

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي



مذكرة بعنوان:

دور الثقافة الإتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية

-دراسة مسحية على عينة من العمال بالمؤسسة الوطنية لتوزيع
الغاز و الكهرباء SONELGAZ بولاية تيزي وزو-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين:

- أمال حارب

- ربيعة فرفور

السنة الجامعية : 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث ونشكره راكعتين.

الحمد لله الذي وهبنا الصبر والتحدي والحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

واقْتداءً بنبينا يسرنا نحن الطالبتين "ربيعة وأمال "

أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة "فروجة موساوي" لعطائها الدائم وجهودها التي بذلتها طيلة مسيرتنا الدراسية

مهما قلنا فلن نوفيكم حقك وعبارات الشكر لو جمعناها لن تعبر عن مدى امتناننا لعطائك لما قدمته لنا

يا من غرستي في قلوبنا أثرا طيبا لا ينسى أبدا وتلاقت اخلاصا وحباً وتضحية وعطاء، لك نصف الحب جهرا ونصفه دعاء.

نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم الاعلام والاتصال على جهودهم التي قدموها لنا طيلة المشوار الدراسي إلى غاية وصولنا لهذه المرحلة.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على تشريفهم لنا بمناقشة هذه الدراسة.

وإلى كل من وقف معنا ودعمنا من بعيد أو من قريب على انجاز هذا البحث، بوقته ودام ودمنا معه أوفياء.

وأخيرا نشكر مدير مؤسسة سونلغاز السيد سيدي معمر طاهر على التسهيلات التي وفرها لنا والكم الهائل من المعلومات التي زودنا بها فله جزيل الشكر والثناء.

فرفور - حارب

اهداء

إلى من كَلَّ العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور
الذي أنار دربي وسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا من بذل الغالي والنفيس واستمديت
منه قوتي واعتزازي بذاتي

والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى الإنسانية العظيمة التي
لطالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا

أمي العزيزة

إلى ضلع الثابت وأمان أيامي

إلى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى قرة
عيني

إخواني وأخواتي الغاليين

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين

لأصحاب الشدائد والأزمات

إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

إليكم عائلتي

أهديكم هذا الانجاز وثمره نجاح التي لا طالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته

سبحانه وتعالى

الحمد لله على ما وهبني وأن يجعلني مباركا وأن يعينني أينما كنت فمن قال أنا لها نالها فأنا
لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتنانا على البدء والختام

وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

أمال

الإهداء

"وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين"
ما سلطنا البدايات إلى بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه
وما وفقنا الغايات إلا بفضلته ثم بحمد الله وفصلته
لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا
ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات لكني فعلتها ونلتها
أهدي بكل حب " بحث تخربي "
إلى نفسي القوية التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات
إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى التي كانت نورا في عتمتي "أمي"
أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما تحقق
إلى ذلك الرجل العظيم الذي شجعني للوصول إلى طموحاتي إلى سندي
إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل "أبي رحمه الله"
إلى أخواتي سندي في الحياة أدامكم الله ضلعا ثابتا لي
إلى كل أحبائي وأصدقائي أهدي لكم تخرجي

ربيعة

خطة الدراسة:

مقدمة

الإطار المنهجي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
- 2- أسباب اختيار الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- نوع الدراسة
- 6- منهج الدراسة وأدواتها.
- 7- مجتمع الدراسة وعينته .
- 8- حدود الدراسة (الحدود الزمانية، المكانية، البشرية).
- 9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 10- الخلفية النظرية للدراسة
- 11- الدراسات السابقة.

الاطار النظري للدراسة

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الاتصالية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية

المبحث الرابع: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية

المبحث الخامس: وسائل تطوير الثقافة الإتصالية

• خلاصة الفصل

الفصل الثاني: ماهية الفعالية التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

المبحث الرابع: معايير الفعالية التنظيمية

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

• خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الثقافة الاتصالية ومساهمتها في تحقيق

الفعالية التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

- المبحث الرابع:** أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة
- المبحث الخامس:** مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي
- خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي

عرض وتحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

- أ-التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو
- ب-مهام مديرية سونلغاز بولاية تيزي وزو
- ت-أهداف المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو
- ث-الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

2- التحليل الكمي والكيفي للبيانات والمعطيات:

- أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
- ب - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
- ج - عرض المقابلة و التعليق عليها .

3- عرض نتائج الدراسة:

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

التوصيات والاقتراحات .

قائمة المصادر والمراجع.

ملاحق الدراسة.

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول البسيطة والمركبة.

فهرس الاشكال.

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا هذه إلى التعرف على "دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز "

و لاستنتاج العلاقة بين المتغيرين طرحنا التساؤل الجوهري التالي : كيف ساهمت الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية، أما المنهج المتبع في دراستنا فيتمثل في المنهج المسحي كونه المنهج الأنسب والأمثل لجمع البيانات والمعلومات حول دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء SONELGAZ، أما أدوات الدراسة المستخدمة تتمثل في استمارة الاستبيان كونها أداة رئيسية في دراستنا الحالية بالإضافة إلى المقابلة كأداة مساعدة و مدعمة لدراستنا. في حين مجتمع الدراسة يتمثل في الموظفين الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو ، و تتمثل عينة دراستنا في العينة العشوائية البسيطة وحجمها (50) مفردة من العمال بالمؤسسة ، وهي تندرج ضمن العينات الاحتمالية ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أهم النتائج وهي:

تساهم عملية تبادل الخبرات والمعارف بين العمال والموظفين في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من خلال التواصل وتنسيق المهام وتقسيم الأدوار، وتوضيح الإجراءات والقوانين الإدارية المحددة لحقوق وواجبات الموظفين التي تؤدي إلى تعزيز المهارات الجماعية وزيادة المعرفة المشتركة.

تساهم الأساليب والوسائل الاتصالية دورا محوريا في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، من خلال إرساء قنوات تواصل فعالة بين العاملين ما يساهم في تبادل الخبرات بشكل منظم، كما تتيح هذه الوسائل إمكانية متابعة الأداء بشكل مستمر وتوفير تغذية راجعة بناءة، الامر الذي ينعكس إيجابا على تحسين فعالية العمل وتطوير أداء المؤسسة بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاتصالية، الفعالية التنظيمية، المؤسسة الاقتصادية .

Résumé de l'étude :

Cette étude vise à comprendre le rôle de la culture de communication dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle au niveau de l'institution économique Sonelgaz.

Nous avons étudié la relation entre les variables et avons ensuite posé la question fondamentale suivante : Comment la culture de communication a-t-elle contribué à atteindre l'efficacité organisationnelle au niveau de l'institution économique Sonelgaz dans l'État de Tizi Ouzou ?

Notre étude s'inscrit dans le cadre des études descriptives, et la méthode suivie dans notre étude est la méthode d'enquête, car c'est la méthode la plus appropriée et optimale pour collecter des données et des informations sur l'énoncé du rôle de la culture de la communication dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle au niveau de l'institution économique pour la distribution de gaz et d'électricité SONELGAZ. Quant aux outils d'étude utilisés, il s'agit du questionnaire, car c'est l'outil principal de notre étude actuelle, en plus de l'entretien comme outil auxiliaire et de soutien à notre étude. La communauté d'étude est représentée par les employés administratifs de l'institution économique Sonelgaz dans l'état de Tizi Ouzou, tandis que l'échantillon est représenté par l'échantillon aléatoire simple et sa taille est (50), et il se situe dans les échantillons probabilistes. Grâce à notre étude, nous avons atteint les résultats les plus importants, qui sont :

Le processus d'échange d'expériences et de connaissances entre les ouvriers et les employés contribue à atteindre l'efficacité organisationnelle dans l'institution économique Sonelgaz dans l'État de Tizi Ouzou à travers la communication, la coordination des tâches, la division des rôles et la clarification des procédures administratives et des lois précisant les droits et devoirs des employés, ce qui conduit au renforcement des compétences collectives et à l'augmentation des connaissances partagées.

Les méthodes et moyens de communication jouent un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au niveau de l'institution économique Sonelgaz dans l'État de Tizi Ouzou, en établissant des canaux de communication efficaces entre les employés, ce qui contribue à l'échange d'expériences de manière organisée. Ces méthodes permettent également de suivre les performances de manière continue et de fournir un retour constructif, ce qui se reflète positivement dans l'amélioration de l'efficacité du travail et le développement des performances de l'institution en général.

Mots-clés : culture de la communication, efficacité organisationnelle, institution économique

Study Summary:

This study aims to identify "the role of communication culture in achieving organizational effectiveness at the Sonelgaz economic institution."

We investigated the relationship between the variables and then posed the following fundamental question: How did communication culture contribute to achieving organizational effectiveness at the Sonelgaz economic institution in Tizi Ouzou?

Our study falls within the category of descriptive studies. The methodology used in our study is the survey method, as it is the most appropriate and optimal method for collecting data and information on the role of communication culture in achieving organizational effectiveness at the level of the gas and electricity distribution economic institution SONELGAZ. The study tools used are the questionnaire, as it is the primary tool in our current study, in addition to the interview as a supporting and auxiliary tool for our study. The study population consists of the administrative employees of the Sonelgaz economic institution in Tizi Ouzou, while the sample consists of a simple random sample of (50) employees, which falls within the probability sample. Through our study, we reached the following key findings:

The exchange of experiences and knowledge between workers and employees contributes to organizational effectiveness at the Sonelgaz economic institution in Tizi Ouzou through communication, coordination of tasks, division of roles, and clarification of administrative procedures and laws defining employee rights and duties, which leads to strengthening collective skills and increasing shared knowledge.

Communication methods and means play a pivotal role in enhancing organizational effectiveness at the Sonelgaz economic institution in Tizi Ouzou, by establishing effective communication channels between employees, which contributes to the organized exchange of experiences. These methods also enable continuous performance monitoring and constructive feedback, which positively impacts work efficiency and the overall development of the institution's performance.

Keywords: Communication culture, organizational effectiveness, economic institution.

مقدمة

• مقدمة

يؤدي الاتصال دورا حاسما في نجاح المؤسسات الاقتصادية حيث يعد الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية و الأقسام ، مما يساهم في تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة ، يعزز الاتصال الفعال بيئة عمل إيجابية و يزيد من إنتاجية الموظفين من خلال توضيح الأدوار و تيسر حل المشكلات كما يساهم في تحسين العلاقات مع العملاء و الموردین مما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة و استمراريتها في السوق لذلك فإن تطوير أنظمة الاتصال الداخلي و الخارجي يعد من العناصر الأساسية لضمان النمو و التطور المؤسسي ،حيث تتجه المؤسسات الحديثة نحو التنوع الثقافي بين موظفيها لاكتسابهم فيها من قيم و معتقدات و قواعد سلوكية و مبادئ ثقافية أثناء تفاعلهم فيما بينهم بهذا كل تتشكل ما يعرف بالثقافة الاتصالية فهي تقوم بتحديد تصرفاتهم و سلوكياتهم التنظيمية و تفسير أدائهم لمهامهم في المؤسسة .

خاصة و أن التوجه نحو اقتصاد السوق والانفتاح التدريجي جعل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تعيش نفس التحديات والمنافسة الحادة التي فرضت عليها العمل وفق المعايير والشروط الدولية والاعتماد على نفس توجيهات المؤسسات العلمية المرتكزة على إرضاء رغبات الزبون، وفهم ادراكاته وتغييراته السلوكية لإنتاج ما يلبي حاجاته بهدف كسب ولاءه مما أدى بالمؤسسات الاقتصادية إلى تحسين ثقافتها الاتصالية و تبني أساليب وتقنيات و استراتيجية اتصالية مناسبة.

فالثقافة الاتصالية الجيدة داخل المؤسسة تمثل القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة، حيث يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل، كما تساعد على تحسين عملية تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل، حيث يشعر الموظفون بالاحترام و التقدير إلى المؤسسة كما أنها تساعد على تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة و تسهيل التواصل والتعاون بين الافراد

والفرق المختلفة داخل المنظمة حيث تعد أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، إذ تساعد على تحسين فعالية العمل و تحسين عملية اتخاذ القرارات و التعامل مع العملاء والشركاء، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى تقوية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة و تحسين الأداء الوظيفي و ذلك بتحقيق أهدافها بشكل عام بحيث تسعى كل مؤسسة إلى تطوير نفسها و انتاجياتها وفق أسسها و مبادئها خاصة في ظل المنافسة مع الشركات الأخرى لذا تهدف الثقافة الاتصالية بتحقيق مجموعة من الغايات المرجوة كونها تسعى إلى تقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد المؤسسة و العمل على التكيف والتأقلم و تقبل آراء و أفكار الآخرين بروح ثقافية لتحقيق و تقديم خدمات و منتجات ذات كفاءة و فعالية عالية للعملاء .و كلها عناصر مهمة تركز عليها المؤسسات لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وتعتبر الفعالية التنظيمية من المفاهيم المحورية في علم الإدارة الحديثة، حيث تمثل حجر الأساس في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة مليئة بالتحديات والمتغيرات ، فالاعتماد على الأساليب التنظيمية الفعالة لا ينعكس فقط على جودة الإنتاج والخدمات المقدمة بل تساهم أيضا في تحسين كفاءة العاملين و تحفيزهم و تنسيق الجهود الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة ، بأقل التكاليف الممكنة و في ظل السعي المستمر نحو الابتكار ، تدرك المؤسسات أن الفعالية التنظيمية لا تقتصر على الأداء الداخلي فقط بل تشمل أيضا القدرة على استغلال الفرص و تقادي المخاطر بما يضمن الاستمرارية و النمو المستدام .و من هنا بات التزاما على المؤسسات الاقتصادية تبني مفاهيم الإدارة الحديثة و تطبيق خصائص الفعالية التنظيمية كجزء من رؤيتها الاستراتيجية لضمان البقاء و النجاح في الأسواق لتصبح الشركات الاقتصادية، تعتمد بشكل كبير على الثقافة الاتصالية في عملياتها الإدارية باعتبارها جزء مهم في تحقيق الفعالية .لذلك موضوع العلاقة بين الثقافة الاتصالية و الفعالية التنظيمية ،يحظى باهتمام متزايد في مختلف المستويات الإدارية

داخل المؤسسات ،نظرا لارتباطه المباشر بتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالثقافة الاتصالية الفعالة تعد من أهم العوامل التي تساهم في تسهيل انسياب المعلومات بين أفراد المؤسسة، مما يعزز التنسيق و التعاون و يقلل من سوء الفهم ، ويعد بناءها داخل المؤسسة خطوة أساسية نحو تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أن هذه الأخيرة تعتمد على وضوح الأدوار و سرعة الاستجابة و جودة إتخاذ القرار وعليه فإن تكامل الثقافة الاتصالية مع الهيكل التنظيمي وأساليب العمل يشكل مفتاحا لتعزيز الأداء المؤسسي و إستدامة النجاح .

لقد جاءت هذه الدراسة الوصفية والمسحية على جميع الإداريين بالمؤسسة الاقتصادية "مديرية سونلغاز بتيزي وزو" بهدف مسح جميع آرائهم واتجاهاتهم حول كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تحسين الفعالية التنظيمية، وهي عينة عشوائية بسيطة، كما اعتمدنا أيضا في دراستنا على مجموعة من الأدوات المتمثلة في استمارة الاستبيان والمقابلة التي ساعدتنا في الاستقاء والحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع دراستنا.

وعليه استدعت الدراسة تقسيمها إلى ما يلي:

الجانب المنهجي: حيث شمل هذا الأخير إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، كما قمنا بعرض أسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة وأهميتها، نوع الدراسة، منهج الدراسة وأدواتها، مجتمع الدراسة وعينته، حدود الدراسة، الخلفية النظرية، المفاهيم ومصطلحات الدراسة، الدراسات السابقة.

أما في الإطار النظري فتطرقنا إلى ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: بعنوان "واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو"، حيث يضمن هذا الفصل خمسة مباحث و المتمثلة في: مفهوم الثقافة الاتصالية، أنواع الثقافة الاتصالية، أهم خصائص الثقافة الاتصالية، أهم المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية ، وسائل تطوير الثقافة الاتصالية .

الفصل الثاني: تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز" أين تناولنا من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم الفعالية التنظيمية ومؤشراتها وخصائصها كما قمنا أيضا بذكر معاييرها، وفي الأخير العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وخلاصة الفصل.

الفصل الثالث: والأخير تحت عنوان "مساهمة الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية"، قمنا بالتطرق من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، وعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي، ثم ذكرنا الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية، وأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واختتمنا بذكر مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، و خلاصة الفصل.

أما في الجانب التطبيقي: بعنوان "عرض وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالمؤسسة"، وتناولنا من خلال عناصره التعريف بمؤسسة سونلغاز، وهيكلها التنظيمي ومهامها، ثم التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج الجزئية للدراسة ثم النتائج العامة وبعدها استخلصنا الخلاصة العامة وقمنا بتحديد التوصيات والاقتراحات، ثم أعدنا قائمة المصادر والمراجع وكذا الملاحق (إستمارة الإستبيان، المقابلة).

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي للدراسة

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

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تحظى الثقافة الاتصالية بأهمية بالغة في المؤسسات والمنظمات الإقتصادية في الوقت الراهن، باعتبارها نسقا مفتوحا يتأثر بمختلف العناصر البيئية عبر العديد من الدعائم الاتصالية، والتي تضمن خلق ثقافة مشتركة بين الموظفين وبناء صورة موحدة إيجابية، كون الثقافة الاتصالية تمثل أحد الركائز الأساسية المحددة لنجاح أو فشل المنظمات في بيئة سريعة التغيير، شديدة حادة التنافس، لذلك فالمؤسسة ملزمة بتبني استراتيجية، واضحة محددة مفهومة مستدامة باستثمارها في العنصر البشري المؤهل المدرب والمناسب، من خلال التعرف والرصد المستمر والمتواصل للعوامل المؤثرة في تعزيز الفعالية التنظيمية لديهم، ومن خلال ترسيخ مقومات ووسائل الثقافة الاتصالية الخاصة بالمؤسسة، بغية مواكبة ومسايرة جملة من المتغيرات والعوامل الحاصلة في إطار البيئة التنظيمية للمؤسسة، التي تؤثر وتتأثر بها من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمرارها، وذلك لا يكون إلا بتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

فالفعالية التنظيمية عملية مهمة في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة من أجل البقاء و الاستمرار، فهي تعبر عن صحة التنظيم وقدرته على التفاعل مع كل العوامل الجديدة والقديمة والقوى، التي تؤثر في بيته وفي كيانه والقدرة على الاستفادة من طاقات الأفراد المنتمون للتنظيم لتحقيق أهدافه المرسومة، والتي مبنية أساسا على حفظ البقاء والاستمرار والحصول على رضا المتعاملين عبر مختلف السلع والخدمات التي تقدمها، وهنا تعمل الفعالية على الحفاظ على كيان المنظمة وديمومتها، وتشكل الفعالية التنظيمية واقعا في وقتنا الحالي لأنها سبيل تطوير المؤسسات، حيث أنها قد لا تتحقق، إلا إذا أخضعت إلى إستعدادات مسبقة من خلال توفير العديد من المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لإستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيقها في المؤسسة، ففعاليتها تنعكس على مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على زيادة إنتمائهم للمؤسسة وتكوين إتجاهات إيجابية

نحو الأداء ومناخ العمل، الذي يساعدهم على تحقيق التكيف والاندماج وتقوية رغبة العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية، ولضمان تحقيق درجة عالية من فعالية وكفاءة المؤسسة بحيث أن هذه الأخيرة تشكل محركا مهما لتسيير المؤسسة، يعني أن المؤسسة تستمر بالفعالية فتستطيع تحقيق أهدافها وإستدامتها في بيئة عمل تنافسية ومتغيرة، من خلال تنظيم وتوزيع الموارد المتاحة وضمان التنسيق والتنسيق بين مختلف الأقسام، بحيث تستند الفعالية التنظيمية إلى إستراتيجيات وخطط وأسس مدروسة ودقيقة، تركز على تحسين مستوى الأداء الوظيفي وتعزيز التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة وتحقيق أقصى إستفادة من الموارد البشرية والمادية والمالية، كما تشمل القدرة على التكيف والتأقلم مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية والاقتصادية وتطوير وتعديل أساليب وأنماط العمل والإدارة الجديدة، مما يعزز من القدرة والميزة التنافسية وتساهم في إستمرارية وبقاء ونمو المؤسسة بشكل إيجابي وفعال في إطار المحيط الذي تنشط فيه .

فالثقافة الإتصالية تعد عنصرا حيويا في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الإقتصادية، من خلال الطرق والأساليب والممارسات المرتبطة بالعملية الاتصالية ، والتي تسمح بتبادل المعلومات والبيانات والأفكار بين العمال وأفراد المؤسسة وتشكيل بيئة العمل وتوجيه مختلف سلوكيات وتصرفات العمال والموظفين مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة ويساهم في بناء علاقات إنسانية إيجابية وجيدة وتعزيز مبدأ الأداء الجماعي مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة في تحسين وتدعيم القدرة على إدارة الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر كفاءة، عندما يتمكن العمال الموظفين من التواصل بفعالية مع بعضهم البعض ومع الإدارة العليا، فإنهم يصبحون أكثر قدرة وحماسة والتزاما على تنسيق المهام وتحقيق الأهداف والغايات الإستراتيجية، كما أنها تعزز من التفاهم والتنسيق والتفاهم المشترك بين الموظفين والإدارة، مما يساعد على تحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق الأداء المهني

الجيد والمناسب داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة البحث في دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي إختارنا منها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو كيفية مساهمة القيم والتعاون والمشاركة والحوار والتبادل في تحسين الأداء العام بالمؤسسة وكيف تدعم ثقافة الابتكار والابداع والاحترام والانضباط وغيرها من القيم والممارسات والعادات بالمؤسسة، والبيئة الإيجابية، التي من شأنها تحسين أداء العمال وتحقيق الجودة الشاملة ومنه تحقيق اهداف المؤسسة بكل كفاءة و فعالية .

ولإثراء هذه الإشكالية قمنا بطرح السؤال الجوهرى التالي:

كيف ساهمت الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة

الوطنية لتوزيع الغاز (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو؟

ويتفرع هذا التساؤل الجوهرى إلى جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-كيف ساهمت العوامل السوسيومهنية السائدة على مستوى المؤسسة الوطنية للتوزيع

الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تجسيد الفعالية التنظيمية؟

2-كيف دعمت القيم والأفكار والمعتقدات والقوانين السائدة على مستوى المؤسسة

الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تجسيد الفعالية

التنظيمية؟

3-كيف أثر العمل الجماعي والتشاركي والتعاوني على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع

الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تجسيد الفعالية التنظيمية؟

4-كيف أثرت طبيعة العلاقات والروابط القائمة بين العمال والمسؤولين على مستوى على

مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في

تحقيق الفعالية التنظيمية؟

- 5- كيف دعمت ثقافة الحوار والنقاش والتبادل والتواصل بين العمال والمسؤولين الإداريين على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تجسيد الفعالية التنظيمية؟
- 6- ما طبيعة العلاقة الموجودة والسائدة بين نمط القيادة ونوع الإتصال الغالب داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تعزيز الفعالية التنظيمية؟
- 7- ما هو الدور الذي تؤديه الوسائل والأساليب الإتصالية المستخدمة على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تعزيز الفعالية التنظيمية؟
- 8- كيف ساهمت الخطط والبرامج والسياسات والاستراتيجيات، التي يتم إعدادها بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 9- كيف أثرت عملية التحليل الاستراتيجي لمختلف متغيرات البيئة الخارجية والداخلية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تعزيز الفعالية التنظيمية؟
- 10- كيف ساعدت عملية تحديد ورسم الأهداف والأولويات داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تجسيد الفعالية التنظيمية؟
- 11- فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجهها الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزومن أجل تجسيد الفعالية التنظيمية؟

2-أسباب إختيار الموضوع

إن إختيار أي موضوع للدراسة، يقوم على أساس توفر جملة من الأسباب، إذ لا يكون إختيارموضوع الدراسة بشكل عشوائي أو إعتباطي أو إرتجالي ومتسرع، حيث تتمثل أسباب إختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

أ-الأسباب الذاتية

-محاولة إثراء وتدعيم معلوماتنا في ميدان الاتصال وإكتساب مختلف الخبرات والمهارات التنظيمية الاتصالية بإعتبارها العنصر المحوري لفعالية وكفاءة العمل داخل المؤسسة.
-الميل لهذا النوع من الدراسات الميدانية التي تعتمد على الحساب والقياس والعد، والرغبة في الاستكشاف والاطلاع والتقصي والتمحيص والتدقيق.
-الرغبة في إختبار قدراتنا المعرفية على تطبيق مختلف المعارف، التي تحصلنا عليها في مشوارنا الدراسي في ميدان الاتصال.

ب-الأسباب الموضوعية

-قلة الدراسات والبحوث الأكاديمية والعلمية، التي إهتمت بموضوع دراستنا وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، رغم لأهمية مثل هذه الدراسات في تحسين نمط ونوعية الأداء الإداري والعمل داخل المؤسسات الإقتصادية الوطنية ومدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تعزيز فعالية المؤسسة.

-حدثة موضوع الدراسة، كونه من المواضيع الجديدة الحديثة التي شغلت إهتمام وعناية مختلف الباحثين والدارسين في مختلف الميادين السياسية، القانونية، التنظيم وعلم الإجتماع التنظيمي، وعلم النفس عمل وتنظيم.

-إرتباط موضوع دراستنا بالتخصص الأكاديمي كوننا طلبة في علوم الإعلام والإتصال تخصص: إتصال تنظيمي، الذي يدرس أنماط الاتصال وأشكاله وتأثيراته وفعاليتها على مستوى مختلف المؤسسات والتنظيمات، سواء كانت خدماتية أو إقتصادية.

-إمكانية دراسة هذا الموضوع من الناحية المنهجية والنظرية والتطبيقية.

4-أهمية الدراسة

إن الدراسات العلمية، تعد مهمة وأساسية، من ناحية إثراء البحث العلمي بمختلف الدراسات والأبحاث الجديدة والحديثة من الناحية المعرفية، وكذا تقديم أسس ومعايير حديثة تساهم في تطوير الثقافة الإتصالية، من خلال تقديم معلومات وخلق أنماط تنظيمية حديثة وعصرية تساهم في إضفاء الفعالية التنظيمية على مختلف المؤسسات، وتلبية مختلف حاجيات المجتمع من سلع ومنتجات وخدمات، ذات النوعية الجيدة، حيث تتجلى أهمية دراستنا الحالية فيما يلي:

أ-الأهمية العلمية (النظرية)

تكمن أهمية هذا الموضوع في كونه إضافة مهمة للبحوث العلمية ، حيث يساهم هذا النوع من البحوث في تزويد مختلف المكتبات سواء كانت مكتبات جامعية أو عمومية بمختلف الأبحاث والدراسات الجديدة والحديثة ذات الكمية والنوعية المناسبة والملائمة، التي تكون سندا وعونا و دعامة ومرجعا مهما بالنسبة للطالب والأستاذ الجامعي، الذي تعينه على إنجاز مختلف محاضراته وأبحاثه ومقالاته العلمية ومذكراته الجامعية بكل سهولة ويسر وتوفير الجهد والوقت، وهذا في إطار تحقيق ما يعرف بـ "التراكمية المعرفية" في مختلف المجالات البحثية و العلمية، وهذا ما يساهم في الأخير إلى إنعاش و تنشيط مشهد الحركة العلمية في مختلف المؤسسات الجامعات، وهذا يكون من خلال إمكانية مساهمتها في عقد ملتقيات وندوات وتظاهرات علمية على مستوى المؤسسات الجامعية، وعقد علاقات توأمة وشراكة مع مختل المؤسسات الاقتصادية والخدماتية لتبادل الخبرات والتجارب والأسس الإدارية والعلمية والتنظيمية .

ب- الأهمية العملية (التطبيقية)

من خلال هذا البحث قمنا بدراسة على أرض الواقع على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، حيث إستعنا بأدوات البحث العلمي كالأستمارة والمقابلة، من خلال الاعتماد على المنهج المسحي بطريقة موضوعية وعلمية، وذلك نظرا للأهمية التي تؤديها الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو إذ تساهم الثقافة الاتصالية مساهمة فعالة في تحقيق الفعالية التنظيمية المناسبة والقوية والسليمة، وفق أسس سوية وصحيحة وقوية، مما يعزز من فعالية إتخاذ القرار على مستوى المؤسسات والمنظمات باختلاف أنواعها، على تبني وإستخدام أنماط إدارية وتنظيمية حديثة وعصرية تواكب وتساير مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في إطار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهذا وفق تبني إستراتيجيات ،سياسات، خطط تنظيمية حديثة تساهم في تحسين و تطوير مستوى الأداء الفعال، وإلى جانب أن تساهم دراستنا في تقديم توصيات إستراتيجية لصناع القرار، من مدراء ومسؤولين ورؤساء المصالح الإدارية حول كيفية إستغلال الثقافة الإتصالية من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، كما تساهم في تكريس إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أسسها ومعانيها ودلالاتها، وتكوين الصورة الذهنية الحسنة عن منتجات وخدمات هذه المؤسسة لدى الجمهور الداخلي أو الخارجي، إضافة إلى تشخيص ورصد أهم أوجه القوة والكفاءة في الأنماط والأساليب والتنظيمية السائدة في المؤسسات، وأهم مواطن الخلل والضعف في الوظائف والخطط والأهداف التنظيمية الواجبة التحقيق، وفق نظرة إستشرافية نحو المستقبل، كما تكمن أهمية الدراسة إلى خلق وإستحداث أساليب تنظيمية قيادية، تقوم على أساس ديمقراطي متفتح مما يؤدي في الأخير إلى تعزيز الفعالية التنظيمية القوية والصحيحة والسليمة بمؤسسة أونيام لولاية تيزي وزو، وهذا يكون من خلال تجسيد

ثقافة الإبداع والإبتكار التنظيمي على مستوى مؤسسة أونيام، وهذا يكون وفق تفعيل وتدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد والجماعات التنظيمية، على أسس التقدير والإحترام المتبادل والإلتزام الوظيفي وروح التعاون والتنسيق في إطار نسق تنظيمي تفاعلي تضامني واحد.

4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة الحالية فيما يلي:

- التعرف على كيفية مساهمة العوامل السوسيو مهنية السائدة على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تجسيد الفعالية التنظيمية.

- محاولة معرفة كيفية دعم القيم و المعتقدات و الأفكار و القوانين السائدة بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تجسيد الفعالية التنظيمية.

- إظهار كيفية تأثير العمل الجماعي والتشاركي بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تجسيد الفعالية التنظيمية.

- الكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين العمال و المسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تحقيق الفعالية التنظيمية.

- التعرف على واقع الثقافة الإتصالية ومدى مساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

- إبراز كيفية دعم ثقافة الحوار والنقاش والتبادل والتواصل بين العمال و المسؤولين الإداريين في تجسيد الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو

- إظهار العلاقة بين نمط القيادة ونوع الإتصال السائد على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزوفي تجسيد الفعالية التنظيمية.

-إبراز الدور الذي تؤديه نوعية الأساليب والوسائل الاتصالية المستخدمة على مستوى الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو في تعزيز الفعالية التنظيمية.

-تسليط الضوء حول أهم الخطط والبرامج والسياسات والإستراتيجيات، التي يتم إعدادها على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

-الكشف على كيفية مساعدة عملية تحديد ورسم الأهداف والأولويات في تجسيد الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

-محاولة التعرف على كيفية مساهمة الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو ولدى جمهورها الداخلي.

-رصد مدى مساهمة الثقافة الاتصالية في تحسين مستوى التحفيز والأداء داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

-تشخيص أهم المعوقات التي تواجهها الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

5-نوع الدراسة

تندرج دراستنا الحالية هذه حول موضوع " دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسات الاقتصادية"-دراسة مسحية على عينة من عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو من ضمن الدراسات الوصفية.

تعرف الدراسة الوصفية على أنها "جمع المعلومات والبيانات من أجل فحص نظريات والإجابة على أسئلة تهتم بالوضع الحالي للفئة المدروسة." (1)

كما تعرف الدراسة الوصفية بأنها "من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على النتائج العلمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (2)

حيث اعتمدنا في دراستنا على الدراسة الوصفية من أجل وصف واقع الثقافة الاتصالية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، للوصول إلى مختلف الحقائق والبيانات والمعلومات حول هذه الظاهرة، وتقديم أهم خصائصها وتسجيل كافة المعطيات الخاصة بها، وجمع مختلف البيانات حولها وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج بالإضافة إلى تحديد علاقة الثقافة الاتصالية بتحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو لدى جمهورها الداخلي المتمثل في العمال والموظفين، ووصف أهم الأساليب التي تعتمدها هذه المؤسسة، بهدف زيادة مستوى فعاليتها وكفاءتها التنظيمية.

