

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

قسم العلوم الإنسانية

فرع علوم الإعلام و الاتصال

تخصص اتصال تنظيمي



نور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية
لرأسية مسحية على عينة من العمال و الموظفين و الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

❖ فاطيمة مزاري

❖ سيلية رزيق

السنة الدراسية: 2023/2022

الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل إلا بكثرك، و لا يطيب النهار إلا بطاعتك، و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك، و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك، و لا تطيب الجنة إلا برؤية وجهك الكريم الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى بني الرحمة و نور العالمين إلى خير خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم أهدي ثمرة جهدي هذا :إلى اعز إنسان في حياتي الذي أنار دربي بنصائحه وكان بحرا صافيا يجري فيا الحب و البسمة إلى من زين حياتي بضياء البدر وشموع الفرح إلى من منحني القوه و العزيمة لمواصله الدرب وكان سبب في مواصله دراستي إلى من علمني الصبر والاجتهاد إلى الغالي على قلب أبي

إلى من علمتني العطاء دون انتظار ،إلى النور الذي ينير لي درب النجاح و العزيمة و الإدارة القوية "أمي الغالية "إلى من بهم اكبر و عليهم اعتمد ،إلى من بوجودهم اكتسب قوة و محبة لا حدود لها "أخي العزيز مجيد"و أختي الغالية "كريمة"و أختي الصغيرة "كاتية ".إلى كل أساتذتي و كل من علمني حرفا ذات يوم إلى كل من يحس بوجودي و أهداني كلمة طيبة و ابتسامة صادقة إلى كل من نسيه القلم و حفظه القلب إلى كل طالب علم .

فاطمة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

و صلى الله على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم و على اله و صحبه الميامين،
و من تبعهم بإحسان إلى يوم الدين و بعد إلى من لم تدخر نفسا في تربيتي أُمي الحنون و
الغالية إلى من تشقت يداه في سبيل رعايتي أبي الصبور إلى من وهبني الله بنعمة وجودهم
في حياتي إلى من كانوا عوناً في رحلة بحثي إخواني و أخواتي ليزة، بليندة، ليدية، ياسمين و
أخي الغالي عاشور حفظهم الله إلى من أجدهم عند الحاجة سندي في الحياة خالتي فاطمة و
زوجها و جدتي العزيزة إلى أساتذتي و أهل الفضل على الدين غمروني بالحب و التقدير و
النصيحة و التوجيه و الإرشاد إلى رفيقات المشوار التي قاسمنني لحظاته، يرعاهم الله و
وفقهم فاطمة، اسيرم، بليندة، و جوهر و صديقي مخلوف إلى كل من كان لهم أثر على
حياتي و إلى كل من أحبهم قلبي و نسيهم قلبي

سيلية

خطة الدراسة

مقدمة

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها
2. أسباب اختيار الموضوع
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. منهج الدراسة و أدواته
6. مجتمع البحث و عينة الدراسة
7. تحديد مفاهيم الدراسة
8. الدراسات السابقة

الإطار النظري

الفصل الأول : ماهية الثقافة الاتصالية

- تمهيد للفصل
- المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية
- المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية
- المبحث الثالث :خصائص الثقافة الاتصالية
- المبحث الرابع: أبعاد الثقافة الاتصالية
- المبحث الخامس: أهمية الثقافة الاتصالية
- خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

- تمهيد للفصل
- المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
- المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية
- المبحث الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
- المبحث الرابع: شروط قياس أداء الموارد البشرية
- المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

- تمهيد للفصل
- المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية
- المبحث الثاني: دور توجيه سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية
- المبحث الثالث: أبعاد الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء
- المبحث الرابع: معوقات و طرق تحسين أداء الموارد البشرية
- خلاصه الفصل.

الإطار التطبيقي للدراسة

(عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة)

تمهيد

1. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو

2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

3. التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

4. عرض المقابلات و التعليق عليها

5. نتائج الدراسة

أ- النتائج الجزئية

ب- النتائج العامة

ت- خلاصة الدراسة

6. التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بالدراسة

- قائمة المراجع

- الملاحق

- الفهرس.

تعد الثقافة الاتصالية عنصرا ضروريا و حيويا في جميع الميادين السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي يتفاعل مع بيئته الاجتماعية و لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين و من أجل استمرار بقائه وحب عليه التفاعل و التواصل مع غيره من أجل تلبية احتياجاته الخاصة و إشباع رغباته كون الثقافة الاتصالية لها أهمية كبيرة من خلال توطيد العلاقات و الروابط و تسميتها بالإضافة إلى تحقيق التعاون و التضامن بين أفراد الجماعة .

لذا في وقتنا الحالي نجد العديد من المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية أو اجتماعية أو سياسية تعتمد على الثقافة الاتصالية من أجل القيام بوظائفها و مهامها و أدوارها على أكمل وجه من خلال الاستغلال الأمثل لعنصر أساسي و ضروري المتمثل في الثقافة الاتصالية التي تعمل بمختلف الوظائف و تجديد الأهداف و الغايات سواء كانت قصيرة المدى أو طويلة المدى.

فالعديد من المؤسسات خصوصا المؤسسات الخدمتية تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات من أجل نيل رضا و قبول و استحسان أفراد المجتمع و من بين هذه المؤسسات التي تعمل على تقديم خدمة عمومية نجد مؤسسة اتصالات الجزائر التي هي عبارة عن نسق يتفاعل مع المؤثرات و التغيرات السياسية، الاجتماعية و الاقتصادية ،خلال الاهتمام و العناية بعنصر ضروري ألا و هو الثقافة الاتصالية التي تعد همزة وصل و نقطة ربط بين

مقدمة

جميع المستويات الإدارية العليا و الدنيا لمؤسسة اتصالات الجزائر سواء بين العمال و الموظفين و الإداريين كون الثقافة الاتصالي تعمل على توطيد العلاقات السيئة و الاجتماعية بين العاملين على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.

خاصة و أن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة بنسبة لحياة المؤسسة الخدماتية حيث أنه يمثل أساس في فعالية المؤسسة و حيويتها و بقائها الذي يتمثل في الإنتاج و الخدمة و تهتم المؤسسة بالصورة الذهنية الجيدة و الايجابية عن خدماتها .

إذا تتشكل الثقافة الاتصالية الركيزة الأساسية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تبادل الأفكار و الآراء حول مختلف نشاطات المؤسسة و منتجاتها و خدماتها و كذا التفاعل في إطار الجماعة الذي يكون له التأثير الإيجابي على مردودية الزبائن و زيادة إقبالهم و حماسهم و دافعيتهم نحو الخدمات بشكل تلقائي و مناسب بالإضافة إلى معرفة مختلف المزايا التي تتميز بها، و من ناحية أخرى يساعد العمال على حل مختلف المشاكل و الصراعات و كذا المعوقات التي يواجهونها أثناء العمل كما أن اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العاملين و اقتراحاتهم يعزز من ولاء و ارتباط العمال بالمؤسسة .

و لقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو التي تقوم ببذل مجهودات جبارة من أجل نيل الاستحسان و قبول كافة الجماهير المتوافدة إلى المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل لثقافة الاتصالية بهدف زيادة الفعالية و ذلك من خلال تزويد الموارد البشرية بكافة المعلومات

مقدمة

بتخطيط الأنسب بمختلف الخدمات و المنتجات لكافة الأنشطة و المهام و الوظائف من خلال الاستخدام لثقافة الاتصالية بين جميع المستويات الإدارية الأعلى و الدنيا و العمل على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال مؤشرات يمكن قياسها أو تحديدها بناء على مقاربات رقمية أو نوعية بهدف تقديم خدمة نوعية ذات جودة تعود بالنفع على الأفراد و الجماعات.

لقد جاءت هذه الدراسة الوصفية المسحية لدراسة دور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.

هذه الدراسة الوصفية المسحية استخدمنا فيها عينة من الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، و هي محاولة منا لتقديم هذا الموضوع بطريقة بسيطة و مناسبة، و لقد استدعت طبيعة الدراسة تقسيم هذا الموضوع بعد ملخص الدراسة و المقدمة العامة على ما يلي :

تناولنا في الإطار المنهجي إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ثم وضحنا أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة، نوع الدراسة، و بعدها قمنا بتحديد منهج الدراسة و أدواته، كما اخترنا مجتمع البحث الذي انتقينا منه العينة، ثم قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية الواردة في المذكرة، و في الأخير عرضنا الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

أما في الإطار النظري قسمناه إلى ثلاثة فصول و كل فصل لديه مباحث الفصل الأول:
تحت عنوان ماهية الثقافة الاتصالية تطرقنا من خلاله بعد التمهيد له إلى مفهوم الثقافة الاتصالية، أنواع الثقافة الاتصالية ، خصائص الثقافة الاتصالية، أهمية الثقافة الاتصالية.
الفصل الثاني تحت عنوان مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية تطرقنا من خلاله بعد التمهيد له إلى مفهوم الموارد البشرية، أهمية الموارد البشرية، محددات أداء الموارد البشرية، شروط قياس أداء الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: تحت عنوان العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية، تطرقنا من خلاله بعد التمهيد له إلى دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، دور توجيه سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية، أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء، معوقات و تحسين أداء الموارد البشرية.

و الإطار التطبيقي خصصناه لعرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة حيث قمنا بتقسيمه إلى سبعة عناصر بعد التمهيد له حيث تطرقنا فيه إلى: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، أهداف استراتيجيات مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، مجتمع الدراسة و عينته ،التحليل الكامل و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة، عرض نتائج الدراسة الجزئية و العامة بالإضافة إلى خلاصة الدراسة، التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بالدراسة.



الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة و تساؤلاتها

2. أسباب الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. نوع الدراسة

6. منهج الدراسة و أدواته

7. مجتمع البحث و عيناته

8. تحديد مفاهيم الدراسة

9. الدراسات السابقة

الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تعد الثقافة الاتصالية احد المقومات الأساسية لنجاح و تطور المنظمات، إذ تعبر عن نمط التصرفات و قواعد السلوك التي تنتبأ بها المنظمة، إذ تتضمن طقوسا و ممارسات تترشح مع الزمن لتشكل أساليب التفكير و طرق انجاز العمل و اتخاذ القرارات و كذلك تعبر على مجموعة من القيم و المعتقدات و توقعات و أيضا الأعراف التي تقوم بتشكيل سلوك العاملين و اتجاهاتهم وتصرفاتهم التي ربما تنعكس سلبيا أو إيجابيا على جميع عمليات و أنشطة المنظمة وكذلك تحديد التوجه الاستراتيجي المكونة بتأثير تفكير العاملين و الإداريين الذين يكونهم يشكلون الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة يعتبر المورد الرئيسي و المكون الفعال داخل إطار مؤسساتي وهي مجموعة من الأفراد التي تقوم بتطوير و المحافظة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وعالية وتعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة و الانتماء فيها فالثقافة الاتصالية إذا تعتبر عاملا مهما خلال تفاعل أداء العاملين و الإداريين في المؤسسة وتقوم بنية مستوى الموارد البشرية التي تترك تأثيرا قويا على المؤسسة مما يسمح بمواجهة التغيرات البيئية والتي الصعبة حيث تساعد الثقافة الاتصالية و توجه العمل و إحاطة قواعد ومقترحات في تحسين العمل.

وعليه طرحنا التساؤل الجوهرى التالي:

❖ كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات

الجزائر بتيزي وزو ؟

الإطار المنهجي للدراسة

التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما واقع الثقافة الاتصالية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ✓ كيف تساهم الثقافة الاتصالية في خلق روح الانتماء لدى أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ✓ كيف تساهم طريقة التعامل والتبادل والتواصل بين العمال في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ؟
- ✓ كيف تساهم القيم والمعتقدات السائدة بالمؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ✓ كيف تساهم الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في كسب أداء الموارد البشرية؟
- ✓ كيف يساهم العمل و التعاون الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- ✓ كيف يؤثر تشجيع الإبداع و الابتكار على تحسين أداء العمال؟

2. أسباب الدراسة

أ- الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي للمواضيع المتعلقة بالثقافة الاتصالية كوننا طلبة علوم الإعلام والاتصال و تهتم بكل ما له علاقة بالعملية الاتصالية.
- الاستفادة من اكتساب الخبرة في ميدان الاتصال الأمر الذي يساعدنا في الحياة العملية.
- دافع الفضول لاكتشاف مثل هذه المواضيع الميدانية الخاصة بالمؤسسات الخدمائية.

الإطار المنهجي للدراسة

ب - الأسباب الموضوعية:

- يعتبر من بين أهم المواضيع التي لقيت اهتمامات كثيرة من طرف الباحثين و الدارسين في هذا المجال.
- إهمال المؤسسات المتواجدة في الجزائر سواء وطنية منها أو الأجنبية لدراسة أو إجراء دراسات حول الجانب الثقافي في المؤسسة.
- بروز الكثير من المعوقات والمشاكل في مختلف المؤسسات الوطن نتيجة عدم الاهتمام بالبعد الثقافي و الاتصالي أهمها ظهور اضطرابات بين العمال.
- نقص الأبحاث و الدراسات المرتبطة لمجال الثقافة الاتصالية حيث تختلف المؤسسات التربوية و الاقتصادية و الخدماتية.

3. أهمية الدراسة

- تعتبر أهمية البحث من أهم المؤشرات التي يتم من خلالها إبراز القواعد العلمية العملية التي سيحققها أو يسعى الباحث لتحقيقها ومنه تمكن أهمية هذه الدراسة بمحاولة التعرف على دور الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وذلك خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية الذي يعتبر قاعدة تقف عليه المؤسسة إما اقتصادية أو عمومية.

تتناول هذه الدراسة الأبعاد الثقافية ومكونات الثقافة الاتصالية للمؤسسة أيضا محاولة بيان نقاط ضعف أو قوة المؤسسة من خلال استنادها لثقافة الاتصالية وأيضا بروز الروح الانتماء للمؤسسة وكذلك محاولة معرفة أهمية الثقافة الاتصالية في ترسيخ مختلف القواعد السلوكية

الإطار المنهجي للدراسة

المتبعة داخل المؤسسة أهمها قيمة الإبداع، قيمة الوقت الالتزام و إتقان العمل لدى الموارد البشرية باعتباره رمز كيان المؤسسة و استمرارها.

المساهمة باقتراحات و توصيات من شأنها تشجيع المؤسسات الخدماتية على الاهتمام بوضع أسس و مبادئ ثقافة اتصالية قوية مبنية على التماور بين أفراد المؤسسة و تبادل الخبرات و التجارب بينهم و المراقبة و التقييم و المتابعة و كذا تحفيز العمال و تشجيعهم على الابتكار و الإبداع.

4. أهداف الدراسة

إن أهداف الدراسة بالنسبة للدراسة، في الأركان بالنسبة للبناء لذلك فكل دراسة أو بحث علمي أهداف يسعى الوصول إليها وتحقيقها ومنه وجب على كل باحث في أي مجال كان أن يسطر الخطوط العريضة لبحثه طمعا في تحقيقها ومن هذا المنطلق حصرنا أهداف الدراسة في النقاط التالية:

■ محاولة التعرف على دور الثقافة الاتصالية في خلق الشعور بروح الانتماء في تحسين أداء الموارد البشرية.

■ معرفة طريقة التعامل والتبادل والتواصل بين العمال في تحسين الموارد البشرية.

■ محاولة البحث في واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

■ محاولة التعرف على كيفية مساهمة العمل والتعاون الجماعي في تحسين أداء الموارد

البشرية.

الإطار المنهجي للدراسة

■ الكشف عن مدى تشجيع الإبداع والابتكار على تحسين أداء العمال و الإداريين بالمؤسسة.

■ التعرف على كيفية و مدى مساهمة الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية.

5. نوع الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية، والتي تعرف على أنها الطريق التي يتمكن الباحث من خلالها وصف الظواهر المحيطية والظواهر العلمية بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها كما تصور العلاقة بين متغيراتها باستخدام أساليب و أدوات البحث العلمي التي تتلاءم مع الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من وراء استخدام هذه البحوث.

و تعرف أيضا :أنها تقوم على وصف ظاهرة وصفا دقيقا لذا فإن تصميمها الفني يحتاج إلى عناية كبيرة من حيث البناء الهيكلي إلى جانب الاهتمام بجوانب التعبير عن البيانات حتى تكون ملائمة و غير منقوصة.¹

كما تعرف :أيضا تقوم بدراسة الظواهر و الأبحاث كما هي من حيث خصائصها و أشكالها والعوامل المؤثرة في ذلك فهي تدرس حاضر الظواهر و الأحداث عن طريق توصيفها من

¹ منال مزاهرة الإعلام و أسس ومبادئ ط 1 ، دار الكنوز والمعرفة، الأردن، 2010 ص.105

الإطار المنهجي للدراسة

جميع الجوانب و الإبعاد بهدف استخلاص الحلول وتحديد الأسباب والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر و الأحداث.¹

لذا بعد تحديد الباحث للهدف الذي يسعى من اجل تحقيقه في دراسته فانه يحتاج أن يسير على مجموعة من القواعد والمبادئ وذلك من اجل الوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة حيث قمنا بوصف خصائص الظاهرة ودراسة دور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية.

لذا درسنا مختلف المعتقدات والقيم والسلوكيات الموجودة لدى العاملين و الإداريين بمؤسسة بهدف تفسيرها وتحليلها وشرحها من خلال ربط العلاقات الموجودة بينها و بين أداء أفراد المؤسسة بهدف الوصول لنتائج أكثر دقة ومصادقية حول الموضوع.

6. منهج الدراسة و أدواته

١ - منهج الدراسة:

إن طبيعة الموضوع و الأهداف المحددة من خلاله هي التي تفرض على الباحث أن يتبع منهج دون آخر باعتبار أن المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث ويتبعه في الدراسة لحل أي مشكلة حيث يتضمن عدة قواعد وخطوات الإجابة على الأسئلة البحثية واختيار فرضياتها من اجل الوصول لاكتشاف الحقيقة والوقوف على النتائج الدقيقة.

¹ إبراهيم مروان ،أسس البحث العلمي ،(د ط)،الانجاز، مصرية القاهرة ،2000،ص 74.

الإطار المنهجي للدراسة

المنهج عبارة عن عدة خطوات التي يجب على الباحث إتباعها في إطار التزام تطبيق قواعد معينة تمكنه من الوصول إلى النتيجة أي أن المنهج عبارة عن إخضاع الباحث لنشاطه البحثي أي تنظيم دقيق في شكل خطوات معلومة يحددها في مساره البحثي من حيث نقطة الانطلاق إلى نقطة الوصول لتحقيق هذا الغرض فقد استخدمنا في دراستنا المنهج المسحي الذي يعتبر من أبرز المناهج المستخدمة في البحوث الإعلامية حيث يعتبر الأنسب لهذه الدراسة.¹

ويعرف المنهج المسحي على أنه عبارة عن منهج يعتمد عليه الباحثون في الحصول على البيانات والمعلومات الدقيقة وتصور واقع الاجتماعي الذي يؤثر على كافة الأنشطة الإدارية من جانب يعرف أيضا ذلك النوع من البحوث التي يتم بواسطتها استجواب جميع أفراد مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.² أما في دراستنا لدور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة، اعتمدنا على المنهج المسحي لمسح آراء جميع العمال و الإداريين و الموظفين في المؤسسة لمعرفة آرائهم حول الثقافة الاتصالية التي تستعمل من طرفهم لتحسين أدائهم.

ب - أدوات الدراسة:

تتمثل الأدوات المستخدمة في دراستنا الحالية في:

¹ عوض عدنان، *مناهج البحث العلمي*، ط1، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1994، ص78.

² إبراهيم إيراش *المنهج العلمي*، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 27.

الإطار المنهجي للدراسة

1. استمارة استبيان:

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات المنهج المسحي وهي الأداة الأساسية المعتمدة في دراستنا حيث تعرف من أكثر الأدوات لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة و هذا عن طريق مجموعة من الأسئلة في شكل استمارة على المبحوثين وتستخدم في العلوم الإنسانية استبدادا كبيرا للحصول على البيانات ومعلومات تتعلق باتجاهات و آراء لا تثبت فرض من الفروض وتعتبر دليلا أو مرشدا يوجه للمقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث.¹

و هي أيضا مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الوارد فيها و بواسطة يمكن الوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات تم التعرف عليها.²

وقد اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبائية وزعت على كافة مفردات معينة مفردة من عمال و إداريين المؤسسة.

و اعتمدنا من ذلك على استمارة الملء الذاتي أي إعطاء نسخة لكل مبحوث يقوم هو نفسه بملئها.

و تم تصميم الاستمارة الإستبائية وفق للخطوات التالية :

¹ محمد مزيان البحث العلمي ومناهجه ط1 ، دار الشروق، بيروت، 1983 ، ص292.

² محمد إحسان اسس لمنهج البحث ط1 ، دار الطليعة، بيروت، 1885 ، ص65.

الإطار المنهجي للدراسة

- التفكير في أسئلة الاستمارة و تكيفها حسب محاور البحث، انطلاقا من إشكالية الدراسة و تساؤلاتها و تضمنت أسئلة مغلقة و أخرى مفتوحة و عدد الأسئلة هو 37 سؤالا .
 - 1- الأسئلة المغلقة: حيث يطلب للمبحوثين الإجابة عن السؤال "نعم" أو "لا". و تتميز بسهولة الحصول على المعلومات و بيانات أكثر و سرعة الإجابة عنها .
 - 2- الأسئلة المفتوحة: في الأسئلة التي تترك فيها للمبحوث حرية التعبير عن آرائه بالتفصيل مما يساعد الباحث التعرف على الأساليب و العوامل و الدوافع التي تؤثر على الأفراد و الحقائق و تميز بسهولة على المجيب التعبير عن رأيه حول موضوع بحثنا و شعوره بأهميته.¹
- صياغة أسئلة الاستمارة و إعدادها في صورتها المبدئية و تكون الأسئلة متسلسلة حسب أهميتها .صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، ثم توزيعها على المبحوثين عينة الدراسة و هم (30) مفردة.
- بناء على الخطوات السابقة، تكون الصورة النهائية للاستمارة الإستبائية في أربعة محاور و هي كالتالي:
 - ✓ المحور لأول : البيانات الشخصية.
 - ✓ المحور الثاني : واقع الثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو .
 - ✓ المحور الثالث:الموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تيزي وزو .

¹ مورييس أنجرس ، منهجية البحث العلمي ، (د ط)، دار القصة ، الجزائر 2014 ، ص 47.

الإطار المنهجي للدراسة

✓ المحور الرابع: دور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية.

لقد تعرضت هذه الاستمارة استبيان إلى تحسين من طرف الأستاذة تيفراني و الأستاذ حمون

2. المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات المساعدة و المهمة لجمع المعلومات و البيانات الضرورية لأي بحث و دراسة الأفراد و الجماعات وتعتبر من أفضل وسائل الاختبار وتقييم الصفات الشخصية وتتبع فهم جيد والتشخيص للمنشأة الإنسانية.

و المقابلة هي استبيان و حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث وبين الشخص أو المجموعة

من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما أي من اجل تحقيق أهداف الدراسة .¹

و المقابلات أنواع و قد اعتمدنا على المقابلة المقننة التي تعرف على أنها عبارة عن أسئلة

مفتوحة وتكون محددة ودقيقة حيث يحدد المبحوث بالأسئلة نفسها مع جميع المبحوثين.

المقابلة المقننة تكون أسئلتها محددة ومتسلسلة يطرحها الباحث مسبقا أي تكون ذات متغيرات

أو إجابات محددة حيث يعطي الباحث للمبحوث الخيارات التي يود اختيار أحدها للإجابة أو

قد تصاغ بشكل مفتوح و الألفاظ والطريقة التي يريدها في الإجابة ويمتاز هذا النوع بسرعة

إجرائها و سهولة إجابتها لغايات التحليل.²

¹ محمد الهادي" أساليب إعداد وتوثيق البحوث " ط 1 ، مكتبة أكاديمية القاهرة، 2015 ص 08.

² صلاح الدين شيوخ" منهجية البحث العلمي " ط 2 ، دار العلوم للنشر، عنابة، 2003 ص 35 .

الإطار المنهجي للدراسة

إذ حاولنا من خلال هذه لأداء البحثية انتقاء بعض المعلومات المقدمة حول الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو بحيث أجرينا مقابلتين تم إعدادها مسبقاً بطريقة منظمة و هي عن أسئلة .

◀ المقابلة الأولى: أجريناها مع الأنسة "ح،ن" مستشارة زبائن على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.

◀ المقابلة الثانية: أجريناها مع السيد "م،ح" رئيس المصلحة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وز

3. الملاحظة:

و هي أداة مساعدة و مكملة و مدعمة لدراستنا الكلية تعد الملاحظة من بين أبرز الوسائل المنهجية التي يعتمد عليها في جمع البيانات و المادة العلمية و الحقائق من مكان إجراء الدراسة وذلك بمشاهدة الظاهرة محل الدراسة.

الملاحظة هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات وهناك وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الميدانية حيث تجعل الباحث أكثر اتصالاً بالبحوث.¹

و في دراستنا اعتمدنا على الملاحظة البسيطة حيث تقوم هذه الملاحظة على دراسة الظاهرة و مراقبتها ولا تتضمن هذه الملاحظة أكثر من النظر و الاستماع و متابعة الظاهرة موضوع البحث دون مشاركة فعلية.

