(1)
وهي وسيلة لتوصيل قيمة إلى العملاء، عن طريق تسيير النتائج ، التي يريد العملاء تحقيقها بدون تحملهم المسؤولية عن التكاليف.

ب-إصطلاحا:

تعرف الخدمة على أنها "قيام الإنسان بنشاط ما لصالح غيره من الأفراد أو الجمهور فالخدمة نشاط أو فائدة يمكن لأحد الأطراف أن يقدمها إلى آخر، وهي أساسا غير ملموسة".(2)

ج-إجرائيا:

هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر، وتكون غير ملموسة، ولا ينتج عنها ملكية وتقديمها ، قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون، والمقصود بالخدمة في دراستنا الحالية ، هي تلك النشاطات والعروض والخدمات الفنية والثقافية والمسرحية، التي تعمل تعكف دار الثقافة "مولود معمري"بولاية تيزي وزو، على تقديمها للجمهور من أجل الترفيه والتسلية والتعليم والتنشئة الإجتماعية والثقافيةإلخ

1-إبراهيم أنيس، عبد الحليم منتصر وآخرون ، مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004، ص 225.

2-فاطمة مشعلة، مفهوم الخدمة، الرابط الإلكتروني: (Mawdo3.com)، تاريخ الإطلاع: 10 مارس 2022، الساعة: 13:44.

9-الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة إرثاً نظرياً مهماً لبناء المنهجية ، فهي خطوة من أهم الخطوات في عملية البحث ، لما تكسبه من أهمية في تدعيم وتوجيه مسارات البحث ، من حيث تزويد الباحث بالمعايير والمفاهيم التي يحتاجها، في توضيح أبعاد مشكلته من جهة وبيان موقع الدراسة ، التي هو بصدد دراستها ، وبالتالي تأسيس الموضوع تأسيساً علمياً ، وعليه سوف نستعرض بعض الدراسات، التي تناولت متغيري الإتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

1-الدراسة الأولى:

دراسة "يحياوي عبد النور" و"حاج بلقاسم" تحت عنوان: "دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية" دراسة حالة لإذاعة الجزائر بمقر معسكر" تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علوم الإعلام والإتصال، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2019/2018. *

تهدف هذه الدراسة للمؤسسة الإعلامية على مستوى إذاعة الجزائر من معسكر إلى محاولة التعرف على دور الإتصال التنظيمي ومدى فعاليته، في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإعلامية، ومعرفة طبيعة التعامل بين الموظفين، من رئيس المحطة إلى مختلف الموظفين بها، ودور الإتصال التنظيمي الذي يقوم به في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، فإن من بين المؤسسات، التي تعطي قيمة وأهمية كبيرة للإتصال، هي المؤسسات الإعلامية، وعلى ضوء ما تم ذكره إنطلق الطالبين من التساؤل الجوهري التالي:

- إلى أي درجة يمكن للإتصال التنظيمي الدور في تحسين أداء الموارد البشرية داخل إذاعة الجزائر من معسكر؟

وتفرع من التساؤل الجوهري والرئيسيالتساؤلات الفرعية:

* عبد النور يحياوي، دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والإتصال ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، 2019.

-ماهو واقع الإتصال التنظيمي بالمؤسسة ودوره في تحسين من فعالية أداء الموارد البشرية؟

-هل يتم التعامل والإتصال بين الموظفين ومروسيهم داخل المؤسسة في اطار تنظيمي معين؟

-فيما تكمن أهمية الوسائل التكنولوجية في تحقيق الفعالية الاتصالية والكفاءة الذاتية؟

-ماهي أهم معوقات الإتصال، التي تحد من فعالية أداء الموارد البشرية؟

أما فيما يتعلق بمنهج الدراسة المعتمد، وبما أنّ الدراسة تتمحور حول الاتصال التنظيمي في فعالية تحسين أداء الموارد البشرية فقد إعتدنا على منهج دراسة حالة.

أما مجتمع الدراسة فتمثل في مجموع الصحفيين العاملين على مستوى إذاعة الجزائر من معسكر، والذي قدر عددها بـ26 موظف من مجموع 38 ، وهذا عن طريق العينة القصدية، وذلك بدراسة الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية ومن خلال هذه الفئة تستطيع، أن نوضح كيف يكون الاتصال التنظيمي في المؤسسة ، ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية.

ومن النتائج الدراسة المتوصل إليها خلال هذه الدراسة:

- 1-وجود تنوع في العمال داخل المؤسسة الإعلامية، من خلال الجنس والسن.
- 2-تأكد إجابات المبحوثين أن المستوى التعليمي له دور هام في تسيير المؤسسات الإعلامية حيث نجد أن الإذاعة، تخصص هذه المناصب لذوي الشهادات العليا مدركة لقيمتها وأهميتها نظرا لحساسية العمل بها
- 3-أقر أغلبية الأفراد المبحوثين عن وجود إتصال منتظم داخل الإذاعة، حيث ترى نسبة 88.46% من مجموع المبحوثين بأن هناك إتصال منتظم.
- 4-يرى أغلبية الأفراد المبحوثين، أن المؤسسة تحرص على إيصال كل المعلومات والبيانات في الوقت المناسب ، لأن تأخرها يعطل بعض المهام لهم.
- 5-وفقا لتحليل السابق، توصلنا على إجابات الأفراد المبحوثين حول عرضهم واقتراحاتهم المقدمة لإدارة ،فقد جاءت أكبر إجابة أحيانا 38.46% و 30.77% بأبدا ودائما 19.23% وغالبا 11.54%

6- غالبية الموظفين، لا يقترحون أفكارهم على الإدارة أو على مشرفهم داخل الإذاعة وهذا ما يجعل وجود الضعف في العلاقات بين العاملين وإدارتهم .

7- أوضحت أكبر نسبة لإجابات الأفراد المبحوثين، أنهم يعرضون أفكارهم من خلال الاجتماعات الرسمية ، هذا ما يدل على وجود الاجتماعات بالرؤساء، في إطار رسمي يعود على أدائهم وعلى الإذاعة بأثار إيجابية في العلاقات المهنية والإنسانية بين الموظفين.

-التعقيب على الدراسة السابقة:

أ-أوجه التشابه:

تشابه دراستنا مع هذه الدراسة، كونها من الدراسات الوصفية، إضافة إلى ذلك إعتدنا على نفس الأدوات مثل:الإستمارة والملاحظة، وكذلك أيضا تطرقنا إلى نفس العينة، وهي العينة القصدية، بالإضافة إلى وجود تشابه في متغيرين الدراسة.

ب-أوجه الإختلاف:

تختلف دراستنا مع الدراسة السابقة، من حيث المنهج كوننا إستخدامنا المنهج المسحي أما الدراسة السابقة استخدموا منهج دراسة حالة.

بالإضافة إلى وجود أوجه الإختلاف في نتائج وأهداف الدراسة.

كما نجد أيضا الإختلاف في الإطار الزمني والمكاني ، كونه أننا المجال المكاني ، هو مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، أما بالنسبة للدراسة السابقة ، فتتمثل في المؤسسة الإعلامية لإذاعة الجزائر بمعسكر.

-كما نجد أوجه الإختلاف من حيث حجم العينة ، كونه أننا إستخدمنا حجم العينة 30

مفردة ، أما بالنسبة للدراسة السابقة ، حجم العينة يقدر بـ26 موظف من مجموع 38.

-الإستفادة من الدراسة السابقة :

إستفدنا من هذه الدراسة في توفير الوقت والجهد والمال ، كما أنها ساعدتنا في تجنب الوقوع في الأخطاء والهفوات، التي وقع فيها الباحثين السابقين، وكذا إستخراج أهم المفاهيم والمصطلحات المستخدمة في دراستنا الحالية، وكما سمحت بصياغة التساؤلات وصياغة التساؤل الجوهري، وفي تحديد العينة الملائمة للمنهج الذي يخص دراستنا ، كما إستفدنا

أيضا الطريقة الصحيحة في التهميش الإطار النظري وإستفادتنا في كيفية أخذ البيانات والمعلومات وتدرجها في البحث وتطبيقها.

2-الدراسة الثانية:

دراسة "غنية ددع" تحت عنوان "دور الاتصال في زيادة فعالية أداء الموارد البشرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز" بالمسيلة، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا كلية الآداب والعلوم الإجتماعية جامعة المسيلة2012-2013م* .

إنطلقت الباحثة من موضوع دور الاتصال في زيادة أداء الموارد البشرية، والتي كانت صياغة التساؤل الرئيسي :

- هل للاتصال دور فعال في زيادة فعالية الأداء المورد البشري داخل المؤسسة؟
 - وقامت بمعالجة هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية:
 - هل يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات التي تواجه العاملين؟
 - هل تساهم تقنيات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري؟
 - ماهي أهم معوقات الاتصال التي تحد من فعالية أداء المورد البشري؟
- تلخصت أهمية الدراسة في الكشف عن دور الاتصال في زيادة فعالية أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، وإثراء المعرفة العلمية في مجال الإتصال ووسائله وتقنيات الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية.

وقد هدفت هذه الدراسة، إلى معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من الإتصال وموضوع الأداء والعلاقة الترابطية بينهما، وكذلك التعرف على تقنيات الإتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة الإقتصادية

* غنية ددع، دور الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخصص : تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة المسيلة، 2013/2012

وإعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات العلمية المتعلقة بدراساتها، أما أدوات الدراسة، التي إستخدمتها لجمع البيانات والمعلومات فتمثلت في: الملاحظة، المقابلة، إستمارة الإستبيان .

أما مجتمع الدراسة، فتمثل في مجموع الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة وإختارت عينة مكونة من 100 عامل في مؤسسة، حيث إعتمدت على العينة العشوائية البسيطة

أ-أوجه التشابه:

-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث متغيرات الدراسة الاتصال والموارد البشرية.

-كما تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا ، في الأدوات التي إعتمدنا عليها والمتمثلة في إستمارة الإستبيان، المقابلة والملاحظة.

ب-أوجه الإختلاف:

- تختلف الدراسة عن دراستنا في نوع المنهج المستخدم والعينة، حيث إعتمدنا على المنهج المسحي والعينة القصدية.

- كما تختلف في نوع مؤسسة الدراسة، فقد قامت الطالبة بدراساتها في مؤسسة إقتصادية، وفي دراستنا قمنا بدراسة في المؤسسة الخدمائية دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو.

الإستفادة من الدراسات السابقة:

-إستفدنا من هذه الدراسة، في بناء إطار النظري مناسب لدراستنا ، فيما يتعلق بالمتغير الثاني (الموارد البشرية)، كما سمحت لنا بالإطلاع على الطريقة المنهجية، التي إعتمدنا عليها لمعرفة كيفية إنشاء خطة الدراسة.

3- الدراسة الثالثة:

-دراسة "بوطاجين دليلة" تحت عنوان: "دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية مع عينة من أساتذة جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، فرع علم الإعلام والاتصال، جامعة محمد صديق بن يحيى، جيجل، 2020. *

تطرقنا طالبة من خلال دراستها ، إلى دور الإتصال التنظيمي لدى المشرفين الإداريين ، الذين يقومون بالرقابة في تنمية أداء الموارد البشرية،
إنطلقت طالبة من التساؤل الجوهرية التالي:

-ما هو دور الإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟
حيث تفرع عن هذا التساؤل الجوهرية مجموعة من التساؤلات التالية وهي:

-ما هو الدور النفسي للإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟

-ما هو الدور التعليمي للإتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟

يتمثل منهج هذه الدراسة في منهج الوصفي التحليلي ، وهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ، ولقد إعتمدت على أدوات تتمثل في إستمارة الإستبيان وهي الأداة الأساسية.

أما فيما يخص مجتمع الدراسة ، فقد تمثل في مجموع أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس في جامعة محمد الصديق، وقد وقع إختياره على العينة القصدية، وهذا نظرا لعدم القدرة

*دليلة بوطاجي، دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020.

والإستحالة بالقيام بدراسة ميدانية تشمل على جميع أساتذة الجامعة ، وفيما يتعلق بحجم العينة فيقتدّر بـ20 أستاذ وأستاذة.

ومن أهم النتائج المنبثقة من هذه الدراسة :

1- أن المشرف يلعب دور فعال عند اتصاله بالأساتذة سؤاله عن أحوالهم وذلك من أجل الرفع من معنوياتهم وزيادة الدافعية لديهم.

2- أنه يعمل على تشجيع الصراحة في العمل ويعمل أيضا على تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالجامعة.

3- إعطائه أهمية كبيرة للعلاقات الرسمية داخل الجامعة والتي تساهم في توطيد أسس التعاون والتضامن مختلف الفعاليات والجامعات في إطار العمل مما يحفزها على أداء في المستوى.

4- توفر مهارات الاتصال لدى المشرف من شأنه أن يسهل عليه تحقيق التنسيق والدافعية والتحفيز نحو بذل مجهودات كبيرة مما يؤدي إلى تجسيد الولاء التنظيمي لدى الأساتذة.

التعقيب على الدراسة السابقة :

أ-وجه التشابه:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا، حيث تطرقنا إلى دور الإتصال التنظيمي ومساهمته الفعالة في تنمية أداء الموارد البشرية، على مستوى المؤسسات الخدمائية، كما يظهر التشابه في كون هاتين الدراستين، تندرجان ضمن الدراسات التي تقوم بوصف وتحليل واقع الاتصال التنظيمي ومساهمته في تحفيز الموارد البشرية، من خلال القيام بأدوارهم الوظيفية على أحسن وجه ممكن، كما تتشابه أيضا دراستنا في العينة المستخدمة، والمتمثلة في العينة القصدية العمدية، التي يكون فيها الإختيار تحكيميا وقصديا، من قبل الباحث من دون اللجوء إلى مبدأ الحيادية والموضوعية.

ب- أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا مع الدراسات السابقة، من حيث الأهداف والأهمية والنتائج المتوصل إليها، كما تختلف أيضا في الأدوات الموظفة حيث استخدمنا الإستمارة، الملاحظة والمقابلة أما هذه الدراسة فقد اعتمدنا على أداة واحدة أساسية والمتمثلة في إستمارة الإستبيان.

الإستفادة من الدراسة السابقة:

لقد إستفادنا من هذه الدراسة السابقة، من خلال توظيف مختلف المصادر والمراجع التي توفر مختلف المعلومات والبيانات، وتختصر علينا الجهد والوقت، بالإضافة إلى تقديم تصور عام في بناء إشكالية الدراسة، وبناء تساؤلاتها الفرعية وكذلك مساعدتنا في تقسيم دراستنا إلى ما يلي:

إطار منهجي، إطار نظري وتطبيقي، كما إستفادنا منها في الإعتماد على المقاربات الكمية المتمثلة في توظيف الإحصائيات ومختلف المقاييس الإحصائية، المتمثلة في عدد التكرارات والنسب المئوية وتحويلها إلى مقاربات كيفية، وكذلك تلخيص هذه الدراسة تلخيصا موضوعيا يتلاءم ويتناسب مع متغيرات دراستنا الحالية.

الإطار النظري

الفصل الأول

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الهيكل الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: شبكات الإتصال الإتصال التنظيمي

المبحث الرابع: أهداف الإتصال التنظيمي

المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي

المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي

• خلاصة الفصل

• تمهيد للفصل:

يعد الإتصال عملية مهمة وضرورية في أي تنظيم، ونجاح المنظمة مرتبط بالإتصال الفعال ، بحيث يقاس نجاحها وإستمرارها به .

فالإتصال يضمن وينسق بين مختلف المستويات الإدارية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، فالإتصالات داخل المنظمة، هي الحلقة الرابطة بين أفرادها وما يؤديه من مهام وتسيير العمل داخلها، بحيث نرى أن الإتصال التنظيمي، حظي بإهتمام كبير من قبل المختصين ، نظرا لأهميته في تنظيم العلاقات بين أعضاء المنظمة ، لذلك سوف نقوم بالتطرق إلى أهم جوانب هذا النوع من الإتصالات من خلال مدخل نظري ، نذكر فيه مفهوم الإتصال التنظيمي، هيكله، شبكاته، كما عملنا على تلخيص أهداف الإتصال التنظيمي ووظائفه وأخيرا معوقات الإتصال التنظيمي .

المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

تختلف وتتعدد التعاريف حول الإتصال التنظيمي، حيث يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية، التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كافة الأفراد العاملين فيها، يتعاملون مع بعضهم البعض، من خلال وسائل الإتصال المختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة، والمراد تحقيقها، ولهذا الإتصال بمثابة الوسيلة الإجتماعية، التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها .

فالإتصال التنظيمي، هو وظيفة إدارية داخل المنظمة، يساهم في نقل الأفكار والآراء، عن طريق الإتصال الرسمي وغير الرسمي، مستهدفة، لتعزيز بين الوحدات ومكونات الإتصال التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها. (1)

كما يرى "أحمد بداوي" أن الإتصال التنظيمي "يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنظمة، أن يكون معروفاً بشخصيته، ومهمته فيها، ويعمل على إزدهاره، وبالتالي ضمان حياته وفعالية التنظيم، ويتم هذا النوع من الإتصال، وفقاً للهيكل التنظيمي، الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنظمة" (2)

وترى "مروة فاطمة" بأن الإتصال التنظيمي يعني " تدفق المعلومات داخل المؤسسة إذ يسمح بنشر الأفكار والتوجيهات والأفكار المرتبطة بإنجاز الأعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول إلى النتائج المخطط لها" (3)

وعرفها "العلاق" كما أوضحت "المنجي" بأنها "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم، في صورة تقارير أو مذكرات و إقتراحات أو غيرها بهدف إتخاذ قرار معين" (4)

1-ناصر عبد الله المعيلي، الإتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، (د-ط)، مكتبة جزيرة الرياض، السعودية، 2008، ص14

2- أحمد بداوي، معجم المصطلحات للإعلام، (د-ط)، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص 44

3-فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2004، ص 13

4-فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 137

فالإتصال المؤسساتي نوع من الإتصال المؤسساتي، الذي يستند إلى قنوات إتصال فعالة ، لضمان إنسياب وتدفق المعلومات والأفكار بين مختلف المستويات الإدارية وإنتقال رجع الصدى من المرؤوسين والعمال التنفيذيين للإدارة، العليا في المنظمة، ويشمل الإتصال الداخلي بنوعيه الرسمي وغير الرسمي.

كما نقصد بالإتصالات الإدارية التنظيمية، تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة، أو المدراء أو الأفراد العاملين بالمنظمة، لتوفير المعلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية ، كما أنها تسهل عمل المدراء والعاملين وتطور مهاراتهم وخبراتهم⁽¹⁾

المبحث الثاني: هيكل الإتصال التنظيمي

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات، تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها، الذي يحدد بصفة رسمية، مكانة ودور كل فاعل داخله ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير، هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية، التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل، حيث توجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعمليات الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي، هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمستويات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وجواره التنظيم غير الرسمي، الذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية ، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة التفاعل الحاصل بين الفاعلين، في إطار الهيكل التنظيمي، الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب، إلى مختلف المستويات والأقسام

فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية، والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي، الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركية المعلومات، وبهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي، مرتبط بالتنظيم الرئيسي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي غير الرسمي بجماعات معينة ، داخل التنظيم الرسمي نفسه⁽²⁾

1- عمر خشعي، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص:

عمل وتنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة مولود معمري، تيزي وزو ، 2015، ص 30

2- هالة منصور ، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، (د-ط)، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 54)

فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية، والتي تعبر عنها بالهيكل الرسمي، الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركية المعلومات، وبهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي، مرتبط بالتنظيم الرئيسي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي غير الرسمي بجماعات معينة، داخل التنظيم الرسمي نفسه .

وستنتقل إلى كل نوع من أنواع الإتصال التنظيمي .

أولا :الإتصال الرسمي:

يمكن تعريف الإتصال الرسمي بأنه "الإتصال الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة، التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، وفي هذه الحالة ينقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا " (1)

ويعرّف كذلك على أنه "الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته لإعتبارات، التي تحددها القوانين والأنشطة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة " (2)

الإتصال الرسمي يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف، وتؤخذ المعلومات التي يتم تداولها على شكل أوامر وتعليمات وإستشارات ، التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية ن سواء من الأعلى إلى الأسفل ، أو في شكل أفقي.

-مهامه :

يمكن توضيح بعض مهام الإتصال من النقاط التالية : (3)

-نشر أهداف المنظمة وقيمها

-إعلام أعضاء المنظمة وإمكانياتها

-إبلاغ التعليمات والأوامر والتوجيهات إلى العاملين(4)

¹-هالة منصور، نفس المرجع السابق، ص 54

²-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، (د-ط)، دار زهوان للنشر والتوزيع ، عمان 1999، ص 221

³-هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 55

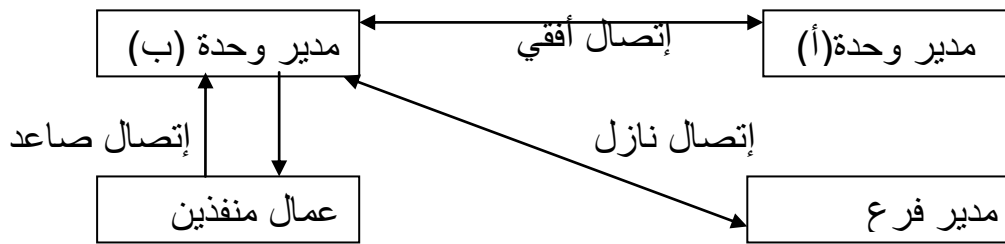
⁴-محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (د-ط) ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002، ص 243

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها
- إعلام أعضاء المنظمة وإمكانياتها
- إبلاغ التعليمات والأوامر والتوجيهات إلى العاملين
- الحصول على المعلومات والبيانات والإستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغييرات والإنجازات
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال ، الأمر الذي يصعب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف.

-أشكاله :

يتخذ الإتصال الرسمي أربعة أشكال (4)، ويمكن إبراز ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم(1): يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين ، (د-ط)، الدار الجامعية الإسكندرية ، 1990 ، ص 547

(أ)-الإتصال النازل:

يطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى الأسفل، وتكون الإتصالات من الرؤساء إلى المرؤوسين، ويتحقق من هذا النوع من الإتصالات، تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه

وهو إتصال من الأعلى إلى الأسفل، أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا ، يهدف إلى إيصال التعليمات والبيانات، المرتبطة بالعمل إلى الأفراد، الذي يعملون في المنظمة ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال: الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين (1)

¹-محمود سليمان العميان، نفس المرجع السابق، ص 243

-مزايا الإتصال النازل:

للإتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

-تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا ما يعمل على إزالة

مخاوفهم وشكوكهم ، مما يساهم في القضاء على جو عدم الثقة ، الذي يسود المنظمة.

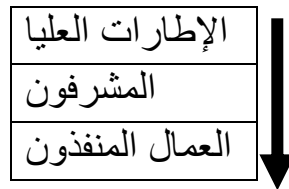
-تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة إلى إتخاذ قراراتها المختلفة .

-إطلاع المرؤوسين على المنظمة ، تاريخها ، مستقبلها

-إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل

مشاكلهم المتعلقة بالعمل (1)

شكل رقم (2) : يوضح الإتصال الرسمي النازل



المصدر: عبد الله الطويرقي، علم الإتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض 1997، ص43

ب)-الإتصال الصاعد:

نوع من الإتصال الرسمي، حيث يتم من الأسفل للأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلى

الإدارة العليا

وأغلب هذه الإتصالات تتمثل في: تقارير العمل والأداء وتقديم الشكاوي التي يرفعها

الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الإتصالات الصاعدة عن الإتصالات

الهابطة (النازلة) ، كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها .

والإتصال الصاعد، هو ذلك الإتصال المتمثل في المعلومات المستحصلة من المستويات

الدنيا في المنظمة، إلى الإدارة العليا ، وذلك لحاجتها إلى البيانات والمعلومات ، لمعرفة

مستوى الإنجاز المتحقق، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا(2)

¹-حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2009، ص 274

²-محمود سلطان حمو ، الإتصالات الإدارية ، (د-ط)، دار الرابية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018، ص17

ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات، التي حالت دون ذلك، ويمكن أن تكون هذه الإتصالات بشكل شفوي أو تحريري ولمختلف مجالات العمل في المنظمة (1) كما يكون الإتصال الصاعد عكس الإتصال النازل ، حيث أنه يتم من أسفل إلى أعلى الهرم ، مرورا بالمستويات الإدارية ، ويتجسد ذلك من خلال:

-تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل المتمثلة في التقارير

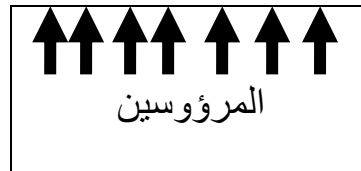
-تقديم الشكاوي والتطلعات والإلتماسات التي يرفعها المرؤوسون

-يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل

-طلب توضيحات وإستفسارات حول العمل (2)

شكل رقم (3) : يوضح الإتصال الصاعد:

الرؤساء (الإدارة العليا)



المصدر: ربحي مصطفى، عليان عدنان محمود الطوباسي ، الإتصال والعلاقات العامة، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص 104

(ج)-الإتصال الأفقي:

يعني تدفق المعلومات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية، هذا بإرسالها وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث يشكل الإتصال وسيلة هامة، لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام، والتي تقع في نفس المستوى، فالإتصال الأفقي أساسي لفاعلية العمليات، حيث تتم عملية الإرسال وتبادل المعلومات بين مختلف زملاء العمل، فهم يلجؤون إلى هذا النوع من الإتصال للحصول عليها، عن طريق الإتصال النازل، وخاصة في المؤسسات ، التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات (3).

¹-محمودسلطان حمو ، نفس المرجع السابق، ص17

²-هناء حافظ بداوي، وسائل الإتصال في الخدمة الإجتماعية والمجتمعات النامية ، (د-ط) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية

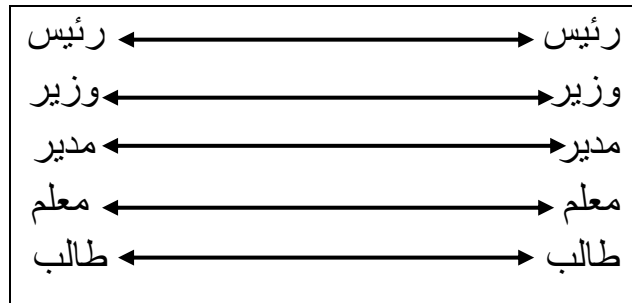
مصر 2001، ص 83

³-سارة زويتي، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، 2017، ص42

باعتبار هذه الأخيرة ، مصدر من مصادر السلطة والقوة ، وغالبا ما يؤدي الإتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل، تمتد خارج المنظمة (1)

كما أنه الإتصال، الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بحرية، حسب حاجة العمل ومتطلباته، ويتميز هذا النوع عن غيره كونه يصعب تطبيقه في التخطيطات الإدارية الكبيرة، وقد تكون هذه الإتصالات بين المدراء وزملاء العمل ن أو بين الوظائف في المستوى الإداري الواحد ، وهدف هذه الإتصالات ، ليس الإعلام فقط ، وإنما طلب المساعدة والتنسيق

شكل رقم (4): يوضح الإتصال الأفقي



المصدر: ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، نفس المرجع السابق ص 104

-مزايا الإتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والإقتراحات ، إلى كل جانب وفي كل وقت ، حيث يسمح للمدير بالحصول ما يلزم ، بهدف إتخاذ القرارات ، بالإعتماد على معلومات كافية.
-يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ومنح شعور لهم كأنهم شركاء في الإدارة(2)

-ثانيا: الإتصال غير الرسمي :

إن عملية الإتصالات داخل المؤسسة، لا تقتض فقط على الإتصالات الرسمية، بل تتعداها إلى إتصالات غير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة (3)

¹-سارة زويتني، نفس المرجع السابق، ص42

²-نورة بن وهيب، الإتصال المؤسسي ، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2019، ص76

³-عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، (د-ط) ، منشأة المعارف - الإسكندرية ، 1997، ص 397

في التنظيم وعملية الإتصال غير الرسمي، تملئها مجموعة من العوامل منها:
الإجتماعية، والنفسية

التي ترتب أنماط معينة من التفاعل والتعامل والإتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه، ولذلك ينمو إلى جانب الإتصالات الرسمية نوع آخر من الإتصالات تسمى "الإتصالات غير الرسمية" وهي تلك الإتصالات ، التي تتم بأسلوب غير رسمي، أي خارج قنوات الإتصالات الرسمية (1)

والإتصالات غير الرسمية، قد تتم داخل التنظيم، فتكون إتصالات داخلية، وقد تتم خارج التنظيم، فتسمى "إتصالات خارجية"، وتأخذ هذه الإتصالات عادة أحد الإتصالات التي تقرها الإتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الإتصالات النازلة، وأن يريد مدير إبلاغ العاملين نصيحة، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية فيوصلها إلى أحد زملائه، حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية

وقد تأخذ شكل الإتصالات الصاعدة، كأن يرغب عامل في مؤسسة تقديم إقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم إرتبачه له، يسير الخبر إلى صديقه، الذي تربطه بالرئيس علاقة طيبة، لكي يقوم بدوره في نقل الإقتراح إليه، أو تأخذ شكل الإتصالات الأفقية ، كإتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج، لكن دون إستخدام وسائل الإتصال، التي يقرها التنظيم، كذلك الأحاديث، التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم طموحاتهم والشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس، دون إحترام التسلسل الرئاسي .

والإتصال الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بشكل أكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية ، مما ينتج عنها ظهور الشائعات المغرضة، التي تسمم أجواء العمل وأيضاً تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس (2)

1- عبد العزيز شيحا، نفس المرجع السابق ، ص 397

2- إبراهيم عبد العزيز الدعيلج ، الإتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011، ص150

يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه "الشبكة التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد الزملاء وأعضاء جماعات

العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية، التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه (1)

ويعرفه "عبد الغفار حنفي" على أنه "الإتصال الذي يتم بين الأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينها، بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية، ويكون بين هؤلاء الأفراد ، نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات (2)

ومن الملاحظ أن الإتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفصل في الأمر، يعود إلى الإدارة الحكيمة والرشيده، والإدارة الرشيدة، هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الإتصالات غير الرسمية، مساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيء الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بحيوية (3)

-مميزات الإتصال غير الرسمي:

-يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة إنتشار الخبر، قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي، دون قيود أو حواجز أو رقابة

-هو تعبير تلقائي وعفوي، وهذا النوع من التعبير، يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي. (4)

¹-إبراهيم عبد العزيز الدعيج ، نفس المرجع السابق، ص150

²-عبد الغفار حنفي ، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) ، (د-ط) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ، 2006 ، ص 20

³-rdBerna Caylley, politique de l'entreprise et performance économique, les éditions d'organisations , paris , rance , 1996 , p 71

⁴-موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 354

-يساعد الإتصال غير الرسمي، على خلق إتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وأنماط سلوكية، تعمل على خلق بيئة عمل جيدة، تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها

يعتمد الأفراد على الإتصالات غير الرسمية، بينما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغيرات في مؤسسة، ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات، وعملت على مراقبة المعلومات وتصنيفها، من خلال الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية والإصغاء بتركيز كبير للعاملين، بإرسال المعلومات بشكل إنتقائي عبر التنظيم الرسمي، ومشاطرتها مع المرؤوسين.(1)

المبحث الثالث: شبكات الإتصال التنظيمي

يكون للإتصال خطوط متعددة ، وهو ما يسمى بـ"شبكة الإتصال" بين أفراد الجماعة حيث تربط بينهم، غرض نقل الأفكار والمعاني بين أطراف الإتصال في أذهان المستقبلين كما هي في ذهن المرسل، أفراد المجموعة يستخدمون إتصالاً ذو إتجاه واحد، أو ذو إتجاهين لتحقيق أهدافهم، لذا فإن شبكات الإتصال، تكون الوسيلة التي تساعد على حل مشاكل أفراد الجماعة ، عن طريق تنظيم شبكات الإتصال، وذلك لتحقيق الفاعلية لتوصيل المعلومات والبيانات (2)

توجد عدة أنواع لشبكات الإتصالات، نأخذ منها الخاصة بالإتصال التنظيمي تتمثل في:

1-شبكة العجلة:

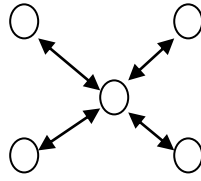
وفيها تنحصر عملية الإتصال من جانب الأفراد ، مع فرد واحد مركزي في المؤسسة ولايستطيع ، أي من الأفراد الآخرين ، الإتصال إطلاقاً ، أي أن الإتصالات ، لا تخرج من الهيكل المحدد والرئيس يميل إلى تركيز السلطة .(3)

¹-موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص 35

²-أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة ، ط5، دار المعارف، الإسكندرية ، 1981، ص 395

³-منال طلعت محمود، أساسيات الإعلام والإتصال ، (د-ط) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2002، ص 144

الشكل رقم: (5) يوضح شبكة عجلة

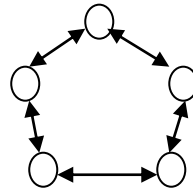


المصدر: منال طلعت محمود، نفس المرجع السابق ، ص 144

2-شبكة الدائرة:

وفي هذا النمط ، يكون كل عضو مرتبط بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الإتصال كذلك ببقية أعضاء المجموعة ، بواسطة أحد الأفراد ، الذين يتصل بهم مباشرة ، وتتميز هذه الشبكة بعدم وجود نظام واضح ومحدد للإتصال لسير المعلومات فيها (1)

الشكل رقم (6): يوضح شبكة الدائرة

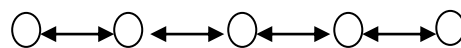


المصدر: محمد أبو سمرة ، نفس المرجع السابق، ص 42

3-شبكة السلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء المتصلين في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد لآخر، إلا إذا كان أحد الأفراد، الذي يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة، يملك النفوذ والاثير الأكبر في منصبه الواسطي، وهذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة.

الشكل رقم (7): يوضح شبكة السلسلة

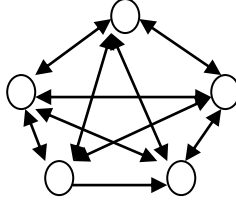


المصدر: مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال ، ط1 دار الفكر ، عمان ، 2007 ، ص 502

¹-محمد أبو سمرة ، الإتصال الإداري والإعلامي ، ط1، دار أسامة للنشر ، عمان ، 2011 ، ص 42

4-شبكة النجمة :

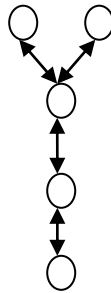
وفي هذا النمط يتاح لكل فرد من التنظيم، الإتصال المباشر بأي فرد فيها، أي أن الإتصال هنا، يتجه إلى الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط في عملية إيصال المعلومات وفي إمكانية زيادة التعريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سلبية (1)

الشكل رقم(8): يوضح شبكة النجمة

المصدر : محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 249

5-الشبكة:Y

في هذا الشكل من الإتصالات، يكون عادة الإتصالات إداريا مع عدد معين من الأفراد التابعين له، ومن ثم بتصل بالمستويات الإدارية الأعلى منه، في السلم التنظيمي الهرمي للمؤسسات (2)

الشكل رقم(9): يوضح شبكة Y

المصدر: مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، نفس المرجع السابق، ص 502

¹ - محمودسلطان حمو،، الإتصالات الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص34

²-سهيل عبيدات ، إدارة الوقت ، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد ، الأردن، 2007، ص 141

يتضح من أن شبكات الإتصال بكل أنواعها، لها قيمة كبيرة على مستوى جميع المؤسسات، وهذا ما يساعد في تحقيق نجاح الإتصال داخل المنظمة، حيث تجعل القائد يركز على السلطة، أي أن الإتصالات، لا تخرج عن الإطار المحدد لها، ويمكن أن يتاح للأفراد الإتصال المباشر مع أي فرد، فمن خلال هذه الشبكات، يتم سير العملية الإتصالية بنقل وتبادل المعلومات، حيث أن شبكة الدائرة، يكون فيها كل عضو، مرتبط بعضوين وشبكة العجلة تكون الصلة فيها مباشرة مع المدير، أما شبكة حرف Y، فيكون الإتصال عبر قناة إتصالية في الوسط

وشبكة السلسلة، يكون فيها على خط واحد ، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبيه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى (1)

المبحث الرابع: أهداف الإتصال التنظيمي

لا يمكن لأي منظمة كانت أو مؤسسة أن تنمو أو تستمر، دون إتصال بين أعضائها ولهذا فإن عملية الإتصال، تسعى لتحقيق هدف عام، ألا وهو التأثير على المستقبل ، حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها، أو على إتجاهاته أو على مهاراته، حيث تهدف العملية الإتصالية في أية منظمة مهما كان نوعها إلى:

1-تسهيل عملية إتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات

2-إعلام المرؤوسين بتعليمات خاصة بتنفيذ الأعمال، أو الإمتناع عن تنفيذها بشكل معين وفي وقت معين، وهذا يعني تسهيل سير المعلومات وسيرها وتبادلها.(2)

¹-محمد أبو سمرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

²-رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 451

3- تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم، تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات ، التي تم وضعها من أجل ذلك.

4- تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، من أجل تطوير وتحسين مواقف وإتجاهات الأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال ، وكذلك تحقيق الحاجات الإجتماعية والنفسية،⁽¹⁾ منهيسمح الإتصال بتحقيق التنسيق والترابط والتعاون بين وحدات المنظمة ، وبالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة ، وهذا ما يحفز الموارد البشرية

5- نقل الآراء ووجهات نظر العامل في الإدارة وردود أفعالهم، إتجاه الأوامر الصادرة والتعبير عن المشاعر والأحاسيس

والفكرة الأساسية للإتصال، تكمن في تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم ، كما يساعد المدير على الإتصال بالموظفين في جميع المستويات التنظيمية، بهذا يتغلغل الإتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وكفاءاتهم الإنتاجية.⁽²⁾

حيث يساعد الإتصال على أداء الأعمال بطريقة أفضل، حيث يجعل الأفكار والتعليمات مفهومة وواضحة، ويتيح للأفراد العاملين، الإستعلام عن مختلف المواضيع المختلفة .

6- من خلال عملية الإتصال، إطلاع الرئيس على نشاط المرؤوسين، كما يستطيع التعرف أيضا، على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، أي أن الإتصال، يعد وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين⁽³⁾

¹ -رضا صاحب أبو حمد آل علي، نفس المرجع السابق، ص 451

² -عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص 52

³ -نورة بن وهيبه ، الإتصال المؤسسي، مرجع سبق ذكره ، ص 68

المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي

يؤدي الإتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا أساسيا، حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتر" و"كاهن"، وهما من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة، اللذان يؤكدان، أنه يجب عدم اعتبار الإتصال مجرد عملية تحدث بين المرسل والمستقبل فقط، ولا يخفى أن وظائف الإتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال، ويمكن ملاحظة ذلك في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية ، في مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى القول، أن الإتصال له عدة فوائد يمكن أن نلخصها في :

1-الإنتاج:

إن عملية الإتصال تحدد سير الإنتاج، من حيث الكمية والنوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنمية والأداء، كتوجيه الإنذارات، إبداء الرأي ، الإعلان عن مكافآت الأداء الجيد أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل، ورفع الإنتاج وإتخاذ القرارات وتحسين نوعية الإنتاج (1)

2-الإبداع:

وذلك بوضع أفكار وإبتكارات ومقترحات وأساليب وأنماط سلوكية جديدة، لتحسين وتطوير مستوى السلوك التنظيمي، وتطوير المؤسسة، حيث تعد وظيفة الإبداع، أقل وظائف الإتصال ممارسة وتطبيقا على مستوى المنظمات الحالية ، وذلك ناتج عن المقاومة التي تبديها مختلف الأطراف والفعاليات للتغيير التنظيمي، بحيث يمكن الإفتراض، أنه كلما كان المجهود أكبر، كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى وذلك لشعور وإحساس الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف والتأقلم مع الوضع الجديد، والإبداع بعدان يجسدان وظيفة أساسية ورئيسية:

-يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة

-يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول (2)

¹-محمد العمري أبو النجا، إتصالات في الخدمة الإجتماعية ، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986، ص ص144، 145
²-محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، (د-ط) ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2000، ص 309

3-التنظيم:

يلعب الإتصال دورا هاما في عملية التنظيم، إذ نجد إتخاذ القرارات، لا يكون سليما إلا إذا كانت هناك معلومات كافية، حول المحيط الداخلي للمؤسسة، فعالية القرارات، تكون مرتبطة بالإتصال السريع والسهل، إذ يتجه الإتصال نحو تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة (1)

4-التنسيق:

يقوم نجاح المؤسسة على وجود الجهود، من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك ولهذا يعد التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح والورشات داخل المؤسسة، أمر لا مفر منه، إذ أن الإتصال الجيد، يساعد على التنسيق الفعال، خاصة الإتصال الأفقي، ذلك من أجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة، ويتم من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الأقسام الأخرى، وبالتالي الإسهام في الوصول إلى الحلول والأفكار الهامة بصورة مشتركة (2)

5-الصيانة:

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة ، في أداء ثلاثة مهام رئيسية :
-حفظ الذات وما يربط بها من العواطف والمشاعر
-تغيير مواقف الأفراد من القيمة، التي يولونها التفاعل، الذي يحدث فيما بينهم على مستوى عمودي وأفقي
-ضمان إستمرار العملية الإتصالية والإبداعية للمنظمة
وعليه فالإتصال، يهتم بالوظائف البشرية والتنظيمية من جهة، وبالوظائف الوقائية من جهة أخرى لفروع وأقسام المؤسسة ، تمكنه من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة .

الرقابة:

الإتصال يعد أداة أساسية في عملية الرقابة والإشراف لمعرفة، إذا ما كانت هذه الأعمال المتغيرة ، تتوافق مع المعلومات النازلة(3)

¹-محمد سيد فهمي ، نفس المرجع السابق، ص 309

²-محمد العمري أبو النجا ، مرجع سبق ذكره ، ص 146

³-عبد الغني بسيوني عبد الله ، أصول علم الإدارة العامة ، (د-ط)، الدار الجامعية للطباعة ، القاهرة ، 1993 ، ص 97

المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي

يقصد بمعوقات الإتصال، كافة المؤثرات، التي تمنع عملية الإتصال، وذلك بتبادل المعلومات أو تعطيلها، أو تؤثر إرسالها أو إستيلاهما، وتؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتت المعلومات وتشويهاها، فتقلل من فعالية عملية الإتصال، وبالتالي تساهم في التقليل من الوصول إلى الأهداف المنشودة ، ومن بين هذه المعوقات نجد :

✓ معوقات الشخصية:

تتمثل في مجموعة من المؤثرات، التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات، وتحدث فيها أثر عكسي، كعدم القدرة على التعبير الجيد وإختيار ألفاظ مبهمه وفيها غموض، وعدم إصغاء العاملين وإختلاف قدراتهم ومدركاتهم العقلية، حيث تعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية، التي تجعل الأفراد، يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم، ومدى فهمهم للإتصال والإستجابة له، ونجد كذلك عدم الثقة بين الافراد، فضعف الثقة، يؤدي إلى عدم تعاونهم ، وبالتالي فاعليتها، أي أن الفرد يميل إلى إختيار ما يسمعه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى، لا تلفت إنتباهه، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه (1)

✓ معوقات الإتصال من قبل المرسل:

كثيرا ما تتمحور الصعوبات، التي يواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب.

-عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة

-تركيز وتفكير المرسل حول ذاته

-تكوين المرسل للأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل

-الإعتقاد بأن المستقبل ، ينظر إلى المعلومات بنفس الشكل ، الذي ينظر إليها هو (2)

¹-فرح شعبان ، الإتصالات الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 175

²-محمد أحمد النابلسي، الإتصال الإنساني وعلم النفس، (د-ط) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1991، ص41

✓ معوقات من قبل المستقبل :

يقع المرسل إليه في الخطأ عند إستقباله للمعلومات، التي يرسلها المرسل، حيث تتشابه كذلك الأخطاء ، التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء ، التي يقع فيها المرسل.

✓ معوقات في الرسالة:

تتمثل الرسالة عنصرا هاما من عناصر الإتصال، ومن العقبات التي نجدها، توافق محتوى الرسالة، من حيث القيم والمفاهيم بين المرسل والمرسل إليه، كما أن الإفراط في إستخدام الرسائل، يمكن أن يحدث تشويشا إلى طرف المستقبل والنتائج، عن طريقة صياغته اللغوية ، ومن بين هذه المعوقات نجد :

-سوء الإدراك والفهم للمعلومات ، التي تتضمنها الرسالة

-عدم القدرة على إنتقاء كلمات سهلة ومعبرة

-إفتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تغييرات الوجه أو حركات الجسد

✓ معوقات في وسيلة الإتصال :

-إختيار وسيلة الإتصال ، لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال

-عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال

-إختيار وسيلة الإتصال ، لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالإتصال

-المساواة بين إستخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للإتصال

✓ المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وإنسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الإتصال بين العاملين والموظفين فيها ، تبين مراكز إتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف، يسبب عائقا كبيرا ، في عملية الإتصال الفعال ، ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي: (1)

¹- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (د-ط) ، الدار الجامعية ، القاهرة، 1989، ص275

- عدم كفاءة الهياكل التنظيمية، من حيث المستويات الدنيا للتنظيم، وخاصة أولئك الذين لديهم طموح الترقية والصعود ، يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا ، بحيث تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ، ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة .
وإنطلاقاً مما تم عرضه ، يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ، حيث يصعب التحكم في كل العوامل ، من أجل فعالية التنظيم (1)

¹- أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص275

• خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدمناه في هذا الفصل حول الإتصال التنظيمي، الذي يمثل العمود الفقري لأي تنظيم، مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على المؤسسات، أن تعطي أهمية بالغة للإتصال، بإعتباره مفتاح النجاح وضمان السير الحسن للمؤسسة، حيث يعمل على إدارة الصراعات التنظيمية الموجودة بين مختلف الفعاليات التنظيمية، وإتخاذ القرارات الإدارية العقلانية، التي تساهم في زيادة الكفاءة التنظيمية والفعالية الإدارية، إضافة إلى مساهمته الفعالة والكبيرة في تحقيق أسس التفاهم والتنسيق والإنسجام بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية ، وتجسيد اسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية لدى الأفراد العاملين، كما يقوم بتحقيق أهداف الأفراد الشخصية والنفسية والإجتماعية وأهداف وغايات المؤسسة على المدى البعيد أو المتوسط أو القريب .

الفصل الثاني

الفصل الثاني: ماهية الموارد البشرية

• تمهيد الفصل

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الموارد البشرية

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للموارد البشرية

المبحث الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

المبحث الخامس: الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

● تمهيد للفصل:

تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها على مجموعة من الوظائف الموزعة في هيكلها التنظيمي، فقد أصبحت الموارد البشرية، العنصر الأساسي والجوهرى للإدارة الحديثة حيث تشكل الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية، ويقصد بلفظ الموارد البشرية هم مجموعة من الأفراد، سواء كانوا عمالاً أو موظفين، يقومون بأداء مختلف الوظائف والأدوار المكلفين بها، ومن أجل تحقيق الفعالية الإدارية السليمة ومردودية الإنتاج، فإن هذا يتطلب توفر المهارات والتقنيات المناسبة لدى الأفراد العاملين، سواء كانت مهارات معرفية أو علمية أو إتصالية وتوفر البنية الجسمانية (البدنية) من أجل أداء الوظيفة المكلف بها .

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الموسوم بـ "ماهية إدارة الموارد البشرية" المقسم إلى خمسة مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول بعد التمهيد له، إلى نشأة الموارد البشرية ونشأتها، وفي المبحث الثاني، مفهوم الموارد البشرية، وفي المبحث الثالث خصائص إدارة الموارد البشرية، وفي المبحث الرابع، العوامل المؤثرة في الموارد البشرية، وفي المبحث الخامس والأخير أهم الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية مع خلاصة الفصل

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الموارد البشرية

إن التطور الحديث للموارد البشرية، خاصة في الدول المتقدمة، لم يكن حديث النشأة بل مرّ بمراحل متعددة تدريجياً، وسوف نتناولها وفق تطورها الزمني، حسب المراحل التالية :

1-المرحلة الأولى:(ظهور الثورة الصناعية)

تعد مرحلة الثورة الصناعية في أوروبا، خلال القرن الثامن عشر، نقطة البداية لظهور أداء الموارد البشرية، من خلال مختلف، التي ظهرت على إدارة مختلف المنظمات من جهة، ومن جهة أخرى تدني قيمة العامل، نظراً إلى ظهور الآلات وإحتلالها مكانة، وكذلك ظهور مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية بين العمال، من خلال كثرة الأعمال المذكورة والروتينية، والتي لا تحتاج إلى مهارة بالإضافة إلى الحجم الساعي الكبير (1)

2-المرحلة الثانية: (ظهور الحركة العلمية)

حيث أدت هذه الحركة إلى ظهور ممارسات إدارة الموارد البشرية مع مطلع القرن العشرين (20)، حيث ركزت على استخدام أساليب علمية بهدف التعرف على العاملين ذوي المهارات والقدرات الكافية، لتحقيق الأداء الفعال، كما ركز رائد الحركة العلمية "فريدريك تيلور" على القياس العلمي للعمل وتحديد أفضل الوسائل للأداء ولإختيار وتعيين المناسب للأفراد وفق مؤهلاتهم (2).

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية

يعتقد الكثيرون أن ظهور المنظمات العمالية، كان نتيجة ظهور إدارة الحركة العلمية التي يعتقد أنها حاولت إستغلال العامل لمصلحة صاحب العمل، من الزيادة في الأجور وتخفيض ساعات العمل، متبعين أساليب القوة والإعتماد على الإضراب والمقاطعة (3)

4-المرحلة الرابعة: (الحرب العالمية الأولى)

لقد حدثت بعض التطورات في إدارة الموارد البشرية، بظهور بعض المتخصصين وكذا زيادة الإهتمام بالرعاية الإجتماعية والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية(4)

¹-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص32

²-محفوظ أحمد جودة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010، ص ص ، 9، 13

³-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص ص2، 4

⁴-عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، (د-ط)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص 14

5-المرحلة الخامسة: (ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية)

حيث بينت هذه المرحلة أن العلاقات الإنسانية، كميدان لإدارة الموارد البشرية، ولها أهمية قصوى، وذلك نتيجة للدراسات، التي قام بها "إلتون مايو" (iltonMayou) حيث أثبت أن الفرد العامل، ليس أداة بسيطة، ولكنه شخصية متفاعلة مع محيط العمل كذلك ظهرت الحاجة إلى الدراسة ومعالجة المشاكل الإنسانية داخل المنظمة، وأيضاً أهمية رضا العامل على عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل . (1)

6-المرحلة السادسة:(مابعد الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا)

تعد الموارد البشرية نواة التطور والنشاط، حيث مسؤولية إدارة الموارد البشرية وظائف حديثة أبرزها: الإعلام، التكوين وتنظيم المؤسسة والضمان الإجتماعي والتقاعد (المسار المهني للمورد البشري) وتوسيع نطاق هذه الوظائف، تشمل مختلف السياسات في المفاوضات والممارسات النقابية ، وكذلك الاستفادة من نتائج البحوث في علم النفس وعلم الاجتماع، فيما يخص العلاقات الإنسانية ، وصولاً إلى إصلاحات متعلقة بالمؤسسة، مما يساعد على بروز الملامح الواضحة لإدارة الموارد البشرية بشكل مناسب وفعال وسليم وصحيح(2)

-مفهوم الموارد البشرية:

جميع الناس، الذين يعملون في المنظمة رؤساء، مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء وظائفهم وأعمالهم، تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية، التي توضح وتوحد أنماطهم السلوكية ومجموعة من الخطط والسياسات والإجراءات والإستراتيجيات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة المختلفة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة، تعويضات متنوعة، تتمثل في الرواتب والأجور.(3)

¹-حسن إبراهيم ديوم ، إدارة الموارد البشرية ، منظور إستراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 ، ص 360

²-أحمد ماهر ،إدارة الموارد البشرية ، (د-ط) ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 38

³-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 145

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للموارد البشرية

أ-الوظائف الأولى للموارد البشرية:وتتمثل فيما يلي:

1-تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحدد مواصفات من يشغلها

2-تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، ويتطلب تحديد هذا، طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها، والمقارنة بينها، لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة .

3-الإختيار والتعيين:

وتعتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتهيئتهم من خلال طلبات التوظيف والإختيار والمقابلات الشخصية، وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

4-تصميم الهياكل التنظيمية:

وتضم هذه الوظيفة، تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها، وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف، كي تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور، حتى يتم ضمان مقابل للقيم والهيئات المخالفة للوظائف المختلفة

ب-الوظائف الثانية: وهي الوظائف التي بعد تحسن الفرد في عمله

1-تصميم أنظمة الحوافز:

ونعني منح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل .

2-تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم المؤسسة لمنح عاملها مزايا معينة، مثل: المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات العاملين، في شكل خدمات مالية وإجتماعية رياضية وقانونية ، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها . (1)

¹-مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار النشر ألفة للوثائق، الجزائر، 2019، ص 36

3-تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين، بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء. (1)

المبحث الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية

تتمثل هذه الخصائص في:

- القدرة على التعامل في السوق الذي يتصف بالتقلبات والفجائية
- التحرر من أسر الخبرات الماضية، بوجود التخصص المهني والعمل الدقيق، والقدرة على الإنطلاق نحو مجالات العمل والتخصصات والأسواق وشرائح المتعاملين باستمرار.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية، إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة التغيرات والتطورات داخل وخارج المنظمة
- الإهتمام بإكتساب المعرفة الجديدة، وتحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية في فروع المعرفة والخبرة، مع إتاحة مساحة المعارف المساندة .
- قبول التغيير والإستعداد لتحمل مخاطر العمل ، في مجالات أو مناطق جديدة
- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات، وتوفير درجة كافية من الإستقلالية وعدم الإعتماد على الغير كمصدر توجيه وإرشاد
- قبول التنوع، وتحمل الأعباء، سواء كان في أعضاء فرق العمل، التي يتعاون معها، أو في العمل، أو في مجالات العمل والمسؤوليات .
- القدرة العالية على العمل في فرق، ليس بالضرورة، أن تكون على أساس المواجهة الشخصية، ولكن على إدراك قيمة العمل، والتعامل بمنطق مع الفريق.
- الإبتكار والإبداع وإستثمار الطاقات الذهنية، في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات ، وإتباع طرق وأساليب جديدة لتحقيق الأهداف .
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر، من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية(2)

1- مصطفى كولار وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 36

2-وسيلة حمداوي، تطوير الموارد البشرية، الرابط الإلكتروني: www.noor.com، تاريخ الإطلاع : 13ماي 2022، الساعة:

-تحمل الصدمات وقبول الفشل، وتصحيح الأخطاء الموجودة
-الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل، وعدم الركود إلى قبول، ما حققه الفرد من نجاح،
بل السعي بإستمرار إلى ما هو أفضل، سواء له أو للمنظمة التي يعمل فيها .
-قبول التحديات والمهام المعينة، وإعتبارها فرصا لا تتكرر، لإثبات الذات وتحقيق
التفوق والتميز . (1)

أما خصائص الموارد البشرية فتتمثل في:

أ-المعارف: وهي مجموعة من المعلومات المحصل عليها، والتي تساعد على فهم ما
يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وأخرى تطبيقية
أما المعرفة النظرية، فهي المعرفة العلمية، التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات
أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة، أما المعرفة التطبيقية، فتتمثل في الخبرة المتحصل
عليها

بالتكوين في مكان العمل، فهي مرتبطة بشخصية العامل وقدرته على الإستيعاب(2)

ب-المهارات:

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد ، فهي قدرة الفرد على
التصرف بشكل معين، ذلك للقيام بعمل مطلوب منه، ويمكن معرفة مهارة الفرد، من خلال
قياس قدراته قبل القيام بوظيفة معينة (3)

ج-التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب، بغرض رفع كفاءة الأفراد، ومعارفهم ومهاراتهم
وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة ،على المنظمة أن تحدد إحتياجات ومتطلبات
المرووسين للتدريب، وأن تستخدم المناسبة الأساليب والطرق، وتعمل على تقييم فعالية هذا
التدريب . (4)

¹ نفس المرجع

² -خيرة قوبيع، تنمية الموارد البشرية -مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى
"الظهرة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص : تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010، ص 70

³ -وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، (د-ط)،مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2004، ص 24

⁴ -عمر وصفي عقيل ، إدارة الموارد البشرية -بعد إستراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص11

د-تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، وعلى الأخص ،فيما يخص النقل والترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل (1)

المبحث الرابع : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

لا يمكن متابعة تطورات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، بدون ربطها بالتطورات التي تشهدها الصناعة والتطور التكنولوجي، وما هادفة من تغيرات في الهياكل الإدارية للمؤسسات ، فمن بين العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية ، نذكر منها ما يلي :

أولاً: تحسين المستوى التعليمي مع ظهور النقابات

مع تطور الوضع الإجتماعي والتحسن ، الذي عرفه العامل في مستواه التعليمي، أصبح اليوم الفرد العامل، يستطيع أن يسمع أفكاره للغير، بعد أن كان العامل لا يستطيع رد أوامر صاحب العمل ، لما يحس من قوة ، تضمنها له القوة النقابية المنخرط فيها

ثانياً: تطور وتنظيم الصناعة

إن التطور الذي شهدته الصناعة الحديثة في هيكلها، جعل منها أكثر إتجاها نحو إستقرار العمال، ذوي التكوين وتقديم بعض المعطيات، حول المهام المختلفة للعامل، وقد أشار (tsaW) بقوله : " لا يمكن لأي مؤسسة إقتصادية أن تصل إلى مستوى عال من الإزدهار، إذا لم تعط لمتعاونيها العمال، في أي درجة من السلم المهني ، الذي يتواجدون به، الوقت ضروري لتطورهم، وأكدت هذه النتيجة، من بين الأسباب الهامة في خسارة المؤسسة، تكون في عدم إستقرار العامل"

ثالثاً: التطور التكنولوجي

لقد ساهم التطور التكنولوجي للآلات في إظهار الدور الخاص بالعامل في المؤسسة أكثر فأكثر، بعد أن أصبح في إمكانية متابعة عدد من الآلات في نفس الوقت، وبإدراك ما يمكن أن يحصل لها، في حالة إهماله لها، وما لذلك من أثر معتبر على نتيجة المؤسسة(2)

1- عمر وصفي عقيل ،نفس المرجع السابق، ص11

2-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية ، (د-ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر،

-رابعاً: الإهتمام بمردودية العامل:

من أوائل من جلب الإنتباه للصناعة بشكل كبير إلى العامل، وإرتباطه بالآلة كان "فريدريك تايلور"، بحيث أظهر حجم المزايا، التي يمكن تحقيقها من طرف المؤسسة بدراسة العامل مع الآلة كفرد، وليس أخذ العمال كجماعات، وأطلق بذلك فرع جديد في علم العمل، المتمثل في دراسة العامل البشري، وفي الأخير إنتهي إلى أن :

-المهن المعتمدة بحد ذلك الوقت متطلبة فقط مؤهلات جسمية، فيزيائية، تتطلب في الواقع أيضاً، إمكانيات فكرية

-كثير من المهن التي يقوم بها العامل الصناعي، تتطلب درجة عالية من الطاقات الجسمية والذكاء ، وبعض الإستعدادات الفكرية ، مثل: الإهتمام⁽¹⁾

المبحث الخامس: الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

يمكننا أن نصنف هذه التحديات إلى ثلاثة مجموعات، التحديات البيئية، التحديات التنظيمية، التحديات الذاتية .

أولاً: التحديات البيئية (EnvermentaleChallenges)

تتمثل هذه التحديات بجميع متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة على أدائها نظراً إلى صعوبة السيطرة المباشرة على هذه التغيرات من قبل المنظمة ، وبالتالي يجب تحليل الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى الإستجابة السريعة لهذه التغيرات البيئية ومن العوامل الخارجية⁽²⁾

ومن بين هذه التحديات مايلي :

-تطور وظائف الموارد البشرية

-التغيرات الخارجية التي أثرت في وجود الموارد البشرية

-دور إدارة الموارد البشرية في التعامل مع الفروق الثقافية

-التحديات التنظيمية الداخلية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

-تحليل العلاقات بين إستراتيجية المنظمة وسياسات إدارة الموارد البشرية⁽³⁾

¹-ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 12

²-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي) ، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 31

³-فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، (د-ط)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006، ص39

-التأهيل المهني والتخصص لمديري إدارة الموارد البشرية
-مسؤوليات حماية البيئة من التلوث

ثانيا: التحديات الفردية: (EndividuelleChallenges)

تتضمن هذه التهديدات، جميع القضايا الخاصة بالعاملين والقرارات المرتبطة بهم، ومن أهمها:التطابق بين الفرد والمنظمة إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين، مع قيم الفرد والمنظمة، وجذب الأكفاء منهم، للعمل والإستمرار مع المنظمة، إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيسي لعمل المدراء ، في ظل البيئة المتغيرة (1)

ثالثا : التحديات التنظيمية : (OrganizationalChallenges)

تتمثل هذه التحديات بالمتغيرات الداخلية، والتي يسهل على الإدارة توجيهها أو السيطرة عليها، فتتمثل هذه التحديات في المتغيرات الداخلية، والتي يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها ، إذ أنها ترتبط بها مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة .

أهم تلك التحديات، لابد من مواجهتها والتحسس لها، هي حاجة للمنظمة للموقع التنافسي ومشاكل تخفيض القوى العاملة في المنظمة، وإن الحاجة للحصول على الموقع التنافسي يتطلب تركيز التكلفة والنوعية، ولذلك من المهم إيجاد طرق مناسبة لزيادة فعالية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية، ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

-إستخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع

-تحسين الجودة ، وذلك من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة

-خلق القدرات المتميزة ، من خلال سياسات الإختيار والتعيين والتدريب والتطوير (2)

¹-فريد النجار، نفس المرجع السابق ، ص39

²-سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 34

● خلاصة الفصل:

نخلص في هذا الفصل بفكرة عامة ، وهي أن إدارة الموارد البشرية ، لم تأت من العدم وإنما كانت نتيجة لعدة تطورات (اقتصادية، إجتماعية سياسية، إنسانية)، إلى أن أصبحت على ماهي عليه من تطور، ويبرز ذلك من خلال التعاريف الشاملة، التي إتفق عليها معظم الباحثين والعلماء، على أن إدارة الموارد البشرية، تتعلق بأهم عناصر الإنتاج، وهو العنصر البشري .

كما تبين أن لإدارة الموارد البشرية، أهداف عديدة ومتنوعة أهمها: تزويد المؤسسة بـمـوارد بشرية فعالة، ولا يمكن أن تكون في معزل عن الموارد المادية والمالية، مما وجب العمل على تدريبها وتكوينها حتى تحقق الأداء الوظيفي المناسب .

إن نجاح المؤسسة مرهون بتثمين وتحفيز وتنمية الموارد البشرية، بإعتبارها تمثل أساس زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة الإدارية والتنظيمية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنمية وتحفيز الموارد

البشرية

• تمهيد الفصل

المبحث الأول: تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة

في تحسين أداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء

المبحث الرابع: مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية

المبحث الخامس: الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية

• خلاصة الفصل

● تمهيد للفصل:

يعد الإتصال التنظيمي، العنصر الحيوي المحرك لجميع نشاطات ووظائف المؤسسة باختلافها، سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدماتية، حيث يضمن الإتصال إحداث التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية، سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا، وهذا من أجل التسيير الأمثل لمختلف موارد للمنظمة، سواء كانت موارد بشرية أو مالية أو بشرية .

حيث تعد الموارد البشرية، من أهم العناصر الهامة والأساسية، لكي تقوم المؤسسة بجميع وظائفها ومهامها على أكمل وجه ممكن، وهذه الموارد البشرية ، تحتاج إلى تدريب وتكوين عال للتزود بمختلف المهارات والقدرات والخبرات المعرفية والإتصالية والتقنية والإدارية، من أجل تحقيق الأداء المهني الأفضل، كما يتوجب على هذا العنصر البشرية ضرورة التفاعل والإتصال مع الرؤساء والمسؤولين، من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة، وبناء علاقات إجتماعية وإنسانية، وفق أسس ودية وسلمية، وعلى الثقة والتفاهم والحب والإحترام المتبادل، كون العنصر البشري، يمثل القوة الضاربة والمعادلة الصعبة التي تعمل على زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة الإدارية والتنظيمية .

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل تحت عنوان "**العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنمية وتحفيز الموارد البشرية**" حيث سنتطرق إلى مباحثه الخمسة بعد التمهيد له إلى تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المبحث الأول، وفي المبحث الثاني مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية، أما المبحث الثالث دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء، وفي المبحث الرابع مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية، وفي المبحث الخامس والأخير إلى الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية مع خلاصة الفصل .

المبحث الأول: تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها لابد على المؤسسة، ومع نظام سليم للتسلسل التنظيمي، والذي يمكنه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور إتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم، ولذلك وجب على المؤسسة تهيئة مختلف وسائل الإتصال، حتى يتمكن العاملون من الإطلاع على القرارات والآراء والمقترحات من جهة، وتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة أخرى .

والموارد البشرية عندما ترى أن هناك من يلح على طلب إقتراحاتهم وآرائهم، بل أكثر من ذلك، فإن بعضها موضع الإهتمام، سرعان ما يتكون لديهم الإحساس بالراحة النفسية الشيء الذي يجعل إتجاهاتهم في الغالب إيجابية، وهذا ناتج عن تشجيع الإتصال التنظيمي بين كل الأطراف في المؤسسة، وبموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية، وتؤدي إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة . (1)

ومن مظاهر تأثير الإتصال التنظيمي على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

1- الإتصال والمناخ التنظيمي:

حيث يساهم هذا الأخير في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائص وفعالية الإتصالات، تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، والإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، حيث يعد وجود إتصالات فعالة، مؤشرا هاما على وجود مناخ محكم ومنظم وجيد، وأن غياب قنوات الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسينوما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع الموارد البشرية وعدم ترسيخ علاقات الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي، يخلف مشاعر القلق والإحباط للموارد البشرية ويقفل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس إستخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات (2)

1-هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص150
2-ناصر دادي عدون، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د-ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، صص، 182، 183

ذات الكفاءة العالية لأداء العامل وفعاليتها وتنمي روح التعاون والتقارب والإنسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهمية والإهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظام الإنفتاح والإنسياب الذي يحقق الإتصالات والأداء (1)

والإتصال الجيد هو الإتصال الجيد بإتجاهين، لأنه يتيح للموارد البشرية فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بأن الإتصال في إتجاه واحد (تنازليا) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى وإنسيابها إلى أسفل السلم الهرمي، تؤدي بالعاملين إلى الخمول واللامبالاة، باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها.

إن أنماط الإتصالات السائدة، من شأنها التأثير في خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والإبتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية، يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء لغرض تحقيق فعالية الأداء الجيد، والإتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل، ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات، أن الإتصال الفعال، علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء، ويرى بعض الكتاب، أن الإتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، بتحديد معايير ومؤشرات الأداء، وكذا تحفيز وزيادة حماس العنصر البشري للعمل(2)

2- الإتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن إستخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع وتأثير التوافق بين الدوافع إلى العمل والحوافز إلى العمل الموجودة في المؤسسة مكتملة، كما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة بشكل كبير، بمعنى أن يكون التوافق بين الحاجات، التي يشعر بها الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات منها:(3)

1-ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 183

2-حريم حسين، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 244،243

3-خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 35

-إرتفاع معدلات التغيب وترك العمل

-إرتفاع معدلات الشكاوي

-إنخفاض معدلات الأداء (1)

3-الإتصال كوسيلة في تعبير سلوك الموارد البشرية وتحسين الأداء:

تعريف السلوك: قبل أن نستهل في الشرح، لابد أن ننطلق من فكرة أن الهدف من

دراسة السلوك البشري والتنظيمي، هو تحسين الأداء والفعالية لدى الموارد البشرية.

ويعرف السلوك البشري، على أنه مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية، التي يسعى عن طريقها الفرد، لأنه يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي، الذي يعيش فيه، وتتأثر العملية الإتصالية، وتؤثر من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة، حيث تستند جميع أوجه النشاط الإتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى العاملين، بإعتبار أن الشخص أو الفرد الناجح، يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية، التي تقود السلوك الإنساني

ففي المجال الإداري، يعتمد الكثير من الرؤساء على السلطة، كقوة رسمية إلى حد بعيد في إتصالهم بعاملهم، بهدف إحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها هي أداة لتقييم العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم ، وكذلك التنسيق بين جهودهم ورقابة أعمالهم تحقيقاً للأهداف والرفع من فعالية الأداء

المبحث الثاني: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية

تلعب الوسائل التقنية الحديثة في مجال الإعلام والإتصال، من تجهيزات ووسائل الإتصال إعلام آلية، دورا كبيرا سواء من ناحية كونها أدوات جمع وتخزين ومعالجة المعلومات، التي تتميز اليوم بكثرتها في المؤسسات الحديثة، وتغيرات المحيط المتسارعة والمتجددة، أو من ناحية المساعدة على إتخاذ القرارات الضرورية، لسير المؤسسة في مختلف المستويات والحث أيضا عن كيفية سير المعلومة داخل المؤسسة، من خلال(2)

1-خضير كاظم محمود، نفس المرجع السابق، ص 35

2-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 53

نظام المعلومات بها، ومدى مساهمة هذه الأنظمة في تفعيل الإتصال داخل المؤسسة، وبالتالي تفعيل أداء الموارد البشرية (1)

لقد أصبحت تحظى تنمية وتفعيل الأداء البشري بأهمية كبيرة، في وقتنا الحالي، خاصة مع المنافسة الشرسة، التي يعرفها قطاع الأعمال، لذا فإن السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تفعيل أداء الموارد البشرية المتاحة داخله.

وفي مجال ساهمت تكنولوجيا المعلومات مساهمة كبيرة، حتى أصبح يدرج من المؤشرات الفعالة في عملية تحسين أداء العنصر البشري، حيث تشمل التكنولوجيا مجموع التي تسمح بجمع وتخزين ومعالجة ونقل المعلومات في شكل أدوات، بيانات، صور، وهي الوسائل والآلات بمختلف أنواعها، وكذلك الشبكات المستخدمة في إدخال وتخزين ونقل المعلومات بين المرسلين والمستقبلين في عملية الإتصال

سنذكر بإيجاز أهم الوسائل التكنولوجية للإتصال، التي تساهم في عملية تفعيل الأداء، وتساهم في تطوير عملية نقل المعلومات والبيانات ومن أبرزها: (2)

1-التلكس:

هو جهاز يتم من خلاله إرسال الرسائل بالكهرباء، عن طريق تخصيص شفرة معينة لكل حرف، وتعرف بشفرة "مورس" وتطور إلى إستخدام الشرائط المثقوبة، والتي بإمكانها إرسال إشارات كهربائية عبر خطوط البرق إلى أخرى بين طرفي الإتصال

2-الهاتف:

وهو نظام للنقل الإلكتروني للصوت، وهو قادر على نقل الصوت والصورة والإثنين معا بين طرفي الإتصال . (3)

1-ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 59

2-عبد النور يحيوي، دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية- دراسة حالة إذاعة الجزائر من معسكر، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2019، ص ص ، 68، 69

3-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 59

- 3- الحاسوب:** هو جهاز إلكتروني لمعالجة وتخزين ونقل وإرسال البيانات والمعلومات
- 4-جهاز الفاكس:** جهاز يتميز بوظيفتي الهاتف والنسخ، ويتم عن طريقه إرسال مختلف الرسائل والوثائق، حيث يحولها إلى إشارات كهربائية من المرسل إلى صورة طبق الأصل لدى المستقبل، ويستخدم في خطوط الهاتف العادية والكهرباء
- 5-شبكة الانترنت:** الأنترنت هي شبكة عالمية يتم من خلالها ربط مختلف الكمبيوتر مع بعضها البعض في إطار شبكة واحدة عن طريق الهاتف أو الأقمار الإصطناعية، وتعمل على نشر المعلومة والمعرفة الثقافية..إلخ، وتكمن من إختصار الوقت في المراسلات، كما تساهم في توفير كم هائل من البيانات والمعلومات بكافة أشكالها المصورة والمكتوبة والمسموعة، فضاء الإتصال بين مختلف المتعاملين أو المشتركين من مؤسسات أو باحثين أو أفراد وسيلة لنشر الأبحاث أو الكتب، كما تمكن من الوصول لأية معلومة في العالم، وتساعد هذه التكنولوجيا الحديثة على تفعيل أداء الأفراد من خلال الإتصال داخليا وخارجيا
- 6-شبكة الأنترنت:** هي شبكة تعمل بنفس نظام الأنترنت، تقوم بربط مختلف المتعاملين داخل المؤسسة وتمكنهم من تبادل المعلومات والبيانات والملفات والرسائل الإلكترونية..إلخ، وتكمن أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة، في إحداث تأثير إيجابي بالنسبة للفرد والمؤسسة، من خلال المميزات، التي تتصف بها وأثرها في رفع الإنتاج، إضافة إلى إستخدام البرمجيات وتوفيرها للصور، مما يمكنه من إتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.
- كما أن لهذه الوسائل دور فعال في مجال الإتصال المنظم والمحكم داخل المؤسسة وذلك بتوفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرار بالسرعة الفائقة واللازمة لذلك، وبالتالي فإنها تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري، ومن بين أهم هذه الوسائل، التي تؤثر على الأداء نجد الأنترنت، التي إعتمدت عليها، فإنها تؤدي إلى تقوية الإتصال التنظيمي ورفع الأداء الكلي للموارد البشرية، وكذا أداء المؤسسة، وهو أكبر دور يمكن أن تستخدمه لبعث (1)

¹-ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره،ص 60

طاقاتها نحو المنافسة فيما بينها، والإبداع عن طريق بناء الثقة وتحفيز العاملين على أداء عمل منظم

إن استخدام أجهزة الإتصال التكنولوجية، تساعد العاملين على أداء أعمالهم بأقل تكلفة وبحرية، الشيء الذي يساعد على تجاوز الضغوطات، التي كان العاملون يعانون منها بسبب بيروقراطية المؤسسة في توفير المعلومات بالوسائل التقليدية

وإن أكبر محفز يجعل العاملين، عناصر فعالة، هو تشجيعهم على مسايرة التغيرات السريعة وخاصة التكنولوجية ، التي لها تأثير على أدائهم (1)

المبحث الثالث: دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء

تقوم عملية الإتصال السليمة، بأداء دور حيوي ومؤثر على فعالية الأداء الوظيفي وتحسين معادلاته ورفع الكفاءة الإنتاجية، ويظهر دور الإتصال ورفع الكفاءة الإنتاجية ويظهر دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء في التأثير في وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، ومنه التأثير على أدائهم العام ككل، حيث توصلت إحدى الدراسات، التي سألت العاملين على الجوانب، التي يفضلونها في رؤسائهم ومدرائهم، تتمثل في معظم الجوانب، التي تدور حول الإتصال الجيد، مثل: إستماع المديرين لما يريد العاملون قوله، وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام عملهم، والهدف هنا هو توفير الإتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة .

التي تؤدي إلى زيادة وتحسين فعالية أدائهم، كما يحفز العاملين على العمل الجيد وتعيدهم على تحمل المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة، عن طريق منحهم فرص إتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال، وإكسابهم صفة النظام في العمل، مما ينمي الشعور لدى العاملين بالإنتماء للمؤسسة، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية بإتخاذ القرارات ومرونة العلاقات بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين رؤسائهم، كما يتضمن الإتصال التنظيمي، عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن (2)

1- نفس المرجع، ص61

2-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الفني وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2012، ص 67

الإطار العام المحدد عن أهداف المؤسسة، ومنه الإنقاص من إمكانية ظهور صراع بين الإدارة ومجلس العمال، كما يساعد على التخلص من البيروقراطية والمركزية المعرقة لنشاط المؤسسة والقاتلة لروح المبادرة والإبداع والتخلص من تنظيمات غير رسمية (1)

يساهم في وجود جو مهني عائلي مشجع نفسياً على العطاء، كما يؤدي التغلب على العقبات وتفهم مشكلات العمل ومعايشة مراحل تطورها، وبذلك بتوفير وقت وجهد العاملين في توجيهه نحو المشكلة مباشرة، وتحديد مسؤوليات واضحة للعاملين، مما يؤدي إلى دقة نتائج تقييم الأداء، كما يساعد على إيصال المعلومات للعاملين بسرعة، وزيادة قدرة العاملين على مجابهة أعباء العمل، والتقليل من معدلات الأخطاء في العمل، من خلال إيصال المعلومة الصحيحة وبشكل دقيق، ويمكن العامل الذي يقوم به، وهذا ما يجعله قادراً على الإبداع والإبتكار أثناء أداء العمل، وذلك لضمان تبسيط الإجراءات والسرعة في إنهاء المعاملات، وتوجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم للعمل بفعالية أكثر، كما ويؤدي إلى قدرات ومهارات العاملين

المبحث الرابع: مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية

إن المهارة في الإتصال، هي قدرة القائم بعملية الإتصال على إستخدام المعلومات والخبرات، التي لديه من خلال عناصر الإتصال الأساسية، لتحقيق أهداف محددة في الوقت، والإمكانيات المتاحة لديه، تعد المهارة من المقومات الأساسية لتحقيق أهداف الإتصال ونجد منها:

1-مهارة الإستماع:

وهي عملية أساسية، يجب على القائم بالإتصال، أن يتصف بها، فإذا كانت اللغة تتكون من مهارات أو مستويات وأنظمة متعددة، فإن تعلمها، لا يمكن أن تبدأ بغير الإستماع(2)

والإستماع إحدى أهم الوسائل، التي تعيننا على الفهم الأمور وتوضيحها، حيث له عدة أنواع المتمثلة في: (3)

¹-حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 67

²-حسن علي عطية، مهارات الإتصال اللغوي وتعليمها، (د-ط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 227

³-جون هيز، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: مروان طاهر الزاكي، (د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2010، ص 101

- الإستماع بغرض الإستيعاب
 - الإستماع بغرض التقييم
 - الإستماع بغرض التعاطف
 - الإستماع بغرض الإستماع
- 2-مهارة التحدث:

مهارة التحدث هامة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة، الذين يتضمن عملهم قدرا كبيرا من التعامل، سواء على صورة مقابلات، أو التحدث معهم في الهاتف، وبالرغم من القدرة على الحديث، ومضمونه إستخدام الصوت المناسب، وكذا مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم، وإختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر، الذي يتركه الحديث على الآخرين، فالمشرف يستوجب عليه معرفة كيفية التحدث للموظفين، من أجل إيصال الرسالة وكسب ثقتهم ، ذلك يحفزهم ويرفع معنوياتهم

-كيفية تحقيق فعالية الحديث:

وذلك بالتوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى، وأثناء الحوار، حتى تعطي المستمع فرصة للتعقيب عن الرسالة ومراقبة حركات وسكنات وجه المستمع جيدا، حتى يتبين مدى فهمه للرسالة ودرجة إهتمامه بها، كذلك تحديد نبرة الصوت، التي تناسب المسافة بينك وبين المستمع (1)

3-فن إدارة الإجتماعات:

تعد إدارة الإجتماعات أحد مهارات الإتصال الهامة في مختلف المؤسسات والمنظمات على إختلاف أنواعها ، تتمثل الإجتماعات في لقاء عدد من أفراد في مكان واحد (2) وزمن محدد لمناقشة أو دراسة ، أو بحث موضوع ما ، يهدف للوصول إلى نتائج معينة تخدم الموضوع (3)

¹-شريف الحمودي، مهارات الإتصال ، (د-ط)، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص41
²-محمد سيد فهمي، مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، (د-ط)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011، ص 206
³-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الفني وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2012، ص 67

وتحقق الهدف من الإجتماع، ويواجه رئيس الإجتماع تحديات مختلفة أثناء جلسات الإجتماع، لأنه يتعامل مع أفراد، لكل منهم طبيعة خاصة وخصائصه وإتجاهاته وطموحاته وقدراته، والتعامل معهم جميعا، يحتاج إلى مهارة عالية لخلق التفاعل الإيجابي والمطلوب بما يخدم هدف الإجتماع، ويؤدي إلى الوصول لنتائج واضحة . (1)

وتتطلب مهارة السيطرة على الإجتماع ثلاث مقومات :

-التعرف على الأنماط البشرية المختلفة المشاركة في الإجتماع

-التعرف على بعض النظريات، التي تساعد على مزيد من التفاعل، وذلك هدف

إكتساب مهارة إدارة المواقف بشكل عام .

4-مهارة الإنصات:

وهي المهارة التي تعتمد على قدرة الإنتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة، أي من السطحي إلى اليقظ، ومن ثم غلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع الفرد نفسه مكان المتكلم ومحاولة معرفة أفكاره ومشاعره، والتركيز فيما يقوله، ثم إخضاعه لما تملك من معلومات ومهارات وخبرات، ثم التحليل على ضوء ذلك، ثم الوصول إلى الإستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك .

5-مهارة التفكير:

وهي تعتمد على تدريب العاملين على أنماط التفكير العلمي الموضوعي، مع إستشارة التفكير لدى العاملين بالنسبة لكل ما يحيط بهم من في العمل من مشكلات ومواقف

وإستدعاء مشاركتهم للتفكير بها وإيجاد الحلول المناسبة معها، وكذلك عقد جلسات للتفكير، حيث يجتمع العاملون ليفكروا بلا قيود في حل المشاكل والتعامل مع مواقف العمل بشكل منطقي، كما يعتمد أيضا على أن يعرضوا أفكارهم وآرائهم في نواحي النشاط

اليومي (2)

¹حاتم علي حسن رضا، نفس المرجع السابق، ص 67

²نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، (د-ط)، عالم الكتب الحديث، أربد، الأردن، 2011، ص259

الذي يقومون به، ولا يكتفوا بعرض الحقائق والمعلومات ، بلا إعطاء وجهات نظرهم والتشارك في إتخاذ القرارات السليمة، وبالتالي تنمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية الإيجابية في المنظمة

6-مهارة الحوار والإقناع:

تتضمن هذه المهارة مجموعة من العناصر :

-إلتزام القول الحسن وتجنب الإساءة في الحديث والإلتزام بوقت محدد في المحاورة وعدم الإستفسار في الكلام والإطالة على حساب الآخرين، بما يترك أثرا سلبيا لديهم
-معنى الإستماع وأدب الإنصات، وتجنب المقاطعة والتقدير والإحترام مع المناظرة في الموضوع محدد وإلتزام الصدق، عدم التردد، الإبتعاد عن الأنانية والشخصنة والتجبر والتعصب في الحوار، كما يجب الحفاظ على الأدب، حتى لو قرر المقابل عملية إستفزازك مع الإبتعاد عن المساس بالعقائد، وقيم ومثل الآخرين، وفرق بين الفكرة وصاحبها، فلك أن تناقش الفكرة، وتثبت عدم صحتها، ولكن لا تتعرض لشخصية صاحبها، وفي الأخير الشكر إن تحصلت من محورك على معلومة جديدة .

7-مهارة الكتابة:

عند كتابة أية رسالة أو تقرير ينبغي مراعاة ما يلي:

-تجنب الأخطاء اللغوية في الكتابة

-أن تكون الكتابة موضوعية وبلغة سهلة ومبسطة ومفهومة ، والإبتعاد قدر الإمكان عن الكلمات الصعبة أو غير الشائعة

-حسن مراعاة تسلسل الأفكار وإستخدام علامات الترقيم

كما يجب على المرسل إتباع الإرشادات التالية:

-حدود الأهداف

-نظم أفكارك بوضوح وشكل مثير

-كن متجها نحو المُستقبل وإدراك مدى إهتمامه بالموضوع ودرجة معرفته بها(1)

¹-نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع السابق، ص 260

-إستخدام حقائق وأدلة كافية

-الأخذ بعين الإعتبار تحيزات المستقبل ومدى قدرته على الفهم⁽¹⁾

8-مهارة الإتصال الهاتفية:

ويتم ذلك بإستخدام الهاتف، حيث يستوجب معرفة كيفية التواصل عبره وإستخدامه الحسن والجيد، من أجل إنهاء الأعمال والتعاملات بسرعة وفعالية وبدقة كبيرة، دون حدوث أي خلل أو سوء تفاهم بين المرسل والمستقبل .⁽²⁾

المبحث الخامس: الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية

توجد وسائل متعددة للإتصالات، تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء، الإتجاهات البيانات، المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، وإختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة فيها، وعلى النمط السائد في المنظمة، ونوع المادة المراد نقلها، حيث تسمح هذه الوسائل بالتعبير وإتخاذ القرارات، وكذا المشاركة وإصدار الأوامر والتعليمات مما يساهم في تحفيز الموارد البشرية على الأداء الجيد وشعورهم بالإنتماء داخل المنظمة .
وتتمثل وسائل الإتصال التنظيمي في: في وسائل الإتصال الكتابية، الشفوية، غير اللفظية

1-وسائل الإتصال الكتابي:

إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة، تحتاج إلى دقة في التنفيذ، إذا تعلقت بموضوعات معقدة، كثيرة التفاصيل، فإن تفرع في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات، تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً وأشكالاً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات، الإرشادات، النشرات لوحة الإعلانات⁽³⁾

¹-نفس المرجع ، ص 260

²-محمد الصيرفي، عبد الغنى حامد، الإتصالات الدولية ونظم المعلومات، (د-ط)، مؤسسة لورد للشؤون الجامعية، البحرين، 2014

ص 21

³-سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين الشمس، الإسكندرية، 1987، ص 271

حيث تتم بين المرسل والمستقبل، بواسطة الكلمة المكتوبة، ونجد من بين هذه الوسائل:

-التقارير:

تعرف التقارير بأنها وسيلة إيصال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا، وذلك لعرض الحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها، بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الإقتراحات التي تتماشى مع النتائج المتوصل إليها بالبحث والتحليل" للقرارات أهمية كبيرة، خاصة بالنسبة للإدارة، وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد، دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة، بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع، أن يستفيد منه عدد كبير من الأفراد، وكذلك الإدارات، بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من معلومات وبيانات (1)

-لوحة الإعلانات:

تفيد لوحة الإعلانات في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمور الهامة والتغيرات، التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وتعد جريدة الحائط أحد أشكال لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية.