¹-بلال ولد فله، عبد الله عيساوي، علاقة العلاقات العامة بتكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي بالمؤسسة الأمنية دراسة وصفية على عينة من جمهور ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2021/2020، ص7

²-حورية بلعويديات، استخدام تكنولوجيات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام و الإتصال، تخصص: إتصال وعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم الإعلام و الاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007، ص28

6- منهج الدراسة وأدواته

أ- منهج الدراسة

يعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من مناهج البحث العلمي لدراسة أي ظاهرة أو مشكلة أو قضية بهدف الوصول إلى النتائج ذات الدقة والموضوعية والعلمية الكبيرة، بعيداً عن الحدس والعشوائية والتخمين.

حيث يعرف منهج البحث العلمي على أنه "الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثية أو في دراسة لمشكلة موضوع البحث" (1)

كما يعرف بأنه "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن دقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك" (2)

حيث اعتمدنا في دراستنا حول موضوع "دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية لدى جمهورها الداخلي"-دراسة مسحية على عينة من عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو على المنهج المسحي.

إذ يعرف المنهج المسحي على أنه "منهج بحثي يهدف إلى مسح الظاهرة موضوع الدراسة لتحديدها والوقوف على واقعها بصورة موضوعية، تمكن الباحث من إستنتاج علمي لأسبابها، والمقارنة فيما بينها، وقد تتجاوز ذلك للتقييم تبعاً لما تلخص له من نتائج موضوعية" (3)

كما يعرف أيضاً بأنه "المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات في الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها الحالي وجوانب قوتها وضعفها " (4).

¹-عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2021، ص 15

²-محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 1999، ص 35

³-سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص 132

حيث إعتدنا على المنهج المسحي، كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، فالمنهج المسحي في البحث العلمي، يفيد في التعرف على الظاهرة المدروسة في الوضع الطبيعي الذي تنتمي إليه من خلال مسح وجمع مختلف البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمكوناتها الأساسية ومعرفة مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تحقيق وتعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

ب- أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف إختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث، بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها من البحوث الأخرى، وقد إعتدنا في دراستنا الحالية على مجموعة من الأدوات في إطار جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة، وفق أسلوب موضوعي ومن أهمها نذكر:

أ- إستمارة الاستبيان

يعد الإستبيان من أكثر الوسائل جمع البيانات والمعلومات أهمية وإستخداما في البحوث والدراسات العلمية، وقد قمنا بتوظيفه وإستخدامه في جمع المعلومات والبيانات من العينة المختارة الخاصة بالجانب التطبيقي للدراسة، وذلك عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة التي نسعى في الوصول إليها من خلال الأفراد المبحوثين، وجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات، للتوصل إلى النتائج الدقيقة والموضوعية في دراستنا الحالية.

حيث تعرف الإستمارة على أنها "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدة عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها"⁽¹⁾

¹-مصطفى ربحي عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000 ص 82

وفي تعريف آخر للإستبيان هو "أسلوب لجمع البيانات التي تستهدف إستمارة الأفراد المتحولين بطريقة منهجية ومقننة لتقديم حقائق وآراء معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها" (1)

فقد قمنا بصياغة العديد من الأسئلة، التي تخدم إشكالية وتساؤلات الدراسة وأهدافها، وقد تضمنت إستمارة إستبياننا مجموعة من الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، إضافة إلى أسئلة الرأي التي تعطي المجال للفرد المبحوث للإجابة بكل حرية وشفافية ومصداقية، من دون تقييد أو وضع حدود فيها .

تشمل إستمارة الإستبان على 40 سؤالاً موزعة على ثلاثة (3) محاور أساسية مرتبطة بفصول الدراسة، بهدف محاولة الاجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تتمثل هذه المحاور فيما يلي:

-المحور الأول: واقع الثقافة الإتصالية.

-المحور الثاني: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية.

-المحور الثالث: مساهمة الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو
ب-المقابلة

تعد المقابلة أداة مكملة ومساعدة إستمارة الإستبيان، ومن خلالها يسعى الباحث للوصول إلى حقيقة معينة، حيث استخدمناها من أجل جمع المعلومات والبيانات الإضافية حول الجوانب الخفية للثقافة الإتصالية المساهمة في تجسيد الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز ، فيمكن تعريفها بأنها "محادثة جادة وموجهة نحو هدف محدد من أجل الحصول على المعلومات و الآراء التي تعبر عن الاتجاهات و وجهات النظر الخاصة بمسائل معينة". (2)

1- محمد عبيدات، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1983، ص 191
2- إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، مصر، 2008، ص 20

كما عرفها "موريس أنجرس" على أنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة موجهة"⁽¹⁾

كما تعرف أيضا بأنها "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول الباحث أن يستشير بعض المعلومات من المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته"⁽²⁾

حيث إعتدنا في دراستنا على "المقابلة المقننة" التي تعرف على أنها " تلك المقابلة التي تكون محددة من حيث الأهداف والأسئلة والأشخاص والزمان والمكان وتطرح فيها الأسئلة بالترتيب بطريقة واحدة ولمدة زمنية محددة"⁽³⁾.

حيث أفادتنا هذه المقابلة المقننة في التعرف بشكل معمق وواسع وكبير على ردود أفعال الأفراد المستجوبين من خلال حركات الجسد وملامح الوجه، حول مدة مساهمة الثقافة الإتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

حيث قمنا بإجراء المقابلة مع السيد: "سيدي معمر طاهر" مدير مديرية سونلغاز بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو يوم الأربعاء بتاريخ 09 أفريل 2025 على الساعة 13:00 زوالا .

¹-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة الجزائر 2006، ص 197

²-لحسن عبد الله باشوية وآخرون، البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، ط1، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع 2010، ص 387

³-أحمد نقي، "المقابلة، الماهية، الأهمية، الأهداف"، مجلة أفانين الخطاب، كلية الآداب واللغات، جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة الجزائر، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 93

7-مجتمع الدراسة وعينته

أ-مجتمع الدراسة

مما لا شك فيه أن لكل بحث علمي، مجتمع بحث تدور حوله الدراسة فمجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية والاجتماعية هو "ذلك المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثلا الأشخاص. إلخ " (1).

ويعرف كذلك على أنه "جميع أفراد الظاهرة التي تعاني من مشكلة الدراسة و يسعى الباحث لتعميم الدراسة عليهم و منها تشتق العينة " (2).

حيث يتمثل مجتمع دراستنا الحالية في مجموع موظفي وعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

ب-عينة الدراسة

كما هو معروف أنه من الصعب على الباحث إجراء دراسة مسحية لجميع مفردات المجتمع حيث أن دراسة مجتمع البحث كله يتطلب وقتا طويلا وجهدا وتكاليف مادية مرتفعة، ولهذا يلجأ الباحثون إلى أسلوب الأخذ بالعينات التي تمثل المجتمع الأصلي. حيث تعرف العينة على أنها " شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وسمات هذا المجتمع، وتمثله تمثيلا دقيقا فيما يخص الظاهرة موضوع الدراسة " (3)

كما تعرف على أنها "نموذج يشمل جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني عن دراسة كل الوحدات، ويتم اختيار العينات عادة وفق أساليب وطرق علمية ومتعارف عليها " (4)

¹-محمد سرحان علي المحمودي، *مناهج البحث العلمي*، ط3، دار الكتب صنعاء الجمهورية اليمنية، 2019، ص 158

²-حاتم أبو زايده، *مناهج البحث العلمي*، ط2، مركز البحث المستقل، غزة، فلسطين، 2018، ص193

³-منال هلال مزاهرة، *مناهج البحث الإعلامي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص11

⁴-محمد بكر نوفل، *التفكير والبحث العلمي*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 232

وبناء على كبر مجتمع البحث الأصلي في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، وبالإعتماد على أسلوب المسح بالعينة قمنا بإختيار "العينة العشوائية البسيطة" من أجل دراسة مجتمع البحث الحالي.

حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها " أبسط أنواع العينات، كونها تجعل احتمال ظهور أي وحدة معاينة مساويا لاحتمال ظهور أي وحدة أخرى، مما يساعد الباحثين في تقدير أخطاء المعاينة تقديرا دقيقا ومحسوبا، ويتم إختيار العينات العشوائية عن طريق حصر جميع مفردات مجتمع البحث وتحديد حجم العينة المطلوبة، ثم سحب وحدات المعاينة بطريقة عشوائية" (1)

وقد قمنا بإختيار مفردات العينة بصفة عشوائية، والتي تمثلت في مجموعة من الموظفين الذين تتوفر فيهم الخصائص المطلوبة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بدراستنا الحالية والتي يقدر عددها 50 مفردة من العمال بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو وتتمثل مبررات إختيار هذه العينة العشوائية البسيطة فيما يلي:

-توفير الوقت والجهد والمال

-إضفاء مبدأ المصادقية والموضوعية في إختيار العينة العشوائية البسيطة

-مجتمع الدراسة غير المحدود، الذي يصعب الإحاطة الشاملة والعامّة والكاملة به والمتمثل في مجموع موظفي وعمال في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

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

يعد تحديد الإطار الزمني والمكاني والبشري من أهم العناصر الأساسية للبحث العلمي مما يتوجب على الباحث ضرورة التحديد الدقيق والواضح من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية، حيث تتمثل حدود دراستنا الحالية في:

¹ -سمير محمد حسين، بحوث الإعلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2006، ص 296

أ- **الحدود الزمنية:** يمثل المجال الزمني للدراسة الميدانية التطبيقية، حيث شرعنا في إنجاز دراستنا في الإطار المنهجي والنظري من تاريخ 12 نوفمبر 2024 إلى غاية 14 جانفي 2025، بهدف الإحاطة الشاملة والعامة بمتغيرات الدراسة، أما الدراسة الميدانية التطبيقية فقد إستغرقت وقتا طويلا من 26 أبريل 2025 إلى غاية 11 جوان 2025، حيث واجهنا صعوبات وعراقيل كبيرة من أجل إنجازها.

ب- **الحدود المكانية:** قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) الكائنة بولاية تيزي وزو

ج- **الحدود البشرية:** هو المجال الذي ينتقي منه الباحث أفراد العينة ، وتشمل دراستنا على جميع موظفين المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، التي يبلغ حجمها 50 موظفا .

9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

يعد تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة من أهم خطوات البحث العلمي، وهذا بهدف إزالة مواطن الغموض واللبس والإبهام في مختلف المفاهيم والمصطلحات، التي تحمل دلالات وتأويلات ومعان مختلفة ومتعددة، تبعا للاختلافات السياقات الاجتماعية والثقافية والفكرية والعلمية، مما يتوجب على الباحث ضرورة التحديد الدقيق من الناحية اللغوية والاصطلاحية والإجرائية، حيث تتمثل المفاهيم الواردة على مستوى دراستنا الحالية في:

1- الدور: (rôle)

أ- التعريف اللغوي

مصدره، دار وهو مشتق من الفعل دور، ويقال دور يدور تدويرا ودور الشيء أي: جعله على شكل دائرة، أما في "قاموس المعجم الوسيط في اللغة العربية المعاصرة" (1)

¹- محمد عيسى، موضوع منشور على الرابط الإلكتروني التالي: <http://ahmany.com>، تاريخ الاطلاع 20 نوفمبر 2024 على الساعة 12:00

ب-التعريف الإصطلاحي

فقد عرف الدور على أنه "مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص ما" (1)

يعرف الدور على أنه "سياق مؤلف من أفعال مكتسبة يؤديها شخص في موقف إجتماعي ولا بد من التفرقة بين مجموعة من الخدمات التي يضطلع بها الدور في الجماعة وبين ما يقوم وراء هذا الدور من دوافع معينة لدى القائم به، حيث المهم من وجهة نظر الجماعة هو مجموع الخدمات، ووجهة الفرد هي الدوافع". (2)

ويعرف الدور بمفهومه الرسمي على أنه "أداء سلوكي أو مجموعة من الأنشطة المرتبطة تتطلب من الفرد إنجازها في إطار تفاعله مع الجماعة في مواقف معينة". (3)

ج-التعريف الإجرائي

إن مفهوم الدور شامل وكذلك معتمد على حسب موضوع الدراسة، وبما أن موضوع الدراسة هو دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، فيمكن تعريف الدور على أنه مجموعة من الجهود والأدوار المتعلقة بتطبيق أسس الثقافة الإتصالية على مستوى مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو، بهدف العمل على تحقيق وتعزيز تعزيز الفعالية التنظيمية لدى الموظفين والعمال التابعين لهذه المؤسسة، من خلال تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وفق أسس ومعايير تنظيمية علمية سليمة، مما يضمن بقاء وإستقرار هذه المؤسسة في المحيط الذي تتشط فيه، خاصة مع وجود المنافسة الشرسة والحادة والشديدة بين مختلف المنظمات والمؤسسات، من أجل تحقيق الميزة التنافسية ومنه زيادة الأرباح ورقم أعمالها.

¹ -محمد عيسى، نفس المرجع السابق

² -فاطمة نفيصة، العلاقة بين النسق القيمي والدور الاجتماعي لدى المرأة التارقية- دراسة ميدانية بمدينة تماراست رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2007/ 2008، ص59

³ -محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، مدخل نفسي إجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص35

2- الثقافة: (La culture)

أ- التعريف اللغوي

عرف "معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية" الثقافة لغة، بأنها مستمدة من الفعل الثلاثي "ثقف" وتشير إلى ضبط النفس وسرعة التعلم والتهديب.⁽¹⁾

ويعرفها "راندم" (Random) على أنها "طرق أو أنماط الحياة يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل لآخر"⁽²⁾

ب- التعريف الإصطلاحي

تختلف التعاريف عن بعضها، لكن في أغلب الأحيان هي مكملة لبعضها لأنها توصلنا لفهم متكامل ومن أهم التعاريف:

يعرفها "تايلور" (Taylor) هو من أكثر التعاريف المتفق عليها عند أغلب المنشغلين بمجال علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعرف الثقافة كآلاتي: " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل ما يكتسبه الإنسان باعتباره عضو في المجتمع"⁽³⁾

أما الباحثة "سامية محمد جابر" ترى أن الثقافة "ذلك الكل الذي يشمل جانب مادي وإنساني وجانب روحي، كما تمكن الإنسان من التغلب على المشكلات الناتجة على الطبيعة المادية والبشرية"⁽⁴⁾

ومن أحدث التعاريف للثقافة "هو الذي يعتبر الثقافة ذلك الجزء من البيئة الذي صنعه الإنسان"⁽⁵⁾

¹- تيري ايغلتن، الثقافة، تر: لطفية الدليمي، دار المدى للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2018، ص31

²-مراد ممدوح كامل، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، القاهرة، 2016، ص594

³- عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 8

⁴- سامية محمد جابر، علم الاجتماع العام، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2003، ص128

⁵- علي عبد الرزاق جلبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 66

ج-التعريف الإجرائي

هي مجموعة من العادات والتقاليد، القيم، المعتقدات، الأخلاق، القوانين، والتصورات والإدراكات طرق وأنماط وأساليب التفكير والإدراك، التي تضبط الجماعات التنظيمية، والتي يمكن لموظفي وعمال المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو إكتسابها من خلال التواصل والتفاعل الدائم والمستمر والمتواصل فيما بينهم، في جو مشجع ومحفز من العلاقات الإنسانية والاجتماعية، التي يسودها الاحترام والتقدير المتبادل، مما ينمي فيهم روح الفريق الواحد، ويجسد أسس التعاون في إطار نسق تنظيمي تشاركي، يساهم في أداء مختلف الوظائف والمهام بكل إخلاص، مما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بصفتهم أعضاء في تلك المؤسسة وتظهر من خلال سلوكهم وتصرفاتهم التنظيمية الفعالة، وحسن تعاملهم مع الآخرين، فهي بذلك تشكل الإطار الذي يؤثر في أداء المؤسسة ويحدد نجاحها في تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة، وفق مؤشرات ومعايير كمية ونوعية علمية وموضوعية قويمه وواضحة.

3-الإتصال: (Communication)

أ-التعريف اللغوي

أصل كلمة الإتصال في اللغة العربية، مشتقة من الفعل الماضي الثلاثي "وصل" والفعل المضارع منه "يصل" ويقال "وصل الشيء" أو "وصل الشيء وصولاً"، أي بلغنا وإنتهينا إليه.⁽¹⁾

ويرجع أصل كلمة إتصال في اللاتينية إلى اللفظ (Cominus)،الذي يعني عام أو مشترك أو من اللفظ (comminicare)، والذي يعني تأسيس جماعة أو المشاركة، ومن

¹حسن شحاتة، زينب النجارة، معجم المصطلحات التربوية عربي إنجليزي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003 ص17

الواضح أن اللفظ يدل على المشاركة أو تلاقي العقول، وعلى إيجاد مجموعة من الرموز في أذهان المشاركين، وبإختصار يدل اللفظ على التفاهم (1).

ب-التعريف الإصطلاحي

يعرف الإتصال بأنه "العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك" (2)

ويعرفه "مايكل ويسترون"(M.Wesstrom) على أنه "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الإتصال ة يتصرفون وفقه بشكل سليم". (3)

ج-التعريف الإجرائي

يتمثل الإتصال على مستوى دراستنا الحالية في عملية نقل وتدفق مختلف المعلومات والبيانات والرموز والحقائق بين المستويات الإدارية والتنظيمية بين عمال موظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، بشكل مرن ولس بين مختلف القنوات الإتصالية المتنوعة، بهدف تحقيق الإنسجام والتنسيق والفهم المشترك في أداء مختلف المهام والوظائف بشكل مناسب وملائم، وفي إطار الجماعة التنظيمية الواحدة، كما يضمن تدفق المعلومات والبيانات، المساهمة في عملية إتخاذ القرارات بشكل جيد وسليم والعمل على إدارة وتسيير مختلف الصراعات الإدارية التنظيمية، التي تظهر بين الموظفين والعمال، وفق أسس سلمية وودية، كما يساهم الإتصال في التحليل الداخلي والخارجي لمختلف متغيرات وعوامل البيئة التي تنشط فيها مؤسسة سونلغاز، الشديدة التنافس والتغير، مما يؤدي في الأخير إلى زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية، وتكريس إدارة الجودة الشاملة في تحسين مختلف الأساليب والأنماط الإدارية والمنتجات والخدمات، ومنه بناء الصورة

¹-طارق سيد أحمد الخلفي، معجم مصطلحات الإعلام إنجليزي عربي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008، ص70

²-محمد جمال الفار، المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص8

³-بشير العلق، نظريات الإتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص14

الذهنية الحسنة والجيدة لدى الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي حول مختلف جودة مخرجات هذه المؤسسة ، بناء على جودة المدخلات.

4-تعريف الثقافة الاتصالية: (Culture de la Communication)

أ-التعريف الإصطلاحي

تعرف الثقافة الاتصالية على أنها "مجموعة السلوكيات الاتصالية الرسمية والغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، التي تترجم في مجموعة من العادات والقم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة"⁽¹⁾

وتعرف أيضا بأنها"ذلك المناخ الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة، وفي نفس الوقت يوجه سلوكها وتصرفاتهم إلى اتجاه المصلحة العامة"⁽²⁾

ب-التعريف الإجرائي

الثقافة الاتصالية، تمثل جزء من ثقافة المؤسسة التنظيمية الكلية العامة، والتي بدورها تعكس إتجاهات الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، فهي عبارة عن مجموعة من القيم والممارسات والمواقف، التي تحدد كيفية تبادل المعلومات والتواصل بين الأفراد والجماعات التنظيمية داخل المؤسسة، وتعتمد على المناخ العام، الذي يسود هذه المؤسسة ويشمل بيئة العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بين موظفيها وعمالها والإدارة حيث يدعم أيضا التكيف معا أساليب الاتصال الحديثة ويسهل

¹-سارة بلمير، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجزائر

العدد: 3، ، جويلية 2021، ص26، ص43

²-نيقين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017، ص 26

من عملية التواصل بين الأفراد من مختلف التخصصات والأقسام، كما تتضمن طرق استخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة في التواصل والتفاعل لتعزيز مبدأ الشفافية والتعاون وفعالية العمل الجماعي والمشاركة داخل المؤسسة لزيادة الكفاءة التنظيمية، حيث تهدف الثقافة الاتصالية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو إلى تحقيق تفاعل إيجابي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق مختلف الغايات والأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة، وفق إستراتيجيات وخطط دقيقة ومحددة .

5-تعريف الفعالية: (Efficacité)

أ-التعريف اللغوي

من مصدر الفعل، فعال (1)

الفعالية هي الأداء الحسن وكلمة فعالية، هي ترجمة للكلمة الفرنسية (Efficacité)، والتي تفيد المعنى التالي نتيجة مترتبة عن عمل أحدثه شخص ما، إنطباع مكون إتجاه شخص. أما في "قاموس علم الإجتماع الحديث" فيعرف الفعالية بأنها "إنعكاس لإستخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية يرتبط به"⁽²⁾

ب-التعريف إصطلاحي

حسب الباحث (Alainged) يعرف الفعالية على أنها "الأبحاث حول الفعالية بدأت منذ سبعينات القرن العشرين وفق محاور الفعالية ومعظمها، تدور حول تعريف الفرد أو جماعة الأفراد داخل المؤسسة"، كما أن هناك من عرف الفعالية على أنها "مدى تحقيق الأهداف، تتضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بغض النظر عن شروط المتعلقة بالتكلفة أو

¹-محمد بن أحمد الأزهاري، تهذيب اللغة، ط1، دار أحياء التراث العربي للنشر، بيروت، 2001،ص 85
²-فاطمة بوتور، شهرزاد حسيب، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية-دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهر جيجل، مذكرة ماستر في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019، صص، 13، 14

الوقت أو الجهد، المهم أن تحقق الأهداف وحسب، بمعنى تحقيق الأهداف دون تحديد للميكانيزمات اللازمة لذلك⁽¹⁾

وتعرف أيضا على أنها "القدرة على تحقيق الأهداف"⁽²⁾

ج-التعريف الإجرائي

تعني الفعالية على مستوى دراستنا الحالية، قدرة المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو على تحقيق أهدافها وغاياتها الإستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وجودة عالية، وبشكل صحيح بالإستخدام الأمثل والرشد للموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة حيث تجسد هذه الفعالية في قدرة مؤسسة أونيام بولاية تيزي وزو على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الكبيرة مع الحفاظ على التكاليف المنخفضة وتلبية إحتياجات السوق من خلال توفير منتجات الإلكترونية ذات الجودة العالية والتنافسية، التي تهدف إلى نيل قبول رضا واستحسان العملاء والزبائن والمستهلكين لمنتجات وخدمات هذه المؤسسة، من خلال التحسين المستمر والدائم الخدمات والابتكار المستمر في المنتجات والسلع، كما أن الفعالية التنظيمية، تشمل قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع العديد من التغيرات والتطورات الثقافية والإجتماعية الاقتصادية الحاصلة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، مع ضمان تحقيق الإستدامة المالية من خلال تحسين العوائد والمداخيل الربحية .

6-التنظيم: (Organisation)

أ-التعريف اللغوي

تعد كلمة "تنظيم" و"منظمة" ترجمة للمصطلح الانجليزي والفرنسي (Organisation)،

وتكتب عادة في أمريكا (Organisation)، ففي اللغة مصطلح التنظيم من فعل نظم

¹-عبد المعطي محمد عساف، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض المملكة العربية السعودية، 1983، صص، 16، 17

²-موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 238

و يقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة، ونقول ليس لهذا الأمر من نظام إذا لم تستقم طريقته.⁽¹⁾

ب-التعريف الإصطلاحي

أما في الاصطلاح يعرف التنظيم بأنه: " تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة، وذلك من خلال تقسيم العمل

والوظيفة بينهم، من خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية"⁽²⁾

ويمكن تعريفه أيضا أنه "عملية منهجية، يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام، التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين".⁽³⁾

ج-التعريف الإجرائي

هي عملية توزيع الأنشطة الضرورية داخل المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو بشكل منظم وفعال، يتضمن ذلك تحديد الأدوار الوظيفية و إنشاء قنوات الاتصال بين الأقسام المختلفة فيها، ووضع آليات التنسيق و التعاون بين الأفراد والجماعات التنظيمية لتحقيق أهداف وغايات مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، كما يشمل التنظيم تحديد نطاق السلطات والصلاحيات والمسؤوليات ووضع السياسات والإجراءات والخطط والسياسات التنظيمية ، وحسن توظيف الموارد المادية والبشرية والمالية

¹-محمد مرتضى الزبيدي، تاج العروس، المجلد 09، دار صادر، بيروت، 2011، ص ص 76،77
²-philippe Bermoua ,A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines,paris n20série avril ,1998, p05

³-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية الإسكندرية، 2003،ص71

التي تضمن السير الحسن للأداء الوظيفي، والهدف منه على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو هو تجسيد إدارة الجودة الشاملة وتحقيق الفعالية التنظيمية والعمل على تقليل التعقيدات ومختلف مواطن النقص والخلل والضعف، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع مختلف التحديات وتلبية إحتياجات ورغبات الزبائن والعملاء المتنوعة بفعالية كبيرة ومعتبرة، يضمن لها الإستمرارية في المحيط الذي تنشط فيه.

6-الفعالية التنظيمية:(Efficacité Organisationnelle)

أ-التعريف الإصطلاحي

تعددت تعاريف "الفعالية التنظيمية" بتعدد مداخل دراستها، والتي اختلفت فيها آراء ووجهات نظر الباحثين وكُتَابِ التنظيم تبعاً للجانب التنظيمي الذي ركز عليه كل إتجاه، حيث يرى بعض الباحثين أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها (1) يعرفها "إتزيوني" (Etzioni) أنها "تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات غالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً، لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية" يعرف الفعالية أيضاً "حسين حريم" على أنها "درجة تحقيق الأهداف بمعنى آخر كيفية تحقيق الأهداف هي إنعكاس الفعالية بينما استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة" (2)

كما تعرف الفعالية التنظيمية على أنها " الإنتاجية المرتفعة والمرونة وقدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة، بالإضافة إلى القدرة على الاستقرار والإبتكار" (3)

¹-محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 305
²-حسين حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 3، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 38
³-عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 92

ب-التعريف الإجرائي

المقصود بالفعالية التنظيمية على مستوى دراستنا الحالية، هي قدرة المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو على تنسيق وتنظيم كافة الأنشطة والموارد الداخلية من مادية وبشرية ومالية بشكل جيد ومناسب لتحقيق العديد من الأهداف والغايات الإستراتيجية في الوقت المحدد، وبأقل تكلفة ممكنة، من خلال إتباع إستراتيجية واضحة المعالم، حيث تتمثل الفعالية التنظيمية في المؤسسة سونلغاز في وضوح الهيكل التنظيمي وتوزيع مناسب وواضح لمختلف المهام والوظائف والأدوار بشكل مناسب ودقيق تحديد المسؤوليات والمهام والسلطات بوضوح وتسهيل التواصل والتفاعل بين مختلف الأقسام كما تشمل القدرة على تعزيز التعاون بين موظفيها وتحسين تدفق المعلومات وتحقيق التنسيق بين الإدارات لتحقيق الأداء، كما تشمل أيضا تعزيز وتدعيم الكفاءة التنظيمية والمستوى الوظيفي الهام والمعتبر، لتحقيق إستجابة سريعة لمختلف التغيرات الداخلية والخارجية لبيئة مؤسسة سونلغاز، مما يساهم في الأخير بتحسين الأداء العام وإستدامة النمو والإستقرار بشكل بارز مقارنة بالمؤسسات الأخرى المنافسة في نفس المجال التي تنشط في الميدان .

7- المؤسسة الاقتصادية: (Entreprise Economique)

أ-التعريف اللغوي

المؤسسة هي كلمة مشتقة من الفعل أسس، يؤسس، تأسيس بمعنى البناء، أي وضع قاعدته وإنشائه، وهي منشأة تؤسس بغرض معين ولمنفعة عامة، ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة.

ب-التعريف الإصطلاحي

أما "فرانسو بيروا" (François Perrois) فيعرف المؤسسة على أنها "منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال والقدرات من أجل إنتاج السلع"⁽¹⁾

¹ بلقاسم سلطان، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد:5، فيفري 2004، ص 29

تعرف المؤسسة بأنها "وحدة أو منظمة تتبع نظاما إقتصاديا، تمارس من خلاله⁽¹⁾ نشاط إنتاجي، سلعي أو خدمي، بغية تحقيق أهدافها، وللمؤسسة أنواع عدة يتماشى كل منها مع طبيعة أهدافها، وفق إطار قانوني مرتبط بنشاطها، وللمؤسسة إستقلالية مالية تؤهلها لممارسة نشاطها ضمن بيئة داخلية وأخرى خارجية وفي زمن محدد" وتعرف المؤسسة على أنها "شكل اقتصادي وتقني وقانوني وإجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج، وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل⁽²⁾ الإجتماعي بغية إنتاج وسائل الإنتاج أو إنتاج سلع الإستهلاك أو تقديم عبد الخدمات في مجال النقل والتجارة"

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها "عبارة عن كيان اقتصادي مستقل يشغل الموارد البشرية والمادية والمالية الموضوعة تحت تصرفه، قصد إنتاج سلع وخدمات مخصصة للبيع بهدف تحقيق الربح"⁽³⁾

ج-التعريف الإجرائي

هي كيان تنظيمي يعمل في مجال الإنتاج أو التجارة بهدف تحقيق أهداف إقتصادية محددة، مثل تحقيق الربح أو تقديم خدمات موجهة للسوق، حيث تتمثل المؤسسة الإقتصادية في دراستنا الحالية في المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، التي تهدف من وراء توظيف الثقافة الإتصالية الواضحة، المفهومة السليمة إلى القيام بمختلف الأنشطة والمهام والوظائف والأدوار الرئيسية، عن طريق إستخدام الموارد المتاحة من رأس مال، معلومات وبيانات، الموارد الطبيعية من مواد أولية لإنتاج مختلف أنواع السلع أو تقديم الخدمات وموارد بشرية، التي تلبى وتشبع مختلف إحتياجات المستهلكين

¹ فوزي مبحرق، مدخل إقتصاد المؤسسة، مطبعة الرمال، الجزائر، 2020، ص25
² صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص58
³ محمد بوشريبة، محاضرة في إقتصاد السوق، مطبوعة موجهة للطلبة السنة الثانية، تخصص علوم إقتصادية وعلوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، ص3، 2020/2019

والعملاء والزبائن وتستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال إتخاذ قرارات إستراتيجية في مجالات مثل الإنتاج التوزيع التسويق ، وتحقيق الأرباح وزيادة رقم أعمالها، والعمل على التوسع في أسواق جديدة، من خلال الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى، أو على الأقل ضمان البقاء والإستمرارية في إطار المحيط الذي تنشط فيه .

10-الخلفية النظرية للدراسة

الخلفية النظرية في البحث العلمي هي أساس الإختيار الجيد للمشكلة البحثية، وهي لا تعد مجرد خبرات لدى الباحث، بل هي مزج بين الدراسات السابقة والحقائق المتوفرة، وقد تستند إلى نظرية جاهزة مباشرة والخلفية النظرية، يمكنها إنجاز بحث علمي أصيل، يقدم إسهاما نظريا، حيث تمكن الخلفية النظرية الباحث على فهم وإستيعاب الظاهرة المدروسة والعلاقة بين متغيراتها، كما تستخدم كدليل لإعداد مختلف الدراسات والأبحاث العلمية، لما توفره من تأويلات عن الواقع، وتضمن توضيحا وتنظيما أوليا للمشكلة البحثية، وتعمل الخلفية النظرية على تزويد الباحث بنماذج مفاهيمية، من أجل تحديد الدراسة والمساعدة في إختيار المتغيرات والبيانات المراد جمعها وتنظيم وتوضيح النتائج الميدانية تنظيما وتوضيحا جيدا ودقيقا، وهذا بهدف إضفاء صفة العلمية والموضوعية، بعيدا من التخمين والعشوائية.

وفي دراستنا الحالية الموسومة بعنوان "دور الثقافة الإتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الإقتصادية لدى جمهورها الداخلي"-دراسة مسحية على عينة من عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، إعتمدنا على نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi) ونظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (Fredirick Taylor) بهدف تدعيم دراستنا بمقاربات نظرية صحيحة وعلمية، بعيدا عن العشوائية ، مما يسمح لنا بالوصول لنتائج سليمة ودقيقة.

1- نظرية بالإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi)

تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز تجربتها الرائدة ليس فقط على مستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضا، ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية، والفكرية والتطبيقية، إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرا ملهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم، حيث أن أغلب الشركات تعتمد على الأسلوب العمل الجماعي وليس الفردي، ويوجه الاهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمة الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، من حيث جودة المنتجات، حجمها إنتاجية الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.⁽¹⁾

2- مبادئ الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi)

تتميز الإدارة اليابانية بمبادئ يمكن اختصارها فيما يلي:

الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، التي يعمل فيها بما يخلق في نفس الفرد حافز قوي نحو العمل، ويتمثل ذلك في انضباط العامل الياباني مقارنة بغيره، حيث تثبت الإحصائيات أن نسبة التغيب عن العمل ضئيلة جدا إذ تبلغ (1.95%)، وكذلك الإستمتاع بالإنجازات وتنعكس الثقة كذلك في حسن الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية وفي تعزيز الرقابة الذاتية من القيم الأخرى، التي تشتهر بها الإدارة اليابانية، هي الحذق والمهارة والكفاءة الشمولية، وهذا لا يأت إلا بعد الخبرة والممارسة والتجربة الطويلة في الوظيفة والوظائف الأخرى التي ترتبط بها.