¹ خالد حامد منهجية البحث العلمي ط1 ، دار النشر والتوزيع، الجزائر، 2007 ص126 .

الإطار المنهجي للدراسة

حيث قمنا في دراستنا باختيار مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو و سمحت لنا بملاحظة واقع الثقافة الاتصالية بالمؤسسة و مدى وجود تفاعل بين الموارد البشرية بتوطيد العلاقات فيما بينهم من أجل تحسين الأداء عن طريق تلبية الحاجيات و الرغبات و الحرص على الرضا و تأييد الزبائن و كذا ملاحظة طبيعة العلاقات القائمة بين العمال و السلوكات و كيفية التعرف داخل المؤسسة.

4. مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ- مجتمع البحث:

يعرف مجتمع البحث على انه جميع العناصر والمفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة كما يقصد به أيضا كل العناصر المراد دراستها.¹

كما يعرف أيضا على انه جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث.

مجتمع البحث في دراستنا يتمثل في مجموع العمال والموظفين و الإداريين للمؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ عمار بخوش مناهج البحث العلمي ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ص 56 .

الإطار المنهجي للدراسة

ب - عينة الدراسة:

في اغلب الدراسات لا نستطيع دراسة أي حصر كل مفردات لما تطلبه هذه العمليات من وقت وجهد لذا في مثل هذه الدراسات يتم جمع البيانات في فرد فقط من مفردات المجتمع بهذا ما تسميه بالعينة التي هي عبارة عن مجموعة جزئية لمجتمع البحث يتم اختيار بطريقة معينة و إجراء الدراسة.¹

فالعينة يجب أن تكون جزء من المجتمع الكلي المراد تحديد سماته بنسبة مئوية يتم حسابها طبقا للمعايير الإحصائية و طبيعة البحث ومصادر البيانات و نظرا لطبيعة الموضوع وحجم الدراسة وجب علينا استخدام العينة.

انطلاقا من هذا فان عينة دراستنا هي العينة العشوائية البسيطة و هذه العينة تنتمي إلى العينات الاحتمالية وحجم العينة بقدر وتشير هذه العينة إلى مجموعة محدودة يتم اختيارها من المجتمع الإحصائي.

حيث يكون لها نفس الفرصة لاختيار كعينة من ذلك المجتمع وفي هذا النوع من العينة جميع أفراد مجتمع الدراسة معروفين واستخدامها في الدراسة تجعل الباحث مفرداتها يتحصل على عينة ممثلة غير متحيزة يمكن تعميم مفرداتها على جميع مفردات مجتمع الدراسة الأصلي.

¹ أبو طاحون عدلي مناهج وإجراءات البحث العلمي ط 2 ، المكتب الجامعي، إسكندرية، 1998 ص 7 .

الإطار المنهجي للدراسة

اخترنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة لعدة أسباب منها:

- اعتمادنا على متغيرات الدراسة المتمثلة في السن، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.
- سهولة الالتقاء بالأفراد و العمال الذين قمنا باختيارهم العينة.
- كون مجتمع الدراسة كبير يصعب علينا دراسته بشكل مناسب مما استدعى
- دراسة عينة محدودة منه. و لوجود تشابه إلى حد ما بين العمال.

5. تحديد مفاهيم الدراسة

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الخطوات المهمة التي يحتاجها الباحث في دراسته حيث تساعده في إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه وحتى لا تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث حيث تم تحديد في هذه الدراسة كل من المصطلحات التالية: دور، الاتصال، الثقافة الاتصالية، المورد، الموارد البشرية.

❖ مفهوم الدور: Le Rôle

- لغة: جاء من لفظ الدور ومصدره دار وجمعه أدوار بمعنى قام.

دار الشيء يدور يفتح وسكون يقال دار ويدور واستدار ويستدير إذا طاف حول الشيء إذا

عاد إلى الموضوع الذي ابتداءً .¹

¹ وديع عباد علم النفس الاجتماعي ط1 ، دار النشر، مصر، 2012 ص514 .

الإطار المنهجي للدراسة

- اصطلاحاً: الدور هو عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو يشير إلى نمط الأفعال

المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف التفاعل الاجتماعي.

الدور هو مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالمعايير السلوكية التي تحقق ما هو متوقع من

مواقف معينة كما أن الدور هو مجموعة الوظائف والمهام الأساسية التي يمكن أن تحدد

أقوال الفرد.

يعرفه "كاتر" و"كاهن" بأنه إطار معياري للسلوك يطالب به الفرد نتيجة إشراكه في علاقة

وظيفية بصرف النظر عن رغباته الخاصة والالتزامات الداخلية الخاصة البعيدة عن هذه

العلاقة الوظيفية.¹

❖ مفهوم الاتصال : La Communication

- لغة: كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني الكلمة أي

شائعا أو مألوفاً.

- اصطلاحاً: هو عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني و الأفكار بين شخصين أو

أكثر و ذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا

أفراداً أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات

الاجتماعية والإنسانية.

¹ عبد الفتاح مراد موسوعة البحث العلمي ط 1 دار الكتب والوثائق، إسكندرية، 1998 ص 24 .

الإطار المنهجي للدراسة

كما عرفه بشير العلاف الاتصال بأنه أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات و الأوامر والقرارات على فرد أو مجموعة بغرض الإبلاغ والتأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة.

- **التعريف الإجرائي:** الاتصال هو ذلك تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد أو بين فرد ومؤسسة أو بين مؤسسة وجمهورها قصد توفير أكبر قدر من المعلومات حول نشاطاتهم وذلك لتحقيق التفاهم وغرس الثقة بين الطرفين العملية الاتصالية لتحقيق أهداف ذلك الفرد أو تلك المؤسسة.

الاتصال في عملية تفاعلية تتم بين شخصين أو أكثر قصد تبادل المعلومات والأفكار والخيارات والمعارف ويتم بعدة طرق الاتصال الشفوي الكتابي الرموز الإحياءات .

❖ مفهوم الثقافة: La Culture

- **لغة:** الحذف يقال ثقف شيء ثقفا و ثقوفة وهو إدراك شيء وتقويمه.

- **اصطلاحاً:** هي تنمية بعض الملكات العقلية وتعرف أيضا هي العلوم والمعارف و الفنون التي تطلب الحذف فيها.

- **التعريف الإجرائي:** هي مجموعة المعرفة المكتسبة بمرور الوقت وبهذا المعنى فان التعددية الثقافية تقدر التعايش السلمي والاحترام بخلق التقبل بين الثقافات المختلفة التي تمكن نفس الكوكب وفي بعض الأحيان نستخدم كلمة ثقافة لوصف ممارسات معينة داخل مجموعة فرعية من المجتمع.

الإطار المنهجي للدراسة

❖ مفهوم الثقافة الاتصالية: La Culture de la communication

إن الثقافة الاتصالية في تلك القيم والمعتقدات التي تكون داخل المؤسسة وكذلك هي تلك العملية الاتصالية التي تكون داخل المؤسسة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات تهدف إلى إحداث التفاهم بين طرفي العملية الاتصالية كما تؤدي إلى تغيير السلوك وإلى التعاون والتكامل بين أعضاء المنظمة.

هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين وهي نظام يتميز به المنظمة لتكون طبيعة ثقافة المنظمة و كذلك هي مجموعة من المبادئ التي وضعتها وطورتها جماعات العمل لشعور بالمشكلات و فهمها .

❖ المورد: La Ressource

• لغة: المصدر أو الوسيلة أو الثروة ومورد هي مفرد الموارد هو المكان الذي يأتي

الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعا لهم.

• اصطلاحا: هي مخزون يمكن السحب منه عند الحاجة وهي مصادر الميز التنافسية

والمصدر الرئيسي للربحية لأي شركة أو مؤسسة.

• إجرائيا: يعتبر المورد البشري القوة الفاعلة لأي منظمة وهو المحرك الأساسي لها فهو

المسؤول و المنجز لجميع الأنشطة فيها وذلك من اجل إتباع الحاجات وتحقيق النجاح في المجتمع.

الإطار المنهجي للدراسة

الموارد البشرية هي مجموعة من المشكلين للقوى العاملة بمؤسسة ما أو قطاع ما أو اقتصاد ما ويستخدم البعض مصطلح الرأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق وهناك مصطلحات أخرى القوة العاملة .

6. الدراسات السابقة

✓ الدراسة الأولى:

من اجل تكون إطار مفاهيم تستند إليه الدراسة في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فإنه سيتم عرض بعض الدراسات التي تم إجراؤها في مجال موضوع الدراسة. كما يلي:

1. دراسة خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة (E.N.I C.A.B)

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية :

✓ هل يوجد دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (E.N.I) ؟

أما من حيث فرضياته:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تحسين كمية العمل بالمؤسسة .
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بالمؤسسة .

الإطار المنهجي للدراسة

وتهدف هذه الدراسة على معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (E.N.I C.A.B).

أما منهج هذه الدراسة منهج الافتراضي الاستنباطي وذلك بدءا بجمع البيانات الأولية لتكوين الإطار النظري لدراسة ثم صياغة فرضيات تخص الظاهرة المدروسة و اختيار صحتها ووصولاً لنتائج، أما من حيث العينة عبارة عن عمال مؤسسة (E.N.I C.A.B)، و استخدمت كأدوات لدراسة و جمع البيانات استمارة و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية، ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها موردا رئيسيا من خلال احترامها و تقديرها و تحفيزها وتعزيز الثقافة داخل المؤسسة لما لها اثر في نجاح أو فشل المؤسسات.¹

- أوجه التشابه و الاختلاف :
- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في عينة الدراسة حيث تستهدف الموارد البشرية بالمؤسسة لذلك حيث يمكن تعميم نتائجها على دراستنا .
- تختلف عن دراستنا في نوع المنهج المعتمد عليه في الدراسة حيث اعتمدت على المنهج الاستنباطي أما في دراستنا على المنهج المسحي.

¹ خير الدين جمعة ،دور ثقافة المؤسسة في تحفيز أداء الموارد البشرية ،مذكرة الماستر،لعلوم الإعلام و الاتصال ،كلية العلوم الإنسانية ،جامعة العربية.

الإطار المنهجي للدراسة

❖ الاستفادة من الدراسة :

- استفدنا من هذه الدراسة في بناء إطار نظري مناسب لدراستنا فيما يتعلق بالمتغير الثاني كما سمحت لنا الإطلاع على الطريقة المنهجية التي اعتمدت عليها لمعرفة كيفية إنشاء خطة البحث .

✓ الدراسة الثانية:

2. دراسة لبابوري مريم، تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية للسنة الجامعية 2018/2019 .

تمحورت هذه الدراسة حول الإشكالية التالية :

✓ هل للثقافة التنظيمية تأثير على أداء الموارد البشرية؟

أما من حيث فرضيتها:

➤ تؤثر القيم التنظيمية على رضا الموارد البشرية .

➤ تؤثر التوقعات في تحسين أداء الموارد البشرية .

وتهدف هذه الدراسة إلى :التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية
و محاولة التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية.

الإطار المنهجي للدراسة

و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي لدراسة ظاهرة المشكلة كما هي في الواقع و وصف وضعها الراهن و طبيعتها لجمع البيانات والحقائق ،و اعتمدت هذه الدراسة على الأدوات التالية :

أ. الملاحظة: التي تعتبر من أهم الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. الاستمارة: وتعتبر الاستمارة من أهم و أكثر أدوات جميع المعلومات والبيانات استخداما في البحوث النفسية أكثر وذلك لسهولة استخدامها، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- للوقت قيمة ثمينة عند موظفي المؤسسة.
- الالتزام واحترام قيمة الوقت يساهم في الرفع من مستوى أداء الموظفين .
- اللوائح والقوانين داخل المؤسسة تحدد الانضباط في العمل من قبل الموظفين و تزيد من جدية العمل وتحسين أداء الموظفين.
- حرص المؤسسة على تحسين علاقتها مع الموظفين و وجود احترام وتقدير كبير للمسؤولين في العمل.

الإطار المنهجي للدراسة

- أوجه التشابه و الاختلاف:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا كونها تسعى لنفس الهدف يكمن في التعرف على دور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية و محاولة التعرف على كيفية تأثير الثقافة الاتصالية على أداء الموارد البشرية.
- تختلف هذه الدراسة مع دراستنا كونها لم تستخدم المقابلة كأداة من أدوات البحث العلمي.¹

- الاستفادة من الدراسة :

- استفدنا من هذه الدراسة في النظر على جميع المعلومات و الأفكار الخاصة بدراستنا، كما سمحت لنا الإطلاع على الطريقة المنهجية المستخدمة و دققنا على النتائج المتواصلة إليها.

¹ لباوري مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال،كلية العلوم الإنسانية،الجامعة العربية.



الإطار النظري

الفصل الأول : ماهية الثقافة الاتصالية

تمهيد الفصل

❖المبحث الأول : مفهوم الثقافة الاتصالية

❖المبحث الثاني : أنواع الثقافة الاتصالية

❖المبحث الثالث : خصائص الثقافة الاتصالية

❖المبحث الرابع: أبعاد الثقافة الاتصالية

❖المبحث الخامس: أهمية الثقافة الاتصالية

خلاصة الفصل

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

تمهيد

أثارت فكرة الثقافة الاتصالية للمؤسسة اهتمام الباحثين و الدارسين في سلوك المؤسسة كونها إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينها تفاعلا و انسجاما و تنوعا و تكاملا، فالفكرة القائمة على إثارة عناية المتخصصين للتفكير بأسلوب إدارة المؤسسة وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المؤسسة و مواردها البشرية و الذي يقود ضمن التفوق الداخلي و الخارجي و يكسبها خاصية الاستمرار و الحيوية و التجدد. و نحاول من خلال هذا الفصل تحت عنوان ماهية الثقافة الاتصالية، التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الثقافة الاتصالية، و في المبحث الثاني نتطرق إلى عناصر الثقافة الاتصالية، و في المبحث الثالث نتطرق إلى أهمية الثقافة الاتصالية. في المبحث الرابع والخامس سنتطرق إلى خصائص الثقافة الاتصالية و في الأخير سنتطرق إلى تصنيفات الثقافة الاتصالية.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الأول : مفهوم الثقافة الاتصالية

عرفها الكاتب "كيرت لوين" kuret Louine بأنها مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة و هي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، و يمكن الحديث عن ثقافة الاتصال بصورة عامة أو ثقافة في وحدة تنظيمية ، و الثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس و لكنه حاضر يتواجد في كل مكان و هي كالهواء يحبط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه ¹.

و يعرف "شين" Shene الثقافة الاتصالية في كتابه "الثقافة والقيادية " في مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي ، والتي أثبتت فعاليتها و من ثم تعميمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها.

ويرى "دايل و كيندي" Daile kandy أنها الارتباط و التماسك بين القيم ،و العادات و المؤثرات ، الإشارات ،التي تحكم تصرفات الأفراد ، وتشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمن معينة.

¹ حسين مريم ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء معرفة ، دراسة تطبيقية في القطاع ،مصر ،مجلة الأردنية ،الأردن ،العدد 2، 2006، ص 230.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

وعرفا "دايفيز" Davize بأنها مجموع القيم و المعتقدات و التوقعات المشتركة و تعد كدليل للأفراد في المؤسسة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و المجموعات داخل هذه المؤسسة.¹

و مهما تنوعت التعريفات تشترك بعنصر مميز هو "القيم" وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة ، و تشير هذه القيم إلى الاتجاهات و المعتقدات والد منظمة معينة ، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقديم تصرفات الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم ، فعند ما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للقوانين ، فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

¹ منصور محمد العريفي ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في الرضا الوظيفي ، (د ط)، دار النشر و التوزيع ،الأردن ،2006 ،ص82.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني : أنواع الثقافة الاتصالية

أ- من حيث شمولية الثقافة

1-الثقافة السائدة: و هي الثقافة التي يشترك فيها معظم أعضاء المنظمة، و توجه

سلوكهم حيث يكون انتشارها بينهم على نطاق واسع .

2-الثقافة الجزئية: هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين فقد تكون

على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين و المحاسبين.

ب- من حيث مدى قوة الثقافة

1-الثقافة القوية : أن تكون تلك الثقافة ممثلة لقيم غالبية أعضاء المنظمة، و توجد

الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق كبير و تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء

المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة و يمكن الحكم على مدى قوة الثقافة من

خلال تقييم درجة ثبات القيم و المعتقدات و مدى تطابقها مع بعضها كما أن بقاء

الثقافة الفردية يستمر لأجل طويل في معظم الحالات ¹.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، (د ط)، دار النشر و التوزيع، مصر 1994، ص 22 .

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

2- الثقافة الضعيفة: يكون هناك اتفاق قليل و تمسك اقل من أعضاء المنظمة بالقيم

و المعتقدات المشتركة، و توصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عندما يكون عدم

اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة و عندما لا تحظى بالقبول الواسع .

ت- من حيث الفعالية

1- ثقافة ديناميكية: و هي الثقافة ذات الفعالية الكبيرة، حيث تحقق الأداء الجيد و

التكيف مع مستجدات محيط المنظمة .

2- ثقافة سلبية: و هي ثقافة تتصف بكونها مثبته و محبته، و غالبا ما تعكس

صفات عدم الانتماء للمنظمة .

ث- من حيث نمط التسيير

1- ثقافة تسلطية: و هي التي تنطلق من الافتراض بان القائد هو المسيطر الأمر

الناهي الوحيد، و الأفراد لا يتمتعون بمستوى النضج الذي يمكنهم من التصرف و

بالتالي تعكس الثقافة طريقة و أسلوب القائد داخل التنظيم¹ .

تصنيفات لثقافة المؤسسة حسب كوين و ماكرثي :

تصنف هذه الثقافة وفق طريقة تعاملها بالمعلومات و تحديد خصائص التنظيم لتطوير

المؤسسة، لذا فان ثقافة المؤسسة تنقسم إلى:

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، (د ط) ، دار الطبع، مصر، 2000، ص 54 ص 55.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

1- ثقافة مهنية: تتسم الثقافة المهنية بتفاعل الفرد مع المعلومات التي تتضمن توضيح

الهدف و أحكام المنطقية و وسائل تهدف لتطوير الأداء، الكفاءة، الإنتاجية .

2- ثقافة تطويرية: تتسم خصائص هذه الثقافة بالتعامل بالمعلومات البديهية من إبداع و

ابتكار، مما يتطلب استخدام المعلومات لغرض الدعم الخارجي .

3- ثقافة اجتماعية: تتسم هذه الثقافة بالتعامل الجماعي مع المعلومات، و تتمثل في

المناقشة و المشاركة لتحقيق التماسك الذي يتمثل في المناخ الاجتماعي .

4- ثقافة هرمية: تتسم الثقافة الهرمية بالتعامل الرسمي مع المعلومات من توثيق و

حسابات و تقييم و وسائل الاستمرار و البقاء .

❖ أنواع الثقافة حسب كولين و كمرون

تنقسم ثقافة المؤسسة إلى أربع أنواع :

1- ثقافة القبيلة: تظهر أكثر في المؤسسات العائلية تركز على تطوير الموارد البشرية و

التزام العاملين، الروح المعنوية و الروابط بين أعضاء المؤسسة و الولاء التنظيمي و

التقاليد و التماسك بين الأفراد .

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

2- ثقافة الغرض: تركز تركيز على الابتكار و النمو و تطوير الموارد و الاتحاد بين

الأفراد داخل المؤسسة وذلك عن طريق منح المزيد من حرية العمل، و التكيف،

المرونة، الإبداع، المخاطرة و توقع المستقبل .¹

3- ثقافة السوق: موجهة نحو المحيط الخارجي، تتميز بالرقابة الداخلية المتمثلة في

القواعد، خصوصية العمل، المركزية في اتخاذ القرارات، كما تتسم باتحاد الأفراد داخل

المؤسسة و ذلك عن طريق الاجتهاد لتحقيق الميزة التنافسية للتفوق على الآخرين .

4- ثقافة التدرج: اغلب الأحيان توجه ثقافة التدرج في المؤسسات التي تؤكد على

الاستقرار و التنبؤ، الكفاءة، كما أنها تعتمد على القواعد و السياسيات الرسمية لان

المحيط مستقر نسبيا و المهام و الوظائف متكاملة و متناسقة .

المؤسسات التي تتسم ثقافتها بالتدرج تميل إلى الاعتماد على الخطوط الواضحة من سلطة

اتخاذ القرارات ،تنسيق القواعد و العمليات و الرقابة، آليات المسؤولية مقيمة كمفاتيح النجاح.

¹ نعمة عباس الخفاجي، نفس المرجع السابق، ص 60.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

الشكل (1): أنواع الثقافة حسب كمرون و كوين



المرجع: محمد الناصر ،أنواع الثقافة الاتصالية، الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص476.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية

1- الإنسانية : فالثقافة صفة إنسانية لان الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة و يبدع

عناصرها و يرسم محتواها عبر العصور و هي بدورها تشكل هويته، و الثقافة لها سمة

الإنسانية، لأنها تتشكل من المعارف و الحقائق و المدركات و المعاني، و القيم التي

يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، و تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم .

2-الاكتساب و التعلم : الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق

الاكتساب، و التعلم من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع له ثقافته المحددة في

الزمان و المكان المعينين، و الفرد يكتسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال

الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة، المدرسة، مكان العمل¹

3-الاستمرارية : و نعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما يعترض له

المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية، فالثقافة لها خاصية

الاستمرار بتوارث الأجيال عبر الزمن، فهي لها القدرة على الإشباع و تزويد الأفراد

بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات و التقاليد و طرق التفكير

¹ أمل محمد فرحات، الثقافة التنظيمية و التطوير الإداري، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية، الجزائر، العدد 11،

2001، ص 140 - 141.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

و الأنماط السلوكية، و تستمر الثقافة الاتصالية في الوجود و في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد .

4- التراكمية : تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، و بالتالي تعقد و تتشابك العناصر الثقافية المكونة لها ،مع الإشارة إلى الاختلاف من حيث طريقة التراكم، في اللغة التقنية، القيم الاتصالية، و أدوات الإنتاج لكل منها طريقتها في التراكم .

5- الانتقائية : بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، و ذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، و تجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية، و الطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة مع رصيدها المتراكم عبر الأجيال .

6- القابلية للانتشار :من خلال عملية احتكاك الأفراد و المجتمعات ببعضها البعض، يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة المجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، و تختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة و الفعالية تبعا لما هو متوقع من فائدة، كما نشير إلى أن انتشار العناصر المادية يتم بسرعة اكبر من انتشار العناصر المعنوية.¹

¹ أمل محمد فرحات، نفس المرجع السابق ص143.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

7- يحدث التغيير في كافة العناصر المادية و المعنوية، و يكون عادة سهلا و مرنا في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة و كنتيجة لما تتعرض له المنظمات من إحداث، تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات و أنماط سلوكية .

8-التكاملية : لتحقيق التكيف و الانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة، فالتكامل هو قوة للثقافة الاتصالية و العكس، يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.¹

¹ أمل محمد فرحات، نفس المرجع السابق، ص 145 .

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الرابع: أبعاد الثقافة الاتصالية

قام "هو فستيد" بتحديد أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية التي تتمثل فيما يلي :

1-الفردية مقابل الجماعية: أن الفرق بين الفردية و الجماعية يعتمد على المدى الذي

يعرف بها الأفراد ثقافة معينة أنفسهم بشكل أساسي سواء كالأفراد و ذلك في مقابل

أعضاء المجموعات، ففي بعض المجتمعات ينظر إليه بطريقة فردية و في مجتمعات

أخرى يتم تقييمه بطريقة جمعية .

2-مسافة السلطة: فالعمال في هذه الحالة مستعدون ليتخطوا رؤسائهم رغم أن الرؤساء

لديهم السلطة إلا أنهم لا يحظون بهيبة من طرف مرؤوسهم، أي كيفية توزيع السلطة بين

أفرادها بشكل متكافئ .

3-تفادي عدم التأكد:و يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم التأكد و الارتياح

للمواقف الغامضة أو المخاطر .¹

4-بعد الذكورية مقابل الانوثة : تمثل درجة تقبل المشاركة المتكافئة أي المساواة في

الوظائف الاجتماعية بين الرجال و النساء في المنظمة و القيم المرتبطة بالعمل .بهدف

¹ وفاء النيمي ، الثقافة التنظيمية و أثارها ،(د ط)،دار النشر و التوزيع، الأردن، 2013 ،ص 35.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

الإحاطة بالثقافة التنظيمية فقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في العدد و النوع إذ ميز ستة

أبعاد هي: المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، اللغة و الفلسفة .

و أشار ouchi إلى الالتزام و التقويم، و الرفاهية، اتخاذ القرار و الصلاحية و الاهتمام

بالناس و العمل و المهنة .

1- مرونة التنظيم : و يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع

الظروف الداخلية و الخارجية، أي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغير و الاضطرابات

المفاجئة .

2- طبيعة العمل: أن الأعمال الروتينية و المتكررة تؤدي إلى السام و الملل و قلة الإبداع

بينما الأعمال الحيوية تغير التحدي الذي يواجه الفرد و تدفعه إلى التفكير و الخلق و

الابتكار .