-الشكاوي:

تعد من الوسائل الإتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، حيث تساعد العاملين على تقديم الشكاوي، وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي وتعد هذه الوسيلة، ذات أهمية خاصة للإدارة، حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة، في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الإقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال .

-ملصقات الحائط :

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات، وتحتوي (2)

1-خيري خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص143
2-رابح العايب، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز لولاية عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس، تخصص: عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة 2008، ص52

على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة، والأخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة لمدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات، هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل

-الكتيب:

هو صورة مصغرة للكتاب، يحمل كافة الخصائص، بإستثناء المساحة الورقية المطبوعة، أو عدد الصفحات، فهو يقل حجمه عن الكتاب، ويطبع الكتيب، ليقدم موضوعا واحدا، عادة لفئة القراء، ويحتوي ما يخص العمل داخل المؤسسة ومختلف الأنشطة الخاصة بالعاملين الجدد، بالإطلاع عليه، وذلك لإكتساب نظرة حول النشاط العملي داخل المؤسسة (1)

2-وسائل الإتصال الشفوي:

وهي أكثر الوسائل الإتصال التنظيمي إنتشارا، تحدث في كل مكان في المؤسسة وتشمل المحادثات غير الرسمية، عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات، ويتم في الوسيلة التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفويا، عن طريق الكلمة المنطوقة، وليس المكتوبة، يعد هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والمعارف وأكثرها يسرا وسهولة وصراحة، ومن بين وسائل الإتصال الشفوي نجد:

-الاجتماعات:

وهي إحدى وسائل الإتصال الشفوي، وأكثرها شيوعا، حيث من خلالها يتم اللقاء وجها لوجه بين عدد من العاملين والعلماء فيما بينهم، لنقل الخبرات وإتخاذ القرارات ومناقشة المواضيع المشكلات وتبادل المعلومات ومن بين مزاياها:

-تتيح الفرصة لحرية التعبير عن الآراء والأفكار

-رفع الروح المعنوية والوصول إلى القرارات

-تبادل الخبرات بين كافة المستويات الإدارية

-شعور الفرد الرضا عن المنظمة ومستوى الأداء (2)

¹-رابح العايب ، نفس المرجع السابق،ص52

²-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، مرجع سبق ذكره، ص

يعرف الإجتماع على أنه لقاء بين مجموعة من الأفراد ينتمون إلى جهة تنظيمية واحدة يجتمعون لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات الخاصة بموضوع معين، أو لحل مشكلة معينة وإتخاذ قرار بشأنها (1)

-الندوات:

تعد الندوات قناة إتصالية، ذات إتجاهين، يتم بها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل (وهم المتخصصون) وبين الجمهور حول موضوع معين، وتستخدم الندوات لمعرفة آراء المختصين في العديد من الموضوعات، التي لا يوجد عليها إتفاق تام ، لتقريب وجهات النظر ، حيث تسمح الندوات بتبادل الخبرات والمعارف .

-المؤتمرات:

وسيلة إتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة التفاهم المشترك بشأن موضوعات أو قضايا معينة ، يتم فيه الطرح والتبادل الفكري للتوصل إلى حلول ومقترحات ومنه يتضح الدور الذي تلعبه وسائل الإتصال التنظيمي بالمؤسسة في تبادل المعلومات والبيانات بين الموارد البشرية، من خلال غرس قيم إنسانية، وخلق حاجيات وممارسات جديدة وبالتالي إتخاذ قرارات سليمة، وتحفيز العاملين وتنمية مهاراتهم، ووسائل الإتصال التنظيمي، تمد الأفراد بالمعلومات والحقائق، وتستطيع أيضا أن تعمق الإقتناع بضرورة التغيير وقبول حدوثه. (2)

1-محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص 216

2-محمد صاحب سلطان،العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص192

● خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره، نتوصل أن الإتصال التنظيمي له دور كبير في تحفيز وتنمية مهارات الموارد البشرية، والتأثير عليها بالإتصالات التنظيمية وعبر الوسائل الإتصالية، فالموارد البشرية بحاجة إلى الإتصال فيما بينهم بشكل مستمر من أجل تكوين صورة ذهنية حسنة وجيدة لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي، من خلال العمل على إستقطابهم لإقتناء مختلف منتجاتها وخدماتها، ومن أجل تحقيق هذه الغايات والأهداف، فإنه يتوجب على هذه المؤسسة ضرورة تكوين وتدريب هذه الموارد البشرية، تدريباً وتكويناً معرفياً وتقنياً، من أجل إكتساب مختلف المهارات والقدرات والمؤهلات، التي تسمح لهم بأداء مختلف الوظائف والأدوار الموكلة إليهم أداء جيداً وفعالاً، كما يستوجب غرس ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية وملتزمة وفق أسس الإنضباط الصارم وحس المسؤولية والجدية والرغبة والتفاني في أداء العمل بكل صدق وتفان ونزاهة، وكذا تشجيع الإتصال غير الرسمي بين الموارد البشرية خاصة الإتصال، الذي يكون في إطار الجماعة، مما يؤدي إلى تحفيز وتنمية قدرات الموارد البشرية والإندفاع بحيوية ونشاط إلى أداء مختلف المهام والوظائف المتعلقة هذه المؤسسة .

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي للدراسة

عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

• تمهيد

1-الموقع الجغرافي لدار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

2-التعريف بدار الثقافة "مولود معمرى" على مستوى ولاية تيزي وزو

3-الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمرى" على مستوى ولاية تيزي

وزو

4-مهام دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

5-وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة على دار الثقافة "مولود معمرى"

بولاية تيزي وزو

6-خصائص مجتمع الدراسة

7-التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب-التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

8-عرض المقابلات والتعليق عليها

9-عرض نتائج الدراسة

أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب-عرض النتائج العامة للدراسة

• خلاصة الدراسة

• توصيات ومقترحات الدراسة

• تمهيد:

سنتطرق في هذا الجانب التطبيقي من دراستنا الحالية، كونه يعد إسقاط لمختلف المفاهيم النظرية على هذا الجانب التطبيقي إلى واقع الإتصال التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، ومدى مساهمته في تنمية وتحفيز الموارد البشرية وقد وقع إختيارنا على هذه المؤسسة ، كونها مؤسسة خدمية ، وتعمل على المحافظة ترسيخ العادات والتقاليد والدفاع عن مقومات اللغة الامازيغية ، وبصفة عامة إهتمامها بالموروث المادي والشفوي لمنطقة القبائل الكبرى ، من خلال إقامتها لتظاهرات وفعاليات ثقافية وفنية متنوعة ومتعددة .

وقد إستقينا وتحصلنا على بيانات ومعطيات رقمية و معلومات كيفية ، أما الكيفية في الحصول على معلومات الموقع الجغرافي والنبذة التاريخية لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وهيكلها التنظيمي ومهامها ووسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة فيها طبيعة مجتمع الدراسة وعينته، وعرض المقابلات والتعليق عليها، أما البيانات الكمية فكانت تتمثل في عرض البيانات، وتوزيعها وتبويبها في شكل جداول تضمنت أرقاما وعدد التكرارات والنسب مئوية، من خلال الجداول البسيطة والجداول المركبة، إضافة إلى توظيف متغيرات الدراسة، المتمثلة في السن والجنس والمستوى التعليمي، والأقدمية المهنية، بهدف التعرف على مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في تنمية وتحفيز الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال الشرح والتفسير والتحليل، بهدف الوصول إلى نتائج عامة وجزئية، وتكون ذات مصداقية وموضوعية كبيرة .

1)-التعريف بدار الثقافة "مولود معمرى" على مستوى ولاية تيزي وزو:

هي مؤسسة عمومية، أنشئت تنفيذا للقرار رقم : 244-74، عدد: 100، المؤرخ في 1974/12/31، تطبيقا للقرار القاضي بإنشاء دار الثقافة، التي تقع تحت وصاية وزارة الإعلام والثقافة ، وفي 1988، وتحت وصاية وزارة الثقافة تنفيذا للمرسوم رقم: 98-236 عدد: 55، المؤرخ في 28 جويلية 1998، الذي يخص تنظيم دور الثقافة، وهي مؤسسة ذات طابع ثقافي، سميت بإسم الكاتب "مولود معمرى"، وذلك في سنة 1989، تخليدا لروحته وإنجازاته الفكرية وتلبية رغبة المواطنين، والجدير بالذكر أن مدير دار الثقافة، يعين من طرف وزارة الثقافة، وقد سبق أن كان على رأس إدارة دار الثقافة "مولود معمرى" المدراء التاليين :

الإفتتاح في 1915 ، السيد: "حنشي"

-بين 1975-1975: السيد: "أمين"

-بين 1977-1987: السيد: "أقومي"

-بين 1987-1991: السيد: "أحمدأوفلة"

-بين 1991-1992: السيد: "ديواني"

-بين 1993-1995: السيد: "يامي"

-بين 1995-2003: السيد: "حسان الحاج"

-من 2003-2015: السيد: "ولد علي الهادي"

-من 2015-2018: السيدة: "عمار دليلة"

-من 2018-2021: السيد: "بن أحمد جمال"

-من 2021- إلى يومنا هذا: السيدة: "قومزيان نبيلة"⁽¹⁾

¹الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، رقم: 244، 98، العدد: 100، يوم 1998/07/29

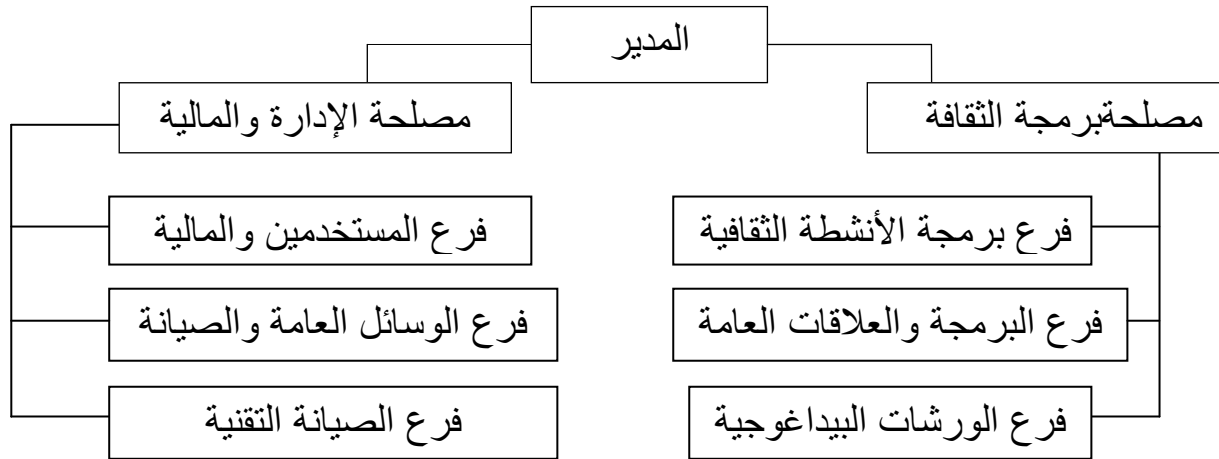
(2)-الموقع الجغرافي لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

تقع في قلب مدينة تيزي وزو، في شارع هواري بومدين، يحدها من الشمال ملعب أوكيل رمضان، ومن الشرق مقر الولاية، ومن الجنوب العمارات الزرقاء،

تضم دار الثقافة "مولود معمري" ثلاثة أجنحة:

- ✓ **الجنح (A):** فيه مقر الإدارة، قاعة مسرحية وورشات وقاعات العروض والنشاطات
- ✓ **الجنح (B):** فيه المكتبة، تحتوي على 150 مقعد، ويلغ عدد المنخرطين فيها 800 منخرط، مقسمين إلى قاعتين للقراءة، وتضم هذه المكتبة 10000 كتاب، منها 250 كتاب للأطفال، ويضم أيضا ورشات للرسم وورشة للشطرنج
- ✓ **الجنح (C):** فيه قاعة الحفلات، تضم 800 مقعد، مزودة بأدوات الإضاءة والصوت وتتم فيه العروض السنيمائية، العروض المسرحية والفنية، بالإضافة إلى الملتقيات واللقاءات والندوات

-مكتب المهرجانات ، حيث يهتم بتنظيم المهرجان العربي الإفريقي الفلكوري

(3)-الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو: (1)

¹-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الإتصال والثقافة، العدد: 6 ، 23 جانفي 2002

يتكون الهيكل التنظيمي من عدة وحدات ومستويات مختلفة، التي بدورها تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها، الذي يعد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبداً فعل الهيكل التنظيمي عند هيكل السلطة، إذ أن هذا الأخير، هو الذي يحدد المهام التنظيمية، التي تربط بدرجة أساسية بمناص العمل كون المؤسسات الخدمية كغيرها من المؤسسات، التي تحتاج إدارتها إلى وجود هياكل تنظيمية بالمعنى التقليدي لها، إلا أن لها أنماط أكثر شيوعاً تتميز بها .

الإدارة:

تسير الإدارة من طرف المدير، الذي يشغل أول منصب في دار الثقافة، كما هو مبين في الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمري" فهو المسؤول الأول والوحيد للتوجيهات الإرشادية داخل المؤسسة، المسؤول عن التشغيل العام لموظفي دار الثقافة، كونه يتمتع بسلطة على جميع الموظفين، كما يمثل دار الثقافة في جميع التظاهرات والاسابيع الثقافية الخاصة بالولاية ويتكفل بمصاريف المؤسسة .

-مصلحة البرمجية الثقافية:

تسعى هذه المصلحة إلى :

-ضمان الظروف الملائمة للسير الحسن للورشات البيداغوجية

-تشجيع العروض والتظاهرات الثقافية

-تساعد على حفظ وتطور الثقافة الشعبية

-تتكون المصلحة من ثلاث فروع هي:

1- فرع برمجة الأنشطة الثقافية:

تعمل على تطوير المطالعة العامة وتشجيع نشر الوثائق والمجلات الثقافية

2- فرع العلاقات العامة والبرمجة:

تتكلف ببرمجة العروض الثقافية والمحاضرات والندوات العلمية حول مواضيع ثقافية

إجتماعية وإستقبال الفنانين والجمهور المهتم بالبرامج الثقافية (1)

¹-نفس المرجع

2- فرع العلاقات العامة والبرمجة:

تتكلف ببرمجة العروض الثقافية والمحاضرات والندوات العلمية حول مواضيع ثقافية إجتماعية وإستقبال الفنانين والجمهور المهتم بالبرامج الثقافية

3- فرع الورشات البيداغوجية:

-متابعة عمل الورشات الموجودة

-متابعة وتسيير النشاطات الثقافية

-مصلحة الإدارة المالية:

تتكون من ثلاث فروع هي:

1- فرع الموظفين والمالية:

-التكفل بتوظيف الموظفين

-تهيئة وتحضير المشاريع الخاصة المؤسسة

التكفل ومراقبة الأعمال الإدارية الخاصة الموظفين

2- فرع الوسائل العامة والصيانة:

تعنى بتقديم جميع الوسائل واللوازم والأجهزة المادية، وكذلك الآلات الخاصة بالقاعة الكبيرة، أين يتم تقديم الندوات، العروض المسرحية، وبمعنى آخر توفير الإضاءة ومكبرات الصوت.... إلخ.

3- فرع الصيانة التقنية:

يتمثل مهامها في ضمان الصيانة التامة للأجهزة وتركيب جميع المعدات اللازمة في شتى أجنحة المؤسسة كالإدارة والقاعة الكبيرة (1)

¹-نفس المرجع

4- مهام دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

تتمثل المهام والوظائف المتعلقة مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو فيما يلي:

-المساهمة في تطوير ثقافة حية وطنية وشعبية، وظيفتها المميزة هي ديمقراطية ولا مركزية وتطوير النشاطات الثقافية

-المساعدة على إستكشاف والمحافظة على الموروث الثقافي الوطني سواء كان ماديا أو شفويا

-السماح بالإبداع ونشر الأعمال الفنية والأدبية والتعريف بالأعمال الأجنبية ذات الطبيعة العالمية

-تشجيع وتسهيل اللقاء والحوار وتعريفها لجمهور أكبر

-إعطاء الإطار والإمكانيات للعمل وتشجيع المشاركة في النشاطات الثقافية المقترحة على كل تراب الولاية

-إقامة التظاهرات، المعارض ، العروض المسرحية ذات الطبعة الثقافية

-تجهيز الكتاب والوثائق للمساهمة في تطوير الثقافة الجماهيرية

-إقامة المعارض ذات الطابع الفني، التروي، الأنشطة الوثائقية أو المعلومات السياسية الإقتصادية والإجتماعية

-تنظيم الزيارات والدورات الإعلامية حول المشاكل الراهنة

-إنشاء الأندية المختلفة، هدفها التقديم الفني والتسلية الثقافية

-نشر الوثائق ذات الطابع الثقافي

-المشاركة في التظاهرات المنظمة داخل الوطن وخارجه، والإحتكاك والتفاعل بمختلف

الثقافات(1)

¹-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 236-98، يوم 29 جويلية، 1998

5- وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة على دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

تتمثل وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة على دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في :

1- التعليمات والأوامر:

تكون عملية الإتصال على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو، من خلال إصدار الأوامر والتعليمات من طرف وزارة الثقافة والفنون، إلى المكاتب الثقافية لولاية تيزي وزو ثم إلى مكتب العلاقات العامة للقيام بالعمل المطلوب

2- التقارير والنشريات:

تعدان من أهم وسائل الإتصال، في مكتب العلاقات العامة لدار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، كونهما تساهمان في تزويد إدارة مكتب العلاقات العامة بأكبر حصيلة من المعلومات حول التعرف حول ظروف تنفيذ مختلف البرامج والتظاهرات الثقافية والفنية مثل: الحفلات، العروض المسرحية، خلال الأيام المخصصة لها، ثم يتم نشرها من أجل إبلاغ العمال والموظفين، داخل هذه المؤسسة ومع جمهورها الخارجي، مما يؤدي إلى ترقية الأداء الوظيفي بهذا المكتب وتشجيع الأنشطة الثقافية وترويج الموروث الثقافي والمادي

أما النشريات، فيكون هدفها هو إعلام الجمهور الداخلي والخارجي، بكل ما يتعلق بكافة المستجدات والتطورات المتعلقة بمؤسسة دار الثقافة مولود معمري ولاية تيزي وزو

الإجتماعات والمؤتمرات:

تعد من أهم وسائل الإتصال في مكتب الموارد البشرية لدار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، التي تهدف إلى تبادل الأفكار والآراء حول التعرف على سيرورة (1)

¹-مقابلة مع السيدة "أميروش صليحية"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بمقر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، يوم 28 مارس 2022، الساعة: 14:00

نظام وسلوكيات العاملين وظروف العمل داخل المؤسسة، والتعرف على أهم مواصفات الأعمال والوظائف المطلوبة منهم، من أجل تحسين أدائهم داخل المؤسسة، والتعرف على أهم مواصفات الأعمال والوظائف المطلوبة منهم، من أجل تحسين أدائهم داخل المؤسسة، والتعرف على الإستراتيجية المتبعة لضمان إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل والقصير والمتوسط حيث يتم الإجتماع، من خلال تحديد جدول الأعمال، وينتهي باتخاذ القرارات عن طريق التصويت بالأغلبية .

4-الهاتف:

يعد من أهم وسائل الإتصال على مستوى مكتب الموارد البشرية، كونه كثير الإستخدام لنقل المحتوى الوظيفي عن العمال وبين مختلف المكاتب الأخرى لمؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي وزو، ومن أجل تبادل المعلومات المتعلقة بالموظفين ونقل كل تفاصيلهم وأدائهم .

5-خط الفاكس:

من بين الوسائل المهمة، كونه يتخطى حاجز المسافة والزمن لتحميل الوثائق والنصوص والمخططات

6-لوحة الإعلانات:

توضع تحت تصرف أعضاء مكتب الموارد البشرية، وتعد كوسيلة إتصال لتبليغ الأعضاء بتعليمات أو معلومات تحفيزية

7-الانترنت والمواقع الإلكترونية:

تعد شبكة الأنترنت شبكة ضخمة ، تتكون من شبكات مرتبطة ببعضها البعض، والتي تربط العمل الإداري لدار الثقافة لولاية تيزي وزو بالعمل الإداري الخارجي، من خلال التنسيق والتنظيم والتدقيق السريع والسهل للمعلومات والبيانات، إضافة إلى موقع

دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، الذي يتيح تقديم مختلف المعلومات وأهم الأنشطة وترويج الصناعات الثقافية (1)

¹-نفس المرجع

8- البريد الإلكتروني:

هو نوع هام في الإتصال، يتميز بالإعلام السريع ويسمح بتبادل المعلومات وصعودها بالإضافة إلى تكلفته البسيطة، حيث يسمح بالإستغناء عن العديد من الوسائل الإتصالية

9- الملصقات :

التي تعق عليها الصور والرسومات لنقل أفكار معينة أو معلومات خاصة بمكتب دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو

10- الخرائط:

تستخدم كوسيلة إتصال في نقل المعاني والمفاهيم على مستوى مكتب العلاقات العامة بالإضافة إلى وسائل أخرى مثل: محاضرات الفيديو، إقامة المعارض، والأبواب المفتوحة للتخصصات الفنية كالمسرح ، الموسيقى، السينما ، الرقص الفلكوري⁽¹⁾

(6)-خصائص مجتمع الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية،التمثلة في مجموع الموظفين العاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وقد واجهنا صعوبات في توزيع إستثمارات الإستبيان، نظر لعدم تعاون وتنسيق المبحوثين وتواصلهم معنا بشكل حسن وجيد، نظرا لكثرة أعبائهم ومسؤولياتهم الوظيفية ، حيث أدى ذلك إلى التأخير في جمع هذه البيانات وتفريغها في جداول بسيطة ومركبة

تم إختيار ولاية تيزي وزو، لإجراء الدراسة الميدانية نظرا لقرب المنطقة، وكذا كثرة الفعاليات والتظاهرات الفنية والثقافية على مستوى هذه المؤسسة الثقافية، مما وفر علينا الجهد والمال والوقت.

إعتمدنا في تحليل وتفسير البيانات الخاصة بدراستنا، على أربعة متغيرات لقياس مختلف الفروق فيما يتعلق مدى مساهمة الإتصال التنظيمي في التأثير على تحفيز وتنمية الطاقات

¹-نفس المرجع

الكامنة للموارد البشرية، وتتمثل هذه المتغيرات الأربعة، في الجنس، السن، المستوى التعليمي الأقدمية المهنية ، كما إعتمدنا على التحليل الكمي والنوعي⁽¹⁾

¹-نفس المرجع

(7)- التحليل الكمي والكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة:

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

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الجنس
%26.66	08	ذكر
%73.33	22	أنثى
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس ، أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث تقدر عند الإناث %73.33 ، في حين نجد النسبة لدى الذكور تمثل %26.66 . من خلال هذه الحصيلة الرقمية ، يمكن أن نبرر النسبة الكبيرة لدى الإناث، كون مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو ، تعمل على إستقطاب وجذب الإناث اللواتي يتمتعن بمهارات الإتصال وحسن الحوار والتفاعل والنقاش، من أجل تحفيزهن على الأداء الأمثل لمختلف الوظائف والمهام على مستوى هذه المؤسسة، أما الذكور، فيقع عليهم عبء المسؤولية، من خلال تكليفهم مهام تتطلب قدرات ذهنية وعلى وجه الخصوص المتطلبات الفيزيولوجية (البدنية) كالقدرة على التحمل وحسن التسيير وفي الأخير نسخلص إلى أن مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو تعمل على منح الفرصة للإناث، من أجل إثبات ذواتهن في تقديم الأداء الوظيفي الأنسب على مستوى هذه المؤسسة.

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

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة السن
%0	0	من 20 سنة إلى 29 سنة
%40	12	من 30 سنة إلى 39 سنة
%43.33	13	من 40 سنة إلى 49 سنة
%16.66	05	من 50 سنة فما فوق
%100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر بـ 43.33%، وهذه الفئة ذات خبرة ونضج في مجال أعمالهم ووظائفهم ، بالإضافة إلى توفرهم على المتطلبات الذهنية والجسدية ، التي تسمح لهم بالأداء الأمثل والأفضل لمختلف الوظائف ، ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 40%، وهذه الفئة في طور التكوين وإكتساب الخبرات ، أو العمل على تطويرها ، بهدف تقديم أداء وظيفي ومهني أفضل وأنسب ، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تقدر بـ 16.66%، وهذا الفئة العمرية ، ذات أداء مهني متوسط ، كونها إلتحقت مبكرا وإكتسبت خبرة وتجربة ، تسمح لها بتوجيه الفئات العمرية الأخرى نحو أداء أحسن وفي أخير الترتيب ، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) التي تمثل نسبة 0%، كون هذه المؤسسة تقوم على جذب الموظفين المؤهلين ، الذي يتمتعون بخبرات ومهارات معرفية وإتصالية وفكرية ، من أجل تقديم الأداء المهني والوظيفي المناسب والملائم لتطلعات ورغبات الجمهور .

وفي الأخير نستنتج بأن دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو ، تعمل على إستقطاب الأفراد الذين يتوفرون على الحيوية والنشاط والخبرة والتجربة ، من أجل ضمان السير الحسن لنشاطاتها ومهامها .

الجدول رقم (3): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة المستوى التعليمي
3.33%	1	متوسط
13.33%	4	ثانوي
66.66%	20	جامعي
16.66%	5	التكوين المهني
100%	50	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، بأن نسبة الأفراد من ذوي المستوى الجامعي، يمثلون حصة الأسد، بنسبة تقدر بـ 66.66%، كون مؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي وزو، تعمل على إستقطاب وجذب كفاءات ذات مستوى علمي راق مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، ثم يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني، بنسبة تمثل 16.66%، كونهم متخرجين من مراكز التكوين المهني، حيث تلقوا تكوينات وتربصات نظرية وتطبيقية، تسمح لهم للولوج في عالم الشغل من أوسع الأبواب، وفي المرتبة الثالثة والرابعة، نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية والمتوسطة بنسبة 13.33% و 3.33% على التوالي، وهذا من خلال تكليفهم بمسؤوليات ووظائف تناسب مؤهلاتهم التعليمية، أي أنها تعمل على عدم تهميش أو إقصاء لهتين الفئتين.

منه نستنتج في الأخير بأن دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، تعمل على إستهداف وإستقطاب وجذب الموارد البشرية، التي تتمتع بمهارات وقدرات معرفية وتقنية معتبرة، حتى تسير مختلف الوظائف والأدوار، وفق أطر سليمة وواضحة وملائمة.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة الخبرة المهنية
30%	9	من 1 سنة إلى 5 سنوات
30%	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات
40%	12	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يمثلون نسبة 40%، وهذا يعود إلى كونهم إتحقوا بالعمل على مستوى هذه المؤسسة مبكرا ، مما سمح لهم بإكتساب خبرات ومهارات وتجارب كثيرة ومعتبرة ، بهدف تحسين وتطوير الأداء المهني ، وفي المرتبة الثانية، نجد تساوي النسب لدى الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 1 سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 30%، لكل واحد منهما ، حيث أن الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (من 1 سنة إلى 5 سنوات) حديثي الإلتحاق بهذه المؤسسة، ويفتقدون إلى الخبرة الضرورية للقيام بمختلف المهام والمسؤوليات أما الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) ، فهم في طور إكتساب الخبرة الضرورية ، التي يمكن أن نعتبرها متوسطة ، ويحتاجون إلى فترة زمنية أطول لتطورها

منه نخلص في الأخير بأن دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تتوفر على موارد بشرية هامة ، ذوي حيوية ونشاط وخبرة وتجربة وتمرس في أداء مختلف المهام والوظائف .

الجدول رقم (05): يمثل أهم الجهات المكلفة بالإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
46.66%	14	خلية الإتصال
30%	9	مكتب العلاقات العامة
23.33%	7	مكتب السكريتاريا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن خلية الإتصال تمثل أهم الجهات المكلفة بالإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 46.66%، حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية الدنيا والعليا والوسطى، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوظيفة، التي تلائم مؤهلاته، وتقوم بتحديد الأنواع الإتصالية الرسمية (الصاعد، النازل، الأفقي) وغير الرسمية، وفي المرتبة الثانية، نجد مكتب العلاقات العامة الذي يمثل، نسبة تقدر بـ 30%، كون هذا المكتب يقوم بالتنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، وكذا تحقيق الفهم المشترك بين الجمهور الداخلي والخارجي، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد مكتب السكريتاريا، بنسبة تقدر بـ 23.33%، الذي يقوم بتسهيل مختلف الوظائف وتخفيف العبء والتنظيم الأمثل والتسيير الانسب للموارد البشرية والمادية والمالية .

منه نستنتج بأن خلية الإتصال ن تمثل عنصر ضروري، يهدف إلى تنسيق مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات وتوفير الوقت والجهد والما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (06): يمثل آراء المبحوثين حول المهام الموكلة لخلية الإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
83.33%	25	إعلامية
3.33%	1	ترويجية
0%	0	تسويقية
13.33%	4	إتصالية
100%	30	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن المهمة الإعلامية من أبرز المهام الموكلة لخلية الإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 83.33%، حيث تعمل على تقديم مختلف المعلومات والبيانات لوسائل الإعلام المختلفة، حول أهم نشاطاتها ووظائفها، وفي ثاني الترتيب، نجد المهمة الإتصالية بنسبة تمثل 13.33%، وهذا من خلال العمل على القيام بالتنسيق وتجسيد التفاهم والتفاعل المشترك بين الموظفين، وفق شبكة إتصالية متخصصة في الهيكل التنظيمي، وفي المرتبة الثالثة، نجد المهمة الترويجية بنسبة تقدر بـ 3.33%، وهذا من خلال ترويج خدماتها لإستقطاب جمهور أكبر والعمل على تقديم صورة ذهنية جيدة عن مختلف خدماتها، وفي أخير الترتيب نجد النسبة معدومة، فيما يتعلق بالمهمة التسويقية، التي تمثل نسبة 0%، كون هذه المؤسسة خدماتية، تعمل على تقديم صناعات ثقافية، وليست مؤسسة إقتصادية وتجارية.

الجدول رقم (07): يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة لدى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز الموارد البشرية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	تحديد واجبات وحقوق ومسؤوليات العمال والإداريين
33.33%	10	تحدي أهداف المؤسسة وشرحها للعمال
33.33%	10	تحديد مهام ووظائف كل عضو في المؤسسة
3.33%	1	وضع خطط لتجاوز العراقيل التي تواجه العمال
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن تحديد أهداف المؤسسة وشرحها للعمال، من أهم كفاءات مساهمة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة لدى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز الموارد البشرية، بنسبة تقدر بـ 33.33%، ونفس النسبة نجدها في تحديد مهام ووظائف كل عضو في المؤسسة، بناء من خلال تحديد الأهداف الأساسية والفرعية، وكيفية تحقيقها، يمكن قياسها، بناء على مؤشرات كمية ونوعية، يمكن قياسها، حيث أن تحديد أهداف المؤسسة والعمل على تفسيرها للعمال، يساهم في تنمية حس المسؤولية، وفي تجسيد مبدأ الولاء والحرص على مصلحة المؤسسة وعدم العمل على هدم أركانها وقواعدها ومقوماتها التنظيمية والإدارية بالإضافة إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، أي في الوظيفة والمهمة، التي تناسب قدراته الذهنية الجسدية، وتتوفر فيه معايير الكفاءة والمهارة، وفي المرتبة الثانية نجد تحديد واجبات وحقوق ومسؤوليات العمال والإداريين، بنسبة تقدر بـ 30%، مثل الحق في الراحة، التأمين، المنح العائلية، منح المروددية... إلخ، ومختلف إجراءات ومتطلبات العمل، من خلال القانون الداخلي للمؤسسة، وفي أخير الترتيب، نجد وضع الخطط لتجاوز العراقيل والمشاكل، التي تواجه العمال، بنسبة تمثل بـ 3.33%، حيث يتطلب وضع خطط إستراتيجية، سواء كانت على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وذات أفق بعيد ونظرة إستشرافية للمستقبل، حيث يجب أن تتسم هذه الخطط الإستراتيجية بالمرونة والوضوح والإستيعاب والفهم لدى جميع أعضاء التنظيم، بهدف مواجهة مختلف الصعوبات والعوائق التي تتعرض لها دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو سواء كانت داخلية أو خارجية .

منه نستنتج بأن الإستراتيجية الإتصالية على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو ، تمثل صمام الأمان ، ومحورا ضروريا وأساسيا لتحقيق التنسيق والتفاهم بين مختلف الموظفين على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

الجدول رقم (08): يمثل آراء المبحوثين حول نوع الإتصال الأكثر اعتمادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الإتصال الرسمي	9	30%
الإتصال غير الرسمي	6	20%
كلاهما	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول، يتبين لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون على أن الإتصال الرسمي وغير الرسمي، هما الأكثر اعتمادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، حيث يتمثل الإتصال الرسمي في الإتصال الرسمي النازل الصاعد ، الأفقي، وهذه الأنواع الإتصالية مكتوبة ومسنودة ولها طابع رسمي، أما الإتصال غير الرسمي ، فيتمثل في ذلك الإتصال ، الذي يكون بين العمال بهدف تنمية وتدعيم العلاقات الإجتماعية والإنسانية ، خاصة إذا كان في إطار الجماعة، مما يساهم في تنمية وتحفيز الموارد البشرية ، حيث يظهر بأن كل من الإتصال الرسمي وغير الرسمي مكملان لكل واحد منهما، وفي المرتبة الثانية نجد الإتصال الرسمي، بنسبة تقدر بـ 30%، ويتمثل في الإتصال النازل، الذي يكون من الرئيس إلى المروؤوس، فيكون من خلال التعليمات، القرارات، التوجيهات، الأوامر، أما الإتصال الصاعد، فيكون من المروؤوس إلى الرئيس في صيغة شكاوي إقتراحات، أما الإتصال الأفقي، فيكون بين نفس المستويات الإدارية والوظيفية ، مثل: الإتصال بين مدير دار الثقافة لولاية تيزي وزو مع مدير دار الثقافة لولاية وهران، وفي الأخير ، نجد الإتصال غير الرسمي ، بنسبة تقدر بـ 20% الذي يكون بين العمال أو بين الرئيس والعمال لكن لا يكون في الإطار الرسمي والمهني ، وإنما يكون في إطار عاقات إنسانية .

منه نخلص في الأخير بأن الإتصال الرسمي وغير الرسمي هما الأكثر اعتماداً وإستخداماً على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو.

الجدول رقم (09): يمثل آراء المبحوثين طبيعة الإتصال السائد على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
30%	9	الإتصال النازل
6.66%	2	الإتصال الأفقي
20%	6	الإتصال الصاعد
43.33%	13	جميعها
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون، على أن جميع الأنواع الإتصالية هي السائدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو ، بنسبة تقدر بـ 43.33%، كون هذه الأنواع الإتصالية تكمل بعضها البعض ، وتؤدي إلى تحقيق التنسيق والتفاهم ، مما يساهم في تنمية الطاقات الكامنة للموارد البشرية من أجل الأداء الوظيفي الأمثل وفي المرتبة الثانية نجد الإتصال النازل ، بنسبة تقدر بـ 30%، والذي يكون من الرئيس إلى المرؤوس، أي من مدير دار الثقافة لولاية تيزي وزو إلى المكلف بالإتصال أو إلى الموظفين، ويكون في شكل أوامر وقرارات وتعليمات تعمل على ضمان السير الحسن للعمل على مستوى هذه المؤسسة، وفي المركز الرابع نجد الإتصال الصاعد، بنسبة تقدر بـ 20%، الذي يكون من المرؤوس إلى الرئيس، أي من موظفين دار الثقافة لولاية تيزي وزو إلى المدير، وتتمثل صيغ هذا الإتصال في الشكاوي والإقتراحات والطعون، وفي أخير الترتيب نجد الإتصال الأفقي، بنسبة تقدر بـ 6.66%، والذي يكون بين نفس المستويات الإدارية والوظيفية مثلاً: الإتصال، الذي يكون بين الموظفين أو بين رئيس مصلحة مع رئيس مصلحة أخرى، وهذا النوع من الإتصال، يعمل على تجسيد التفاهم والتنسيق المشترك بين الموظفين، ويؤدي إلى تحقيق التعاون والتضامن بين جميع المستويات الإدارية المختلفة

منه نستنتج بأن الإتصال النازل والأفقي والصاعد هي أكثر الأنواع الإتصالية إعتقادا على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو ، من أجل التسيير الامثل والأنسب للموارد البشرية ، وهذا من خلال تحفيزها ماديا ومعنويا ، في إطار الجماعة، مما ينعكس بشكل إيجابي على نفسية الموظفين والعمال، من خلال الشعور بأهميتهم ، وهذا ما يؤدي إلى تجسيد حس المسؤولية لديهم والحرص على مصلحة المؤسسة .

الجدول رقم (10): يمثل آراء المبحوثين حول أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
اللغة الأمازيغية	22	36.06%
اللغة العربية الفصحى	11	18.03%
اللغة الفرنسية	20	32.78%
جميعها	8	13.11%
المجموع	61	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن اللغة الأمازيغية من أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 36.06%، وهذا يعود إلى كون هذه اللغة ، تمثل لغة الأم ، بالإضافة إلى أن أغلب سكان ولاية تيزي وزو ناطقين بهذه اللغة، مما يجعل موظفين دار الثقافة لولاية تيزي وزو ، يستخدمون هذه اللغة في الإتصال والتفاعل، في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، والرفع من الروح المعنوية والنفسية للموظفين، وفي المرتبة الثانية، نجد اللغة الفرنسية، بنسبة تمثل 32.78%، وهذا يعود إلى إتقان الموظفين لهذه اللغة ، التي تعد إلى العامل التاريخي، من خلال الإستدمار الفرنسي للجزائر، والذي حاول مسح الهوية الجزائرية ، بفرض اللغة الفرنسية بديلا عن اللغة العربية، حيث أن أغلب المراسلات والمعاملات الإدارية على مستوى دار الثقافة بولاية تيزي وزو، تكون باللغة الفرنسية . وفي المرتبة الثالثة نجد اللغة العربية الفصحى ، بنسبة تقدر بـ 18.03%، حيث تنص المادة الثالثة من الدستور، على أن اللغة العربية إلى جانب اللغة الأمازيغية اللغتان الرسميتان للبلاد ، حيث تستخدم خصوصا في التظاهرات والفعاليات الفنية والثقافية، من خلال التعريف بالتراث والموروث الأمازيغي ، الذي تزخر به منطقة القبائل ، وفي الأخير نجد جميع اللغات،

بنسبة تقدر بـ 13.11%، وهذا بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم المشترك بين الموظفين أو مع الجمهور الخارجي، دون تهميش أو إقصاء لطرف على طرف آخر، أو تفضيل لغة على أخرى في إطار التنوع والتعدد اللغوي، هدف التفاعل والتواصل بطريقة سهلة ومفهومة ومستعابة بين العمال، مما يساهم في رفع قدراتهم المعنوية، وتكون المحصلة النهائية تحقيق الجودة في الخدمة العمومية من خلال الإتصال البناء، ورفع الروح المعنوية والنفسية للعمال .

الجدول رقم (11): يمثل آراء المبحوثين حول الوسائط الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
40%	12	الأنترنت
10%	3	البريد الإلكتروني
50%	15	الهاتف
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون بأن الهاتف منالوسائط الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 50%، كون هذه الوسيلة فعالة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بطريقة سهلة وواضحة وفعالة، تتميز بسهولة إستخدامها وهي وسيلة شفوية، تحتوي على خاصية الإستماع، مما يسمح بالتواصل الجيد بين جميع المستويات الإدارية، وتزويدها بمختلف المعلومات والبيانات، وفي المرتبة الثانية نجد شبكة الأنترنت، بنسبة تقدر بـ 40%، من أهم الوسائط الأكثر إستخداما علمستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، وهذه الوسيلة ، تتميز بالفعالية الكبيرة في نقل مختلف المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المطلوبة، بهدف إتخاذ القرارات الإدارية، حيث تتميز هذه الوسيلة ، بتوفير الوقت والجهد والمال، كما أنها تقوم بالتخفيف من ضغوطات العمل، وتعمل على تجسيد أو اصر التعاون والتضامن بين مختلف الفعاليات الإدارية ، وفي المركز الأخير نجد البريد الإلكتروني ، بنسبة تمثل 10%، حيث يستخدم البريد الإلكتروني في الحالات العاجلة والطارئة، أو في حالة إستحالة التنقل إلى

عين المكان خصوصا عند حدوث الأزمات، مثل الأزمة الصحية التي عرفتها بلادنا جراء إنتشار فيروس كورونا المميت، حيث تتميز هذه الوسيلة بسرعة نقل المعلومات والبيانات في حالة الضرورة، ومختلف الظروف القاهرة الخارجة عن نطاق السيطرة، إضافة إلى أنها وسيلة تكنولوجية، تعمل على تحقيق التنسيق والتفاهم في القيام بمختلف الوظائف والمهام .

منه نستنتج بأن الشبكة العنكبوتية، تعد من أهم الوسائل الفعالة، لتطوير الأسلوب الإتصالي وتحسينه ، نظرا للمزايا التي تتمتع بها، كسرعة تبادل المعلومات والبيانات ، بالإضافة إلى تسهيل إنجاز مختلف الوظائف والمهام بأقل جهد ووقت ممكنين .