وأخيرا هناك المناخ التنظيمي العائلي، الألفة والمودة، التي تنتج نتيجة إهتمام الإدارة بالموظفين وإهتمام الموظفين ببعضهم البعض وعدم الأنانية والإعتقاد في قوة الجماعة

¹ زهير بغول، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص177

وبالتالي، فإن هذه الألفة تبعث في الفرد الشعور بالأمن والطمأنينة وإهتمام الآخرين، بما ينعكس إيجاباً على المناخ التنظيمي وبالتالي التحسين والتطوير من مستوى المردودية والإنتاجية.

3- خصائص نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi)

تتمثل خصائص الإدارة اليابانية فيما يلي:

1- مبدأ التوظيف مدى الحياة

لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه في المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور الحالة الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل. (1)

ب- البطء في التقييم والترقية

لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه، وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه، رغم أن المدة طويلة للترقية إلا أن العمال يتقبلونها كأسلوب عمل يتوفر الأمن الوظيفي لهم.

ج- المشاركة في اتخاذ القرار

تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية، من خلال الأسلوب الجماعي، فعادة ما تقدم خطة المشروع أو القرار في أسفل الهيكل التنظيمي، ثم يتم تمريرها عبر مختلف المستويات والأقسام الإدارية المختلفة، ذات الصلة لتقييمها وتقويمها، ثم يتم مناقشتها على مستوى الإدارة العليا.

¹-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 54،56

د-المسؤولية الجماعية

تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر.

هـ-الرعاية الشمولية

تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، الرعاية الصحية، السكن المساعدات المالية، التعليم والترقية.

و-الرقابة الذاتية تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه، بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء.⁽¹⁾

4-إسقاط نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi) على الدراسة الحالية

إن دراستنا المنصبة حول الثقافة الإتصالية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، هي عبارة عن محاولة متواضعة منا لتسليط الضوء على العلاقة القائمة بين الثقافة الإتصالية والفعالية التنظيمية، ومن أجل هذا قمنا باختيار نظرية الإدارة اليابانية لـ "وليام أوتشي" (William Ouchi)، كخلفية تستند عليها دراستنا و على افكارها تقوم على أساس المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات بين جميع الموظفين والعمال والإدارة العليا، وهذا من خلال تبادل الآراء والأفكار والاتجاهات والمعلومات، خصوصا أثناء الظروف المستجدة، الطارئة مثل الازمات سواء كانت داخلية أو خارجية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، وهذا ما يتطلب توفير وإنشاء قنوات

¹-محمود سلمان العميان، نفس المرجع السابق، 2004، ص56

إتصالية متنوعة وذات فعالية كبيرة مثل: قنوات الإتصال المكتوبة، السمعية، البصرية، التكنولوجية، التي تسمح بالتواصل والتفاعل الجيد بين متلف المستويات الإدارية لهذه المؤسسة.

كما تقوم هذه النظرية على أساس تطبيق مبدأ التغيير المستمر في السياسات والخطط والإستراتيجيات، بمعنى تطبيق الإدارة المرنة أو الموقفية، التي تعمل على مواكبة ومسايرة مختلف تغيرات العصور فيها.

إضافة إلى ذلك تقوم هذه النظرية على تطبيق معيار أساسي ومقوم رئيسي، ألا وهو الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال القيام بدورات تدريبية وتكوينية من أجل تحسين قدرات وإمكانيات الموظفين والعمال العلمية والإدارية والتنظيمية، كما تسعى هذه النظرية إلى إشباع مختلف حاجيات ورغبات الموظفين والعمال من الناحية الإجتماعية والمادية والنفسية والمعرفية وهذا من أجل تقديم الأداء الوظيفي المناسب، الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو مع تقديم حوافز مادية متمثلة في الزيادة في الرواتب، الترقية ، تقديم علاوات المردودية .

كما تقوم هذه النظرية على مستوى مؤسسة (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو على أساس تطبيق مبادئ روح المسؤولية والإخلاص وإحترام أوقات العمل، مما يؤدي إلى تجسيد وتحقيق ما يعرف بالولاء والإلتزام الوظيفي ، كما أن هذه النظرية من خلال تطبيقها لأسس الثقافة الاتصالية، تستهدف التفاعل والتفتح المستمر لمؤسسة أونيام على محيطها الداخلي والخارجي، وهذا من أجل إحداث تغيرات وتعديلات في الخطط والسياسات والإجراءات التنظيمية والإدارية والاتصالية، وهذا من أجل إستقطاب وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن والعملاء و زيادة نسبة مبيعاتها، وفي الأخير تحقيق التموغ في إطار المحيط الذي تنشط فيه خاصة مع وجود منافسة قوية بين مختلف المؤسسات، تستهدف هذه الأخيرة على

مستوى المؤسسة لتطبيق مبدأ الرقابة الإدارية والإهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية للموظفين والعمال وتجسيد الإدارة القوية، التي تستند على أسس التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق الرقابة، وتطبيق أخلاقية العمل المهني، وهذا من خلال وجود لوائح ومراسيم تنظيمية تتمثل في القانون الداخلي للعمل، ميثاق أخلاقية المهنة، الذي يعمل على تحديد الحقوق والواجبات للموظفين والعمال، وكذا وضع الهيكل التنظيمي الذي يحدد نطاق السلطة والمسؤولية، إذ تكون المحصلة النهائية تظافر جهود وفعاليات مختلف الموظفين والعمال من أجل تحقيق الأداء الوظيفي الملائم والمناسب، الذي يمكن قياس مدى فعاليته وفق مؤشرات كمية ونوعية يمكن الاستناد عليها مثل: نقص دوران العمل، عدم وجود غيابات وتأخرات أو إهمال في أداء مختلف الوظائف، الأدوار والمهام، وهذا بعيدا عن تطبيق مبدأ الحدس والعشوائية والارتجالية والاحتمالات والتكهن، وإنما يتم ذلك وفق أسس علمية ومنطقية صارمة، مناسبة مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق وتجسيد أهداف وغايات المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو، سواء على المدى القريب أو البعيد .

1-التعريف بنظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (Fredirick Taylor)

الإدارة علم له أصوله وقواعده ونظرياته، يمكن تطبيق المنهج العلمي في دراسته والتحقق منه، حيث يمتاز المنهج العلمي بميزات، ومن بينها الموضوعية، وقابلية إثبات النتائج والقابلية للتعميم وإمكانية التنبؤ بالنتائج والمرونة.

وتتعمق الموضوعية العلمية في الإدارة، من خلال وجود جوانب مادية يمكن التعامل معها بطرق منهجية، ودراستها وإخضاعها للتجريب تماما، كما تخضع المواد للتحليل في المختبرات العلمية للتجارب، كما قامت مدارس إدارية على تطبيق المنهج الرياضي والإحصائي في دراسة المشكلات الإدارية، وهذا يعمق الجانب العلمي في الإدارة، حيث قام تايلور بعدد من الدراسات والأبحاث والتجارب، وقد أثبت في تجربته الأولى جهل الإدارة

بكمية العمل الواجب أن يقدمه الفرد العامل على مستوى المنظمة، وفي تجربته الثانية قام بدراسة الوقت اللازم لإنجاز العمل المطلوب، وهدف تجربته الثالثة إلى تحسين الأدوات والآلات المستخدمة في العمل ونشر تايلور نتائج أبحاثه ودراساته في كتاب " إدارة الورش " عام 1903.

وقام تايلور بعدد آخر من الدراسات كان يهدف منها إلى فلسفة جديدة في الإدارة وأطلق عليها لفظ الإدارة العلمية حتى يميزها عن الإدارة التقليدية التي كانت متبعة في ذلك الوقت والتي أسماها تايلور "إدارة البصمة والتخمين" في كتابه " أصول الإدارة العلمية ". ويقول تايلور "أن الإدارة العلمية أكبر من أن تكون طريقة بحث وتخطيط ورقابة إنها ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين، وفي تفكير العاملين نحو الإدارة، وفي تفكير العاملين ببعض البعض ". عرّف تايلور الإدارة العلمية " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد أن يقوم به والتأكد من أنهم يؤدونه على أحسن وجه وأكفأ الطرق " (1)

2- فرضيات نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (Fredrick Taylor)

لقد استند تايلور على مجموعة من المشاهدات يمكن إنجازها فيما يلي:

- أن العاملين لم يحاولوا اطلاقاً رفع كفايتهم الإنتاجية لعدم وجود دافع قوي يحفزهم على زيادة الجهد.
- إن أجر الفرد في المؤسسة يحدد حسب وظيفته وأقدميته ، وليس حسب قدراته وخبراته ومهاراته الإنتاجية فأدى إلى هبوط مستوى أداء الفرد النشيط إلى مستوى أداء غير النشيط مادام يحصل على نفس الأجر. (2)
- جهل الإدارة بالمقدار اللازم لإنجاز العمل المطلوب، مما يؤدي إلى زيادة الفاقد في العمل

¹- عبد الرحمن، يسرى أحمد ، تطور الفكر الاقتصادي الجزء الأول، شارع زكريا غنيم الابراهيمية، دار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص44

²- مطاوع إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للنشر والطباعة، القاهرة، 2003، ص 79

- جهل رجال الإدارة بالنظم الواجب إتباعها لتنظيم العلاقة بين العمل والعاملين والطرق الواجب إستخدامها، للحد من التلاعب وضياع الوقت، فقد لاحظ تايلور تكرار تهرب العمال من العمل أو تظاهر بالعمل، دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، وقد علل تايلور وجود هذه الظاهرة إلى سببين:

-**الطبيعة البشرية:** فالفرد يميل بطبيعته إلى الكسل والبطء في العمل، إذ لم يكن هناك مصلحة شخصية تحقق له حاجة ضرورية، وكذلك أن سوء علاقة الفرد بزملائه أو رئيسه يؤدي إلى إخفاض أدائه وإنتاجياته.

- إعتقاد بعض العاملين أن زيادة إنتاجياتهم سوف تسبب في فصل عدد منهم من العمل.

3- مبادئ نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" (Fredirick Taylor)

1- التطور العلمي لكل عناصر عمل العاملين، أي استخدام العلم في تصميم الأعمال.

2- يجب الاختيار السليم للعاملين بطريقة علمية وموضوعية، ومن ثم تعليمهم وتدريبهم.

3- استخدام السلطة العليا القوة، والنفوذ السليمين على العاملين.

4- تقسيم العمل وتمديد المسؤولية وتطبيق المساواة. (1)

5- يجب تجزئة الوظيفة لمهام صغيرة.

6- يجب اختيار الفرد بطريقة تناسب الموضوع.

7- يجب تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.

8- يجب تقديم الحوافز المادية عن طريق الأجور.

كما أن هناك مبادئ أخرى أكد عليها تايلور يتمثل في دور المدراء في التخطيط والإدارة والتوجيه، ودور العاملين في الأداء على وفق التعليمات والتوجيهات المركزية التي تصدر من المدراء، كما أكد تايلور على ضرورة جمع الحقائق وتحليلها، كما ركز على تطبيق مبدأ الثواب والعقاب كحافز لرفع إنتاجية العمل.

¹-الطاهر المهدي ، مبادئ إدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر، عمان، 2002، ص24

يركز مفهوم العمل وفق تايلور على ثلاثة محاور أساسية:

1-الاستمرار: يجب أن تؤدي كافة المهام والواجبات الخاصة بالعاملين بانتظام⁽¹⁾ واستمرارية خلال فترة محددة من الزمن.

2-الإنتاج: وهو النشاط الفني المهم الذي يميز العمل في المصانع من غيره من الأنشطة الإنسانية.

-الأجر: يجب أن يمنح العاملون الأجر المناسب لهم، لكي يلبوا بها حاجاتهم المادية والاجتماعية المختلفة.⁽²⁾

4-إسقاط نظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (Fredirick Taylor) على دراستنا الحالية

قمنا بتطبيق أفكار وأسس نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور على مستوى مستوى دراستنا الحالية ، كون هذه النظرية تمثل ثورة تنظيمية و إدارية على أساليب وأنماط العمل السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز ، حيث يمكن أن تلمس ملامح هذه النظرية عن طريق تجسيد الأسلوب العلمي و تبني أسس منطقية في اختيار الأساليب، وذلك يتمثل في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطبيق مبدأ التخصص في العمل، وهذا بدلا من الاعتماد على أساليب عشوائية، كما تقوم أيضا على استخدام التحفيز المادية وهذا من أجل تشجيع العمال والموظفين إنجاز مهامهم وأعمالهم بسرعة وفعالية كبيرة، كذلك تستند هذه النظرية على أساس التدريب والتكوين المستمر والمتكرر للعمال والموظفين وهذا من خلال إعطائهم وإمدادهم معلومات وبيانات وقواعد تنظيمية، تبسط لهم وتسهل لهم الإجراءات

¹-الطاهر المهدي، نفس المرجع السابق، ص25

²-كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2007، ص 111

وكيفية أداء مختلف الوظائف بطريقة منظمة مناسبة، بعيدا عن تطبيق مبدأ الحدس والتخمين .

كما تقوم أيضا هذه النظرية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو على أساس تفعيل الرقابة التنظيمية على الموظفين والعمال، وهذا من خلال مراقبتهم إداريا وميدانيا من خلال طرق الرقابة التابعة لكل مصلحة. إضافة إلى تطبيق مبدأ تقسيم العمل الذي يحدد نطاق السلطة والمسؤولية في أداء مختلف الوظائف والأدوار بكل شفافية وتنظيم، وكذلك العمل على تعديل وتغيير بعض السلوكيات والتصرفات الإدارية الغير سرية مثلا: عدم تطبيق مبدأ التخصص.

تقوم هذه النظرية على أيضا تطبيق مبدأ التعاون والتضامن التنظيمي بين مختلف المستويات التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تطبيق أساليب الاختيار النوعي للموظفين المناسبين والتدريب العلمي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسة وضمان التموقع في إطار البيئة التي تنشط فيها وهذا من أجل إكتساب الميزة التنافسية.

11-الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أهم مقومات ومرتكزات البحث العلمي، إذ لا يمكن أن للبحث العلمي أن يكون بحثا علميا صحيحا متكاملًا، إذ لم يحتو على جزء من الدراسات السابقة كونها ذات أهمية كبيرة حيث توجه الباحث إلى الطريق الصحيح الذي يجب أن يسلكه في بحثه منذ الانطلاقة الأولى في بحثه، حيث تمده بأهم القواعد والأسس الصحيحة والسليمة من مقاربات ونماذج نظريات ومناهج وأدوات علمية صارمة، تكون مساعدة ومدعمة لدراسته الحالية، كما تعينه على تجنب مختلف الأخطاء والهفوات، التي وقع فيها الباحثون الآخرون، كما تتيح الدراسات السابقة للباحث التوصل إلى نتائج صحيحة ودقيقة وموضوعية، وتعميق

وتوسيع أفاق فهمه ومستويات تصوراته العامة في دراسته الحالية، بعيدا عن العشوائية والحدس والتخمين والإحتمالات، حيث تتمثل الدراسات السابقة التي إعتدنا عليها في :

1-الدراسة الأولى :

-وهي دراسة الطالبتين "إلهام العلمي" و"الزهراء هامل" الموسومة ب"دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر "

إنطلقت الطالبتين في هذه الدراسة من السؤال الرئيسي، والذي يعبر عن إشكالية الدراسة والذي يتمثل في :

ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني والتعليم المهني المجاهد "محفوظ عامر" ببئر العاتر بولاية تبسة؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي تندرج الفرضيات الجزئية التالية:

-تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-تساعد بيئة العمل الجيدة بالتموين المهني على اكتساب مهارات جديدة للموظفين على مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-يساهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف بالتموين المهني على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

أما من حيث المنهج إعتدت الطالبتين الدراسة على المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة، كما هي في الواقع، فهو أكثر المناهج موافقة مع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا، إذ يركز على كل ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة، كما وظفت الطالبين أدوات البحث المتمثلة في إستمارة الإستبيان والملاحظة بالمشاركة،

أما مجتمع الدراسة في مجموع فيتمثل في مجموع عمال وموظفي مركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر، أما عينة الدراسة فهي قصدية، حجمها 40 مفردة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة هي:

-تساهم المشاركة العمالية في الاندماج الجماعي للموظفين على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-يساهم الولاء التنظيمي في تسهيل عملية الإشراف للتقويم المهني على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-تساهم بيئة العمل الجيدة والمشجعة على الإبداع في إكتساب المهارات والقدرات التنظيمية الجيدة للموظفين والعمال على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-وجود علاقة تكاملية بين تمكين العاملين والفعالية التنظيمية على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة.

-علاقة مشاركة العاملين في صنع القرار والبعد السلوكي للفعالية التنظيمية على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عمار" بئر العاتر بولاية تبسة*.

1-أوجه التشابه

-تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المنهج المسحي الذي يعد أكثر المناهج ملائمة لمثل هذه الدراسة، وكذلك في إستخدام تقريبا نفس أدوات جمع البيانات وهي إستمارة الاستبيان والملاحظة.

*إلهام العلمي والزهران هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر بولاية تبسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021

-كما تشابهت أيضا لنفس متغير الدراسة "الفعالية التنظيمية" وتناولها في إبراز أبعاد الفعالية التنظيمية و تعزيز فعاليتها في المؤسسة.

2-أوجه الاختلاف

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في الفكرة الأساسية التي تدور حولها إشكالية الدراسة، حيث ركزوا على معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة التكوين المهني والتعليم المهني المجاهد "محفوظ عامر" ببئر العاتر، بينما دراستنا ركزت على دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو.

حيث تختلف أيضا عن دراستنا في أحجام وعينات الدراسة، حيث تتمثل عينة دراستنا في العينة العشوائية البسيطة، التي يبلغ حجمها 50 مفردة، في حين تتمثل العينة في الدراسة السابقة في العينة القصدية، التي يبلغ حجمها 40 مفردة

وأیضا فیما یخص مكان وزمان إجراء الدراسة، حيث أنجزت الطابقتين دراستهما على مستوى مركز التكوين المهني "محفوظ عامر" بئر العاتر بولاية تبسة 2021/2022، في حين قمنا بإنجاز دراستنا بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) بولاية تيزي وزو 2024/2025.

-إعتمدتا الطالبتان على المنهج الوصفي في دراستهما السابقة، بينما إعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج المسحي.

-الاختلاف في الأهداف والنتائج المتوصل إليها في كلتا الدراستين.

-في الدراسة السابقة للطالبتين لم توظفا المقابلة، في حين وظفنا المقابلة أداة مساعدة ومدعمة لجمع مختلف المعلومات والبيانات، ذات الكمية والنوعية المناسبة.

3- الاستفادة من الدراسة:

تمثلت أوجه الاستفادة من هذه الدراسة في العديد من الجوانب منها الجانب المنهجي وذلك من خلال المساعدة في معرفة أي المناهج البحث أكثر فائدة، وفي الإطلاع على الجانب النظري المتعلق بالثقافة والفعالية التنظيمية، قصد بناء فكرة الدراسة بطريقة محكمة وجيدة ومضبوطة، بالإضافة للإطلاع على بعض المراجع والمصادر لتسهيل عملية البحث وضبط الخطة الأولية وجمع مختلف المعلومات والبيانات حول موضوع دراستنا الحالية بشكل دقيق ومناسب وموضوعي إضافة إلى الإستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء تصور عام لموضوع دراستنا الحالية، وتوظيف مختلف الأساليب الحسابية والإحصائية في تكميم وقياس الظاهرة المتناولة في دراستنا الحالية، وسد بعض جوانب النقص والخلل في الإجراءات المنهجية وفي الإطار النظري للدراسة، وتجنب مختلف الأخطاء والهفوات التي وقع فيها الباحثون الآخرون، وكذا الصعوبات والعراقيل التي واجهوها لاستكمال دراساتهم. علاوة على ذلك العمل على إجراء مقارنات بين مختلف الدراسات والأبحاث للتعرف على مختلف الخطوات المنهجية الرئيسية في إنجاز الدراسة واختيار أنسبها، والاستفادة من إستمارة الإستبيان في صياغة الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وفق أسس موضوعية وعلمية صحيحة ودقيقة.

2- الدراسة الثانية :

-وهي دراسة "عبد القادر الأنصاري" الموسومة بـ "الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم" -دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدر أدرار، أطروحة الدكتوراه في علم النفس انطلقت الدراسة من تساؤل الجوهرى التالي:

ما تأثير الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة كوسيدر بأدرار على فعالية التنظيم؟

يتفرع عن هذا التساؤل جملة من التساؤلات الفرعية التالية:

ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر العاملين بمؤسسة كوسيدر بأدرار؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوانين النظامية السائدة على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار على فعالية التنظيم؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية السائدة على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار على الفعالية التنظيمية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إستجابة المبحوثين نحو متغير الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار؟

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته السابقة، لأنه يعد من أكثر المناهج البحث الإجتماعي الملازم مع الواقع والأكثر إستخداما، أما فيما يتعلق بأدوات جمع البيانات والمعلومات، تتمثل في استمارة الاستبيان كأداة رئيسية ووحيدة، دون توظيف المقابلة والملاحظة.

أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مجموع عمال مؤسسة كوسيدر بأدرار، وفيما يخص عينة الدراسة، فتمثل في اختيار الباحث للعينة العشوائية البسيطة، كونها هي المفيدة في تعميم النتائج، التي يحصل عليها على مجتمع الدراسة، والتي تحتوي على 113 عامل.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- تعد الثقافة التنظيمية من المتغيرات ذات الأولوية من حيث الإهتمام على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار.

- الثقافة التنظيمية لها أثر بالغ ودور هام في بلوغ الأهداف التنظيمية المفيدة لأداء الإنتاجية الربحية والرضا لتحقيق روح الانتماء وغيرها من المؤشرات، التي تدل في مجملها على الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار.

- تشكيل مختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية الواردة في دراستنا الحالية كالقيم والمعتقدات، التوقعات التنظيمية على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار.

-خلق ثقافة تنظيمية قادرة على تصحيح مسار المنظمة ومساعدته على تحقيق أهدافها وبلوغ مستويات عالية من الكفاءة والفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار *

1-أوجه التشابه:

-تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كونها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم مما أفادنا في الإطار النظري.

-تتطابق مع دراستنا في كونها ركزت على محاولة التعرف على علاقة الثقافة بالفعالية التنظيمية.

-تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في الإطار المنهجي والنظري.

-تشابه كلتا الدراستين اعتمادهما على العينة العشوائية البسيطة.

2-أوجه الاختلاف:

-اختلفت عن دراستنا في كونها قامت بدراسة الثقافة التنظيمية في مؤسسة كوسيدر بولاية أدرار، بينما دراستنا الحالية قمنا بإجرائها على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) لولاية تيزي وزو 2025/2024، في حين الدراسة السابقة كانت على مستوى مؤسسة كوسيدر بأدرار 2018 2019

- تختلف عن دراستنا في طبيعة المجتمع المدروس وفي صياغة أسئلة الاستبيان وحجم

العينة - الإختلاف من حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسات

- الإختلاف من حيث المنهج، حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، في حين

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج المسحي، من أجل مسح وجمع مختلف آراء الأفراد

المبحوثين من عمال وموظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ)

لولاية تيزي وزو.

* عبد القادر الأنصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم"-دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدر أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

-في الدراسة السابقة، استعان الباحث لجمع مختلف المعلومات والبيانات الميدانية بأداة وحيدة ألا وهي إستمارة الإستبيان دون تدعيم دراسته بالملاحظة والمقابلة، أما في دراستنا الحالية فقد اعتمدنا على إلى جانب استمارة الاستبيان على المقابلة المقننة، التي سمحت لنا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات ومساهمتها في تعميق وتوسيع زاوية التناول والمعالجة لموضوع الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (SONELGAZ) لولاية تيزي وزو.

3- الاستفادة من الدراسة

-توظيف بعض المراجع والمصادر لجمع المادة العلمية الملائمة وذات الأهمية لدراستنا الحالية.

-الاستفادة من إشكالية الدراسة في بناء تصور جديد ومغاير لموضوع دراستنا الحالية

-الاستفادة من مختلف الإجراءات المنهجية.

-الاستفادة من أسلوب التناول وطريقة التحليل والشرح والتفسير من طرف الباحث حول الفعالية التنظيمية، ويمكن أن نصادف في نقاط نتفق عليها و نؤكد لها في دراستنا.

-الاستفادة من مختلف المقاربات النظرية والنماذج الشكلية، من أجل صياغة وإنجاز الإطار الميداني للدراسة.

-توظيف الأساليب والمقاربات الإحصائية في تفريغ وتصنيف وترتيب البيانات على شكل جداول بسيطة ومركبة، وهذا من خلال إتباع الأسلوب الكمي، الذي يقوم على العد والإحصاء وهذا من خلال الإشارة إلى عدد التكرارات والنسب المئوية، ثم القيم بتحليلها بأسلوب كفي ونوعي.

الإطار النظري

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الاتصالية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية.

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية

المبحث الرابع: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية

المبحث الخامس: وسائل تطوير الثقافة الاتصالية

• خلاصة الفصل.

• تمهيد للفصل

تعد الثقافة الاتصالية من أهم المواضيع، التي تهتم بها مختلف المؤسسات والمنظمات الاقتصادية كونها تمثل أسلوب عصري و حديث لتسيير المنظمة وإدارة أفرادها، فهي تسمح بالتعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والأفراد ورفع كفاءة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي، حيث أن الثقافة الاتصالية الفعالة، تتطلب خلق مناخ تواصلية، تشاركية، تعاونية ملائم في إطار الهيكل التنظيمي وتمكين الموظفين والعمال من النشاط في فضاءات مفتوحة وتلك الثقافة، التي تحقق التكيف والتأقلم مع العاملين والموظفين الجدد في المؤسسة، وتؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم وتعمل على تفسير كل التعقيدات الخفية في حياة المؤسسة.

إذ تعمل الثقافة الاتصالية على تحقيق الاندماج الداخلي لمختلف متغيراتها المتعلقة بالبيئة الداخلية، إضافة إلى التكيف مع مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية خاصة، في ظل المنافسة الشديدة الموجودة بين مختلف المنظمات بهدف تحقيق التموّج في البيئة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة هذه المؤسسة، كما تعمل الثقافة الاتصالية على إدارة وتسيير مختلف الصراعات والنزاعات التنظيمية، التي تنشأ بين الموظفين والعمال والإدارة العليا والعمل على إدارتها وتسييرها، وفق أسس سلمية وودية وهذا من خلال إقامة العلاقات الإنسانية الاجتماعية، التي يسودها الاحترام والتقدير والثقة المتبادلة، إضافة إلى العمل على توفير فضاءات اتصالية فعّالة، تتيح لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة تبادل مختلف الآراء والأفكار والاتجاهات والمعلومات في إطار نسق مشترك يسوده النظام الاجتماعي، وكذا تشجيع الموظفين على اقتراح حلول من أجل تحقيق الأداء الوظيفي المناسب، وتكون المحصلة النهائية تحقيق الأمن الوظيفي بالنسبة للعمال والموظفين.

سنحاول من خلال هذا الفصل الموسوم تحت عنوان "مدخل مفاهيمي الثقافة الاتصالية

التطرق من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى مفهوم الثقافة الاتصالية، أنواع الثقافة الاتصالية

الخصائص المميزة الثقافة الاتصالية، المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية، أهم وسائل الثقافة الاتصالية، ختاماً بملخص الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية

إن مجال الثقافة الاتصالية من المجالات الحديثة، التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين منظمات الأعمال، وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخل المنظمة، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير داخل أي مجتمع (1)

وهناك عدة تعريفات مقدمة للثقافة الاتصالية نذكر من بينها:

"الثقافة الاتصالية تعني تلك الثقافة، التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضاً القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم، دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيتها المنظمة لحل مشكلاتها". (2)

كما يعرفها "القيروني" بأنها "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق منهاجاً عاماً بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه" (3)

وتعرف الثقافة الاتصالية أيضاً بأنها "فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء

¹-محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص311.

²-هشام بوساحية، جهاد صحراوي، "دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد 05، العدد 03، 2021، ص134

³-محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص373.

عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائط متعددة لهذا (1)

من خلال هذا التعريف، يتبين لنا أن الثقافة الاتصالية هي تلك الطريقة، التي يتم من خلالها تسيير العملية الاتصالية بين مختلف الجماعات التنظيمية داخل المؤسسات بصورة جيدة وسليمة مع احترام الهيكل التنظيمي، الذي يحدد نطاق السلطة والمسؤوليات الموكلة والمسندة إلى مختلف الأفراد والجماعات التنظيمية في إطار نسق منظم ومتكامل.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية.

قدم الباحثون والدارسون العديد من التصنيفات للثقافة الاتصالية، اختلفت حسب وجهة نظر كل باحث:

أ- من حيث مدى قوة الثقافة

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" فهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أعضاء المنظمة، ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، وتكون هذه الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وتؤثر على التوجهات الاستراتيجية وتساهم في الفعالية والتطوير بالمؤسسة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

-الثقة: وتتمثل الثقة في الدقة والتهديب ووحدة الذهن، والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تأتيان من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى "ستيفن روبرت" أن الثقافة القوية تعتمد على:

-عنصر الشدة: والذي يرمز إلى القوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

¹ -جاب الله حسين، "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة والطالب" مجلة الرصد المعرفي، أحمد بن بلة، جامعة وهران 01، المجلد: 07، العدد: 02، سبتمبر 2020، ص 68.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم. كما توجد بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي (1)

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي، من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استعادة البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. (2)

- الثقافة الضعيفة: فتتميز بتعدد الثقافات الفرعية وتباينها ما يقود إلى صراعات تنظيمية تؤثر سلبا على الفعالية والأداء داخل المنظمة.

وهي "تلك الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة، ولا تحظ بالثقة والقبول الواسع لديهم، وعليه وحتى يتوافق الأعضاء مع قيم المنظمة وأهدافها، تقوم هذه الأخيرة بتطبيق إجراءات رديعية، من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة وإتباع أسلوب بيروقراطي، قد يؤدي بدوره إلى السلوك العدواني والأفكار غير العقلانية وعدم الثقة والإهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات كل من التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة".

¹- أحمد، سويسي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان العقاري بالاغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012، ص58.

²- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار الطبع، مصر، 2000، ص ص 54، 55.

ب- من حيث شمولية الثقافة:

-الثقافة السائدة: هي عبارة عن شخصية وهوية المنظمة، فهي القيم السائدة لدى غالبية أفراد التنظيم، والتي تؤثر وتوجه سلوكهم.

-الثقافة الفرعية: هي ثقافة جزئية بمعنى أنها تنشأ داخل جزء من المنظمة سواء كان قسم إدارة أو وحدة، تحتوي على كل من القيم السائدة للمنظمة والقيم الخاصة بأفراد الفريق أو المجموعة الجزئية. (1)

ج- من حيث نمط الثقافة

-ثقافة النفوذ (القوة): تتواجد هذه الثقافة غالباً في المنظمات التي حققت نموها في إطار شخص قوي ومتسلط، حيث أن الهيكل يشبه العنكبوت ويقع العنكبوت ذاته في منتصف شبكة النسيج، وهو يدل على أن المركز والطاعة والرقابة يعطي قيمة عالية مثلما هو الحال في النوع الأول، غير أن هذا النوع ليس مثل البيروقراطيات الكلاسيكية، مما يجعل هذا النوع مساعد أكثر لعملية التغيير، غير أنه قد يعرقل من عملية الابتكار نظراً للقدر المحدد من حرية التصرف التي يتم منحها للأعضاء. (2)

-ثقافة الدور: وتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

-ثقافة المهمة: وهذه الثقافة تركز وتحرص على تحقيق الأهداف والغايات وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (3)

¹ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا، قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة 1، 2016/2017، ص42

²خالد تيطراوي، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2012/2013، ص36

³محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص199.

-ثقافة الفرد: تعد هذه الثقافة بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة، إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، وإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل ويلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء. (1)

المبحث الثالث: خصائص الثقافة الإتصالية

إن الهدف من أي برامج لتقوية الثقافة وتدعيمها هو تحديد ما هو مفيد وفعال من الثقافة القائمة ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ الآتي:

-الانتظام والسلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف.
-المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه تعمل كثيرا جدا (ولا قليلا جدا).

-القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات. (2)
كما وضحت "رباب محروس عبد الحميد" الخصائص العامة للثقافة الإتصالية على النحو التالي:

▪ نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وهي:
الجانب المعنوي: ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

¹-الزهرة قريشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع منظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2016/2017، ص 50.

²-إبتسام عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 83

الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.