3- أهمية الانجاز: تؤكد المنظمات على الانجاز و الإنتاجية كأسس للمكافأة المادية و

المعنوية .

4- أهمية التنمية الإدارية و التدريب: أن التطوير للرؤساء و المشرفين و تدريب المرؤوسين

يعكس اهتمام المنظمة بتطوير و تأهيل و تنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها اكبر

اثر في تحقيق الأهداف التنظيمية .

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

5- أنماط السلطة: السلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية و تعني المركزية تركيز السلطة

بين الرؤساء بينما اللامركزية تعني تشتت السلطة .¹

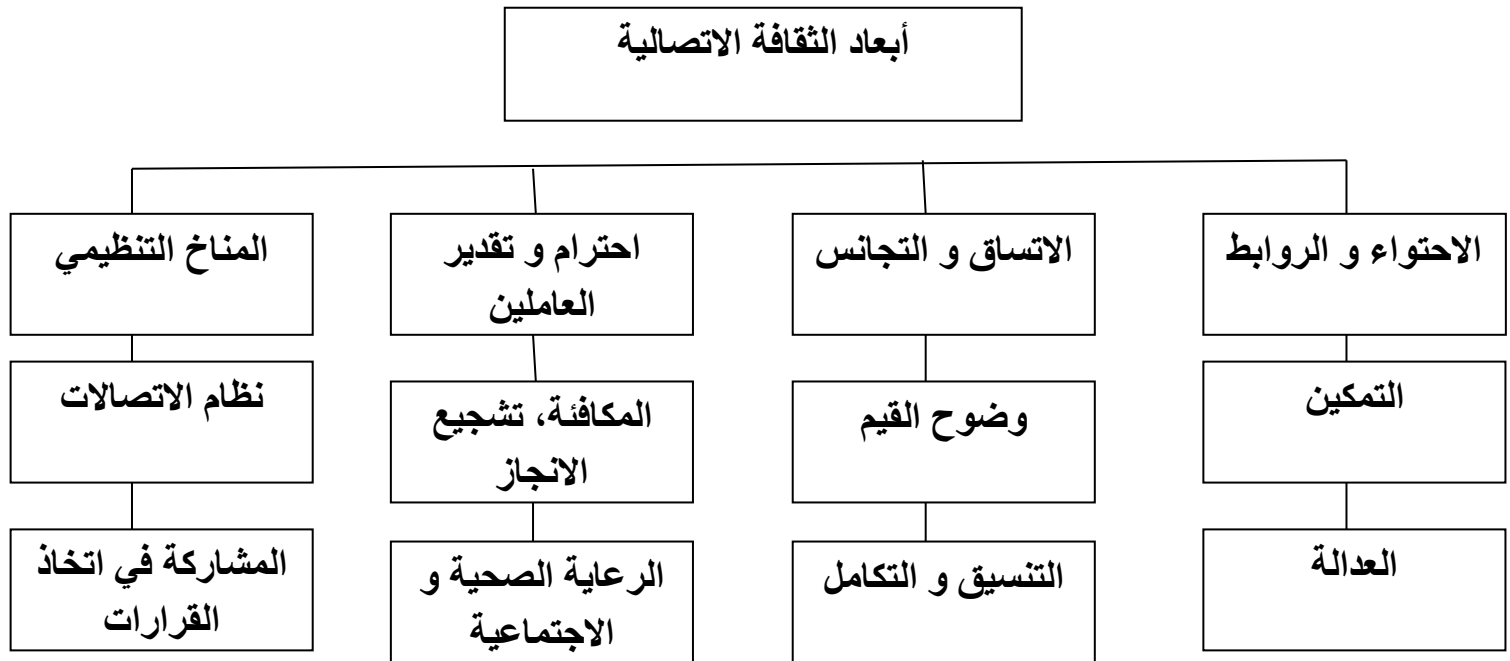
إن الثقافة التنظيمية كما سبق الذكر تتميز بعدة ادوار في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى ،و يتعلق بناء الاتجاهات و تكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين لذا فان الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية هي حديث عن تنظيم العلاقات بين المرؤوسين و الرؤساء من جهة و بين المرؤوسين و الرؤساء و الزبائن أو العملاء من جهة أخرى على اعتبار أن المنظمة تواجه في دورة حياتها و حتى العامل في مساره المهني الكثير من الأمور المتعلقة بالتنافس و كل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها و في أبعادها الهيكلية و الموقفية .

أوضحت دراسات حول الثقافة التنظيمية للباحثين (محمد و مرسى، أبو الوافا، حسين و محمود) حول أبعاد الثقافة التنظيمية و قامت الدراسة بتلخيصها في الشكل التالي المنظم :

¹ وفاء التميمي نفس المرجع السابق ،ص 36.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

الشكل (2): أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: مريم كسديرة ، أبعاد الثقافة الاتصالية ، (د ط)، دار الإسكندرية، مصر
2008، ص74.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

المبحث الخامس: أهمية الثقافة الاتصالية

تلعب الثقافة الاتصالية دورين مهمين بالنسبة المؤسسة :

- (أ) **الأهمية و الدور الخارجي:** تلعب الثقافة دور مهم في رسم و تعيين حدود المنظمة و ذلك من خلال إعطائها خصوصية و هوية خاصة تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في المحيط، و بهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية و التميز عن المحيط الخارجي، و ذلك انطلاقاً من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال و التي تسمح لهم بالتمييز و الاختلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد المؤسسات الأخرى .
- (ب) **الأهمية و الدور الداخلي:** إن للثقافة التنظيمية دور مهم جداً داخل المنظمة، حيث من خلالها يتم جمع العديد من الأفراد على اختلاف مستوياتهم التعليمية و مصالحهم الشخصية داخل منظمة واحدة، يعملون من خلالها و يشتركون في عمل واحد من أجل تحقيق هدف مشترك و يرجع ذلك إلى أن هذه الثقافة الاتصالية تعمل على تعزيز و تقوية نقاط الاتحاد ،و أضعاف تلك التي تؤدي إلى التفرقة و الاختلاف .¹

¹ أسامة الفراج، ممارسة الثقافة المؤسسة، ط1، دار صفاء النشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 189.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

الشكل (3): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: حسن ماهر، أهمية الثقافة التنظيمية، (د ط)، دار النشر، بيروت، 2008،

ص 47.

الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية

خلاصة

لا يمكن تفسير أي جانب من جوانب حياة المنظمة بعيدا عن فهم عميق لإبعاد الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة، لأن الثقافة التنظيمية هي ببساطة حياة المنظمة أو هويتها، التي تجعلها تختلف عن باقي المنظمات الأخرى، كما تجدر الإشارة إلى إن الهوية الثقافية للمنظمة تجعل من المسألة معالجة مختلف مشكلات المؤسسات تنسم بالخصوصية في الحل و المعالجة، تبعا لخصوصية العناصر الثقافية لكل تنظيم .

الفصل الثاني:مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

تمهيد

❖المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

❖المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية

❖المبحث الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

❖المبحث الرابع: شروط قياس أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

تمهيد

تواجه المؤسسات المختلفة في الدول الصناعية و النامية على حد سواء تحديات داخلية و خارجية متعددة، فعلى المستوى الداخلي ثمة تغيرات في تكوين الموارد البشرية بها و مؤهلاتها و تطلعاتها و طموحاتها و مشكلاتها و تقييم أدائها .

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة إذ تلعب الدور الأساسي في تحريك باقي الموارد الأخرى المادية و التقنية و المعلوماتية و تفعيلها إيجابا و سلبا، إذ أصبح اهتمام المؤسسة الأول هو تحسين أداء الموارد البشرية .

و من خلال هذا الفصل تحت عنوان مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية سوف نتطرق إلى مفهوم الموارد البشرية و كذلك أهمية الموارد البشرية و محدداته المختلفة و أيضا إلى شروط قياس الموارد البشرية أو أنواعه و في الأخير تقييم أداء الموارد البشرية.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية

يمكن تعريف الموارد البشرية humane resources على أنها مجموعة من الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المنظمة أو قطاع الأعمال، و ذلك للتأكيد على حقيقة أن الموظفين هم جزء مهم من العمل، و لاعتبارهم أصلا من أصول الشركات التي يعملون بها والذي يجب إدارته بفعالية لتحقيق النجاح.

كما أن الموارد البشرية ليست مجرد اسم آخر للموظفين، إذ أنها في تعريف أكثر شمولية تمثل القسم المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمات من خلال توفير عملية التوظيف، و التدريب، و تطوير المهارات، لتحقيق الفائدة المتوقعة لكل الطرفين بالأداء المطلوب، و قد يمثل هذا القسم عدد من الموظفين بداية بمدير الموارد البشرية و انتهاء بالمساعدين، و أن يكون القسم متمثلا بموظف واحد و يتم تحديد ذلك نسبة إلى حجم الشركة أو المؤسسة و عدد موظفيها الإجمالي.¹

و يعرف أيضا أن الموارد البشرية هو مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصادها، و يستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق،

¹ محمد عزومي، الموارد البشرية في المنظمات ، ط1، الدار العربية للنشر، الأردن، 2022 ،ص 44 .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل "القوى العاملة" أو "المواهب" أو "العمل" أو مجرد "الأفراد" و وجدت الموارد البشرية كمنتج لحركة العلاقات البشرية في بداية القرن العشرين، عندما بدا الباحثون يوثقون طرق لخلق قيم للأعمال عن طريق الإدارة الإستراتيجية للقوى العاملة، الموارد البشرية كانت مهيمنة بالعمل الإجرائي اليومي، مثل : الرواتب و إدارة المنافع. لكن سبب العولمة دمج المنظمات، و التقدم التقني، و أبحاث متقدمة .

الموارد البشرية الآن تركز على المبادرات الإستراتيجية مثل الاندماج و الاستحواذ.¹

و من التعريف السابق فان إدارة الموارد البشرية توضح ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من ممارسات إدارية، من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة للعنصر البشري .و تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها في ظروف بيئية داخلية أو خارجية متغيرة يعتبر تحديا لها .

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة متميزة في تحقيق الأهداف التنظيمية من تخطيط الموارد البشرية و تعيين و تدريب و تحفيز و تقييم أداء تحسين العمل .

¹ زواتيني عبد العزيز، الموارد البشرية بين الكفاءة و الفعالية، (د ط)، دار الطبعة للنشر، مصر، 1969، ص 25.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

- تهدف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية لأعضاء المؤسسة في الوقت نفسه.

و من ذلك تؤكد أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نظام الإدارة العنصر البشري باعتباره أساس و أهم العوامل المؤثرة في مساهمة المؤسسة للمتغيرات و مواجهتها للتحديات في بيئة العمل و من ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة .

وضع Benard Galamboud مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعه تطبيقات المتعلقة باستخدام المورد البشري داخل المؤسسة.¹

المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية

من الممكن اعتبار الموارد البشرية بمثابة قلب المؤسسات و الشركات، حيث يكون الاهتمام بالموظفين و تلبية احتياجاتهم الأساسية لمهمة الموارد البشرية، حيث يعملون على التأكد من سير العمل بكل سهولة و يبقى الجميع على اطلاع كامل بمتطلبات و سياسات المؤسسة أو الشركة ، في الآونة الأخيرة، انتقل العمل التقليدي و المعتاد للموارد البشرية من "المقابلة و التوظيف" إلى التركيز و الاهتمام بشكل أكثر على مشاركة الإدارة و الموظفين و جميع الفئات المختلفة في المؤسسات أو الشركات.

¹ زاويتي عبد العزيز، نفس المرجع السابق ص 26.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

و لقد تطورت و زاد من اهتمامها وفقا للتغيرات التي حصلت حولها، معظم الشركات لا تعطي قيمة كافية للموارد البشرية في نظامها، لا يساعد دور و عمل الموارد البشرية في الشركة أو المؤسسة في رفع مستوى التواجد و التنمية في السوق فحسب ، بل انه أيضا يحسن من النتيجة النهائية للمؤسسة أو الشركة بطريقة إيجابية و من أهمية الموارد البشرية للمؤسسة و الشركة.

تطوير الشركة و زيادة نموها :

إن الموارد البشرية هي شريك قوي و استراتيجي لفائدة الشركة أو المؤسسة، عندما يوجد استحواذ و اندماج كبير، و هذا يساعد في تحديد و معرفة الموظفين الذين يحتاجون إلى إعادة تنظيم و هيكلة ، أو التي تحتاج إلى قيادة جديدة أو دمجها مع فرق أخرى ، و معرفة قدرات الموظفين ليصير تخطيط أنشطتهم و أماكن عملهم المناسبة أسهل و أفضل، و فيما يلي بعض الإجراءات التي يتخذها قسم الموارد البشرية لدعم نمو الشركة :

- إجراء تخطيط التعاقب الوظيفي و مراجعات مواهب الشركة.
- تطبيق برنامج تخطيط القوى العاملة و هذا يساعد الشركة في تطوير خطط طويلة المدى

للموظفين و إعادة تنظيمهم.¹

¹ وليد الدائري، الموارد البشرية في مواجهة التحديات، (د ط)، دار النشر الدولية، مصر، 2015، ص 132.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

- تحديد الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية الذين يمكنهم تولي ادوار موسعة مع نمو الشركة.

بناء ثقافة الشركة و تحقيق الالتزام بها :

إن الثقافة تلعب دورا مهما و حيويا في نجاح المؤسسات و الشركات، لهذا يجب على قادة الموارد البشرية و الأعضاء الآخرين في الفريق تعزيز و تطوير ثقافة اتصالية عالية الأداء، إن إدارة الثقافة هي المرتكز الأساسي للجهود التنافسية للشركة لذا فان قادة الموارد البشرية مسؤولون عن ضمانها ، يجب على قادة الموارد البشرية العمل مع الإدارة العليا لمعرفة و تحديد الشكل الذي ستبنى عليه ثقافة الشركة أو المؤسسة . يجب الامتداد في الاستراتيجيات و التخطيط لمستقبل الشركة و تثبيت أساساتها، و هذا يتطلب أهدافا ابعد من مجرد تلبية أهداف العمل و الاهتمام و التركيز على الأصول ذات القيمة الاثمن للشركة أو المؤسسة و هم موظفيها .

إجراء مقابلات العمل و اختيار الموظفين :

تساعد الموارد البشرية المؤسسات و الشركات على إجراء المقابلات دون مشاكل و متاعب حيث يتم العثور على المرشحين للمقابلة و التواصل معهم و العمل على إكمال عملية المقابلة بكل سهولة و سلامة، حيث فريق الموارد البشرية يقومون بها بكل فاعلية و كفاءة تامة، حيث يتم اختيار المرشح المناسب و الذي من الممكن أن يقدم الأفضل للشركة .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

توجيه الموظفين الجدد:

حيث يقوم فريق الموارد البشرية الخاص بتدريب و تطوير و توجيه الموظفين الجدد، و تعد هذه الخطوة مهمة في تكوين العلاقات بين الموظفين و صاحب العمل ،يوفر مجال التطوير و التدريب للموارد البشرية التدريب الذي يساهم في ممارسات التوظيف العادلة للشركة و تطوير الموظفين لإنتاج قادة طموحين و مناسبين لادوار إشرافية و إدارية.

تنظيم شؤون الموظفين و رواتبهم :

عند تزويد الموظفين باستحقاقات و مزايا منتظمة يعد أمرا ذو أهمية كبيرة للاحتفاظ بهم، حيث يؤكد المختصين في الموارد البشرية بان الموظفين يحق لهم الحصول على المزايا التي يستحقونها و إعطائهم إياها .ي تتبع قسم الموارد البشرية جميع استحقاقات الموظفين التي تم توزيعها حيث يشكلون استراتيجيات جديدة بحيث تكون المزايا فريدة و رضا الموظفين على العمل و الشركة ممتاز و لكن بنسبة إنفاق اقل، و العمل على تعزيز المشاركة و الإنتاجية للموظفين.¹

¹ وليد الدائري. نفس المرجع السابق، ص 133.

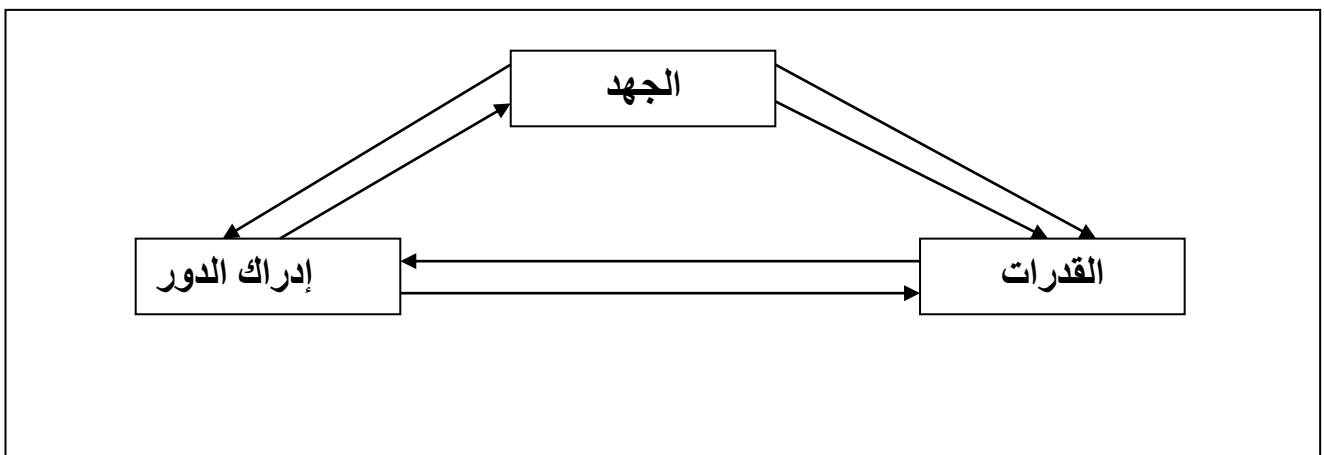
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

المبحث الثالث: محددات أداء الموارد البشرية

نظرا لتعدد العوامل التي تحدد مستوى أداء الموارد البشرية و صعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديدها و مدى التفاعل بينها، فقد حاولت مجموعة من علماء التسيير إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتر و زميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، الخصائص الشخصية أو القدرات و إدراك العامل لدوره أو مهامه الوظيفية).

و يعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور، و الشكل الموالي يبرز هذه العلاقة:

الشكل (4): محددات الموارد البشرية



المرجع : محمد شافع، محددات الموارد البشرية، (د ط)، دار الطبعة للنشر، القاهرة، 2008، ص196.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

1-الجهد: يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل و مدى

دافعيته للأداء فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز ،الدوافع، إلى الطاقة

الجسمانية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .¹

فنجد العمال داخل المؤسسة تختلف درجة مثابرتهم في الأداء و كثافة الجهد المبذول من

عامل إلى آخر، و هذا ما ينعكس على كفاءة الأداء لديهم .

و يعود هذا التفاوت إلى اختلافهم في درجة الحماس و الرغبة في أداء مهامهم، و هذا ما

يسمى بقوة الدافعية لأداء العمل، حيث تمثل الدافعية القوى المحركة للفرد لأداء عمله و التي

تتعاكس في كثافة الجهد المبذول للاستمرار في العمل .

و يمكن تعريف الدافعية على أنها حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة

الإصرار عليه، فهي قوة أساسية مثيرة لسلوكه و موجهة له.

1-القدرة:هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و لا تتغير و تتقلب هذه

القدرة عبر فترة زمنية قصيرة، اذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية و بالتالي

الجهد لتحديد الأداء .

تنقسم القدرة إلى نوعين:

¹ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الطبعة للنشر، الجزائر، 2006، ص 101.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

القدرات المكتسبة ، التعلم و القدرات الفطرية موروثة و التي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية و أخرى غير عقلية، ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات و المعنى الذي تحتويه و السرعة في إجراء العمليات الحسابية و تصور الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة ، أما القدرات الغير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر و السمع (قدرات الحواس) و ذلك بالتمييز بين المسافات و الألوان، و كذلك التمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة و القدرات الحركية ومن اللياقة و الكفاءة الجسمية، و التي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف و حفظ التوازن، و التنسيق بين حركات الجسم و غيرها .أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة و الخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في تكيف و تشكيل سلوكه، و تؤثر على تنمية قدراته الفطرية و تطويعها و تكتسب هذه القدرات عن طريق التعليم والتدريب.¹

2- إدراك الدور: أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه هو من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.

إن الفرد العامل أثناء أدائه لمهنة يتلقى مؤثرات تترجم في شكل معلومات تكون عبارة عن توجيهات مشرفة، و ردود أفعال من زملائه و ما يتلقاه من اجر و حوافز و عوائد تنظيمية و

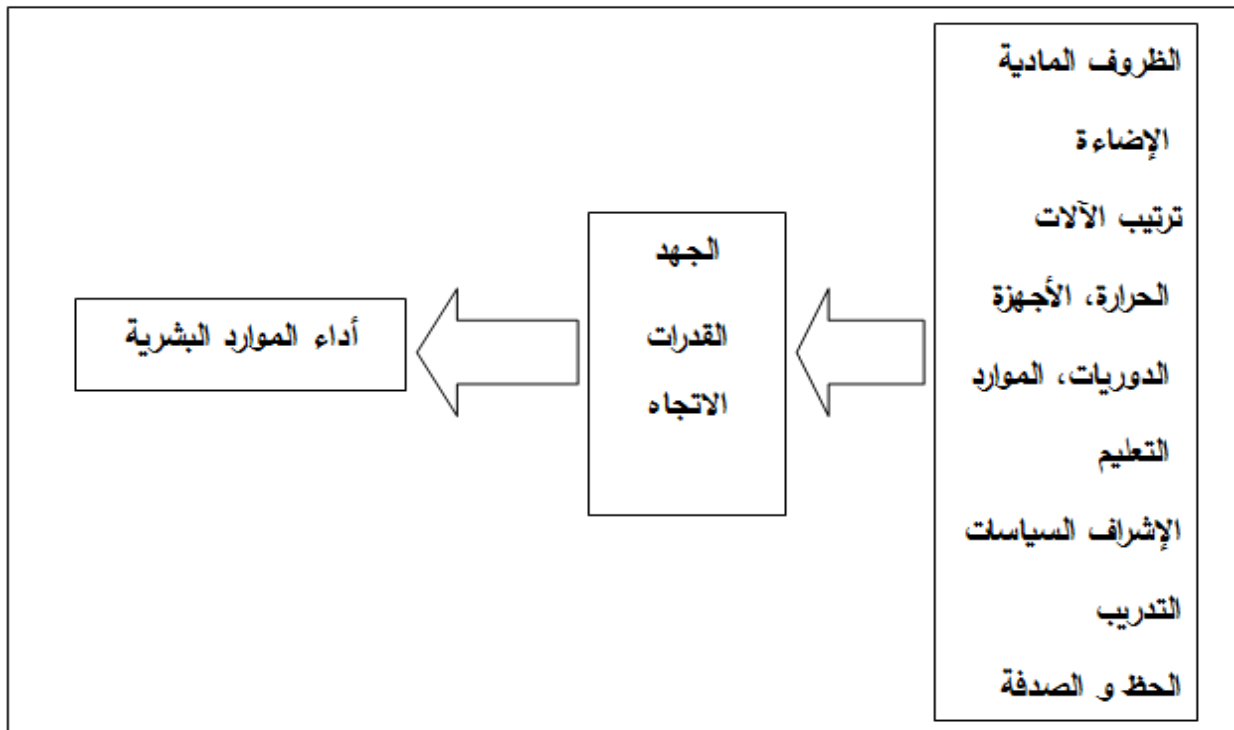
¹ احمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 104، 105.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

غيرها من المصادر الأخرى، هذه المؤثرات يقوم العامل بفرزها و تفسيرها و تنظيمها و فهمها انطلاقا من تأثيره بدوافعه و خبراته السابقة من جهة و بطبيعته و خصائص المعلومات من جهة أخرى، و من هذا المنطلق نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم و إدراكهم لنفس الظروف و الواقع الذي يتعاملون معه، فمثلا المكافآت التي يحصل عليها العامل (أ) يفسرها على أنها مقابل كفاءته و جدارته و يعتبرها دليل الموضوعية الإدارية، بينما يفسر العامل (ب) على أنها محاباة و دليل على ذاتية الإدارة .

الشكل (5):العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية

العوامل البيئية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية



المصدر: رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية- الإسكندرية 2004، ص 2012.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

المبحث الرابع: شروط قياس أداء الموارد البشرية

يفيد التحليل الوظيفي في تحديد مكونات أداء الموارد البشرية، و بمجرد أن تتوصل المؤسسة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها، فإنما تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء، إذ يعرف قياس الأداء بأنه ذلك القياس الذي على أساسه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب و البعد عن مقياس كل منها . و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها في مقاييس الأداء، إلا انه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط و هي :

1-التوافق الاستراتيجي :يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تسيير الأداء، استنباط أو تمييز الأداء البشري الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات و غايات و أهداف و ثقافة المؤسسة، على سبيل المثال: إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو إستراتيجيتها على خدمة العملاء، فإن نظام تسيير الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام العاملين و الموظفين بخدمة العملاء .

و يؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة تسيير الأداء لتوفير الإرشاد و التوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي .

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

2-الصلاحية: و يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، و يشار إلى ذلك عادة صلاحية المحتوى و حتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا ،بمعنى أن يعكس الأداء البشري الحقيقي و الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة،و من ناحية أخرى يجب على المؤسسات الأخرى استخدام بعض مقاييس الأداء مثل التقييمات المشرفية و التي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة و مقياس أداء الموارد البشرية ،و يعتبر المقياس معيبا أو ضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء،أما المقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليست لها علاقة بالأداء أو بالوظيفة ذاتها، و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان ،حيث أن التغلب التام عليه ممكن من الناحية العملية ، و من أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم مندوبي البيع في قطاعات جغرافية معينة.¹

3-الاعتمادية :و تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ،و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين ،و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد اللذين يعهد

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (د ط) دار الجامعية، مصر، 2003، ص 409، ص

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

إليهم بمهمة تقييم الأداء البشري و تتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد ،و بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة بصفة عامة ،إذا لم تتحقق للمقياس الاعتمادية فإنه لم تتحقق له الصلاحية على سبيل المثال: إذا لم يكن هناك اتفاق بشأن مستوى أداء الموظف، فكيف يمكن اتخاذ قرار مناسب حول الزيادة في المرتب، و بوجه عام ،توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن المقاييس الوصفية مثل أداء المشرفين حول الأداء البشري لا تتمتع بدرجة مرتفعة من الاعتمادية.

4- القبول: و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس و اقتناعهم به ،و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية و لكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المسيرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها ،كذلك فإن الأفراد موضع التقييم أو العاملين الذين يقيم أداءهم قد يرفضون بعض المقاييس، و في كلتا الحالتين ،فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مضايق ،غير مفيد و ربما أسوء من عدم وجود مقياس على الإطلاق. و

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

النقطة التي تحتاج إلى تأكيد هنا هي أن هناك حاجة لإشراك كل من المسيرين و

العاملين عند تطوير مقاييس الأداء.¹

5-التحديد: و يقصد به المدى الذي يوفر فيه المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة

للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات .و يتعلق التحديد

بالأغراض الإستراتيجية و التنمية لتسيير الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما

الذي يجب على العامل أن عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فانه

يصبح من الصعب عليه تحقيق مثل هذه الأهداف. علاوة على ذلك إذا فشل المقياس

في تشخيص المشكلات التي يواجهها العامل في تسيير عمله فانه يصبح من غير

الممكن للموظف أن يصحح أداءه.²

و مع استخدام المؤسسة للعديد من أنظمة تسيير الأداء في مجالات التوجه الاستراتيجي إلى

أن تغيير إستراتيجية المؤسسة، يجب أن تبرز الحاجة إلى تغيير أنماط تصرفات و سلوكيات

العاملين كذلك.³

¹ جمال الدين محمد المرسى، نفس المرجع السابق، ص 415.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (د ط)، دار الجامعية الإسكندرية.

³ احمد ماهر، نفس الرجوع السابق، ص 125.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية

ترجع جذور عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلى ظهور حركة الإدارة العلمية و إلى جهود فريدريك تايلور ، و هنري قابول و جلبوت و غيرهم من الأوائل المعنيين بدراسة الوقت و الحركة و الجهد للوصول إلى أعلى إنتاجية ممكنة للعاملين، ثم تقدمت طرق التقييم لاحتساب الأجور التي يستحقها العاملون وفقا لإنتاجاتهم فطغت الاعتبارات الكمية و المادية على عملية التقييم ،فجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و من ثم حركة الإدارة السلوكية لتوسع هذا المفهوم و تدخل فيه اعتبارات متغيرات جديدة تضاف لمتغيري الأجرة و الإنتاج .

كما توسعت تطبيقات هذه العملية و وظيفتها في التطوير و التدريب و الترقيات و جعلتها أداة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب .و قد خصصنا هذا المبحث لمعرفة أهمية تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر موضوع تقييم الموارد البشرية من المواضيع المهمة و الحساسة لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري و إن عملية التقييم يجب أن تكون بصورة موضوعية و علمية و على أساس العدالة و المساواة التي تحقق هدف المؤسسة و من ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من اجل النهوض نحو الأفضل .¹

و تتضح أهمية التقييم من خلال ما يلي :

- تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الأفراد العاملين .

¹ احمد ماهر - نفس المرجع السابق، ص 213.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

- تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم الوقوف على نقاط القوة و الضعف و انعكاساتها السلبية و الايجابية على إنتاجية الفرد و فعالية المؤسسة.
- يلعب تقييم الأداء دورا هاما في تحديد الاحتياجات التدريبية فعلى ضوء نتائج تقارير الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد .¹

و من بين أهم طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

تتعدد طرق تقييم أداء الموارد البشرية و تختلف تبعاً للمؤسسات التي تعمل فيها الأفراد و الوظائف التي يشغلونها و نعرض فيما يلي طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

- طرق المقارنة.
- أسلوب الترتيب أسلوب المقارنة المزدوجة.
- طريقة الخصائص.
- مقاييس الترتيب السلوكي.
- مقاييس الملاحظة السلوكية.
- طريقة الأحداث الجوهرية.

¹ أحمد أبو سعود، اتجاهات الحديثة لقياس تقييم أداء الموظفين، (د ط)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الموارد البشرية

خلاصة الفصل

مما سبق ذكره نتوصل إلى أن الموارد البشرية عنصر ضروري لا يمكن لأي مؤسسة أن تكتمل دونها و بواسطتها يتوقف نجاح أو فشل عمل أو خدمة المؤسسة فكلما ما تميزت نوعية هذه الموارد، ازدادت كفاءتها ازداد ازدهارها و تطورها في نوعية و جودة الخدمة لذا يعتبر عنصر رئيسي داخل المؤسسة فلا يمكن للمؤسسة أن تؤدي خدماتها للمجتمع ما لم تكن هناك موارد بشرية .المؤسسة التي تطمح للرفي و الازدهار هي التي تهتم بالموارد البشرية.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

تمهيد

❖ المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء

الموارد البشرية

❖ المبحث الثاني: دور توجيه سلوك العاملين في تحسين

أداء الموارد البشرية

❖ المبحث الثالث: أبعاد الثقافة الاتصالية في تحسين

الأداء

❖ المبحث الرابع: معوقات و طرق تحسين أداء الموارد

البشرية

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

تمهيد

تلعب الثقافة الاتصالية للمؤسسة دورا جوهريا في تنمية و تطوير المؤسسات، إذ تترك بمكوناتها المعنوية و السلوكية و المادية بصمتها على المؤسسة و تكسبها سمة خاصة تميزها على غيرها .

تعتبر الثقافة الاتصالية عن القيم الأساسية التي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة و التي تحتاج إلى التحدي، كما يمكن اعتبارها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين و مساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، و تمثل القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم. و نحاول من خلال هذا الفصل التطرق في المبحث الأول على دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية، و في المبحث الثاني دور توجيه سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية.

تعد القيم من العناصر الأساسية لثقافة المؤسسة لارتباطها بحياة العاملين الخاصة و العلمية بوصفها احد المكونات الأساسية للشخصية التي بدورها تقوم بمراقبة أفعال الفرد و تصرفاته. تعرف على أنها المعيار الذي يوجه و يحكم تصرفات و اتجاهات الأفراد نحو الأشياء، المواضع و المواقف.....الخ .

وعرف زاهد محمد الديوي القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها و يلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض، الصواب و الخطأ و تتصف بالثبات النسبي".¹

❖ تصنيف القيم

حسب الباحثين صنف العديد من التصنيفات في مجال القيم و هي:

(أ) حسب المحتوى: فقد صنفها سبرنجر إلى :

- قيم اقتصادية: و تعبر على الاهتمامات العلمية ذات الفائدة و النفع و الثروة و العمل.

- قيم نظرية: و تعبر عن اهتمام الفرد الزائد و ميله لاكتشاف الحقائق.

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار النشر الأردن، 2014، ص 95 .

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

- قيم سياسية: تهتم بالسلطة، القوة، العمل السياسي .

ب) حسب وظائفها: بمعنى ربط كل قيمة بنظامها الاجتماعي .

ت) حسب شدتها:

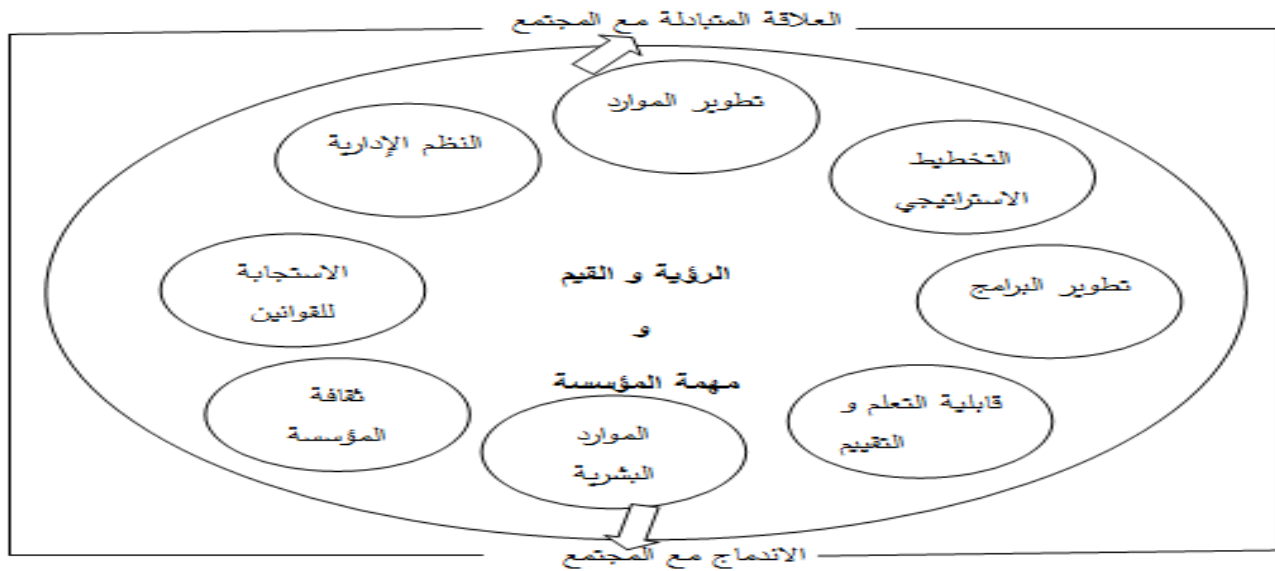
- قيم التزامية تكون ملزمة للجميع.

- قيم مفضلة يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها.

- قيم مثالية و هي التي يحس الفرد بصعوبة تحقيقها بصورة كاملة، كدعوة لمقابلة

الإساءة بالإحسان.¹

الشكل(6): دور القيم التنظيمية في تفعيل المكونات الجوهرية للمؤسسة



المصدر: أمل مصطفى، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي،

المنظمة العربية، 2008، ص 104.

¹ محفوظ احمد جودة، نفس المرجع السابق ص 101.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

ث) حسب تاريخها:

- قيم تقليدية و توجد لدى الأفراد وشخصيات تقليدية .
- قيم عصرية و توجد لدى الأفراد و شخصيات عصرية.

ج) حسب ديمومتها:

- قيم عابرة و هي التي تزول بسرعة مثل الموضات و يقبل عليها المراهقون بالدرجة الأولى.

- قيم دائمة التي تدوم زمنا طويلا و تمتد جذورها في أعماق التاريخ، و يعتقد أنها ترتبط بالقيم الروحية.¹

أنواع القيم التنظيمية

لقد صنف فرانسيس ديف و مايك القيم التنظيمية إلى أربع مجموعات و كل مجموعة تتضمن ثلاثة قيم فرعية، إذا أرادت المؤسسة أن تكون ناجحة، فانه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

أ- إدارة الإدارة: أي يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة و وضوح و أن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم:

¹ محمود احمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 104 .

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

• قيمة القوة (النفوذ): تمتلك مجموعة الإدارة المعلومات و السلطة و المركز

الوظيفي التي يمكنها من تقرير مهمة المؤسسة و المصادر التي يمكن ان تحوز

عليها و اتخاذ القرارات. إن الإدارة الناجحة تدرك النفوذ الكامل لمركزها الوظيفي

كما أنها تتحمل مسؤولية مستقبل المؤسسة .

• قيمه الصفوة : إن واجب الإدارة معقد و مهم لذا فان نوعية الأشخاص الذين

يقومون بالأدوار الإدارية تعتبر أمرا حاسما فالمدیر غير المناسب من الممكن أن

يحدث ضررا سواء عن طريق أخطاء التفويض أو أخطاء حرمان الآخرين من

الصلاحيات فان المؤسسة الناجحة تدرك أهمية هذه القيمة.¹

• قيمة المكافأة: إن أداء أولئك الأفراد الذين يقودون المؤسسة يعتبر أمرا مهما لذا

فإن المديرين من الضروري أن يعملوا بثبات و جدية من اجل تحقيق أهداف

المؤسسة .

ب- إدارة المهمة : أي يجب أن يؤدي العمل بإتقان، حيث يجب التركيز على

الأهداف الواضحة و العمل كفاءة و تنقسم قيم المهمة إلى :

• قيم الفعالية: التركيز على القضايا الصحيحة يجب أن يكون مطردا فإذا لم توجه الجهود

توجهها حسنا فان إدارة أخرى بنيتها في مكان ما.

إن المؤسسة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج .

¹ عائض بن شافي، التخطيط في الموارد البشرية، (د ط)، دار النشر و التوزيع، بيروت، 1994، ص114.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

- قيم الكفاءة: لقد قيل إن الإدارة الجديدة أو الكفؤة هي التي تستطيع أن تعمل مئات الأشياء الصغيرة بطريقة متقنة، إذ في كثير من الأحيان يكون الخطأ الصغير له تأثير متفاوت على نوعية الكل .

إن المؤسسات الناجحة باستمرار تبني الاعتزاز و الفخر على أساس أداء العمل .

- قيم الاقتصاد: إن إنفاق النقود أسهل بكثير من جمعها. لذا فإن غياب رقابة التكاليف الفعال يعتبر سببا شائعا في فشل الأعمال التجارية و كذا الإسراف أو الهدر التنظيمي و ذلك فإن كل نشاط الذي تقوم به المؤسسة يكلف مبلغا، لذا فإن المؤسسة الناجحة تدرك أهمية مواجهة الحقيقة الاقتصادية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة.¹

ت- إدارة البيئة: تتواجد في كل مؤسسة بيئة، و من اجل أن تستمر المؤسسة و تتجح في بيئتها يجب عليها أن تصوغ إستراتيجية للدفاع القوي لتحمي مصالحها و عليه إدارة البيئة هي :

- قيم الدفاع: إن المؤسسة الناجحة هي التي تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تصنع بعد ذلك خطة دفاعية قوية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة .

¹ خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار النشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص 82،

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

- قيمة التنافس: إن قدرة المؤسسة على أن تكون منافسا هي الطريقة الوحيدة الموثوق بها بالبقاء، لذا فان المؤسسة الناجحة هي التي تتخذ كل الخطوات الضرورية من اجل أن تكون تنافسية، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (البقاء للأصلح).
- قيمة استغلال الفرص: على الرغم من وجود أفضل الخطط فانه من المحتمل أن هناك فرص و تهديدات سوف تحدث، إن الفرص يجب أن يتم انتهازها بسرعة على الرغم من أن هذا قد يتضمن مخاطر، لذا فان المؤسسة الناجحة هي التي تلزم نفسها باستغلال الفرص المتاحة، لذا فهي تتبنى هذه القيمة (من يجرؤ يكسب).¹

¹ خالد عبد الرحيم، نفس المرجع السابق ص124.

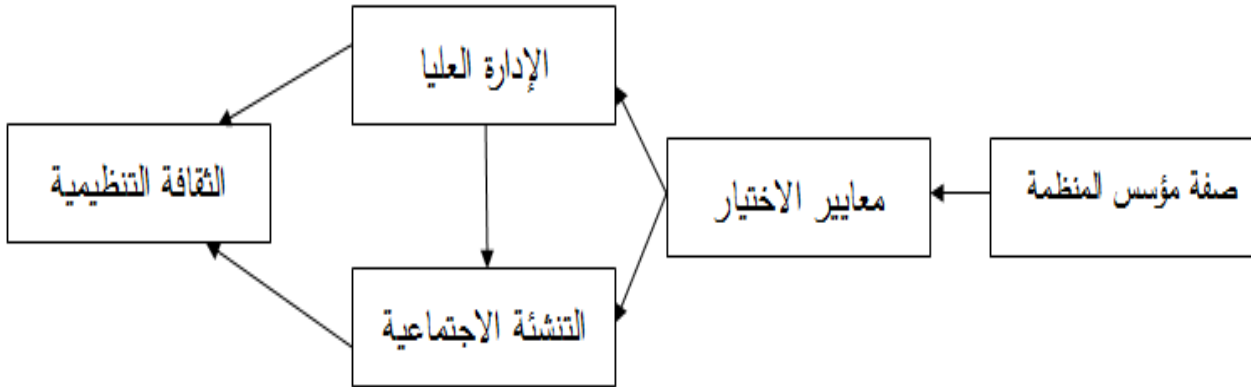
الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

المبحث الثاني: دور توجيه سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية.

يوجد في المنظمات عدد كبير من العاملين يتقاسموا نفس الاتجاهات و القيم و التطلعات. و هناك عديد من العوامل تساهم في تحقيق هذا الوضع، و بالتالي تشترك مع بعضها في

تكوين و توجيه الثقافة التنظيمية.¹

شكل (7): يوضح كيفية تشكل الثقافة التنظيمية .



المصدر: ماجدة عطية، كيفية تشكل الثقافة الاتصالية (د ط)، ص 338.

1-التحفيز: الذي يعتبر من أهم القواعد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة

لتميز في الأداء، و الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى

المحركة في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته و قد عرفها "برسلون وشابلي

¹ فايز عبد الرحمن الفاروخ ، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الأداء، دار جليس الزمان، عمان، 2010 ، ص 49.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ القرار أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.¹

2- أهمية الحوافز : للحوافز أهمية كبيرة و إثارة عميقة في سلوكيات الأفراد التي توجهها، نذكر منها :

- ✓ تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- ✓ تنمية روح التعاون بين العاملين.
- ✓ تحسيس العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا و معنويا من اجل تحقيق التمييز في الأداء .
- ✓ إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة.
- ✓ يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.
- ✓ تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين و هذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة.
- ✓ تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للإفراد و ربط مصالح المنظمة.¹

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، ط1، دار النشر و التوزيع، الجزائر، 2023، ص 17 .

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

3- أهداف الحوافز: تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل تحقيق أهدافها المرجوة و المتمثلة

فيما يلي :

- ✓ زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة و مبيعات و أرباح.
- ✓ إشباع احتياجات العاملين المتنوعة و على الأخص بما يسمى بالاحترام و التقدير داخل المؤسسة.

✓ تخفيض التكاليف و كميات الخدمات .

✓ جذب العاملين داخل المؤسسة و رفع روح الولاء و الانتماء.

✓ تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين.

✓ تنمية روح التعاون داخل المنظمة بين العاملين و روح الفريق.

4- طرق التحفيز : إن التشجيع و إثارة حماس و طاقات الأفراد يساعدهم على التواصل

بين القادة و الأفراد و حثهم بشكل دائم و يمكن صياغة أهم الطرق على النحو التالي :

❖ **الانجاز** : عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للانجاز ،يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق

النتائج أي النجاح في العمل و العلاقات.

❖ **الانتماء** : إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء فهذا يعني أننا شديداً متأثرين بالناس و

نقدر الآخرين بشكل هائل و نجعل البشر في بؤرة عالمنا .

¹ خضير بن زانه نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص علوم الإعلام و الاتصال،كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 11.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

❖ توفر مجموعة من الدوافع: من الضروري أن نتأمل و نفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع .

❖ التعامل مع دوافع الآخرين: معرفة الحقائق البديهية إذ انه عندما نعرف دافع الإنسان فان معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به.¹

المبحث الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء

من الطبيعي أن تختلف ثقافة المؤسسة من مؤسسة لأخرى و داخل المؤسسة نفسها من وقت لآخر، فاختلاف الثقافة بين المؤسسات يعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين ثقافة مؤسسة "ما" مع بقية المؤسسات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي و الجودة و التميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بين المؤسسات.

قام الباحث "ouchi" سنة 1981 بدراسة و تحليل ثقافة مجموعة محددة من الشركات الأمريكية و اليابانية و توصل من خلالها إلى وضع إطار لأبعاد الثقافة الاتصالية السائدة لتلك المؤسسات و تشمل في :

1- الالتزام تجاه العاملين: فالطريقة المتبعة في المؤسسات اليابانية هي التوظيف مدى الحياة، أما في المؤسسات الأمريكية فهي تستعمل التوظيف قصير المدى، بينما نمط (Z)

¹ محمد أبو الناصر، إدارة الحوافز و أساليب التحفيز، ط1، مجموعة التدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 178.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

الذي تقصد به المؤسسات الأمريكية التي طورت المنهج الياباني في الإدارة لتتلاءم مع

القيم الثقافية الأمريكية فهي توظف لفترة طويلة المدى.¹

2- تقييم العاملين: بطيء و نوعي في المؤسسات اليابانية و هو كذلك في نموذج (Z) لكنه

سريع و كمي في المؤسسات الأمريكية التقليدية .

3- المسار الوظيفي: يقصد به مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في

المؤسسات و يكون واسعا في المؤسسات اليابانية، و ضيقا في المؤسسات الأمريكية و

وسطا في النموذج (Z) .

4- الرقابة : ضمنية و غير رسمية في المؤسسات اليابانية و (Z) و رسمية في المؤسسات

الأمريكية.

5- صناعة القرار: جماعية و توافقية في النمط الياباني و فردية في النمط الأمريكي.

المسؤولية: جماعية في النمط الياباني و فردية في النمط الأمريكي .

6- الاهتمام بالأفراد: اهتمام بالعاملين جميعهم و بأفراد أسرهم على النحو الكبير في النمط

الياباني و اهتمام عال في النموذج الأمريكي .²

¹ صامت احمد، دور الثقافة الاتصالية لاكتساب الميزة التنافسية، مذكرة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي، كلية العلوم

الإنسانية ،جامعة بسكرة، 2021 2022، ص 95.

² صامت احمد، نفس المرجع السابق، ص 102.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

المبحث الرابع: معوقات و طرق تحسين أداء الموارد البشرية.

1-معوقات أداء الموارد البشرية :

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل أداء القياس المختبر ،بالنسبة لهذا النشاط لان المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة تناقض أو الانحراف عن التوقعات بحيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، و هذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير و القواعد. و توجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي للفرد.

و هنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:¹

■ مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية و تتمثل في :

✓ إثارة المتاعب، و عدم التعاون مع الزملاء.

✓ الانشغال بانجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.

✓ اخذ وقت الراحة زيادة عن المقرر.

✓ الغياب و التأخر و مغادرة العمل مبكر.

¹ فاروق عبده عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ص 278.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

■ مشكلات التي ترجع إلى الأداء:

✓ عدم الكفاءة مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج.

✓ التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفية، رفض العمل الإضافي.

✓ عدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.¹

¹ فاروق عبد المجيد، نفس المرجع السابق، ص278.

الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

خلاصة الفصل

تعد الثقافة الاتصالية همزة وصل بالنسبة للموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية داخل مؤسسة خدمتية كانت أو اقتصادية أو سياسية، وتعتبر عامل من عوامل نجاح أي مؤسسة كما أيضا تولي اهتمام كبير لهذه الثقافة حيث أنها تسهل عملية أداء العمال و جميع الموارد البشرية و كلما كانت هناك ثقافة اتصالية جيدة بين الأطراف العاملة كلما حققت المؤسسة نجاحا أكبر فلا تستطيع أي مؤسسة تحقيق أهدافها الخارجية أو الداخلية إذا كانت الثقافة الاتصالية غائبة.



الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي لدراسة

(عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة)

دور الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر

بتيزي وزو

تمهيد

1-التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

2-الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

3-التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ. التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة

ب. التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

4-عرض المقابلات و التعليق عليها

5-نتائج الدراسة

أ. النتائج الجزئية للدراسة

ب. النتائج العامة للدراسة

- خلاصة الدراسة

تمهيد

نتطرق في هذا الإطار التطبيقي و الأخير في الدراسة إلى عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتحصل عليها من الميدان ،و تعد هذه الخطوة من ابرز خطوات البحث العلمي و مقتضياته نظرا لأهمية البيانات المتحصل عليها و علاقتها بإشكالية البحث و أهدافه. حيث قمنا بالحصول على بيانات كمية و معلومات نوعية و التي تتمثل في الحصول على المعلومات حول مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو و هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى إجراء مقابلتين مع مختلف الفاعلين مع هذه المؤسسة و التعليق عليها ،أما البيانات الكمية تمثلت في عرض البيانات و تفرغها و تصنيفها في شكل جداول تضمنت أرقام و نسب مئوية من خلال الجداول البسيطة و المركبة مع توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس،السن ،المستوى التعليمي،الاقدمية في العمل،الصفة مع القيام بقراءة و تحليل البيانات و تفسيرها بهدف استخلاص النتائج العامة التي تكون أكثر دقة و مصداقية و أمانة.

1- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

في الأول كانت عبارة عن وزارة البريد و المواصلات تأسست بالمرسوم الرئاسي رقم 89-75 الصادر بتاريخ 30 سبتمبر 1975 و على إثر إعادة تنظيمها، فصل نشاطاتها ما نجم عنه مؤسستان: بريد الجزائر (مؤسسة عامة) و اتصالات الجزائر (شركة مساهمة).

هذه الأخيرة تنظم بموجب قانون 03-2000 الصادر بتاريخ 5 أوت 2000، إذ تعد شركة ذات طابع صناعي و تجاري برأسمالي 100000 دج و سجل تجاري، مقرها المركزي يقع في جنوب شرق مدينة تيزي وزو و بالضبط بمحاذاة مركز البريد شيخي.

و قد تم إكمال إنجاز مختلف تنظيّماتها الإدارية،التسيرية منها و الرقابية،في أفريل 2002 مع التهيئة التامة للشركة و تعيين كل من الرئيس،المدير العام و مندوبي الحسابات .

و بدأت اتصالات الجزائر نشاطها في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال،و أصبحت بذلك اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إدخال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال في تيزي وزو مؤكدة بذلك مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري و هذا من خلال توفير شبكة للاتصالات،و بذلك دخلت عالم التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالية بثلاث أهداف و هي : الفعالية،المردودية و جودة

الخدمات ،و هذا ما جعلها تتمتع بكونها مؤسسة خدماتية اقتصادية عامة نظرا للدور الذي تلعبها الاتصالات في التطور الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي.¹

أولا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو .

اتصالات الجزائر دخلت عالم التكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالأهداف التالية:

- **على الصعيد التقني :** شبكة عصرية و متقدمة مبنية على تكنولوجيا جديدة محمية جدا، لها نتائج على أعلى مستوى من قابلية التواصل والضمان.
- انتقال الشبكات الموجودة نحو نماذج جديدة و كفاءة الخدمات المضمونة.

1- على الصعيد التجاري:

- إصدار و ترويج مواد جديدة و خدمات بأسعار إضافية وضع شراكة إستراتيجية.

2- على الصعيد التنظيمي :

- تحسين ظروف خدمة العملاء، تركيز الاستثمار في العنصر البشري عن طريق سياسة الإعلام و الاتصال الداخلي و الخارجي عبر هذه القنوات .
- وضع وسائل التجارية و التقنية الناجحة² .

¹ Source Exploitation des Damés du Algérie Télécom

² موقع المؤسسة على شبكة الانترنت www.algeriatelecomm.dz تاريخ الدخول 2023/05/13 على الساعة

- تفاعل بالاستغلال الكامل لمنشأتها و شبكاتها و كذلك تطوير طرقها في التسيير عقد علاقات أعمال مع العملاء الاقتصاديين .

ثانيا : تقديم منتجات مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو

1- الاشتراك في الهاتف الثابت:تعد أقدم خدمة للمؤسسة، و الوكالات التجارية في مراكز البيع الوحيدة لذا على الراغبين في الحصول عليه التقدم إلى اقرب وكالة تجارية لاتصالات الجزائر .

2-خدمة الحساب الكبير: و هذا يخص فئة المستهلكين ذوي الاحتياجات الكبرى مثل المؤسسات و غيرها من الهيئات الضخمة التي تحتاج في عملها إلى شبكة اتصالات متعددة و كذا الأكشاك متعددة الخدمات التي توفر شريحة أكبر من المستهلكين دون اللجوء إلى الاشتراك أو الالتزام بخط هاتفي شخصي.

3-المميزات الإضافية:

✓ إظهار المكالمات في الانتظار (100 د ج للفصل)

✓ الترقيم المختصر للمكالمات (100 د ج للفصل)

✓ تحويل المكالمات المؤقتة (50 د ج للفصل)

✓ إظهار رقم الطالب (100 د ج للفصل)¹

✓ إغلاق الدخول إلى المكالمات الدولية (100 د ج للفصل)

¹ المقابلة مع السيدة تومي صبرينة،مسؤولة خلية الاتصال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يوم

✓ الفاتورة التفصيلية (100 د ج للفصل)

✓ البريد الصوتي مجاني

✓ تحويل الخط

✓ نقل الخط

✓ تعديل الخدمات أو الاختيارات

4-بطاقة الدفع المسبق :

بهدف توفير أكبر قدر من رضا الزبائن خصصت المؤسسة نظام الدفع المسبق و المتمثل في بطاقات تستخدم في الخط الثابت أو الهواتف العمومية، و ذلك بإدخال الرمز المسجل على البطاقة و إجراء مكالمات لا تحسب على الهواتف المشغلة، بل تستنفذ رصيد البطاقة، و مدة صلاحيتها متفاوتة حسب نوع البطاقة، و بهذا تمكن الزبائن من التحكم في مصاريف المكالمات و الاقتصاد في الميزانية الهاتفية و من هذه البطاقات نذكر :

✓ بطاقة الأم 250 د ج و هي صالحة لمدة شهر .

✓ بطاقة التعبئة بـ 250 د ج و 500 د ج صالحة لمدة 3 أشهر .

✓ بطاقتي AHLA و ALAMIA الموجهتين المكالمات الدولية.¹

¹ مقابلة مع الأنسة ح و م ،مستشار الزبائن يوم 2023/06/14 على الساعة 13:00

5- خدمة الانترنت:

للقوف عند المتطلبات التكنولوجية و التقنية الحديثة لهذه الخدمة قامت اتصالات الجزائر بعقد شراكة متنوعة بهدف توفير هذه الخدمة

✓ مع شركة EPAD لأجل ميلاد منتج ASILA .

✓ مع شركة الصينية و هي تكنولوجيا تستعمل أعلى مقاييس التواتر للخط الهاتفي

العادي و تقوم على تمرير معلومات الشبكة العنكبوتية و الاتصالات الصوتية في

نفس الوقت عن طريق الأسلاك الهاتفية و مختلف الترددات.

قد خصصت هذه الخدمة بمميزات تمنح للمستخدمين لتحفيزهم نذكر منها:

✓ الإيجار دون حدود 24/24 ساعة و 7/7 أيام مع ضمان خدمة جيدة للاشتراك

بالهاتف الثابت .

✓ الاتصالات تكون خاصة غير مزدوجة مع أخرى تنقل المعلومات يكون في ظروف

جيدة.

✓ استيعاب MODEM (ADSL) في المتوسط عشر مرات أكثر من MODEM

الكلاسيكي.

✓ و لإدخال ADSL يجب أن يكون هناك:

▪ اشتراك هاتفي

▪ علبة الاتصال و الكمبيوتر

▪ MODEM موضوع من طرف اتصالات الجزائر

▪ جهاز الكمبيوتر

و عند الاشتراك يكون التركيب مجاني و مصاريف الاشتراك 0 دينار جزائري، و هذا الاشتراك ستة أشهر إضافة إلى MODEM مجاني، أما عند الاشتراك لمدة سنة يضاف إليها شهرين من الخدمات المجانية غير محددة .

6-مختلف خدمات الهاتف الثابت و النقال و الانترنت :

عروض تستهدف الزبائن المقيمين

▪ عرض IDOOM FIX

▪ عرض IDOOM 4G LTE

و هما عرضان يخصان خدمة الهاتف النقال و فيما يخص عروض الانترنت نجد:

▪ IDOOM ADSL

▪ IDOOM FIBRE

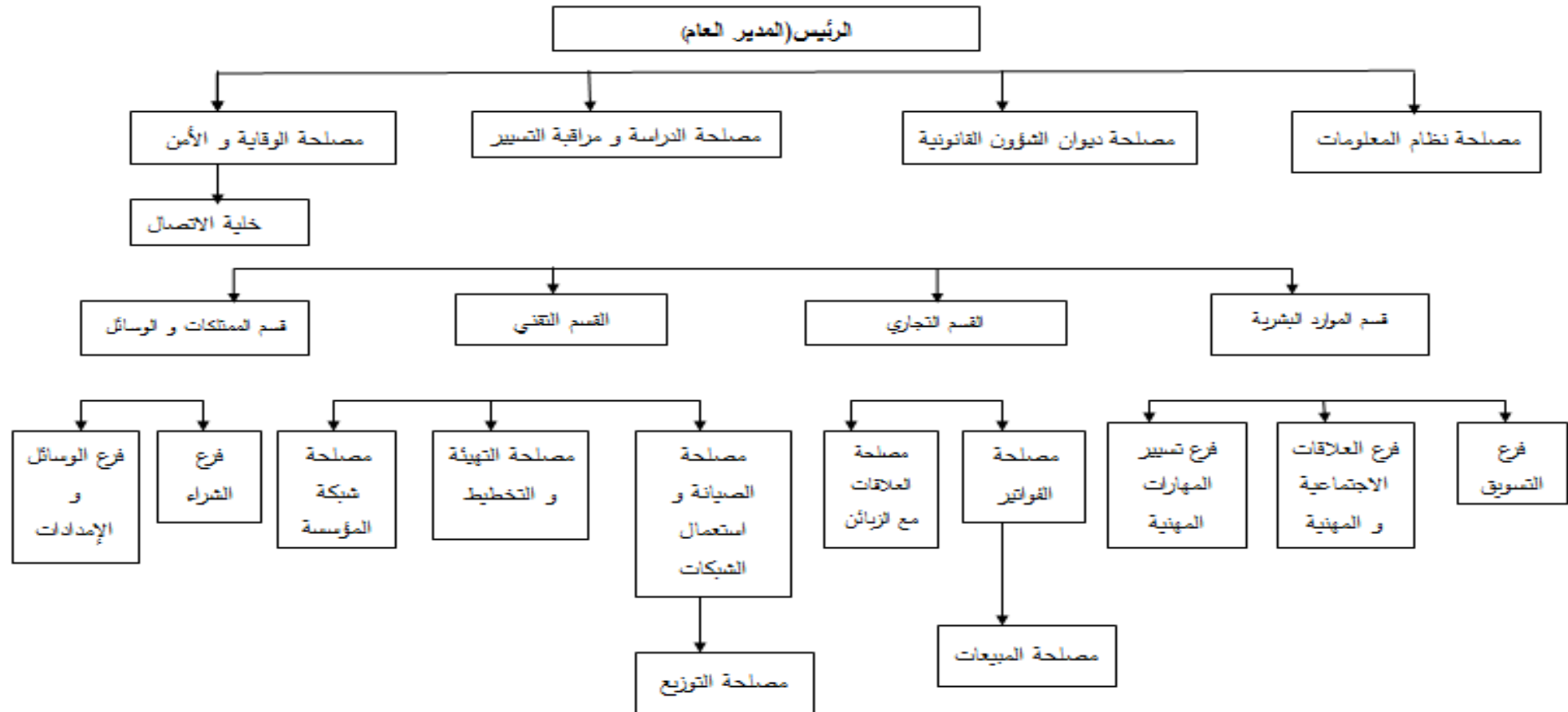
▪ IDOOM 4G LTE

عروض خاصة بالهاتف الثابت:

▪ IDOOM FIX

▪ IDOOM 4G LTE

2- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو



3- التحليل الكمي و الكيفي للجداول

أ- التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة :

الجدول رقم (1): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة	تكرار	جنس / الإجابة
33.33	10	ذكر
66.66	20	أنثى
99.99	30	مجموع

◀ من خلال الجدول رقم (01): فيما يخص الجنس داخل المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بتييزي وزو نلاحظ أن عدد الذكور أقل من عدد الإناث حيث يقدر عدد الذكور ب : 10 مفردة أي بنسبة تقدر ب 33.33% أما عدد الإناث يقدر ب 20 مفردة أي بنسبة 66.66%.

◀ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور و الإناث غير متوازن عند اختيار المتغير الجنس ،و ما يهمنا هو جمع معلومات حول مدى تأثير الثقافة الاتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن / الإجابة	تكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	5	16.66
من 30 إلى 39 سنة	10	33.33
من 40 إلى 49 سنة	13	43.33
50 سنة فما فوق	2	6.66
مجموع	30	99.98

◀ يتضح من خلال الجدول رقم (2) بأنه قدرت أعلى نسبة 43.33% و التي تمثل فئة (من 40 إلى 49 سنة) ثم نسبة 33.33% و التي تمثل فئة (من 30 إلى 39 سنة)، ثم إليها نسبة 16.66% و التي تمثل فئة (من 20 إلى 29 سنة)، و في الأخير نجد فئة (من 50 سنة فما فوق) التي تمثل نسبة 6.66%.

◀ و من هنا يتضح لنا أن الفئة الغالبة في المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بتييزي وزو هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 49 سنة) و هذا راجع لتحكمهم في المجال الخدماتي لديهم خبرة في العمل و استعمال الثقافة الاتصالية لتحسين الأداء داخل المؤسسة .

جدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة المستوى التعليمي
0	0	متوسط
13.33	4	ثانوي
76.66	23	جامعي
10	3	تكوين مهني
99.99	30	مجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03): أن 76.66% من الموارد البشرية هم ذوي المستوى الجامعي و 13.33% من ذو مستوى ثانوي، أما نسبة 6.66% من مستوى التكوين المهني و في الأخير لم نجد الأفراد ذوي المستوى المتوسط. منه نستنتج أن أغلبية الموارد البشرية لديهم مؤهلات علمية مرتفعة، و يرجع هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة إذ يتطلب قوة ذهنية و معرفة علمية أكثر من القوة الجسدية.

جدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل .

النسبة	التكرار	الإجابة الأقدمية في العمل
16.66	5	من سنة إلى 8 سنوات
23.33	7	من 6 إلى 10 سنوات
50	15	من 11 إلى 20 سنة
10	3	أكثر من 20 سنة
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (04): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين لهم أقدمية (من 11 إلى

20 سنة) بنسبة تقدر ب: 50%، و في المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم

أقدمية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 23%، و تليها في المرتبة الثالثة

الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تقدر ب

16.66 %، و تنخفض النسبة لدى الأفراد الذين لهم الأقدمية (أكثر من 20 سنة)

بنسبة تقدر ب 10%

◀ يتضح من خلال الإحصائيات أن معظم المبحوثين لهم مستوى عالي من الأقدمية من خلال التحاقهم المبكر للعمل على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.

جدول رقم (05): توزيع المبحوثين حسب متغير الصفة .

الصفة	الإجابة	التكرار	النسبة
موظف		12	40
عون إداري		4	13.33
إداري		11	36.66
تقني		3	10
المجموع		30	99.99

◀ من خلال الجدول رقم (05): نلاحظ أن أغلبية المبحوثين هم موظفين بنسبة تقدر ب 40% ثم نجد الإداريين بنسبة 36.66%، ثم تليها المرتبة الثانية و هي العون الإداري بنسبة 13.33% و في الأخير نجد التقني بنسبة تقدر ب 10%.

◀ و من خلال البيانات نلاحظ أن الموظفين لديهم دور كبير في القيام بالعديد من الأعمال داخل المؤسسة كونهم صفة رئيسية نهتم بمختلف الخدمات كونهم أعلى نسبة ،أما

الإداريين بنسبة متوسطة الذين يقومون بتنظيم العلاقات بين الموظفين و المدير و الجمهور الخارجي ،أما صفة عون إداري أقل نسبة بدورهم من يقوم باستقبال الزبائن و تحويلهم لمصالح أخرى ،في الأخير تلي صفة التقني الذي يقوم بتفتيش و إصلاح الوسائل.

جدول رقم (06): مفهوم الثقافة الاتصالية حسب الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة
		الاحتمالات
33.33	10	معايير و قوانين و ضوابط تحكم سلوك العمال
23.33	7	أفكار و اتجاهات توجه سلوك العمال
6.66	2	المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال
26.66	8	الاختيار الأنسب و الأفضل للوسائل و الأساليب الاتصالية
10	3	مزيج من المعتقدات و القيم السائدة بالمؤسسة
99.98	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن مفهوم الثقافة الاتصالية راجع لمعايير و قوانين و ضوابط تحكم سلوك العمال بنسبة تقدر ب 33.33%، ثم نجد

بأنها الاختيار الأنسب و الأفضل للوسائل و الأساليب الاتصالية ب 26.66% ثم يلي بأن عبارة عن أفكار و اتجاهات توجه سلوك العمال بنسبة تقدر ب 23.33% ثم تليها بأنها عبارة عن مزيج من المعتقدات و القيم السائدة بالمؤسسة بنسبة 10% و في الأخير هي المناخ العام الذي يحكم العلاقات بين العمال بنسبة 6.66%.

◀ نلاحظ خلال البيانات الرقمية أن أغلبية المبحوثين اعتبروا الثقافة الاتصالية بأنها مجموعة من المعايير و القوانين و الضوابط تحكم سلوك العمال كونها العامل الرئيسي في المجال الخدماتي .

الجدول رقم (07): نوع الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
20	6	ضعيفة
80	24	قوية
100	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون مدى قوة الثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة تقدر ب 80% من إجمالي المبحوثين. ثم نجد مدى ضعف الثقافة الاتصالية بنسبة تقدر ب 20%.

من خلال البيانات الرقمية ،يؤكد أغلبية المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر ،مدى تحكمهم بالثقافة الاتصالية و استخدامهم الكبير لها و هذا من أجل تسيير أحسن المؤسسة و كذلك وضع الضوابط و القوانين التي تحكم سلوك الموارد البشرية بأحسن وجه .

الجدول رقم (08): كيفية تشجيع الثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
16.66	5	الإبداع
20	6	المشاركة
40	12	التواصل و التبادل
16.66	5	الشفافية و الوضوح
6.66	2	التوافق و التنسيق
0	0	روح الجماعة
0	0	الاهتمام و التفسير
99.98	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (08)، فيما يخص كيف يكون تشجيع الثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر، أولاً على أساس الإبداع التي تقدر بنسبة ب 16.66% ثم تليها المشاركة بنسبة 20% ثم التواصل و التبادل بنسبة 40%، ثم تليها الشفافية و الوضوح بنسبة 16.66% ثم التوافق و التنسيق بنسبة 6.66% و في الأخير روح الجماعة و الاهتمام و التعبير لم توجد أي نسبة .

منه يتضح أن تشجيع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة اتصالات الجزائر بـتيزي وزو و تتم أكثر عن طريق التواصل و التبادل بأنها الطريقة السهلة لتقديم مختلف المعلومات و الأفكار و البيانات و توفير مناخ ملائم و سهل للعمل بين العمال و تخفض النسبة عن طريق المشاركة و كذلك الإبداع و الشفافية و الوضوح، نخبة فقط من العمال الذين يعملون وفق الشفافية و الإبداع و في الأخير نجد التوافق و التنسيق بأقل نسبة لأن الكثير من العمال لم تسمح لهم الظروف لخلق جو من التنسيق فيما بينهم و هذا دليل على ذلك.

جدول رقم (09): أهداف الثقافة الاتصالية القائمة في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة	الاحتمالات
26.66	8	تحقيق الرضا الوظيفي و تحسن العمال أداء	
23.33	7	دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي بالمؤسسة	
16.66	5	تزويد العامل بطرق و أساليب للتعبير عن آرائه	
26.66	8	تعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل	
0	0	تعويد العمال على تبادل الخبرات و التجارب	
6.66	2	خلق جو من التنسيق و التفاهم بين العمال و كل الأقسام	
0	0	تحديد أسس تخصيص الحوافز و الترقية و العقارب و الاستغناء	
0	0	توفير أداة رقابية على كل عامل	
99.97	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن أهداف الثقافة

الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن دراسة المناخ التنظيمي الاتصالي

بالمؤسسة بنسبة تقدر ب 23.33% ثم تلي تحقيق الرضي الوظيفي وتحسن أداء العمال

بنسبة تقدر ب 26.66%، ثم تعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل بنفس النسبة 26.66%، ثم يلي تزويد العمال بطرق و أساليب للتعبير عن آرائه بنسبة تقدر ب 16.66% و في الأخير خلق جو من التنسيق و التفاهم بين العمال بنسبة 6.66%.

يتبين لنا من خلال المعطيات أن أكثر الأهداف الاتصالية القائمة في مؤسسة اتصالات الجزائر هي تحقيق الرضا الوظيفي و تحسن أداء العمال و ذلك نظرا لمميزاته الكثيرة و كذلك تعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل لأن الإبداع يعتبر جزء مهم و أساسي داخل المؤسسة و ثقافة الإبداع تقوم على أساس مدى تحسين و تطوير العمال بالمؤسسة.

جدول رقم (10): التزام الموارد البشرية بالنظام الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر.

النسبة	التكرار	الإجابة	الاحتمالات
40	12	باحترام قرارات المؤسسة	
53.33	16	باحترام القوانين و اللوائح التي تصدر من الأعلى	
6.66	02	بمتابعة برامج تابعة للمؤسسة	
99.99	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يلتزمون النظام الداخلي عن طريق احترام القوانين و اللوائح التي تصدر من الأعلى بنسبة تقدر ب 53.33% ثم تلي في المرتبة الثانية باحترام قرارات المؤسسة بنسبة تقدر ب 40% و في الأخير بمتابعة برامج تابعة للمؤسسة بنسبة تقدر ب 6.66%.

بناءا على هذه البيانات الرقمية يبرز لنا مدى التزام الموارد البشرية بالنظام الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و نستنتج أن سهولة العمل و سرعة الخدمات بما أن هناك احترام كبير للقوانين و اللوائح التي تصدر داخل المؤسسة.

جدول رقم (11): تقييم سلوك أفراد المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة	الاحتمالات
30	9	عن طريق مراقبة مستمرة	
56.66	17	عن طريق النتائج المتحصل إليها خلال العمل	
13.33	4	عن طريق المعاملة بين أفراد المؤسسة	
99.99	30	المجموع	

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن تقييم أغلبية المبحوثين عن طريق النتائج المتواصل إليها خلال العمل بنسبة تقدر ب 56.66%، و كذلك عن طريق المراقبة المستمرة بنسبة تقدر ب 30% و تنخفض النسبة إلى 13.33% التي تكون عن طريق المعاملة بين أفراد المؤسسة.

من خلال البيانات نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقيم سلوك أفراد المؤسسة على أساس النتائج المتواصل إليها خلال العمل و هذا يدل على مدى السعي لتحسين أداء العمال، و العمل على تطوير مختلف الخدمات المتعلقة بالمؤسسة.

جدول رقم (12): يمثل مدى تعبير أفراد المؤسسة عن آرائهم بكل حرية

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
66.66	20	نعم
33.33	10	لا
99.99	30	المجموع

- ◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن أغلبية المبحوثين يرون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقبل على تعبير أفراد المؤسسة عن آرائهم بكل حرية بنسبة تقدر ب 66.66% ، في حين أن نسبة 33.33% ينفون على عدم قدرتهم للتعبير عن آرائهم بكل حرية.
- ◀ يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، تعمل على تقبل لأفراد المؤسسة على التعبير عن آرائهم بكل حرية و تعمل على حل مشاكلهم و تحرص دائما العمل باقتراحاتهم.

جدول رقم (13): مدى التزام الموارد البشرية الانضباط أثناء مواعيد العمل

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
96.66	29	نعم
3.33	1	لا
99.99	30	المجموع

- ◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين ملتزمين بمواعيد العمل بنسبة تقدر ب 96.66% في حين أن نسبة 3.33% من إجمالي المبحوثين غير ملتزمين بالانضباط أثناء مواعيد العمل.

◀ يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل بجد على تحقيق رغبات الموارد البشرية و تلبية جميع حاجياتهم و تحرص على تطبيق القوانين و اللوائح بما أن أغليبيتهم يلتزمون بالانضباط أثناء مواعيد العمل .

جدول رقم (14): كيفية انجاز أفراد المؤسسة لعملهم

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
13.33	4	بسرعة مناسبة
56.66	17	بدقة و صرامة
30	9	تنظيم و فعالية
99.99	30	المجموع

◀ من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ينجزون عملهم بدقة و صرامة بنسبة تقدر ب 56.66% ثم تلي بنسبة 30% الذين ينجزون عملهم بتنظيم و فعالية و في الأخير بسرعة مناسبة بنسبة 13.33%.

◀ منه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم مختلف الفرص و الإمكانيات للعمال خلال تأدية عملهم و مدى تلبية العمال جميع قوانين و قواعد المؤسسة لذلك هناك دقة و

صرامة عالية في إنجاز العمل و كذلك تنظيم و فعالية كونهم المرآة العاكسة بالنسبة المؤسسة.

جدول رقم (15): كيفية اعتماد المؤسسة على تطوير طرق العمل

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
33.33	10	بنتبع أساليب معينة
36.66	11	بنتبع إجراءات مناسبة
30	9	بوضع إستراتيجية مناسبة
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يروون أن المؤسسة تعتمد على تطوير طرق العمل بنتبع إجراءات مناسبة و ذلك بنسبة تقدر ب 36.66% ثم تلي المرتبة الثانية بنتبع أساليب معينة بنسبة تقدر ب 33.33% و تلي المرتبة الأخيرة عن طريق وضع إستراتيجية مناسبة بنسبة تقدر ب 30%.