الجدول رقم (12): يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد لدى المسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
50%	15	توضيح المعلومات
26.66%	8	تبسيط الأمور المعقدة
23.33%	7	تسهيل عملية الفهم والإدراك
100%	30	المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول، أن معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن توضيح المعلومات، من أهم كفاءات مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد لدى المسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، وهذا من خلال تقديم مختلف التفسيرات والتفاصيل والشروحات للعمال في حالة وجود غموض أو سوء فهم ، مما يساهم في تحقيق الإتصال الفعال، ومنه تحفيز الموارد البشرية ، ثم يليه في المرتبة الثانية، تبسيط الأمور المعقدة، بنسبة تقدر بـ 26.66%، ويكون ذلك من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية والتنظيمية وظروف العمل والمهام ، حتى يكتسب العامل أسس الثقافة التنظيمية، من خلال الثقافة الإتصالية، وتكون معنوياته وحماسته للعمل كبيرة ومعتررة ، ويتذيل الترتيب تسهيل عملية الفهم والإدراك، بنسبة تقدر بـ 23.33% ، وهذا من خلال سهولة نقل الأفكار والأحاسيس والإتجاهات والمشاعر، في أسلوب إتصالي سهل وواضح ومفهوم ، خاصة إذا كان الإتصال يتم في إطار الجماعة التنظيمية ، مما يساهم في رفع

الروح المعنوية والنفسية للعامل فتزداد حماسته نحو العمل، ويتم فيه تجسيد مبدأ الولاء التنظيمي والإرتباط الوثيق والمتين بمؤسسة دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، والحرص على المصلحة العامة للمؤسسة ، بدل من المصلحة الخاصة، والدفاع عن سمعتها من كافة المعلومات والأخبار والإشاعات المغرضة والمسيئة لصورة هذه المؤسسة الثقافية لولاية تيزي وزو .

منه نستنتج بأن الأسلوب الإتصالي المعتمد لدى المسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يساهم في تسهيل وتبسيط مختلف الإجراءات التنظيمية ، ويعمل على ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار بهذه المؤسسة الثقافية .

الجدول رقم (13): يمثل آراء المبحوثين حول مدى مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في خدمة وتطوير المؤسسة

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	12	40%
دائما	17	56.66%
نادرا	1	3.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، أن غالبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في خدمة وتطوير المؤسسة ، بصفة دائمة ، بنسبة تقدر بـ56.66% ، وهذا من خلال التفاعل المستمر وتقسيم العمل بشكل منظم، وفق جماعات، مما يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل الوظيفية والإدارية ، وتحول مكان العمل إلى ما يشبه الأسرة السعيدة ، التي يسودها الدفء والحميمية والإحترام المتبادل، ومنه تحفيز العمال على الأداء الوظيفي الأمثل، وفي المرتبة الثانية ، نجد أحيانا ، بنسبة تقدر بـ40%، وهذا راجع إلى ميل بعض العمال إلى التحفظ في إقامة العلاقات الإجتماعية ، تجنباً للصراعات التنظيمية فيما بينهم ، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة ، نجد الأسلوب الإتصالي ، بصفة نادرة بنسبة تقدر بـ3.33% ، وهذا يدل على

وجود صعوبات في الإتصال والتفاعل بين مختلف المستويات الإدارية وغياب التنسيق والفهم الجيد والحوار والنقاش البناء والفعال .

منه نخلص في الأخير، بأن الأسلوب الإتصالي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يتم بشكل دائم، من أجل تحفيز الموارد البشرية وتنمية قدراتها ومؤهلاتها ومختلف الخبرات والتجارب، مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة ، وبناء صورة جيدة وحسنة عن خدماتها لدى جمهورها الداخلي أو الخارجي .

الجدول رقم (14): يمثل آراء المبحوثين حول مدى إتصال الإدارة بالموظفين أثناء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
أحيانا	16	53.33%
غالبا	12	40%
نادرا	2	6.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون، أن إتصال الإدارة بالموظفين أثناء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يتم أحيانا، بنسبة تقدر بـ 53.33%، وهذا يعود إلى نقص التفاعل الإتصال، وعدم التدفق السليم والمرن للمعلومات من الإدارة نحو الموظفين على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو، مما يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للموظفين والعمال، وعدم أداء مختلف المهام والوظائف بشكل سليم ومناسب ، وفي المرتبة الثانية ، نجد إتصال الإدارة بشكل غالب ، بنسبة تقدر بـ 40% ، وهذا إن دلّ على شيء ، إنما يدل على إهتمام الإدارة بإحتياجات العمال والتفاعل معهم ، وهذا ما يؤدي إلى إحساس العامل بأهميته في هذه المؤسسة، فترتفع روحه المعنوية في الإندفاع نحو الإندفاع إلى العمل بكل حيوية وحماسة، وفي أخير الترتيب نجد بصفة نادرة ، بنسبة تقدر بـ 6.66%، ويمكن تفسير ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة بالإتصال وعدم الإنصات والإستماع لإنشغالات وإقتراحات العمال، وهذا ما يؤدي إلى إنخفاض الروح المعنوية ، وعدم الولاء والإرتباط الشديد بالتنظيم .

منه نستنتج بأن إتصال الإدارة بالموظفين أثناء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يكون أحيانا، ويحتاج إلى الإهتمام والعناية من الإدارة العليا من أجل تحفيز الموارد البشرية ، وتنمية قدراتهم المعرفية والتنظيمية والإتصالية .

الجدول رقم (15): يمثل آراء المبحوثين حول أهم دلالات ومعنى الموارد البشرية بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المهارات	10	33.33%
الخبرات	5	16.66%
العمال	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول ، نلاحظ بأن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون أن العمال من أهم دلالات ومعنى الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، بإعتبار أن العمال يمثلون العنصر الأساسي والجوهري لأداء مختلف الوظائف والمهام وتنسيقها وتنفيذها بشكل جيد ، وفي المرتبة الثانية والثالثة ، نجد المهارات والخبرات، بنسبة تقدر بـ 33.33% و 16.66% على التوالي، حيث أن المهارات والخبرات المتوفرة لدى العمال والموظفين على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، تساهم في الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الأنشطة والمهام بشكل مناسب وفعال وسليم، بعيدا عن العشوائية والحدس ، وتتمثل هذه المهارات والخبرات في حسن التصرف والقدرة على التحليل، وروح المبادرة وحس المسؤولية، ومهارات الإقناع والحديث والإنصات إلخ .

منه نستنتج بأن العمال يمثلون المورد البشري الأساسي والرئيسي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، لذا يجب على الإدارة العليا، العناية به من خلال تدريبه وتكوينه، وتحسين قدراته ومهاراته، من أجل الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الوظائف والأدوار ، وفق أسس سليمة وصحيحة ومناسبة .

الجدول رقم (16): يمثل آراء المبحوثين حول مدى مساهمة وفرة المعلومات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في تحسين أداء العمال

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	29	96.66%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة وفرة المعلومات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في تحسين أداء العمال ، بنسبة تقدر بـ 96.66%، وخاصة لما تكون هذه المعلومات ذات الكمية والنوعية المناسبة واللائمة والمطلوبة، مما يساهم في إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية ، تؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء العمال، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين، ينفون ذلك، بنسبة تقدر بـ 3.33%، ويكون ذلك في حالة عدم توفرها بالشكل المناسب، وعدم تدفقها وإنسيابها، نتيجة وجود معوقات مادية أو تقنية أو نفسية ، مما يؤثر بشكل سلبي على تحسين وتطوير قدرات ومعنويات الموظفين والعمال على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

منه نخلص في الأخير، بأن وفرة المعلومات والبيانات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، يساهم في تحسين أداء العمال، بشكل مطلوب ومناسب، كما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة ،

الجدول رقم (17): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أبرز الأفراد المسؤولين عن تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
المشرف المباشر	16	53.33%
المرووس	12	40%
المدير	2	6.66%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه، يؤكد معظم الأفراد المبحوثين أن المشرف المباشر من أبرز الأفراد المسؤولين عن تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.33%، كونه يقع عليه عبء ومسؤولية تقييم أداء العمال

والتعرف على مواطن القوة والضعف فيهم في قدراتهم المعرفية والتقنية، وفي المرتبة الثانية نجد المرؤوس ، بنسبة تقدر بـ 40%، أي أن التقييم يكون بشكل فردي وشخصي ن من خلال ما يعرف "بالرقابة الضمنية" من طرف الموظف في خلال حس المسؤولية والضمير المهني والأخلاقي والتفاني في إنجاز العمل، وفي المركز الثالث والأخير، نجد المدير، بنسبة تقدر بـ 6.66%، حيث يعد المسؤول الأول عن هذه المؤسسة ، ويقع على عاتقه العديد من المسؤوليات والمهام المتعددة ، ويتعرض إلى عقوبات وجزاءات تنظيمية في حالة الإخلال أو عدم تنفيذ مختلف الخطط والسياسات والإستراتيجيات ، بشكل مناسب وجيد .

لذا نستنتج بأن تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، يمثل أحد أبرز الأساليب الإدارية المعتمدة ، من أجل تطوير وتحسين أداء الموظفين للقيام بمختلف المهام والأدوار بشكل مناسب .

الجدول رقم (18): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
تطوير أداء العمال	17	56.66%
التدريب	8	26.66%
التعويضات والمكافآت	1	3.33%
المعاقبة أثناء التقصير	4	13.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن تطوير أداء العمال من أهم أساليب تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 56.66%، وهذا بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإتصالية والإدارية والوظيفية، حتى يكون مستوى الأداء الوظيفي جيدا ومناسبا، وفي المرتبة الثانية نجد التدريب، بنسبة تقدر بـ 26.66%، وهذا من خلال عقد سلسلة من الدورات والتربصات التدريبية والتكوينية لفائدة الموظفين والعمال، قصد زيادة قدراتهم ومهاراتهم التقنية والمعرفية، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء أحسن لمختلف الوظائف والأدوار، وفي

المرتبة الثالثة، نجد المعاقبة أثناء التقصير، بنسبة تقدر بـ13.33%، كون العقاب أو إتباع أسلوب الترهيب ، يؤدي إلى خوف العامل أو الموظف من فقدان منصب عمله ، أو تخفيض راتبه الشهري ، وفي المرتبة الأخيرة ،التعويضات والمكافآت، بنسبة تقدر بـ 3.33%، وهذا من خلال تقديم مختلف المنح المتتالية مثل: منحة المردودية، منحة العائلة، منحة مساعدة للزواج أو شراء سكن.....إلخ ، أو الحوافز المعنوية مثل : الترقية أو تقليد أوسمة أو لوحات الشرف ، أو تكليفهم بمهام وصلاحيات خاصة بالإدارة العليا .

منه نستنتج بأن تطوير أداء العمال من أهم أساليب تقييم أداء العمال، على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو ، بهدف تنمية وتحفيز القدرات الكامنة لديهم.

الجدول رقم (19): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول تساوي في النسب المئوية، حيث يؤكد 50% من الأفراد المبحوثين، تنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية ، وهذا من أجل الرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين والعمال، من خلال إكسابه لمختلف المهارات والأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة، التي تسمح له بالأداء الأمثل والأنسب وتكون هذه الدورات التدريبية، شهرية، أسبوعية يومية، سنوية ، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين الآخرين أيضا ينفون ذلك ، بنفس النسبة، التي تمثل 50%، أي نصف عينة الدراسة ، وهذا يعود إلى عدم توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة ، بالإضافة إلى أن عمال هذه المؤسسة الثقافية، إكتسبوا خبرات وتجارب ، نتيجة عملهم في مؤسسات أخرى.

منه نستنتج قيام دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بدورات تكوينية، بهدف تحسين وتنمية القدرات والمهارات المعرفية والبدنية والتقنية للعمال والموظفين، من أجل تحسين الأداء الوظيفي ، وهذا يتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية

الجدول رقم (20): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الفترة الزمنية لتنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20%	3	يومية
3.33%	2	أسبوعية
6.66%	1	شهرية
60%	9	سنوية
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، بأن 60% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن الفترة الزمنية لتنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية، يكون سنويا، بنسبة تقدر بـ 60%، وهذا يعود إلى نقص الإمكانيات المالية والمادية اللازمة ، وعند دخول الموظفين في عطل سنوية، وفي المرتبة الثانية ، يوميا بنسبة تقدر بـ 20%، وهذا ناتج عن عدم توفر الخبرات والمهارات اللازمة لدى الموظفين، مما يتوجب ضرورة العمل على تطويرها وتحسينها، تحت إشراف المشرفين والمؤطرين، وفي المرتبة الثالثة، شهريا بنسبة تقدر بـ 6.66%، وهذا من أجل قياس مدى إكتساب العمال والموظفين أو العمل على تطويرها، وفي ذيل الترتيب أسبوعيا، بنسبة تقدر بـ 3.33%، ويكون ذلك في عطلة نهاية الأسبوع (الجمعة ، السبت) ، كونهما يمثلان يومي للراحة .

منه نستنتج بأن الفترة الزمنية لتنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية، يكون سنويا ، من أجل إكساب العمال والموظفين خبرات ومهارات جديدة ومتنوعة ، من أجل تحسين الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

جدول رقم (21): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى بذلهم لمجهودات أثناء تأدية العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من خلال الجدول، يتبين لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بذلهم لمجهودات أثناء تأدية العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 90%، وهذا إن دلّ على شيء ، إنما يدل على تفانيهم وإخلاصهم في العمل وتحليلهم بروح المسؤولية والمبادرة في أداء مختلف الوظائف والمهام ، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 10% ، وهذا يعود إلى الضغوطات النفسية والمهنية الكبيرة وعدم وجود حوافز بالشكل اللازم والكافي، من أجل أداء العمل بكل نشاط وحيوية .

منه نستنتج بأن أغلبية العمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، يتمتعون بحس الانضباط والمسؤولية والحزم ورابطة الانتماء ، مما ينعكس بشكل إيجابي على القيام بمختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة .

الجدول رقم (22): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة الجهد المبذول على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
الخروج في الوقت المحدد	10	33.33%
زيادة ساعات إضافية في العمل	20	66.66%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن 66.66% من أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن زيادة ساعات إضافية في العمل، يمثل طبيعة الجهد المبذول على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، حيث أن العمال يعملون لساعات إضافية ، بهدف زيادة راتبهم الشهري، لتحسين ظروفهم المعيشية والاجتماعية، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين ينفون ذلك ، بنسبة تقدر بـ 33.33% ، وهذا من خلال الإلتزام بدوام العمل وإحترام

الساعات (8 ساعات) والتفاني والإخلاص وعدم التهاون والتكاسل في أداء العمل، وهذا يمثل مظهرا من مظاهر الجدية والصرامة وحس المسؤولية .

منه نستنتج في الأخير بأن عمال دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو يعملون على إحترام عملهم وتقديسه له، وهذا يدل على إرتباط العمال الوثيق بالمؤسسة الثقافية والحرص على زيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية

الجدول رقم (23): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى الإستفادة من خدمات النقل والعلاج المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	0	0%
لا	30	100%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول، أن 100%، من الأفراد المبحوثين، أي كل عينة الدراسة، ينفون الإستفادة من خدمات النقل والعلاج المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى أن مؤسسة دار ثقافة لا تعمل على توفير خدمات العلاج والنقل للعمال نتيجة نقص الإمكانيات المالية والمالية ، مما ينعكس بكل سلبي على دافعية وحماسة العمال والموظفين نحو العمل، ويقل مستوى الأداء المهني لديهم، في حين نجد النسبة معدومة تمثل 0%. فيما يتعلق الإستفادة من خدمات النقل والعلاج على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو .

منه نخلص في الأخير، بأن دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، لا تعمل على توفير خدمات النقل والعلاج للعمال، مما ينعكس بشكل سلبي على مردوديتهم وأدائهم وعلى معنوياتهم النفسية .

الجدول رقم (24): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أنواع الخدمات الموجودة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
73.33%	22	خدمات إجتماعية
20%	6	خدمات ترفيهية (رحلات وإجازات)
6.66%	2	خدمات الإسكان
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول، بأن الخدمات الإجتماعية الموجودة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، تحتل صدارة الترتيب لدى أغلبية الأفراد المبحوثين بنسبة تقدر بـ 73.33%، وتتمثل هذه الخدمات في المنح العائلية التأمين المهني، وفي الحق في الراحة والإسترجاع ، بهدف العودة إلى العمل بكل حيوية ونشاط، ثم يليه في المرتبة الثانية، خدمات ترفيهية (رحلات وإجازات)، بنسبة تقدر بـ 20%، وهدف هذه الرحلات هو الخروج من روتين العمل والترويح عن النفس بهدف شحن البطاريات، للعمل بكل حماسة ونشاط، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد خدمات الإسكان، بنسبة تقدر بـ 6.66% وذلك من خلال توفير السكن الوظيفي للإطارات الموظفين، وهذا عن طريق عقد إتفاقيات مع وزارة السكن والمدينة والعمران ، بهدف منح الموظفين مختلف صيغ السكن سواء الإجتماعي ، أو الترقوي ، سكنات عدل، أو من خلال تقديم قروض بنكية ، بهدف دفع أقساط السكن .

نخلص في الأخير، على أن الخدمات الإجتماعية ، من أهم أنواع الموفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو لعمالها ، كون هذه الخدمات لها تأثير إيجابي كبير على نفسية العاملين، من خلال زيادة الفعالية التنظيمية والإنتاجية، وأداء مختلف الوظائف والأدوار والمهام على أحسن وجه ممكن .

الجدول رقم (25): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الدورات التدريبية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في تنمية خبرات العمال

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
70%	21	إكتساب مهارات جديدة
30%	9	تعلم فنيات جديدة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن إكتساب مهارات جديدة، من أهم كفايات مساهمة الدورات التدريبية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في تنمية خبرات العمال، بنسبة تقدر بـ 70%، وهذا من خلال التدريب وتلقي مختلف الدروس النظرية والتطبيقية والميدانية، لإكتساب المهارات الإدارية والإتصالية المختلفة اللازمة، لأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ومميز، أما بقية الأفراد المبحوثين، فيؤكدون أن تعلم التقنيات الجديدة، من أهم كفايات مساهمة الدورات التدريبية على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو، في تنمية خبرات العمال ، بنسبة تقدر بـ 30%، كون المهام التي يؤديها، تحتاج إلى تطوير وتحسين وتعديل مختلف الممارسات والأساليب الإدارية والتنظيمية، وغرس ثقافة إتصالية وتنظيمية متنوعة وكبيرة في عقول وأذهان الموظفين والعمال .

منه نستنتج ، بأن إكتساب المهارات على مستو دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، يمثل نقلة نوعية وحجر الزاوية في تحسين وتعزيز القدرات الذهنية والمعرفية والتنظيمية لدى الموظفين والعمال ، من أجل أداء وظيفي أمثل وأنسب .

الجدول رقم (26): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
56.66%	17	نعم
43.33%	13	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر

بـ56.66%، وهذا إن دلّ على شيء ، إنما يدل على أن هذه المؤسسة، تعمل على تجسيد الديمقراطية التشاركية، من خلال فتح المجال والحرية للموظفين والعمال، للإدلاء بأرائهم وإقتراحاتهم بكل ثقة وحرية وشفافية، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك، بنسبة تقربـ43.33%، وهذا يدل على أن عدم وجود قنوات للتواصل والإتصال والحوار والنقاش حيث يتم الإستناد على مبدأ الفردانية والأحادية في إتخاذ القرارات الإدارية وعدم الأخذ بالآراء والإتجاهات المتنوعة والمختلفة .

وعليه نخلص في الأخير بأن أغلبية الأفراد المبحوثين ، يجمعون على أن مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو ، تعمل على إعطاء جميع عمالها وموظفيها الفرصة والحيز ، للتعبير عن مختلف آرائهم في إطار ديمقراطي حر ومنتج .

الجدول رقم (27): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
29.41%	5	من خلال التصويت
35.29%	6	الإتصال الشخصي
35.29%	6	عن طريق الإجتماعات والحوارات
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، يتضح لنا بأن أغلبية عينة الدراسة، يؤكدون أن كيفية المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تتم من خلال الإجتماعات والحوار والإتصال الشخصي، بنسب متساوية ، تقدر بـ35.29%، لكل واحد منهما ، إذ أن الإتصال الشخصي، له إيجابيات كونه يساهم في إرساء أسس الإحترام والتقدير، وتقليص الفوارق الإجتماعية والتنظيمية والنفسية والتعليمية بين الموظفين والمسؤولين، في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، أما الإجتماعات والحوارات تعمل على التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات ونقاط القوة والضعف في مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات والعمل على تقييمها وتقويتها وفق أسس علمية وموضوعية ، خاصة أن هذه الإجتماعات تستخدم ما يعرف بـ "أسلوب دولفي" أي أن كل فرد يعمل على تقديم إقتراح أو فكرة ، ثم يتم تجميع هذه الآراء والإقتراحات في فكرة واحدة

بهدف إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة، وفي أخير الترتيب نجد من خلال التصويت، بنسبة تقدر بـ 29.41%، من خلال رفع الأيدي أو الإمتناع ، وهذا يمثل أسلوبا ديمقراطيا فعالا ومناسبا ، من خلال إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية بشكل جماعي .

منه نستنتج بأن تطبيق أساليب الإتصال الشخصي، وعن طريق الإجتماعات والحوارات يؤدي إلى تحقيق الديمقراطية التشاركية في إتخاذ القرارات الإدارية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، والتفتح على آراء الآخرين، ولو كانت مخالفة، تطبيقا لمقولة "الرأي والرأي الآخر" أي عدم تهميش الرأي الآخر والعمل على إحترامه .

الجدول رقم (28): يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي على مستوإدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
20%	6	زيادات في الأجور
16.66%	5	العمل الجماعي
33.33%	10	التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس
10%	3	المشاركة في إتخاذ القرارات
20%	6	روح المبادرة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس من أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 33.33%، حيث أن التحفيز الإيجابي من الرئيس، والمكانة العالية ، التي يتلقاها الموظف من المدير من خلال المعاملة والعناية الحسنة بموظفيه تعمل على زيادة وتنمية الروح المعنوية للموارد البشرية، من أجل الإندفاع بحماسة لأداء مختلف المهام والوظائف بكل نشاط وحيوية، وفي المرتبة الثانية نجد الزيادة في الأجور وروح المبادرة ، بنسب متساوية تمثلا 20%، لكل واحدة منهما حيث أن الزيادة في الأجر، يعمل على زيادة وتنمية الروح المعنوية للعمال ، خاصة إذا ذلك الأجر معادل للأداء الوظيفي، أما روح المبادرة، تتمثل في تمكين الأفراد الموظفين على مستوى هذه المؤسسة الثقافية من إنجاز بعض المهام والوظائف، حتى يحس بروح المسؤولية والثقة

المقدمة من طرف الرئيس، عن طريق تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات لهم ، والسماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات بصفة جماعية، وفي المرتبة الثالثة، نجد العمل الجماعي، بنسبة تقدر بـ16.66%، إذ أن العمل في إطار الجماعة وتقسيم العمل ، يزيد من تجسيد أسس التضامن والتعاون والتساند بين الموظفين، مما يعمل على تذليل العوائق والعراقيل الإدارية، التي تواجه الفرد العامل عند القيام بمختلف المهام وإكتساب الخبرات العلمية والتقنية والتطبيقية، من خلال الممارسة في الميدان ، وفي الأخير نجد المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، بنسبة تقدر بـ10%، خاصة في حالة المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات في إطار جماعي، يساهم في تلاحق وتلقي الآراء والأفكار والإتجاهات والعمل على بلورتها من أجل تطوير فعالية وكفاءة المؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي وزو ، وتحقيق المصالح العامة للمؤسسة ، أي يجب أن تكون الأهداف العامة أسبق وأولى من الأهداف الشخصية ومصالح الموظفين الشخصية والضيقة .

منه نخلص في الأخير ، بأن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس ، يساهم مساهمة فعالة وناجعة في رفع الروح المعنوية للعمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، والتأثير النفسي الإيجابي والفعال على سلوكيات وإتجاهات العمال ، حتى يكون أدائهم الوظيفي ذو مستوى جيد ومتميز وفعال .

الجدول رقم (29): يمثل آراء الأفراد المبحوثين كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
23.33%	7	توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية
46.66%	14	إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم المشترك
30%	9	التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم المشترك، من أهم أساليب مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ46.66%، كون إقامة العلاقات بين العمال والمسؤولين يعطي دفعا نفسيا

قويا وكبيراً وفعالاً للأداء الوظيفي، وتحفيز معنويات الموارد البشرية، مما يؤدي بهم إلى تقديم خدمات ذات نوعية وجودة عالية للجمهور المتوفد إلى هذه المؤسسة الثقافية ليديه في المرتبة الثانية، التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ، بنسبة تقدر بـ30%، حيث يجب أن تكون أهداف المؤسسة، هي التي تحتل الأسبقية والأولوية، بدلا من الأهداف والغايات الشخصية والضيقة للموظفين والعمال، أي التركيز على مصالح هذه المؤسسة والدفاع عنها من شتى حملات التشويه التي تتعرض لها، والحفاظ على سمعتها وصورتها لدى جماهيرها الداخلية والخارجية، وفي أخير الترتيب، توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات التنظيمية، بنسبة تقدر بـ23.33%، وهذا من خلال إيجاد سبل وأسس التفاهم والتنسيق والتواصل الفعال والناجح، بين كافة المستويات الإدارية المختلفة ، من أجل تنسيق أداء مختلف الأدوار والمهام والوظائف، ومواجهة مختلف العوائق والصعوبات، التي تواجه هذه المؤسسة ، سواء كانت معوقات مادية أو بشرية أو تقنية .

منه نستنتج بأن إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين في جو تسوده الثقة والحب والود والإحترام المتبادل والتعاون ، في جو عائلي وأسري ، يؤدي إلى تنميمة معنويات الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من أجل تقديم أداء مهني أمثل وأنسب

الجدول رقم (30): يمثل مساعدة العلاقة الجيدة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول، يتضح لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ90%، كون العلاقات الجيدة والتمتينة والقوية، تعمل على تجسيد أسس التعاون والتضامن والتعاقد، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي، حتى ينال إستحسان وقبول الإدارة العليا والجمهور الخارجي

للمؤسسة، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك ، بنسبة تقدر بـ 10% ، وذلك لأنهم لا يميلون إلى إقامة علاقات مع الرؤساء، وإنما يهتمون بإقامة علاقات مع الموظفين والعمال ، حيث تكون في إطار غير رسمي، من أجل التخفيف من الضغوطات والترفيه عن النفس وتغيير الأجواء .

منه نخلص في الأخير بأن غالبية الأفراد المبحوثين ، يهتمون بتكوين وتجسيد العلاقات مع الرؤساء في إطار عائلي، يسودها التفاهم والتنسيق والتفاعل المشترك في إطار ديمقراطي حر ومتفتح على مستو دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو .

الجدول رقم (31): يمثل كيفية مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
66.66%	20	السرعة في إيصال المعلومات
26.66%	8	توفير شبكة الأنترنت في خدمة العمال
6.66%	2	السماح بتبادل الآراء
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، يتضح بأن معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون السرعة في إيصال المعلومات، من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 66.66% خاصة إذا كانت هذه المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية اللازمة والمناسبة، بغية إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية، تصب في مصلحة هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها وفي المرتبة الثانية، نجد توفير شبكة الأنترنت في خدمة العمال، بنسبة تقدر بـ 26.66% وهذا من خلال تحويل الإدارة التقليدية الورقية إلى إدارة إلكترونية، تعمل على توفير الوقت والجهد والمال، من أجل تمكين وتقوية العلاقات بين المسؤولين والعمال، وفي أخير الترتيب نجد السماح بتبادل الآراء، بنسبة تقدر بـ 6.66%، من خلال الإتصال والتفاعل في إطار جو عائلي، مما يؤدي إلى تطوير وتحسين الفعالية الإدارية، وهذه الوسيلة فعالة في سرعة تبادل الأفكار والآراء والإتجاهات والإقتراحات بين العمال

والمسؤولين، مما يؤدي إلى الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الوظائف والأدوار بهذه المؤسسة الثقافية

منه نخلص في الأخير، أن الأنترنت تساهم مساهمة كبيرة في جمع ونقل ونشر وإيصال مختلف المعلومات والبيانات إلى جميع المستويات التنظيمية والإدارية من أجل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على جميع الخطط والسياسات والإستراتيجيات والوظائف، وهذا وفق الإستغلال الأمثل والأنسب للموارد البشرية والمادية والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وز

جدول رقم (32): يمثل مدى توفر أنظمة حماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وز

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
70%	21	نعم
30%	9	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون توفر أنظمة حماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 70%، وهذا راجع إلى كون تلك المعلومات والبيانات، قد تتعرض للقرصنة الإلكترونية والتشويه من جهات مجهولة أو معلومة، التي تستهدف الإضرار بهذه المؤسسة الخدمية، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 30%، وهذا يعود إلى وجود معوقات بشرية ومالية وتنظيمية وتقنية مثل: عدم وجود تحكم كافي في تكنولوجيات الإعلام والاتصال من قبل الموظفين، وإعتماد هذه المؤسسة على الأرشيفات الورقية التقليدية، وضعف تدفق الأنترنت .

منه نستنتج بأن توفر أنظمة حماية المعلومات أنظمة حماية المعلومات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، يؤدي إلى تحسين مستوى الاداء الوظيفي لدى العمال والموظفين، من خلال إنشاء بنك للمعلومات والبيانات، يهدف إلى الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الوظائف والمهام على مستوى هذه المؤسسة .

الجدول رقم (33): يمثل مدى تأثير الحوافز على فعالية أداء المهام على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
90%	27	نعم
10%	3	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون تأثير الحوافز على فعالية أداء المهام على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 90% ، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، أو كلاهما مما يؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية والحماسة لدى الموظفين والعمال، من أجل الأداء الأمثل لمختلف الوظائف والمهام، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك، بنسبة تقدر بـ 10%، وهذا يعود إلى كون العمال لديهم حس المسؤولية والإخلاص والتفان في العمل، من دون إنتظار حوافز مادية أو معنوية مقابل أداء العمل، لكن هذا لا يمنع مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تنمية الروح المعنوية والنفسية للعمال، من أجل الأداء الأحسن لمختلف المهام والوظائف المكلفين بإنجازها.

منه نخلص في الأخير، إلى مساهمة الحوافز المعنوية والمادية في زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (34): يمثل طبيعة الحوافز المقدمة للتأثير على فعالية أداء المهام لدى العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
3.33%	1	حوافز مادية
56.66%	17	حوافز معنوية
23.33%	7	كلاهما
16.66%	5	لا توجد
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون، بأن توفر الحوافز المعنوية، من أهم الحوافز المقدمة للتأثير على فعالية أداء المهام لدى العمال على مستوى

دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 56.66%، وهذا من خلال تفويض المهام والمسؤوليات ، بهدف إكتساب الخبرة والتجربة، والثناء عليهم ومدحهم ، من خلال عبارات الشكر والتقدير والتشجيع بين الموظفين الآخرين، وكذا العمل على أخذ آرائهم وأفكارهم حول مختلف القضايا والمسائل التنظيمية، وفي المرتبة الثانية نجد كلا الحوافز المادية والمعنوية، بنسبة تقدر بـ 23.33%، كون الحوافز المادية، تعمل على تشجيع العاملين على تقديم الأداء الأمثل والأنسب على أكمل وجه ممكن، وتتمثل هذه الحوافز المادية في: في الترقية وزيادة الأجر وتقديم منح المردودية ، بالإضافة إلى تقديم مساعدات مالية للزواج وشراء مسكن ،سيارة، أما الحوافز المعنوية فهي مكملة للحوافز المادية، المتمثلة في : كيل عبارات الإطراء والشكر والتقدير، وتقديم لوحات الشرف وتقليد الأوسمة والميداليات، وفي المرتبة الثالثة، نجد عدم وجود الحوافز، بنسبة تمثل 16%، أي أن مؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي وزو، لا تعمل على تقديم الحوافز من أجل تحفيز عمالها نتيجة وجود معوقات مالية وتقنية ومادية، حيث تركز على الأسس التنظيمية، من خلال حس المسؤولية والإنضباط التنظيمي والجدية في أداء العمل والإحترام الصارم والشديد لإجراءات التنظيم المعمول بها، وفي أخير الترتيب، نجد الحوافز المادية بنسبة تقدر بـ 3.33%، من خلال تحفيز العمال بزيادة الأجور والمنح والعلاوات المالية .

منه نخلص في الأخير بأن الحوافز المادية والمعنوية ، تعد الدافع الأساسي والمحرك الرئيسي، من أجل تحفيز العمال والموظفين على تقديم الأداء الأنسب والأمثل للأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الجدول رقم(35):يمثل مدى مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في أداء العمل على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	%86.66
لا	4	%13.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول، بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في أداء العمل على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ86.66%، وهذه التوجيهات والتعليمات تعد خارطة طريق، من أجل التطبيق الأمثل لمختلف البرامج والخطط ، ومن أجل التعرف على مختلف المعوقات، التي تؤثر على الأداء الوظيفي والعمل على مواجهتها بكل عزيمة وإرادة، وكذا الإستثمار في نقاط القوة، بهدف زيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ13.33%، كونهم يعملون على التطبيق الصارم والمناسب، لتلك التعليمات والتوجيهات من طرف المسؤولين، في إطار الرقابة الإدارية الذاتية والتحلي والإلتزام بالحس المهني والضمير الأخلاقي .

منه نستنتج بأن التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في أداء العمل على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، تعمل على تحقيق الأداء الوظيفي المناسب والجيد .

الجدول رقم (36): يمثل أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية مناسبة على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
23.33%	7	تنمية المهارات
26.66%	8	توفير تكنولوجيا الإتصال
30%	9	ربط العلاقة بين المسؤولين والعمال
20%	6	توفير المعلومات في الوقت المناسب
100%	30	المجموع

من خلال الجدول، يتضح بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن ربط العلاقة بين المسؤولين والعمال، من أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية مناسبة على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ30%، وهذا من خلال توطيد أواصر الصداقة والتعاون والتضامن، والعمل وفق جو أسري، يسوده الدفء والحميمية والود والحب، ثم يليه في المركز الثاني، توفير تكنولوجيا الإتصال، بنسبة تقدر بـ26.66%، خاصة عند توفر شبكة الأنترانات، وهي عبارة عن شبكة إتصالية داخل هذه المؤسسة الثقافية، التي تعمل على إتاحة أسس التفاعل الفعال والبناء، بهدف تبادل مختلف المعلومات والبيانات في إطار وفضاء، يتم فيه تداول المعلومات والبيانات بشكل سلس ومرن ، وفي المركز الثالث، نجد تنمية المهارات، بنسبة 23.33%، وهذا من خلال الإنخراط في دورات تكوينية وتدريبية، التي تسمح بتطوير وتنمية القدرات العلمية والإدارية والتقنية ، بهدف تقديم الأداء المهني الأحسن، وفي أخير الترتيب توفير المعلومات في الوقت المناسب، بنسبة تقدر بـ20% ، خاصة في حالة الأزمات، مثل الأزمة الصحية، التي عرفتها البلاد جراء إنتشار وباء كورونا، وهذا ما يستلزم إتخاذ قرارات إدارية عقلانية، وإستحداث سياسات وخطط تنظيمية هادفة إلى تنمية الموارد البشرية لتقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب.

منه نستنتج ربط العلاقة بين المسؤولين والعمال، من أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية وتنظيمية مناسبة، ومنع ظهور الصراعات التنظيمية ،

والإصغاء الجيد والحسن لإنشغالات العمال والموظفين، والعمل على إيجاد حلول لها ، على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (37): يمثل مدى إهتمام الإدارة العليا على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بإقتراحات وآراء العمال من أجل الإخلاص في العمل

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	0%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون إهتمام الإدارة العليا على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بإقتراحات وآراء العمال من أجل الإخلاص في العمل، بنسبة مئوية كاملة تقدر بـ 100%، وهذا مؤشر إيجابي ، يدل على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة ، تعمل على الإستماع الجيد وبكل تركيز لمختلف آراء وإقتراحات العمال والموظفين، مما يؤدي إلى تجسيد الولاء التنظيمي، أي الإرتباط الشديد بالتنظيم والحرص على تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة، في حين نجد النسبة صفرية ومعدومة ، بنسبة تقدر بـ 0%،

منه نستنتج بأن الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو تعمل على فتح قنوات الإتصال والنقاش والتعبير، من خلال إتباع أسلوب "الباب المفتوح" وهذا يؤدي إلى إحساس الموظفين بأهميتهم على مستوى هذه المؤسسة، وشركاء في مختلف الخطط والسياسات المتخذة .

الجدول رقم (38): يمثل مدى مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	100%
لا	0	17%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول، بأن أغلبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100%، وهذا من خلال التفاعل والإتصال تبادل الآراء والإقتراحات في إطار الجماعة، مما يسهم في خلق علاقات إنسانية وإجتماعية قوية ومتينة بين الموظفين والعامل في حين نجد النسبة صفرية، تقدر بـ 0% فيما يتعلق بعدم مساهمة علاقة المودة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني، كون هذه المؤسسة عملت على توفير مختلف الظروف الجيدة، مثل: الحوافز المعنوية، من أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب والأمثل .

منه نخلص في الأخير إلى أن على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، تقوم بإرساء مختلف أسس التفاهم والتنسيق والتفاعل والنقاش الحر المتفتح الهادف، بغية تحفيز العمال على تقديم الأداء الوظيفي المناسب .

الجدول رقم (39): يمثل كيفية مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية
زيادة الثقة في النفس	13	43.33%
الإيمان بالقدرات	7	23.33%
الرغبة في إظهار الإمكانيات	10	33.33%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن زيادة الثقة في النفس من أهم مؤشرات مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز

الأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 43.33%، كون أن علاقات التفاعل والإتصال في إطار الجماعة، تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني والوظيفي للعمال، والشعور بالثقة والراحة والإطمئنان، وفي ثاني الترتيب نجد الرغبة في إظهار الإمكانيات، بنسبة تقدر بـ 33.33%، من خلال إبراز وتفجير الطاقات والمؤهلات المعرفية والإدارية والتنظيمية الكامنة، بهدف تقديم أداء أمثل وأنسب وفي المرتبة الأخيرة، نجد الإيمان بالقدرات، بنسبة تمثل 23.33%، وهذا من خلال عدم إحتقار الذات والعمل على إثبات الكفاءة والمقدرة والإستحقاق في ممارسة مختلف المهام والوظائف .

منه نستنتج زيادة الثقة في النفس من مؤشرات مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين والمشجعة على الأداء الوظيفي للعمال على مستوى المؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

الجدول رقم (40): يمثل أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء الوظيفي للعمال على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

النسبة المئوية	عدد التكرارات	الإجابة
53.33%	16	نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين
33.33%	10	نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة
13.33%	4	عدم التحكم في تقنيات تكنولوجيا الإتصال
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول، بأن معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء الوظيفي للعمال على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.33% ويعود ذلك إلى كونهم وجدوا صعوبات في الإندماج مع جماعات العمل، كونهم حديثي الإلتحاق بهذه المؤسسة، حيث يتوجب عليهم الإنخراط في دورات تدريبية، من أجل إكتساب مختلف المهارات الإتصالية والإدارية والتقنية، وفي ثاني الترتيب نجد، نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة، بنسبة تقدر بـ 33.33%، وهذا راجع إلى نقص التفاعل والإتصال وتدفق مختلف المعلومات والبيانات بشكل مرن وسلس وسهل، ما يؤدي إلى عدم تحقيق التنسيق

والتفاهم في الأدوار والمهام والوظائف، وفي المرتبة الأخيرة، نجد عدم التحكم في تقنيات تكنولوجيا الإتصال، بنسبة تمثل 13.33%، وهذا نتيجة عدم توفر المهارات والقدرات الفكرية والإدارية والإتصالية اللازمة والمناسبة، إضافة إلى عدم التحكم بتقنيات الإعلام الآلي أو المعلوماتية، مما يؤدي إلى ضعف الإتصال، وعدم توفر المعلومات والبيانات بشكل لازم ومناسب، مما يؤثر على تنمية الموارد البشرية .

منه نستنتج بأن نقص الخبرة والمهارات الإتصالية من أهم الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء الوظيفي للعمال على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، مما يتوجب على هذه المؤسسة، عقد دورات تكوينية وتدريبية، بهدف تنمية قدرات العمال والموظفين معرفيا وتطبيقيا، وكذا إقامة علاقات توأمة وإتفاقيات مع مختلف دُور الثقافة المتواجدة عبر التراب الوطني، من أجل تبادل الخبرات والمهارات والتجارب والأفكار والخطط، حتى تقدم صناعات ثقافية راقية، وتساهم في إزدهار ورقي الميدان الثقافي في بلادنا .

ب- التحليل الكمي والنوعي للجداول المركبة:

جدول رقم (41): يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%26.66	8	%37.5	3	%62.5	5	ذكر	الجنس
%13.33	22	%45.45	10	%54.54	12	أنثى	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	
%3.33	1	100%	1	%0	0	متوسط	المستوى التعليمي
%13.33	4	%25	1	%75	3	ثانوي	
%66.66	20	%45	9	%55	11	جامعي	
%16.66	5	%40	2	%60	3	التكوين المهني	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	الأقدمية
%30	9	%33.33	3	%66.66	6	من سنة إلى 5 سنوات	
%30	9	%33.33	3	%66.66	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%40	12	%58.33	7	%41.66	5	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%43.33	13	%56.66	17	المجموع	

من خلال الجدول، وفيما يتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الذكور يؤكدون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 62.5%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث التي تقدر بـ 54.54%.

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يمكن أن نرجع النسبة المرتفعة لدى الذكور، إلى كونهم يتسمون بالحماسة والمغامرة والشجاعة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، في حين نرجع إنخفاض النسبة لدى الإناث إلى طبيعتهن الأنثوية، التي تميل إلى الإنعزالية والحياء والحشمة وعدم التفاعل بشكل كبير والمشاركة في إتخاذ القرارات عند إتخاذ القرارات .

أما فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية ، يؤكدون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 75%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من مستوى التكوين المهني، بنسبة تمثل 60%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 55%، وفي المرتبة الأخيرة، نجد النسبة معدومة، لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، التي تمثل 0%.