الجانب المادي: ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

▪ نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصره، لذا فإنه في حال إذا ما طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي. (1)

▪ نظام تجميحي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة وتتزايد الثقافة، من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق إنظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

▪ نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة. (2)

-التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

-الإستفادة من القيم الأصلية، التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمة الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات لتشجيعهم على تدعيم وتعزيز هذه القيم.

-تشجيع التدريب على الإستقرار بتوفير البرامج التدريبية الإضافية، والتي تعتبر جزء من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة.

-مدى الولاء للمنظمة وتوقفها على الولاءات التنظيمية الفرعية.

يحدث التغيير في كافة العناصر المادية و المعنوية ،و يكون سهلا و مرنا في العناصر المادية ، بينما يكون أكثر صعوبة في العناصر المعنوية .

¹-محروس عبد الحميد رباب، "مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، جامعة القاهرة، مصر، المجلد: 1، العدد: 1، 2022، ص 61.

²- المرجع نفسه، ص 62.

نرى من خلال هذه الخصائص بأن كل منظمة لها ثقافة إتصالية خاصة بها، والتي تتشكل عبر الوقت، من خلال تكوين شبكات الاتصال وتوفير مناخ إتصالي يسمح للعاملين بالتفاعل الإيجابي، والذي يساعدهم على تقديم أداء إيجابي. (1)

المبحث الرابع: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية

يقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الثقافية، الرمزية، الاستراتيجية، الإجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة، ومن بين أهم المتغيرات ما يلي:

1-المورد البشري: يقصد بالمورد البشري، هم مجموعة من الأفراد والجماعات التنظيمية التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم، من حيث تكوينهم، خبرتهم سلوكهم، إتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية، والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط وإجراءات القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف والتصورات والإدراكات الخاصة بالمؤسسة، والذي يستمد من ثقافة الأفراد المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة، هي أول من تصنع وتضع الأسس واللبات الأولى لبناء وصياغة ثقافة اتصالية واضحة ، فقد ترفع بعض الشعارات وتبنى قيم الإنجاز والشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، والالتزام والمسؤولية وروح الجدية وتحاول تبني قنوات وفضاءات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، وبالتالي ترسيخ قيم ثقافية إتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء والمرؤوسين. (2)

2-اللغة: هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، والمعنى الوجداني للغة يكون في أعلى حالاته لدى التعبير عن المشاعر المتعلقة

¹-سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة مختار عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، تخصص: تنظيم وتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007، ص98 .
²-عتيقة حرايرية، خالد تيطراوي، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، أبو القاسم سعد الله، العدد: 1، 2013، ص183 .

بالسعادة والفرح أو الحزن والغضب للأشياء، وتتراوح مستوى التعبير عن تلك الأحاسيس من التصفير والغناء دلالة على الفرح والسعادة وفي معظم الحالات يكون استعمال اللغة نوعاً من التنفيس عما في داخل الإنسان، فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد، وإن الهدف الرئيسي للغة هو توصيل المعنى، فالناس يتحدثون لكي يعبروا عن معنى أفكارهم، ويستمعون لكي يكتشفوا معنى ما يقوله الآخرون.

فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم الإتصالية. (1)

-الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق، التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة، حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الإتصالية السائدة في التنظيم، من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي، والذي يحدد مدى مجال المركزية.

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضيق على الاتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد التنظيم، الأمر الذي يسمح بظهور الإتصالات غير رسمية، وبالتالي بروز ثقافات إتصالية فرعية داخل التنظيم، والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة، أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الإتصالية، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات، من

¹ -موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، سوريا، 2005 ص44

خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية، الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على (1)

أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري، عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين.

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

إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميا، يتيح له الموارد اللازمة.

5- تكنولوجيا المعلومات والاتصال: إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية، لتوظيف فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، يخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب وتكوين الموظفين العاملين على استخدام مختلف القنوات والشبكات الاتصالية الحديثة، الذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة وإثبات الذات على مواكبة ومسايرة مختلف التطورات والتغيرات ومنافسة المؤسسات العالمية، حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية والتي تسعى إلى إرضائه، من خلال الاهتمام بتوقعاته وآرائه واهتماماته حول مختلف التكنولوجيات

1-أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008، ص69

الحديثة، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيا اتصالية حديثة، واعتماد لغة الحوار والتشاور والتفاعل والتواصل وإشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، وكذا تبني مثل الخطوات وترسيخها كجزء هام من ثقافة المؤسسة. (1)

6- نشاط المؤسسة : يعتبر نشاط المؤسسة بأنه مجموعة من المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...إلخ. هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها، وكذا تضمن للمؤسسة خصوصيتها، إضافة إلى ذلك إعطاء قيمة للعمل، مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى الموظفين. إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة. (2)

7- الطقوس الجماعية والاحتفالات: الطقوس هي التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة و مبرمجة، وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين، إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة، خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة، من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية، من خلال التركيز على قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون، مما يخلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم الوظيفي. (3)

8- الرموز: هي عبارة عن اشارات مميزة مثل: الشعارات والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة الى نمط اللباس، والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة،

1- خيضر كاظم ياسين الحرشة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص246
 2-سارة بلمير، وحيدة سعدي، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 6، العدد: 3، جويلية، 2021، صص، 46،26
 3-إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، ص11

كذلك تصميم فضاء المؤسسة، يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي.

في الأخير نستنتج أن هذه المتغيرات تنتج من خلال تفاعل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن أطر، وسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد من خلال (1) تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة، تخلق نمطا اتصاليا محددًا، والذي يؤثر على مدى التزام الموظفين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس، وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها.

المبحث الخامس: وسائل تطوير الثقافة الاتصالية.

لتطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات، لدى الأفراد حول موضوع ما قدم (Steers and Potter) أربعة وسائل تساهم في تطوير ثقافة المنظمة وهي:

أ- مشاركة الموظفين: تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة، فهي تشجع على الإنغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال.

ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي، فالمنظمات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل. وعندما تتاح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات و المساهمة في تطوير بيئة العمل يشعرون بقيمتهم و أهميتهم داخل المنظمة . (2)

¹-حنان بن شنب، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدينة، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2012/2011، ص24

²-رشيد زوزو، "الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي، جامعة البليدة 2، العدد: 9، حزيران 2017، ص 227

ب-الرقابة الذاتية: يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم، وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول. (1)

ج-المعلومات عن الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع الموظفين، تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير وتحسين ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بمختلف البيانات والمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين إجتماعي تفاعلي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة (2)

د-نظم العوائد والمكافآت الشاملة: نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الإحترام والقبول والتقدير للفرد، حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية، كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة. من الواضح بأن لابد من كل منظمة أن تهتم بكل وسيلة من وسائل تطوير الثقافة الاتصالية من خلال العناصر التي تم ذكرها. حيث تعتبر من الركائز الأساسية في تعزيز التزام الموظفين و رفع معنوياتهم داخل المؤسسات ،سواء في القطاع العام أو الخاص ، من مكوناته : المنح ذات الطابع العائلي ، العلاوات و التعويضات ، الراواتب الرئيسية ...إلخ .

¹-عويشة مسيلتي، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد: 12، 2017، ص123

²-سارة خلفة، مراد بومنقار، "آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد: 2 ، جوان 2019، ص 174

• خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق ذكره في هذا الفصل، يمكن القول بأن أهم المفاهيم المتعلقة بالثقافة الاتصالية، ترتبط ببعضها البعض، وهي تعد كل متكامل، حيث توصلنا إلى أن الثقافة الاتصالية تعد الركيزة الأساسية لتحقيق الإتصال والتفاعل والتواصل بين الأفراد والجماعات التنظيمية على مستوى مختلف المؤسسات والمنظمات، والذي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلاله عملية إتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة والفعالة والعقلانية، خصوصا خلال حالات الأزمات والظروف المستجدة والطارئة، التي تطرأ على المؤسسات والمنظمات، كما تؤثر في دافعية وسلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات التنظيمية، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على تقديم الأداء الوظيفي والمهني الجيد بكل حيوية ونشاط وحماسة، من خلال تبني أنماط قيادية ديمقراطية متفتحة تقوم على أساس فتح المجال للموظفين والعمال في التعبير عن مختلف آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بكل شفافية ونزاهة ووضوح، بعيدا عن الأنماط القيادية المتشددة الديكتاتورية وتقوم على بناء وتنمية وترسيخ العلاقات الإجتماعية والإنسانية، وفق أسس الإحترام والتقدير والثقة المتبادلة، كما تشمل مواكبة ومسايرة هذه المؤسسات والمنظمات لمختلف التغيرات الحاصلة والواقعة في إطار البيئة الداخلية والخارجية لها .

وعليه فإن الثقافة الاتصالية، تمثل اللبنة الأساسية والركيزة الرئيسية، التي تضمن بقائها واستمرارها ونموها واستقرارها في إطار المحيط والبيئة الذي تنشط فيه، خاصة في ظل المنافسة الشديدة والحادة والشرسة بين مختلف المؤسسات والمنظمات، من أجل استقطاب وجذب مختلف الزبائن والعملاء نحو منتجاتها وخدماتها، ومنه تحقيق النسب العالية الأرباح وزيادة رقم أعمالها، ومنه تحقيق الميزة التنافسية، وهذا يكون من خلال بناء الصورة الذهنية الحسنة والجيدة والإيجابية لدى الجمهور الخارجي والداخلي، حيث يجب تتسم بالوضوح السليم والفهم الجيد والاستيعاب القويم، خالية من التعقيد والغموض والإبهام وعدم اليقين، من

أجل أن يكون هناك تنسيق وتفاهم وإنسجام مشترك بين الجماعات التنظيمية عند أداء مختلف الأدوار والمهام والمسؤوليات والنشاطات المسندة إليهم، في إطار الجماعة، أو تحقيق مبدأ الفريق الواحد، إذ تعمل الثقافة الإتصالية على تجسيد النسق التعاوني التشاركي بين مختلف الفعاليات التنظيمية، ومنه تكون النتيجة النهائية زيادة عالية لكفاءة هذه المؤسسات والمنظمات.

الفصل الثاني: ماهية الفعالية التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية

المبحث الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

المبحث الرابع: معايير الفعالية التنظيمية

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

• خلاصة الفصل.

• تمهيد للفصل

إن المجتمعات المعاصرة هي مجتمعات المنظمات، وفعالية المنظمات تعني رقي المجتمع وازدهاره، تعد من أهم الأبعاد الهامة في معظم بحوث التنظيم، وتنشأ أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمنظمة، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المنظمة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المنظمات المشاركة في تطوره وازدهاره، من أجل تلبية حاجياته، من منتجات و سلع وخدمات، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف إلى مستوى الفعالية التنظيمية، بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتحسين والتطوير والتخطيط لإحداث التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة، في حين أن العاملين والموظفين بالمنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي والمهني فيها، وإشباع حاجاتهم للإنتماء والولاء والرضا التنظيمي، مما يؤدي إلى ضمان استمرارية المؤسسات في إطار البيئة التي تنشط فيها، وهذا من خلال الاستناد إلى مقومات الإدارة الحديثة، التي تعتمد على التنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة والتخطيط، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفق مؤشرات كمية وكيفية وموضوعية، يمكن الاستناد عليها، بعيدا عن الحدس والتسرّع والعشوائية والاحتمالات، وهذا من خلال إخضاع العاملين والموظفين لدورات تدريبية وتكوينية في فترات زمنية معينة، والعمل على تطبيق أساليب قيادية ديمقراطية، شفافة، نزيهة تشجع أسس التواصل والتفاعل والإتصال بين مختلف المستويات والأقسام والمصالح الإدارية وتقديم مختلف الحوافز المالية والمعنوية لهم، من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي، ومنه تكون النتيجة النهائية، بناء الصورة الذهنية الجيدة لهذه والمنظمات، وإستقطاب وجذب الزبائن والعملاء نحو منتجاتها وخدماتها، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى زيادة مستوى الفعالية والكفاءة التنظيمية والإدارية لهذه والمنظمات.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل الموسوم بعنوان "أساسيات حول الفعالية التنظيمية" سوف نتناول من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى، مفهوم الفعالية التنظيمية مؤشرات الفعالية التنظيمية، خصائص الفعالية التنظيمية، معايير الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، ختاماً بملخص الفصل.

المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية

تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الفعالية التنظيمية واختلفت وجهات النظر حول إعطائها مفهوم شامل، وموحد رغم الإهتمام الزائد بدراساتها ومحاولة الإلمام بشتى جوانبها لهذا سنحاول وضع مجموعة من التعريفات لبعض العلماء والرواد نجد:

يعتبر "برنارد" أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفعالية التنظيمية، معتمداً على عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط⁽¹⁾

أما "إتزيوني" فيعرفها على أنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها" ⁽²⁾ ويعرفها كل من "فريمن وهانان" على أنها "درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها"⁽³⁾

كذلك عرفها كل من "نارايمانان" و"ناث" بأنها "عبارة عن إصدار أحكام على التنظيم فيما إذا كان التنظيم يعمل ويحقق أهدافه بطريقة مرضية أم لا، بحيث تشكل هذه الأحكام قاعدة لأغراض إتخاذ قرارات، بهدف إحداث التغيير في حالة أن الفعالية التنظيمية غير مرضية"⁽⁴⁾

¹-Bernard, C, *The fonctions of the executive* Cambridg, Mas, Harvard University Press , London ,1938,p55 .

-محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص39²
³-صلاح الدين عون الله، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987، ص9
⁴-موسى توفيق وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995، ص535

وعرفها كل من (Gobson & Eleni & Price & Etzioni & Daft) بأنها "الدرجة

التي تحقق فيها المنظمة أهدافها".⁽¹⁾

وفي الأخير يمكن تعريف الفعالية التنظيمية على أنها تقييم لأداء المنظمة، وبالتالي قدرة المنظمة على الإستخدام الأمثل لمواردها مع خلق توازن بين متغيراتها الداخلية⁽²⁾ والخارجية عن طريق التكيف والتعامل مع العوامل الظرفية والأطراف الاستراتيجية بغية تحقيق أهدافها، بحيث يكون هذا التقييم أساساً لغرض اتخاذ قرارات بهدف إحداث التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية، وتصنف إلى مجموعتين هما:

أ- المؤشرات الخارجية

وترتبط أساساً بالمخرجات، وبالعلاقة المنظمة بالمتغيرات البيئية وهي:

1- إنتاج سلع وخدمات على اعتبارها مخرجات تسعى المنظمة لتزويد البيئة الخارجية بها.

2- الجودة: بمعنى أن جودة مخرجات المنظمة تعبر عن فعاليتها.

3- تحقيق الأرباح: فكلما حققت المنظمة أرباحاً في مجال عملها، كلما ساعدت المنظمة على الاستمرار والبقاء.

4- القدرة على التكيف فالمنظمة يجب أن تتمتع بالمرونة، حتى تستطيع أن تستجيب منح مختلف المستجدات البيئية المتغيرة.

5- التأهب للإنجاز: بمعنى استعداد المنظمة لإنجاز مختلف المهام بصفة فورية.

¹-وصفي عبد الكريم الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري الأردن، 2001، ص90

²خفاطة بوهلال، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة معسكر، 2015/ 2016، ص149

6-البقاء: وهو مؤشر فعال على نجاح المنظمة، لأن المنظمة التي تستطيع الإستمرار والبقاء فإن ذلك يؤشر على نجاعتها في التعامل مع كافة المتطلبات البيئية المحيطة بها.⁽¹⁾
ب-المؤشرات الداخلية :

وتتعلق أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وهي:

1-التخطيط وتحديد الأهداف: تتحقق الفعالية التنظيمية بمدى تحقق الأهداف، إذ أن أهم

المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة هو قدرتها على تحديد الأهداف⁽²⁾

وكذا قدرتها على التخطيط لمسارها العملي الذي يتم تحقيق الأهداف في ظله

2-المهارات العملية للمدير: إن تحقيق الفعالية التنظيمية مرتبط بمدى توفر المهارات والخبرات الفنية لدى أعضاء المنظمة، وخاصة المديرين والمنظمة بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها .

3-المهارات الاجتماعية للمدير : يضمن توفر المهارات الاجتماعية لدى المدير داخل المنظمة توفير الدعم والمساندة إلى الرؤوسين عند مواجهة الأزمات سواء في العمل أو في حياتهم الشخصية ، ومن جهة أخرى يستطيع المدير الاجتماعي خلق الحماس لدى أعضاء المنظمة في العمل لأجل أن يبذلوا ما في جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة.

4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة: يؤكد هذا المؤشر على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: بمعنى ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، وضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

¹-بلقاسم سلاطينية، أسماء بن تركي، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 32. 33

²-عبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الاجتماعي ببلدية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021 / 2022، ص 100.

6- الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها سواء بين الأفراد أو الأقسام، وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع ومؤشرات دالة على فعالية المنظمة.

7- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب، يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس

يتضح من خلال ما سبق ذكره أن مؤشرات الفعالية التنظيمية تساهم في تحقيق فعالية المنظمة، حيث تتنوع هذه المؤشرات بين الجوانب الإنتاجية والجودة والأرباح والتكيف مع التحديات البيئية الخارجية إلى جانب العناصر الداخلية كالتخطيط والمهارات الإدارية التحكم في السير الداخلي للمنظمة، فمن خلال هذه المؤشرات يمكن للإدارة قياس أدائها واتخاذ⁽¹⁾ القرارات الاستراتيجية الهامة بشكل أكثر فاعلية لضمان النجاح المستمر والاستمرارية في السوق.⁽²⁾

المبحث الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية

حدد كل من هيرمان ورينز خصائص الفعالية التنظيمية يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- الفعالية في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة، فالمحدد لفعالية المنظمة هو مقارنة ومقاربة أدائها بغيرها من الممارسات المتميزة أو المنظمات المنفردة.
- 2- الفعالية التنظيمية هي بناء اجتماعي المحيط بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن شخص إلى آخر، وذلك لأنها تعتمد على الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، و المنظور الذي يقاس من خلاله الأداء التنظيمي .

¹-نورالدين تاوريريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2005/2006 ص 156، 157.

²-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص 64

- 3- يوفر قياس استجابة المنظمة حلاً للاختلاف في الحكم على فعاليتها، ويعود فهم الاستجابة لما يشكل أهمية وضرورة للمستفيدين من خدماتها.⁽¹⁾
- 4- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- 5- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- 6- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق لكنها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات⁽²⁾
- 7- توفر السلامة المهنية: ويكون بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- 8- المناخ الاجتماعي الفعال من خلال توفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل فعالية⁽³⁾
- 9- الإستغلال الفعّال لقدرات الأفراد، وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظيم عمل يوفر فرص النمو الوظيفي وفرص أوسع وأكبر لممارسة السلطة والمسؤولية
- وهناك عدد من الخصائص الأخرى تمثلت في:
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الإقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ .

¹- عبد الستار حمي، حورية ترزولت عمروني، "الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد: 12، العدد: 1، 2020، ص 559

²- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006، ص221.

³-حنان بوشلاغم، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015/2016، ص82.

- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذا لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة تختلف باختلاف مواقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت، الذي يتم تقويم فعالية المنظمة فيه.(1)
- وكذلك حدد كل من "توم بيترز" و"روبرت" و"ترمان" ثماني خصائص في كتابهما المشهور "البحث عن الإبداع" وهي كالتالي:
- التأكد على الإنجاز.
- الإهتمام بالمستفيدين من خدمات التنظيم
- درجة الإستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- بساطة الهيكل التنظيمي وإنخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة المجال للموظفين على الحرية الأكبر للتصرف والإبداع يساهم في تعزيز روح المبادرة و تحمل المسؤولية ، و ينمي الشعور بالانتماء و الثقة داخل بيئة العمل .فكلما زادت مساحة الحرية في اتخاذ القرار ، زادت فرص الابتكار و تقديم حلول فعالة للمشكلات التشغيلية اليومية . كما أن هذا النمط من الإدارة يدعم التكيف السريع مع المتغيرات ، و يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم و المساهمة الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة ، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و الفعالية التنظيمية.(2)

¹فاطنة بلقرع، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 7، 15/06/2018، ص18

²-محمد قاسم القريوتي ، مرجع سبق ذكره، ص 115.

المبحث الرابع: معايير الفعالية التنظيمية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعو مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة، أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها، وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، وهناك مجموعة من المعايير، التي ركزت على المحاسبة التحليلية، والتي يقوم من خلالها المختص المالي بتحديد وحدات قياس مالية، عمل العمليات الغريبة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية وأخيرا ملاحظة النتائج والانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية، يصل إلى مئة بالمئة 100%، وفي مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية، إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة، كما أن الفعالية لا تتحقق لما يكون ما يجب القيام به، يتم كما يلزم من طرف الشخص المناسب وفي المكان المناسب وفي الوقت المناسب، فالفعالية تدفق أحسن النتائج بأقل الجهود وتجلب التحسين، لأن الأشخاص يعملون بذكاء.

فالفعالية مهمة جدل داخل المؤسسة، مما يجعل معايير تحديدها مهمة أيضا، لأنها تحقق النتائج المسطرة بأقل جهد وتكاليف وتحسن العمل وظروفه. (1)

ومنه فمعايير الفعالية هي:

-**الفعالية الكلية:** وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن

الإمكانات والمعطيات والظروف المتاحة

-**الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من

الإنتاج (سلع، خدمات)، وقيمة الإنتاج وفق لمعايير نقدية أو مادية ، لأنها تعد مؤشرا

أساسيا في تقييم الأداء الاقتصادي و التنظيمي .

¹ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري-دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 57

-الكفاءة: وهي علاقة نسبية بين مدخلات ومخرجات معينة، الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.

-الربحية: وهي نسبة العائد المالي المحقق من وراء استثمار الأموال أو العناصر (1) الإنتاجية المحددة

-الجودة: تتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة، وفقا لمعايير محددة

-الحوادث: ويرتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال

-النمو: يتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار

-الغياب: وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعمال عن مكان عملهم لأسباب عديدة.

-دوران العمل: ويعني عدم استقرار العمال في وظائفهم، أي تنقلهم من وظيفة لأخرى، أو مؤسسة أخرى

-الرضا الوظيفي: ويعني مستوى قناعة العاملين بجهة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو تعبير عن الإتجاه المادي والمعنوي

-الحوافز: وهي مجموعة من المؤثرات المادية والمعنوية والذاتية والخارجية، التي توجه سلوك العاملين وتؤثر على معنوياتهم.

-المعنويات أو الروح الجماعية: وهي الإحساس والشعور العام والتوجه النفسي الذي يعكس ماديا على سلوك العاملين.

-الرقابة: وهي آلية الضبط السلوكي العام فرديا وتنظيميا وإجتماعيا.

هذه المعايير كثيرة ومتعددة، وكلها تحدد الفعالية التنظيمية داخل المنظمة، وهي في مجملها تضبط علاقات وتفاعلات العمال داخل المؤسسة. (2)

¹-سومية سعال، "الفعالية التنظيمية في ظل التوجيهات الإدارية الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد:35، 2018، صص، 83،84

²-مصطفى الشافعي، أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022/2021، ص121

المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن تقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الإلتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.⁽¹⁾
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.⁽²⁾
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يؤدي إلى المشاركة الجماعية في إنجاز مختلف المهام والوظائف.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي وحيوي وهام على مستوى المنظمة، واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني ومتكرر.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاءات وعقوبات، تعمل على ضبط والتحكم على مختلف سلوكيات وتصرفات العمال والموظفين، من خلال القوانين والإجراءات التأديبية التي تضمن السير الحسن لمختلف وظائف ومهام هذه المنظمات، وفق أسس تنظيمية واضحة ومعايير محددة، تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية اللازمة والمناسبة.

¹-إبراهيم غراز، بلال قرين، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة شركة الاسمنت بصور الغزلان، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي أمحد أولحاج، البويرة، 2014، صص،16، 17

-سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 236

- شبكات الاتصال المتكاملة والمتنوعة كمر لتدفق مختلف البيانات والمعلومات الضرورية لمختلف القرارات الإدارية المتخذة، التي تحدد الأهداف والغايات المتعلقة بهذه المنظمات.
- القدرة على تعبئة مختلف الموارد ودرجة الإحترافية والتمرس والخبرة العالية، التي تتميز بها المؤسسة، خصوصا مع المنافسة الموجودة بين مختلف المؤسسات والمنظمات، في إطار المحيط الذي تنشط فيه.
- الإمكانيات المادية والبشرية فتوفير مختلف المقررات الإقتصادية والمالية والإطارات البشرية المؤهلة ذات المؤهلات العالية، يزيد من قدرة الإدارة على استكمال احتياجاتها من التجهيزات والمهارات، ويزيد من قدرتها على إتخاذ القرارات ووضع مختلف السياسات والخطط والبرامج على المدى القصير أو المدى المتوسط أو المدى الطويل⁽¹⁾.

¹شدران علي شبيبة، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 222

• خلاصة الفصل:

في الأخير نستنتج أن الفعالية التنظيمية من أكثر المفاهيم تداولاً وشيوعاً في العديد من المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الإهتمام الكافي، من حيث الشرح والتوضيح لأسباب عديدة، لذا حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مناقشة مفهوم الفعالية التنظيمية بمختلف خصائصها ومميزاتها، وكذلك إبراز مؤشراتها التي حاولت إيجاد قياس مستوى الفعالية التنظيمية، كما تم التطرق إلى الأبعاد والعوامل المؤثرة، التي لها على صلة بالفعالية التنظيمية وفي الأخير تطرقنا إلى العوامل المؤثرة فيها.

من خلال الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية من قبل الباحثين يتبين لنا اختلاف في وجهات النظر والأفكار بين الكتاب والمفكرين، ونتيجة لهذا التباين أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والفلسفي للباحثين، تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبقي الاختلاف والتباين بين هذه الدراسات في تحديد أنجع صورة للفعالية التنظيمية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها أن تحقق أهدافها، غير أن تجسيد الفعالية التنظيمية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وهذا تبعاً لإختلاف وتباين الظروف والعوامل التنظيمية من موارد بشرية ومالية ومادية، مما يتوجب على مختلف المؤسسات والمنظمات الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد المادية والمالية والبشرية، والعمل على استغلال متغيرات وعوامل البيئة الخارجية أحسن استغلال، من خلال إتباع أساليب تنظيمية إدارية علمية، تقوم على أساس التنظيم والتخطيط النوعي الجيد، وكذا رصد مختلف المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه المؤسسات، من خلال مواجهتها بأساليب وأنماط قيادية إدارية عصرية وحديثة تساهم في تجسيد الميزة التنافسية لهذه المنظمات والمؤسسات، خاصة في ظل المنافسة الشديدة الحادة والشرسة والكبيرة، الموجودة بين مختلف المؤسسات والمنظمات، من أجل تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية في إطار المحيط الذي تنشط فيه، مما يتوجب

عليها ضرورة القيام بتعديلات وتغييرات على مستوى هيكلها التنظيمية، أو مواردها البشرية، أو تقنياتها الإتصالية في إطار تجسيد إدارة التغيير ، التي تؤدي إلى تكريس إدارة الجودة الشاملة، بأسمى أسسها ومبادئها وخصائصها.

الفصل الثالث: الثقافة الإتصالية ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية

• تمهيد للفصل

المبحث الأول: تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي

المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

المبحث الخامس: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

• خلاصة الفصل.

تمهيد للفصل

تعتبر الثقافة الإتصالية من أهم العوامل الجوهرية، التي تؤثر بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات. فهي تمثل الإطار المرجعي الذي يوجه كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وكيفية تبادل المعلومات الأفكار والاتجاهات بين مختلف المستويات والأقسام الإدارية للمنظمة، حيث يتم من خلاله تبني ثقافة اتصال فعّالة، واضحة تمكن المنظمات من تعزيز التنسيق والتنظيم والتفاهم والتعاون بين فرق العمل، مما يساهم في تحقيق أهدافها وغاياتها بطرق أكثر سرعة ودقة وفعالية. إن الفعالية التنظيمية تتطلب بيئة مليئة تسودها الشفافية والإتصال الجيد بين الأفراد والجماعات التنظيمية، وهذا لا يتحقق، إلا عندما يتم تبني ثقافة تشجع على التواصل المفتوح والمستمر، وتبني علاقات إنسانية قائمة على الثقة والإحترام المتبادل، إذ تساهم الثقافة الإتصالية في تعزيز القدرة على إتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وكفاءة وفعالية، وكذلك في تحفيز الإبداع وحلال مشكلات بطرق مبتكرة.

لذلك فإن الثقافة الإتصالية، تُعد الركيزة الأساسية وحجر الزاوية لتحسين من مستوى الأداء التنظيمي لدى العمال والموظفين وتعزيز القدرة على التكيف والتأقلم مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة والمستمرة في بيئة العمل، سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن خلال هذه الثقافة، يتمكن الأفراد والجماعات من تعزيز العمل الجماعي ورفع مستويات الإلتزام والمسؤولية اتجاه تحقيق أهداف وغايات المنظمة، وفق مؤشرات ومعايير علمية وموضوعية، بعيدة عن الحسد والعشوائية والتكهن، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية المستدامة والمستمرة بجودة تنظيمية عالية ومستوى عال من التنسيق والجدية والصرامة التنظيمية.

سوف نتطرق في هذا الفصل تحت عنوان "الثقافة الإتصالية ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية" من خلال مباحثه بعد التمهيد له إلى تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي، الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة، مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي، ختاماً بخلاصة الفصل.

المبحث الأول: تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية

أكدت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية المتخصصة، ومنها أبحاث كل من: (Peters) على وجود علاقة قوية بين الأداء المتميز والثقافات القوية"، (Waterman deal and Kennedy) السائدة داخل الشركات الأكثر نجاحاً وفعالية، وهي شركات تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تغيرات المحيط و تعقيدات هو أقرب مثال على ذلك هو مستوى النجاح الكبير لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في اليابان مقارنة بالولايات المتحدة الأمريكية، وما إختلاف الثقافة بين المؤسسات اليابانية والأمريكية من دور كبير في ذلك.⁽¹⁾

ومن الدراسات التي اهتمت بالفعالية التنظيمية نجد دراسة "صالح بن نوار" تحت عنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" والتي أجراها سنة 2005 بالمؤسسة الوطنية الجزائرية لصناعة المحركات والجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة (الجزائر)، حيث تمحورت هذه الدراسة حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل، التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية، فصاغ الباحث فرضية عامة، مفادها أن التنظيم

¹-بومدين بلكير، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، من أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8،9 مارس 2005، ص 281.

المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

-النتيجة الأولى وكانت عبارة عن نتائج المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس، التي يقوم عليها التنظيم الفعال، حيث تبين تسعة عشر (19) إجراء رأى المبحوثين ضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية من هذه الإجراءات ما يلي:

-سماع انشغالات العمال.⁽²⁾

-الصرامة في تطبيق العمل.

-جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.

-الانضباط في العمل.

-الإهتمام بالفعاليات النشطة الأفراد الأكفاء).

-التكوين الجيد وحسب الاختصاص.

-الاتصال الهادف.

-توفير الحوافز المناسبة.

-الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

-النتيجة الثانية وتمثل إجابات المبحوثين من العمال التنفيذيين فقاموا بترتيب ستة (06)

إجراءات حسب أهميتها وكانت النتيجة كالتالي:

-الأجر المناسب.

-العلاقات الإنسانية الطيبة.

¹-صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006 ص ص، 251، 237.

²-لطفني إبراهيم طلعت، علم إجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 631.

-الاطمئنان على المستقبل المهني.

-المشاركة في إتخاذ القرارات.

-الاتصال الهادف.

-العدالة في منح الترقية.

وعلى هذا النحو جاءت دراسة "طلعت إبراهيم لطفي" والتي تمحورت حول الديمقراطية الصناعية من خلال دراسته "لمدى فاعلية الممارسات الديمقراطية في المصنع المصري" والتي كشفت عن جملة من النتائج أهمها:

-أنه كلما زادت احتمالات فرص ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية، زادت احتمالات قيامهم بعملهم على نحو أكثر كفاءة وزادهم تقبلهم للتغيرات الجديدة في مجال العمل، ويزداد عدد الاقتراحات المقدمة منهم، مما يؤدي إلى زيادة فرص التوصل إلى أفضل القرارات في مجال العمل وتخفيف مشكلات العمل وأسباب الشكاوى والتظلمات بين العمال (1) وبتعبير آخر يمكن القول أنه كلما زادت احتمالات فرص ممارسة العمال للديمقراطية الصناعية، زادت فعالية التنظيم الصناعي في تحقيق أهدافه.