يتضح من خلال الجدول أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل أكثر بنتبع إجراءات مناسبة لتطوير طرق العمل فيها لذلك نستنتج أن هذه المؤسسة تعمل وفق منهجية صارمة و

تتبع أساليب معينة من أجل الوصول إلى حد من التطور في العمل إما داخل المؤسسة أو خارجها.

جدول رقم (16): كيفية الحرص على تجنب الأخطاء من طرف أفراد المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
60	18	التعاون و التبادل بين العمال
40	12	التنسيق بين العمال
100	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين يقومون بالحرص على تجنب الأخطاء عن طريق التعاون و التبادل فيما بينهم و ذلك بنسبة تقدر ب 60 %. و هناك حالة ثانية أين تكون كيفية الحرص على تجنب الأخطاء بالتنسيق بين العمال و ذلك بنسبة تقدر ب 40%.

◀ يتضح من خلال البيانات الرقمية أن نقطة التعاون بين أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بارزة بقوة مما يسمح بكسب و توفير أقل جهد و وقت لازم للقيام بعمل دون وضع أخطاء مع وضع إمكانيات أكثر لخدمة أفضل .

جدول رقم (17): كيفية اكتساب أفراد المؤسسة مهارات متنوعة في ميدان العمل

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
50	15	نتيجة التحديات التي واجهها أثناء عمله
43.33	13	نتيجة تبادل التجارب و الخبرات في العمل
6.66	2	نتيجة التكوين و التدريب
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يكتسبون مهارات متنوعة في ميدان العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ،نتيجة للتحديات التي واجهها أثناء عملهم و ذلك بنسبة تقدر ب 50% و تأتي المرحلة الثانية بنتيجة تبادل التجارب و الخبرات في العمل بنسبة تقدر ب 43.33% و في الأخير نتيجة التكوين و التدريب بنسبة تقدر ب 6.66% .

منه نستنتج أن هناك الكثير من المعوقات و الصعوبات و التحديات التي يواجهها أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر لذلك من خلالها اكتسبوا العديد من المهارات التي تساعد في ميدان العمل في مختلف الميادين.

جدول رقم (18): مدى توفير مناخ ملائم للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر .

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
80	24	نعم
20	6	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن هناك مناخ ملائم للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو و ذلك بنسبة تقدر ب 80 % في حين 20% من الموارد البشرية في المؤسسة ينفون بأن لم يكون هناك توفير مناخ ملائم للعمل.

منه نستنتج أن أفراد المؤسسة يعملون وفق توفير مختلف الظروف المناسبة للعمل ،و أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسهر على توفير جميع الإمكانيات المناسبة و الملائمة للعمل مما يسهل تلبية حاجيات و رغبات الزبائن بأحسن الطرق و في وقت قصير و محدود.

جدول رقم (19): الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار أثناء تقييم أداء العمال

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
33.33	10	الجودة
20	6	النوعية
10	3	الكمية
36.66	11	جميعها
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يتم تقييم الأداء عن طريق الجودة و النوعية و الكمية في نفس الوقت بنسبة تقدر ب 36.66% ثم تلي الجودة بنسبة تقدر ب 33.33% ، و في الأخير ، الكمية بنسبة 10%.

منه نستنتج أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو تقييم أداء الأفراد أو عمال المؤسسة عن طريق الجودة و النوعية و الكمية معا أي أن طبيعة العمل.

الجدول رقم (20): مدى تدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر تبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
70	21	نعم
30	9	لا
100	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم بتبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية بنسبة تقدر ب 70%، في حين 30% ينفون بأن لا تدعمهم بالتبادل المعارف و الخبرات الفنية و التطبيقية.

◀ يتضح من خلال البيانات الرقمية أن مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم عمالها بتبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية نظرا لأهميته في تسهيل عمل الموظفين و العمال و يزيد فرص العمال لاكتساب خبرات أكثر في ميدان العمل و كذلك زيادة التنسيق فيما بينهم .

جدول رقم (21): يتجسد هذا التدعيم عن طريق :

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
42.85	9	تشجيع ثقافة المشاركة
9.52	2	التفاعل و التحوار
23.80	5	ثقافة التعاون و الجماعة
23.80	5	ثقافة الإبداع
99.97	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أنه يتم تجسيد من خلال تدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو العمال تبادل الخبرات و المعارف عن طريق تشجيع ثقافة المشاركة بنسبة تقدر ب 42.85% ثم عن طريق ثقافة التعاون و الجماعة و كذلك ثقافة الإبداع بنفس النسبة التي تقدر ب 23.80% و تنخفض النسبة لتقدر ب 9.25% عن طريق التفاعل و التحوار .

◀ نستنتج من خلال البيانات الرقمية أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على تدعيم مواردها البشرية لاكتساب خبرات و معارف تطبيقية و فنية بتشجيع ثقافة المشاركة.

الجدول رقم (22): كيفية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف التنظيمية .

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
40	12	وضع قواعد و قوانين
26.66	8	اتخاذ إجراءات و قرارات معينة
20	6	تحديد أهداف معينة
13.33	4	وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات
99.99	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو تقوم بالتخطيط لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق وضع قواعد و قوانين بنسبة تقدر ب 40%، تليها في المركز الثاني باتخاذ إجراءات و قرارات معينة بنسبة تقدر ب 26.66% ثم المركز الثالث عن طريق تحديد أهداف معينة بنسبة تقدر ب 20% و تنخفض النسبة إلى 13.30% عن طريق وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات .

و عليه تبرز لنا ماده تخطيط مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف التنظيمية كونها مهمة في تحسين تسيير العمل و تحسين العلاقات بين الموارد البشرية و كذلك بينهم و بين الزبائن .

جدول رقم (23): مدى الاعتماد بالمؤسسة على أساليب اتصالية إدارية يتم بموجبها نحو تحويل المنظمة من حالة إلى حالة أخرى.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
16.66	5	كفاءة
53.33	16	فعالية
30	9	حداثة و تطور
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أغلبية المبحوثين يعتمدون على كثير من الأساليب الاتصالية الإدارية لتحويل المنظمة من حالة إلى أخرى أولا عن طريق الفعالية بنسبة تقدر ب 30% و في الأخير تنخفض النسبة إلى 16.66% عن طريق الكفاءة .

من خلال هذه الإحصائيات أن الفعالية هي أحد أهم الأساليب الاتصالية الإدارية التي تعمل على تحويل المؤسسة من حالة إلى حالة أفضل كون أن بواسطة هذا الأسلوب يعمل الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بجدية و فعالية خلال نشاطهم لتحسين صورة و سمعة المؤسسة لجمهورها الخارجي و كذلك لمنافسيها.

جدول رقم (24): كيفية التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهدافها

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
33.33	10	الإصلاح
16.66	5	الترشيد
40	12	التوافق
10	4	التنسيق
99.99	30	المجموع

- من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقومون بالتغيير لتحقيق الأهداف عن طريق التوافق بنسبة تقدر 40% ثم يليها الإصلاح بنسبة تقدر ب 33.33% ثم الترشيح بنسبة 16.66% و في الأخير التنسيق بنسبة تقدر ب 10%.
- و من خلال هذه الإحصائيات يتضح أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو، تقوم بالتغيير لتحقيق أهدافها عن طريق التوافق و الانسجام، و دائما تهدف لتغيير لكي تكون نتائج العمل أحسن بدون أي مشاكل و عراقيل في فترة زمنية قصيرة و ذلك لضمان التقدم و الرقي و الثقافة لمستخدميها و مستهلكيها.
- جدول رقم (25):** أسس توزيع المهام و الوظائف على العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
40	12	شخصية العامل
26.66	08	استعداد العمال
23.33	07	قدرة العمال على مواجهة المشاكل
10	03	الاستعداد لتقبل ضرورة التغيير
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يروون أن توزيع المهام و الوظائف عن طريق شخصية العامل بنسبه تقدر ب 40% و تلي المرحلة الثانية عن طريق استعداد العمال بنسبة تقدر ب 26.66%، و كذلك تلي المرحلة الثالثة عن طريق قدرة العمال على مواجهة المشاكل بنسبة تقدر ب 23.33% و تنخفض النسبة إلى 10% و ذلك عن طريق الاستعداد لتقبل ضرورة التغير.

من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم أهمية بالغة لشخصية العامل في توزيع المهام و الوظائف أي كل عامل حسب شخصيته يستحق وظيفة معينة لكي يتمكن من العمل و ذلك عن طريق تدخل خبراته و معارفه في المجال التطبيقي و المهني.

جدول رقم (26): مدى توفير مؤسسة اتصالات الجزائر مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدرات العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
70	21	نعم
30	9	لا
100	30	المجموع

◀ نلاحظ من خلال الجدول رقم(26) أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على توفير مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدراتهم بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو بنسبة تقدر ب70% في حين 30 %منهم ينفون على عدم توفير المؤسسة مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير القدرات.

◀ من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعزز وتوفر جميع و مختلف الإمكانيات و تسهر على تطوير قدرات العمال عن طريق توفير اقتراحات أفكار مشاريع بخصوص مثلا المنتوجات لضمان استمرريتها.



جدول رقم (27): كيفية تجسيد المناخ الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
33.33	7	تخصيص نادي لتبادل وجهات النظر
33.33	7	تخصيص قاعة الإنترنت
33.33	7	تخصيص مكتبة أفراد المؤسسة
99.99	21	المجموع

من خلال جدول رقم (27) نلاحظ أن نفس النسبة التي تقدر ب 33.33 % للمبحوثين بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تجسد المناخ الاتصالي للعمال عن طريق تخصيص نادي لتبادل وجهات النظر بين العمال و كذلك تخصيص قاعة الإنترنت و أيضا تخصيص مكتبة لأفراد المؤسسة .

من خلال هذه البيانات تتضح أهمية المناخ الاتصالي بالنسبة للمؤسسة و دوره الفعال في تطوير أساليب العمل و السهر على تخصيص قاعات و نوادي و مكاتب لتحسين الظروف السائدة داخل المؤسسة.

جدول رقم (28): مدى إعلام المؤسسة بجل القرارات و الإجراءات المتخذة في تحسين أداء العمال.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
93.33	28	نعم
6.66	2	لا
99.99	30	المجموع

- ◀ من خلال الجدول رقم (28) أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن هناك قرارات و إجراءات متخذة في تحسين أداء العمال بنسبة تقدر ب 93.33% في حين 6.66% ينفون على عدم وجود قرارات متخذة في تحسين أداء العمال.
- ◀ من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح أن الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهمون في تحسين الأداء وفق العديد من الإجراءات و القرارات و القواعد التي تتبع من أجل توفير خدمة أحسن و الحرص على متابعتها.

جدول رقم (29): كيفية إعلام أفراد المؤسسة عن القرارات و الإجراءات المتخذة في العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة	الاحتمالات
42.85	12	الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة	
25	7	الإستراتيجية المتبعة بالمؤسسة	
32.14	9	الطرق و المناهج و الأساليب الواجب إتباعها بالمؤسسة	
99.99	28	المجموع	

- ◀ من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن أفراد المؤسسة يقدمون قرارات و إجراءات التي تتخذ في العمل أولا عن طريق الأسس و المبادئ القائمة بالمؤسسة بنسبة تقدر ب42.85 %، ثم تليها الطرق و المناهج و الأساليب الواجب إتباعها بالمؤسسة ب32.14 %، و في المرتبة الأخيرة الإستراتيجية المتبعة بالمؤسسة 25 % .
- ◀ فحسب الأرقام المشار إليها أعلاه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تتخذ مختلف الإجراءات و القرارات لتحديد أداء العمال إما بوضع أسس و مبادئ معينة أو بوضع إستراتيجية معينة، نلاحظ دائما أنها تسعى لبذل مجهودات أكثر لتحسين جودة و نوعية الخدمة.

جدول رقم (30): طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر تقوم على أساس استخدام أساليب اتصالية:

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
13.33	04	قديمة غير ملائمة
86.66	26	جديدة ملائمة
99.99	30	المجموع

من خلال جدول رقم (30) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يستخدمون أساليب اتصالية جديدة ملائمة بنسبة 86.66%، في حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة تقدر ب 13.33% .

يتضح من خلال هذه الأرقام أن أغلبية المبحوثين يؤكدون باعتماد المؤسسة أساليب اتصالية جديدة ملائمة و هذا دليل على تطور و تقدم المؤسسة خاصة من الجانب التكنولوجي إما من خلال الوسائل المستخدمة: الإنترنت، البريد الالكتروني....و كذلك التعامل مع الزبائن عبر صفحات الخاصة بالمؤسسة مما يسمح بتطور طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو .

جدول رقم (31): القوانين و الضوابط التي تحكم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
53.33	16	احترام الوقت و المواعيد
23.33	07	عدم التغيب
23.33	07	احترام آداب الحديث و المعاملة
99.99	28	المجموع

من خلال جدول رقم (31) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تحكمهم مجموعة من الضوابط في مؤسسة اتصالات الجزائر نجد أولا احترام الوقت و المواعيد بنسبة تقدر ب 53.33%، ثم نجد عدم التغيب و احترام آداب الحديث و المعاملة بنفس النسبة التي تقدر ب 23.33%.

بناء على هذه الأرقام المشار إليها أعلاه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تقدم عدة قوانين و ضوابط التي تحكم العمال خلال العمل خاصة احترام الوقت و المواعيد لذلك نجد أن هذه المؤسسة دائما في تطور ملحوظ تقدم خدمة في القمة كونها عنصر أساسي لضمان السيورة الحسنة و تحسين الخدمة بالنسبة لها .

جدول رقم (32): سعي مؤسسة اتصالات الجزائر لتشجيع العمل الجماعي.

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
86.66	26	نعم
13.33	4	لا
99.99	30	المجموع

- من خلال جدول رقم (32) نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تشجع العمل الجماعي بنسبة تقدر بـ 86.66%، في حين 13.33% ينفون ذلك .
- يتضح من خلال هذه الأرقام أن أغلبية المبحوثين يؤكدون باعتماد المؤسسة على تشجيع العمل الجماعي.
- العمل الجماعي عنصر مهم و أساسي في تكوين العلاقات بين أفراد المؤسسة و خلق تبادل الأفكار و المعلومات و مختلف الاقتراحات لحل المشاكل المتعلقة في مجال عمالهم داخل المؤسسة .

جدول رقم (33): مساهمة العمل الجماعي في :

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
50	13	خلق جو من التفاهم و التنسيق بين أفراد المؤسسة
50	13	تشجيع التواصل و الحوار و التبادل
100	26	المجموع

- من خلال الجدول رقم (33) نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تساهم في خلق العمل الجماعي و ذلك عن طريق خلق جو من التفاهم و التنسيق بين أفراد المؤسسة و كذلك تشجيع التواصل و الحوار و التبادل بنفس النسبة تقدر بـ 50%.

بناء على هذه الأرقام المشار إليها أعلاه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مساهمة بالعمل الجماعي الذي يخلق بجو من التقاهم أو تشجيع التواصل و هذه النقطة مهمة في مختلف المؤسسات لأنه يلعب دور مهم و نظرة استشرافية نحو المستقبل.

جدول رقم (34): التخطيط على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لتطوير المسار الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
76.66	23	نعم
23.33	07	لا
99.99	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن هناك تخطيط على مستوى المؤسسة لتطوير المسار الوظيفي بنسبة تقدر ب 76.66 % في حين ينفون بعدم وجود تخطيط مؤسسة على مستوى المؤسسة بنسبة تقدر ب 23.33 %.

يتضح من خلال هذه الأرقام أن أغلبية المبحوثين يعتمدون بتخطيط على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لتطوير المسار الوظيفي كونهم عنصر أساسي لتنظيم و استمرارية المؤسسة و كذلك السعي لفهم ثقافة مع مواكبة تطورات العصر لتحقيق مختلف أهدافها.

جدول رقم (35): مدى تجسيد التخطيط على مستوى المؤسسة لتطوير المسار الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
8.69	02	تحديد نقاط قوة و ضعف كل موظف
82.60	19	تحديد قدرات و مهارات كل موظف
8.69	02	تحديد مدى تحكمه في تكنولوجيا الاتصال
99.98	23	المجموع

من خلال الجدول رقم (35) نلاحظ أن مؤسسة اتصالات الجزائر تجسد عملية التخطيط لتطوير المسار الوظيفي أولا عن طريق تحديد قدرات و مهارات كل موظف بنسبة تقدر ب 82.60% ثم يليها عن طريق تحديد نقاط قوة و ضعف كل موظف و تحديد مدى تحكمه في تكنولوجيا الاتصال بنسبة تقدر ب 8.69%.

بناء على هذه الأرقام المشار إليها أعلاه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل دائما على التخطيط و التنظيم و بفعل العمل بدون أي مشاكل أو عوائق و تعتمد على مختلف الاستراتيجيات و كذلك مختلف المهارات التي يتمكن من خلالها الموظف مما يسمح دائما بتغيير نحو الجديد و التقدم في المسار الوظيفي.

جدول رقم (36): المعوقات الاتصالية التي تعيق أداء الموارد البشرية

النسبة	التكرار	الإجابة الاحتمالات
26.66	08	عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال
30	09	ضعف مهارات الاتصال عند العمال
20	06	ضعف التكوين و التدريب على الاتصال الجديد
23.33	07	عدم وجود إستراتيجية اتصالية واضحة
99.99	28	المجموع

- ◀ من خلال الجدول رقم (36) نلاحظ أن من اغلب المعوقات الاتصالية التي تعيق أداء الموارد البشرية تتميز في ضعف مهارات الاتصال بين العمال بنسبة تقدر ب 30% ثم تليها في عدم التحكم في التكنولوجيا الاتصال بنسبه تقدر ب 26.66% ثم تليها المرحلة الثالثة التي تتمثل في عدم وجود إستراتيجية اتصالية واضحة بنسبة تقدر ب 23.33% و في المرحلة الأخيرة ضعف التكوين و التدريب على الاتصال الجديد بنسبة 20%.
- ◀ منه نستنتج أن عدم تمكن الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر لكسب الكم المناسب من المهارات الاتصالية مما تعرقل في تحسين أداء و كذلك ضعف التحكم في

تكنولوجيا الاتصال كما نجد اغلب المبحوثين عندهم أقدمية في العمل و لا يستطيعون التحكم في التكنولوجيا الجديدة.

ب- التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة

جدول رقم (37): علاقة متغيرات الدراسة بمدى تدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو و تبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية.

المجموع		هل تدعم مؤسستكم تبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية ؟				الإجابة		المتغير
		لا		نعم				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
13.33	4	11.11	1	14.28	3	من 20 إلى 29 سنة		السن
26.66	8	33.33	3	23.80	5	من 30 إلى 39 سنة		
40	12	44.44	4	38.09	8	من 40 إلى 49 سنة		
20	6	11.11	1	23.80	5	50 سنة فما فوق		
99.99	30	99.99	9	99.91	21	المجموع		
/	/	/	0	0	0	المتوسط		المستوى التعليمي
26.66	8	44.44	4	19.04	4	ثانوي		
36.66	11	22.22	2	42.85	9	جامعي		
36.66	11	33.33	3	38.09	8	تكوين مهني		
99.98	30	99.99	9	99.98	21	المجموع		
23.33	7	22.22	2	23.80	5	من سنة إلى 5 سنوات		الاقدمية في العمل
46.66	14	55.55	5	42.85	9	من 6 سنوات إلى 10 سنوات		
6.66	2	11.11	1	4.76	1	من 11 سنة إلى 20 سنة		
23.33	7	11.11	7	28.57	6	أكثر من 20 سنة		
99.98	30	99.98	9	99.98	21	المجموع		

من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين، من الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) يؤكدون بتدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر الموارد البشرية بكل الخبرات و المعارف و التجارب الفنية و التطبيقية بنسبة تقدر ب 38.09% ثم تليه الفئة العمرية الثانية و الرابعة بنفس النسبة تقدر ب 23.80% و في النسبة الأخيرة الفئة العمرية ما بين (20 إلى 29 سنة) بنسبة تقدر ب 14.28% .

منه نستنتج أن الفئة العمرية من (40 إلى 49 سنة) أكثر أقدمية لذلك قامت بالعديد من التجارب و لديها الكثير من الخبرات داخل المؤسسة كونها تكتسي أهمية بالغة خلال العمل أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من دون المستوى الجامعي يؤكدون بتدعيم تبادل المعارف و الخبرات في مؤسسة اتصالات الجزائر في تيزي وزو و ذلك بنسبة تقدر ب 42.85% ثم يليه الموارد البشرية من ذوي المستوى تكوين مهني بنسبة 38.9% و في الأخير المستوى الثانوي بنسبة 19.04% .

و تلك النسبة العالية لدى الفئة الجامعية تعود إلى أن تبادل الخبرات و المعارف هو السبيل الوحيد من أجل تحسين الأداء و كسب صورة أفضل بينهم و كذلك للزبائن، في حيث نجد النسب منخفضة في المستويات المتبقية منه نستخلص أن تبادل المعارف و الخبرات و التجارب عنصر أساسي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

◀ أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) يؤكدون مدى أهمية و قيمة الخبرات و المعارف و التجارب بنسبة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو و ذلك بنسبة تقدر ب 42.85% ثم يليه الذين لهم الأقدمية (أكثر من 20 سنة) بنسبة تقدر ب 28.57% ثم تليها الفئة .

جدول رقم (38): علاقة متغيرات الدراسة باعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على أساليب إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة لأخرى

المجموع		هل يتم الاعتماد في مؤسستكم على أساليب اتصالية إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة لأخرى؟						الإجابة المتغير	
		كفاءة		فعالية		حداثـة و تطور			
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
33.33	10	37.5	3	37.5	3	28.57	4	ذكر	الجنس
66.66	20	62.5	5	62.5	5	71.42	10	أنثى	
99.99	30	100	8	100	8	99.99	14	المجموع	
16.66	5	16.66	2	16.66	1	18.18	2	من سنة إلى 5 سنوات	الاقدمية في العمل
20	6	16.66	2	16.66	1	27.27	3	من 6 إلى 10 سنوات	
50	15	50	6	50	4	45.45	5	من 11 إلى 20 سنة	
13.33	4	16.66	2	16.16	1	9.09	1	أكثر من 20 سنة	
99.99	30	99.98	12	99.98	7	99.99	11	المجموع	
36.66	11	40	4	40	2	45.45	5	موظف	الصفة
36.66	11	40	4	40	4	27.27	3	إداري	
13.33	4	10	1	10	1	18.18	2	عون إداري	
13.33	4	10	1	10	2	9.09	1	تقني	
99.98	30	100	10	100	9	99.99	11	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يعتمدون على أساليب اتصالية إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة لأخرى التي و التي تتمثل في الكفاءة، الفعالية، حداثة و تطور حيث يحتل أسلوب الكفاءة المرتبة الأولى بنسبة 71.42%، أما الفعالية، الحداثة و التطور تحصلت على نفس النتيجة التي تقدر ب 62.5%.

إذا نستنتج أن الإناث تستعمل أكثر الأساليب الاتصالية الإدارية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر كونها تحسن صورة المؤسسة و كذلك الخدمة، مقارنة بالذكور الأقل تفاعلا منه نستخلص أن أسلوب الكفاءة من أهم الأساليب الاتصالية التي تستخدم داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فيوضح لنا أن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 سنوات إلى 20) يؤكدون أن الأسلوب الاتصالي المتمثل بالكفاءة من أهم الأساليب الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بترجي وزو بنسبة 45.45%.

ثم يليه في المرتبة الثالثة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 18.18% و في الأخير (20 سنة فما فوق) بنسبة 9.09% أما ارتفاع النسبة لدى الأفراد المبحوثين الذين لهم الأقدمية (من 11 سنة إلى 20 سنة) يعود إلى كونهم يعملون على إثبات قدراتهم و مهاراتهم الاتصالية .

◀ أما الجدول المتعلق بمتغير الصفة فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين في صفة موظف يستخدم أكثر الأساليب الاتصالية و ذلك بنسبة تقدر ب 45.41% في أسلوب الكفاءة و الإداريين بنسبة 27.27% و كذلك العون الإداري بنسبة 18.28% ، و في الأخير التقني بنسبة 9.09%.

◀ من خلال هذه المقاربات الرقمية ،يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة موظف يمثلون بنسبة كبيرة بكونهم يستخدمون أكثر الأساليب الاتصالية الإدارية في الكثير من الحالات.