ومن خلال هذه الحصيلة الرقمية، يمكن أن نرجع النسبة المرتفعة، لدى الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، إلى عدم شعورهم بمركب النقص والحياء، نتيجة مستواهم التعليمي الثانوي، ويكون سبب مشاركتهم في إتخاذ القرارات، عائد إلى إنخراطهم في دورات تكوينية وتدريبية، تساهم في إكتساب مهارات الإتصال الإداري، التي تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين من ذوي التكوين المهني، فيعود ذلك إلى تلقيهم لمعارف نظرية وتطبيقية على مستوى مراكز التكوين المهني والتمهين، التي تسمح لهم بإكتساب رصيد هام من المؤهلات والمهارات بهدف التفاعل والإتصال في عملية إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة الثقافية، في حين الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، تلقت تعليما

عاليا، يسمح لها بالتفاعل والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة، من خلال أفكارها الواضحة والسليمة مما يسهم في تحديد الإستراتيجيات والأهداف والوظائف، وفق أسس صحيحة وسليمة وموضوعية وعلمية، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة من خلال نسبهم المعدومة، التي تعود إلى عددهم المحدود على مستوى عينة دراستنا الحالية بالإضافة إلى إهتمام هذه المؤسسة بالأفراد الذين يتمتعون بمستويات تعليمية عالية ومعتبرة

أما الجدول المتعلق متغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية، تمثل 66.66%، مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 41.66%.

بناء على هذه المقاربات الرقمية، يمكن أن نبرر إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من سنة إلى 5 سنوات)، إلى إلتحاقهم المبكر بمؤسسة دار الثقافة وحماسهم في إثبات ذواتهم وأنفسهم، من أجل التفاعل والمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة الثقافية، أما الأفراد المبحوثين ذوي الأقدمية المهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فيعود ذلك لإمتلاكهم لقدرة محترم ومعتبر من الخبرة والتجربة والتمرس، الذي يسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (أكثر من 10 سنوات)، من خلال نسبهم المنخفضة، التي تعود إلى ميلهم للإستقلالية والتمتع بنوع من الخصوصية وعدم التفاعل والمشاركة في إتخاذ القرارات، الذي يعود إلى معرفتهم الكافية والكافية بجميع مكونات الهيكل التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو .

منه نستنتج في الأخير، بأن المشاركة في الإيجابية لجميع الأفراد العاملين في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يعبر عن الإطار الديمقراطي المتفتح لهذه المؤسسة، الذي يعطي المجال لجميع الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وإتجاهاتهم، دون تمييز أو إقصاء أو تهميش في إطار مبدأ "الرأي والرأي الآخر"

مقابل ذلك، نلاحظ في الجهة الأخرى فيما يتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث ينفون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 45.45%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الذكور، التي تقدر بـ 37.5%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يمكن تبرير النسبة العالية لدى الإناث، إلى كونهن لا يتمتعن بالقدرة والجرأة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، وكذا ميلهن للعزلة والإستقلالية، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، فيرجع ذلك إلى أن الإدارة العليا لدار الثقافة لا تعط لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وإتجاهاتهم أثناء عقد الإجتماعات والملتقيات.

أما فيما يتعلق بالجدول الخاص بمتغير المستوى التعليمي، يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات المتوسطة، ينفون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100%، ثم يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 45%، يليه في المرتبة الثالثة، الأفراد المبحوثين، من ذوي التكوين المهني، بنسبة تقدر بـ 40%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%.

من خلال هذه النسب المئوية، يمكن أن نرجع النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة، إلى كونهم لا يتوفرون على الرصيد العلمي والمعرفي الملائم، الذي يسمح لهم بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى الجامعين فيعود ذلك إلى أنهم لا يتفاعلون مع الغير، أو تعطى لهم فرصة لإتخاذ القرارات رغم توفرهم على قدرات معرفية وعلمية، ونفس الأمر ينطبق على الأفراد المبحوثين، من ذوي التكوين المهني، على المهارات وقدرات علمية ومعرفية كبيرة، أما الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الثانوية، فيرجع ذلك إلى عدم إهتمام الإدارة العليا لدار الثقافة لولاية تيزي وزو، بحجة محدودية مستوياتهم التعليمية، بالرغم من إنخراطهم في دورات تكوينية وتكوينية، التي تسمح لهم بإكتساب المهارات والقدرات الإتصالية، بهدف المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ فيه أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات)، ينفون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 58.33%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية، تمثل 33.33%، لكل واحدة منهما.

من خلال هذه المقاربات الكمية، نبرر إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، إلى أنهم يمتلكون خبرة وتجربة في المشاركة في الإجتماعات بهدف إتخاذ القرارات الإدارية، حيث اصبحوا يميلون إلى الهدوء والإستقلالية، بعيد عن المشاركة والتفاعل بهدف الإبتعاد عن الصراعات التنظيمية، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، فترجع عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات إلى إلتحاقهم الحديث العهد بهذه المؤسسة، وعدم إندماجهم بشكل كبير مع الجماعات التنظيمية، بهدف المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يعود نفيهم المشاركة في عملية إتخاذ القرارات، إلى أن هدفهم هو الحصول على المقابل المادي أو التحفيزات المالية والمادية، أي الحرص على مصالحهم الشخصية، بدل الحرص على مصلحة المؤسسة، نتيجة توفرهم على مهارات وخبرات كبيرة ومعتبرة .

منه نخلص في الأخير، على أن المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تساهم في إبراز القدرات الكامنة والمؤهلات الفكرية والذهنية والإتصالية للموظفين والعمال، مما يستلزم على الإدارة العليا، ضرورة، تشجيع الأفراد العاملين، في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، عند المشاركة في عملية إتخاذ القرارات من أجل زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة .

جدول رقم (42): يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية بأهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني

المجموع		المشاركة في إتخاذ القرارات		التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس		العمل الجماعي		زيادة في الأجور		الإجابة المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	من 20 سنة إلى 29 سنة	
50%	12	16.66%	2	58.33%	7	16.66%	2	8.33%	1	من 30 سنة إلى 39 سنة	
41.66%	10	10%	1	20%	2	30%	3	40%	4	من 40 سنة إلى 49 سنة	
8.33%	2	0%	0	50%	1	0%	0	50%	1	من 50 سنة سنة فأكثر	
100%	24	12.5%	3	41.66%	10	20.83%	5	25%	6	المجموع	
33.33%	8	25%	2	37.5%	3	25%	2	12.5%	1	من سنة إلى 5 سنوات	
33.33%	8	0%	0	62.5%	5	12.5%	1	25%	2	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
33.33%	8	12.5%	1	25%	2	25%	2	37.5%	3	أكثر من 10 سنوات	
100%	24	12.5%	3	41.66%	10	20.83%	5	25%	6	المجموع	

من خلال الجدول، المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) ، يؤكدون أن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس، بنسبة من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، التي تقدر بـ 58.33%، ثم يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تمثل 50%، ثم نجد في المرتبة الثالثة، الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 20%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتضح لنا بأن أغلبية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، ترى بأن التحفيز الإيجابي من الرئيس عاملا أساسيا ومساهما فعلا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، كون هذه الفئة من الأفراد المبحوثين في طور إكتساب الخبرة والتجربة والمهارة المطلوبة، التي تسمح لها بأداء أمثل وأنسب وأفضل لمختلف المهام والوظائف، أما الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فهي تتمتع بخبرة طويلة وكبيرة، مما يتوجب على مدير المؤسسة، التفاعل والتواصل مع هذه الفئة بكل لباقة وإحترام وهدوء وتهذيب، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، تتميز بالنضج العقلي والتنظيمي المحترم، مما يتوجب على رئيس هذه المؤسسة الثقافية، الإهتمام بهذه الفئة والتواصل معهم بكل ود وحب وثقة وإحترام وتفتح وشفافية، بهدف تطوير وتحسين أدائهم الوظيفي، وفي أخير الترتيب، يمكن أن نبرر النسبة المعدومة لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، إلى كون هذه المؤسسة، تعمل على توظيف الأفراد، الذين بخبرة مناسبة ومحترمة لأداء مختلف الوظائف والمهام الموكلة إليهم على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو.

أما فيما يتعلق بالجدول الخاص بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون أن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، بنسبة تقدر بـ 62.5%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد

المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسبة تقدر بـ37.5%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل 25%.

من خلال هذه الحصيلة الرقمية المتعلقة بمتغير الأقدمية المهنية، يمكن أن نبرر النسبة العالية لدى الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، كونهم يتمتعون بخبرات وتجارب كبيرة ومعتبرة، من خلال إلحاقهم المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، مما يتوجب على مدير هذه المؤسسة الثقافية، ضرورة تشجيعهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا، من أجل أداء مختلف مهامهم ووظائفهم على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، فهم يحتاجون إلى توجيه وتشجيع من قبل الرئيس، كونهم حديثي الإلتحاق بهذه المؤسسة، بالإضافة إلى عدم إمتلاكهم لخبرات وتجارب محترمة ومعتبرة، مما يتوجب على الرئيس، العمل على تشجيعهم وزيادة روحهم النفسية والمعنوية، من أجل زيادة مستوى أدائهم المهني، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (أكثر من 10 سنوات) بحكم تمتعهم بخبرة وتجربة طويلة وتمرس وظيفي محترم، فإنه يستلزم على رئيس المؤسسة التواصل والتفاعل مع ضرورة التواصل والتفاعل مع هؤلاء الأفراد المبحوثين، والأخذ بيدهم وإحترام آرائهم وإقتراحاتهم والأخذ بها بعين الإعتبار، بهدف رفع مستوى الأداء المهني والوظيفي، وهذا من خلال تنمية الروح النفسية والمعنوية للموظفين العاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو.

منه نستنتج تشجيع وتحفيز الرئيس لموظفيه، له دور كبير ومهم وفعال في زيادة وتنمية مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مما يجعل الموظف، يتسم بصفة الولاء التنظيمي من خلال الإرتباط الوثيق والكبير بالتنظيم والحرص على تحقيق أهدافه ووظائفه وغاياته وتجن الإهتماما بالمصالح الشخصية، والتصدي لكل حملات التشويه، التي تستهدف هذه المؤسسة الثقافية.

وفي ثاني الترتيب، نجد الزيادة في الأجر، حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، أن معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من

50 سنوات)، يؤكدون أن الزيادات في الأجور، من أهم بنسبة تمثل 50%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 40%، وفي المرتبة الثالثة، الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 8.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسبة معدومة، تمثل 0% .

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يمكن أن نبرر إرتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) إلى كونهم، يعدون أرباب عائلات ويعملون على إعالة أسرهم الكبيرة والصغيرة، وهذا ما يجعلهم يركزون إهتمامهم بزيادات في الأجور، من أجل رفع مستوى أدائهم، أما الأفراد المبحوثين، الذين ينتمون إلى الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) فيهتمون بالزيادة في الأجور، بهدف تحفيزهم ماديا، حيث يتواجدون في منتصف المشوار المهني، ولهم إهتمامات بتحقيق الطموحات المهنية والوظيفية، مثل: الترقية، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فهم يهتمون بتحسين مستوى أدائهم المهني، ثم يأتي الإهتمام بالزيادة في الأجور ثانيا، في حين نجد في الأخير النسبة صفرية، لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) التي تعود إلى كون هذه الفئة، لا تحتوي على مفردات كثيرة، بالإضافة إلى إهتمام هذه الفئة العمرية الأولى بزيادة فعاليتها وتقديم خدمة عمومية، من خلال توظيف أفراد يتمتعون بالحيوية والنشاط والديناميكية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون أن الزيادات في الأجور، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، بنسبة تقدر بـ 37.5%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 25%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة، (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 12.5% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن تبرير النسبة المرتفعة لدى الأفراد المبحوثين، الذين أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، كونهم يهتمون بتحسين أوضاعهم الإجتماعية

والإقتصادية وجعلها أحسن، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فهم يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة ومحترمة نوعا ما، نتيجة إندماجهم في جماعات العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وفي الأخير، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من سنة إلى 5 سنوات) يفتقرون إلى التجربة والخبرة المطلوبة من أجل التعرف على ظروف العمل والاندماج مع جماعات العمل، والإطلاع على سير مختلف المهام والوظائف بهذه المؤسسة .

في الأخير نستخلص أن الزيادة في الأجور، تعد عاملا محفزا للموظف في زيادة مستوى الأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، خاصة إذا كانت هذه الزيادة مساوية ومعادلة للجهد المبذول من طرف الموظفين .

وفي ثالث الترتيب، نجد العمل الجماعي حيث يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون أن العمل الجماعي ، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، بنسبة تقدر بـ30%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ16.66%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة معدومة ، تمثل 0% ، لكل واحدة منهما.

ويمكن تبرير هذه النسبة المئوية، لدى الفئة العمرية الثانية والثالثة (من 30 سنة إلى 39 سنة) (من 40 سنة إلى 49 سنة) لكونهم يميلون إلى التفاعل والاتصال مع الآخرين، وبناء علاقات إجتماعية وإنسانية، والقيام بمختلف المهام والوظائف في إطار الجماعة، مما يكون له الاثير الإيجابي في زيادة مستوى الأداء الوظيفي، من خلال التواصل والتفاعل مع مختلف الفعاليات التنظيمية وفق أسس الحب والود والإحترام المتبادل والثقة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، فنفسر النسبة المعدومة، إلى إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، فتميل نوعا ما إلى الإنعزال وعدم تكوين علاقات مع الآخرين، ولا

يهتمون بالإحتكاك مع جماعات العمل والتنظيم على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق متغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية، (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون أن العمل الجماعي، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، بنسب متساوية تقدر بـ 25%، لكلتا الفئتين، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 12.5%.

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، يفتقرون إلى أسس الثقافة التنظيمية وللخبرات والتجارب ويحتاجون إلى التفاعل والتواصل مع الآخرين في إطار الجماعة، من أجل تحقيق الإندماج الوظيفي وإكتساب الخبرات والمؤهلات المعرفية والتقنية، التي تسمح لهم بتطوير وتحسين مستوى أدائهم المهني والوظيفي، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية، (أكثر من 10 سنوات) فإنهم يتمتعون بخبرات ومهارات معتبرة وكبيرة، تسمح لهم بإستغلالها في مساعدة الأفراد الناقصين تنظيميا من أجل تشجيعهم على زيادة مستوى أدائهم المهني، بكل ثقة وشجاعة وإقدام، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، فإنهم إكتسبوا خبرات وتجارب متوسطة ومحترمة، تسمح لهم بأداء مختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة الثقافية في إطار الجماعة من العمال، ولكنهم لم يصلوا إلى مستوى الكمال والتمام من النضج التنظيمي، مما يسمح لهم بتنمية وقدراتهم ومهاراتهم من خلال الإحتكاك بمختلف الفعاليات التنظيمية .

منه نخلص في الأخير، بأن العمل الجماعي، من أهم العوامل المساهمة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو في المساعدة على رفع الأداء المهني للعمال وهذا من خلال التفاعل والتواصل والإحتكاك في إطار الجماعة، مما يعمل على تنمية الروح النفسية والمعنوية للموظفين والعمل على تقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب، الذي يكون ذات جودة عالية .

وفي ثالث الترتيب، نجد المشاركة في إتخاذ القرارات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، بأن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون أنالمشاركة في إتخاذ القرارات، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري"لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني بنسبة تقدر بـ16.66%، يليه في المرتبة الثانية، الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تقدر بـ10%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة ، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبمعدومة ، تمثل 0% ، لكل واحدة منهما.

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي، وتوفر أسس الثقافة الإتصالية، التي تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة، مما يؤدي إلى الشعور بأهمية دورهم في هذه المؤسسة، وبالتالي زيادة مستوى أدائهم الوظيفي أما الأفراد المبحوثين، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فتتسم بالحكمة والتوازن النفسي والتركيز والإنضباط الوظيفي، مما يسمح لها بتقديم آراء ومقترحات بناءة وسليمة، أثناء المشاركة في إتخاذ القرارات على مستوى هذه المؤسسة الثقافية، وبالتالي زيادة مستوى الأداء الوظيفي لديهم، في حين الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يمكن تفسير نسبهم المعدومة، إلى إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فنفسر النسبة المعدومة إلى ميلهم إلى الإستقلالية والهدوء وإهتمامهم بالزيادات في الأجور أو تلقي المدح والثناء من الرئيس وعدم المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات، بهدف تجنب الصراعات التنظيمية مع الفعاليات التنظيمية الأخرى بهذه المؤسسة الثقافية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)يؤكدون أنالمشاركة في إتخاذ القرارات، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري"لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني بنسبة تقدر بـ25%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم

أقدمية، (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ12.5%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة معدومة تمثل 0%.

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات ، يتضح لنا أن الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، يفتقدون إلى أسس الثقافة التنظيمية وإلى الخبرة والتجربة ويحتاجون إلى إثبات أنفسهم في هذه المؤسسة، من خلال المشاركة في إتخاذ القرارات ويكون من خلال الإحتكاك بالأفراد المتمتعين بالخبرات والتجارب المعتبرة ، وبالإدارة العليا مما يساهم في زيادة مستوى أدائهم المهني بهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، فهم يهدفون من وراء مشاركتهم في إتخاذ القرارات إلى تشجيع الأفراد العاملين المبتدئين من أجل الإحتكاك والتفاعل في التنظيم من أجل تحقيق الاندماج المهني والوظيفي وزيادة مستوى قدراتهم المعرفية والإتصالية والإدارية والتنظيمية، وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، رغم توفرهم على مهارات وخبرات محترمة، إلا أنهم لا يميلون إلى المشاركة في إتخاذ القرارات، ويكون تركيزهم على التحفيزات المادية، أو نيل القبول والإستحسان من قبل الرئيس، وهذا من أجل زيادة مستوى أدائهم الوظيفي، والإبتعاد عن الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تكون بين الموظفين والعمال، مما يؤثر سلبا على فعالية هذه المؤسسة الثقافية.

منه نخلص في الأخير، بأن المشاركة في إتخاذ القرارات، من أهم العوامل المساهمة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو في المساعدة على رفع الأداء المهني للعمال، وهذا يكون من خلال منح الإدارة العليا لهذه المؤسسة الفرصة والمجال للعمال من أجل الإدلاء بمختلف إقتراحاتهم وأفكارهم وإتجاهاتهم، الهادفة إلى الحفاظ على مصلحة هذه المؤسسة، التي تمثل مركزا للإشعاع الثقافي ، ومنه زيادة وتنمية قدرات ومؤهلات الموظفين

جدول رقم (43): يمثل علاقة متغيرات الجنس والأقدمية المهنية في كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو

المجموع		التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى		إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم		توفر مناخ ملائم للإتصال بين المستويات الإدارية		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%26.66	8	%37.5	3	%50	4	%12.5	1	ذكر	
%73.33	22	%27.27	6	%45.45	10	%27.27	6	أنثى	
%100	30	%30	9	%46.66	14	%23.33	7	المجموع	
%30	9	%11.11	1	%55.55	5	%33.33	3	من 1 سنة إلى 5 سنوات	
%30	9	%33.33	3	%55.55	5	%11.11	1	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
40%	12	%41.66	5	%33.33	4	%25	3	أكثر من 10 سنوات	
100%	30	%30	9	%3.33	1	%23.33	7	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم، من أهم كفايات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث، التي تمثل 45.45%.

بناء على هذه المعطيات الرقمية، يتبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الذكور يهتمون بإقامة علاقات إجتماعية وإنسانية قوية ومتينة و متماسكة بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتقنية، في حين نجد الإناث يتجنبن نوعا ما عن إقامة علاقات مع العمال والمسؤولين، نظرا لطبيعتهم الأنثوية، التي تميل إلى الإنعزالية والفردانية والإستقلالية.

أما فيما يتعلق بالجدول الخاص بمتغير الاقدمية المهنية، يتضح لنا أن غالبية الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات) يؤكدون أن إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم، من أهم كفايات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث، التي تمثل 55.55%، لكل واحد منهما، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية (أكثر من 10سنوات)، بنسبة تمثل 33.33%.

من خلال هذه المعطيات الكمية، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة المئوية لدى الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية (من سنة إلى 5سنوات)، إلى كونهم في بداية المشوار المهني وإلتحقوا حديثا بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وهم يحتاجون إلى تكوين علاقات وروابط إجتماعية بين جماعات العمل والمسؤولين، من أجل تحقيق الإندماج الوظيفي بأسرع وقت ممكن، مما يساهم في زيادة ورفع مستوى الأداء الوظيفي وفعاليتته، أما بالنسبة للأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات)، فإنهم إندمجوا نوعا ما في بيئة العمل بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والإدارية، من

خلال التفاعل وبناء علاقات وطيدة ومتينة و متماسكة بين المسؤولين والعمال، مما يسهل عليهم تحقيق التنسيق والتنسيق فيما بينهم، أما الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية (أكثر من 10 سنوات)، فهم يمتلكون الخبرة والتجربة والتمرس والحنكة والتجربة التنظيمية الطويلة في الميدان، وهذا ما يجعلون لا يتفاعلون بشكل كبير مع جماعات العمل من الموظفين والرؤساء بهدف الإبتعاد عن الصراعات التنظيمية وميلهم إلى الإستقلالية والتمتع بنوع من الخصوصية

منه نخلص في الأخير، بأن بناء العلاقات الوطيدة، التي يسودها الحب والود والإحترام والثقة وفي جو من التضامن والتساند والتعاقد والتعاون، يؤدي إلى تحفيز الموارد البشرية، من أجل تفجير قدراتهم الكامنة ومهاراتهم الخفية، مما يسهم في تطوير مستوى أدائهم المهني بشكل نسبي وأمثل.

وفي المركز الثاني، نجد التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، حيث نلاحظ في الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور، يجمعون على أن التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من أهم كفايات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 37.5%، في حين نجد النسبة منخفضة لدى الإناث، التي تمثل 27.27%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتبين لنا أن إرتفاع لدى الذكور، يعود إلى كونهم يقع على عاتقهم مسؤولية وعبء تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في المقام الأول وعدم التركيز على تحقيق الأهداف الشخصية، أما الإناث فيعود ذلك إلى طبيعتهن الفيزيولوجية الضعيفة نوعا ما ودرجة تمتعها بالقوة والتركيز الذهني والبدني العاليين بهدف أداء مختلف الوظائف والمهام والأنشطة المتعلقة بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فيظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون أن التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، من أهم كفايات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي

للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 41.66%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تمثل 33.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لديهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، بنسبة تمثل 11.11% .

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يظهر لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة (أكثر من 10 سنوات)، كونهم أكثر خبرة وتمرسا، من خلال تركيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة في المقام الأول، وهذا إن دلّ على شيء، إنما يدل على إمتلاكهم لحس المسؤولية والضمير المهني، وكذا مبدأ الولاء التنظيمي، أي الإرتباط الوثيق والشديد بالمؤسسة والحرص على الدفاع عن سمعتها ومكانتها بين المؤسسات الأخرى، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فيعود إنخفاض النسبة إلى تمتعهم بخبرات متوسطة، لكنها مع مرور الوقت ستتطور وتزيد، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء الوظيفي، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لديهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات)، فهم يفتقرون إلى الخبرة والتجربة، لكنهم يعملون عن إثبات أنفسهم، من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، مما يعمل على زيادة مستوى أدائهم المهني على مستوى هذه المؤسسة .

منه نستنتج أن تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة، على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تحتل المكانة الأولى والأولوية، وهذا يتطلب على مسؤولي هذه المؤسسة، ضرورة غرس ثقافة إتصالية وتنظيمية متينة وقوية لدى العمال والموظفين، حتى يكونوا على إطلاع على مختلف الإجراءات والقوانين ومتطلبات العمل على مستوى هذه المؤسسة .

وفي المركز الثالث، نجد توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات الإدارية، حيث يظهر من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث ، يجمعن على أن توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات الإدارية، من أهم كفاءات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة

"مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 27.27%، مقابل نسبة 12.5% لدى الذكور.

بناء على هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا أن ارتفاع النسبة العالية لدى الإناث، يعود إلى كونهم يملن إلى إقامة علاقات مع مختلف المستويات الإدارية والتفاعل والإتصال البناء مع الآخرين، وهذا بالمقارنة مع النسبة المنخفضة لدى الذكور، التي يمكن أن نرجعها إلى مصادفتهم إلى عوائل وعراقل إتصالية، سواء كانت نفسية أو تقنية أو مادية، تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فيظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لديهم أدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) يؤكدون أن توفير مناخ ملائم للإتصال بين المستويات الإدارية، من أهم كفيات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 33.33%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 25%، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 11.11%.

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتبين لنا أن ارتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم أدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، فيعود إلى إلتحاقهم الحديث للعمل بهذه المؤسسة وحاجتهم إلى الإتصال، بهدف الإندماج بشكل صحيح مع جماعات العمل، وهم بحاجة إلى الإتصال، من أجل إكتساب أسس الثقافة والتنظيمية الملائمة، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف المسندة والموكلة إليهم، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات)، فيعود ذلك إلى إلتحاقهم المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وقضائهم لفترة طويلة، مما أدى ذلك إلى توفير الجو المناسب للإتصال مع مختلف الموظفين، من أجل زيادة مستوى الأداء المهني، في أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهؤلاء الأفراد يتمتعون بخبرات متوسطة، لكنها في طور التطور والتحسن، حيث لا يميلون إلى التواصل نتيجة وجود عراقيل

ومعوقات إتصالية لا تسمح لهم بالتفاعل والتواصل الجيد مع مختلف جماعات التنظيم، مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو .

منه نخلص في الأخير، بأن توفر المناخ الملائم والمناسب للإتصال بين جميع المستويات الإدارية، يعد حلقة وصل وحجر الزاوية، من أجل تحفيز الموارد البشرية، بهدف رفع مستوى أدائهم المهني والوظيفي بشكل سليم ومناسب وفعال.

جدول رقم (44): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية في مدى مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%26.66	8	%12.5	1	%87.5	7	ذكر	الجنس
%73.33	22	%0	0	%100	22	أنثى	
%100	30	%3.33	1	%96.66	29	المجموع	
%0	0	%0	0	%0	0	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن
%40	12	%0	0	%100	12	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%43.33	13	%7.69	1	%92.30	12	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%16.66	5	%0	0	%100	5	أكثر من 50 سنة	
%100	30	%3.33	1	%96.66	29	المجموع	
%30	9	%0	0	%100	9	من سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية المهنية
%30	9	%0	0	%100	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%40	12	%8.33	1	%91.66	11	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%3.33	1	%96.66	29	المجموع	

من خلال الجدول، المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الإناث، يؤكدن مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100%، في حين تنخفض النسبة لدى الذكور، التي تمثل نسبة 87.5%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن أن نرجع النسبة العالية لدى الإناث، نظرا لطبيعة المرأة، التي تميل إلى التعبير وتموين العلاقات الإجتماعية والإنسانية، التي تتم وفق أسس ودية وسلمية، وفي إطار العمل، مما يسهم في زيادة الروح المعنوية لديهن، لتقديم أداء وظيفي وملائم على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، أما الذكور فترجع النسبة المنخفضة إلى كونهم يتفاعلون مع زملائهم في إطار الجماعة، أي من خلال الإتصال غير الرسمي، مما يسهم بشكل أساسي في زيادة دافعيتهم للأداء الوظيفي .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100% ونفس النسبة، نجدها لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 10 سنوات) وفي المرتبة الثانية، نجد الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 92.30%، وفي أخير الترتيب، نجد النسبة معدومة لدى الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة تمثل 0% .

من خلال هذه النسب المئوية، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) نظرا لتمتعهم بنضج عقلي وتنظيمي محترم وهذا ما يسمح لهم بالتفاعل مع الرؤساء من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 10 سنوات)، فهم يتميزون بالهدوء والحكمة والتركيز التنظيمي الشديد، وبالنضج العقلي الكبير، مما يسمح لهم بسهولة بسهولة الإحتكاك والتواصل مع الرؤساء بكل ثقة وحرية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 39 سنة) ،فهم يتميزون بالحيوية والنشاط والحركية والحماسة، مما يتيح لهم التواصل مع الرؤساء وبناء علاقات متينة، من أجل تحسين الأداء

الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة معدومة، حيث يمكن أن نفسر ذلك، كون هذه المؤسسة، تعمل على توظيف الأفراد، الذين يتمتعون بمؤهلات معرفية وتنظيمية وإدارية معتبرة، تسمح لهم بالتفاعل الإيجابي والإتصال بشكل جيد مع الرؤساء، مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم المهني .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تقدر بـ 100%، لكل منهما، وفي المرتبة الثانية والأخيرة ، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل 96.66%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، يعود إلى كونهم لا يتفرون على المهارات والخبرات والتجارب اللازمة والمطلوبة، مما يدفعهم إلى الإحتكاك والتواصل مع الرؤساء بغية تحقيق الإندماج والتكيف مع جماعات التنظيم، ومنه تحسين الأداء الوظيفي، أما الأفراد المبحوثين الذين يمتلكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم يتمتعون بخبرات وتجارب وممارسات تنظيمية، من خلال بناء علاقات مع المسؤولين والرؤساء، من أجل زيادة مستوى أدائهم الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، في حين الأفراد المبحوثين من (أكثر من 10 سنوات)، فهم يملكون ممارسة ميدانية وتنظيمية طويلة، نتيجة إحتكاكهم بمختلف المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى، مما سمح لهم بزيادة وتنمية مستوى أدائهم المهني وتقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية .

منه نستنتج في الأخير، بأن وجود العلاقة القوية بين الرؤساء والعمال، يسمح بتبادل مختلف الأفكار والآراء والإقتراحات واتجاهات، مما يسهم في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال، نتيجة شعورهم بأهميتهم على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

وفي الجهة المقابلة ، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الإناث، ينفون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 12.5%، في حين نجد النسبة معومة لدى الإناث، التي تمثل 0% من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن أن نرجع النسب لدى الذكور والإناث، إلى وجود معوقات وعراقيل إتصالية وإدارية، تحول دون تجسيد العلاقات القوية والمتينة بين الرؤساء والعمال، والميل إلى التمتع بنوع من الخصوصية والإستقلالية، بعيد عن الصراعات الإدارية والتنظيمية، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 40 سنة إلى 49 سنة) ينفون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 7.69% في حين نجد النسب معدومة ، لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنوات) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسب تمثل 0% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 40 سنة إلى 49 سنة)، كونهم يميلون إلى الهدوء والإستقلالية والإهتمام بأداء وظائفهم ومهامهم على أكمل وجه، دون العمل على إقامة علاقات إجتماعية مع الرؤساء، بهدف تجنب الصراعات التنظيمية، أما النسب معدومة، لدى الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة، (أكثر من 50 سنوات)، فهي تميل والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فهتان الفئتين، تتمتعان بنضج عقلي وتنظيمي وتركيز عالي، وتميلان إلى الإستقلالية، نتيجة عدم فتح هذه المؤسسة لأبواب الإتصال والتفاعل، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للموظفين والعمال في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، نفسر نسبهم المعدومة إلى إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدل المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) ، ينفون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 8.33%، في حين نجد النسب معدومة الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين ، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) ، بنسبة تمثل 0% ،

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، من خلال نفيهم عدم مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء والعمال في تحسين الأداء المهني، يعود إلى أنهم تفاعلوا وإحتكوا مع مختلف المسؤولين والرؤساء، نتيجة عملهم على مستوى هذه المؤسسة لسنين طويلة، مما تجسدت لديهم فكرة عن ظروف العمل ومختلف العلاقات الإجتماعية وكذا الصراعات التنظيمية، أما النسب الصفوية لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فإنهم لا يميلون إلى تجسيد العلاقات، كونهم يهتمون فقط بأداء مهامهم ووظائفهم، من دون الإهتمام بالعلاقات الإنسانية مع الرؤساء ، حرصا منهم على تحسين وتطوير مستوياتهم الوظيفية.

منه نخلص في الأخير أن العلاقة التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين، تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين، وهذا من خلال تبادل مختلف الآراء والأفكار والإقتراحات مما يسهم في تجسيد وتكوين ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية و متماسكة، تنعكس بشكل إيجابي على مختلف المهام والوظائف والسياسات والخطط المتعلقة بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

جدول رقم (45): يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بكيفية مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		السماح بتبادل الآراء		توفير شبكة الانترنت		السرعة في إيصال المعلومات		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%3.33	1	%0	0	0%	0	%100	1	متوسط	المستوى التعليمي
%13.33	4	%25	1	%25	1	%50	2	ثانوي	
%66.66	20	%5	1	%35	7	%60	12	جامعي	
%16.33	5	%0	0	%0	0	%100	5	التكوين المهني	
%100	30	%6.66	2	%26.66	8	%66.66	20	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، يبرز لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني يؤكدون، أن السرعة في إيصال المعلومات من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 100%، لكل واحد منهما وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تقدر بـ 60%، وفي الأخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تقدر بـ 50% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتبين لنا ارتفاع النسبة لدى معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة، كونهم تلقوا دورات تكوينية وتدريبية بصفة مكثفة ونوعية، من أجل إيصال مختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد وسليم إلى جميع المستويات الإدارية من خلال شبكة الأنترنت، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي التكوين المهني، فإنهم تلقوا تكويناً مهنيًا نوعيًا وكميًا، على مستوى مراكز التكوين المهني، من خلال استخدام الأنترنت لإيصال المعلومات والبيانات، مما يساهم في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، فإنهم يتمتعون برصيد علمي معتبر، يسمح لهم باستخدام الأنترنت من أجل إيصال كافة المعلومات والبيانات بشكل مبسط ودقيق ومنظم إلى مختلف المستويات الإدارية، مما يسمح بتطوير وتحسين مستوى العلاقات بين المسؤولين والعمال، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، ومن خلال نسبتهم المنخفضة، التي تعود إلى أنهم مكلفون بمهام ووظائف تتناسب وتتلاءم مع مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والعلمية، مثل الوظائف، التي تتطلب جهداً بدنياً وجسمانياً، لكن هذا لا يمنع من عقدتهم لدورات تكوينية، من أجل تحسين مهاراتهم الإتصالية، من خلال تبادل المعلومات، مما يساعد على بناء علاقات متينة وقوية بين العمال والمسؤولين .

منه نستنتج أن السرعة في إيصال المعلومات من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي

وزو حيث يعمل على تجسيد إدارة حديثة وعصرية ، تساهم في تسهيل العمل الإداري تفير الوقت الجهد والمال .

وفي ثاني الترتيب، نجد توفير شبكة الأنترنت في خدمة العمل، حيث يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين ، من ذوي المستويات الجامعية، أن توفير شبكة الأنترنت في خدمة العمل، من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة"مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 35%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، بنسبة تمثل 25%، في حين نجد النسب معدومة، لدى بقية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب تمثل 0%.

ومن خلال هذه الأرقام والإحصائيات، يظهر لنا أن إرتفاع النسبة لدى أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات الجامعية، إلى أنهم يتمتعون بقدرات علمية ومعرفية وتقنية وإتصالية تتيح لهم أداء مختلف الوظائف والمهام من خلال إستخدام شبكة الأنترنت لتبسيط العمل الإداري، أما الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، فإنهم يتمتعون برصيد علمي محدود، ولكن من خلال إنخراطهم في دورات تكوينية وتدريبية، إكتسبوا بعض المهارات التقنية والإتصالية والمعرفية، من خلال إستخدام شبكة الأنترنت في تبسيط المهام والوظائف ومنه تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال، أما النسب الصفرية لدبالأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، فيعود ذلك إلى عدم تحكمهم بشكل كامل وجيد بالأنترنت، بالإضافة إلى محدودية أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

منه نخلص في الأخير، إلى أن توفير شبكة الأنترنت في خدمة العمل، من أهم مساهمات الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة"مولود معمري" بولاية تيزي وزو، حيث تعمل هذه الشبكة العنكبوتية على ربط كافة المستويات الإدارية المختلفة، تحقيق أسس التعاون التضامن والتعاقد، مما يساهم في زيادة فعالية هذه المؤسسة الثقافية .

وفي أخير الترتيب، نجد السماح بتبادل الآراء، حيث يبرز لنا من خلال الجدول، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، من ذوي المستويات الثانوية، يؤكدون أن السماح بتبادل الآراء، من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الجامعية، بنسبة تمثل 5%، في حين نجد النسب معدومة لدى بقية الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، بنسب تمثل 0%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات الثانوية، يعود إلى تفاعلهم وإحتكاكهم مع جماعات العمل، مما يسمح لهم بتبادل الآراء والأفكار والإتجاهات، رغم محدودية مستوياتهم التعليمية، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين العلاقة بين العمال والإدارة العليا لهذه المؤسسة الثقافية، في حين الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات الجامعية، يتمتعون برصيد هام من المعارف والقدرات الذهنية، تسمح لهم بتقديم أفكار ومقترحات سليمة وصحيحة من خلال شبكة الانترنت، مما يسهم في بناء علاقات إجتماعية وطيدة وقوية مع المسؤولين، أما النسب المعومة لدى الأفراد المبحوثين، من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني، فيعود ذلك إلى محدودية مفرداتها على مستوى عينة دراستنا، بالإضافة إلى تمتعهم بمهارات وقدرات أخرى من غير تبادل المعلومات والبيانات نتيجة مستوياتهم التعليمية المحدودة .

منه نستنتج أن السماح بتبادل الآراء، من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، إذ أن التداول الإنسياب السهل والمرن لمختلف المعلمات والبيانات، يعمل على تزويد الإدارة بثروة معلوماتية معتبرة وهائلة، من أجل ضمان السير الحسن لمختلف المهام والوظائف والأنشطة الإدارية على مستوى هذه المؤسسة .

جدول رقم (46): يمثل علاقة متغير الأقدمية المهنية بمدى توفر دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%30	9	22.22 %	2	%77.77	7	من سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية المهنية
%30	9	11.11 %	1	%88.88	8	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%40	12	%50	6	%50	6	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%30	9	%70	21	المجموع	

من خلال الجدول، الذي يتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون توفر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء بنسبة تقدر بـ 88.88%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل نسبة 77.77%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل نسبة 50%.

من خلال هذه المعطيات والأرقام، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يتمتعون بخبرات وتجارب متوسطة ومحترمة نوعا ما، نتيجة معرفتهم بجميع خفايا وخبايا التنظيم والإجراءات المعمولة بوضع أنظمة لحماية المعلومات من القرصنة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين أسلوب الأداء على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) فهم لا يتمتعون بالخبرات والمهارات والتجارب المناسبة والمطلوبة، نتيجة إلتحاقهم الحديث بهذه المؤسسة، ولكن مع ذلك لاحظوا وجود أنظمة لحماية المعلومات من القرصنة، بشكل يسمح بتحسين مستوى الأداء المهني، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، فإنهم يتمتعون بخبرات وحنكة وتمرس ميداني طويل سمح لهم بالتعرف على ظروف العمل بهذه المؤسسة، ومن بينها توفر أنظمة وآليات لحماية المعلومات من السرقة والقرصنة أو تشويهاها، مما يضمن السير الحسن لمختلف الأدوار والمهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة الثقافية.

منه نستنتج أندار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، تتوفر على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء الوظيفي، مما يعكس التوجه الحديث لهذه المؤسسة التي تسعى إلى الحفاظ على أسرارها المهنية من الإختراق الإلكتروني من جهات مجهولة أو معلومة، يؤثر على السير الحسن لجميع أنشطتها ومهامها.

وفي الجهة المقابلة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة، الذين يمتلكون خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات) ينفون توفر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء بنسبة تقدر بـ 50%، وفي المرتبة الثانية،

نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل نسبة 22.22%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل نسبة 11.11% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى معظم أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون خبرة مهنية، (أكثر من 10 سنوات)، يعود إلى أنهم يتمتعون بمهارات وخبرات وتجارب تنظيمية وإدارية ومعرفية وتقنية، من خلال ملاحظتهم وإطلاعهم على عدم توفر هذه المؤسسة على أنظمة وآليات لحماية المعلومات والبيانات من القرصنة الإلكترونية، مما يؤثر سلبا على تحسين الأداء الوظيفي للعمال على مستوى هذه المؤسسة، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، لم يندمجوا بشكل تام وكامل مع أجواء العمل بهذه المؤسسة، وهذا ما يظهر من خلال عدم معرفتهم وإطلاعهم بمختلف إجراءات حماية المعلومات والبيانات من القرصنة الإلكترونية على مستوى هذه المؤسسة وفي الأخير نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) وهم يتمتعون بأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من خلال الخبرة المحترمة، التي إكتسبوها من خلال القيام بمختلف المهام والوظائف، مما سمح لهم بالإطلاع على عدم توفر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات، من أجل تحسين أسلوب الأداء الوظيفي، حيث يتمتعون بتركيز وإدراك عميق لمختلف متطلبات وشروط العمل على مستوى هذه المؤسسة .

منه نخلص في الأخير، إلى أن توفر مؤسسة دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو على أنظمة الحماية المعلومات والبيانات من القرصنة الإلكترونية ، يتيح لها بناء مختلف الخطط والإستراتيجيات والأساليب التنظيمية والإدارية، الرامية إلى الحفاظ على المعلومات، ومنه تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة .

جدول رقم (47): يمثل علاقة الجنس بمدى تأثير الحصول على الحوافز في العمل على فعالية الأداء التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%26.66	8	%0	0	%100	8	ذكر	الجنس
%73.33	22	%13.63	3	%86.36	19	أنثى	
%100	30	%10	3	%90	27	المجموع	

من خلال الجدول، المتعلق بمتغير الجنس، يتضح بأن أغلبية المبحوثين من الذكور، يؤكدون تأثير الحصول على الحوافز في العمل على فعالية الأداء التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ100%، مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة التي تمثل 86.36%.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من الذكور، يولون أهمية كبيرة للحوافز، سوء كانت مادية أو معنوية، من أجل زيادة فعالية الأداء المهني للعمال، حتى يكون في المستوى المطلوب والمناسب، علمستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، كون هذه الحوافز، تمثل المحرك الأساسي لقدرات ومهارات الأفراد من الذكور خصوصا للأفراد المتزوجين، أو الذين يعملون أسرهم الكبيرة، أما النسبة المنخفضة لدى الإناث، فيمكن أن نرجعها إلى أنهن لا يعملن على الإهتمام بالقدر الكبير بالحوافز المادية أو المعنوية، بل يهتمن بأمر أخرى مثل: الإجتهدوا لإنضباط التنظيمي وإثبات كفاءاتهن الوظيفية، بشكل يعكس ولأئهن الكبير للتنظيم والحفاظ على مصلحته وسمعته، لكن هذا لا يعن إهمالهن للحوافز المادية، من أجل رفع الروح النفسية لبذل مجهودات كبيرة لتحسين مستوى أدائهن الوظيفي.

منه نخلص في الأخير، إلى أن الحوافز التنظيمية، تساهم مساهمة فعالة وناجعة في زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال والموظفين، وجعل دار الثقافة مولود معمري لولاية تيزي وزو دائما في القمة ، وفي أوج قوة فعاليتها التنظيمية والإدارية .