وفي دراسة "أحمد" والتي استهدفت التعرف على نوعية الثقافة التنظيمية السائدة والوقوف على تأثيرها على فعالية المؤسسات الصحفية، بالإضافة إلى تحديد مدى الاختلاف في أبعاد ومتغيرات الثقافة الإمكانية معرفة أيها أكثر فعالية، فقد ركزت الدراسة على نموذج يرتكز على أربعة محاور أساسية متكاملة تعتبر انعكاسا لثقافة المنظمة، ولها تأثيراتها على فعاليتها التنظيمية أيضا وهي: محور المشاركة، محور الاتساق، محور التكيف، ومحور الرسالة. وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية، تطبق المحاور المختلفة للنموذج المقترح، التي تعتبر أبعادا لثقافتها التنظيمية، ولكن تختلف درجة تطبيقاتها، من مؤسسة لأخرى مما يؤثر على فعاليتها.

¹-لطفي إبراهيم طلعت، نفس المرجع السابق، ص632.

أما دراسة "الطبلاوي"، والتي كانت تهدف إلى الوقوف على أثر خصائص ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية لمنظمات العمال في مصر، وذلك من حيث خصائص جماعية العمل القدرة على التكيف والإبتكار والتجانس.

فقد توصلت إلى وجود علاقة إرتباط جوهرية موجبة بين ثقافة المنظمة والفعالية التنظيمية، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية، التي تتسم بجماعية العمل والقدرة على التكيف والإبتكار والتجانس تأثيرا إيجابيا على الفعالية التنظيمية.

وفي دراسة للباحثة "خولة خميس عبيد البند" أكدت على أنه توجد علاقة إرتباط بين درجة التجانس في ثقافة المنظمة والفاعلية، حيث تكون المنظمات الأكثر فاعلية والفعالة على درجة التجانس الثقافي، أكبر من المنظمات الأقل فاعلية، وكلما كانت ثقافة المنظمة قوية وبناءة، ساعدت على جماعية العمل والقدرة على التكيف والابتكار والتجانس. كما بين (Denison and A. Mishra) أن هناك ارتباط إيجابي بين المنظمة والفاعلية⁽¹⁾

التنظيمية، ويتأتى ذلك من خلال الانتماء، الاتساق، القدرة على التكيف، ووجود رسالة للمنظمة.

وفي دراسة أخرى دارت حول بحث الصلة بين ثقافة المؤسسة وأدائها من خلال تطبيق نموذج "دنسون" (Denison) عن الثقافة والفعالية التنظيمية على مستوى الشركات التايوانية مع مقارنتها بعينة صغيرة من الشركات الأمريكية.

هذا النموذج الذي قدمه "دنسون" و "ميشرا" في سنة 1995، وهو تطوير لنموذج الثقافة التنظيمية الذي طوره دنسون الذي يتكون من أربع سمات تنظيمية: التكيف، المهمة المشاركة، والاتساق.

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في إتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية"، مجلة المال والتجارة، العدد: 353، سبتمبر 1998، على الرابط الإلكتروني: elmaghrby.com/cv.html، تاريخ الدخول 19 جانفي 2025 على الساعة 10:00

تركز سمات التكيف والمشاركة على التغيير والمرونة والتكيف، في حين تشير سمات المهمة والاتساق إلى القدرة على تحقيق مستوى عال من الاستقرار والاستمرار عبر الزمن والمكان.

ومن ناحية أخرى فإن سمتي التكيف والمهمة، تتصل بقدرة المنظمة على التكيف مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية، خاصة مع المنافسة الشديدة الحادة الموجودة بين مختلف المنظمات، في حين تؤكد سمات المشاركة والاتساق على التكامل الداخلي للنظم والهياكل والعمليات.

وقد ربط "دنسون" و"ميشرا" بين سمات الثقافة التنظيمية والأداء في دراستيهما عام 1995، التي قاما فيها بمسح 764 شركة، مستخدماً إستبياناً من 60 مفردة لتحديد إدراك الثقافة التنظيمية بسماتها الأربع، ثم قام "دنسون" بعمل مسح لـ 764 مديراً لتطوير مقاييس للأداء الوظيفي واستخدامها لقياس الفعالية التنظيمية، فطلب منهم ترتيب منظماتهم وفق خمس (05) مؤشرات هي: نمو المبيعات، الأرباح، الجودة، رضا الموظفين عن الأداء الكلي، ثم قام بقياس الارتباط بين سمات الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي، وتوصل إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين سمات الثقافة التنظيمية الأربع والجودة ورضا الموظفين والأداء الإجمالي وأن ثمة ارتباط جزئي بمؤشرات الأرباح.⁽¹⁾

المبحث الثاني: علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء التنظيمي

في هذا الصدد، فقد أشار الباحث "أبو جراد وآخرون" (Abu Jerad et al 2010) إلى أنه ما بين سنتي 1990 و2007، تم إجراء ما يزيد عن ستون (60) دراسة، تضمنت 7619 مؤسسة كبيرة، وكذا البعض من وحدات الأعمال المصغرة، تبين من خلالها وجود علاقة موجبة وقوية بين ثقافة المؤسسة وأداء الأعمال، وبناء على ذلك تمت الإشارة إلى أن المستفيد الأكبر من هذه النتائج هم الموظفون الإداريون، ذوي المستويات العالية من

¹- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع السابق

التعليم والتكوين وهذا يعود لكونهم مؤهلون للإستفادة من قاعدة أمبريقية، يتخذونها كثقافة السوق القوية، وهذا لغرض تطوير أو إختراع ميزة تنافسية، تمكنهم من تحقيق عوائد عالية المستوى في أداء الأعمال بالنسبة للمؤسسات التي يعملون لصالحها. (1)

كما بينت دراسة كل من "كوتر" و"هسكت" (Koutter And Heslett)، أن المؤسسات الساعية إلى تدعيم الثقافة التنظيمية القوية، تمكنهم من رفع دخلها الصافي بنسبة 765%، ما بين سنتي 1977 و1988، وهذا بالمقارنة مع المؤسسات غير المدعمة لمثل هذه الثقافة، والتي لم تتمكن من رفع دخلها الصافي إلى نسبة 1% فقط إبان الفترة ذاتها. (2)

وفي ضوء هذه النتائج، قام كل من ماك شان وجلينوف (Mc Shane and Glinov)، بإقتراح أن الثقافة القوية بالنسبة للأداء وهذا نتيجة الأسباب التالية:

-الثقافة التنظيمية القوية عادة تعمل كمحور إجتماعي، الهدف منه ربط الموظفين ببعضهم البعض، ومن ثم جعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية، والتي تكون بدورها ذات فائدة ليست في جلب هيئة جديدة من الموظفين، بل كذلك إلزام الموظفين ذوي المستويات العالية من الأداء للبقاء مع المنظمة التي يعملون بداخلها والثقافة التنظيمية القوية تكون ثابتة ومتسقة والرقابة الجماعية، والتي بدورها تؤثر في قرارات الموظفين وسلوكياتهم (3)

-الثقافة التنظيمية القوية عادة ما تساعد الموظفين على فهم الأحداث التنظيمية، مما يجعلهم يتواصلون بصفة فعلية وفعالية، ومن ثم تحقيق مستويات عالية في التعاون مع بعضهم البعض وهذا كونهم يتقاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.

¹-AbuJerad, L. Y. etal, **Areview paper or organizational culture in organizational permance** , Industrial Jornal of business and social science,London ; vol :1,N :3, 2011, P42

² -Shahzad.F et al , **Impact if organizational culture on organizational permance** Interducriplinary , Jornal of contemporary, research on business , London ,vol :3 ,N :9,2012 , 2012 , p981

³-Ojo , **organizationa culture and corporate permance , Impirical Evidence fromnigeria** , Jornal of business systems , governance and ethics , victoria university Nigeria ,vol :3 , N :2,2010 , p4

حسب الباحث "سافولد" (Saffold) فإن الثقافة التنظيمية القوية، عادة ما تعمل كقوة دافعة تكمن مهمتها في تحسين الأداء ورفع مستويات كل من الثقة بالذات والولاء بالنسبة للموظفين من جهة، وكذا خفض مستويات الإجهاد وتحسين السلوك الأخلاقي لهؤلاء من جهة أخرى.⁽¹⁾

وفي ضوء ذلك أشار أشار كل من "هلريجلوسلوكوم" (Hellriegel et Slocum)، إلى أن العلاقة الخطية بين الثقافة والأداء التنظيمي عادة ما ترجع إلى العوامل التالية:
-الثقافة التنظيمية تمكن الموظفين من معرفة تاريخ المنظمة، وكذا مناهج عملياتها الحالية ومثل هذا الحدس من شأنه أن يفتح الإرشاد حول السلوكيات اللاحقة والمرغوب فيها
-الثقافة التنظيمية، تعزز الولاء تجاه فلسفة المنظمة وقيمها، وهذا ما يؤدي إلى تطوير إحساسات مشتركة بين الموظفين، ومن ثم العمل اتجاه تحقيق الأهداف العامة، أي أنه بإمكان المنظمات إنجاز فعالية أكثر، عندما يكون الموظفون الذين يعملون بداخلها يتشاركون في نفس الأهداف والقيم.

-يمكن للثقافة التنظيمية من خلالها معاييرها أن تعمل كنظام رقابة، تكون مهمته في توجيه مختلف السلوكيات والقيم والتصورات والإدراكات، تجاه الأهداف والغايات المرغوب فيها والعكس صحيح، كما يمكن للثقافة التنظيمية تحقيق مثل هذا النظام، من خلال إنتقاء وتوظيف والحفاظ على الموظفين ذوي القيم الأكثر ملاءمة وقيم المنظمة، الذين يتوفرون على مؤهلات وكفاءات تنظيمية عالية⁽²⁾

¹-Soffold,G.S, **Culture traits, Strenght and organisatinal Performance-Movingbeyond culture** , The academy of management , review , London ,vol :13 , 1998, p554

²-Lunenburg. F.C, **organisatinal culture Performance relationship, views of excellence and Theorys**, national forum of educatioanal administaration and supervision Jornal,London , vol :25 N :4,2011, P2

-أخير يمكن لبعض أنواع الثقافات التنظيمية أن تتربط مباشرة بفعالية وإنتاجية أكثر مقارنة ببعض الثقافات الأخرى، ولقد تبين في هذا الإطار أن الثقافة التنظيمية القوية، عادة ما تؤثر في سلوكيات الموظفين، ومن ثم في أدائهم التنظيمي. (1)

المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية

اتفقت معظم الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال التنظيمي، أن الاتصال الذي يتم داخل المنظمة له علاقة بإدراك العاملين لمحتوى العمل، الذي يعزز بدوره الرضا والأداء الوظيفي المحتمل للعاملين في عملهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

سنحاول من خلال العناصر القادمة إبراز العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي مثل نقل المعلومات والبيانات، نمط الاتصال والتفاعل بين الإدارة والعمل، على بعض المؤشرات التي تقيس الفعالية التنظيمية وهي: الرضا، الكفاءة، وكذا الاستقرار في العمل

نقل المعلومات والكفاءة، من خلال تبادل المعاني والمعلومات في المنظمات، يعد أمراً ضرورياً وحيوياً للعاملين فيها، وأي تقليل أو غموض في الاتصال له أثر سلبي على رضا العاملين وعلى قناعاتهم بالعمل، وبالتالي التأثير على كفاءتهم في أداء مهامهم، فوجود إتصال دائم بالإدارة والعمال ووصول المعلومات المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب، وبالنوعية المطلوبة ينعكس بالإيجاب على أداء العمال، كما أن الوسيلة المتبعة في نقل وإيصال المعلومات، تتعرض للكثير من المشاكل، ومن أهمها عملية تشويه المعلومات في رحلتها من المرسل أو المصدر (الإدارة)، إلى أن تصل إلى المستقبل، لذا فإن فهم المشاكل التي تتعرض لها عملية الاتصال، يمكننا من التعليق عليها. (2)

¹ -نور الدين بوعلي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، العدد: 15، سطيف، 2014، ص 195
-حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003، ص 243 ²

إذ أن البداية السليمة لعملية الاتصالات، التي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد الرئيس الإداري توصيلها وتبليغها إلى مرؤوسيه بإتباع خطوات تبدأ من إصدار التعليمات وصياغتها بشكل، يمكن للمعني فهمها بسهولة.⁽¹⁾

و يسر ما يمكنه من إنجاز الأداء المطلوب بكفاءة، إذ يجب أن يراعي فيما يتم إعداده من تعليمات البساطة والوضوح، بحيث تنقل ما في ذهن الإدارة بشكل مباشر ومفهوم، ولا يحمل التأويل والتفسيرات المختلفة، وكذلك يجب أن يراعي في التعليمات الواقعية وإمكانية التنفيذ فالتعليمات غير الواقعية، أو التي تتعارض مع قيم العاملين، لا تنفذ في غالب الأحيان بالإضافة إلى وضوح مختلف البيانات والمعلومات لتحقيق أعلى كفاءة في الأداء الوظيفي، من خلال ضمان وصول مختلف التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب، بحيث لا يتم إصدارها قبل أو بعد الوقت طويل من الحاجة إليها، وكذلك لا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات الإتصالية المناسبة لنقل ونشر مختلف التعليمات والتوجيهات نحو الموظفين والعمال.

يتم مراعاة المستويات التعليمية والمعرفية للفئات، التي توجه إليها التعليمات، فلا توجد تعليمات كتابية إلى عمال غير متعلمين، بل يمكن الاعتماد في هذه الحالة على التعليمات الشفهية والتوضيحية وفعاليتها وتزداد فعالية التعليمات وضمان تنفيذها ، إذا استطاعت الإدارة أو توفر حوافز لتطبيقها بحيث يدرك المنفذون أن التزامهم بالتعليمات والإرشادات والقواعد التنظيمية الموجهة إليهم يعود عليهم بفائدة، سواء كان ذلك بما يلاحظونه من يسر وسهولة للأداء المهني وقلة المشاكل والصراعات التنظيمية الناتجة، بسبب ذلك الإلتزام الوظيفي وحس وروح الجدية والمسؤولية والإخلاص والتفاني في أداء مختلف الوظائف والمهام والأدوار على أكمل وجه ممكن ، أو بما يترتب على فعالية الأداء، من زيادة في

-محمد سالم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 222، 223¹

الأجور، أو في التقدير المادي والمعنوي، الذي يتلقونه من الإدارة، وتأتي خطوة التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم والتقييم بعد الخطوتين السابقتين، إذ أن التعليمات ليست إلا وسائل لتحقيق غايات وأهداف ، ولا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات المتاحة والتعليمات الموجهة إليهم، وذلك لمعرفة آثار هذه التعليمات الموجهة إليهم من الباحثين الإيجابية والسلبية، وبالتالي ملاحظة ما يلزم عمله لتلاقي وتدارك ما لم تشملته التعليمات، وذلك أن عملية التوجيه عملية التوجيه عملية مستمرة ، لا تتوقف بل تستمر وتعديل لتواكب وتساير مختلف ظروف العمل، ومختلف التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية للمنظمات (1)

إذ يمكن القول أن هذه الخطوات الثلاث تبين المسار الذي يجب على كل مدير أن يسلكه، من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء والإنتاج، وبالتالي تحقيق وبلوغ مختلف الأهداف المسطرة والمحددة.

وفي الأخير نلمس مما سبق أهمية نقل المعلومات داخل المنظمات، بإعتبار المعلومات تعد أحد أهم المتغيرات، التي تؤثر على سير العمل وتؤثر على كفاءة العمال من حيث الكم والكيف معا، فوضوح المعلومات وانتقالها بسرعة ودقة متناهية سيمكن التنظيم من تحقيق جميع الأهداف والغايات المرجوة، كما يجب اعتماد الاتصال ذو الاتجاهين (صاعد، نازل) نظرا للفعالية وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها وضرورة تجنب المركزية المفرطة في حال إعاقتها عملية الاتصال وانسياب المعلومات والتعليمات ووجوب المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم، وكل هذا يصب في مجرى واحد، وهو تحسين كفاءة العمال، بالضرورة يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

1 -محمد سالم القريوتي، نفس المرجع السابق، ص، 223

المناسبة والسليمة ، وفق أسس علمية وموضوعية، تراعي توفر الموارد البشرية والمادية والمالية، وحسن الاستغلال العقلاني والأمثل لها وترشيد استخدامها. (1)

المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يتوقف نجاح تطبيق الجودة الشاملة على التهيئة الشاملة والجيدة لثقافة المنظمة من جميع جوانبها لتكون متوافقة تماما مع متطلبات الجودة، والجدير بالذكر أن خلق ثقافة ترميمية تتفق مع هذه الإدارة يعد من أهم التحديات لتطبيقها، إذ تعد الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمات بمختلف أنواعها، معيارا للحكم على مدى قبول بيئة التنظيم لإدخال فكرة أو نموذج جديد ، كما أنها تعكس قدرة المنظمة على التكيف مع أساليب و ممارسات جديدة كضمان الجودة . (2)

تعد الثقافة التنظيمية أساس نجاح عمليات التحول والتطوير ضمن كل المستويات لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة، في هذا الشأن يركز الخبراء على تحديد الثقافة التنظيمية القائمة التي تساهم في تطبيق خطط وبرامج التحول والتطوير، حتى يمكن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة واقتناع أفراد المنظمة كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت مع ثقافة الجودة في المنظمة وأهدافها العليا، فالفرد يحقق هدفه من خلال تحقيق اهداف المنظمة ووفقا لثقافتها. (3)

في إطار تبني ثقافة تنظيمية التي تساعد على تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة يجب التخلص من القيم القديمة التي تنظر للمنظمة على أنها وسيلة تقليدية، وتعويضها بقيم جديدة تعزز التعاون واحترام الوقت كمورد اساسي من موارد العمل الإداري، والاهتمام بنظم

¹-خديجة بوخونة، فاطمة خنوف، الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2016/2015، ص147 سامي مباركي، بركة مثنان، "تقييم الثقافة التنظيمية الملانمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية" مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، نوفمبر 2021، ص 174.

علام بوبكر، بن صغير عبد العظيم، "أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة" ، مجلة السياسة العالمية ، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، جوان 2021، ص105

الاتصال داخل المنظمة وتطويرها في كل المستويات والاتجاهات ما يؤدي إلى تحسين كفاءة التنظيم. (1)

وتتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح من أبرزها:

الوضوح و**وضوح التعهد** بالجودة من قبل جميع العاملين بالمنظمة، و**وضوح مسؤوليات** كل فرد ضمن برنامجها.

- **المشاركة** بحيث يتم إشراك جميع أفراد المنظمة وفي كل المستويات من القمة إلى القاعدة لتحسين العمليات وحل المشاكل واتخاذ القرارات وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.

- **سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة** من أهم قيم الثقافة التنظيمية لإدارة الجودة الشاملة هي خلق ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز على حاجات المستهلك، وذلك تمثل الجودة سلسلة من الاستجابات لحاجات اجتماعية.

التعاون بدلا من التنافس: ضمن إطار الثقافة التنظيمية التقليدية كانت مبنية على أساس التنافس، أما من متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الاعتماد على التعاون بحيث يمكن للجميع أن يفوز، ويعتبر التعاون من العناصر الحيوية لنجاح استراتيجية إدارة الجودة الشاملة. (2)

جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 167¹
محمد إشراف السعيد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية بين رؤية ما بعد الحداثة و الرؤية الإسلامية،²
دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص ص 182، 183

المبحث الخامس: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي

يعد الاتصال الجيد في المنظمات أحد دعائمها الأساسية، إذ تقزم معظم الأعمال والوظائف والمهام على البيانات والمعلومات والحقائق المتبادلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم العقلية والنفسية والاجتماعية والعلمية، مما يساعد على ظهور التعاون والتنسيق في العمل وتجميع مختلف وجهات النظر، قصد إقناع الموظفين والتأثير على سلوكياتهم وتصرفاتهم التنظيمية، فعدم قدرة المنظمة على إيصال المعلومات للعمال والموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها يساهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة، التي يعملون بها وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم رضاهم، وهذا يؤثر على ولائهم لها.

يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العمال والموظفين، إذ أن وجود الاتصال التنظيمي الرسمي الفعال، يعد من الأمور، التي تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر التزاما بمنظمتهم، فعلى المسؤول المباشر ولغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد العامل في سبيل زيادة ولائه لمنظمته، أن يتقن الاتصال النازل، الذي يضمن القرارات والتعليمات وانسياب المعلومات من الإدارة العليا، واستخدام مختلف الوسائل الإتصالية لإيصال التوجيهات والإرشادات للموظفين والإتصال الرسمي ليس بالضرورة أن يكون اتصالا شفويا فقط، فقد يكون مكتوبا، مرثيا، مسموعا، أو بأي شكل آخر فالمعلومات التي تكون من أعلى هرم السلطة إلى أسفله، غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم⁽¹⁾

لذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل بشكل صحيح، فعلاقة الرئيس بمرؤوسيه تترك أثرا واضحا في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، مما يجعل الموظف أكثر رضا بوظيفته وانتماء لها، وهذا ما يعزز لديه ضرورة الولاء لها.

¹ -محمد زحاف، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية"-دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة"، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 13، 2016، ص41

فقد أشار "ستيرز" (Steers) على أنه كلما زادت درجة مشاركة الرئيس لمؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها والسعي نحو تحقيق أهدافها، ومن ثم ولاء الفرد لمنظمتة. (1)

وقد افترض "مارش" و"سيمون" (March and Simon)، أنه كلما زادت درجة التنسيق والانسجام والتفاهم بين المشرفين ومؤوسيه، فإن ذلك يزيد من الرغبة في الانتظام والاستمرارية في المنظمة، والبقاء فيها، ويقلل من تطلعاتهم في البحث عن وظائف أخرى كما أن الاتصال الصاعد له دور أساسي وفعال في زيادة ولاء الأفراد العاملين، فهو عنصر مهم في عملية خاصة ما تعلق بتقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل وسيره وتقديم مختلف الشكاوى عن المشاكل والصراعات التنظيمية الشخصية، التي يعاني منها الأفراد العاملين داخل التنظيم، كذلك ضرورة إعطاء الأهمية لكل الرسائل المتضمنة طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة والمبهمه في سياسة المنظمة، أو ما يتعلق بكيفية أداء العمل، فوجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة، تساعد على الاقتناع بعمله وتحسين مستواه وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والمادية، كل هذا من شأنه أن يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة، ويجعلهم أكثر إرتباطا بها.

أما الإتصال غير الرسمي، الذي يهدف إلى خلق التفاهم والتنسيق المشترك بين الأفراد في المستويات الإدارية المتساوية، من حيث سير العمل وتنسيق المهام وحل المشكلات، التي تواجهها المنظمة، كذلك توفير الدعم الشخصي، من جانب الزملاء، كل هذا يجعل الأفراد داخل التنظيم متماسكين ، مما يزيد من ولائهم لمنظمتهم، إذ يساهم الاتصال غير الرسمي في تحقيق الولاء، الذي يكون ذو تأثير واضح على أداء الفرد العامل، فهو يعكس طبيعة الفرد الاجتماعية، حيث لا بد للمنظمة، من احتواء تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية، التي تنشأ بين العاملين، وهي تعد من المدعمات الأساسية في انتقال المعلومات في مختلف

¹ -محمد يسري، إبراهيم عبس، الإتصال والسلوك الإنساني، دار البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص113

الاتجاهات الخاصة، التي تخدم أهداف المنظمة، وتعود عليها بالنفع، وهو ما يضيف عليه الطابع الرسمي ويجد نفسه أكثر حرية، تختلف لديه دافعية للعمل ويجعله يشعر بأن قيادة المنظمة غير متسلطة، مما يسمح له بالانتماء والنظر للمنظمة نظرة إيجابية، حيث أهدافها تتوافق مع أهدافه فالإتصال غير الرسمي، يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربيهم، مما يزيد من فهم المدير لها ومن فعالية الإتصال ككل، كما أنه يمهد الطريق لتقليل وتذليل الصعوبات والعراقيل، التي تقف أمام الأداء والتطوير. (1)

فالاتصال غير الرسمي، يعمل على إزالة عوامل العديد من مشاعر الانفعال والتوتر والقلق داخل جو العمل ويقوم بتهيئة الفرصة لتفريغ الأفراد العاملين عما يشغلهم من مشاعر وأحاسيس ومتاعب وضغوطات نفسية، فيحقق بذلك التوازن النفسي مع كافة المتغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أسرع وأيسر وأسهل من أسلوب الإتصال الرسمي، الذي يتسم بالتعقيد ووجود سلسلة من الإجراءات والقواعد التنظيمية التي تعمل على ضبطه وتسييره بما يخدم أهداف وغايات التنظيم على المدى القصير، من دون مراعاة النواحي السلوكية والنفسية للمعاملين والموظفين.

الاتصال غير الرسمي، ينمي الشعور بالانتماء لدى الفرد العامل، وقد يكون الفرد قادراً على العمل وراغباً فيه، ومع ذلك لا نراه يقبل عليه، وذلك لان الإقبال على العمل وتنمية كفاءة الفرد، لا يكون إلا من خلال العلاقات الشخصية الاجتماعية غير الرسمية، فإن تحقق شعور العامل بأنه إنسان يجعله يبدي ولاءه للمنظمة، ويفخر بهذا الانتماء أمام الأفراد العاملين الآخرين، حيث يعمل على تقديم مجهود أكبر، مما هو مطلوب منه، وذلك لإنجاح عمل المنظمة، التي يعمل فيها، كونها تمثل الأسرة الثانية له. (2)

1- محمد يسري، إبراهيم عيس، نفس المرجع السابق، ص 114
2- أمينة بودهان، نادية بورويس، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017، ص 61

• خلاصة الفصل

منه نستنتج في الأخير بأن الثقافة الإتصالية في المنظمة، تعد أحد الدعائم التي تعمل على زيادة فعالية وكفاءتها التنظيمية، بشرط أن تكون هذه الثقافة الإتصالية ذات محددة ومفهومة، وفق استراتيجية وسياسية واضحة المعالم، تلقى الدعم والقبول والاستحسان لدى العمال والموظفين، التي تعمل على إحداث التنسيق والتفاهم المشترك بين مختلف المستويات الإدارية بهذه المنظمات، إذ أن الاتصال الجيد والمناسب يجب أن يكون إلى جانب شكله الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الذي يعمل على خلق وتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وفق أسس الاحترام والتقدير المتبادل والثقة، خصوصا في إطار الجماعة التنظيمية، مما يؤدي في الأخير إلى تجسيد روح الفريق الواحد، الذي يكون على أساس وجود تناغم وتقارب في الإدراكات والتصورات والاتجاهات التنظيمية السائدة على مستوى المؤسسة كما تساهم الثقافة الإتصالية في تكريس إدارة الجودة الشاملة، وهذا من خلال التدريب والتكوين النوعي للعمال، وهذا يؤدي إلى تحسين الأنماط التنظيمية والممارسات الإدارية، التي تؤدي إلى تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للجمهور ومن المعلوم بأن الثقافة الإتصالية تعتمد بشكل أساسي على البيانات والمعلومات والحقائق المتبادلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم العقلية والنفسية والاجتماعية والعلمية، مما يضفي التعاون والتنسيق في العمل وإبداء مختلف وجهات النظر والآراء والاتجاهات، قصد إقناع الموظفين والتأثير على سلوكياتهم وتصرفاتهم التنظيمية، وهذا من خلال المشاركة الجماعية في عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية، خصوصا في أثناء الأزمات، التي تتطلب الجودة والسرعة في إتخاذ القرارات، وهذا ما يؤدي إلى غرس أسس الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين على مستوى المؤسسة، والتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية، التي تؤثر بشكل كبير في ضمان السير الحسن لمختلف مهام هذه المؤسسة.

ومن المعروف أن لكل منظمة ثقافتها الإتصالية الخاصة بها، التي تستند عليها تتطلب إمكانيات المالية والمادية والبشرية، التي تضمن تحقيق النجاح والفائدة لهذه المنظمة.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

أ-التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو

ب-مهام مديرية سونلغاز بولاية تيزي وزو

ت-أهداف المؤسسة الوطنية لتوزيع الغازو الكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو

ث-الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

2- التحليل الكمي والكيفي للبيانات والمعطيات

أ- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

ب - التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة

ج - عرض المقابلة و التعليق عليها

3- عرض نتائج الدراسة

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة

ب - عرض النتائج العامة للدراسة

- خاتمة.

- التوصيات والاقتراحات .

- قائمة المصادر والمراجع.

-ملاحق الدراسة.

-فهرس المحتويات.

-فهرس الجداول البسيطة والمركبة.

- فهرس الاشكال.

تمهيد :

يعد الإطار التطبيقي المحور الأساسي في أي دراسة إذ يقوم من خلاله الباحث بإسقاط مختلف المفاهيم النظرية على أرض الواقع ، حيث يقوم الباحث بجمع مختلف المعلومات و البيانات الكمية و النوعية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج تكون ذات مصداقية و موضوعية.

و في دراستنا الحالية استقينا معلومات و بيانات كمية و نوعية و التي تتمثل في الحصول على معلومات شاملة بتعريف المؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء SONELGAZ بولاية تيزي وزو ، و مهامها و أهدافها و هيكلها التنظيمي .

أما البيانات الكمية تتمثل في عرض البيانات و توزيعها على شكل جداول تضمنت عدد التكرارات و النسب المئوية من خلال الجداول البسيطة و الجداول المركبة ، إضافة إلى توظيف متغيرات الدراسة المتمثلة في الجنس ، السن ، المستوى التعليمي و الأقدمية المهنية ، إضافة إلى عرض النتائج الجزئية و العامة للدراسة و هذا من خلال تحليل و تفسير مختلف المعلومات و البيانات المتحصلة للوصول إلى نتائج ذات مصداقية كبيرة بهدف التعرف على دور الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء SONELGAZ بولاية تيزي وزو ، و عرض خلاصة الدراسة و أهم الاقتراحات و التوصيات .

أ - تعريف مؤسسة سونلغاز:

تعرف شركة توزيع الكهرباء والغاز باللغة الفرنسية باسم société de distribution de l'électricité et du gaz وبالمختصر sonelgaz، أنشأت كمؤسسة عامة للكهرباء والغاز و تتسم بطابع صناعي وتجاري في نفس الوقت، و تطورت حتى أصبحت تعرف باسم المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز وهي شركة ذات قدر من الأسهم.

ظهرت المؤسسة العامة لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر عام 1947، والتي عرفت ب EGA حيث احتكرت إنتاج الطاقة الكهربائية والغاز ونقلها وتوزيعها ، وتشمل EGA شركات الإنتاج والتوزيع السابقة والتي اندرجت تحت مفعول قانون أساسي الخاص المعروف ب ليون LEBON وشركائه (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ، كما اندرجت تحت قانون التأميم سنة 1946 الذي أصدرته ، تم دعم EGA من قبل الدولة الجزائرية المستقلة في غضون بضع سنوات بفضل جهد وتدريبات هائلة في سبيل تكوين الموظفين الجزائري في تشغيل المؤسسة وإدارتها بفعالية، ودعم التنمية الاقتصادية ، والاجتماعية، وفي عام 1969 تحولت EGA إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز حيث أصبحت بحجم كبير وواسع تضمنت 6000موظف، وكان هدف تحول الشركة على هذا الأساس إعطائها القدرة التنظيمية والإدارية لدعم التنمية الاجتماعية ، والاقتصاد في البلاد خاصة التنمية الصناعية لحصول أكبر عدد من القاطنين في المناطق الجبلية على المزيد من الطاقة الكهربائية، المدرجة في خطة التنمية التي وضعتها السلطات العامة¹، وفي عام 1983 امتلكت خمسة شركات أعمال متخصصة تابعة هي:

¹ -تسعيث بلقاسم ،دهية بوعراية ، استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة تحليلية وصفية على عينة من العمال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تيزي وزو ،مذكرة شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص المؤسسات و المنظمات ، قسم علوم الإنسانية و الاجتماعية ،فرع علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2014-2015 ،ص122

كهريف : للكهرباء والإنارة

كهراكيب: البنية التحتية والتركيبات الكهربائية

كانا غاز: تجسيد شبكة الغاز

إينيرغا: الهندسة المدنية

التركيب: التركيب الصناعي

مؤسسة AMC تقوم بتصنيع العدادات وأجهزة القياس والتحكم عليها.

بفضل شركاتها التابعة أصبحت سونلغاز لديها حاليا بنية تحتية للكهرباء والغاز، تلبية احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي عام 1991 أصبحت مؤسسة عامة ذو طابع صناعي وتجاري، وفي نفس السياق أصبحت سونلغاز في عام 2002 شركة مساهمة (CPA) هذا الترويج الذي أتاح لها إمكانية توسيع وتحجيم أنشطتها لتشمل المجالات الأخرى المتعلقة بقطاع الطاقة، الأمر الذي مكنها من التدخل خارج حدود الجزائر ولأنها ذات وضع جيد فإنه يتوجب عليها امتلاك أسهم وسندات مالية أخرى، وفرص إتخاذ حصص في شركات أخرى، هذا ما يترجم و يبين تطورها حيث أصبحت مجموعة قابضة سنة 2004. وخلال السنوات 2004-2006 قامت مجموعة الشركات القابضة بفصل المسؤولية النهائية عن الأنشطة الأساسية لشركات متفرعة للمؤسسة هي :

1- سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE)

2- مكلف بشبكة نقل الكهرباء (GRTE) .