جدول رقم (39): علاقة متغيرات الدراسة بالأمر التي يتم التركيز عليها عند توزيع المهام و الوظائف على العمال

عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

الإطار التطبيقي للدراسة

المجموع		عند توزيع المهام و الوظائف على العمال هل يتم التركيز على؟								الإجابة	
		الاستعداد لتقبل ضرورة التعبير		قدرة العمال على مواجهة المشاكل		استعداد العمال		شخصية العامل			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
33.33	10	20	2	40	2	33.33	2	44.44	4	ذكر	الجنس
66.66	20	80	8	60	3	66.66	4	55.55	5	أنثى	
99.99	30	100	10	100	5	99.99	6	99.99	9	المجموع	
16.66	5	20	1	20	1	11.11	1	18.18	2	سنة إلى 5 سنوات	الأقدمية في العمل
20	6	20	1	20	1	11.11	1	27.27	3	6 إلى 10 سنوات	
50	15	60	3	40	2	55.55	5	45.45	5	11 إلى 20 سنة	
13.33	4	/	/	20	1	22.22	2	9.09	1	20 فما فوق	
99.99	30	100	5	100	5	99.99	9	99.99	11	المجموع	
36.66	11	50	2	22.22	2	42.85	3	40	4	موظف	الصفة
36.66	11	50	2	4.44	4	28.57	2	30	3	إداري	
13.33	4	/	/	22.22	2	/	/	20	2	عون إداري	

عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

الإطار التطبيقي للدراسة

13.33	4	/	/	11.11	1	28.57	2	10	1	تقني	
99.98	30	100	4	99.99	9	99.99	7	100	10	المجموع	

- ◀ ن خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الإناث يؤكدون على مدى توزيع المهام و الوظائف بمؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة تقدر ب 66.66% مقارنة بنسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 33.33%.
- ◀ لذا يتضح لنا أن توزيع المهام و الوظائف على العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر تركز على مجموعة من الخصائص من أجل تحسين صورتها و هذه النسبة العالية لدى الإناث تعكس حرصهن على بناء ثقافة للمؤسسة من خلال العمل الجيد بأقصى وقت ممكن و بناء صورة ايجابية لديهم.
- ◀ منه نلخص أن مهام العمال يساهم في بناء ثقافة المؤسسة أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فيوضح لنا أن أغلبية المبحوثين بين فئة (11 سنة إلى 20 سنة) تمثل نسبة تقدر ب 60%، ثم فئة ما بين (سنة إلى 5 سنوات) و كذلك فئة(فوق 20 سنة) أيضا فئة (5 إلى 10 سنوات) تمثل نفس النسبة تقدر ب 20 %حيث نلاحظ ارتفاع النسب لدى الأفراد المبحوثين الذين لديهم أقدمية (11 سنوات إلى 20 سنة) التي تركز على مختلف الخصائص للقيام بأي مهام داخل مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تحسين صورة المؤسسة ،و هذا يعود إلى التحاقهم المبكر بهذه المؤسسة و معرفتهم بمختلف مهامها و أدوارها ثم نجد النسب تتناقص نتيجة التحاقهم الحديث بهذه المؤسسة و عدم تأقلمهم.

منه نستنتج أن من أجل تحسين صورة المؤسسة يجب مراعاة الكثير من النقاط التي تعتبر الركيزة الرئيسية بالنسبة لها و التي تتمثل في كيفية توزيع المهام للعمال ليكون بأحسن وجه.

و فيما يخص متغير الصفة، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين يركزون على المهام و الوظائف داخل المؤسسة تتمثل في صفة الموظف بنسبة تقدر ب 50%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة موظف و إداري يمثلون أعلى نسبة على غرار الصفات الأخرى كونهم داخل مجال العمل باستخدام مختلف المهارات و الوظائف عن طريق مختلف الخصائص لتكون النتيجة في العمل جيدة ملائمة من طبيعة الخدمة و كذلك دائما في تحسين صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي و كذلك المنافس.

جدول رقم (40): علاقة متغيرات الدراسة بتوفير مؤسسة اتصالات الجزائر مناخا اتصاليا

لتطوير قدرات الموارد البشرية

المجموع		هل تدعم مؤسساتكم تبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية ؟				الإجابة		المتغير	
		لا		نعم					
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
33.33	10	31.57	6	36.36	4	ذكر	الجنس		
66.66	20	68.42	13	63.63	7	أنثى			
99.99	30	99.99	19	99.99	11	المجموع			
13.33	4	14.28	2	12.5	2	من 20 إلى 29 سنة		السن	
33.33	10	42.85	6	25	4	من 30 إلى 39 سنة			
43.33	13	28.57	4	56.25	9	من 40 إلى 49 سنة			
10	3	14.28	2	6.25	1	50 سنة فما فوق			
99.99	30	99.98	14	100	16	المجموع			
/	/	/	/	/	/	المتوسط		المستوى التعليمي	
13.33	4	11.11	1	14.28	3	ثانوي			
76.66	23	77.77	7	76.19	16	جامعي			
10	3	11.11	1	9.52	2	تكوين مهني			
99.99	30	99.99	9	99.99	21	المجموع			
16.66	5	13.33	2	20	3	من إلى 5 سنوات			

20	6	20	3	20	3	من 6 إلى 10 سنوات	الاقدمية
50	15	53.33	8	46.66	7	من 11 إلى 20 سنة	في
13.33	4	13.33	2	13.33	2	أكثر من 20 سنة	العمل
99.99	30	99.99	15	99.99	15	المجموع	

◀ نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية المبحوثين من الإناث يجمعون

على أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر مناخا اتصاليا بنسبة تقدر ب 63.63%، مقارنة

بنسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 36.36% .

◀ من خلال هذه المقاربات الرقمية يتضح لنا بأن ارتفاع النسبة لدى الإناث يرجع إلى كونه

اتصالات الجزائر تقدم مختلف الإمكانيات و الوسائل و تلبية مختلف متطلبات العمال

لتلبيها مقابل ذلك نلاحظ أن بقية أغلبية الأفراد المبحوثين، كذلك الإناث بنسبه

68.42% ينفون توفير المناخ الاتصالي الملائم داخل المؤسسة المنخفضة بنسبة

31.57% منه نستخلص في الأخير بأن المناخ الاتصالي داخل المؤسسة عنصر مهم

من أجل تطوير قدرات الموارد البشرية بصفة عامة.

◀ أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية الأولى

(من 30 إلى 39 سنة) ينفون توفير مناخ اتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة

تقدر ب 42.86% ثم تليه المرتبة الثانية من الفئة العمرية (40 سنة إلى 49 سنة)

بنسبة 28.57% ثم تليه المرتبة الثالثة ما بين (20 سنة إلى 29 سنة) و كذلك (ما فوق 50 سنة) بنسبة 14.28%.

و ترجع تلك النسبة العالية لدى الفئة العمرية الأولى (من 40 إلى 49 سنة) كونهم يرون بأن هناك أهمية بالغة وجود مناخ اتصالي ملائم يساعد العمال باكتساب قدرات عالية خلال العمل لدى مؤسسة اتصالات الجزائر.

فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بمدى توفير مناخ ملائم خلال العمل لتطوير قدرات الموارد البشرية بنسبة تقدر ب 70.19% في حين نجد النسب تنخفض في جميع المستويات المتبقية.

و تلك النسبة العالية لدى الفئة الجامعية ،تعود إلى أن المناخ الاتصالي مهم داخل المؤسسة و يعد الرمز الوحيد لتطوير قدرات العمال لمؤسسة اتصالات الجزائر و عنصر أساسي لتطوير مختلف قدرات العمال و يسمح بتسيير مختلف نشاطاتها بالشكل اللازم.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لديهم أقدمية (11 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 46.66% و يؤكدون بتوفير مناخ اتصالي مناسب لتطوير القدرات و كسب الثقة خلال العمل لأنه يوفر مكانة داخل المؤسسة بدونه لا يتوفر المناخ الملائم للعمل.

◀ ثم تليها فئة (من سمة إلى 5 سنوات) و كذلك فئة (6 سنوات إلى 10 سنوات) نفس النسبة تتمثل في 30% و في الأخير تنخفض النسبة إلى 13.33% لفئة (20 سنة ما فوق).

◀ منه نستنتج أن المناخ الاتصالي عامل مهم في تطوير و تقديم قدرات العمال و الموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر و هذا من خلال تحسين العمل و جودته لذا فالثقافة الاتصالية لها دور كبير في تحسين العمل لدى الموارد البشرية داخل أي منظمة.

جدول رقم (41): علاقة متغيرات الدراسة بإعلام أفراد المؤسسة بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل بمساهمة تحسين أفراد المؤسسة.

المجموع		هل إعلام الأفراد المؤسسة بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم بأداء العمال ؟				الإجابة	المتغير	
		لا		نعم				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
/	/	/	/	/	/	المتوسط	المستوى التعليمي	
13.33	4	28.57	2	8.69	2	ثانوي		
76.66	23	42.85	3	86.95	20	جامعي		
10	3	28.57	2	4.34	1	تكوين مهني		
99.99	30	99.99	7	99.98	23	المجموع		
16.66	5	16.66	2	16.66	3	من سنة إلى 5 سنوات	الاقدمية في العمل	
20	6	25	3	16.66	3	من 6 إلى 10 سنوات		
50	15	41.66	5	55.55	10	من 11 سنة إلى 20 سنة		
13.33	4	16.66	2	11.11	2	أكثر من 20 سنة		
99.99	30	99.98	12	99.98	18	المجموع		
36.67	11	37.5	3	44.44	8	موظف	الصفة	
13.33	4	12.5	1	16.66	3	إداري		
36.67	11	25	2	50	9	عون إداري		
13.33	4	25	2	11.11	2	تقني		

100	30	97	8	12.21	18	المجموع
-----	----	----	---	-------	----	---------

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بأن إعلام أفراد المؤسسة بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم في تحسين أداء العمال بنسبة 86.95% يليه من ذوي المستوى الثانوي بنسبة تقدر ب 8.96% و في الأخير مستوى التكوين المهني بنسبة تقدر ب 4.34% و تنعدم في المستوى المتوسط.

من خلال هذه البيانات الرقمية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يمثلون نسبة كبيرة كونهم يتمتعون باتخاذ مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تساهم في تحسين أداء العمل داخل مؤسسة اتصالات الجزائر .

مقابل ذلك نلاحظ أن أغلبية المبحوثين في المستوى الجامعي ينفون بأن المؤسسة لم تقدم لهم القرارات و الإجراءات بنسبة 85.42% ثم تنخفض النسبة في المستويات الأخرى منه نستخلص في الأخير أن إعلام المؤسسة اتصالات الجزائر بكل القرارات و الإجراءات المتخذة تساعد العمال في تحسين أداء و تسمح بضمان السير الحسن للمؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 إلى 20 سنة) تمثل النسبة 55.56% يؤكدون بأن المؤسسة تسمح بإعلام العمال بقراراتها و إجراءاتها المتخذة ثم تليها من (سنة إلى 5 سنوات) كذلك

من (6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 16.66% و في الأخير فئة (20 فما فوق) بنسبة تقدر ب 11.11%.

➤ هذه النسبة العالية لدى فئة (من 11 إلى 20 سنة) تعود إلى كونهم لهم أقدمية في المؤسسة و عرفوا على مدى اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

➤ فيما يتعلق بمتغير الصفة ،نلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون بإعلام المؤسسة بمختلف الإجراءات و القرارات تسمح بتحسين الأداء تتمثل في الإداريين بنسبة 50% ثم تليها صفة الموظف بنسبة تقدر ب 44.44% ثم تليها عون إداري بنسبة تقدر ب 16.66% و في الأخير التقني بنسبة تقدر ب 11.11%.

➤ من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة الإداري يمثل أعلى نسبة على غرار الصفات الأخرى كونهم يتعاملون أكثر مع القرارات و الإجراءات المتخذة من طرف المؤسسة و كذلك تساهم في تحسين أداء العمل بصفه أفضل.

جدول رقم (42): علاقة متغيرات الدراسة بطبيعة الوسائل المستخدمة في العمل.

المجموع		هل طبيعة العمل بمؤسستكم تقوم على استخدام وسائل اتصالية؟				الإجابة		المتغير
		جديدة ملائمة		قديمة غير ملائمة				
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار			
33.33	10	20.83	5	83.33	5	ذكر	الجنس	
66.66	20	79.16	19	16.66	1	أنثى		
99.99	30	99.99	24	99.99	6	المجموع		
/	/	/	/	/	/	المتوسط	المستوى التعليمي	
13.33	4	11.11	3	33.33	1	ثانوي		
76.66	23	81.48	22	33.33	1	جامعي		
10	3	7.40	2	33.33	1	تكوين مهني		
99.99	30	99.99	27	99.99	3	المجموع		
16.66	5	17.64	3	15.38	2	من سنة إلى 5 سنوات		
20	6	17.64	3	23.07	3	من 6 سنوات إلى 10		

الاقدمية	سنوات					
في العمل	من 11 سنة إلى 20 سنة	7	53.84	8	47.05	15
	أكثر من 20 سنة	1	7.67	3	17.64	4
المجموع		13	99.98	17	99.97	30
						50

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية العمال المبحوثين من الإناث يؤكدون بأن الوسائل الاتصالية المستخدمة داخل المؤسسة جديدة ملائمة، و ذلك بنسبة تقدر ب 79.16%، مقارنة بنسبة الذكور المنخفضة التي تمثل 20.53% من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن ارتفاع النسبة لدى الإناث يعود إلى كون أن النسبة العالية لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي تنحصر في الإناث لذلك تستخدم الوسائل الجديدة الملائمة خلال العمل.

مقابل ذلك نلاحظ أن بقية أغلبية العمال المبحوثين من الذكور ينفون استخدام مؤسسة اتصالات الجزائر الوسائل الجديدة الملائمة بنسبه تقدر ب 83.33% و يؤكدون بأنها تستخدم وسائل قديمة ملائمة .

منه نستخلص في الأخير بأن الوسائل المستخدمة خلال العمل مهمة كونها العامل الوحيد لتحسين جودة العمل و ذلك خاصة من خلال الوسائل الجديدة الملائمة عن طريق التكنولوجيا الحديثة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة تقدر ب 81.48% ثم يليه مستوى ثانوي بنسبة تقدر ب 11.11% و في الأخير تليه 7.40% أما مستوى متوسط تتعدم النسبة 0%.

منه نستخلص أن المستوى الجامعي أعلى نسبة مقابل المستويات الأخرى لأن مستوى الجامعيين بارزة داخل المؤسسة و تستخدم تطور التكنولوجيا عن طريق الوسائل الجديدة الملائمة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من الفئة ما بين (11 إلى 20 سنة) يؤكدون بمدى استعمال مؤسسة اتصالات الجزائر الوسائل الجديدة بنسبة تقدر ب 47.5% و ذلك كونهم عندهم أقدمية في العمل ثم تلي المرتبة الثانية تمثل (6 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 23.07% ثم تلي من (سنة إلى خمس سنوات) تمثل 15.38% و في الأخير (20 سنة ما فوق) بنسبة تقدر ب 7.69%.

◀ و تلك النسبة العالية لدى العمال المبحوثين الذين لهم أقدمية (11 إلى 20 سنة) تعود إلى الخبرة الكبيرة المكتسبة من خلال عملهم الطويل على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر و ملاحظتهم لاستخدام الكبير لوسائل الاتصال الجديدة.

جدول رقم (43):علاقة متغيرات الدراسة بتحكم مؤسسة اتصالات الجزائر العمال أهم

القوانين و الضوابط التي لا يمكن تجاوزها في المؤسسة

المجموع		ما هي أهم القوانين و الضوابط التي تحكم بمؤسستكم و التي عليكم عدم تجاوزها و احترامها؟						الإجابة	
		احترام آداب الحديث و المعاملة		عدم التغيب		احترام الوقت و المواعيد			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	المتغير	
33.33	10	44.44	4	37.5	3	23.07	3	ذكر	الجنس
66.66	20	55.55	5	62.5	5	76.92	10	أنثى	
99.99	30	99.99	9	100	8	99.99	13	المجموع	
13.33	4	14.28	1	9.09	1	16.66	2	من 20 إلى 25 سنة	السن
33.33	10	/	/	45.45	5	41.66	5	من 30 إلى 39 سنة	
43.33	13	71.42	5	36.36	4	33.33	4	من 40 إلى 45 سنة	
10	3	14.28	1	9.09	1	8.33	1	50سنة فما فوق	
99.99	30	99.98	7	99.99	11	99.98	12	المجموع	
16.66	5	/	/	25	3	18.18	2	سنة إلى 5 سنوات	

16.66	5	14.28	1	25	3	18.18	2	6 إلى 10 سنوات	الأقدمية في العمل
50	15	71.42	5	41.66	5	45.45	5	11 إلى 20 سنة	
13.33	4	14.28	1	8.33	1	18.18	2	20 فما فوق	
96.65	30	99.98	7	99.99	12	99.99	11	المجموع	

- ◀ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس ، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الإناث تحترم مختلف القوانين و الضوابط داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو و هذه بنسبة تقدر ب 76.92% خاصة احترام الوقت ثم تليها عدم التغيب و احترام آداب الحديث و المعاملة.
- ◀ في المقابل أغلبية المبحوثين من الذكور يحترم آداب الحديث و المعاملة بنسبة تقدر ب 44.44%.
- ◀ إذا نستنتج أن الإناث أكثر استخداما و احتراما للقوانين و الضوابط السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لطبيعتها المعروفة بالخوف و التردد عكس الذكور الذين يمتازون بالجرأة و الشجاعة.
- ◀ منه نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع مجموعة من الضوابط و القوانين التي تحكم العمال و لا يمكن تجاوزها.
- ◀ أما الجدول المتعلق بمتغير السن، فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) و كذلك من (40 إلى 45 سنة) تحترم قوانين الصادرة داخل المؤسسة و ذلك بنسبة تقدر ب 45.45% عدم التغيب و كذلك احترام آداب الحديث و المعاملة بنسبة 71.42%.

- منه نستنتج أن الفئة العمرية من (30 إلى 39 سنة) و كذلك من (40 إلى 49 سنة) أكثر احتراماً و تعاملًا للقوانين و أكثر صرامة و دقة بتتابع مختلف الضوابط التي تقدرها المؤسسة كون احترام قوانينها تكتسي أهمية بالغة في المحيط الداخلي للمؤسسة.
- أما من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية من (11 إلى 20 سنة) تحترم أكثر ضوابط المؤسسة بنسبة تقدر ب 71.42%.
- ثم تليها المرتبة الثانية (من 6 إلى 10 سنوات) و كذلك (من 20 سنة فما فوق) نفس النسبة تقدر ب 14.28% و المرتبة الأخيرة (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة تقدر ب 25%.
- منه نستخلص أن المرتبة الأولى (من 11 إلى 20 سنة) تمثل نسبة عالية يؤكدون بمدى احترام عمال مؤسسة اتصالات الجزائر القوانين و الضوابط الصادرة من المؤسسة .
- منه نستنتج بأن هذه المرتبة أكثر أقدمية كونها اكتسبت الكثير من التجارب و الخبرات داخل المؤسسة من خلال احترامها و عدم تجاوزها لضوابط التي تحكمها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.
- جدول رقم (44):** علاقة متغيرات الدراسة بأهم المعوقات الاتصالية التي تعيق أداء الموارد البشرية .

المجموع		ما هي المعوقات التي تعيق أداء الموارد البشرية؟								الإجابة	
		عدم وجود إستراتيجية		ضعف التكوين و التدريب		ضعف مهارات الاتصال		عدم التحكم في التكنولوجيا			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	المتغير	
33.33	10	25	2	44.44	4	33.33	2	28.57	2	ذكر	الجنس
66.66	20	75	6	55.55	5	66.66	4	71.42	5	أنثى	
99.99	30	100	8	99.99	9	99.99	6	99.99	7	المجموع	
/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	متوسط	المستوى التعليمي
13.33	4	/	/	20	1	33.33	2	8.33	1	ثانوي	
76.66	23	100	7	60	3	50	3	83.33	10	جامعي	
10	3	/	/	20	1	16.66	1	8.33	1	تكوين مهني	
99.99	30	100	7	100	5	99.99	6	99.99	12	المجموع	
36.66	11	20	1	60	3	40	4	30	3	موظف	الصفة
13.33	4	/	/	/	/	20 ⁰⁴	2	20	2	إداري	

عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة

الإطار التطبيقي للدراسة

36.66	11	60	3	20	1	30	3	40	4	عون إداري	
13.33	4	20	1	20	1	10	1	10	1	تقني	
99.98	30	100	5	100	5	100	10	100	10	المجموع	

- من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من الإناث تؤكد بأن هناك الكثير من المعوقات الاتصالية التي تعيق في الأداء بنسبة تقدر ب 75% التي تمثل بعدم وجود إستراتيجية تنخفض النسبة في الكثير من المعوقات التي تتمثل في عدم وجود إستراتيجية و كذلك ضعف مهارات الاتصال و ضعف التكوين و التدريب.
- إذا نستنتج أن الإناث أكثر معاناة للمعوقات الاتصالية التي تعيقها خلال أداء العمل و مختلف النشاطات و الخدمات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- منه نستخلص أن عدم وفرة إستراتيجية ملائمة التي تساعد العمال خلال العمل لأنها ضرورية و هي بمثابة العمود الفقري للمؤسسة و عدم وجودها ينقص من جودة الخدمة.
- أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ،فيتضح لنا ،بأنه أغلبية المبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي يؤكدون وجود الكثير من المعوقات داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 83.33% مما يضعف الأداء، ثم تليه مستوى ثانوي مع التكوين المهني بنفس النسبة التي تقدر ب 20%.
- و تلك النسبة العالية لدى الفئة الجامعية، تعود إلى أن تعاني الكثير من المعوقات و العراقيل التي تعيقها خلال العمل خاصة في ضعف مهارات الاتصال و كذلك ضعف التدريب و التكوين و أيضا عدم التحكم التام للتكنولوجيا الحديثة .
- منه نستنتج أن مؤسسة اتصالات الجزائر يجب أن توفر مختلف الطرق من أجل أن يكون تحسين في الأداء من طرف الموارد البشرية التابعة لها.

- ◀ فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الصفة، فيتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين يعانون الكثير من المعوقات هم بصفة موظف و ذلك بنسبة تقدر ب 60% ثم تليها الإداري بنفس النسبة 60% ثم تنتهي بعون إداري أيضا بنفس النسبة 20%.
- ◀ من خلال المقاربات الرقمية، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة الموظف يمثلون نسبة عالية كونهم أكثر تضررا لمختلف المعوقات التي توجد داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو خاصة من حيث التدريب، التكوين، وفرة مهارات الاتصال، وجود إستراتيجية....الخ

جدول رقم (45): علاقة متغيرات الدراسة بمدى تخطيط مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف التنظيمية.

المجموع		كيف يتم التخطيط في مؤسستكم لتحقيق الأهداف التنظيمية بالمؤسسة؟								الإجابة المتغير	
		وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات		تحديد أهداف معينة		اتخاذ إجراءات و قرارات معينة		وضع قواعد و قوانين			
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار		
33.33	10	23.07	3	50	2	40	2	37.5	3	ذكر	الجنس
66.66	20	76.92	10	50	2	60	3	62.5	5	أنثى	
99.99	30	99.99	13	100	4	100	5	100	8	المجموع	
16.66	5	/	/	28.57	2	14.28	1	18.18	2	من سنة إلى 5 سنوات	اقدامية في العمل
20	6	20	1	14.28	1	28.57	2	18.18	2	من 6 إلى 10 سنوات	
50	15	60	3	57.14	4	42.85	3	45.45	5	من 11 إلى 20 سنة	
13.33	4	20	1	/	/	14.28	1	18.18	2	20 سنة فما فوق	
99.99	30	100	5	99.98	7	99.98	7	99.99	11	المجموع	

36.66	11	50	2	50	2	20	2	41.66	5	موظف	الصفة
13.33	4	/	/	25	1	10	1	16.66	2	إداري	
36.66	11	50	2	25	1	50	5	25	3	عون إداري	
13.33	4	/	/	/	/	20	2	16.66	2	تقني	
99.98	30	100	4	100	4	100	10	99.98	12	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين هي الإناث التي تمثل نسبة عالية داخل الإدارة تقدر ب 76.92% تتمثل كون مؤسسة اتصالات الجزائر تضع و تقوم بتخطيط لتصل لأهداف تنظيمية عن طريق وضع هيكل تنظيمي لتسيير العلاقات ثم تنخفض النسبة إلى 62.5% و يمثل في وضع قوانين و قواعد ثم تليها نسبة 60% من خلالها يتم وضع إجراءات مناسبة و في الأخير 50% التي تمثل في تحديد أهداف معينة.

من خلال المقاربات الرقمية التالية نستخلص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع الكثير من الإمكانيات لكي تتوصل إلى الأهداف المرغوب فيها كونها أساسية لتحقيق نظام و سيرورة مستمرة داخل المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية ، فنلاحظ بأن أغلبية المبحوثين الذين لهم أقدمية (من 11 إلى 20 سنة) يؤكدون بمدى تخطيط مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهداف تنظيمية بنسبة تقدر ب 60% ثم يليه الذين لديهم أقدمية (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 28.57% ثم تليه المرتبة الثالثة (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة 28.57% و المرتبة الأخيرة (من 20 سنة فما فوق) بنسبة تقدر ب 30%.

منه نستنتج أن النسبة العالية التي تمثل فئة (من 11 إلى 20 سنة) هي التي تملك خبرة و اكتساب تجارب في تخطيطها بمختلف الطرق لتحقيق أهداف تنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.

◀ فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الصفة، يتضح لنا بأن أغلبية المبحوثين الذين لديهم صفة موظف يقوم بالتخطيط باكتساب نظام داخل المؤسسة بنسبة تقدر ب 50% و كذلك نفس النسبة للإداري ب 50% ثم تتخفض النسبة للعون الإداري 25% ثم يليها التقني ب 20%.

◀ منه نستنتج أن صفة الموظف بارزة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بتخطيط لوضع الكثير من الإجراءات بالمؤسسة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية.