وفي الجهة المقابلة ، يتضح لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة من الإناث، ينفين تأثير الحصول على الحوافز في العمل على فعالية الأداء التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ13.63%، مقارنة بنسبة الذكور المعدومة، التي تمثل 0%

بناء على هذه القراءة الكمية، يتضح لنا أن ارتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث، يرجع إلى عدم إهتمام الإدارة العليا على مستوى دار الثقافة مولود معمرى لولاية تيزي وزو، بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال والموظفين، بالإضافة إلى إهتمام المبحوثات من الإناث، بأمور وأشياء أخرى، من أجل الإستقرار والإستمرار في التنظيم والتحلي بمختلف إجراءات وشروط العمل الصارمة، مما يؤدي إلى تنمية حس المسؤولية الإنضباط التنظيمي لديهن، أما النسبة المعدومة لدى الذكور، فهي تعود إلى تمتعهم بالضمير الأخلاقي والحس المهني والجدية في العمل، من دون تحفيز مادي أو معنوي ، مما يسمح لهم بأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد وسليم، وفي إطار إحترام إجراءات وشروط العمل على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

منه نخلص في الأخير، أن إتباع مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو أسلوب التحفيز، يعد مقوما أساسيا وعنصرا جوهريا من أجل تفجير القدرات الكامنة والمؤهلات الخفية لدى العمال والموظفين، من أجل تقديم المستوى الوظيفي المناسب والملائم.

جدول رقم (48): يمثل علاقة متغيرات الجنس والأقدمية بمدى مساعدة التعليمات والتوجيهات المقدمة في أداء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

التضليل		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%26.66	8	%25	2	%75	6	ذكر	الجنس
%73.33	22	%9.09	2	%90.90	20	أنثى	
%100	30	%13.33	4	%86.66	26	المجموع	
%30	9	%11.11	1	%88.88	8	من سنة إلى 5 سنوات	مدة الخبرة
%30	9	%11.11	1	%88.88	8	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%40	12	%16.66	2	%83.33	10	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%13.33	4	%86.66	26	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن مساعدة التعليمات والتوجيهات المقدمة في أداء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90.90%، مقارنة بنسبة الذكور المنخفضة، التي تمثل 75% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية المبحوثين من الإناث، نرجعه إلى كونهن يعملن على تقبل التوجيهات والنصائح والتوجيه السليم والمناسب من طرف المسؤولين، بغية تحفيز العاملين تحفيزا إيجابيا على الأداء المهني، في حين يميل الذكور في بعض الأحيان إلى عدم التطبيق الحرفي لتلك الإجراءات والتعليمات الموجهة من قبل الرئيس لأداء العمل، لكن على العموم يعمل الذكور على تقبل التوجيهات والأوامر من أجل ضمان السير الحسن لمختلف المهام والوظائف على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" ولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتبين لنا أن معظم أفراد عين الدراسة، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسب متساوية، تمثل 88.88%، لكل واحد منهما، في

المرتبة الثانية والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) ، تمثل 83.33%.

من خلال هذه المعطيات الرقمية، يتضح لنا أن ارتفاع النسبة لدى معظم أفراد عين الدراسة الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) يرجع إلى كونهم يفتقدون إلى الخبرة والتجربة، نتيجة إلتحاقهم الحديث بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، حيث يحتاجون إلى أوامر وتعليمات وتوجيهات من طرف المسؤولين، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بشكل جيد ومناسب، كونهم مبتدئين، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم في طور إكتساب الخبرة والتجربة وأسس الثقافة التنظيمية مما يجعلهم يتقبلون تلك التعليمات والتوجيهات بصدر رحب وواسع، من أجل تحسين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم لأداء العمل الموكل إليهم، في حين الأفراد المبحوثين، الذين يملكون أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، فهم يتمتعون بأسس الثقافة التنظيمية والخبرة والتجربة المطلوبة والتمرس الميداني، مما يجعلهم يتقبلون محتوى التعليمات والأوامر والتوجيهات، من أجل أداء العمل وحتى يكونوا قدوة ومثالاً للأفراد العاملين، من أجل التقيد والإمتثال لتلك التوجيهات، التي تصب في مصلحة تطوير هذه المؤسسة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية .

منه نستنتج بأن التوجيهات والتعليمات والإرشادات المقدمة من طرف المسؤولين، تعمل على التحفيز الإيجابي للعمال والموظفين، على تبسيط مختلف المهام والوظائف والأنشطة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

وفي الجهة الأخرى، يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، ينفون مساعدة التعليمات والتوجيهات المقدمة في أداء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25%، مقارنة بنسبة الإناث المنخفضة، التي تمثل 9.09% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يظهر لنا أن إرتفاع النسبة لدى غالبية الأفراد المبحوثين من الذكور، إلى أنهم لا يعملون على التطبيق الفعلي لتلك التوجيهات والتعليمات، التي تعود إلى عدم وضوحها، أو كون تلك التعليمات والتوجيهات، تكون مقرونة ومصحوبة بضغوطات

مهنية من قبل المسؤولين، أما النسبة المنخفضة لدى الإناث، فتعود إلى طبيعتهم الأنثوية التي تميل إلى الخوف والخشية من الفصل أو الطرد من مناصب عملهم، إذ أنهم يعملون على تجسيد الإستقرار الوظيفي والإستمرارية في العمل، نظراً لتميزهن بقدرات ذهنية وإتصالية تسمح لهن بمواجهة مختلف الضغوط المهنية والقيام بمختلف المهام والوظائف الموكلة لهن على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يبرز لنا أن معظم أفراد عين الدراسة، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل 16.66%، في المرتبة الثانية والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسب متساوية تمثل 11.11%، لكل واحدة منهما .

بناء على هذه الأرقام والإحصائيات، يمكن تبرير النسبة العالية لدى أفراد عين الدراسة الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، إلى كونهم يروون أن التعليمات والتوجيهات، لا تعمل على تشجيع العاملين على أداء العمل، حيث ينبغي في بعض الأحيان عدم التقيد الحرفي بتلك التعليمات، في حالة وجود إختلالات أو غموض فيها وعدم وضوحها وهذا يعود إلى كون هؤلاء الأفراد العاملين، يتمتعون بخبرات وتجارب طويلة في الميدان بحكم إلى إلتحاقهم المبكر بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وتفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) فهم يفتقدون إلى أسس الثقافة التنظيمية والخبرات والتجارب، مما يؤدي بهم إلى عدم التقيد بمحتوى تلك التعليمات والتوجيهات، وعدم فهمهم وإستيعابها لها، كونهم يحتاجون إلى إحتكاك وتفاعل مع الأفراد الآخرين المتمتعين بالخبرات التجارب الطويلة في الممارسة المهنية، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) فيتمتعون بخبرات وقدرات ذهنية وتنظيمية محترمة نوعاً ما، تسمح لهم بعدم التقيد بتلك التعليمات والتوجيهات، كون الإدارة ليست عبارة قواعد نمطية ومحفوظة، ينبغي السير عليها إنما يجب أن يكون هناك ما يعرف روح المبادرة والإبتكار في القيام بمختلف الوظائف

والمهام والأنشطة ، دون الإعتماد على التعليمات والإرشادات المقدمة من قبل الرئيس، مما يؤدي إلى تحسين وتطوير مستوى الأداء المهني لدى العمال .

في الأخير نخلص إلى وجو تمتع الموظفين والعمال بروح المبادرة والغبتهكار من أجل القيام بمختلف الوظائف والأدوار بشكل مناسب وملائم، دون العمل على عدم التقيد بمختلف التوجيهات والتعليمات الموجهة من قبل الرئيس، مما يؤدي إلى أداء مختلف الوظائف والأدوار، على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

جدول رقم (49): يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية في كيفية مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		توفير المعلومات في الوقت المناسب		ربط العلاقة بين المسؤولين		توفير التكنولوجيا		تنمية المهارات		الإجابة	المتغيرات	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
%26.66	8	%25	2	%25	2	%50	4	%0	0	ذكر	الجنس	
%73.33	22	%18.18	4	%31.81	7	%18.18	4	%31.81	7			أنثى
%100	30	%20	6	%30	9	%26.66	8	%23.33	7			المجموع
0%	0	%0	0	%0	0	0%	0	%0	0	من 20 سنة إلى 29 سنة	السن	
%40	12	%8.33	1	%41.66	5	%16.66	2	%33.33	4			من 30 سنة إلى 39 سنة
%43.33	13	%15.38	2	%30.76	4	%30.76	4	%23.07	3	من 40 سنة إلى 49 سنة	أكثر من 50 سنة	الأقدمية المهنية
%16.66	5	%60	3	0%	0	%40	2	%0	0	المجموع		
%100	30	%20	6	%30	9	%26.66	8	%23.33	7	من سنة إلى 5 سنوات		
%30	9	%11.11	1	%44.44	4	%11.11	1	%33.33	3	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	
%30	9	%11.11	1	%11.11	1	%44.44	4	%3.33	3	المجموع		
%40	12	%33.33	4	%33.33	4	%25	3	%8.33	1	أكثر من 10 سنوات	المجموع	
%100	30	%20	6	%30	9	%26.66	8	%23.33	7	المجموع		

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن توفير التكنولوجيا، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، في حين تنخفض النسبة لدى الإناث التي تقدر بـ 18.18%.

من خلال هذه الأرقام والإحصائيات، يتضح أن ارتفاع النسبة لدى الذكور، يعود إلى كونهم يتميزون بالحيوية والنشاط والنفس الطويل، كما يقع على عاتقهم مسؤوليات وأعباء تنظيمية عديدة، وهذا مقارنة بالإناث اللواتي، يتمسمن بالهدوء وقلة الحيوية نوعا ما، بالإضافة إلى قيامهن بمهام ووظائف تتناسب مع قدراتهن البدنية والمعرفية.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فيتبين لنا، أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون أن توفير التكنولوجيا، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 40%، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تقدر بـ 30.76%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تقدر بـ 16.66%، وفي الأخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية، (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة معدومة، تمثل 0%.

ومن خلال هذه المعطيات الكمية، يتضح أن ارتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يمكن تفسيره أنهم يتمتعون بنضج عقلي وإدراك عالين، بمختلف إجراءات التنظيم مما يسمح لهم باستخدام تكنولوجيا الإتصال في القيام بمختلف المهام والأدوار والوظائف على أكما وجه ممكن، أما النسب المنخفضة لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فيعود إلى أنهم يتمتعون نوعا ما بالثقافة الإتصالية ولكن ليس بشكل كامل، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية، (من سنة إلى 5 سنوات) من وخلال النسبة المعدومة، التي تعود إلى إنعدام مفرداتها على مستوى دراستنا الحالية، حيث تعمل دار الثقافة مولود معمري على إستقطاب الأفراد المتمتعين بأسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية والإدارية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، يتضح أن معظم أفراد عينة الدراسة، الذين يملكون خبرة (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يجمعون أن توفير التكنولوجيا، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 44.44%، يليه في المرتبة الثانية، في حين الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 25%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 11.11%

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أفراد عينة الدراسة، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يمكن أن نرجعها إلى أن هذه الفئة من المبحوثين في مرحلة تكوين وتطوير وتحسين قدراتهم التنظيمية والإدارية والإتصالية، من خلال التدريب على إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أجل تقديم الأداء الوظيفي الأنسب والأمثل، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة (أكثر من 10 سنوات)، فهم يتمتعون بخبرات وتجارب ومهارات كبيرة، نتيجة إلتحاقهم بالعمل، بشكل مبكر على مستوى هذه المؤسسة، وقيامهم بمختلف المهام والوظائف، من خلال إستخدامهم لتكنولوجيا الإتصال الحديثة، مما يسهم في تقديم أداء وظيفي مناسب، في إطار ظروف ملائمة ومناسبة، أما النسبة المتدنية لدى الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة (من سنة إلى 5 سنوات)، فهم يفتقرون إلى الخبرات والمؤهلات والمهارات الإدارية والإتصالية، ويحتاجون إلى وقت طويل من أجل التكيف والتأقلم مع ظروف العمل، من خلال إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، ومساهمتها في تحسين محتوى أدائهم المهني والوظيفي .

منه نستنتج أن توفير تكنولوجيا الإتصال الحديثة، تساهم مساهمة فعالة وكبيرة في تحفيز العمال ورفع روحهم المعنوية والنفسية، من أجل الإندفاع إلى تقديم أداء وظيفي، يرقى إلى مستوى تطلعات وآمال وغايات دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو

وفي ثاني الترتيب، نجد ربط العلاقة بين المسؤولين، حيث يظهر لنا من خلال الجدول، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث ، يؤكدن أن ربط العلاقة بين المسؤولين، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة

"مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ31.81%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الذكور ، التي تمثل 25%

من خلال هذه البيانات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الإناث، يمكن تفسيره إلى إهتمامهم بإقامة علاقات وروابط وصلات وثيقة مع مسؤولي المستويات الإدارية العليا بهذه المؤسسة، من أجل العمل على تحسين وتطوير مستوى أدائهن المهني والوظيفي، وضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار، أما الأفراد المبحوثين من الذكور، يتسمون بالشجاعة والإقدام ، وعدم وجود الخوف والإرتباك عند مقابلة المسؤولين، وإقامة علاقات إنسانية، من أجل الحرص على أداء مختلف الوظائف والأدوار شكل مناسب وملائم وجيد، إذ أن هذا التفاعل والتواصل يكرس أسس الديمقراطية التشاركية بين العمال الإدارة العليا .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا، أن معظم الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون أن ربط العلاقة بين المسؤولين، من أهم كفايات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ41.66%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل 30.76%، في حين نجد النسب معدومة لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، التي تمثل 0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن تفسير النسبة العالية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، إلى أنهم في مرحلة إكتساب أسس الثقافة الإتصالية ، وهم ناضجين عقليا ، ويحتاجون إلى ربط وإقامة علاقات وطيدة مع المسؤولين من أجل القيام بمختلف الوظائف والمهام وفق ظروف جيدة وحسنة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فهم يتمتعون بنضج عقلي وإدراك وفهم إستيعاب بمختلف ظروف العمل ومعوقاته، حيث يعملون على عقد وإقامة علاقات مع المسؤولين، من أجل ضمان تحقيق الفهم والتنسيق المشترك بين العمال والإدارة العليا، أما النسب المعدومة لدى الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) يمكن تبريرها بغياب أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة

(أكثر من 50 سنة)، يمكن نسبها إلى عدم ميلهم للتفاعل والتواصل مع المسؤولين والرؤساء، وتركيزهم على أداء مهامهم ووظائفهم، وهذا يعود إلى تفاعلهم مع مختلف المستويات الإدارية وخوفها من الدخول في صراعات تنظيمية مع جماعات العمل .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) يجمعون أنربط العلاقة بين المسؤولين، من أهم كفاءاتمساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ44.44%، يليه في المرتبة الثانية، في حين الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ33.33%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ11.11%.

بناء على هذه الحصيلة الرقمية ، يتبين لنا أن النسبة المرتفعة لدى الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، كونهم حديثي العهد بإلتحاقهم للعمل بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، حيث يحتاجون إلى ربط علاقات وصلات مع المسؤولين، من خلال الإتصال والتفاعل مع الرؤساء، من أجل إكتساب مختلف المهارات والقدرات المعرفية الإتصالية والتقنية، بهدف تقديم أداء وظيفي أمثل وأنسب، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات وتجارب وممارسات ميدانية طويلة وهائلة، حيث يهدفون من وراء تفاعلهم إلى حل مختلف المشاكل والنزاعات التنظيمية، التي تنشأ بين العمال، من أجل ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار والمهام على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم يتمتعون بخبرات وتجارب متوسطة ومحترمة، ويهدفون من وراء ربط العلاقة مع المسؤولين إلى إكتساب الخبرات والتجارب التنظيمية والتقنية، من أجل الأداء المهني الأنسب والأمثل لمختلف الوظائف والأدوار على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

عليه نخلص في الأخير، إلى أن بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يؤدي إلى تحقيق التنسيق والفهم

المشترك وضمان السير الحسن والجيد لمختلف الوظائف والمهام والأنشطة الموكلة إلى الموظفين والعمل على أدائها بشكل مناسب وملائم .

وفي المرتبة الثالثة، نجد توفير المعلومات في الوقت المناسب، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور، يؤكدون توفير المعلومات في الوقت المناسب، من أبرز مؤشرات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 25%، في حين نجد الأفراد المبحوثين من الإناث، بنسبة منخفضة تقدر بـ 18.18% .

من خلال هذه الإحصائيات ، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور يرجع إلى تمتعهم بالحيوية والنشاط والشجاعة والإقدام والإنضباط المناسب في تزويد الإدارة العليا لهذه المؤسسة بمختلف المعلومات والبيانات في الوقت المناسب، مما يسهم في القيام بمختلف الوظائف والمهام بشكل سليم وسهل، أما الإناث ، فيمتلكن قدرات معرفية وذهنية في جمع المعلومات والبيانات، وتقديمها للإدارة العليا بهذه المؤسسة، مما يضمن السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار والمهام.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن توفير المعلومات في الوقت المناسب، من أهم كفايات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 60%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل 15.38%، وفي المرتبة الثالثة ، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 8.33%، وفي المرتبة الأخيرة ، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة معدومة ، التي تمثل 0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن تفسير النسبة العالية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، كونهم ذات إستيعاب وفهم وإدراك كبير وتميز شديد بمختلف شروط العمل ومتطلباته ، وكذا المعلومات والبيانات المهمة ، التي ينبغي تزويد الإدارة بها ، من أجل السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار والمهام بهذه المؤسسة، أما

الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فهم يتمتعون بمستوى تنظيمي كبير ومعتبر وبنضج نفسي وعقلي عالي، يسمح لهم بتوفير المعلومات والبيانات بشكل مناسب من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بكل راحة وأريحية، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فهي في مرحلة إكتساب أسس الثقافة التنظيمية والإتصالية، التي تسمح لها بجمع وتبادل المعلومات والبيانات، وفق أسس صحيحة وسليمة، من أجل ضمان نجاح سير مختلف المهام والوظائف بهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، فيمكن تفسير نسبتها الصفرية إلى إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يجمعون أنتوفير المعلومات في الوقت المناسب من أهم كفاءاتمساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 33.33%، يليه في الترتيب، الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 11.11%.

بناء على هذه القراءة الرقمية، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة لدالمبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، التي يمكن نسبها إلى توفرهم على مهارات وخبرات كبيرة في جمع وتبادل المعلومات والبيانات المختلفة، مما يسمح لهم بتقديم حصيلة وثروة هائلة للإدارة العليا لهذه المؤسسة، من أجل تقييم وتقويم لمختلف الوظائف والخطط والإستراتيجيات التنظيمية، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) فهم يفتقرون إلى المهارات والقدرات التنظيمية والمعرفية المطلوبة والمناسبة، لكن يبذلون جهدا من أجل تطويرها، خصوصا ما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين المستويات الإدارية الدنيا والعليا بهذه المؤسسة الثقافية، في حين الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فهم يتمتعون بحنكة وتمرس تنظيمي متوسط، وهم في طور تحسين وتطوير مهاراتهم الإتصالية والتنظيمية، من خلال جمع مختلف المعلومات والبيانات، من أجل مساعدة الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإدارية المناسبة،

وتحقيق التنسيق والإنسجام بين مختلف الفعاليات التنظيمية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو .

وعليه نستنتج أن توفير المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية المناسبة، وفي الوقت المناسب، يؤدي إلى ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام الإدارية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، مما يسهم في إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والفعالة .

وفي المرتبة الرابعة ، نجد تنمية المهارات، حيث يظهر لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يؤكدون أن تنمية المهارات، من أبرز مؤشرات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 31.81% في حين نجد النسبة معدومة لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، التي تمثل 0% .

من خلال هذه الإحصائيات والأرقام، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين من الإناث، يجمع على أن التدريب والتكوين والتفاعل المستمر مع مختلف جماعات التنظيم والعمل، يعد العنصر الأساسي لتنمية المهارات والقدرات المعرفية والإدارية، من أجل إثبات أنفسهن على مستوى هذه المؤسسة، والمجتمع بصفة عامة، أما النسبة الصفرية لدى الذكور فيمكن أن نرجعها إلى إهتمامهم وتركيزهم على مقاييس ومعايير أخرى من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم التنظيمية والإتصالية، مثل الإنضباط التنظيمي والتحلي بروح المسؤولية وتجسيد العلاقات الإجتماعية بين كافة المستويات الإدارية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) يؤكدون أن تنمية المهارات، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 33.33%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، التي تمثل نسبة 23.07%، وفي أخير الترتيب، نجد

الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسب معدومة التي تمثل 0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يمكن تفسير النسبة العالية لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، كونهم ذوي نضج نفسي وتنظيمي وعقلي وهم في مرحلة إكتساب والتزود وتدعيم مختلف القدرات والمهارات المعرفية والتقنية والتنظيمية، من أجل تحسين مستوى الأداء المهني على مستوى هذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فهم يتمتعون بمستوى تنظيمي كبير ومعتبر وبنضج نفسي وعقلي عالي، يسمح بتدعيم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتنظيمية والتقنية، من أجل تقديم الأداء الأنسب والأمثل، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) من خلال نسبهم المعدومة التي تعود إلى إنعدام مفردات هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية، في حين الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فهم يتسمون بتوفر التجارب والمهارات والهائلة وبالحكمة والنضج العقلي والنفسي والرزانة والتركيز الفائق، ويركزن على أمور ومعايير أخرى لتطوير مستوى الأداء المهني مثل: إقامة العلاقات الوطيدة مع المسؤولين، من أجل ضمان السير الحسن والجيد لمختلف المهام والوظائف والأدوار .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) يجمعون أنتتمية المهارات، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 33.33%، يليه في الترتيب، الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 8.33% وفي الأخير، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تقدر بـ 3.33% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، يعود إلى أنهم يفتقدون إلى أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية، نتيجة إتحاقهم الحديث بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، حيث يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتنظيمية، من أجل تقديم الأداء المهني المناسب والملائم،

والإندماج والتأقلم مع أجواء التنظيم بدار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، فهم يتمتعون بخبرات وتجارب وممارسات ميدانية طويلة، كونهم إلتحقوا مبكرا بالعمل على مستوى هذه المؤسسة، وهم ينمون مهاراتهم بهدف تقديم الإضافة لهذه المؤسسة، ونقلها هذه المهارات إلى الأفراد العاملين المبتدئين، بهدف تكريس الأداء المهني المناسب على مستوى هذه المؤسسة، وفي الأخير، نجد الأفراد المبحوثين، الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، كونهم يتمتعون بخبرات متوسطة، ويحتاجون إلى تنميتها وتحسينها، من أجل زيادة وتنمية مستوى الأداء الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة الثقافية .

منه نستنتج في الأخير، أن تنمية المهارات لدى الموظفين على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، يمثل مقوما رئيسيا، وعنصرا مهما للموظفين، من أجل تكوين وتجسيد ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية ومتمينة ومتماسكة، تساهم في تقديم الأداء الوظيفي الأمثل والأنسب لمختلف النشاطات والوظائف الإدارية المتعلقة بهذه المؤسسة الثقافية.

جدول رقم (50): يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية المهنية بمدى الإهتمام بأراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغيرات	
%0	0	%0	0	%0	0	من 20 سنة إلى 29 سنة	
%40	12	%0	0	%100	12	من 30 سنة إلى 39 سنة	
%43.33	13	%0	0	%100	13	من 40 سنة إلى 49 سنة	
%16.66	5	%20	1	%80	4	أكثر من 50 سنة	
%100	30	%3.33	1	96.66 %	29	المجموع	
%30	9	%0	0	%100	9	من سنة إلى 5 سنوات	
%30	9	%0	0	%100	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
%40	12	%8.33	1	91.66 %	11	أكثر من 10 سنوات	
%100	30	%3.33	1	96.66 %	29	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون إهتمامهم دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بآراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلصهم في العمل، بنسبة تقدر بـ 100%، لكلتا الفئتين، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، بنسبة تقدر بـ 80%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة معدومة، تمثل 0%

من خلال تلك الحصيلة الرقمية، يتبين لنا إرتفاع النسبة لدى الفئة العمرية الثانية، (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) كونهما تتمتعان بنضج عقلي ونفسي كبير وتركيز وإستيعاب كبير، مما يسهم في تقديم افكار ومقترحات للإدارة العليا بهذه المؤسسة، وتعمل على أخذها بعين الإعتبار، كون هاتين الفئتين من العمال، تمتلكان الحماسة وروح المبادرة، من أجل زيادة الإخلاص في العمل، نتيجة شعورها بأهميتها الكبيرة على مستوى هذه المؤسسة، وفي المرتبة الثانية، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، تتسم بالرزانة والهدوء ورجاحة العقل الكبيرة والمعتبرة، الذي يسمح لها بتقديم أفكار ومقترحات بناءة وناجعة، مما يؤدي إلى إهتمام الإدارة العليا لدار الثقافة "مولود معمرى" بأفكارهم وإقتراحاتهم وملاحظاتهم القيمة من أجل تحفيزهم نفسيا على تقديم الأداء الوظيفي الأنسب والأفضل، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة صفرية، الذي يمكن تفسيره إلى غياب مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فيتضح أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون بنسب متساوية، إهتمامهم دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بآراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلصهم في العمل، تمثل 100%، وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 91.66%.

من خلال هذه النسب المئوية، يتضح أن إرتفاع النسبة، لدى أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، إلى كون الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو، تعطي لهم المجال والحيز للموظفين، من أجل التعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم، بهدف تسهيل الإندماج بين جماعات التنظيم، كونهم يفتقرون للخبرات والمهارات اللازمة المطلوبة والضرورية، أما الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، فيتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة ومحترمة نوعا ما، مما يسمح لهم بتقديم مختلف الأفكار والمبادرات البناءة، الرامية إلى تحسين مختلف الأساليب الإدارية والتنظيمية على مستوى هذه المؤسسة، حيث أن إهتمام الإدارة العليا بآرائهم، يعمل على زيادة تفانيهم وإخلاصهم في العمل، وفي المرتبة الأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات ومهارات عالية ومعتبرة، تسمح لهم بتقديم مختلف الآراء والأفكار والمقترحات، مما يؤدي إلى إهتمام الإدارة العليا بأفكارهم وآرائهم كونهم، يملكون التمرس والحنكة التنظيمية اللازمة والمطلوبة، مما يؤدي إلى زيادة روحهم المعنوية والنفسية في تقديم الأداء المهني الأنسب والأمثل على مستوى هذه المؤسسة

منه نخلص في الأخير، إلى أن الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" تعمل على تجسيد إستراتيجية الباب المفتوح من خلال إهتمامها بالإصغاء لآراء وإتجاهات ومقترحات العمال والموظفين، من أجل زيادة روحهم المعنوية والإخلاص والتفان في العمل وفي الجهة الأخرى، نلاحظ من خلال متغير السن، أن أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، ينفون إهتمام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بآراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل، تمثل 20%، وفي حين نجد النسب معدومة لدى بقية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، بنسبة تمثل 0%.

من خلال هذه القراءة الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الافراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يمكن نسبه إلى عدم إعطاء الإدارة العليا لهذه المؤسسة حيزا ومجالا من الإهتمام والعناية، بأفكار ومقترحات العمال، بالرغم من مساهمتها

في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بهذه المؤسسة، وزيادة الروح المعنوية للعمال والموظفين حيث يعد هذا مؤشرا سلبيا على الإدارة الإنفرادية لهذه المؤسسة، دون تجسيد أسس التفاعل والإتصال الفعال والإيجابي مع العمال والموظفين، أما النسب المعدومة لدى بقية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، فيمكن تفسيرها إلى كون مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" تعمل على فتح كافة أشكال النقاش والحوار والتفاعل، مما يعبر عن الأسلوب الديمقراطي المتبع على مستوى هذه المؤسسة، من أجل زيادة مستوى الأداء الوظيفي للعمال، من خلال الإخلاص والتفان في أداء مختلف المهام والوظائف على مستوى هذه المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية ، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، ينفون إهتمام دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بآراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل، تمثل 8.33%، في حين نجد بقية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة معدومة ، تمثل 0% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، فيعود إلى تمتعهم بمهارات وتجارب تنظيمية معتبرة، من خلال ملاحظتهم وإطلاعهم على أن الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، لا تعمل على منحهم المجال والحيز للتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم بكل حرية وثقة ، مما يساهم بشكل سلبي في نقص دافعيتهم نحو العمل، في حين بقية الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) من خلال نسبهم المعدومة، يمكن نسبها إلى كون هؤلاء الأفراد يتمتعون بقدرات ومهارات متفاوتة، ولذلك تعمل الإدارة العليا لهذه المؤسسة على فتح المجال والحيز للعمال من أجل التعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم، من أجل زيادة مستوى دافعيتهم نحو أداء مختلف الوظائف والمهام على مستوى هذه المؤسسة .

منه نخلص في الأخير، إلى وجوب إهتمام مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بآراء وإقتراحات العمال، من أجل زيادة فعاليتهم التنظيمية، من خلال تكريس مبدأ الولاء التنظيمي والغرتباط الشديد بالتنظيم والحرص على مصلحته العامة ، وبالتالي ضمان إستقراره وإستمراريته .

جدول رقم (51): يمثل علاقة متغير الجنس بمدى مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في التشجيع على الأداء وفق ظروف ملائمة ومناسبة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المتغير	
%26.66	8	%0	0	%100	8	ذكر	ع.ف.ع.
%73.33	22	%4.54	1	%95.45	21	أنثى	
%100	30	%3.33	1	%96.66	29	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور يؤكدون مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في التشجيع على الأداء وفق ظروف ملائمة ومناسبة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، في حين نجد النسبة متدنية لدى الإناث، التي تمثل 95.45%.

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يظهر لنا أن إرتفاع النسبة لدى معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يرجع إلى كونهم يلجأون إلى الإنخراط والتفاعل في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، وفق أسس الحب والود والثقة، خصوصا أن الذكور يتسمون بالشجاعة والإقدام في إقامة العلاقات بين جماعات التنظيم بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي لهم بشكل كبير، أما الإناث، فإنهن يميلن إلى التعبير والترويح عن النفس، هروبا من الضغوطات المهنية، مما يساهم في زيادة الأداء الوظيفي لديهن.

وفي الجهة المقابلة، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، يفتقرون مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في التشجيع على الأداء وفق ظروف ملائمة ومناسبة على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 4.54%، في حين نجد النسبة صفرية لدى الذكور، التي تمثل 0%.

من خلال هذه الإحصائيات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى معظم الأفراد المبحوثين من الإناث، ترجع إلى كونهم يروون بأن هذه العلاقات، قد تؤدي إلى ظهور النزاعات التنظيمية بين العمال والموظفين، مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال بهذه

المؤسسة كما أن التفاعل بشكل مبالغ بين جماعات العمل، يؤدي إلى ضعف المردودية والأداء المهني أما النسبة الصفرية لدى الأفراد المبحوثين من الذكور، فيمكن أن نفسرها إلى كونهم يميلون إلى إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية مع الأفراد الآخرين، دون الشعور بمركب النقص أو الإرتباك، كونهم يتسمون بالحيوية والنشاط والحماسة، مما يؤدي إلى أداء مختلف المهام والوظائف بكل همة ونشاط وفعالية وجدية وإخلاص.

منه نخلص في الأخير، أن إقامة العلاقات والصلات والروابط الإنسانية، على أسس الثقة والود والإحترام المتبادل، يعد مقوما أساسيا ومحوريا في تحقيق التوافق والتوازن النفسي لدى العمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، كون التفاعل والإتصال في إطار الجماعة، يسمح للعاملين بزيادة دافعيتهم إلى الأداء الوظيفي الأنسب والأمثل على مستوى هذه المؤسسة، وفق أسس تنظيمية وقانونية وإدارية، تعمل على ضمان السير الحسن الجيد لمختلف أنشطة هذه المؤسسة الثقافية .

جدول رقم (52): يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية المهنية حول أهم المعوقات الإتصالية المعرقة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

المجموع		عدم التحكم في تقنيات التكنولوجيا		نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة		نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين		الإجابة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	من 20 سنة إلى 29 سنة	
40%	12	8.33%	1	33.33%	4	58.33%	7	من 30 سنة إلى 39 سنة	
43.33%	13	15.38%	2	30.76%	4	53%	7	من 40 سنة إلى 49 سنة	
16.66%	5	20%	1	20%	1	60%	3	أكثر من 50 سنة	
100%	30	13.33%	4	30%	9	56.66%	17	المجموع	
30%	9	11.11%	1	44.44%	4	44.44%	4	من سنة إلى 5 سنوات	
30%	9	0%	0	33.33%	3	66.66%	6	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	
40%	12	25%	3	16.66%	2	58.33%	7	أكثر من 10 سنوات	
100%	30	13.33%	4	30%	9	56.66%	17	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين ، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 60%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، بنسبة تمثل 58.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 53% ، وفي أخير الترتيب، نجد الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) بنسبة معدومة تمثل 0% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) ، يعود إلى إحتكاكهم المستمر والطويل بمختلف المستويات الإدارية والتنظيمية، وهم يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي والرزانة وقوة الملاحظة، مما سمح لهم بالإطلاع على نقص الخبرة والمهارات لدى بعض الموظفين ، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة)، عند ملاحظتهم عدم توفر المهارات الكافية واللازمة لدى بعض الموظفين ، من خلال تمتعهم بأسس الثقافة التنظيمية والإتصالية، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (من 20 سنة إلى 29 سنة) ومن خلال نسبهم المعدومة، التي تعود إلى إنعدام مفرداتها على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، فنلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون أن نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 66.66%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، بنسبة تمثل 58.33%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين،الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تمثل 44.44% .

من خلال هذه المقاربات الرقمية ، يتبين لنا أن إرتفاع النسبة المئوية لدى الأفراد المبحوثين، الذين تتوفر فيهم الأقدمية المهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات)، كونهم يمتلكون خبرات وتجارب تنظيمية وطويلة، نتيجة تفاعلهم وإحتكاكهم بشكل كبير مع جميع الأفراد العاملين على مستوى هذه المؤسسة، تعرفهم على مختلف خفايا وخبايا هذا التنظيم، وأساليب التسيير الموجودة فيه حيث إطلعوا على أن نقص الخبرات والمهارات، من أهم المعوقات المصادفة لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (من 6سنوات إلى 10سنوات)، فيعود ذلك إلى مواجهتهم لعراقيل وصعوبات في إكتساب الخبرات والمؤهلات الضرورية، التي تسمح لهم تقديم الأداء الأنسب والأمثل، في حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم خبرة (من سنة إلى 5سنوات)، يفتقدون إلى الخبرات المهارات الضرورية، كونهم حديثي الإلتحاق للعمل بهذه المؤسسة، ومصادفتهم لصعوبات وعوائق، ولكن من خلال التفاعل والتواصل مع الأفراد المتمعين، بالخبرات، فإنهم سيندمجون بشكل كبير مع أجواء التنظيم على مستوى هذه المؤسسة الثقافية

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 6سنوات إلى 10سنوات)، فيعود إلى كونهم يتمتعون بخبرات ومهارات متوسطة ومحترمة، سمحت لهم بملاحظة نقص المهارات والخبرات لدى الموظفين مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، أما الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10سنوات) وفي حين الأفراد المبحوثين ، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5سنوات)

منه نخلص في الأخير إلى أن توفر الخبرات والمهارات لدى الموظفين ، يعد عاملا أساسيا ومحوريا لسير مختلف العمليات الإدارية والمهام والوظائف، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين على مستوى دار الثقافة مولود معمري ولاية تيزي وزو .

وفي المرتبة الثانية، نجد التنسيق بين وحدات المؤسسة التنظيمية، حيث يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30سنة إلى 39سنة) على أن التنسيق بين وحدات المؤسسة التنظيمية، من أهم أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 33.33%، يليه في

المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (من 40 سنة على 49 سنة)، بنسبة تمثل 33.33%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) بنسبة تمثل 20%، وفي أخير الترتيب ، نجد الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة) ، بنسبة معدومة ، تمثل 0%.

من خلال هذه البيانات الرقمية، يظهر لنا أن الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) ، حيث أنهم في طور تنمية شخصياتهم ومهاراتهم التنظيمية، حيث يتسمون بالنضج العقلي والتنظيمي، مما يسمح لهم بالإطلاع والتعرف على مختلف المعوقات المتمثلة في نقص التفاهم والتنسيق بين وحدات الإدارية لهذه المؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (من 40 سنة على 49 سنة)، بينما الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، فإنهم يتسمون بالتركيز العالي والإنضباط التنظيمي والحكمة والنضج العقلي والتنظيمي، الذي يسمح لهم بملاحظة، عدم وجود التنسيق والتفاهم بين الموظفين في أداء مختلف الأدوار والمهام على مستوى هذه المؤسسة وفي أخير الترتيب نجد الفئة العمرية الأولى، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة معدومة، نتيجة عدم وجود أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية، بالإضافة إلى أن هذه المؤسسة، تعمل على إستهداف الافراد المتمتعين بالنضج العقلي والتنظيمي والخبرات المناسبة والملائمة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، يؤكدون أن نقص التنسيق بين وحدات المؤسسة من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 44.44%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، بنسبة تمثل 33.33%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 16.66% .

من خلال هذه المعطيات والبيانات الرقمية ، يتضح لنا أن إرتفاع النسبة لدى أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، والأفراد المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) ، إلى كونهم يتوفرون على خبرات ومهارات

متفاوتة ومتباينة بين القليلة والمتوسطة، مما يؤثر بشكل كبير على تحقيق التنسيق والتفاهم بين المستويات الإدارية لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وفي حين الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يتمتعون بخبرات وتجارب تنظيمية عالية ومعتبرة وممارسة كبيرة في الميدان، سمح لهم بالإطلاع على عدم وجود تفاهم وتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المؤسسة .

منه نستنتج في الأخير على أن التنسيق في المهام والأدوار على مستوى الوحدات الإدارية بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يقوم على عنصر أساسي وفعال، ألا وهو الإتصال الفعال والبناء، بين جميع الموظفين في جو من العلاقات والإنسانية والاجتماعية وفي إطار ديمقراطي حر ومتفتح ، وفق أسس الإحترام والثقة المتبادلة والشفافية .

وفي ثالث الترتيب، نجد عدم التحكم في تقنيات تكنولوجيا الإتصال الحديثة، حيث يتبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة)، يؤكدون على أن عدم التحكم في تقنيات تكنولوجيا الإتصال الحديثة، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 20%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) بنسبة تمثل 15.38%، وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 8.33%، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى ، (من 20 سنة إلى 29 سنة)، بنسبة معدومة ، تمثل 0% .

من خلال هذه الحصيلة الرقمية، يتضح لنا أن معظم الأفراد المبحوثين الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) والأفراد المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة، (من 40 سنة إلى 49 سنة) وفي المرتبة الثالثة، نجد الأفراد المبحوثين، تعود إلى تميزها بالتركيز والهدوء وقوة الملاحظة، من خلال تميزها بحسن التقييم والتمييز، لنقص التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة لدى بعض الموظفين، أما الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، فإنهم يتسمون بنوع من التميز والحيوية والنضج العقلي والنفسي، مع وجود خبرات متوسطة في إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة ، ولكن مع مرور الوقت ستتطور

هذه الخبرات والمهارات، من خلال التدريب والإحتكاك مع جماعات التنظيم المختلفة ، وفي أخير الترتيب، نجد الفئة العمرية الأولى ، (من 20 سنة إلى 29 سنة) ، وهذا يعود إلى إنعدام أفرادها على مستوى عينة دراستنا الحالية

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية، نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يؤكدون أن عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة من أهم المعوقات الإتصالية المعرقة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 25%، يليه في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، بنسبة تمثل 11.11%، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة، نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة معدومة ، تمثل 0% .

من خلال هذه القراءة الرقمية ، يظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يعود من خلال تجربتهم الطويلة والكبيرة من خلال عملهم بهذه المؤسسة ، إلى ملاحظتهم عدم التحكم في تكنولوجيا الإتصال الحديثة لدى الموظفين والعمال مما يؤثر بشكل سلب على الأداء الوظيفي وللمؤسسة بصفة عامة، يليه الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات)، الذين يفتقرون إلى الخبرات والمهارات والتمرس التنظيمي المطلوب في التحكم بتكنولوجيا الإتصال الحديثة ، مما يؤثر سلبا على الكفاءة التنظيمية لهذه المؤسسة، في حين نجد الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة معدومة، والتي تعود إلى ملاحظتهم لمعوقات أخرى مثل المعوقات التنظيمية والمعوقات النفسية والمعوقات المالية.... إلخ .

(8)- عرض المقابلات والتعليق عليها

1-مقابلة مع السيدة:"خ-ص" رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

س1: ماهو طبيعة الإتصال المستخدم على مستوى مؤسستكم لتحقيق التفاعل والتواصل بين العمال ؟

ج1: الإتصال الذي تعتمد عليه مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو يتمثل في الإتصال التنظيمي، حيث يتمثل في الإتصال الرسمي وغير الرسمي، وذلك باتّباع السلم الهرمي التدريجي، والإتصال الغالب يكمن في الإتصال الصاعد والإتصال النازل والأفقي، بالإضافة إلى الإتصال غير الرسمي الذي يكون بين العمال للتخفيف من حدة الضغوطات والصراعات التنظيمية .

س2: كيف تساهم وسائل الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسستكم في تحفيز العمال على تحسين أدائهم ؟

ج2: تساهم وسائل الإتصال المستخدمة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز العمال على تحسين أدائهم من خلال تكوين الثقافة الإتصالية، التي تساعد العمال على إستيعاب مضمون وظيفتهم ونشاطاتهم الموكلة إليهم، بالإضافة إلى التنسيق بين المستويات الإدارية العليا والدنيا والوسطى .