3- مكلف بشبكة نقل الغاز (GRTG)¹

وفي عام 2006 تم تنظيم وظيفة التوزيع في أربعة فروع منها:

1- مقابلة مع السيد سيدي معمر ظاهر مدير مديرية سونلغاز بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية تيزي وزو بتاريخ 09 أبريل 2025 ، على الساعة 13:00 .

-الجزائر العاصمة (SDA).

-منطقة الوسط (SDC) .

-منطقة الشرق (SDE) .

-منطقة الغرب (SDO) .

المهام الرئيسية لمؤسسة سونلغاز:

تتمثل المهام الرئيسية وأهداف المؤسسة فيما يلي:

تطوير المبيعات وتحصيل الديون.

تنفيذ وتطوير السياسة التجارية والتحكم فيها.

تلبية حاجة الاتصال بين العملاء

إدارة وتطوير الشبكات.

تطوير وتنمية الموارد البشرية التي تم تعيينها.

ضمان أمن الأفراد وسلامة المعدات.

تمثيل مجموعة سونلغاز على المستوى المحلي.

أهدافها : وتتمثل فيما يلي

تحقيق التنمية المستدامة من خلال عملية إستثمار الطاقة الشمسية، ... إلخ

إنتاج الغاز والكهرباء وتغطية كافة احتياجات المستهلكين

العدالة في التوزيع (الإضاءة، التدفئة).¹

¹ مقابلة مع السيد سيدي معمر الطاهر، نفس المرجع السابق

حياة على سمعة رفيعة من خلال جودة نشاطاتها على مستوى الداخل والخارج.

ضمان وصول المنتج للمستهلك دون مواجهة عراقيل.

تنمية رأسمالها المادي وكذا حيازتها على حصص سوقية بشكل أكثر.

الإهتمام بالأفراد ذوي كفاءات وخبرات ودعمها بعمليتي التكوين والتدريب والإحتفاظ بها.

إرضاء الزبون.

دعم فروع المؤسسات الصغيرة.

تطوير مصادر الطاقة وتحويلها.

إنتاج الطاقة وتسويقها على المستوى المحلي والخارج.¹

¹وثائق من المؤسسة (المؤسسة العامة لتوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو)

1-الشكل رقم 01: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



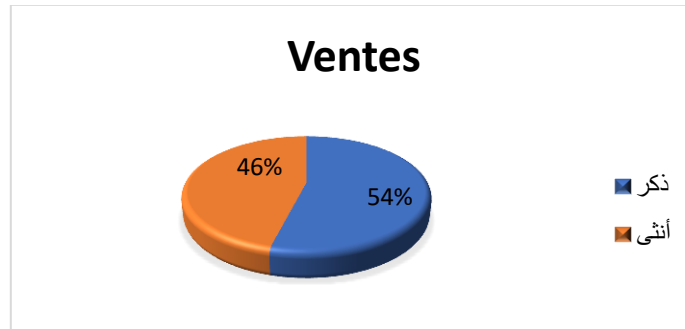
-التحليل الكمي و الكيفي للجداول:

أ-التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الجنس :

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

الشكل رقم 01: دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس



نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس، أن الذكور هم أكبر و أعلى نسبة من الإناث حيث تمثل نسبة الذكور 54% مقارنة بنسبة الإناث التي تقدر بـ46%، و هذا راجع للدور الرئيسي الذي يقومون به في تسيير و تنظيم مختلف المهام بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية الهادفة و الفعالة ، و يعتمد عملهم على قواعد منظمة و موضوعية تهدف إلى زيادة فعالية و كفاءة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو ، بشكل يعزز النجاح و التميز المؤسسي . و يتم توظيف الذكور لطبيعة العمل الخاص بالشركة و يعود جزئيا إلى الاحتياجات الوظيفية التي تتطلب مهامها تشمل جهودا عضلية و جسدية ، فهم مكفون بالعديد

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

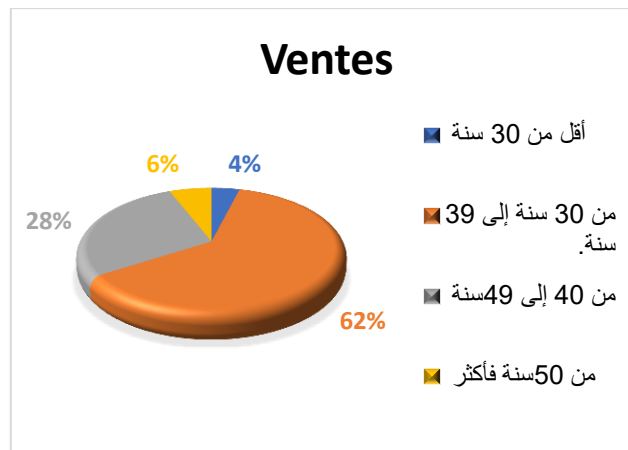
من المهام و المسؤوليات التي تتطلب القدرة على التحمل و العمل في سياق متغيرة لضمان أدائهم بكفاءة و فعالية وفقا لمبادئ الثقافة الاتصالية ، من خلال النظر إلى سياسة التوظيف في مؤسسة سونلغاز .

مع ذلك تقوم المؤسسة باستقطاب و توظيف كل من الذكور و الإناث الذين تتوفر فيهم الشروط التقنية و التنظيمية المطلوبة بهدف تعظيم الفعالية و الكفاءة من خلال جذب أفضل الكوادر البشرية ذات القدرات المتميزة حيث يعتبر التنوع الجنسي مصدر وقوة و تنوع المؤسسة .

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير العمر

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | السن / الإجابة |
|----------------|---------------|----------------------|
| 04% | 2 | أقل من 30 سنة |
| 62% | 31 | من 30 سنة إلى 39 سنة |
| 28% | 14 | من 40 سنة إلى 49 سنة |
| 06% | 3 | من 50 فأكثر |
| 100% | 50 | المجموع |

الشكل رقم 02: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير العمر



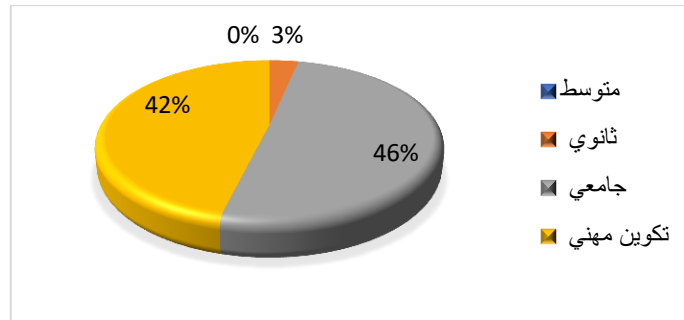
يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن ، أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية [من 30 سنة إلى 39 سنة] يمثلون أعلى نسبة و المقدرة ب 62 % تتميز هذه الفئة بخبرة و نضج كبير في مجالاتهم ووظائفهم ، بالإضافة إلى امتلاكهم للقدرات الذهنية و الجسدية التي تؤهلهم لأداء مختلف المهام بكفاءة عالية ،ثم تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية الثالثة [من 40 سنة إلى 49 سنة]بنسبة تقدر 28% نظرا أن هذه الفئة قد التحقت في وقت مبكر و اكتسبت خبرة و تجربة تمكنها من توجيه الفئات العمرية الأخرى نحو الأداء الأمثل . فإنها تمتلك القدرة على تقديم إرشادات قيمة ونصائح مستنيرة. هذه الخبرات المتراكمة تجعلهم مرجعا موثوقا لهم مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق نتائج متميزة. ثم تليها في المرتبة الرابعة [من 50 فأكثر] بنسبة تقدر 60% هذه الفئة في تطور مستمر من حيث التكوين و اكتساب الخبرات و العمل على تطويرها بهدف تقديم أداء وظيفي أمثل و أكثر سياسة ، هذا التطور يجعلها قادرة على تقديم إسهامات فعالة في مجالاتها مما يعزز من كفاءتها و يجعلها نموذجا يحتذى به . و أخيرا تليها الفئة العمرية [أقل من 30 سنة] بنسبة تقدر 04% كون المؤسسة تعمل على استقطاب الموظفين المؤهلين ذوي الخبرات والمهارات المعرفية والاقتصادية والفكرية العالية بهدف ضمان تقديم أداء مهني ووظيفي يلبي المعايير المطلوبة.

في الختام، يتضح أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تركز على استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والقدرة على الابتكار، حين تهدف إلى بناء فريق عمل متنوع ومؤهل مما يساهم في تحقيق أهدافها بفعالية وتحقيق استدامة نجاحها.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | المستوى التعليمي |
|----------------|---------------|------------------|
| 00% | 0 | متوسط |
| 03% | 6 | ثانوي |
| 46% | 23 | جامعي |
| 42% | 21 | تكوين مهني |
| 100% | 50 | المجموع |

الشكل رقم 03 : يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أعلى نسبة تعود لفئة ذوي المستوى الجامعي و التي قدرت نسبتها ب 46% و يظهر هذا التوجه نحو استقطاب الكفاءات ذات المستوى التعليمي المتقدم و الرفيع ، و التي تتمتع بمؤهلات إدارية تمكنها من تنفيذ مختلف المهام بأسلوب احترافي و متقن ، هذا الأسلوب يعزز التزام المؤسسة بالتطوير و التقدم المستمر و يعزز مكانتها بتمركز متميز في مجالها ، ثم يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 42% حيث يتم تكليفهم بالمسؤوليات و المهام التي تتناسب مع تخصصهم العلمي و التعليمي ، بما يضمن توجيه الجمهور بفعالية و تحقيق التوازن في بيئة العمل . ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 12% حيث يحصل المتدربون على تدريبات نظرية و عملية تمكنهم من دخول سوق العمل

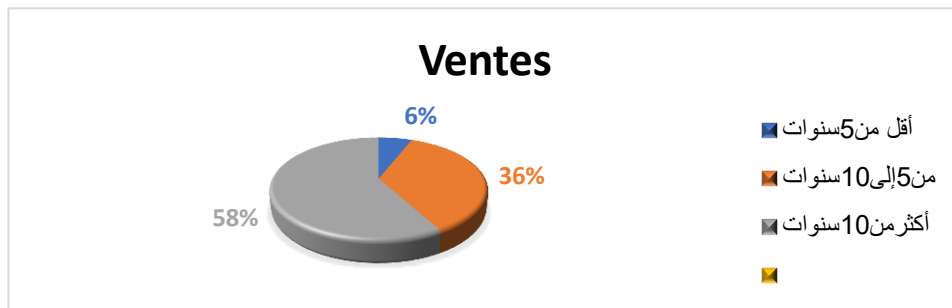
بثقة وكفاءة وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتفوق في بيئة العمل المتطورة، ثم يليها ذوي المستوى المتوسط بنسبة 0% لأن هذه المؤسسة لا تقوم بتوظيف أشخاص في هذه الفئة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على استراتيجية مدروسة في جذب وتوظيف الموارد البشرية، حيث تهدف إلى استقطاب أفراد ذوي المهارات والقدرات المتميزة في المجالات المعرفية والتقنية وتسعى هذه المؤسسة إلى تعيين هؤلاء الأفراد لتولي مختلف الوظائف بشكل فعال ومبتكر.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل.

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | الأقدمية المهنية |
|----------------|---------------|-------------------|
| 06% | 03 | أقل من 5 سنوات |
| 36% | 18 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 58% | 29 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 50 | المجموع |

الشكل رقم 04: يمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل



يثبت لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة العملية أن الأفراد المبحوثين من الفئة (أكثر من 10 سنوات) من الأقدمية المهنية تحتل أكبر نسبة من العمال إذ تقدر ب 58%

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

، حيث يتميزون بمهارات مهنية و نجاحات متراكمة التي تساهم في تطوير العمل و تعزيز الأداء بشكل مستدام و فعال ، و يمثلون مصدرا قيما للمعرفة و الخبرة داخل المؤسسة ، ثم تليها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 36% ، حيث يتميز أفراد هذه الفئة بالحيوية و النشاط في العمل بالإضافة إلى قدرات فكرية و معرفية متقدمة تساهم في تطوير الأداء المهني ، كما يشكلون محركا ديناميكيا للتغيير و الابتكار داخل المؤسسة ، و في آخر ترتيب

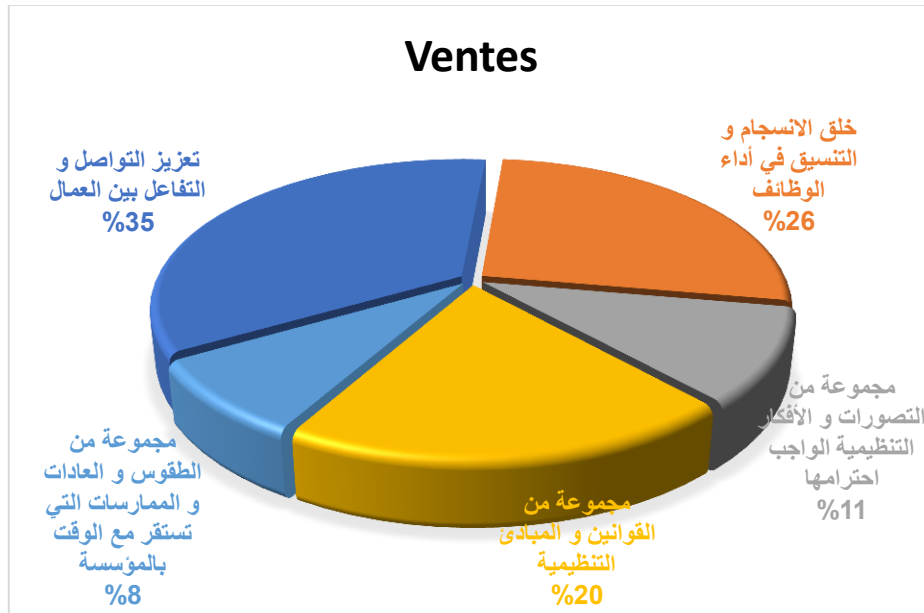
تأتي فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر 3%، حيث لا يتم توظيف أفراد هذه الفئة بكثرة في المؤسسة وذلك لأنها تفضل الاعتماد على الخبرات المتنوعة والمتميزة.

وعليه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تولى اهتماما لذوي الخبرات المتميزة في مجال عملها مما يساهم في تعزيز تنوع وتطوير الأداء في جميع جوانب العمل وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 05 : يبين مفهوم الثقافة الاتصالية حسب عينة الدراسة

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---------------|----------------|
| تعزيز التواصل و التفاعل بين العمال | 33 | 34,73% |
| خلق الانسجام و التنسيق في أداء الوظائف | 25 | 26,31% |
| مجموعة من التصورات و الأفكار التنظيمية الواجب احترامها | 10 | 10,52% |
| مجموعة من القوانين و المبادئ التنظيمية | 19 | 20% |
| مجموعة من الطقوس و العادات و الممارسات التي تستقر مع الوقت بالمؤسسة | 08 | 8,42% |
| المجموع | 95 | 100% |

الشكل رقم 05: يبين مفهوم الثقافة الاتصالية حسب عينة الدراسة



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مفهوم الثقافة الاتصالية هو تعزيز التواصل و التفاعل بين العمال على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو و ذلك بنسبة تقدر 34,73% لأنها لا تقتصر على جانب واحد من

التواصل بل تشمل جميع جوانب التواصل داخل المنظمة سواء كان ذلك داخليا بين الموظفين أو خارجيا مع العملاء ، حيث توفر إطارا متماسكا يضمن جميع الأنشطة التواصلية تتماشى مع أهداف المنظمة و رؤيتها ، ثم تليها خلق الانسجام و التنسيق في أداء الوظائف بنسبة تمثل 26,31% و ذلك من أجل تحسين الكفاءة و الإنتاجية و تعزيز روح التعاون و المسؤولية بين الموظفين ، ثم تليها مجموعة من القوانين و المبادئ التنظيمية بنسبة 20% و هذا من خلال الالتزام بالتوجيهات الصادرة عن الإدارة العامة و الاتفاقيات الجماعية مع النقابات حيث تستمد مؤسسة سونلغاز قوانينها من مجموعة من المصادر الرسمية التي تضمن تنظيم العمل داخل المؤسسة بما يتماشى مع التشريعات الوطنية و المعايير المهنية ، ثم تليها مجموعة من التصورات و الأفكار التنظيمية الواجب احترامها بنسبة 10,52% يضمن سير العمل بكفاءة و الالتزام بأوقات العمل و الحفاظ على سرية

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

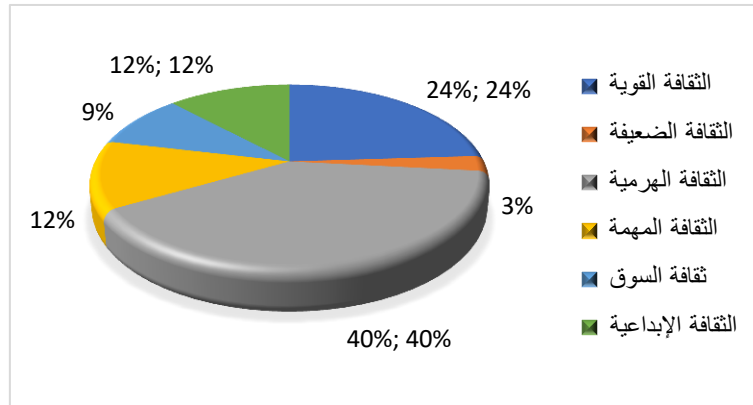
المعلومات و الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة و هذا يعبر عن الفهم المتزايد بأهمية الثقافة في ضمان تحقيق أهدافها و تحسن أدائها العام ، ثم يليها الاختيار الخامس أي مجموعة من الطقوس و العادات و الممارسات التي تستقر مع الوقت بالمؤسسة بنسبة تقدر بـ 8,42% حيث يعتاد العمال على طقوس يومية مثل احترام اللباس المهني ، عقد الاجتماعات الدورية ، و التقيد بإجراءات السلامة قبل كل مهمة ، هذه الممارسات تستقر تدريجيا لتصبح جزءا من ثقافة المؤسسة و تعكس روح الانضباط و التعاون بين الموظفين .

نستنتج أن مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو تولى أهمية كبيرة للثقافة كجزء أساسي من بيئتها التنظيمية، حيث ترى فيها عنصرا فعالا في بناء الانتماء و تعزيز روح العمل الجماعي ، فالثقافة داخل المؤسسة لا تقتصر فقط على التقاليد المهنية بل تشمل أيضا القيم المشتركة مثل الانضباط ، المسؤولية و الاحترام المتبادل مما يساهم في استقرار الأداء و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

الجدول رقم 06: يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|---------------|----------------|
| الثقافة القوية | 18 | 24% |
| الثقافة الضعيفة | 02 | 2,66% |
| الثقافة الهرمية | 30 | 40% |
| الثقافة المهمة | 09 | 12% |
| ثقافة السوق | 07 | 9,33% |
| الثقافة الإبداعية | 09 | 12% |
| المجموع | 75 | 100% |

الشكل رقم 06: يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقرون على أن الثقافة الهرمية أكثر اعتمادا لدى الإدارة العليا أثناء تواصلها داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 40% حيث تلعب الثقافة الهرمية دورا محوريا في تسيير مؤسسة سونلغاز، إذ تعتمد على تسلسل إداري صارم تتدفق فيه القرارات من المستويات العليا إلى الدنيا. هذا النوع من الثقافة يؤثر على ديناميكية العمل ويحدد طريقة تواصل الموظفين مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك تعزز الثقافة الهرمية في مؤسسة سونلغاز مبدأ السلطة المركزية و الانضباط التنظيمي مما يساهم في وضوح المهام و المسؤوليات داخل الهيكل الإداري و لتقديم أفضل خدمة للعملاء و تعزيز صورة المؤسسة. ثم تليها الثقافة القوية بنسبة تقدر ب 24% إذ تقوم على توجيه سلوك العاملين و توحيدهم حول أهداف و قيم مشتركة و تعزيز من الشعور بالانتماء و الولاء بالمؤسسة، مما تساهم في رفع مستوى الأداء و المحافظة على الاستقرار الداخلي. كما نلاحظ أن نسبة 9% على التوالي من المبحوثين يرون أن جميع الثقافات مكتملة لبعضها البعض وإن نجاح واحدة يعتمد على الأخرى وهذا يعكس جميع الثقافات التي تمتلك قيما متكافئة ومزايا متساوية مما يعزز كل منها أن تساهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف المرجوة، ثم تليها ثقافة السوق بنسبة 9,33% حيث تعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق الكفاءة والمردودية، من خلال تلبية

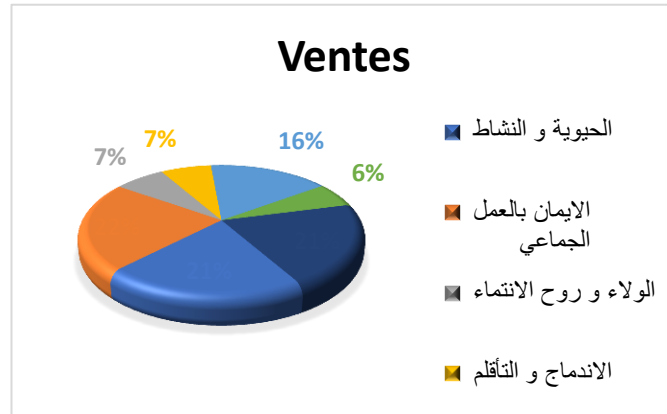
متطلبات الزبائن والعمل على تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر، حيث تدفع هذه الثقافة العاملين نحو الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية مما يعزز من فعالية المؤسسة ويقوي مكانتها في السوق. وفي الأخير نجد الثقافة الضعيفة بنسبة 2,66% باعتبارها عاملا يعيق الانسجام الداخلي ويؤثر سلبا على فعالية الأداء التنظيمي، فغياب التوجيه الواضح وضعف الالتزام بالقيم المشتركة يؤديان إلى تفكك العلاقات المهنية وتراجع الانتماء المؤسسي لدى العاملين لأنها تجعل المؤسسة أقل قدرة على مواجهة التحديات الخارجية، وينتج بيئة يسودها الغموض والتردد مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات واستقرار الهيكل التنظيمي.

ومنه نستنتج ان مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير على الثقافة الهرمية مما يعكس التزامها بدعم الانضباط والتنظيم في العمل وضمان وضوح المسؤوليات وبناء ثقافة متفتحة ومتواصلة بين الموظفين وهذا بدوره يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق النجاح بفعالية أكبر.

الجدول رقم 07: يمثل خصائص الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------------------|---------------|----------------|
| الحيوية و النشاط | 24 | 20,68% |
| الايمان بالعمل الجماعي | 26 | 22,41% |
| الولاء و روح الانتماء | 08 | 6,89% |
| الاندماج و التأقلم | 08 | 6,89% |
| المشاركة | 19 | 16,37% |
| الإيمان بالابتكار و الإبداع | 07 | 6,03% |
| روح المسؤولية | 24 | 20,68% |
| المجموع | 116 | 100% |

الشكل رقم 07: يمثل خصائص الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن خصائص الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو الإيمان بالعمل الجماعي هو الذي تقوم عليه المؤسسة بنسبة تقدر ب 22,41% و هذه الخاصية يعكس حرصها على تعزيز التعاون بين الموظفين و تبادل الخبرات ، بهدف تحقيق أهداف مشتركة و رفع مستوى الأداء العام داخل المؤسسة كما تسمح للمؤسسة بناء علاقات طويلة المدى و الأجل مع العملاء مما يعزز استقرارها و قدرتها على التكيف مع التغيرات ، ثم يليها روح المسؤولية و الحيوية و النشاط بنسبة متساوية تقدر ب 20,68% للمؤسسة ، لأن الثقافة الاتصالية تساهم في توضيح الأهداف و تقلل من الأخطاء مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة ، كما أن تنسيق الجهود و تبادل المعرفة بين الموظفين يعزز من رفع الإنتاجية بالإضافة إلى ذلك بناء بيئة عمل إيجابية من خلال التواصل المفتوح والاحترام المتبادل يساهم في تعزيز روح الفريق و تحفيز الإبداع داخل المؤسسة.

و في ثالث المراتب نجد الولاء و روح الانتماء و الاندماج و التأقلم بنسبة أيضا متساوية تقدر ب 6,89% و هذا راجع إلى ثقافة تنظيمية راسخة تولي أهمية كبيرة للتواصل الداخلي الفعال و تعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ، كما أن الاهتمام بالموارد البشرية و توفير بيئة عمل محفزة و داعمة ، يساهم بشكل مباشر في خلق شعور بالاستقرار و الانتماء لدى العاملين ، و في المرتبة الرابعة و الأخيرة نجد الإيمان بالابتكار و الإبداع بنسبة تقدر ب 6,03% ، ذلك يعني أنهما يشكلان جزءا جوهريا من ثقافتها الاتصالية حيث يظهر ذلك من خلال دعمهما المتواصل للأفكار الجديدة و تشجيعهما لمبادرات الموظفين إلى جانب الاستثمار في التكوين و التكنولوجيا ، مما يعكس توجهها استراتيجيا نحو التحديث و التجديد .

و منه تتجلى خصائص الثقافة الاتصالية في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في الإيمان بالعمل الجماعي و الحيوية و النشاط و روح المسؤولية و الولاء و روح الانتماء و الاندماج

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

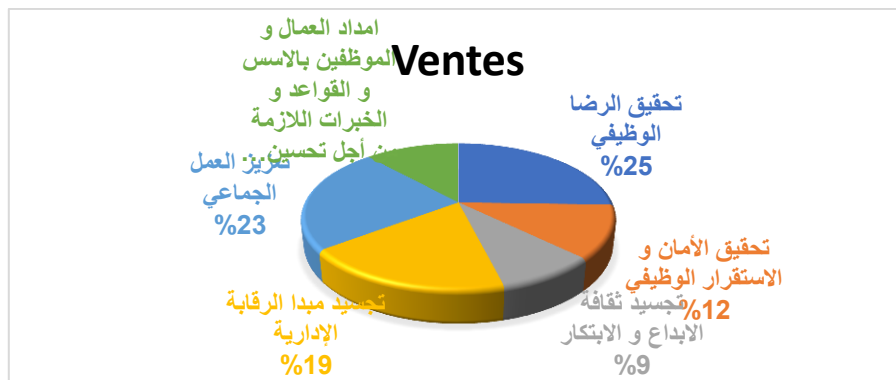
و التأقلم لتحقيق أعلى مستويات الأداء ، حين تسعى المؤسسة إلى خلق بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي و الإبداع ، مما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة بنجاح .

الجدول رقم 08 : يمثل أهداف الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حسب المبحوثين

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| تحقيق الرضا الوظيفي | 26 | 25,49% |
| تحقيق الأمان و الاستقرار الوظيفي | 12 | 11,76% |
| تجسيد ثقافة الابداع و الابتكار | 09 | 8,82% |
| تجسيد مبدأ الرقابة الإدارية | 19 | 18,62% |
| تعزيز العمل الجماعي | 24 | 23,52% |
| امداد العمال و الموظفين بالأسس و القواعد و الخبرات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي | 12 | 11,76% |
| المجموع | 102 | 100% |

الشكل رقم 08: يمثل أهداف الثقافة الاتصالية السائدة على مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

وزو



تبرز نتائج الجدول بأن غالبية الافراد المبحوثين يرون أن الهدف الرئيسي للثقافة الاتصالية الذي تنتهجه مؤسسة سونلغاز هو تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة تقدر ب 25,49% حيث يعتبر الرضا الوظيفي من الركائز الأساسية التي توليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز أهمية كبيرة، نظرا لأثره المباشر على أداء الموظفين واستقرارهم المهني وتسعى المؤسسة في تحقيق هذا الرضا من خلال توفير بيئة عمل مريحة حيث يساهم في رفع مستوى الإلتزام والولاء و تعزيز من جودة العمل و الإنتاجية ، و بعدها يأتي الخيار الثاني حسب إجابة الأفراد المبحوثين تعزيز العمل الجماعي بنسبة تقدر 23,52% حيث يلعب دورا محوريا في نجاح المؤسسة حيث يساهم في تنمية روح التعاون بين الموظفين و تبادل الخبرات مما يؤدي إلى رفع كفاءة العمل و تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر، ثم يليها الخيار الثالث تجسيد مبدأ الرقابة الإدارية بنسبة تقدر 18,52% كعنصر أساسي ضمن منظوماتها التسييرية ، حيث لا ينظر إليها كأداة للمحاسبة فقط بل كوسيلة استراتيجية لضمان الفعالية و تحقيق الأهداف التنظيمية . ويليها الخيار الرابع تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي و امداد العمال والموظفين بالأسس والقواعد والخبرات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي بنسبة متساوية تقدر ب 11,76% لأن تحقيق الأمان والاستقرار داخل المؤسسة يحفزان العاملين ويزيدان مستوى التزامهم. إذ يشعر الموظف بالاطمئنان والثقة في مستقبلهم المهني مما يعكس إجابا على جودة أدائه، كما أن تزويد العمال والموظفين بالأسس والقواعد والخبرات اللازمة يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة ويعزز من قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل، كلاهما يحسنان من مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة. وفي الخيار الخامس والأخير نجد تجسيد ثقافة الابداع والابتكار بنسبة تقدر % 8,82 من خلال تبيانها لبرامج التطوير المستمر واستثمارها في الكفاءات البشرية مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات ومواكبة التحولات التكنولوجية في قطاع الطاقة.

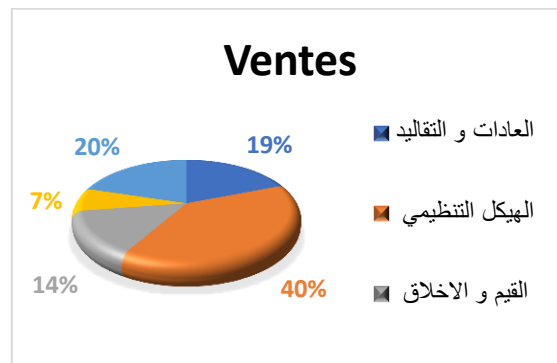
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

ومنه نستنتج أن هدف الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو هو تحقيق الرضا الوظيفي مما يعزز من فعاليتها ويزيد من انتاجياتها لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

الجدول رقم 09: يمثل العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو حسب المبحوثين

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------------|----------------|
| العادات و التقاليد | 16 | 19,04% |
| الهيكل التنظيمي | 33 | 39,28% |
| القيم و الأخلاق | 12 | 14,28% |
| اللغة | 06 | 07,14% |
| الأنشطة و وظائف المؤسسة | 17 | 20,23% |
| المجموع | 94 | 100% |

الشكل رقم 09: يمثل العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يرون أن العامل الأساسي المؤثر في تكوين الثقافة الاتصالية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو الهيكل التنظيمي الذي

يقدر بنسبة 39,28% لأنه يحدد القنوات الرسمية للاتصال ، و ينظم كيفية تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية ، كما يساهم في توضيح الأدوار و المسؤوليات مما يسهل التفاعل بين الأقسام و يعزز الشفافية و الانسجام داخل بيئة العمل ، ثم يليه عامل الأنشطة ووظائف المؤسسة بنسبة 20,23% حيث يعد من الركائز الأساسية في تحقيق أهدافها ، حيث يشمل إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء و الغاز و يساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية من خلال دعم القطاعات الإنتاجية و تلبية احتياجات الموظفين . ثم يأتي عامل العادات و التقاليد بنسبة 19,04% وهو بمثابة الركيزة الغير الرسمية التي تنظم سلوك العاملين و تفاعلاتهم داخل المؤسسة حيث تشكل نسيجاً ثقافياً متوازناً يحدد أساليب العمل و التواصل و يؤثر في مستوى الانسجام و التعاون بين الموظفين.

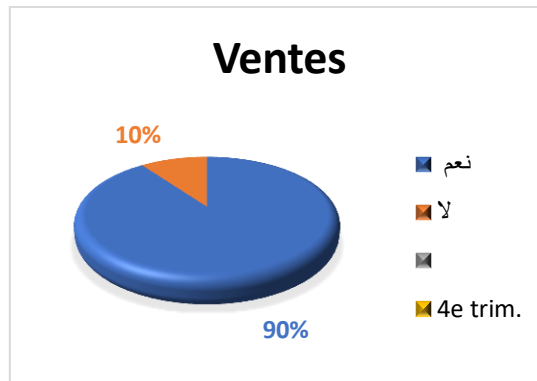
ثم عامل القيم و الأخلاق بنسبة 14,28% حيث تشكل حجر الزاوية في ثقافة مؤسسة سونلغاز ، فهي البوصلة التي توجه سلوك العاملين و قراراتهم على كافة المستويات من فضلها بينون سمعة قوية للمؤسسة و تعزيز ثقة الجمهور بها. وأخيراً يأتي عامل اللغة بنسبة تقدر بـ 07,14% حيث يلعب عامل اللغة دوراً مهماً نظراً لتنوع الخلفيات اللغوية للعاملين ، مما يساهم في تسهيل التواصل بين الموظفين و تبادل المعلومات بين مختلف الأفراد لتعزيز من كفاءة العمل داخل المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو العامل الأكثر تأثيراً في الثقافة الاتصالية بمؤسسة سونلغاز مما يؤكد أن تنظيم العمل يلعب دوراً حاسماً في تحسين التواصل الداخلي مقارنة بالعوامل الأخرى كاللغة و القيم.