جدول رقم (46): علاقة متغيرات الدراسة بمدى تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر العمل

الجماعي.

المجموع		هل إعلام الأفراد المؤسسة بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم بأداء العمال ؟				الإجابة		المتغير	
		لا		نعم					
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
/	4	/	/	/	/	المتوسط	المستوى التعليمي		
13.33	23	33.33	2	8.33	2	ثانوي			
76.66	3	50	3	83.33	20	جامعي			
10	3	16.66	1	8.33	2	تكوين مهني			
99.99	30	99.99	6	99	24	المجموع		الاقدمية في العمل	
16.66	5	14.28	2	18.75	3	من سنة إلى 5 سنوات			
20	6	21.42	3	18.75	3	من 6 سنوات إلى 10 سنوات			
50	15	50	7	50	8	من 11 سنة إلى 20 سنة			

13.33	4	14.28	2	12.5	2	أكثر من 20 سنة	
99.99	30	99.98	14	100	16	المجموع	
36.66	11	53.84	7	23.52	4	موظف	الصفة
36.66	11	38.46	5	35.29	6	إداري	
13.33	4	7.69	1	17.64	3	عون إداري	
13.33	4	/	/	23.52	4	تقني	
99.98	30	99.99	13	99.97	17	المجموع	

من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من

ذوي المستوى الجامعي يؤكدون بمدى تشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر العمل الجماعي

و ذلك بنسبة تقدر ب 83.33% في المقابل نلاحظ المستوى الثانوي أعلى نسبة الذين

ينفون ذلك بنسبة تقدر ب 50%.

من خلال هذه المقاربات الرقمية، يتضح لنا ارتفاع النسبة لدى الجامعيين كونهم الوحيد

الذي يقبل و يدعم للعمل الجماعي لأنه يملك العديد من الفوائد في نفس الوقت يقتصر

الجهد و العمل و كذلك الوقت و يعمل على تبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم و

أيضا يكون العمال في مجال واحد و يسعى للمثابرة و الفعالية في حين تتوصل المؤسسة

الرقمي و التطور من خلال خدماتها.

- ◀ أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين الذين يؤكدون بتشجيع مؤسسة اتصالات الجزائر بالعمل الجماعي هم الذين لديهم أقدمية (من 10 إلى 20 سنة) بنسبة تقدر ب 50% ثم تنخفض النسب في المراتب الأخرى.
- ◀ و ترجع تلك النسبة العالية لدى الفئة العمرية (من 11 إلى 20 سنة) كونهم يرون أن العمل الجماعي ضروري و لا يمكن التخلي عنه لأنه الركيزة الأساسية في الأداء بين العمال في مختلف الخدمات و من خلال هذه الإحصائيات نلاحظ أن تشجيع العمل الجماعي سائد و موجود داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو .
- ◀ فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الصفة، فنلاحظ أن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة إداري يؤكد على مدى وفرة العمل الجماعي داخل المؤسسة و ذلك بنسبة تقدر ب 35.29% لان الإداريين يصبح لهم العمل الجماعي بمساعدتهم خلال العمل من حيث التنظيم، التخطيط، السرعة، و الدقة و كذلك الكفاءة و الفعالية.
- ◀ نستنتج أن العمل الجماعي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ضروري يمكن التخلص عنه و المصدر الوحيد لتطور اداء العمال و الموظفين .

4- عرض المقابلات و التعليق عليها

أ- المقابلة الأولى:

مقابلة مع السيدة "تومي صبرينة" مسؤولة خلية الاتصال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.¹

- ✓ س1: ما واقع الثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو ؟
- ✓ ج1: إن الثقافة الاتصالية تحتل مكانة كبيرة في مؤسستنا كونها تساعد على القيام بالكثير من المهام و الوظائف و تحقق فعالية إدارية.
- ✓ س2: ما هي الأساليب الاتصالية التي تعتمدون عليها بمؤسستكم لتحسين الأداء ؟
- ✓ ج2: تتمثل هذه الأساليب في مختلف الإجراءات و القواعد و القيم بمختلف أنواعها التي تعرف بالقواعد و القوانين و المهارات و المعتقدات التي من خلالها يتم تحسين أداء العمال .

- ✓ س3: ما هي العوائق الاتصالية التي تعيق تحسين أداء الموارد البشرية ؟
- ✓ ج3: تتمثل في عدم التحكم في التكنولوجيا الحديثة للاتصال و كذلك ضعف تكوين و تدريب الجيد لدى العمال و نقص استخدام مهارات الاتصال .

¹ مقابلة مع السيدة تومي صبرينة مسؤولة خلية الاتصال على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ، يوم 7

■ التعليق على المقابلة الأولى:

من خلال مقابلتنا مع "السيدة تومي صبرينة" يتضح لنا أن الثقافة الاتصالية تحتل مكانة هامة و رئيسية من خلال دورها الفعال في تعميق العلاقات بين العمال و المدراء و تحقيق الفعالية الإدارية ،كما تساهم الثقافة الاتصالية المستخدمة في مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق الفهم المشترك بين الموظفين و كذلك مع الجمهور الخارجي و الداخلي ،و ذلك بالاعتماد على القيم الاتصالية و المهارات لجذب اهتمام جمهورها و تحسين صورة المؤسسة و ذلك من خلال جودة و نوعية المنتجات و مختلف الخدمات و غيرها.

ب- المقابلة الثانية:

مقابلة مع السيدة "ح.م" مستشارة زبائن على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو.¹

✓ س1: ما هدف الثقافة الاتصالية القائمة بمؤسستكم ؟

✓ ج1: الهدف الرئيسي للثقافة الاتصالية بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو هو تحقيق

الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال و كذلك تحقيق الانسجام بين العمال و تزويدهم

بطرق و أساليب التعبير عن آرائهم .

✓ س2: ما هي أهم القوانين و الضوابط التي تحكم العمال بمؤسستكم؟

¹ مقابلة مع الأنسة "ح.م" ،مستشارة زبائن على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو ،يوم 13

✓ ج2: من بين أهم القوانين التي تحكم العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر احترام الوقت و المواعيد و تأدية الخدمة بأحسن وجه كل ما يتلاءم مع احتياجات الزبون .

✓ س3: هل تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو على تقديم صورة ذهنية ايجابية جيدة في المجتمع؟

✓ ج3: تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تحسين صورتها الذهنية و تقديم خدمات تكون ذات نوعية جيدة تلقى قبول الجمهور، كما تعمل إدارة اتصالات الجزائر على فرض الرقابة الصارمة على العمال الذين يقومون بمختلف الوظائف و المهام حتى تكون هناك تحسين جيد في الأداء .

■ التعليق على المقابلة الثانية

من خلال مقابلتنا مع الآنسة "ح.م" مستشارة زبائن على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو ، نلاحظ أن الثقافة الاتصالية تسعى لأهداف و غايات جدية لتحسين الأداء داخل أو خارج المؤسسة و ذلك بوضع مختلف القواعد و القوانين التي تحكم العمال لكي تحسن صورة المؤسسة و ذلك من خلال التنسيق و تحقيق التفاهم أكثر نجدهم يستمعون لمشاكل الزبائن و كامل انتقاداتهم و اقتراحاتهم و بالتالي العمل على حلها و تقديم صورة ايجابية عن منتجاتها تلقى قبول و استحسان الجمهور .

5- عرض نتائج الدراسة

تتمثل نتائج الدراسة في النتائج الجزئية و النتائج العامة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

1. أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مفهوم الثقافة الاتصالية هو عبارة عن مجموعة من المعايير و القوانين و الضوابط التي تحكم سلوك العمال بنسبة تقدر ب 33.33% و هذا يعود إلى كون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تضع مختلف القوانين و الضوابط التي تدير العمال و الإداريين و الموظفين في المجال الخدماتي.
2. أغلبية المبحوثين يؤكدون أن نوع الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر يتميز وزو هي قوية (تحضى بقبول و ثقة العمال) بنسبة 80% لأنها تستعمل مختلف الطرق و الأساليب الاتصالية .
3. نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تشجع الثقافة الاتصالية عن طريق التواصل و التبادل بنسبة 40%، و ذلك نظرا لميزاتها في تبادل المعلومات الأفكار و المعتقدات...الخ بين المواد البشرية للمؤسسة .
4. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن أهداف الثقافة الاتصالية القائمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال و كذلك بتعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل بنسبة 26.66% كون هذه النقاط فعالة في وضع أهداف الثقافة الاتصالية.

5. أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن التزام الموارد البشرية بالنظام الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر يتم عن طريق احترام القوانين و اللوائح التي تصدر من الأعلى بنسبة 53.33% و بواسطة هذا النظام تكون سيرورة خلال العمل.
6. إن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن تقييم سلوكهم باستمرار في مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق النتائج المتوصل إليها خلال العمل بنسبة 56.66% و هذا راجع إلى أن تقييم سلوك العمال من أهم العوامل التي يجب للمؤسسة القيام بها .
7. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بنسبة التعبير عن آرائهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو بكل حرية بنسبة 66.66% مما يسمح بالتعرف على نقاط القوة و الضعف للعمال.
8. أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر يؤكدون بأنهم يلتزمون بالانضباط أثناء مواعيد العمل بنسبة 96.66% و هذا دليل على أن هذه المؤسسة تضع إجراءات معينة يتبعها العمال مما يساهم في تطوير خدمات المؤسسة بشكل أحسن .
9. نستخلص أن أغلبية المبحوثين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يتم إنجاز عملهم بدقة و صرامة بنسبة 56.66% و هذا يساهم بإنتاج عمل في المستوى بجودة و نوعية عالية و خدمة كافية في تحسين أدائهم.

10. أن أغلبية المبحوثين يعتمدون على تطوير طرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر

بتيزي وزو تتبع إجراءات مناسبة بنسبة 36.66% كونه أسلوب جيد يحرص على السير

الحسن لمختلف وظائف المؤسسة .

11. أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن يتم الحرص على تجنب الأخطاء من طرف عمال

مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو عن طريق التعاون و التبادل بين العمال بنسبة

60% و هذا يساهم في خلق مواكبة من التغيرات لتحسين صورة المؤسسة عن طريق

منتجاتها و خدماتها الأمثل .

12. أغلبية المبحوثين يؤكدون بأنه يتم اكتساب مهارات متنوعة في ميدان العمل بمؤسسة

اتصالات الجزائر بتيزي وزو عن طريق نتيجة التحديات التي واجهها أثناء العمل كلما

يكون اكتساب المهارات أكثر .

13. أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن هناك مناخ ملائم للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر

بنسبة 80%، يساهم في تطوير و تحسين صورة المؤسسة .

14. أغلبية المبحوثين يؤكدون بأنه يتم تقييم أداء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بمراعاة

الجودة ،النوعية و كذلك الكمية بنسبة 36.66% كون أن مراعاة هذه الأمور تساعد على

تطوير المؤسسة و نحس من سمعتها لدى الجمهور الداخلي و الخارجي .

15. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن مؤسسة اتصالات الجزائر تدعم الموارد

البشرية بتبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية بنسبة 70%

16. نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يتم تدعيمهم عن طريق تشجيع ثقافة المشاركة بنسبة 42.85% و هذا راجع إلى الدور الهام الذي يكمن في ثقافة المشاركة من أجل تبادل المعارف و الخبرات الفنية و التطبيقية.
17. أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن يتم التخطيط في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق اتخاذ إجراءات و قرارات معينة بنسبة 26.66% مما يسمح بالرقى و التنظيم في العمل.
18. نستخلص أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يعتمدون على أساليب اتصالية إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة من حالة إلى أخرى عن طريق الفعالية بنسبة 53.33 % .
19. أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أنه يتم التغيير لتحقيق أهداف معينة بمؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق التوافق بنسبة 40% مما يساهم بالتغيير للأفضل و كذلك للوصول إلى أعلى قدر ممكن من الأهداف .
20. إن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن يتم توزيع المهام و الوظائف على العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يتم عن طريق استعداد العمال بنسبة 26.66% و هذا راجع بأن كل عامل يقوم بعمله على أحسن وجه.
21. نستنتج أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو يتم توفير لهم مناخا اتصاليا لتطوير قدرات العمال بنسبة 70%.

22. نلاحظ أن أغلبية المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم تجسيد المناخ الاتصالي عن طريق تخصيص نادي لتبادل وجهات النظر بين العمال و كذلك تخصيص قاعة الانترنت و أيضا تخصيص مكتبة أفراد المؤسسة بنفس النسبة التي تقدر ب 33.33% و هذا يسمح باستخدام الأمثل لقدرات العمال أثناء أداء عملهم.
23. أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن يتم إعلام أفراد المؤسسة بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل يساهم في تحسين أداء العمال بنسبة 93.33%.
24. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بان يتم التجسيد من خلال إعلام العمال بكل قرارات مؤسسة اتصالات الجزائر عن طريق وضع أسس و مبادئ القائمة بالمؤسسة بنسبة 42.85% و هذا يساهم في تحسين العمل.
25. نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو قائم باستخدام الوسائل و الأساليب الاتصالية الجديدة الملائمة بنسبة 86.66% كون أن هناك العديد من التطورات في التكنولوجيا الحديثة.
26. نستخلص أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن في مؤسسة اتصالات الجزائر أن العمال تحكمهم أهم القوانين و الضوابط و لا يجب تجاوزها و ذلك عن طريق احترام الوقت و المواعيد بنسبة 53.33%.

27. نستنتج أن أغلبية المبحوثين يؤكدون بأن يتم تشجيع العمل الجماعي بمؤسسة اتصالات الجزائر بنسبة 86.66% و هذا راجع أن المؤسسة تسعى دائما لتحقيق رضا العمال و في نفس الوقت تحسين صورة المؤسسة.
28. أغلبية المبحوثين من الإناث يؤكدون بأن توزيع المهام و الوظائف على العمال في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو باستعداد العمال بنسبة تقدر ب 66.66% مما يساهم في تطوير العمل و خدمات المؤسسة.
29. أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (40 إلى 49 سنة) يؤكدون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدرات الموارد البشرية بنسبة تقدر ب 56.25% مما يسمح بتأقلم العمال مع مختلف خدمات المؤسسة.
30. نستنتج أن أغلبية المبحوثين من ذوي صفة إداري أنهم يؤكدون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإعلام جميع موظفيها بالقرارات و الإجراءات المتخذة في مجال العمل بنسبة 50% مما يساهم بتحسين أداء العمال.
31. نستخلص أن أغلبية المبحوثين الذين لديهم أقدمية في العمل (من 11 إلى 20 سنة) يؤكدون بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو تكون طبيعة العمل باستخدام وسائل اتصالية بنسبة 53.38% مما يسمح بتطور في جودة و نوعية الخدمة.

ب- النتائج العامة للدراسة

1. الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر هي عبارة عن مجموعة من المعايير و القوانين و الضوابط التي تحكم سلوك العمال و كذلك هي القيم و المعتقدات و توقعات مشتركة.
2. تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو الثقافة الاتصالية القوية كونها الجوهر الرئيسي لأداء العمل بظروف ملائمة.
3. الطرق أكثر استخداما في مؤسسة اتصالات الجزائر لتشجيع الثقافة الاتصالية عن طريق التواصل و التبادل.
4. أهداف الثقافة الاتصالية القائمة بمؤسسة اتصالات الجزائر تساهم بتحقيق الرضا الوظيفي و تحسين أداء العمال و كذلك بتعويد العمال على ثقافة الإبداع في العمل.
5. تدعم مؤسسة اتصالات الجزائر الموارد البشرية بتبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية.
6. توزيع المهام و الوظائف على العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر يساهم في تحسين أداء العمال و تسهيل عملية العمل.
7. تساهم مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير طرق العمل كونه الأسلوب الوحيد للسير الحسن.

8. المهارات الاتصالية القائمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو التي تستخدم في ميدان العمل تعتمد على مواجهة الكثير من المعوقات أثناء العمل.
9. تعد الثقافة الاتصالية فعالة في مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو و تساهم في تحسين أداء الموارد البشرية .
10. تقوم المؤسسة الخدماتية اتصالات الجزائر بتيزي وزو بالتخطيط للأهداف التنظيمية حتى تكون ناجحة لتحقيق مجموعة من الغايات و الأهداف.
11. تساهم الثقافة الاتصالية لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو بتحسين صورة المؤسسة لدى العمال من خلال القيام بمختلف التخطيطات و الاستراتيجيات التي تساعد على بناء ثقافة المؤسسة ،كما تسعى إلى تحسين جودة الخدمة بتجديد و تنويع الخدمات.
12. تشجع مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو على العمل الجماعي كونه الوحيد الذي يعمل على تطوير المؤسسة.
13. تواجه مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو عدة معوقات اتصالية التي تعيق أداء الموارد البشرية سواء في عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال ،أو ضعف مهارات الاتصال عند العمال و ضعف التكوين و التدريب على الاتصال الجيد و كذلك عدم وجود إستراتيجية اتصالية واضحة ما يؤثر سلبا على أداء الموارد البشرية.

خلاصة الدراسة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة ،و ما توصل إليه من النتائج يتبين لنا التأثير الإيجابي لثقافة الاتصالية على أداء الموارد البشرية ،حيث كشفت لنا الدراسة مدى مساهمة كل من القيم السائدة داخل المؤسسة على تحسين أداء العمال و الموظفين ،و هذا من خلال زيادة الجدية و الانضباط في العمل بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه جماعية العمل و روح الفريق و مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة و التقاهم السائد بين الأفراد و اتخاذ القرارات المناسبة و انطلاقا من هذه النتائج تأكد على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري و تهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إطلاق قدراته و مهاراته التفكيرية و الإبداعية .

فقد تمتلك المؤسسات ثقافة ايجابية تعكس وجود اتفاق بين قيم مواردها البشرية و قيم المؤسسة،و هذا الاتفاق يجعل المؤسسة تسلك مواردها البشرية سلوكا ايجابيا و يمكن أن يشكل هذا الاتفاق قوة ممتازة قادرة على التطوير و التغيير الايجابي و تشكل في نفس الوقت نقطة قوة و ميزة تنافسية للمؤسسة

6- توصيات و اقتراحات الدراسة

من خلال ما توصلنا إليه خلال نتائج الدراسة تقدم الاقتراحات التالية:

1. السعي لتكوين الموظفين و العمال بشكل دوري من أجل الحفاظ على مستوى أدائهم في المؤسسة.
2. فتح المجال لمشاركة العمال بأفكارهم و آراءهم و اقتراحاتهم و تحفيز الموظفين و العمال بشكل و وقت مطلوب .
3. إعطاء أهمية كبيرة لرقابة كون لها دور كبير في انضباط الموارد البشرية و رفع أدائهم.
4. انتهاج سياسة التوظيف الموضوعي في انتقاد الكفاءات العالية بعيدا عن كل الاعتبارات التقليدية المعروفة في طريقة التوظيف.
5. ضرورة تنصيب أفراد ذو كفاءة و مؤهلين، متحكمين في الأداء.
6. ضرورة تفعيل إستراتيجية ،مرنة،متغيرة و دائمة ،تعمل على تحقيق التنسيق و التفاهم المشترك.
7. ضرورة توفير إجراءات معينة.
8. توعية الإدارة بأهمية الثقافة الاتصالية التي تعمل على تحسين الخدمة و كذا تفعيل علاقة المؤسسة بجمهورها.
9. المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات و الاهتمام الإنساني و خلق مناخ ديمقراطي و عدم استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع.

10. إعطاء العامل نوع من الثقة أثناء أداء مهامه من خلال استخدام أسلوب أمثل الذي

يؤدي إلى تفهم الأهداف و المشاركة في وضع الخطط و تنفيذها.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
إهداء	
ملخص الدراسة	
مقدمة عامة	
إشكالية و تساؤلات الدراسة	
أسباب اختيار الموضوع	
أهداف الدراسة	
أهمية الدراسة	
نوع الدراسة	
منهج الدراسة و أدواته	
مجتمع البحث و عينة الدراسة	
مفاهيم الدراسة	
الدراسات السابقة	
الإطار النظري	

	الفصل الأول: ماهية الثقافة الاتصالية
	تمهيد للفصل
	المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية
	المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية
	المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية
	المبحث الرابع: أبعاد الثقافة الاتصالية
	المبحث الخامس: أهمية الثقافة الاتصالية
	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الاتصالية
	تمهيد للفصل
	المبحث الأول: مفهوم الموارد البشرية
	المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية
	المبحث الثالث: محددات أداء الموارد البشرية
	المبحث الرابع: شروط قياس أداء الموارد البشرية
	المبحث الخامس: تقييم أداء الموارد البشرية
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الموارد البشرية

	تمهيد للفصل
	المبحث الأول: دور القيم التنظيمية في تحسين الموارد البشرية
	المبحث الثاني: دور توجيه سلوك العاملين في تحسين أداء الموارد البشرية
	المبحث الثالث: أبعاد الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء
	المبحث الرابع: معوقات و طرق تحسين أداء الموارد البشرية
	خلاصة الفصل
	الإطار التطبيقي
	عرض و تحليل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة
	تمهيد
	التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو
	التحليل الكمي و الكيفي للجداول
	التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة
	التحليل الكمي و الكيفي للجداول المركبة
	عرض المقابلات و التعليق عليها
	عرض نتائج الدراسة
	عرض النتائج الجزئية

	عرض النتائج العامة
	خلاصة الدراسة
	التوصيات و الاقتراحات المتعلقة بالدراسة
	قائمة الراجع و المصادر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول البسيطة و المركبة
	ملاحق الدراسة

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	أنواع الثقافة حسب كمرون و كوين	1
	أبعاد الثقافة الاتصالية	2
	أهمية الثقافة الاتصالية	3
	محددات الموارد البشرية	4
	العوامل التنظيمية التي تعدل و تؤثر في أداء الموارد البشرية	5
	العوامل التنظيمية في تفعيل مكونات الجوهرية للمؤسسة	6
	وضع كيفية تشكل الثقافة الاتصالية	7

فهرس الجداول البسيطة و المركبة

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	
الجدول رقم 2	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	
الجدول رقم 3	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	
الجدول رقم 4	توزيع المبحوثين حسب متغير الاقدمية في العمل	
الجدول رقم 5	توزيع المبحوثين حسب متغير الصفة	
الجدول رقم 6	مفهوم الثقافة الاتصالية حسب الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر	
الجدول رقم 7	نوع الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر	
الجدول رقم 8	تشجيع الثقافة الاتصالية السائدة بمؤسسة اتصالات الجزائر	
الجدول رقم 9	أهداف الثقافة الاتصالية القائمة بمؤسسة اتصالات الجزائر	
الجدول رقم 10	التزام الموارد البشرية بالنظام الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر	
الجدول رقم 11	تقييم سلوك أفراد المؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو	
الجدول رقم 12	يمثل مدى تعبير أفراد المؤسسة اتصالات الجزائر عن آرائهم بكل حرية	
الجدول رقم 13	التزام الموارد البشرية بالانضباط أثناء مواعيد العمل	
الجدول رقم 14	مدى انجاز أفراد المؤسسة لعملهم	
الجدول رقم 15	اعتماد المؤسسة على تطوير طرق العمل	
الجدول رقم 16	كيفية الحرص على تجنب الأخطاء من طرف أفراد المؤسسة	

الجدول رقم 17	اكتساب أفراد المؤسسة مهارات متنوعة في ميدان العمل
الجدول رقم 18	مدى توفير مناخ ملائم للعمل بمؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو
الجدول رقم 19	مدى تقييم أداء أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو
الجدول رقم 20	مدى تدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر تبادل المعارف و الخبرات و التجارب الفنية و التطبيقية
الجدول رقم 21	مدى تجسيد تدعيم مؤسسة اتصالات الجزائر
الجدول رقم 22	كيفية التخطيط بمؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق الأهداف التنظيمية
الجدول رقم 23	مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على أساليب اتصالية إدارية يتم بموجبها تحويل المنظمة
الجدول رقم 24	كيفية التعبير بمؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق أهدافها
الجدول رقم 25	توزيع الوظائف على العمال بمؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو
الجدول رقم 26	مدى توفير مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو مناخا اتصاليا مناسباً لتطوير قدرات العمال
الجدول رقم 27	طرق تجسيد المناخ الاتصالي في مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو
الجدول رقم 28	مساهمة أفراد المؤسسة بأعلام العمال بكل القرارات و الإجراءات المتخذة في تحسين أداء العمال
الجدول رقم 29	كيفية أعلام أفراد المؤسسة عن القرارات و الإجراءات المتخذة في العمل
الجدول رقم 30	طبيعة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر تقوم على أساس استخدام اساليب اتصالية
الجدول رقم 31	القوانين و الضوابط التي تحكم عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بتييزي وزو

الجدول رقم 32	مدى سعي مؤسسة اتصالات الجزائر بتيزي وزو لتشجيع العمل الجماعي
الجدول رقم 33	مدى مساهمة العمل الجماعي بمؤسسة اتصالات الجزائر
الجدول رقم 34	التخطيط على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر لتطوير المسار الوظيفي
الجدول رقم 35	مدى تجسيد التخطيط على مستوى المؤسسة لتطوير المسار الوظيفي
الجدول رقم 36	المعوقات الاتصالية التي تعيق أداء الموارد البشرية



قائمة المصادر و المراجع