س3: ماهي أهم التقنيات والمهارات الإتصالية، التي تعتمد عليها مؤسستكم لتحفيز ورفع معنويات العمال والموظفين؟

ج3: تتمثل أهم التقنيات والمهارات الإتصالية، التي تعتمد عليها دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو لتحفيز ورفع معنويات العمال والموظفين في حسن النقاش والتواصل والحوار والنقد البناء، الذي يعمل إلى التعرف على مواطن الضعف والقوة (1)

¹مقابلة مع السيدة:"خ-ص"، رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بمقر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو ، يوم 28مارس 2022، الساعة:15:00

وكذا الإنصات التام والمركز لإنشغالات ومشاكل العمال والموظفين، وحسن المعاملة والإهتمام والإحترام المتبادل ، وهذا من شأنه أن يكرس رابطة الإنتماء في المؤسسة

س4: كيف تساهم العملية الإتصالية في ربط العلاقة بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا على مستوى مؤسستكم من أجل ضمان تحفيز الموارد البشرية؟

ج4: تساهم العملية الإتصالية في ربط العلاقة بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو من أجل ضمان تحفيز الموارد البشرية من خلال تبادل المعلومات والبيانات ، ذات النوعية والكمية المناسبة والمطلوبة، عن طريق الوسائل الإتصالية مثل: الهاتف، الإعلانات، الأنترنت، مما يسمح باتخاذ قرارات عقلانية بين الموظفين والمسؤولين، وهذا ما يؤدي إلى التعاون وتجسيد روح الفريق الواحد، وكذا إحترام التسلسل الهرمي، الذي يعمل على تحديد المهام ونطلق السلطة والمسؤولية

س5: ماهي اللغة المستخدمة على مستوى مؤسستكم، وكيف تساهم في تحفيز الموارد البشرية ؟

ج5: تتمثل اللغة المستخدمة غالبا في اللغة الأمازيغية، كونها تمثل لغة الأم ، ومؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو، موجودة على مستوى منطقة القبائل، حيث تسعى إلى حماية التراث والهوية، وهذا بشكل رسمي، أما اللغة الفرنسية واللغة العربية الفصحى فتكون بشكل رسمي في المراسلات والمعاملات الإدارية، عن طريق اللغة، تسمح للعاملين التعبير عن كافة آرائهم وإنشغالاتهم كل حرية وثقة.

س6: ماهي أهم الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة على مستوى مؤسستكم بهدف تفعيل وتحفيز الموارد البشرية؟ (1)

ج6: إعتدنا على أكثر من إستراتيجية، ومن أهمها إستراتيجية الحوار والنقاش، وبها يتم مناقشة البرامج والتعليمات الصادرة من المديرية العامة .

س7: هل تعمل مؤسستكم على فتح باب الحوار والنقاش والأخذ بآراء العمال وإقتراحاتهم بكل شفافية ؟

ج7: نعم تعمل مؤسستكم على فتح باب الحوار والنقاش والأخذ بآراء العمال وإقتراحاتهم بكل شفافية، وذلك من خلال عقد الإجتماعات، التصويت المقابلات، من أجل تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات في إطار ديمقراطي متفتح

س8: كيف يقوم الإتصال بإدارة الصراعات التنظيمية والأزمات الموجودة بين العمال على مستوى مؤسستكم ؟

ج8: يتم بإدارة الصراعات التنظيمية والأزمات الموجودة بين العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، من خلال الشكاوي المقدمة، ومختلف التقارير التي ترفع للإدارة العليا، لتسوية مختلف المشاكل والصراعات والخلافات، وكذلك من خلال الإجتماعات، التي تسمح بتقريب وجهات النظر والآراء بين الأطراف المتصارعة وفق أسس سلمية وودية، وتكريس مبدأ التعايش وتقبل آراء الآخرين، وبذلك تتحقق "الديمقراطية التشاركية"، واللجوء في بعض الأحيان إلى الإجراءات القانونية والتأديبية في حالة قيام موظف بسلوك غير سوي، يتنافى مع الوظيفة.

س9: فيما تتمثل المعوقات الإتصالية، التي تواجهها مؤسستكم وتؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية؟

ج9: تتمثل هذه المعوقات الإتصالية في صعوبة تداول وإنسياب المعلومات، نتيجة وجود خلل في العملية الإتصالية ، وذلك وجود مؤثرات خارجية مثل: الضجيج، أو مؤثرات نفسية كصعوبة الفهم والإستيعاب، بطء تدفق الانترنت، مما يعيق عملية الإتصال والتفاعل بين المستويات الإدارية ، بالإضافة إلى نقص النشاطات الفنية والترفيهية والثقافية. (1)

¹-المرجع نفسه

• التعليق على المقابلة الأولى:

من خلال إجرائنا المقابلة مع معالسيده: "خ-ص"، رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يتضح لنا أن الإتصال السائد بكثرة على مستوى هذه المؤسسة، يتمثل في الإتصال الرسمي، الذي يخضع إلى إجراءات قانونية وإدارية وتنظيمية، والقائم على أساس إحترام السلم الإداري (الهيكل التنظيمي)، ويتمثل هذا الإتصال الرسمي في ثلاثة أنواع من الإتصالات وهي على التالي:

-الإتصال النازل: الذي يكون من مدير دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو إلى رؤساء المصالح والأقسام، ويكون في صيغة مكتوبة، حيث يتمثل في التوجيهات التعليمات، الأوامر، الإرشادات

-الإتصال الصاعد: والذي يكون من الموظفين والعمال إلى مدير دار الثقافة "مولود معمري" وذلك عن طريق الإقتراحات ، الشكاوي ، التقارير

-الإتصال الأفقي: المتمثل في الإتصال، الذي يكون بين نفس المستويات الإدارية والوظيفية بين رئيس الموارد البشرية ورئيس الموارد المادية، والهدف من هذا النوع من الإتصال هو تحقيق التفاهم والتنسيق في تنفيذ مختلف المهام والادوار والوظائف

كما يوجد الإتصال غير الرسمي، والذي يتم بين الموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وهدفه هو الترويح عن النفس والتنفيس والتخفيف من حدة الضغوط المهنية والتنظيمية، من خلال المقابلات الشخصية على مستوى أجنحة المؤسسة، وتساهم الوسائل الإتصالية المستخدمة في تحفيز العمال بتكوين ثقافة إتصالية وتنظيمية قوية و متماسكة و متينة، تسمح بالقيام بمختلف الوظائف والمهام بشكل مناسب وجيد وحسن، بين مختلف المستويات الإدارية، وتتمثل هذه الوسائل الإتصالية في الوسائل الشفوية والمكتوبة، مثل: الملتقيات، الإجتماعات، الندوات، المؤتمرات، أما الوسائل المكتوبة، فتتمثل في: النشريات، مجلة المؤسسة، لوحة الإعلانات، المحاضر، أما الوسائل السمعية البصرية، فتتمثل في : التلفزيون والإذاعة، أما الوسائل التكنولوجية، فتتمثل في الأنترانات، الإكسترنات، البريد الإلكتروني، الموقع الرسمي الإلكتروني لمؤسسة دار

الثقافة بولاية تيزي وزو: www.maison.de.la.culture.com

كما تستخدم العديد من المهارات والتقنيات الإتصالية، المتمثلة في مهارة الإنصات مهارة القراءة، مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة التحليل والإقناع، وتقنيات إستخدام التعبير الجسدية، مما يعمل على تنمية مهارات العمال والموظفين وتحفيز الموارد البشرية .

وتعد العملية الإتصالية أساس قيام العلاقات وربطها بين مختلف المستويات الإدارية عن طريق تبادل المعلومات والبيانات والإقتراحات، بإستخدام مختلف الوسائل الإتصالية المتوفرة على مستوى دار الثقافة بولاية تيزي وزو، وهذا ما يؤدي إلى التعاون وتكوين العلاقات الإنسانية والإجتماعية، وتجسيد روح الفريق الواحد، والعمل على إحترام التسلسل الهرمي، الذي يعمل على تحديد المهام والمسؤوليات، من أجل ضمان تحفيز الموارد البشرية .

تتم العملية الإتصالية بطبيعة الحال، عن طريق إستخدام اللغة الأمازيغية، كونها الأكثر إستخداما على مستوى هذه المؤسسة الثقافية، كونها تمثل اللغة الأم، أما اللغة الفرنسية واللغة العربية الفصحى تستخدم في المراسلات والمعاملات الإدارية، وتساهم اللغة المستخدمة في تحفيز الموارد البشرية، كونها تسمح للعاملين بالتعبير عن إنشغالاتهم وآرائهم بكل حرية وإرتياح وشعورهم بالإنتماء داخل المؤسسة، وتعتمد هذه المؤسسة على عدة إستراتيجيات إتصالية من أجل تنمية أداء الموارد البشرية، من أهمها إستراتيجية الحوار والنقاش والتواصل، حيث يتم مناقشة مختلف القضايا والمسائل ومختلف البرامج الثقافية والفنية .

تعمل دار الثقافة "مولود معمري" ولاية تيزي وزو على فتح باب النقاش للعاملين، من أجل التعبير عن مختلف آرائهم وإتجاهاتهم وأفكارهم، من خلال الإجتماعات والندوات والملتقيات والتظاهرات الثقافية والفنية، حيث يعمل الإتصال على إدارة الصراعات التنظيمية والإدارية والأزمات، التي تطرأ على المؤسسة الثقافية، عن طريق الشكاوي التقارير المرفوعة إلى الإدارة العليا، التي تسمح بتبادل مختلف الآراء والإقتراحات في جو ديموقراطي حر ومتفتح وكل حرية وشفافية، من أجل تكريس مبدأ الديمقراطية التشاركية تواجه هذه المؤسسة الثقافية معوقات وصعوبات إتصالية، تتمثل في صعوبة إنسياب المعلومة بشكل سليم ومرن وسهل بين كافة المستويات الإدارية، بالإضافة إلى وجود

صعوبات تقنية متمثلة في ضعف تدفق الانترنت، ووجود الأعطال والخلل على مستوى شبكة الانترنت، مما يؤثر بشكل سلبي على تنمية و تحفيز الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسة .

2-مقابلة مع السيدة "أميروش صليحية"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية

على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو

س1: ما هو مدلول الموارد البشرية؟

ج1: مدلول الموارد البشرية، هم مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما أو قطاع أعمال أو إقتصاد، وتستخدم مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية عادة ما يشير إلى وجهة نظر، أضيف هناك مصطلحات أخرى، تستخدم أحيانا تشمل القوى العاملة أو المواهب .

س2: كيف يتم تنظيم الموارد البشرية للوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية

والجودة على مستوى مؤسستكم ؟

ج2: يكون ذلك من خلال التكوين والتدريب العالي، بغرض إكساب العمال حس

المسؤولية والانضباط والثقافة الإتصالية والتنظيمية اللازمة، التي تسمح بالاندماج مع ظروف العمل بكل تلقائية وسهولة، وتكوين روح الفريق، في إطار الجماعة، مما يكون له أثر كبير في رفع الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو .

س3: ماهي طبيعة الموارد البشرية التي تتوفر عليها مؤسستكم ؟

ج3: تتمثل طبيعة الموارد البشرية في العمال وكافة الكفاءات الحاملة للشهادات

الجامعية والدراسات العليا إلى جوانب الموارد المادية المتمثلة في الحواسيب الإلكترونية والكراسي (1)

¹-مقابلة مع السيدة "أميروش صليحية"، مرجع سبق ذكره

أما الموارد المالية ، فتمثل في الميزانية المالية المخصصة لهذا القطاع

س4: ماهي المهارات الإتصالية ، التي تركزون عليها أثناء تواصلكم مع العمال؟

ج4: نعم توجد مهارات إتصالية على مستوى مؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي وزو،

التي تتمثل في المهارات التحدث، مهارات الإنصات، مهارات الكتابة، مهارات الإقناع والتحليل ومهارات الإلقاء والعرض، وترك المجال للعاملين بهدف التعبير عن آرائهم وإنشغالهم المطروحة بكل طلاقة وشفافية وثقة

س5: هل تقومون بعقد دورات تدريبية وتكوينية، تسمح بزيادة مهارات وقدرات

الموارد البشرية على مستوى مؤسستكم ؟

ج5: نعم نقوم بعقد الدورات التكوينية والتدريبية، التي تسمح بتحفيز الموارد البشرية من

أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب والمطلوب، وتكون هذه الدورات بصفة شهرية أو يومية أو سنوية

س6: هل تقوم مؤسستكم مراعاة نقاط القوة والضعف لدى العمال من أجل رفع الأداء

الوظيفي ؟

ج6: تقوم مؤسستكم مراعاة نقاط القوة والضعف لدى العمال من أجل رفع الأداء

الوظيفي من خلال تطبيق مبدأ الرقابة الإدارية، أي بوضع أشخاص مشرفين، يعملون على مراقبة السير الحسن لظروف العمل والعمال، ومن خلال التدخل لتصحيح وتقويم مختلف الإختلالات، والعمل على تقييم مختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات، بهدف صياغة خطط وإستراتيجيات وسياسات لتلك الوضعيات أو المعوقات التنظيمية .

س7: هل النظام الإتصالي المعمول به داخل مؤسستكم يشجع العاملين ويحقق الرغبة

في العمل ؟

ج7: نعم النظام الإتصالي المعمول به داخل مؤسستكم يشجع العاملين ويحقق الرغبة

في العمل كونه يعمل على تجسيد أسس التفاهم والتنسيق والتعاون بين الموظفين (1)

وفق أسس إنسانية وإجتماعية، بعيدا عن الصراعات التنظيمية

س8: ماهي الأطر القانونية والإنسانية المحددة بمؤسستكم والمرتبطة بالعملية الإتصالية وعلاقتها بالتنمية وتحفيز الموارد البشرية؟

ج8: إن العملية الإتصالية، تتدفق وتنساب وفق نصوص وإجراءات تنظيمية وإدارية الصادرة على مستوى الإدارة العليا لهذه المؤسسة ، والتي يتوجب تطبيقها بحذافيرها .

س9: كيف يتم تقييم مستوى أداء العمال على مستوى مؤسستكم ؟

ج9: يتم تقييم مستوى أداء العمال على مستوى مؤسستنا من خلال المشرفين، الذين يعملون على تطبيق الرقابة الإدارية والرقابة المباشرة التي تطلع على مدى السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار ومدى وجود العراقيل .

س10: هل الترقية على مستوى مؤسستكم تتيح فرص تحسين الأداء العام بالمؤسسة؟

ج10: نعم توجد ترقية على مستوى هذه المؤسسة، وهذا بهدف زيادة كفاءة وفعالية هذه المؤسسة ؟

س11: ماهي النقائص الإتصالية التي تواجهها مؤسستكم؟

ج11: تتمثل النقائص الإتصالية المعرقلة والمؤثرة على الأداء المهني للعاملين على مستوى مؤسستنا في : ضعف تدفق الأنترنت، إستخدام الوسائل الإتصالية التقليدية ، نقص تحكم الموظفين في تكنولوجيا الإتصال الحديثة.⁽¹⁾

¹-نفس المرجع

• التعليق على المقابلة الثانية :

من خلال مقابلتنا للسيدة "أميروش صليحة"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، يتبين لنا أن المدلول العام للموارد البشرية، يتمثل في مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، حيث تعد العنصر الأساسي، لإستمرارية وتحريك نشاطات ومهام هذه المؤسسة الثقافية، وكما يدل مفهوم الموارد البشرية على مختلف المهارات والكفاءات والمؤهلات المعتمدة، ويتم تنمية وزيادة قدرات ومهارات هذه الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو، من خلال التكوين والتدريب التي تقام بصفة يومية أو شهرية أو سنوية، بغرض إكساب العمال والموظفين أسس الثقافة الإتصالية والتنظيمية والإدارية المناسبة والملائمة للقيام بمختلف الوظائف والمهام والمسؤوليات المكلفين بها، من أجل تحقيق الاندماج المهني للعاملين بكل سهولة ويسر، وتكوين روح الفريق الواحد في إطار الجماعة، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال والموظفين على مستوى هذه المؤسسة، والوصول إلى أعلى درجة من الفعالية والكفاءة الإدارية والتنظيمية، حيث تتوفر هذه المؤسسة على أفراد حاملين لشهادات جامعية والأفراد الذين لهم مستويات ثانوية، ومستوى التكوين المهني، وتكليفهم بمهام ووظائف تناسب وتلائم مستوياتهم التعليمية المختلفة .

كما يلجأ مسؤولي الموارد البشرية إلى إستخدام وتوظيف المهارات الإتصالية، أثناء التواصل مع العمال والمتمثلة في مهارة الإنصات والتحدث من أجل تحفيزهم وتشجيعهم على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي على مستوى هذه المؤسسة، والإهتمام بالموظفين والعاملين من شتى النواحي الإجتماعية والنفسية والإقتصادية، وتوفير الأجواء الملائمة وظروف العمل المناسبة لهم، وعقد الدورات التكوينية الشهرية واليومية والسنوية، مما يؤدي إلى رقى وإزدهار المشهد الثقافي بها، كما تقوم هذه المؤسسة بمراعاة نقاط القوة والضعف الموجودة لدى العمال، حيث تعمل على تقويم نقاط الضعف، وتعزيز نقاط القوة فيهم، من أجل رفع القدرة الأدائية لدى العمال، ويتم تقييم العمال والموظفين من خلال الرقابة الإدارية، أي وضع أفراد مكلفين لمراقبة السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام

وكذا العمال، بهدف تصحيح وتقويم مختلف الأنماط والسياسات والمهام الإدارية، وتوجيهها الوجهة الصحيحة والسليمة، من أجل ضمان تقديم صناعات ثقافية وفنية، تنال إستحسان وقبول الجماهير المتوافدة إلى هذه المؤسسة الثقافية، مما يسهم في تقديم صورة جيدة عن هذه المؤسسة لدى جماهيرها الخارجية .

(9)- عرض نتائج الدراسة :

تتمثل نتائج دراستنا الحالية في مايلي :

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة :

1-أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن خلية الإتصال تمثل أهم الجهات المكلفة بالإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 46.66%، حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية الدنيا والعليا والوسطى، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب في الوظيفة، التي تلائم مؤهلاته و تناسب مستوياته العلمية والإدارية ومهاراته الإتصالية وتقوم بتحديد الأنواع الإتصالية الرسمية (الصاعد، النازل، الأفقي)

2-معظم أفراد عينة الدراسة يجمعون على أن تحديد أهداف المؤسسة وشرحها للعمال، من أهم كفاءات مساهمة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة لدى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزوفي تحفيز الموارد البشرية، بنسبة تقدر بـ33.33%، ونفس النسبة نجدها في تحديد مهام ووظائف كل عضو في المؤسسة، بناء من خلال تحديد الأهداف الأساسية والفرعية، وكيفية تحقيقها، يمكن قياسها، بناء على مؤشرات كمية ونوعية، يمكن قياسها،

3-أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون على أن الإتصال الرسمي وغير الرسمي، هما الأكثر اعتمادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، حيث يتمثل الإتصال الرسمي في الإتصال الرسمي النازل الصاعد، الأفقي، وهذه الأنواع الإتصالية مكتوبة ومسنودة ولها طابع رسمي أما الإتصال غير الرسمي ، فيتمثل في ذلك الإتصال ، الذي يكون بين العمال بهدف تنمية وتدعيم العلاقات الإجتماعية والإنسانية ، خاصة إذا كان في إطار الجماعة، مما يساهم في تنمية وتحفيز الموارد البشرية

4-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن اللغة الأمازيغية من أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ

36.06%، وهذا يعود إلى كون هذه اللغة ، تمثل لغة الأم ، بالإضافة إلى أن أغلب سكان ولاية تيزي وزو ناطقين بهذه اللغة ، مما يجعل موظفين دار الثقافة لولاية تيزي وزو ، يستخدمون هذه اللغة في الإتصال والتفاعل، في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، والرفع من الروح المعنوية والنفسية للموظفين

5-أغلبية أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بأن الهاتف من الوسائط الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، كون هذه الوسيلة فعالة، من أجل تحقيق التنسيق والتفاهم بين الموظفين، من أجل أداء مختلف المهام والوظائف بطريقة سهلة وواضحة وفعالة، تتميز بسهولة إستخدامها وهي وسيلة شفوية تحتوي على خاصية الإستماع، مما يسمح بالتواصل الجيد بين جميع المستويات الإدارية وتزويدها بمختلف المعلومات والبيانات

6-معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون على أن توضيح المعلومات، من أهم كفاءات مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد لدى المسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، وهذا من خلال تقديم مختلف التفسيرات والتفاصيل والشروحات للعمال في حالة وجود غموض أو سوء فهم ، مما يساهم في تحقيق الإتصال الفعال، ومنه تحفيز الموارد البشرية

7-غالبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو في خدمة وتطوير المؤسسة ، بصفة دائمة، بنسبة تقدر بـ 56.66%، وهذا من خلال التفاعل المستمر وتقسيم العمل بشكل منظم، وفق جماعات مما يساهم في تجاوز مختلف الصعوبات والعراقيل الوظيفية والإدارية، وتحول مكان العمل إلى ما يشبه الأسرة السعيدة، التي يسودها الدفء والحميمية والإحترام المتبادل، ومنه تحفيز العمال على الأداء الوظيفي الأمثل

8-أغلبية المبحوثين يؤكدون، أن إتصال الإدارة بالموظفين أثناء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، يتم أحيانا، بنسبة تقدر بـ 53.33%، وهذا يعود إلى نقص التفاعل الإتصال، وعدم التدفق السليم والمرن للمعلومات من الإدارة نحو

الموظفين على مستوى دار الثقافة لولاية تيزي وزو، مما يؤثر بشكل سلبي على الروح المعنوية للموظفين والعمال، وعدم أداء مختلف المهام والوظائف بشكل سليم ومناسب

9- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن العمال من أهم دلالات الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، باعتبار أن العمال يمثلون العنصر الأساسي والجوهرى لأداء مختلف الوظائف والمهام وتنسيقها وتنفيذها بشكل جيد

10- أغلبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة وفرة المعلومات على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو في تحسين أداء العمال، بنسبة تقدر بـ 96.66%، وخاصة لما تكون هذه المعلومات ذات الكمية والنوعية المناسبة واللازمة والمطلوبة، مما يساهم في إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية ، تؤثر بشكل إيجابي في تحسين أداء العمال

11- معظم الأفراد المبحوثين، يجمعون أن المشرف المباشر من أبرز الأفراد المسؤولين عن تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.33%، كونه يقع عليه عبء ومسؤولية تقييم أداء العمال والتعرف على مواطن القوة والضعف فيهم في قدراتهم المعرفية والتقنية

12- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن تطوير أداء العمال من أهم أساليب تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 56.66%، وهذا بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم، حتى يكون مستوى الأداء الوظيفي جيدا ومناسبا وملائما

13- أكثر من 50% من الأفراد المبحوثين، يؤكدون تنظيم دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية ، وهذا من أجل الرفع من مستوى الأداء لدى الموظفين والعمال، من خلال إكسابه لمختلف المهارات والأساليب الإدارية والتنظيمية المختلفة، التي تسمح له بالأداء الأمثل والأنسب وتكون هذه الدورات التدريبية، شهرية، أسبوعية يومية سنوية

14- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بذلهم لمجهودات أثناء تأدية العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 90% ، وهذا إن دلّ على شيء ، إنما يدل على تفانيهم وإخلاصهم في العمل وتحليهم بروح المسؤولية والمبادرة في أداء مختلف الوظائف والمهام

15- أكثر من 66% من أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن زيادة ساعات إضافية في العمل، يمثل طبيعة الجهد المبذول على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، حيث أن العمال يعملون لساعات إضافية ، بهدف زيادة راتبهم الشهري، لتحسين ظروفهم المعيشية والاجتماعية

16- يؤكد 100% من الأفراد المبحوثين، نفيهم الاستفادة من خدمات النقل والعلاج المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وهذا يعود إلى أن مؤسسة دار ثقافة لا تعمل على توفير خدمات العلاج والنقل للعمال نتيجة نقص الإمكانيات المالية والمالية، مما ينعكس بكل سلبي على دافعية وحماسة العمال والموظفين نحو العمل ويقل مستوى الأداء المهني لديهم

17- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين أن الخدمات الاجتماعية الموجودة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تحتل صدارة الترتيب، بنسبة تقدر بـ 73.33%، وتتمثل هذه الخدمات في المنح العائلية التامين المهني، وفي الحق في الراحة والإسترجاع ، بهدف العودة إلى العمل بكل حيوية ونشاط

18- معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون على أن إكتساب مهارات جديدة، من أهم كفايات مساهمة الدورات التدريبية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تنمية خبرات العمال، بنسبة تقدر بـ 70%، وهذا من خلال التدريب وتلقي مختلف الدروس النظرية والتطبيقية والميدانية، لإكتساب المهارات الإدارية والإتصالية المختلفة للالزمة، لأداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ومميز

19- أغلبية الأفراد المبحوثين ، يؤكدون المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 56.66%، وهذا إن دلّ على

شيء إنما يدل على أن هذه المؤسسة ، تعمل على تجسيد الديمقراطية التشاركية ، من خلال فتح المجال والحرية للموظفين والعمال ، للإدلاء بآرائهم وإقتراحاتهم بكل ثقة وحرية وشفافية

20-أغلبية عينة الدراسة، يؤكدون أن كيفية المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، تتم من خلال الإجتماعات والحوار والإتصال الشخصي، بنسب متساوية ، تقدر بـ 35.29%، لكل واحد منهما، إذ أن الإتصال الشخصي، له إيجابيات كونه يساهم في إرساء أسس الإحترام والتقدير، وتقليص الفوارق الإجتماعية والتنظيمية والنفسية والتعليمية بين الموظفين والمسؤولين، في إطار جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، أما الإجتماعات والحوارات تعمل على التعرف على مختلف المشاكل والمعوقات ونقاط القوة والضعف في مختلف السياسات والخطط والإستراتيجيات والعمل على تقييمها وتقويتها وفق اسس علمية وموضوعية، خاصة أن هذه الإجتماعات، تستخدم ما يعرف بـ "أسلوب دولفي" أي أن كل فرد يعمل على تقديم إقتراح أو فكرة، ثم يتم تجميع هذه الآراء والإقتراحات في فكرة واحدة بهدف إتخاذ القرارات الإدارية المختلفة

21-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس من أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 33.33%، حيث أن التحفيز الإيجابي من الرئيس، والمكانة العالية، التي يتلقاها الموظف من المدير من خلال المعاملة والعناية الحسنة بموظفيه تعمل على زيادة وتنمية الروح المعنوية للموارد البشرية، من أجل الإندفاع بحماسة لأداء مختلف المهام والوظائف بكل نشاط وحيوية

22-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بإقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم المشترك، من أهم أساليب مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 46.66%، كون إقامة العلاقات بين العمال والمسؤولين يعطي دفعا نفسيا قويا وكبيراً

وفعالاً للأداء الوظيفي، وتحفيز معنويات الموارد البشرية، مما يؤدي بهم إلى تقديم خدمات ذات نوعية وجودة عالية للجمهور المتوفد إلى هذه المؤسسة الثقافية

23-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ90%، كون العلاقات الجيدة والمتينة والقوية، تعمل على تجسيد أسس التعاون والتضامن والتعاقد، ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي، حتى ينال إستحسان وقبول الإدارة العليا والجمهور الخارجي للمؤسسة

24-أفراد عينة الدراسة، يؤكدون السرعة في إيصال المعلومات، من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ66.66%، خاصة إذا كانت هذه المعلومات والبيانات ذات الكمية والنوعية اللازمة والمناسبة، بغية إتخاذ قرارات إدارية رشيدة وعقلانية، تصب في مصلحة هذه المؤسسة وتحقيق أهدافها

25-أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون توفر أنظمة حماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ70%، وهذا راجع إلى كون تلك المعلومات والبيانات، قد تتعرض للقرصنة الإلكترونية والتشويه من جهات مجهولة أو معلومة، التي تستهدف الإضرار بهذه المؤسسة الخدمية

26-معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون تأثير الحوافز على فعالية أداء المهام على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ90%، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية، أو كلاهما مما يؤدي ذلك إلى زيادة الدافعية والحماسة لدى الموظفين والعمال، من أجل الأداء الأمثل لمختلف الوظائف والمهام

27-معظم أفراد عينة الدراسة، يؤكدون بأن توفر الحوافز المعنوية، من أهم الحوافز المقدمة للتأثير على فعالية أداء المهام لدى العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ56.66%، وهذا من خلال تفويض المهام والمسؤوليات بهدف إكتساب الخبرة والتجربة، والثناء عليهم ومدحهم، من خلال عبارات الشكر والتقدير

والتشجيع بين الموظفين الآخرين، وكذا العمل على أخذ آرائهم وأفكارهم حول مختلف القضايا والمسائل التنظيمية

28- أغلبية أفراد عينة الدراسة ، يؤكدون مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في أداء العمل على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 86.66%، وهذه التوجيهات والتعليمات تعد خارطة طريق، من أجل التطبيق الأمثل لمختلف البرامج والخطط، ومن أجل التعرف على مختلف المعوقات، التي تؤثر على الأداء الوظيفي والعمل على مواجهتها بكل عزيمة وإرادة، وكذا الإستثمار في نقاط القوة ، بهدف زيادة الفعالية الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسة

29- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن ربط العلاقة بين المسؤولين والعمال، من أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية مناسبة على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 30%، وهذا من خلال توطيد أواصر الصداقة والتعاون والتضامن، والعمل وفق جو أسري، يسوده الدفء والحميمية والود والحب

30- أغلبية الأفراد المبحوثين، يؤكدون على أن ربط العلاقة بين المسؤولين والعمال، من أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية مناسبة على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 30%، وهذا من خلال توطيد أواصر الصداقة والتعاون والتضامن، والعمل وفق جو أسري، يسوده الدفء والحميمية والود والحب

31- معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون إهتمام الإدارة العليا على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بإقتراحات وآراء العمال من أجل الإخلاص في العمل بنسبة مئوية كاملة تقدر بـ 100%، وهذا مؤشر إيجابي، يدل على أن الإدارة العليا لهذه المؤسسة، تعمل على الإستماع الجيد وبكل تركيز، لمختلف آراء وإقتراحات العمال والموظفين، مما يؤدي إلى تجسيد الولاء التنظيمي، أي الإرتباط الشديد بالتنظيم والحرص على تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة

32-أغلبية المبحوثين، يؤكدون مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100%، وهذا من خلال التفاعل والإتصال تبادل الآراء والإقتراحات في إطار الجماعة، مما يسهم في خلق علاقات إنسانية وإجتماعية قوية ومتمينة بين الموظفين والعامل

33-معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون أن زيادة الثقة في النفس من أهم مؤشرات مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 43.33%، كون أن علاقات التفاعل والإتصال في إطار الجماعة، تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء المهني والوظيفي للعمال، والشعور بالثقة والراحة والإطمئنان

34-معظم الأفراد المبحوثين، يؤكدون بأن نقص الخبرة والمهارات لدى الموظفين، من أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء الوظيفي للعمال على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 53.33%، ويعود ذلك إلى كونهم وجدوا صعوبات في الاندماج مع جماعات العمل، كونهم حديثي الإلتحاق بهذه المؤسسة، حيث يتوجب عليهم الانخراط في دورات تدريبية، من أجل إكتساب مختلف المهارات الإتصالية والإدارية والتقنية

35-أغلبية المبحوثين من الذكور يؤكدون المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 62.5%، ويعود ذلك إلى كونهم يتسمون بالحماسة والمغامرة والشجاعة في المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو،

36-أغلبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) ، يؤكدون أن التحفيز الإيجابي من قبل الرئيس، بنسبة من أهمل العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، التي تقدر بـ 58.33%، ترى بأن التحفيز الإيجابي من الرئيس عاملا أساسيا ومساهما فعلا في رفع

مستوى الأداء الوظيفي، كون هذه الفئة من الأفراد المبحوثين في طور إكتساب الخبرة والتجربة والمهارة المطلوبة، التي تسمح لها بأداء أمثل وأنسب وأفضل لمختلف المهام والوظائف

37-معظم أفراد عينة الدراسة، من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنوات)، يؤكدون أن الزيادات في الأجور، من أهم بنسبة تمثل 50%، وهذا يعود إلى كونهم أرباب عائلات ويعملون على إعالة أسرهم الكبيرة والصغيرة، وهذا ما يجعلهم يركزون إهتمامهم بزيادات في الأجور، من أجل رفع مستوى أدائهم

38-معظم الأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين لهم أقدمية، (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون أن العمل الجماعي، من أهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني، بنسب متساوية تقدر بـ 25%، يفنقرون إلى أسس الثقافة التنظيمية وللخبرات والتجارب ويحتاجون إلى التفاعل والتواصل مع الآخرين في إطار الجماعة، من أجل تحقيق الاندماج الوظيفي وإكتساب الخبرات والمؤهلات المعرفية والتقنية، التي تسمح لهم بتطوير وتحسين مستوى أدائهم المهني والوظيفي

39-أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم، من أهم كفاءات مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 50%، يهتمون بإقامة علاقات إجتماعية وإنسانية قوية ومتينة ومتأسكة بهدف تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية والتقنية

40-أغلبية المبحوثين من الإناث، يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 100% نظرا لطبيعة المرأة، التي تميل إلى التعبير وتموين العلاقات الإجتماعية والإنسانية، التي تتم وفق أسس ودية وسلمية، وفي إطار العمل، مما يسهم في زيادة الروح

المعنوية لديهم، لتقديم أداء وظيفي وملائم على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو

41- أغلبية الأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من سنة إلى 5 سنوات) والأفراد المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون مساعدة العلاقة الجيدة بين الرؤساء في تحسين الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تقدر بـ 100%، لكل منهما، يعود إلى كونهم لا يتوفرون على المهارات والخبرات والتجارب اللازمة والمطلوبة، مما يدفعهم إلى الإحتكاك والتواصل مع الرؤساء بغية تحقيق الإندماج والتكيف مع جماعات التنظيم، ومنه تحسين الأداء الوظيفي

42- معظم أفراد عينة الدراسة من ذوي المستويات المتوسطة والتكوين المهني يؤكدون، أن السرعة في إيصال المعلومات من أهم كفاءات مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسب متساوية، تمثل 100%، كونهم تلقوا دورات تكوينية وتدريبية بصفة مكثفة ونوعية، من أجل إيصال مختلف المعلومات والبيانات بشكل جيد وسليم إلى جميع المستويات الإدارية من خلال شبكة الأنترنت

43- أغلبية المبحوثين، الذين يمتلكون خبرة مهنية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات)، يؤكدون توفر دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء بنسبة تقدر بـ 88.88%، يتمتعون بخبرات وتجارب متوسطة ومحترمة نوعا ما، نتيجة معرفتهم بجميع خفايا وخبايا التنظيم والإجراءات المعمولة بوضع أنظمة لحماية المعلومات من القرصنة الإلكترونية، مما يساهم في تحسين أسلوب الأداء على مستوى هذه المؤسسة

44- أغلبية المبحوثين من الذكور، يؤكدون تأثير الحصول على الحوافز في العمل على فعالية الأداء التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 100%، وهذا يعود إلى تركيزهم على أهمية كبيرة للحوافز، سواء كانت مادية أو

معنوية، من أجل زيادة فعالية الأداء المهني للعمال، حتى يكون في المستوى المطلوب والمناسب، علمستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، كون هذه الحوافز، تمثل المحرك الأساسي لقدرات ومهارات الأفراد من الذكور خصوصا للأفراد المتزوجين

45- معظم الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدن مساعدة التعليمات والتوجيهات المقدمة في أداء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تمثل 90.90%، يعملن على تقبل التوجيهات والنصائح والتوجيه السليم والمناسب من طرف المسؤولين، بغية تحفيز العاملين تحفيزا إيجابيا على الأداء المهني

46- أغلبية الأفراد المبحوثين من الذكور يؤكدون أن توفير التكنولوجيا، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 50%، يعود إلى كونهم يتميزون بالحيوية والنشاط والنفس الطويل، كما يقع على عاتقهم مسؤوليات وأعباء تنظيمية عديدة

47- أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 سنة إلى 39 سنة)، والأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 سنة إلى 49 سنة) يؤكدون إهتمام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بأراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل، بنسبة تقدر بـ 100%، كونهما تتمتعان بنضج عقلي ونفسي كبير وتركيز وإستيعاب كبير، مما يسهم في تقديم افكار ومقترحات للإدارة العليا بهذه المؤسسة، وتعمل على أخذها بعين الإعتبار

48- أغلبية الأفراد المبحوثين الذين لديهم خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، ينفون إهتمام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بأراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل، تمثل 8.33%، فيعود إلى تمتعهم بمهارات وتجارب تنظيمية معتبرة، من خلال ملاحظتهم وإطلاعهم على أن الإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، لا تعمل على منحهم المجال والحيز للتعبير عن آرائهم وإقتراحاتهم بكل حرية وثقة

49- معظم أفراد عينة الدراسة من الذكور، يؤكدون مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في التشجيع على الأداء وفق ظروف ملائمة ومناسبة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 100%، يرجع إلى كونهم يلجأون إلى الإنخراط والتفاعل في إطار جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وفق أسس الحب والود والثقة، خصوصا وأن الذكور يتسمون بالشجاعة والإقدام في إقامة العلاقات بين جماعات التنظيم بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

50- أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الرابعة (أكثر من 50 سنة) يؤكدون أن توفير المعلومات في الوقت المناسب، من أهم كفاءات مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بنسبة تقدر بـ 60%، كونهم ذات إستيعاب وفهم وإدراك كبير وتميز شديد بمختلف شروط العمل ومتطلباته، وكذا المعلومات والبيانات المهمة، التي ينبغي تزويد الإدارة بها من أجل السير الحسن لمختلف الوظائف والأدوار والمهام بهذه المؤسسة

ب- عرض النتائج العامة للدراسة :

1- يكتسي الإتصال التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، كونه يمثل دعامة أساسية وركنا ركينا وجوهريا للقيام بمختلف الوظائف والمهام والأنشطة المختلفة على أحمل وجه، من خلال تحفيز وتشجيع الموظفين والعمال ماديا ومعنويا

2- تتمثل الأساليب الإتصالية المستخدمة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في الاجتماعات وتكريس ثقافة الحوار والنقاش والمقابلات الشخصية وإستخدام الأساليب الإقناعية من تحليل وتفسير وشرح بالحجج والبراهين القاطعة والساطعة للتأثير على إتجاهات وسلوكات وتوجهات وأفكار الموظفين والعمال على مستوى هذه المؤسسة

3- تتم عملية التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بهدف تحفيز الموارد البشرية وتنميتها، من خلال تبادل الآراء

والأفكار والإقتراحات والإتجاهات، بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية والفعالية التنظيمية على مستوى هذه المؤسسة

4- تتمثل أهم الوظائف الإدارية لتحفيز الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه كون هذه الوظائف متكاملة ومترابطة فيما بينها .

5- يخضع تحفيز العمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو إلى إستراتيجية إتصالية منظمة ومحكمة وواضحة ومرنة، وتكون في مستوى فهم وإستيعاب موظفي وعمال هذه المؤسسة من أجل تحقيق مختلف أهداف وغايات هذه المؤسسة .

6- إن إستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة، يؤثر بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي والمهني للموظفين والعمال، وهذا نظرا للمزايا والإيجابيات، التي تتسم بها من سرعة نقل وجمع وتبادل المعلومات والبيانات وتوفير الوقت والجهد والمال ، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز العمال على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

7- إن الإتصال الأكثر هيمنة وسيادة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، يتمثل في الإتصال الرسمي، الذي يخضع إلى إجراءات وقوانين وأسس تنظيمية وهذا من خلال إحترام التسلسل الهرمي والتنظيمي والإداري، وتتمثل أشكال هذا الإتصال الرسمي في الإتصال الصاعد والإتصال النازل والإتصال الأفقي

8- إن الإتصال غير الرسمي، يستخدم بشكل قليل، ولا يحتل المكانة الكبيرة والمنزلة العالية والرفيعة حيث يكون بهدف الترويح عن النفس والتخفيف من حدة وشدة الضغوطات النفسية والمهنية ويكون بين الموظفين والعمال، من أجل تجسيد العلاقات الإنسانية والإجتماعية وفق أسس الحب والود والإحترام والتفاهم المشترك، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز الموظفين والعمال نحو أداء مختلف الوظائف والمهام بكل حيوية ونشاط على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

9-تستخدم على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، مختلف الوسائل الإتصالية المكتوبة والشفوية والسمعية والبصرية والتكنولوجية، بهدف تحفيز الموظفين والعمال على التفاهم والتنسيق المشترك لأداء مختلف الوظائف والمهام والأنشطة على مستوى هذه المؤسسة بكل فعالية وسرعة ونجاعة

10-يستخدم العمال والموظفون على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو مختلف المهارات الإتصالية، مثل مهارة الإنصات، مهارة التحدث، مهارة الكتابة مهارة الإلقاء والتحليل والإقناع والإستنتاج، مما يؤدي إلى تحفيزهم معنويا ونفسيا وزيادة فعاليتهم التنظيمية ومستوى أدائهم الوظيفي .

11-إن تحفيز الموظفين والعمال، وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم النفسية والمعنوية، يكون من خلال عقد الدورات التكوينية والتدريبية، من أجل تنمية قدراتهم ومؤهلاتهم الكامنة لتقديم الأداء الأمثل والأنسب على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

12-من أبرز وظائف الإتصال التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، هي وظيفة الرقابة، وهو التتبع المستمر ومراقبة السير الحسن لمختلف الوظائف والمهام وظروف العمل ومعوقاته، من أجل التعرف على مواطن ونقاط الضعف والخلل والنقص في العمل والعمل على إصلاحها وإستدراكها

13-إن تحفيز العمال وتشجيعهم والرفع من معنوياتهم النفسية، يؤدي إلى تكريس وتجسيد مبدأ الولاء التنظيمي للعمال والموظفين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال حرصهم على مصلحة المؤسسة، والدفاع عن سمعتها، وعدم التركيز على تحقيق الاهداف الشخصية

14-إن تحفيز الموظفين والعمال، في إطار الجماعة، يعمل على زيادة وتنمية حماسهم وإندفاعهم نحو تقديم الأداء الأنسب والأمثل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

15- يعد الإتصال الفعال والتفاعل الإيجابي مقوما أساسيا، من أجل إتخاذ القرارات الإدارية العقلانية والمناسبة، التي تعود بالفائدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال زيادة الأداء الوظيفي للعمال الموظفين، بناء على تحسين الأساليب التنظيمية والإدارية

16- يعد تحفيز العمال والموظفين، من خلال إمدادهم وتزويدهم بمختلف المعلومات والبيانات، من أهم مقومات الثقافة الإتصالية والتنظيمية، من أجل دفعهم إلى الأداء الأمثل والأنسب لمختلف الأدوار والوظائف والمهام على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

17- إن معرفة كل فرد عامل وموظف على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو لمهامه ووظائفه، يساهم في تقديم صناعات ثقافية راقية وجيدة وراقية، تكون في مستوى آمال وتطلعات ورضا الجمهور الوافد إلى هذه المؤسسة الثقافية

18- يتطلب على المكلف بالإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، التحلي بجملة من المعايير والصفات مثل: الحيوية والنشاط، روح المبادرة، المسؤولية القدرة على مواجهة الأزمات والعراقيل المختلفة

19- يكتسي الإتصال التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال خلق وتكريس روح المسؤولية والمبادرة والإلتزام والجدية في العمل والصرامة من أجل القيام بمختلف الوظائف والأدوار والمهام على أكمل وجه على مستوى هذه المؤسسة

20- تؤثر المعوقات الإتصالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، من أجل تقديم الأداء الأمثل والأنسب، وتمثل هذه المعوقات في المعوقات النفسية والتقنية والتكنولوجية والمادية والمالية .