الجدول رقم 10: يمثل مدى معاملة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على نشر ثقافة العمل الجماعي من عدمه.

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 45 | 90% |
| لا | 5 | 10% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 10: يمثل مدى معاملة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على نشر ثقافة العمل الجماعي



يظهر لنا من خلال معطيات الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقرون بأن ثقافة العمل الجماعي التي تتبعها مؤسسة سونلغاز، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وذلك ما أكدته نسبة 90 %، مما يدل على وعي الموظفين بأهمية العمل التشاركي في رفع الأداء وتطوير المؤسسة. فهي ترى أن التعاون والتنسيق بين الموظفين يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين بفضل هذه الثقافة يمكن للمؤسسة تحقيق بيئة عمل أكثر انسجاما، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية لدى الموظفين. في حين بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة تقدر 10% نظرا

لنقص التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين وعدم مشاركتهم في عملية وضع ثقافة العمل الجماعي الحالي مما أثر على ثقتهم في هذه الثقافة السائدة.

و عليه نستنتج ثقافة العمل الجماعي التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز تعد ركيزة أساسية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية. إذ تشير آراء غالبية المبحوثين إلى أن هذه الثقافة تعزز من التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والأفراد، وتساهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين بيئة العمل، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة. كما أن اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي يظهر التزامها بتشجيع روح التعاون والانتماء، الأمر الذي يشكل عاملاً حاسماً في استدامة الأداء المؤسسي وتطورها المستمر.

الجدول رقم 11: يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول أهمية نشر مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو ثقافة العمل الجماعي

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---------------|----------------|
| تحقيق أهداف المؤسسة | 40 | 54,05% |
| إنجاز الأعمال في وقت وجيز | 29 | 39,18% |
| إثارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة | 2 | 2,70% |
| ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة | 3 | 4,05% |
| المجموع | 74 | 100% |

الشكل رقم 11: يمثل آراء الافراد المبحوثين حول أهمية نشر مؤسسة سونلغاز ثقافة العمل الجماعي



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين بنسبة تقدر بـ 54,05% يقرون على أن الثقافة التي تتبعها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لنشر العمل الجماعي هي تحقيق أهداف المؤسسة مما يعزز الانسجام بين الفرق و يضمن تنفيذ المهام بكفاءة و دقة ، كما أن هذا النهج يحفز الموظفين على الابداع و يوفر بيئة عمل داعمة تساهم في بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بشكل أسرع ، و أكثر استدامة . ثم يليه حسب آراء الأفراد المبحوثين إنجاز الأعمال في وقت وجيز بنسبة تقدر بـ 39,18% تولى مؤسسة سونلغاز أهمية كبيرة لإنجاز الأعمال في وقت محدد ، مما يعكس حرصها على تحسين جودة الخدمات و تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة و كل هذا من فعالية المؤسسة.

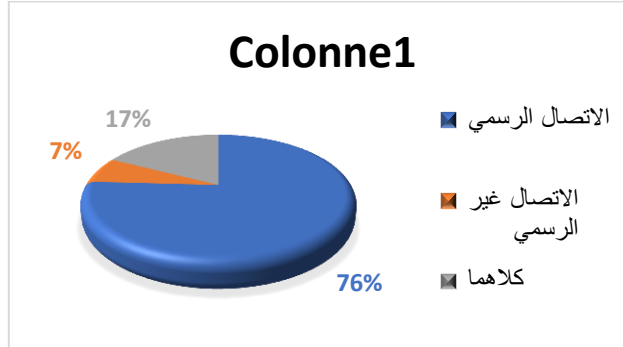
ثم تليها ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 4,05%، وهذا راجع إلى ضعف التواصل الداخلي وإلى غياب العدالة التنظيمية وهذا يعرقل سير العمل ويؤثر سلبا على المناخ التنظيمي. وفي الأخير نجد إثارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة بنسبة تقدر بـ 2,70% حيث تعد من العوامل التي تعرقل السير الحسن للعمل، إذ تؤدي إلى توتر العلاقات بين الموظفين وتتجم غالبا عن سوء التواصل، تضارب المصالح مما يستوجب تدخلا فعالا لضمان بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

ومن هنا يتضح لنا أن الثقافة التي تنتهجها مؤسسة سونلغاز في ترسيخ روح العمل الجماعي هي تحقيق أهداف المؤسسة. حيث تساهم في تعزيز الانسجام بين الموظفين، ورفع كفاءة الأداء وتحقيق نتائج فعالة تعكس التزام المؤسسة بروح التعاون والمسؤولية المشتركة، ويعد هذا التوجه عاملاً محورياً في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على تبادل الخبرات، وتحفز على الابتكار، وتدفع بالأفراد إلى العمل بروح الفريق الواحد من أجل مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. كما يعزز شعور الانتماء لدى الموظفين، ويزيد من ولائهم للمؤسسة، مما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق التنمية المستدامة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 12: يمثل نمط الاتصال السائد بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو حسب المبحوثين

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------|---------------|----------------|
| الاتصال الرسمي | 34 | 65,38% |
| الاتصال غير الرسمي | 3 | 5,76% |
| كلاهما | 15 | 28,84% |
| المجموع | 52 | 100% |

الشكل رقم 12: يمثل نمط الاتصال السائد بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



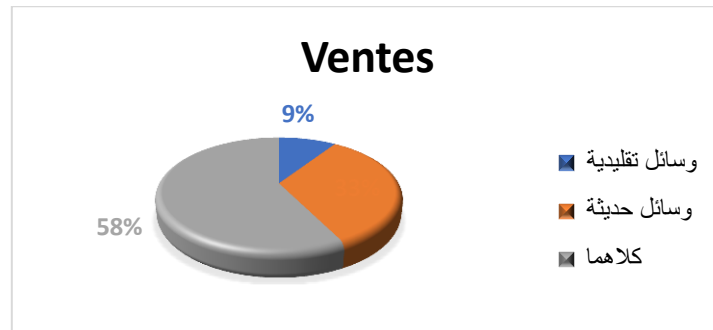
من خلال الجدول يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الاتصال الرسمي هو الأكثر استعمالا داخل الإدارة أثناء تواصلهم فيما بينهم، حيث يكون من خلال الأوامر والقرارات والتوصيات كذا التعليمات داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 65,38% حيث يعد أداة أساسية لضمان التنسيق الفعال بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يتم عبر قنوات منظمة مثل المراسلات الإدارية، البريد الإلكتروني المهني والاجتماعات الرسمية ، مما يساهم هذا النوع من الاتصال في نقل المعلومات بدقة، وتعزيز الانضباط المهني داخل المؤسسة. ثم يلي في المرتبة الثانية الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي أي كلاهما بنسبة 28,84% حيث يمثل كل منهما جانبا مهما في سير العمل، فالرسمي يضمن التنظيم والانضباط من خلال قنوات واضحة كالوثائق والتقارير بينما يسهل الاتصال غير الرسمي التواصل اليومي بين الموظفين، مما يعزز روح التعاون ويسرع تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وفي الأخير نجد أن الاتصال غير الرسمي بنسبة تقدر ب5,76% الذي يكون بين الرئيس و الموظفين و لا يكون بشكل رسمي بل في إطار علاقات إنسانية.

نستنتج في الأخير، أن مؤسسة سونلغاز تعتمد بشكل كبير على الاتصال الرسمي باعتباره الوسيلة الأساسية لضمان التنظيم والدقة، والتنسيق بين مختلف الأقسام مع إقصاء الاتصال غير الرسمي لعدم تمتعه بالطابع المهني والموثوق.

الجدول رقم 13: يبين أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------|---------------|----------------|
| وسائل تقليدية | 05 | 9,25% |
| وسائل حديثة | 18 | 33,33% |
| كلاهما | 31 | 57,40% |
| المجموع | 54 | 100% |

الشكل رقم 13: يبين أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



يتبين لنا أن الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الوسائل التقليدية و الوسائل الحديثة هي الأكثر اعتمادا على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة 57,40% مكملا لبعضهما البعض ، التي تؤدي إلى تحقيق القرارات و التفاهم الذي

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

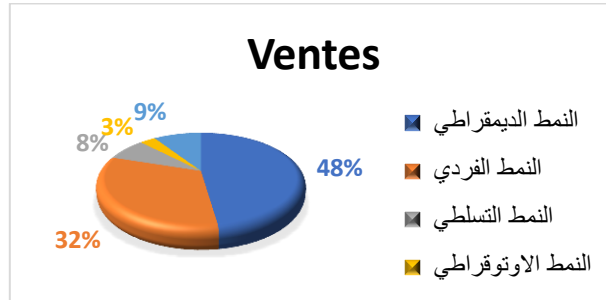
يسهل إيصال الأفكار و نقل المعلومات اللازمة فيما بينهم ، و نجد الوسائل الحديثة في الرتبة الثانية بنسبة تقدر ب 33,33% حيث تتميز بتعزيز الاتصال الثقافي و تنشيط التبادل المعرفي معتمدين على التقنيات المعاصرة ،حيث تقوم بتوفير الوقت و الجهد أثناء العمل ، و في المرتبة الأخيرة نجد الوسائل التقليدية بنسبة 9,25% تتمثل في الندوات و الاجتماعات و غيرها التي تساهم على تبادل الأفكار و الآراء .

وفي الأخير يتضح لنا أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على كل من الوسائل التقليدية والحديثة في التواصل بين موظفيها، حيث تتيح الوسائل التقليدية استمرارية العمل بالطرق المعهودة كالوثائق الورقية، الدفاتر والسجلات اليدوية. في حين توفر الوسائل الحديثة السرعة والفعالية كالموقع الإلكتروني والتطبيقات، منصات الخدمات الإلكترونية. ما يساهم في تحسين الأداء وتطوير منظومة الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 14: يبين نوع نمط القيادة السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------|---------------|----------------|
| النمط الديمقراطي | 31 | 47,69% |
| النمط الفردي | 21 | 32,30% |
| النمط التسلطي | 05 | 7,69% |
| النمط الأوتوقراطي | 02 | 3,07% |
| غير واضح | 06 | 9,23% |
| المجموع | 65 | 100% |

الشكل رقم 14: يبين نوع نمط القيادة السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



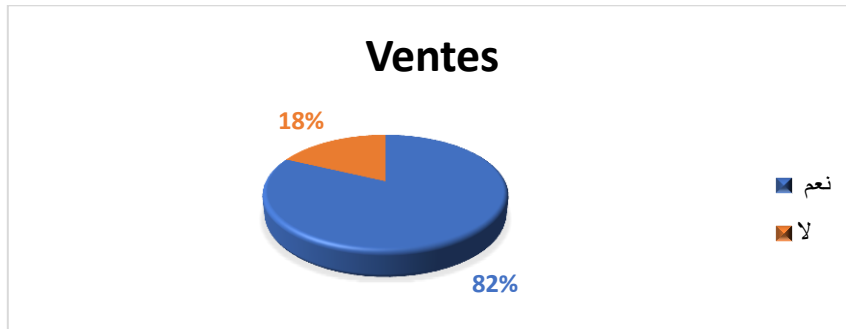
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن نوع النمط القيادي الذي تعتمد عليه مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو النمط الديمقراطي بنسبة تقدر ب 47,69% لأنه يشجع على المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، ويعتمد على الحوار وتبادل الآراء بين مختلف الأنشطة مما يعزز روح المسؤولية والعمل الجماعي داخل المؤسسة ثم يأتي بعده النمط الفردي بنسبة تقدر ب 32,30% لأن في هذا النمط يكون دور الموظفين أقل في المشاركة في اتخاذ القرارات ويعتمد على توجيه التعليمات من الأعلى إلى الأسفل ، مما يعزز الانضباط و الالتزام بالقرارات التي تتخذ ، يليه النمط الغير واضح بنسبة تقدر ب 9,23% و هذا يؤدي إلى تباين في تطبيق القرارات، وغموض في الأدوار و ضعف في التواصل مما يؤثر أحيانا على فعالية الأداء و التنظيم داخل المؤسسة ، يليه النمط التسلطي بنسبة تقدر ب 7,69% حيث يتمثل في تركيز القيادة و القرارات بيد المسؤول أو المدير دون إشراك الموظفين و هذا يضعف روح المبادرة لدى العمال مما يؤثر سلبا على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة . وفي الأخير نجد النمط الأوتوقراطي بنسبة 3,07% وهي نسبة ضئيلة حيث لم يعد هذا الأسلوب الذي يعتمد على الأفراد بالقرار وفرض السلطة مناسبا لبيئة العمل الحديثة التي تميل إلى المشاركة والشفافية في التسيير .

وفي الأخير يتضح لنا أن نوع النمط القيادي المعتمد في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو النمط الديمقراطي نظرا لاعتماد على التشاور ومشاركة الموظفين في الآراء وتعزيز روح الموظفين مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وأكثر فعالية.

الجدول رقم 15 : يبين مدى انتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 41 | %82 |
| لا | 09 | %18 |
| المجموع | 50 | %100 |

الشكل رقم 15: يبين مدى انتقال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد يقرون بأن المعلومات و البيانات تنتقل بشكل واضح داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 82 % كونه عامل أساسي و رئيسي في تحقيق التواصل الفعال و ذلك من خلال تسهيل اتخاذ القرارات و زيادة الكفاءة الإنتاجية و تقليل المخاطر و الأخطاء مما يعكس ادراكهم للدور الحيوي للاتصال الداخلي الواضح في تحقيق أهداف المؤسسة و تعزيز بيئة عمل مريحة ، أما بقية المبحوثين

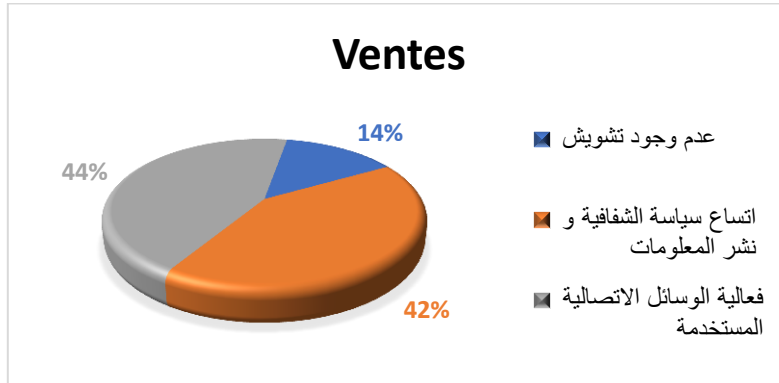
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

ينفون ذلك بنسبة 18% قد يرى هؤلاء الأفراد أن انتقال و انسياب المعلومات بشكل واضح عملية صعبة و معقدة و أن توفير المعلومات و البيانات وحده ليس كافيا لتحقيق الفعالية التنظيمية , كما قد يكون لديهم مخاوف بشأن الفوضى التي قد يسببها المعلومات و البيانات. و منه نستنتج أن تأكيد الأفراد على دور المعلومات و البيانات في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو يشير إلى أهمية الاتصال الفعال كوسيلة لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، فالانتقال الواضح للمعلومات لا يعد فقط عنصرا داعما للعمل الإداري، بل يشكل محورا أساسيا في دعم اتخاذ القرار و تحسين الأداء و تعزيز التنسيق بين مختلف المصالح و يحقق النجاح المستدام للمؤسسة.

الجدول رقم 16: يوضح كيفية انتقال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------------------------|---------------|----------------|
| عدم وجود تشويش | 07 | 14% |
| اتساع سياسة الشفافية و نشر المعلومات | 21 | 42% |
| فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة | 22 | 44% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 16: يوضح كيفية انتقال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم الأفراد يؤكدون على أن المعلومات و البيانات تساهم بشكل واضح في انتقالها و انسيابها داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو و ذلك بفضل فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة بنسبة تقدر بـ 44 % لأنها تسهل للموظفين الوصول إلى المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية و تدفق نقل المحتوى و يضمن سرعة التبليغ ، ثم يليه اتساع الشفافية و نشر المعلومات بنسبة تقدر بـ 42 % لأن هذا الأمر يساهم في تحسين التواصل الداخلي ، و تعزيز الثقة بين الموظفين و يسهل في عملية اتخاذ القرارات المبنية على معطيات دقيقة و متاحة للجميع.

و أخيرا نجد عدم وجود تشويش بنسبة تقدر بـ 14 % لأن ذلك يساهم في وضوح الرسائل المتبادلة، و يقلل من الاحتمالات و سوء الفهم مما يعزز فعالية التواصل الداخلي و يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية .

و منه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو كنموذج بارز يولي اهتمام كبير لتعزيز التواصل الداخلي و فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة لانتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح داخل المؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين مدى الاعتماد على الدورات التكوينية و التدريبية للعمال و الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 40 | 80% |
| لا | 10 | 20% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 17: يبين مدى الاعتماد على الدورات التكوينية و التدريبية للعمال و الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على أنهم يقومون بدورات التكوينية و التدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال و الموظفين على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 80% تهدف لتزويد الموظفين بالمهارات و المعرفة لتحسين كفاءاتهم و انتاجياتهم في موقع العمل و تدريب على الفعالية لضمان تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة ، ثم تليها الفئة المعارضة بنسبة 20% على انعدام وجود الدورات التكوينية و التدريبية لتحسين الأداء المهني .

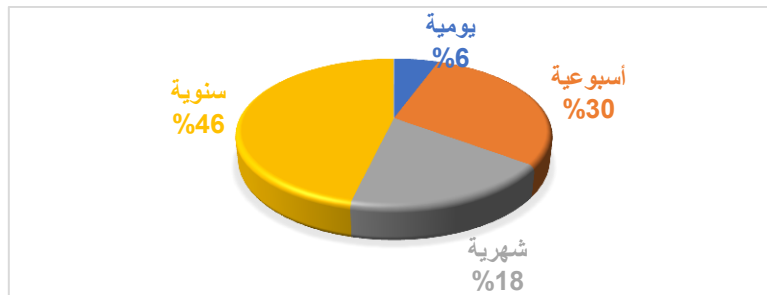
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

منه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو تعمل على تحقيق التوازن بين الحاجة إلى التدريب كونها تلعب دورا حيويا في تحسين أداء للعمال و الموظفين لاكتساب مهارات جديدة كالمهارات التقنية و الفنية (الفهم العميق لأنظمة الغاز والكهرباء) ، مهارات التواصل ، وتطوير كفاءتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر مما يعود بالنفع على كل من أفرادها.

الجدول رقم 18: يمثل أوقات الدورات التكوينية و التدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال و الموظفين على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| يومية | 03 | %05,55 |
| أسبوعية | 16 | %29,62 |
| شهرية | 10 | %18,51 |
| سنوية | 25 | %46,29 |
| المجموع | 54 | %100 |

الشكل رقم 18: يمثل أوقات الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال والموظفين على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



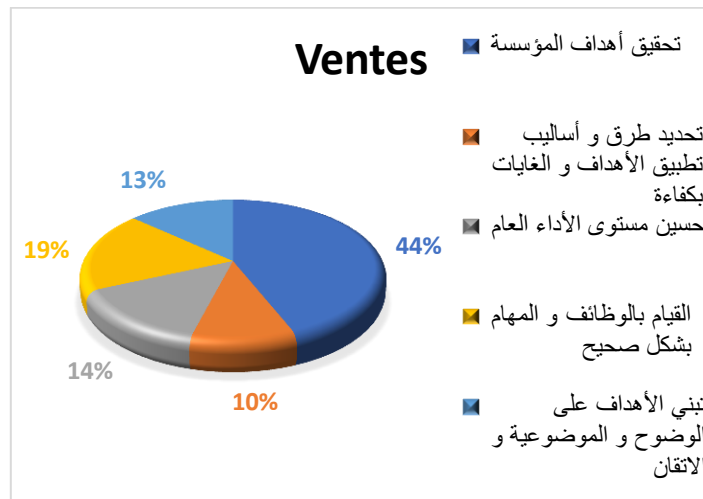
نلاحظ من خلال الجدول اختلاف أوقات الدورات التكوينية التدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال كما يتضح لنا أن أغلبية يؤكدون بأنها سنوية بنسبة تقدر 46,29% بتقديم الأداء السنوي بشكل شامل للموظفين ، ثم تليها بشكل أسبوعي بنسبة 29,62% حيث يشير إلى وجود نوع من الاستمرارية في تبادل المعلومات ، حين تسمح هذه الدورات بمواكبة التطورات الفنية و الإدارية بشكل دوري أما في المرتبة الثالثة نجد الدورات الشهرية بنسبة تقدر 18,52% حيث تساهم في استمرارية تطوير مهارات الموظفين و تحديث معارفهم بشكل دوري ، فرغم أن نسبتها قليلة إلا أن تنظيمها بشكل شهري يوفر وتيرة منتظمة لنقل المعلومات و يسمح بالتفاعل مع المستجدات في الميدان المهني . أما في المرتبة الأخيرة تأتي الدورات اليومية بنسبة قليلة 05,55% إلا أن لها دورا خاصا ومحددا داخل المؤسسة فهي غالبا ما تستخدم في الحالات الاستعجالية أو للتكوينات السريعة والمركزة.

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تولي أهمية بالغة لتنظيم الدورات التكوينية والتدريبية بشكل أسبوعي لأن التكوين الأسبوعي يساهم في تدفق المعلومات بانتظام داخل المؤسسة، ويعزز من جاهزية الموظفين لأداء مهامهم بكفاءة في بيئة عمل تتطلب متابعة دائما وتحديثا ومستمرًا للمعارف.

الجدول رقم 19: يوضح كيفية تجسيد الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| النسبة المئوية | عدد التكرارات | الاحتمالات المجموع |
|----------------|---------------|---|
| 43,87% | 43 | تحقيق أهداف المؤسسة |
| 10,20% | 10 | تحديد طرق و أساليب تطبيق الأهداف و الغايات بكفاءة |
| 14,28% | 14 | تحسين مستوى الأداء العام |
| 18,36% | 18 | القيام بالوظائف و المهام بشكل صحيح |
| 13,26% | 13 | تبني الأهداف على الوضوح و الموضوعية و الاتقان |
| 100% | 98 | المجموع |

الشكل رقم 19: يوضح كيفية تجسيد الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



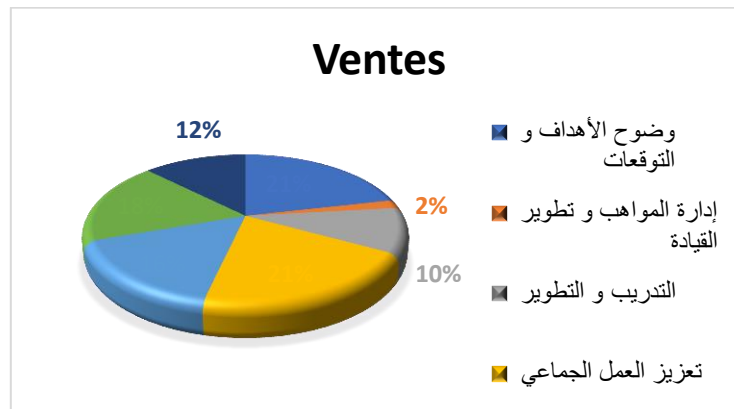
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يرون بأن الفعالية التنظيمية على مستوى مديرية سونلغاز بولاية تيزي وزو تتجسد في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة عالية تقدر ب 43,87% حيث توضح بأن العاملين في مؤسسة سونلغاز يرون أن تحقيق الأهداف هو المعيار الأساسي للفعالية التنظيمية ويعكس هذا التركيز الكبير على الوصول إلى الأهداف العامة للمؤسسة، مما يشير إلى أولوية النتيجة النهائية في قياس نجاح المؤسسة، أما ثانيا القيام بالوظائف و المهام بشكل صحيح بنسبة تقدر 18,36% حيث تعكس أهمية التنفيذ السليم للمهام اليومية و الوظائف المكلف بها العاملين مما يشير أيضا إلى أهمية الالتزام بالمعايير و الإجراءات لضمان أي كل عملية تتم على وجه صحيح ما يعزز الكفاءة التشغيلية و يقلل من الخطاء . و في المرتبة الثالثة نجد تحسين مستوى الأداء العام بنسبة تقدر 14,28% حيث تشير إلى أن الأداء العام يعتبر جانبا ثانويا مقارنة بالتحقيق المباشر للأهداف، ثم رابعا تليها تبني الأهداف على الوضوح و الموضوعية و الاتقان بنسبة تقدر ب 13,26% حيث معظمهم يعتقدون أن نجاح في الفعالية التنظيمية يعتمد على التخطيط السليم لأنه يعد عاملا مساعدا في تعزيز الانسجام بين فرق العمل. أما خامسا يتمثل في تحديد الطرق وأساليب تطبيق الأهداف والغايات بكفاءة بنسبة تقدر 10,20% هذه النسبة تظهر أن بعض الأفراد يرون أن الفعالية التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا باختيار الأساليب المناسبة لتنفيذ الأهداف. ورغم أنها تمثل النسبة الأقل إلا أنها تبرز الاهتمام بفعالية الأدوات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة لضمان تطبيق الأهداف بطريقة فعالة وناجحة.

وعليه ، يظهر لنا بوضوح أن تحقيق الأهداف يمثل العنصر الأهم في تجسيد الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز باعتباره المؤشر الأوضح على نجاح الهيكل الإداري وفاعلية التخطيط والتنفيذ داخل المؤسسة.

الجدول رقم 20: يمثل كيفية مساهمة تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| وضوح الأهداف و التوقعات | 24 | 21,42% |
| إدارة المواهب و تطوير القيادة | 02 | 1,78% |
| التدريب و التطوير | 11 | 9,82% |
| تعزيز العمل الجماعي | 23 | 20,53% |
| تعزيز المشاركة الجماعية | 18 | 16,07% |
| اتخاذ القرارات | 20 | 17,85% |
| قياس و تحسين الفعالية | 14 | 12,5% |
| المجموع | 112 | 100% |

الشكل رقم 20: يمثل كيفية مساهمة تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 21,42% من الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن وضوح الأهداف و التوقعات من العوامل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو مما يدل على أن الأفراد يدركون أهمية التوجه الواضح و المرجعية الدقيقة في العمل و يعتبرون أن تحديد الغايات بدقة يساهم في تحسين الأداء و تعزيز الانسجام بين مختلف المصالح ، ثم يليها تعزيز العمل الجماعي بنسبة تقدر بـ 20,53% مما يعكس ادراك العاملين لأهمية العمل التعاوني كركيزة لنجاح الأداء التنظيمي ، يليها اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 17,85% حيث يدل على أهمية السرعة و الدقة في اتخاذ القرارات التنظيمية ، و تأثيرها المباشر على فعالية المؤسسة و القرار الفعال يعني تسيير أفضل للموارد لتحقيق نتائج أفضل . يأتي تعزيز المشاركة الجماعية بنسبة تقدر بـ 16,07% حيث يظهر وعي الموظفين بضرورة اشراك الجميع في اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ مما يعزز انتماء الموظفين لهذه المؤسسة ورفع من مستوى الالتزام الفردي والجماعي، ثم نجد قياس وتحسين الفعالية بنسبة تقدر بـ 12,5% تعكس هذه النسبة مدى أهمية اعتماد آليات للقياس و التقييم الدوري للأداء مما يساعد في معرفة النقاط التي تحتاج إلى التحسين و اتخاذ الإجراءات الصحيحة ثم التدريب و التطوير بنسبة قليلة تقدر

بـ 9,82% ما قد يشير إلى وجود فجوة في الاهتمام أو التطبيق الفعلي له كأداة لتحسين الفعالية ويعكس الحاجة لتعزيز الاستثمار في تنمية المهارات والتكوين المستمر . أخيرا نجد إدارة المواهب للتطوير والقيادة بنسبة تقدر بـ 1,78% النسبة القليلة التي توحى بأن هذا الجانب لا يزال مهمشا وغير فعال داخل المؤسسة، وقد يعكس ذلك نقصا في برامج اكتشاف وتطوير قدرات ومهارات المستقبلين أو غياب رؤية واضحة لإدارة الكفاءات.

يتضح من خلال النتائج أن الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز تبني أساسا على وضوح الأهداف وتعزيز التعاون بين الفرق بينما تبقى بعض الجوانب المهمة مثل إدارة المواهب والتدريب أقل تأثيرا من وجهة نظر الموظفين، وهو ما يفتح المجال أمام

المؤسسة لتعزيز هذه المجالات مستقبلا، ويظهر هذا التوزيع وعيا متزايدا لدى العاملين بأهمية العوامل السلوكية والتنظيمية والتواصلية كعناصر رئيسية لتحقيق الفعالية في أداء المؤسسي.

الجدول رقم 21: يمثل مدى قياس نتائج فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 50 | %100 |
| لا | 0 | %00 |
| المجموع | 50 | %100 |

الشكل رقم 21: يمثل مدى قياس نتائج فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين بنسبة %100 يؤكدون بأن فعالية أداء العاملين السائدة في مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو ما يعد مؤشرا قويا على وجود كفاءة تنظيمية عالية تنعكس مباشرة على قدرة المؤسسة في حل المشكلات بكفاءة وفعالية ، كما أن هذا المستوى من الفعالية يشير إلى وجود نظام داخلي واضح لتقييم الأداء و تطويره مما يعزز من مهارات العاملين ويدعم ثقافة المبادرة وتحمل المسؤولية وبالتالي فإن فعالية

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

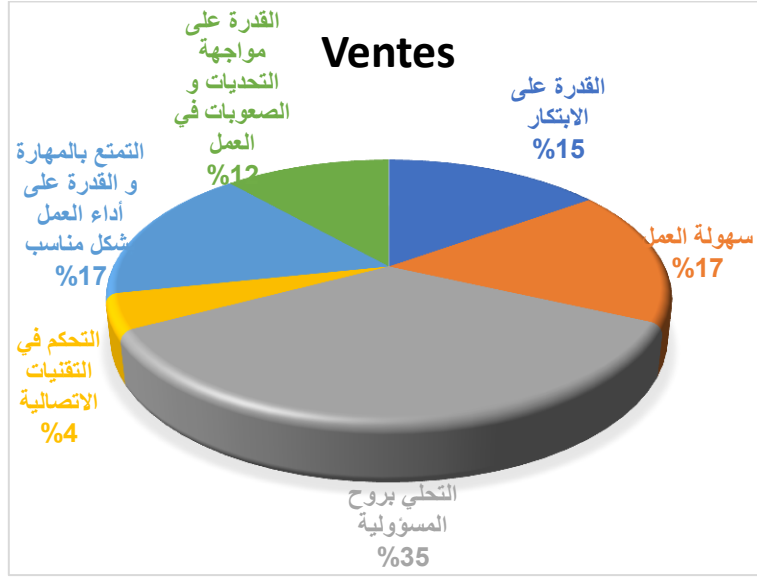
أداء العاملين لا تساهم فقط في تحقيق الأهداف بل تمثل الركيزة الأساسية في حل المشكلات اليومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة و ضمان استمرارية التميز المؤسسي في حين بقية المبحوثين ينفون ذلك بنسبة 00% هذا يعكس عدم وجود أي معارضة أو تشكيلا في فعالية أداء العاملين داخل مؤسسة سونلغاز نظرا لثقة الجميع في الكفاءة المهنية و التنظيمية للمؤسسة .

استنادا إلى ذلك يمكن استنتاج أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو نجحت في ترسيخ فعالية تنظيمية واضحة، تعتمد على أداء مهني متميز وكفاءة عالية لدى العاملين مما يمكنها من بناء بيئة عمل قادرة على مواجهة التحديات وحل المشكلات بفعالية.