21- إن الإتصال التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو يقوم بدور كبير وفعال في إدارة مختلف الصراعات التنظيمية والإدارية الموجودة أو التي

تنشأ بين العمال والموظفين، والعمل على توجيه هذا الصراع الوجيه الإيجابية، من أجل زيادة القدرات التنظيمية للموظفين والعمال .

22- يعد الإتصال التنظيمي، حلقة وصل وربط بين الإدارة العليا على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو والموظفين والعمال، كونه يسمح بتبادل مختلف الآراء والإتجاهات الرامية إلى زيادة كفاءة هذه المؤسسة وفعاليتها التنظيمية، من خلال الأداء الوظيفي السليم والجيد للموظفين والعمال

23- يؤدي الإتصال التنظيمي بين الموظفين والعمال، والإدارة العليا على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو إلى تقييم وتقويم مختلف الأساليب والأنماط الإدارية مما يسمح بتقديم خدمات نوعية وصناعات ثقافية، ذات جودة عالية للجمهور الوافد نحو هذه المؤسسة

24- إن الإتصال التنظيمي، على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو يعمل على تكريس مبدأ الجودة في الخدمات الثقافية المقدمة للجمهور، وهذا من خلال توجيه وتنمية قدرات العمال والموظفين نحو الأداء السليم والجيد

25- إن إتصال العمال والموظفين في إطار الجماعة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، له التأثير الإيجابي والجيد في تجسيد أسس التعاون والتضامن والتعاقد في أداء مختلف المهام والوظائف، مما يؤدي إلى تنمية وتحفيز العمال والموظفين على تقديم مستويات عالية وقياسية من الأداء الوظيفي .

26- إن إتباع الإدارة العليا لدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو لسياسة الباب المفتوح، أي الإستماع لأراء وأفكار وإقتراحات وإتجاهات العمال والموظفين، وفق أسس ومعايير الديمقراطية التشاركية والحوار البناء والنقاش الفعال، يعمل على التعرف على مختلف المشاكل والعوائق ومواطن الخلل والضعف التي تواجه هذه المؤسسة والعمل على حلها، مما يؤدي إلى تجسيد مبدأ الولاء التنظيمي لدى العمال أي الحرص على مصلحة هذه المؤسسة والإرتباط العضوي والوثيق والشديد بها

27- يهدف الموظفون والعمال على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو، من وراء تقديم الأداء المهني المناسب والملائم والمطلوب، إلى تعزيز التمسك بمقومات الهوية الأمازيغية وبالعبادات والتقاليد، من خلال تقديم الخدمات والصناعات الثقافية للجمهور الوافد إلى هذه المؤسسة

28- إن مساهمة العمال والموظفين في قيامهم بمهامهم وأدوارهم على أكمل وجه وبصورة سليمة وصحيحة ومنهجية، يساهم في إستمرار وإستقرار هذه المؤسسة وبقائها في إطار المحيط الذي تنشط فيه، كون هذه المؤسسة، تنشط في إطار ما يعرف بالمسؤولية الإجتماعية، أي تعمل على أن تكون مركزا للإشعاع الثقافي في المجتمع، وغرس أسس الثقافة والهوية الأمازيغية من خلال فعاليتها وتظاهراتها الفنية والثقافية المقامة

• خلاصة الدراسة

نستخلص مما سبق أن الإتصال التنظيمي بمختلف أنواعه ونماذجه، من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها مؤسسة دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو في تحقيق جملة من الأهداف والغايات، أساسها الزيادة من الفعالية الإدارية والتنظيمية وضمان إستمراريتها في المحيط الذي تنشط فيه، كما تكتسي عملية الإتصال التنظيمي للمورد البشري بالمنظمة أهمية بالغة في تحسين نوعية وتسيير مختلف الأنشطة والمهام والوظائف بهذه المؤسسة، حيث توفر قنوات الإتصال بهذه المؤسسة مختلف المعلومات والبيانات والحقائق، التي تضمن سرعة نقلها وتبادلها بكل مرن وسهل وواضح، بغرض تجسيد نوع من التنسيق والتفاهم المشترك بين الأفراد العاملين والمسؤولين بالإدارة، حيث أن كل العمليات الإدارية، تقوم على أساس تبادل إنتقال المعلومات والبيانات بين مختلف المصالح والأقسام كما أن الإتصال التنظيمي، يتمثل في تبادل الأفكار والآراء والإتجاهات والإقتراحات والتوصيات، من أجل إيجاد فهم وتوافق وإجماع مشترك وثقة متبادلة بين جميع الأفراد والجماعات في المنظمة، ومن ناحية أخرى فإن المدير بصفته قائد في عملية تسيير وإدارة المنظمة، فهو يحتاج لكي يحقق أهدافها، من خلال التواصل المستمر والفعال مع بقية أعضاء المصالح والأقسام الإدارية وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه ويؤثر على سلوكهم وينظم أعمالهم ومتابعتها ومراقبتها، بالإضافة إلى إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، الأمر الذي يحفزهم ويدفعهم إلى تعزيز وتطوير وتحسين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، طالما أن الإدارة العليا تولي لهم كل الإهتمام والعناية الفائقة والكبيرة بهذا العنصر البشري، الذي يعد العنصر الذي لا ينضب ولا ينتهي

• توصيات ومقترحات الدراسة:

تتمثل توصيات ومقترحات الدراسة في

1- تدعيم ثقافة الإتصال لدى الموظفين وتطوير مهاراتهم المعرفية والتنظيمية والإدارية من خلال عقد الدورات التكوينية والتدريبية، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية الإدارية أكثر على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

2- ضرورة العمل على عقد الاجتماعات مع الموظفين والعمال لتفسير وشرح مختلف الإجراءات والقوانين والقرارات الجديدة المتخذة ، وكذا التعرف على إنشغالات ومشاكل العمال والعمل على معالجتها وتقديم الحلول المناسبة ، بحيث يتوجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو إتباع سياسة الباب المفتوح

3- منح الثقة والحرية وتمكين الموظفين والعمال لإظهار قدراتهم ومهاراتهم في العمل في إطار جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، وفق أسس الود والحب والعلو مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

4- ينبغي على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو العمل على تكثيف والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية، كونها تعمل على تنمية وتحفيز القدرات والمهارات الذهنية والإدارية والتنظيمية الكامنة لدى الموظفين والعمال، مما يساهم في تقديم الأداء الوظيفي المناسب والملائم، المتمثل في تقديم صناعات ثقافية، التي تتمثل في مختلف التظاهرات والفعاليات الفنية والثقافية مثل إقامة العروض المسرحية، حفلات وإقامة معارض ذات طابع ثقافي ، مثل المعرض الكتاب

5- يتوجب على صناع القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو العمل على تحسين القدرات والمهارات الإتصالية واللغوية للقائمين بالإتصال ، من أجل تزويد وإمداد العمال والموظفين بمختلف المعلومات والبيانات ذات الكنية والنوعية المناسبة واللازمة، مما يؤدي إلى تبسيط مختلف المهام والوظائف والأدوار، التي تساعد العمال والموظفين على تقديم الأداء الوظيفي الملائم والمناسب

6- ضرورة إشراك مختلف وسائل الإعلام المختلفة السمعية والبصرية والمكتوبة، من خلال نقلهم لمختلف ظروف العمل علمستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من أجل أن يكون الجمهور على إطلاع على مختلف المهام والوظائف والغايات المتعلقة بهذه المؤسسة، التي تمثل مركزا للإشعاع الثقافي

7- ينبغي علمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، إتباع أساليب إدارية وإتصالية وتنظيمية مرنة وسلسة، التي تقوم على أسس النقاش والحوار البناء والتفاعل الإيجابي في جو من العلاقات الإنسانية والإجتماعية، من أجل تحقيق الإنسجام والتنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف الفعاليات التنظيمية ومختلف الأقسام والمصالح الإدارية وفق ما يعرف بـ "الديمقراطية التشاركية"

8- يستلزم على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، الحرص على تطبيق مختلف والتقويمات والتقييمات على مختلف الأنماط والأساليب والوظائف الإدارية بصفة نوعية ومكثفة، وهذا من أجل قياس مستوى الأداء الوظيفي للعمال، والتعرف على نقاط القوة والضعف، من أجل تحفيزهم بشكل إيجابي ومناسب

9- يجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، التفاعل والإتصال والإحتكاك مع دور الثقافة الأخرى المتواجدة على مستوى التراب الوطني، من خلال إقامة علاقات توأمة وإتفاقيات ثنائية، من أجل تبادل مختلف الخبرات والتجارب الإدارية والإتصالية والتنظيمية التي تساهم بشكل كبير في إحداث رقي وإزدهار في المشهد الثقافي للبلاد

10- يتوجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، وضع خطط وسياسات وإستراتيجيات إتصالية، تتسم بالوضوح والمرونة والدقة والفهم والإستيعاب الجيد والعمل على تحديد أهداف وغايات هذه المؤسسة سواء على المدى القريب أو المدى المتوسط أو المدى البعيد، وهذا من خلال الإعتقاد والإستناد على مؤشرات نوعية وكمية يمكن قياسها، بعيدا من مبدأ العشوائية والتكهن والحدس والإرتجالية

11- ضرورة تعزيز الإتصال التنظيمي على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بالقيادة الإدارية والتنظيمية الرشيدة والسليمة والهادئة والرزينة، بحيث يضمن تحفيز قدرات وسلوكيات الموارد البشرية لتقديم الأداء المناسب .

12- ضرورة تكثيف اللقاءات والمشاورات بين العمال والإدارة العليا لمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، عن طريق خلق نقاشات وندوات تساهم في بلورة مختلف الأساليب والأنماط الإدارية، مع تفعيل الملتقيات الأيام الدراسية والندوات لتجسيد التواصل الحوار والتفاعل بين القاعدة والقمة، دون أن لا ننس الأنشطة الرياضية الدعوات الإحتفالات الجماعية بالإنجازات الخاصة بالمؤسسة، كون الإتصال والإدارة فعلا متلازمان ومترابطان

13- يجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، مواكبة ومسايرة لجميع التغيرات الحاصلة والمتجددة في بيئتها الداخلية الخارجية، من خلال الإستناد والتركيز على إدارة التغيير، والتنمية الإدارية

14- ضرورة تعزيز وتقوية مبدأ الولاء التنظيمي لدى الموظفين والعمال على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، من خلال الإتصال التنظيمي الفعال والإيجابي، والحرص على الدفاع عن صورة وسمعة المؤسسة من مختلف حملات التشهير والإساءة والتشويه

15- ضرورة التحفيز النوعي والكمي والمكثف للموارد البشرية على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، مما يساهم في فعاليتهم التنظيمية في تقديم الأداء المهني والوظيفي المناسب

16- يتوجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، إشراك الموظفين والعمال في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، مما يساهم في الشعور بأهميتهم وأنهم قيمة مضافة في التنظيم، ويعمل على زيادة مستوى أدائهم المهني والوظيفي

17- ينبغي على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، القيام بدراسات الجمهور بهدف التعرف على مستوى الخدمات المقدمة للجمهور، بناء على الأداء الوظيفي

للعمال والموظفين، من أجل تطوير وتعزيز مختلف الأساليب التنظيمية والإتصالية والإدارية أو العمل على القيام بتغييرات وتعديلات طفيفة أو كلية على مستوى هذه المؤسسة

18- يجب على مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، خلق وإنشاء بنوك للمعلومات والبيانات، من أجل استثمارها في إستحداث أنماط تنظيمية وإدارية جديدة وعصرية ، تساعد وتساهم في تطوير مستوى الأداء المهني للموظفين والعاملين .

19- يستلزم على مؤسسة دار الثقافة مولود معمري بولاية تيزي وزو، القيام بإستطلاعات وإستقصاءات لأراء العمال والموظفين حول مستوى الرضا والمناخ التنظيمي، من أجل التعرف والإطلاع على مختلف نقاط الضعف والقوة على مستوى الأداء المهني

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم

(لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

الآية 7-سورة إبراهيم

(وبالولدين إحسانا، إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما، فلا تقل لهما أفٍ ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما، وإخض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل ربي إرحمهما كما ربياني صغيرا) سورة الإسراء (الآية 23-24)

ثانياً: المراجع

2-الكتب:

- 2-أبو سمرة محمد، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، عمان ، 2011
- 3-أبو النجا محمد العمري أبو النجا، إتصالات في الخدمة الإجتماعية، (د-ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1986 .
- 4-أبو حمد آل علي رضا صاحب، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة ، ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 5-أبو كريشة عبد الرحيم تمام، دراسات في علم اجتماع التنمية، ط1، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- 6-إحسان محمد حسن، الأسس لمنهج البحث الاجتماعي، ط1، دار الطبعة، بيروت 1885.
- 7-أحمد رشيد ، نظرية الإدارة العامة ، ط5، دار المعارف، الإسكندرية ، 1981.
- 8-أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، (د-ط)، الدار الجامعية، القاهرة 1989.
- 9-أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، (د-ط)، تدريبات علمية ترجمة: بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون ، دار القصبية، الجزائر، 2014.

- 10-بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، الجزائر، 2007 .
- 11-بداوي هناء حافظ، وسائل الإتصال في الخدمة الإجتماعية والمجتمعات النامية، (د- ط) المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2001 .
- 12-بسيوني عبد الغني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، (د- ط)، الدار الجامعية للطباعة القاهرة ، 1993.
- 13-بن مرسلي أحمد ، مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 .
- 14-بن وهيبه نورة، الإتصال المؤسساتي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2019
- 15-بوفلجة غياث، فعالية التنظيمات، تشخيص وتطوير، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 .
- 16-بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعية 1992.
- 17-توفيق سالم، مقدمة في طرق البحوث الاجتماعية، ط1، دار مجموعة أبحاث الشرق الاوسط، الكويت، 1979.
- 18-جلال أحمد ، تطبيقات الإحصاء النفسي ، تطبيقات وتدريبات عملية على برامج spss (د-ط)الدار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة ، 2008.
- 19-جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.
- 20-الجيوسي محمد رسلان ، جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
- 21-حريم حسين، مبادي الإدارة الحديثة، (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة) ط2، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2009
- 22-حمادي عدي عطا، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية ، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- 23-حمدان محمد زياد، البحث العلمي كنظام، ط1، سلسلة التربية الحديثة، عمان، 1989.
- 24-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.

- 25-الحمودي شريف، مهارات الإتصال، (د-ط)، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع عمان الاردن، 2007 .
- 26-حنيفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الإدارية) (د- ط)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ، 2006.
- 27-حنيفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، (د-ط)، الدار الجامعية الإسكندرية . 1990
- 28-خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن 2005.
- 29-خضير كاظم محمود، اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30-خيرى خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
- 31-الدعيلج إبراهيم عبد العزيز، الإتصال والوسائل والتقنيات التعليمية ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 32-ديلوم حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية ، منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002 .
- 33-ربحي مصطفى عليان، أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
- 34-ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 .
- 35-رفعت عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، (د-ط)
- 36-رواية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية مصر، 2003 .
- 37-زويتي سارة، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان ، 2017 .
- 38-زيان محمد ، البحث العلمي، مناهجه وتقنياته، ط1، دار الشروق، بيروت، 1983 .

- 39-سعد الدين إبراهيم، التنمية في مصر، (د-ط)، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 1982 .
- 40-سلطان حمو محمود ، الإتصالات الإدارية، (د-ط)، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان 2018 .
- 41-سلطان صاحب ،العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، 2011 .
- 42-السلمي علي ، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، مكتبة غريب، القاهرة، 1992 .
- 43-الصادقي سلوى عثمان ، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، (د.ط)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 .
- 44-شيحا عبد العزيز، أصول الإدارة العامة، (د-ط)، منشأة المعارف،الإسكندرية، 1997
- 45-شيوخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي للجامعيين، ط2، دار العلوم للنشر والتوزيع الجزائر، 2003 .
- 46-الصيرفي محمد، عبد الغني حامد، الإتصالات الدولية ونظم المعلومات، (د-ط) مؤسسة لورد للشؤون الجامعية، البحرين، 2014 .
- 47-طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامّة في المؤسّسات، (د-ط)، ديوان المطبوعات الجامعيّة، الجزائر،2002 .
- 48-الطماوي سليمان محمد، مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، مطبعة جامعة عين الشمس الإسكندرية، 1987
- 49-الطويرقي عبد الله، علم الإتصال المعاص، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997 .
- 50-العامري مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، ط 1، دار الفكر ، عمان، 2007 .
- 51-عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

- 52- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005 .
- 53- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 .
- 54- عبد الكريم محمد ،البحث العلمي التصميم والمنهج والإجراءات، (د - ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982 .
- 55- عبيدات أحمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، (د-ط) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن ، 1999 .
- 56- عبيدات سهيل، إدارة الوقت ، ط1، عالم الكتب الحديث، إربد ، الأردن، 2007 .
- 57- عدون ناصر دادي ، المؤسسة الاقتصادية، ط1، المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 58- عدون ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية (د-ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 59- عدون ناصر دادي، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، (د-ط)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .
- 60- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، (د-ط) دار زهوان للنشر والتوزيع ،عمان، 1999 .
- 61- عسكري سمير أحمد ، مدخل إدارة الأعمال، ط1، دار النهضة، مصر، 1984 .
- 62- عصفور محمد شاکر ، أصول التنظيم والأساليب، ط7، دار المسيرة للطباعة والنشر عمان، 2011 .
- 63- العطروزي محمد فهمي، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، ط1، عالم الكتب القاهرة، 1960 .
- 64- عطوي جوديت عزت ،أساليب البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرق إحصائية، ط1 دار الثقافة للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- 65- عطية حسن علي، مهارات الإتصال اللغوي وتعليمها، (د-ط)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 66- عقيلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر . 2004 .

- 67-العمر معين خليل، علم اجتماع الأسرة، ط5، دار الشروق للنشر والتوزيع، العراق، 2016 .
- 68-العمر معين خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، (د-ط)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
- 69-العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (د-ط)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 70-عوض عدنان، مناهج البحث العلمي، ط 1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994 .
- 71-غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع الجزائر 2002 .
- 72-غربي علي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، (د-ط)، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، فسنطينة، 2010 .
- 73-غريب عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، (د-ط)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004 .
- 74-فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت 2004 .
- 75-فرج شعبان، الإتصالات الإدارية، ط1، دار النشر للتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- 76-فهيمي محمد سيد، مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، (د-ط)، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2011 .
- 77-فهيمي محمد سيد، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000 .
- 78-القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار النشر، عمان، لأردن، 2009 .
- 79-كولار مصطفى وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر ألفة للوثائق الجزائر، 2019 .
- 80-اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2013 .
- 81-لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، ط1، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 .

- 82-مانثور جينفر وآخرون، تنمية الموارد البشرية، (د-ط)، مجموعة النيل العربي، مصر 2008 .
- 83-ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، (د-ط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 84-محمود منال طلعت، أساسيات الإعلام والاتصال، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ، 2002 .
- 85-محمود منال طلعت، مدخل إلى علم الاتصال، (د-ط)، المكتب الجامعي الحديث مصر 2001 .
- 86-مزهرة منال، الإعلام وأسس ومبادئ، ط1، دار الكنوز والمعرفة العلمية للنشر الأردن 2010 .
- 87-المعيلي ناصر عبد الله، الإتصال التنظيمي وتنمية الموارد البشرية،(د-ط)، مكتبة جزيرة الرياض،السعودية،2008 .
- 88-منصور هالة، الإتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، (د-ط)، المكتبة الجامعية الإسكندرية ، 2000 .
- 89-النبالسي محمد أحمد، الإتصال الإنساني وعلم النفس،(د-ط) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1991 .
- 90-النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (د-ط)، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006 .
- 91-نعيم إبراهيم الطاهر، النظم الإدارية،(د-ط)، عالم الكتاب الحديث، الأردن ، 2009 .
- 92-نعيم إبراهيم الطاهر،الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، (د-ط)، عالم الكتب الحديث أربد، الأردن، 2011 .
- 93-الهادي محمد محمد، أساليب إعداد وتوثيق البحوث العلمية، ط1، المكتبة الأكاديمية القاهرة، 2015 .
- 94-هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الإتصال والقيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 95-الهييتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2005 .

96- هيز جون، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، ترجمة: مروان طاهر الزاكي، (د-ط)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، الأردن، 2010 .

97-وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية، بعد إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

3-المعاجم والقواميس:

98-الزبيدي محمد مرتضي، تاج العروس من جواهر القاموس، (د- ط)، منشورات مكتبة الحياة، بيروت، 1982 .

99-أنيس إبراهيم، عبد الحليم منتصر، المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004 .

100-بداوي أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، لبنان 1993 .

101-بداوي أحمد، معجم المصطلحات للإعلام، (د-ط)، دار الكتاب المصري، القاهرة 1985 .

102-عاطف غيث، قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الحديث، ترجمة: إبراهيم جابر (د- ط)، دار المعرف الجامعية، 2013 .

4-المجلات:

103-اللوزي موسى، "إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل" مجلة دراسات العلوم الإنسانية، المجلد:22 العدد7، عمان، الأردن، 1990 .

104-حمدي عمير اوي، مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، جامعة منتوري، العدد:1 قسنطينة، 2000 .

5-المذكرات والرسائل الجامعية:

أ-رسائل الماجستير

105-قوبيع خيرة، تنمية الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى "الظهرة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010 .

106-يحياوي عبد النور، دور الإتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية- دراسة حالة إذاعة الجزائر من معسكر، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2019/2018.

107-العايب رابح، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالسلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية-دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز لولاية عنابة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2008 .

108-حاتم علي حسن رضا، الإبداع الفني وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2012 .

ج-مذكرات الماستر:

109-بوطاجي دليلة، دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع تخصص: تنظيم وعمل، قسم العلوم الإنسانية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2020.

110-دعد غنية، دور الاتصال في زيادة فعالية الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة المسيلة، 2013/2012.

111-يحياوي عبد النور، دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: إتصال تنظيمي، قسم علوم الإعلام والإتصال، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم 2019.

6-الجرائد:

112-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، رقم: 244، 98، العدد: 100، يوم 1998/07/29.

113-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، وزارة الإتصال والثقافة، العدد: 6، 23 جانفي 2002 .

114-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 98-236، يوم 29 جويلية، 1998.

7-المقابلات:

115-مقابلة مع السيدة "أميروش صليحية"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، بمقر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، يوم 28 مارس 2022، الساعة: 14:00.

116-مقابلة مع السيدة:"خ-ص"، رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو، بمقر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو، يوم 28 مارس 2022، الساعة: 15:00 .

8-المواقع الإلكترونية:

117- فاطمة مشعلة، مفهوم الخدمة، الرابط الإلكتروني: (Mawdo3.com)

118- وسيلة حمداوي، تطوير الموارد البشرية، الرابط الإلكتروني: www.noor.com

• قائمة المراجع اللغة الأجنبية :

119-Bernard Caylley, politique de l'entreprise et performance économique, les éditions d'organisations , paris , rance , 1996

120-Mauris Angers , Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, red Casbah édition Alger , 1997.

121-Pierre-G-Bergeron:La Gestion Moderne, Teriorie Et Casgestio Marin Editeur, Quebec , 1989 .

122-Alex Muchielli , Les Sciences De L'information Et La Communications, édition Hachette, Paris, 2001 .

123-Michel Ameil Et Fracais Bonnet Et Joseph Jacobs ،Management de L'administration,2 éme edition , Bruxelles, 1998.

124-Encyclopédie De La Gestion et Du management sous la direction De Robert Leduff édition dol log , France , 2004 .

الملاحق



إستمارة إستبيان

حول موضوع:

دور الإتصال التنظيمي في تحفيز وتنمية الموارد البشرية

-دراسة وصفية مسحية لعينة من العمال بمؤسسة دار الثقافة لولاية تيزي

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال

تخصص: إتصال تنظيمي

تهدف هذه الاستمارة إلى جمع كافة البيانات والمعلومات لدراسة دور الإتصال التنظيمي في تنمية وتحفيز الموارد البشرية وقد تم إختيار مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للدراسة وعليه يرجى منكم التعاون والتنسيق معنا بالإجابة عنها بكل موضوعية وجدية ، كما نحيكم علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم .

ضع العلامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

تحت إشراف الأستاذة:

-فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

-لامية قرايشي

-طاوس بوديبة

السنة الجامعية: 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

- من 20 سنة إلى 29 سنة

من 30 سنة إلى 39 سنة

- من 40 إلى 49

من 50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

4- الأقدمية في العمل:

- من 1 إلى 5 سنوات

- من 6 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: واقع الاتصال على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية
بتيزي وزو

5- ماهي الجهة المكلفة بالاتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي
وزو؟

- خلية الاتصال

- مكتب العلاقات العامة

- مكتب السكرتاريا

- أخرى أذكرها

6- ماهي المهام الموكلة لخلية الاتصال؟

- إعلامية ترويجية

- تسويقية إتصالية

- أخرى أذكرها

7- كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية التي تعتمد عليها مؤسستكم في تحفيز الموارد
البشرية وتنميتها؟

- تحديد أهداف المؤسسة وشرحها للعمال

- تحديد واجبات وحقوق ومسؤوليات العمال والإداريين

- تحديد مهام ووظائف كل عضو بالمؤسسة

- وضع خطط لتجاوز العراقيل والمشاكل التي تواجه العمال بالمؤسسة

أخرى أذكرها

8- ما طبيعة الاتصال السائد بدار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو؟

- الاتصال النازل الاتصال الصاعد

- الاتصال الأفقي جميعها

9- مانوع الاتصال الأكثر اعتمادا للإدارة أثناء تواصلها داخل مؤسسة دار الثقافة "مولود

معمري" لولاية تيزي وزو؟

- الاتصال الرسمي

- الاتصال غير الرسمي

- كلاهما

10- ماهي اللغة الأكثر استخداما بمؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو

عند تعاملها مع الجمهور؟

- اللغة الأمازيغية اللغة العربية اللغة الفرنسية جميعها

11- ماهي الوسائط الأكثر استخداما في دار الثقافة "مولود معمري" بتيزي وزو؟

- الأنترنت

- البريد الإلكتروني

- الهاتف

- أخرى أذكرها.....

12- كيف يساهم الأسلوب الإتصالي الذي يعتمد عليه المسؤولين بمؤسستكم في رفع

معنوياتك و تحفزك على تقديم الأفضل؟

- توضح المعلومات

- تبسط الأمور المعقدة

- تسهل عملية الفهم والإدراك

- أخرى اذكرها.....

13- هل الأسلوب الإتصالي المستخدم يساهم في خدمة وتطوير المؤسسة؟

- أحيانا دائما نادرا

- كيف ذلك.....

14- هل تتصل الإدارة بك أثناء أدائك لعملك؟

- أحيانا غالبا نادرا

المحور الثالث : طبيعة الموارد البشرية لمؤسسة دار الثقافة بتيزي وزو

15- ما هو مدلول ومعنى لمفهوم الموارد البشرية؟

- المهارات الخبرات العمال

- أخرى أذكرها.....

16- هل تعتقد أن وفرة المعلومات تساهم في تحسين أداء العمال بمؤسسة دار الثقافة

"مولود معمرى" بتيزي وزو؟

نعم لا

17- من هو المسؤول عن تقييم أداء العمال في مؤسستكم؟

- المشرف المباشر المرؤوسين المدير

- أخرى أذكرها

18- وهل يتم ذلك من خلال؟

- تطوير أداء العمال التعويضات والمكافآت التدريب

المعاقبة أثناء التقصير

19- هل تنظم المؤسسة دورات تدريبية للعمال؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم فهل هذه الدورات؟

يومية أسبوعية شهرية سنوية

20- هل تبذل مجهود كبير في أداء عملك؟

نعم لا

- فيما يظهر هذا المجهود؟

زيادة ساعات إضافية للعمل

الخروج في الوقت المحدد

- أخرى اذكرها

21- هل أنت مستفيد من خدمات النقل والعلاج التي توفرها المؤسسة؟

نعم لا

22- مانوع الخدمات التي توفرها المؤسسة لعمالها؟

- خدمات إجتماعية

- خدمات ترفيهية رحلات وإنجازات

- خدمات الإسكان

- أخرى أذكرها

23- هل الدورات التدريبية التي تقام على مستوى مؤسستكم تساهم في تنمية خبراتك؟

إكتساب مهارات جديدة

تعلم تقنيات جديدة

- أخرى أذكرها

المحور الرابع : دور الإتصال التنظيمي في تحفيز الموارد البشرية بمؤسسة دار الثقافة

"مولود معمرى" بتيزي وزو

24- هل تشارك في عملية اتخاذ القرار في مؤسستكم؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك نعم فهل ذلك؟

من خلال التصويت الإتصال الشخصي مع المسؤولين عن طريق الاجتماعات

والحوار

أخرى اذكرها
25- حسب رأيك ماهي العوامل التي تتوفر بمؤسستكم والتي تساعدك على رفع أدائك الوظيفي؟

زيادات في الأجور العمل الجماعي التحفيز الايجابي من قبل الرئيس
المشاركة في اتخاذ القرار روح المبادرة

أخرى اذكرها
26- كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يساهم في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين؟

توفير مناخ ملائم للاتصال بين المستويات التنظيمية
إقامة علاقات بين العمال والمسؤولين يسودها التفاهم المشترك
التركيز على تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى

- أخرى أذكرها
27- هل العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرووسين تساعد على تحسين أدائك؟

نعم لا

- كيف ذلك
28- كيف تساهم الانترنت في تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال؟

- السرعة في إيصال المعلومات
- توفير شبكة الانترنت في خدمة العمل
- السماح بتبادل الآراء

أخرى أذكرها
29- هل تتوفر حماية أنظمة معلوماتية من أجل تحسين أسلوب الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

30- عندما تحصل على الحوافز في العمل هل يؤثر ذلك على فعاليتك في أداء مهامك؟

نعم لا

31- هل يتجلى ذلك من خلال؟

- حوافز مادية حوافز معنوية كلاهما لا توجد حوافز

32- هل تساعدك التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف مسؤولك في أدائك؟

نعم لا

ملحق رقم:2

-دليل المقابلة مع السيدة "أميروش صليحة"، رئيسة فرع مستخدمي الموارد البشرية على مستوى دار الثقافة "مولود معمرى" لولاية تيزي وزو

س1: ما هو مدلول الموارد البشرية؟

س2: كيف يتم تنظيم الموارد البشرية للوصول إلى أقصى درجة من الكفاءة والفاعلية والجودة على مستوى مؤسساتكم؟ .

س3: ماهي طبيعة الموارد البشرية التي تتوفر عليها مؤسساتكم؟

س4: ماهي المهارات الإتصالية، التي تركزون عليها أثناء تواصلكم مع العمال؟

س5: هل تقومون بعقد دورات تدريبية وتكوينية، تسمح بزيادة مهارات وقدرات الموارد البشرية على مستوى مؤسساتكم؟

س6: هل تقوم مؤسساتكم مراعاة نقاط القوة والضعف لدى العمال من أجل رفع الأداء الوظيفي؟

س7: هل النظام الإتصالي المعمول به داخل مؤسساتكم يشجع العاملين ويحقق الرغبة في العمل؟

س8: ماهي الأطر القانونية والإنسانية المحددة بمؤسساتكم والمرتبطة بالعملية الإتصالية وعلاقتها بالتنمية وتحفيز الموارد البشرية؟

س9: كيف يتم تقييم مستوى أداء العمال على مستوى مؤسساتكم؟

س10: هل الترقية على مستوى مؤسساتكم تتيح فرص تحسين الأداء العام بالمؤسسة؟

س11: ماهي النقائص الإتصالية التي تواجهها مؤسساتكم؟

ملحق رقم:3

-دليل المقابلة مع السيدة:"خ-ص" رئيسة مصلحة الإدارة والمالية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو

س1: ماهو طبيعة الإتصال المستخدم على مستوى مؤسستكم لتحقيق التفاعل والتواصل بين العمال ؟

س2: كيف تساهم وسائل الإتصال المستخدمة على مستوى مؤسستكم في تحفيز العمال على تحسين أدائهم ؟

س3: ماهي أهم التقنيات والمهارات الإتصالية، التي تعتمد عليها مؤسستكم لتحفيز ورفع معنويات العمال والموظفين؟

س4: كيف تساهم العملية الإتصالية في ربط العلاقة بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية الدنيا على مستوى مؤسستكم من أجل ضمان تحفيز الموارد البشرية ؟

س5: ماهي اللغة المستخدمة على مستوى مؤسستكم، وكيف تساهم في تحفيز الموارد البشرية ؟

س6: ماهي أهم الإستراتيجيات الإتصالية المعتمدة على مستوى مؤسستكم بهدف تفعيل وتحفيز الموارد البشرية؟

س7: هل تعمل مؤسستكم على فتح باب الحوار والنقاش والأخذ بآراء العمال وإقتراحاتهم بكل شفافية ؟

س8: كيف يقوم الإتصال بإدارة الصراعات التنظيمية والأزمات الموجودة بين العمال على مستوى مؤسستكم ؟

س9: فيما تتمثل المعوقات الإتصالية، التي تواجهها مؤسستكم وتؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية؟

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	ملخص الدراسة
أ-ب-ج-د	مقدمة عامة
الإطار المنهجي للدراسة	
ص7	1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
ص11	2- أسباب إختيار موضوع الموضوع
ص12	3- أهمية الدراسة
ص13	4- أهداف الدراسة
ص14	5- نوع الدراسة
ص15	6- منهج الدراسة وأدواته
ص21	7- مجتمع البحث وعينة الدراسة
ص22	8- تحديد مفاهيم الدراسة
ص33	9- الدراسات السابقة
الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الإتصال التنظيمي	
ص44	-تمهيد للفصل
ص45	المبحث الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
ص46	المبحث الثاني: هيكل الإتصال التنظيمي
ص54	المبحث الثالث: شبكات الإتصال الإتصال التنظيمي
ص57	المبحث الرابع: أهداف الإتصال التنظيمي
ص59	المبحث الخامس: وظائف الإتصال التنظيمي
ص61	المبحث السادس: معوقات الإتصال التنظيمي
ص64	-خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية الموارد البشرية	
ص67	-تمهيد للفصل
ص68	المبحث الأول: مفهوم ونشأة الموارد البشرية
ص70	المبحث الثاني: الوظائف الأساسية للموارد البشرية
ص71	المبحث الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية
ص73	المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
ص74	المبحث الخامس: الصعوبات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

ص76	-خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقة بين الإتصال التنظيمي وتنمية وتحفيز الموارد البشرية
ص79	-تمهيد للفصل
ص80	المبحث الأول: تأثير الإتصالات التنظيمية على أداء الموارد البشرية
ص82	المبحث الثاني: مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية
ص85	المبحث الثالث : دور الإتصال في تحقيق فعالية الأداء
ص86	المبحث الرابع: مهارات القائم بالإتصال لتنمية الموارد البشرية
ص90	المبحث الخامس: الوسائل المستخدمة لتحفيز الموارد البشرية
ص94	-خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي للدراسة
	عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية
ص97	تمهيد
ص98	1-التعريف بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو
ص99	2-الموقع الجغرافي لدار الثقافة "مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو
ص99	3-الهيكل التنظيمي لدار الثقافة"مولود معمري" على مستوى ولاية تيزي وزو
ص102	4-مهام دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو
ص103	5-وسائل الإتصال التنظيمي المستخدمة على دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو
ص105	6-خصائص مجتمع الدراسة
ص107	7-التحليل الكمي والكيفي للجداول
ص107	أ-التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
ص144	ب-التحليل الكمي والنوعي للجداول المركبة
ص204	8-عرض المقابلات والتعليق عليها
ص214	أ-عرض النتائج الجزئية للدراسة
ص225	ب-عرض النتائج العامة للدراسة
ص231	-خلاصة الدراسة
ص232	توصيات ومقترحات الدراسة
	قائمة المصادر المراجع
	ملاحق الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول البسيطة والمركبة
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول البسيطة و المركبة:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	ص107
الجدول رقم 2	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	ص108
الجدول رقم 3	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	ص109
الجدول رقم 4	يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	ص110
الجدول رقم 5	يمثل أهم الجهات المكلفة بالإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص111
الجدول رقم 6	يمثل آراء المبحوثين حول المهام الموكلة لخلية الإتصال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص112
الجدول رقم 7	يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة الإستراتيجية الإتصالية المعتمدة لدى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحفيز الموارد البشرية	ص113
الجدول رقم 8	يمثل آراء المبحوثين حول نوع الإتصال الأكثر اعتمادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص114
الجدول رقم 9	يمثل آراء المبحوثين طبيعة الإتصال السائد على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص115
الجدول رقم 10	يمثل آراء المبحوثين حول أهم اللغات الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص116
الجدول رقم 11	يمثل آراء المبحوثين حول الوسائط الأكثر إستخداما على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص117
الجدول رقم 12	يمثل آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد لدى المسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص118
الجدول رقم 13	يمثل آراء المبحوثين حول مدى مساهمة الأسلوب الإتصالي المعتمد على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في خدمة وتطوير المؤسسة	ص119
الجدول رقم 14	يمثل آراء المبحوثين حول مدى إتصال الإدارة بالموظفين أثناء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص120
الجدول رقم 15	يمثل آراء لمبحوثين حول أهم دلالات ومعنى الموارد البشرية بدار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص121
الجدول رقم 16	يمثل آراء المبحوثين حول مدى مساهمة وفرة المعلومات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تحسين أداء العمال	ص122

الجدول رقم 17	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أبرز الأفراد المسؤولين عن تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص122
الجدول رقم 18	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية تقييم أداء العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو	ص123
الجدول رقم 19	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى تنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية	ص124
الجدول رقم 20	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول الفترة الزمنية لتنظيم دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو لدورات تكوينية	ص125
الجدول رقم 21	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى بذلهم لمجهودات أثناء تأدية العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو	ص126
الجدول رقم 22	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول طبيعة الجهد المبذول على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو	ص126
الجدول رقم 23	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى الاستفادة من خدمات النقل والعلاج المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص127
الجدول رقم 24	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أنواع الخدمات الموجودة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص128
الجدول رقم 25	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الدورات التدريبية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو في تنمية خبرات العمال	ص129
الجدول رقم 26	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول مدى المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص129
الجدول رقم 27	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية المشاركة في عملية إتخاذ القرار على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص130
الجدول رقم 28	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهم العوامل المساعدة على رفع الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص131
الجدول رقم 29	يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تحقيق فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص132
الجدول رقم 30	يمثل مساعدة العلاقة الجيدة الموجودة بين الرؤساء والمرووسين في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص133

الجدول رقم 31	يمثل كيفية مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين المسؤولين والعمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص134
الجدول رقم 32	يمثل مدى توفر أنظمة حماية المعلومات من أجل تحسين أسلوب الأداء على مستوى دار الثقافة "مولود معمري"	ص135
الجدول رقم 33	يمثل مدى تأثير الحوافز على فعالية أداء المهام على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص136
الجدول رقم 34	يمثل طبيعة الحوافز المقدمة للتأثير على فعالية أداء المهام لدى العمال على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص136
الجدول رقم 35	يمثل مدى مساعدة التوجيهات والتعليمات المقدمة من طرف المسؤولين في أداء العمل على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص138
الجدول رقم 36	يمثل أهم وظائف الإتصال الهادفة لوضع العمال في أجواء مهنية مناسبة على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص139
الجدول رقم 37	يمثل مدى إهتمام الإدارة العليا على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو بإقتراحات وآراء العمال من أجل الإخلاص في العمل	ص140
الجدول رقم 38	يمثل مدى مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص140
الجدول رقم 39	يمثل كيفية مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في تحفيز الأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص141
الجدول رقم 40	يمثل أهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء الوظيفي للعمال على مستوى مؤسسة دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص142
الجدول رقم 41	يمثل علاقة متغيرات الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية المهنية بمدى المشاركة في عملية إتخاذ القرارات على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص144
الجدول رقم 42	يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية بأهم العوامل المتوفرة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني	ص149
الجدول رقم 43	يمثل علاقة متغيرات الجنس والأقدمية المهنية في كيفية مساهمة الإتصال التنظيمي في تفعيل فعالية الأداء الوظيفي للعاملين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني	ص157

الجدول رقم 44	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو للمساعدة على رفع الأداء المهني	ص163
الجدول رقم 45	يمثل علاقة متغير المستوى التعليمي بكيفية مساهمة الأنترنت في تحسين العلاقة بين العمال والمسؤولين على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص168
الجدول رقم 46	يمثل علاقة متغير الأقدمية المهنية بمدى توفر دار الثقافة "مولود معمري" لولاية تيزي وزو على أنظمة لحماية المعلومات من أجل تحسين الأداء في المؤسسة	ص172
الجدول رقم 47	يمثل علاقة الجنس بمدى تأثير الحصول على الحوافز في العمل على فعالية الأداء التنظيمي على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص175
الجدول رقم 48	يمثل علاقة متغيرات الجنس والأقدمية بمدى مساعدة التعليمات والتوجيهات المقدمة في أداء العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص177
الجدول رقم 49	يمثل علاقة متغيرات الجنس والسن والأقدمية المهنية في كيفية مساهمة الوظائف الإتصالية المقامة لوضع العمال في ظروف جيدة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص181
الجدول رقم 50	يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية المهنية بمدى الإهتمام بآراء ومقترحات العمال وزيادتها من إخلاصهم في العمل على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص191
الجدول رقم 51	يمثل علاقة متغير الجنس بمدى مساهمة علاقة المودة والإحترام القائمة بين المرؤوسين في التشجيع على الأداء وفق ظروف ملائمة ومناسبة على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص196
الجدول رقم 52	يمثل علاقة متغيرات السن والأقدمية المهنية بأهم المعوقات الإتصالية المعرقلة للأداء المهني على مستوى دار الثقافة "مولود معمري" بولاية تيزي وزو	ص198

• فهرس الأشكال:

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
ص48	يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته	الشكل رقم (01)
ص49	يوضح الإتصال الرسمي النازل	الشكل رقم (02)
ص50	يوضح الإتصال الصاعد	الشكل رقم (03)
ص51	يوضح الإتصال الأفقي	الشكل رقم (04)
ص55	يوضح شبكة عجلة	الشكل رقم (05)
ص55	يوضح شبكة الدائرة	الشكل رقم (06)
ص55	يوضح شبكة السلسلة	الشكل رقم (07)
ص56	يوضح شبكة النجمة	الشكل رقم (08)
ص56	يوضح شبكة Y	الشكل رقم (09)
ص99	يوضح الهيكل التنظيمي لدار الثقافة "مولود معمرى" بولاية تيزي وزو	الشكل رقم (10)