الجدول رقم 22: يوضح مؤشرات أداء العمال لعملهم بكل فعالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| القدرة على الابتكار | 17 | 15,04% |
| سهولة العمل | 19 | 16,81% |
| التحلي بروح المسؤولية | 40 | 35,39% |
| التحكم في التقنيات الاتصالية | 05 | 04,42% |
| التمتع بالمهارة و القدرة على أداء العمل بشكل مناسب | 19 | 16,81% |
| القدرة على مواجهة التحديات و الصعوبات في العمل | 13 | 11,50% |
| المجموع | 113 | 100% |

الشكل رقم 22: يوضح مؤشرات أداء العمال لعملمهم بكل فعالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول على أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على التحلي بروح المسؤولية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 35,39%، حيث الإحساس بالمسؤولية في بيئة العمل يلعب دورا حيويا في تقديم الفعالية والتقدم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية العمل وتعزيز الروح الجماعية، وفي المرتبة الثانية نجد التمتع بالمهارة والقدرة على أداء العمل بشكل مناسب وسهولة العمل بنسبة متساوية تقدر ب 16,81% مما يدل على أن هذه الجوانب تعد أيضا عناصر مهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، فامتلاك المهارات المناسبة تمكن للعامل من تنفيذ المهام بكفاءة و مرونة في حين أن بساطة الإجراءات و سهولة تنفيذ العمل تساهم في تقليل الجهد و الوقت مما يعزز للإنتاجية و يحسن بيئة العمل و في المرتبة الثالثة تأتي نسبة 15,04% المتمثلة في القدرة على الابتكار حيث تساهم مؤسسة سونلغاز بشكل فعال في تعزيز الابتكار التكنولوجي و التنظيمي في قطاع الطاقة، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة و تحسين جودة الخدمات، وفي المرتبة الرابعة نجد القدرة على مواجهة التحديات

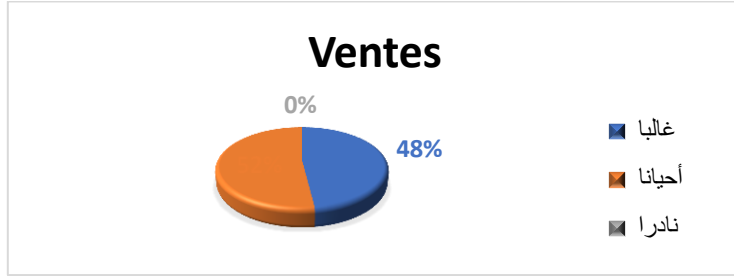
و الصعوبات في العمل و هذا ما أكدته نسبة 11,50% مما يدل على أن هذه المهارة تعتبر من العناصر المهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز كما أنها تتطلب كفاءة مهنية ، وروح المبادرة لأن توافر هذه القدرة لدى العاملين يساهم في الحفاظ على استقرار الأداء و ضمان استجابة فعالة لمختلف التغيرات التي قد تواجه المؤسسة، أما في المرتبة الخامسة والأخيرة نجد التحكم في التقنيات الاتصالية وهذا ما أجابته نسبة 4,42% وهي أدنى نسبة ضمن العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، ورغم ضعف هذه النسبة مقارنة بالعناصر الأخرى إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية المهارات الاتصالية، بل يشير إلى أن العاملين قد يرونها عنصرا مكملا و ليس محوريا في تحقيق الأداء الفعال.

نستنتج في الأخير أن التحلي بروح المسؤولية يستوجب بالضرورة تحسين أداء العمال وفق معيار الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، حيث يشكل الأداء الأساس الحقيقي لترجمة المسؤولية إلى سلوك عملي ملموس، فكلما كان العمل ملتزما بمعايير الجودة والالتقان كلما انعكس ذلك إيجابا على مردوديته وقدرته على التفاعل مع متطلبات العمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 23: يبرز درجة تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| غالبا | 24 | 48% |
| أحيانا | 26 | 52% |
| نادرا | 00 | 00% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 23: يبرز درجة تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



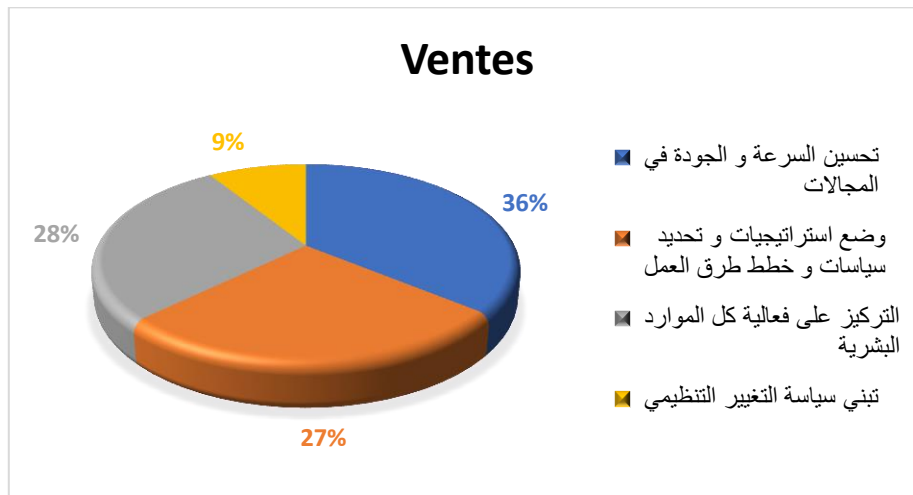
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين فضلوا الإجابة ب "أحيانا" بخصوص تحسين نوعية الخدمة لمختلف المستهلكين بنسبة تقدر ب 52% لتعزيز الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، مما يساهم في ابراز الحاجة إلى مزيد من الجهود المنتظمة لضمان تحسين مستمر و فعال في جودة الخدمات المقدمة، ثم تليها نسبة 48% من المبحوثين الذين أجابوا ب غالبا فيرون أن تحسين نوعية الخدمة المقدمة يساهم بشكل متكرر في تعزيز الفعالية داخل المؤسسة ، وهو ما يدل على وجود فئة من المبحوثين تلاحظ جهودا ملموسة و مستدامة في هذا الجانب ، أما الفئة النادرة فقد انعدمت و هذا راجع إلى أن جميع المبحوثين تقريبا يعترفون بوجود تحسينات في نوعية الخدمة المقدمة ، مما يعكس تفاؤلا عاما حيال الجهود المبذولة لتعزيز الفعالية داخل المؤسسة .

منه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تولى اهتماما كبيرا بنوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين في تعزيز الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى الاستخدام الجيد للموارد المتاحة لضمان تحسين أداءها العام في زيادة الإنتاجية مما يساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية. وأن الاستثمار في تحسين تجربة المستهلك ينظر إليه كاستراتيجية ذات قيمة مميزة.

الجدول رقم 24: يوضح الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| تحسين السرعة و الجودة في مختلف المجالات | 28 | 35,89 |
| وضع استراتيجيات و تحديد سياسات و خطط طرق العمل | 21 | %26,92 |
| التركيز على فعالية كل الموارد البشرية | 22 | %28,20 |
| تبني سياسة التغيير التنظيمي | 07 | %08,97 |
| المجموع | 78 | %100 |

الشكل رقم 24: يوضح الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو



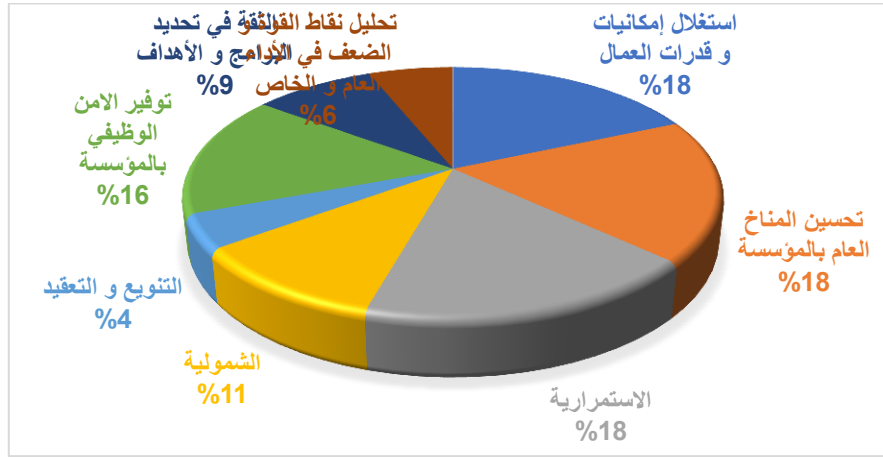
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول أن معظم المبحوثين يقرون أن تحسين السرعة والجودة في مختلف المجالات من بين الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بتريزي وزو بنسبة تقدر 35,89 % حيث يظهر هذا التركيز توجهها واضحا نحو تطوير الأداء ورفع كفاءة الخدمات المقدمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ومواكبة التغيرات في بيئة الأعمال التنافسية، ثم يليها التركيز على فعالية كل الموارد البشرية (أفراد أو جماعات) بنسبة 28,20 % حيث يعكس هذا على اهتمام المؤسسة بتنمية الكفاءات وتحفيز العنصر البشري باعتباره أحد العوامل

الأساسية في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال وضمان استمرارية التطور والإبداع داخل المؤسسة. ثم نجد وضع استراتيجيات وتحديد سياسات وخطط طرق العمل بنسبة 26,92 % و هذا راجع إلى الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي في توجيه الموارد و تحديد الأهداف بوضوح، مما يسمح باتخاذ قرارات مدروسة تعزز من أداء المؤسسة و تدعم قدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، و في الأخير نجد نسبة 8,97 % المتمثلة في تبني سياسة التغيير التنظيمي الذي يمثل أحد المحاور الأساسية لضمان الاستمرارية والتكيف مع التغيرات المحيطة، و هذا يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة وفي الأخير نستنتج، أن مؤسسة سونلغاز تتميز بالتركيز على تحسين السرعة والجودة في مختلف المجالات، باعتبارهما من بين الأدوار الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية و هذا يعكس سعي المؤسسة نحو تطوير أدائها و لضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية، مما يعزز مكانتها التنافسية و يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية.

الجدول رقم 25: يبين السمات الأساسية التي تتسم بها الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| استغلال إمكانيات و قدرات العمال | 21 | 18,42 |
| تحسين المناخ العام بالمؤسسة | 21 | %18,42 |
| الاستمرارية | 20 | %17,54 |
| الشمولية | 12 | %10,52 |
| التنوع و التعقيد | 05 | %4,38 |
| توفير الأمن الوظيفي بالمؤسسة | 18 | %15,78 |
| الثقة في تحديد البرامج و الأهداف | 10 | %8,77 |
| تحليل نقاط القوة و الضعف في الأداء العام و الخاص | 7 | %6,14 |
| المجموع | 114 | %100 |

الشكل رقم 25: يبين السمات الأساسية التي تتسم بها الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



يتبين لنا من خلال الجدول أن بعض المبحوثين يقرون بأن استغلال إمكانيات وقدرات العمال وتحسين المناخ العام بالمؤسسة من الخصائص الأساسية التي تتسم بها الفعالية التنظيمية بمؤسسة سونلغاز بتيزي وزو بنسبة متساوية تقدر بـ 18,42%، حيث تعكس إدراكا واضحا لأهمية تهيئة بيئة عمل إيجابية و محفزة. إذ أن الاستثمار في العنصر البشري وتوفير مناخ تنظيمي سليم يسهمان بشكل مباشر في رفع الإنتاجية وتعزيز روح الانتماء داخل المؤسسة. تليها الاستمرارية بنسبة 17,54% وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على سياسات واستراتيجيات طويلة المدى تضمن استقرار الأداء واستمرارية العمليات والخدمات المقدمة. تأتي نسبة 15,78% توفير الأمن الوظيفي بالمؤسسة و هذا يعود إلى السياسات المعتمدة من قبل المؤسسة في دعم الاستقرار المهني و ضمان حقوق العمال، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و يعزز من روح الالتزام و الانتماء لدى الموظفين مما يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة تحفز على الابداع و تحقيق الأهداف بفعالية، ثم تليها الشمولية بنسبة 10,52% وهذا يعود إلى سعي المؤسسة إلى إشراك جميع المستويات الوظيفية في عملية اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار و المهام بشكل منظم، بما يضمن التكامل بين الأقسام ويعزز من التفاعل الإيجابي بين العاملين، أما نسبة 8,77% حسب إجابات المبحوثين تتمثل في

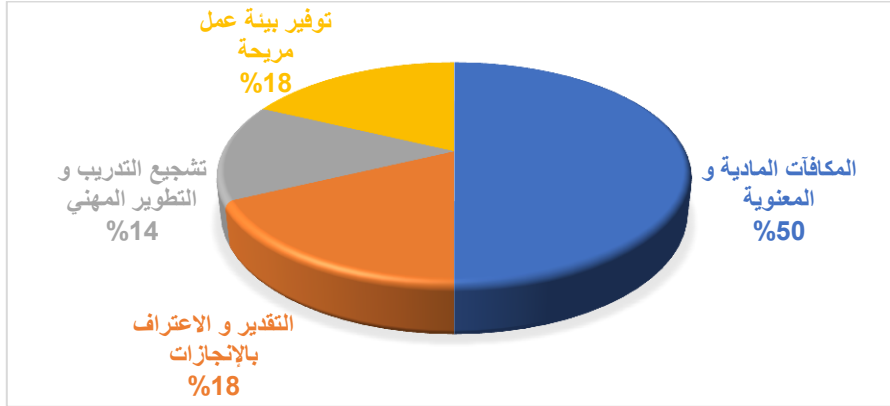
الثقة في تحديد البرامج و الأهداف، حيث تعتبر الثقة عامل مهم لتعزيز الانسجام بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة ودليل على وجود تخطيطي واضح ومشاركة فعالة في وضع الأهداف ، ثم تليها نسبة 06,14% المتمثلة في تحليل نقاط القوة و الضعف في أداء الخاص و العام حيث يمثل هذا التحليل أداة للتشخيص الوضع الحالي بدقة كما يسمح للمؤسسة بتحديد الجوانب التي تحتاج للتحسين مما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة و يليها الاختيار الأخير حسب تسلسل النسب لإجابات المبحوثين التنوع و التعقيد بنسبة تقدر ب 04,83% من خلال تعدد الأنشطة و الخدمات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها و هي نسبة ضئيلة جدا و هذا راجع إلى عدم استخدامها .

منه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو تولي أهمية كبيرة لاستغلال قدرات وإمكانيات مواردها البشرية، حيث تسعى إلى توظيف الكفاءات وتحفيزها بما يخدم تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما تعمل المؤسسة على تحسين المناخ العام للعمل من خلال تبني ممارسات إدارية تشجع على روح الفريق، وتحقيق التوازن بين الأداء والرضا الوظيفي مما يعزز من فعالية الأداء العام ويفيد من إنتاجية العمال.

الجدول رقم 26: يمثل أساليب التحفيز المعتمد عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------------------------|---------------|----------------|
| المكافآت المادية و المعنوية | 42 | 50% |
| التقدير و الاعتراف بالإنجازات | 15 | 17,85% |
| تشجيع التدريب و التطوير المهني | 12 | 14,28% |
| توفير بيئة عمل مريحة | 15 | 17,85% |
| المجموع | 84 | 100% |

الشكل رقم 26: يمثل أساليب التحفيز المعتمد عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن أساليب التحفيز المعتمدة من قبل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة فعالية الأداء الوظيفي في المكافآت المادية و المالية بنسبة تقدر 50% حيث تعد هذه الأخيرة من ابرز العوامل التي تساهم في رفع معنويات العاملين و تشجيعهم على تحسين أدائهم و تحقيق الأهداف المسطرة ، ثم تليها كلا من التقدير و الاعتراف بالإنجازات و توفير بيئة عمل مريحة بنسبة متساوية تقدر ب 17,85% من خلال هذا التوازن تظهر المؤسسة اهتمامها ليس فقط بالتحفيز المادي بل أيضا في تحقيق بيئة عمل تساهم في تحسين رفاهية الموظفين مما يعزز انخراطهم و ولائهم في المؤسسة . أما الاعتراف بالإنجازات يعزز شعور الموظفين بالتقدير والاحترام، في حين بيئة العمل المريحة تساهم في تقليل توتر و زيادة الإنتاجية، وفي الأخير نلاحظ أن تشجيع التدريب و التطوير المهني تقدر بنسبة 14,28% وهذا راجع إلى فناعة المؤسسة بأهمية تنمية الكفاءات و المهارات المهنية كوسيلة لتعزيز الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى أثر ذلك نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد على أساليب التحفيز المادية و المالية بنسبة عالية وذلك من خلال منح المكافآت و الحوافز المالية لموظفيها و يظهر هذا التوجه إيمان

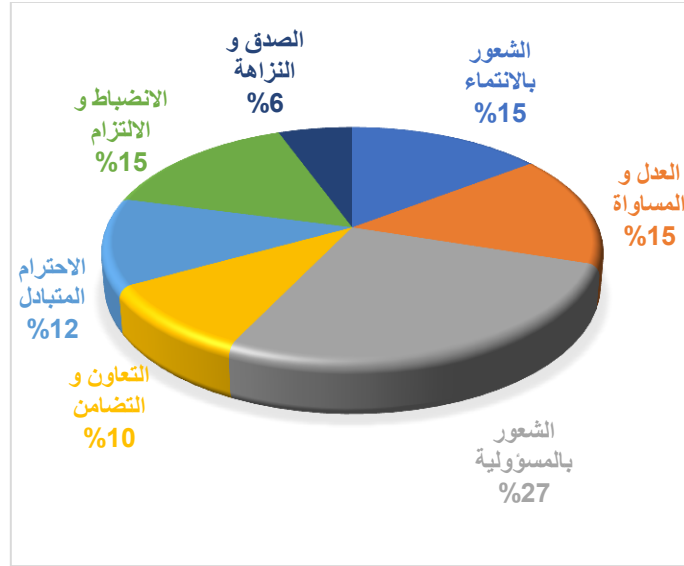
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

المؤسسة بأهمية الجانب المادي في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسينه، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية ورفعها.

الجدول رقم 27: يوضح الجدول القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---------------------|---------------|----------------|
| الشعور بالانتماء | 21 | 14,58 |
| العدل و المساواة | 22 | %15,27 |
| الشعور بالمسؤولية | 39 | %27,08 |
| التعاون و التضامن | 14 | %09,72 |
| الاحترام المتبادل | 18 | %12,05 |
| الانضباط و الالتزام | 22 | %15,27 |
| الصدق و النزاهة | 08 | %05,55 |
| المجموع | 144 | %100 |

الشكل رقم 27: يوضح القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من إجابات آراء المبحوثين المقدره ب 27,08% يؤكد على أن الشعور بالمسؤولية من بين القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو حيث تعتبر عاملا محفزا للالتزام بالمهام وتقديم أداء مهني يتماشى مع أهداف المؤسسة، ثم تأتي في المرتبة الثانية كلا من العدل و المساواة و الانضباط و الالتزام بنسبة متساوية تبلغ 15,27% حيث تعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها مما يساهم في تعزيز بيئة عمل منظمة ، فالعدل و المساواة يضمنان تكافؤ الفرص بين الموظفين بينا الانضباط و الالتزام يساهمان في تحسين الأداء و احترام القوانين الداخلية مما ينعكس اجابا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة . أما في المرتبة الثالثة نجد الشعور بالانتماء بنسبة تقدر ب 14,58% تساهم في تعزيز الروح الجماعية و تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء، فمؤسسة سونلغاز تعمل على خلق بيئة عمل يشعر فيها الموظف بأنه جزءا أساسيا من الفريق . مما يعزز ارتباطه بالمؤسسة ثم يليها في المرتبة الرابعة الاحترام المتبادل بنسبة 12,05% فتعزيز الاحترام بين الموظفين و الإدارة يساهم في تحسين العلاقات الداخلية و يشجع على التعاون الفعال ، أما في المرتبة الخامسة يليها التعاون و التضامن من القيم الجوهرية التي تحرص عليها على ترسيخها بين الموظفين . فالتعاون يسهل تبادل الخبرات و توزيع المهام

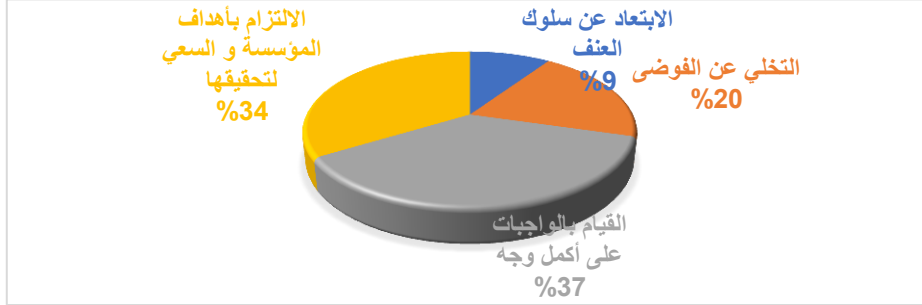
بشكل فعال أما التضامن يعزز روح الدعم و المساندة بين الزملاء حيث كلا منهما يساهمان في خلق مناخ إيجابي يساعد على رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة. و نجد في المرتبة الأخيرة حسب إجابات المبحوثين الصدق و النزاهة بنسبة تقدر 05,55 % الذي يحتاج للتحسين و التطوير لأنهما يساهمان في بناء الثقة و الاحترام بين جميع أفراد المؤسسة ، فالصدق يعبر عن الشفافية بينما النزاهة تجسد الالتزام بالمعايير الأخلاقية و المهنية .

و منه نستنتج أن القيم الأكثر التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هي الشعور بالمسؤولية ، التي يجب أن يتسم بها القائمون بالاتصال داخل المؤسسة لتحقيق جودة الأداء و القيام بوضع خطط استراتيجية لتفادي الازمات التي قد تتعرض لها المؤسسة .

الجدول رقم 28: يمثل أهم القواعد و المبادئ المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| الابتعاد عن سلوك العنف | 09 | 09,47% |
| التخلي عن الفوضى | 19 | 20% |
| القيام بالواجبات على أكمل وجه | 35 | 36,84% |
| الالتزام بأهداف المؤسسة و السعي لتحقيقها | 32 | 33,68% |
| المجموع | 95 | 100% |

الشكل رقم 28: يمثل أهم القواعد و المبادئ المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



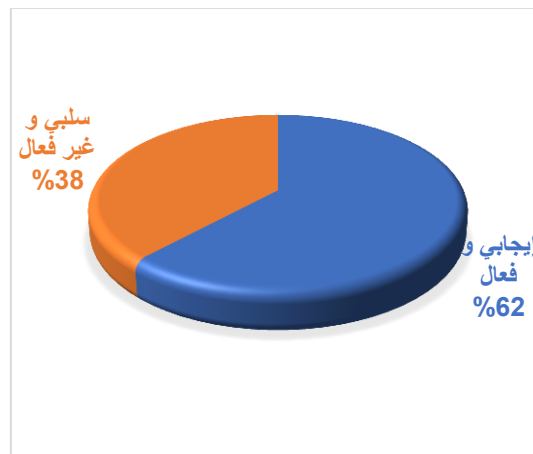
نلاحظ من خلال الجدول على أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على القيام بالواجبات على أكمل وجه على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 36,84 % ، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة و تعزيز فعالية الأداء الجماعي كما يعزز الثقة المتبادلة بين الموظفين و الإدارة، وفي المرتبة الثانية نجد الالتزام بأهداف المؤسسة و السعي لتحقيقها بنسبة تقدر ب 33,68 % ، فيعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها ثقافة المؤسسة داخل المؤسسة، حيث يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين فعالية الخدمات مما يعزز الأداء العام على مختلف المستويات .ثم يليها التخلي عن الفوضى بنسبة تقدر ب 20 % ، فهو يمثل خطوة حاسمة نحو تعزيز الكفاءة و تحسين بيئة العمل ، حيث يعكس هذا التوجه رغبة في تنظيم العمليات الداخلية و تحديد المسؤوليات بدقة و اعتماد على أساليب تسيير حديثة تساهم في تقديم خدمة أفضل للمواطن. وفي الأخير يليها الابتعاد عن سلوك العنف بنسبة تقدر ب 09,47 %، يعد مؤشرا إيجابيا على ترسيخ ثقافة الحوار والاحترام المتبادل بين الموظفين، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المهني.

ومنه نستنتج أن القيام بالواجبات على أكمل وجه هو من أهم القواعد والمبادئ التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية حسب المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، ويعتبر أيضا السلوك الأساسي في تعزيز الأداء المهني، وضمان السير الحسن لمختلف العمليات داخل المؤسسة، كما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 29: يبرز طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-----------------|---------------|----------------|
| إيجابي و فعال | 31 | 62% |
| سلبي و غير فعال | 19 | 38% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 29: يبرز طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



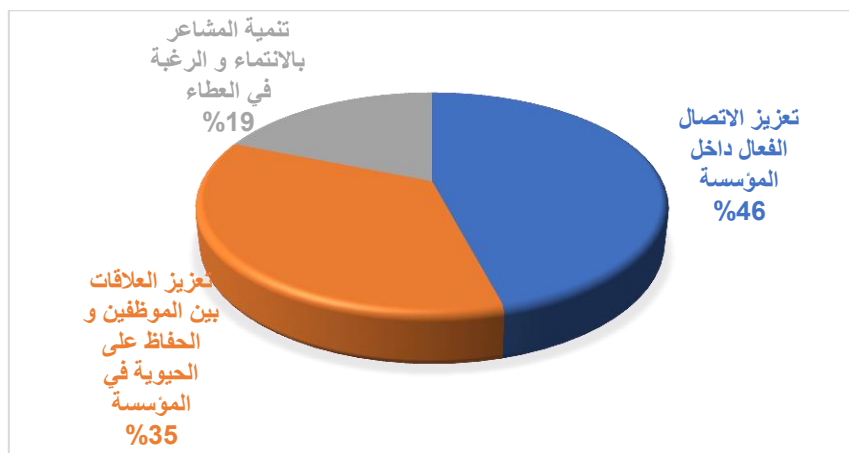
نلاحظ من خلال الجدول على أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو إيجابي وفعال، وهذا ما أجابته نسبة 62%، كون هذا المناخ يساهم في تحسين جودة التواصل بين العاملين ويعزز من فعالية الأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية العامة للمؤسسة. في حين نجد الأفراد المبحوثين يرون أن المناخ الاتصالي السائد في المؤسسة سلبي وغير فعال، وهذا ما أكدته نسبة 38%، فإن هذا لا يقوم بدور فعال في دعم التفاهم والتنسيق بين الموظفين والإدارة بل على العكس، يساهم في خلق حالة من الغموض والارتباك ويضعف من فعالية التواصل الداخلي مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الفردي والجماعي، ويؤثر سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

منه نستنتج أن المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو تحرص على إنشاء مناخ اتصالي فعال و إيجابي، يهدف إلى بناء الثقة بين الموظفين بما يسمح لهم بالتفاهم أثناء تأدية مهامهم و يمنع حدوث مشكلات فيما بينهم. وتسعى المؤسسة إلى تطبيقه بأفضل شكل ممكن، من خلال الالتزام بمبادئ الاتصال التنظيمي باعتباره نسقا مفتوحا يفرض عليها تبني سياسة اتصالية ديناميكية ومرنة تستجيب لمتغير البيئة الداخلية والخارجية أما بالنسبة للمناخ الاتصالي السلبي، فهو يمثل عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية. حيث يؤدي إلى غياب التفاهم وانتشار الغموض والتوتر داخل بيئة العمل مما يضعف من فعالية الأداء ويؤثر سلباً على العلاقات المهنية بين الموظفين.

الجدول رقم 30: يبين المناخ الاتصالي الإيجابي والفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---------------|----------------|
| تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة | 39 | 45,88% |
| تعزيز العلاقات بين الموظفين و الحفاظ على الحيوية في المؤسسة | 30 | 35,29% |
| تنمية المشاعر بالانتماء و الرغبة في العطاء | 16 | 18,82% |
| المجموع | 85 | 100% |

الشكل رقم 30: يبين المناخ الاتصالي الإيجابي والفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون أن تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو يساهم بشكل مباشر في خلق مناخ إيجابي وفعال، مما يدعم بدوره تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما أكدته نسبة 45,88% مما

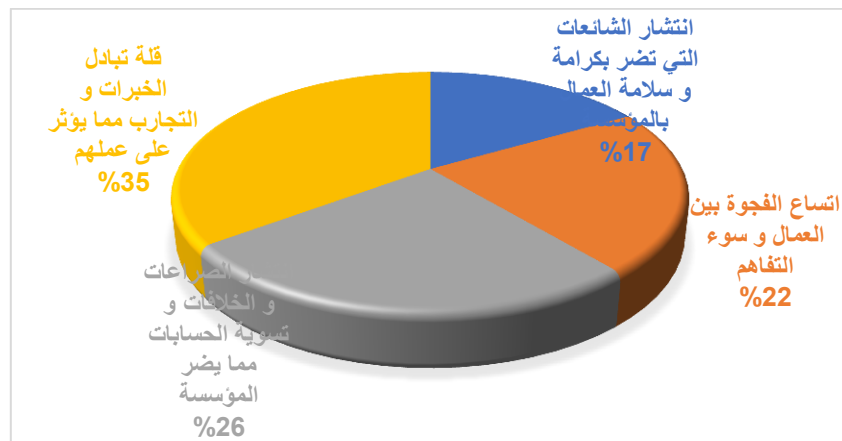
يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل تبادل المعلومات وتقليل حالات سوء الفهم بين الموظفين، هو ما ينعكس إيجابا على نوعية العلاقات المهنية ومستوى التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، ثم تليها تعزيز العلاقات بين الموظفين والحفاظ على الحيوية في المؤسسة بنسبة تقدر 35,29% مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التعاون و التفاعل الإيجابي وتعزز من استمرارية الأداء بفعالية. في الأخير نجد تنمية المشاعر بالانتماء والرغبة في العطاء بنسبة تقدر 18,82% كعنصر جوهري يدعم الولاء المؤسسي ويحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على استقرار المؤسسة ونجاحها.

ومنه نستنتج ان تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو يعد العامل الأكثر اعتمادا لتحقيق الفعالية التنظيمية مما يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الافراد وتنسيق الجهود داخل مختلف الأقسام مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالتفاعل الإيجابي والثقة المتبادلة، ويعزز من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

الجدول رقم 31: يبين آراء أفراد المبحوثين حول كيفية تأثير المناخ الاتصالي السلبي السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---------------|----------------|
| انتشار الشائعات التي تضر بكرامة و سلامة العمال بالمؤسسة | 09 | 16,66% |
| اتساع الفجوة بين العمال و سوء التفاهم | 12 | 22,22% |
| انتشار الصراعات و الخلافات و تسوية الحسابات مما يضر المؤسسة | 14 | 25,92% |
| قلة تبادل الخبرات و التجارب مما يؤثر على عملهم | 19 | 35,18% |
| المجموع | 54 | 100% |

الشكل رقم 31: يبين آراء أفراد المبحوثين حول كيفية تأثير المناخ الاتصالي السلبي السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



من خلال بيانات الجدول أعلاه ، يظهر لنا بأن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن قلة تبادل الخبرات و التجارب مما يؤثر على عملهم من أبرز مؤشرات المناخ الاتصالي السلبي السائد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 35,18% ، وهذا يعود إلى نقص الدورات التدريبية و التكوينية للعمال و الموظفين من أجل تطوير و تحسين مهاراتهم و قدراتهم و مؤهلاتهم الإدارية و التنظيمية الذي يكون له التأثير الإيجابي على الأداء الوظيفي الجيد ، وفي ثاني ترتيب نجد انتشار الصراعات و الخلافات و تسوية الحسابات مما يضر المؤسسة بنسبة تقدر ب 25,92% ، و هذا يعود إلى تضارب المصالح و الأهداف الشخصية مما يؤدي إلى التنافس الغير المشروع و ظهور المشاكل و الخلافات .

وهذا نتيجة عدم وجود التكامل والترابط بين جميع المستويات والفعاليات الإدارية والتنظيمية. وفي المرتبة الثالثة نجد اتساع الفجوة بين العمال وسوء التفاهم بنسبة تقدر ب 22,22% و هذا راجع إلى عدم وجود تواصل و تفاعل بينهم وفق قنوات اتصالية فعالة وتنوع اختلاف الاتجاهات والأفكار وكل طرف يحرص على تحقيق أهدافه وغاياته الشخصية، مما يؤدي في الأخير إلى عدم وجود تنسيق وتفاهم بين الموظفين والعمال الذي يؤثر على تحقيق النسق التنظيمي والتعاوني والتشاركي وفق أسس صحيحة وسليمة، وفي آخر ترتيب انتشار الشائعات التي تضر بكرامة و سلامة العمال بالمؤسسة بنسبة تقدر ب 16,66% وهذا يتمثل في انتشار الأخبار الكاذبة والمضللة الغير صحيحة والتي تؤثر على كرامة العمال مثل النميمة ، وهذا يعود إلى ضعف الاتصال الرسمي الذي يكون وفق قنوات فعالة و منظمة مما يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسة التنظيمية.

ومنه نستنتج في الأخير بأن نقص تبادل الخبرات و التجارب يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال و الذي يعد من اهم مؤشرات تأثير المناخ الاتصالي السبي وغير فعال السائد

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على الفعالية التنظيمية ، وهذا يعود أساسا إلى نقص التواصل و التفاعل في اطار الجماعة التنظيمية الذي يسمح بتبادل الخبرات والتجارب إضافة إلى عدم وجود اهتمام كبير لدى هذه المؤسسة في اخضاع العمال للدورات التدريبية و التكوينية مكثفة ونوعية (نظرية و تطبيقية) بهدف اكتساب أسس الثقافة الاتصالية والتنظيمية الصحيحة و الواضحة و المنظمة .

الجدول رقم 32: يوضح آراء أفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الخطط والاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 47 | %94 |
| لا | 03 | %06 |
| المجموع | 50 | %100 |

الشكل رقم 32 : يوضح آراء أفراد المبحوثين حول مدى مساهمة الخطط والاستراتيجيات في تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه



نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمدى مساهمة وضع الخطط والاستراتيجيات في تحديد أهداف مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو ومعظمهم يتفقون بنسبة 90 % وذلك راجع عللى أنها تساهم بشكل كبير في إدراك الإدارة لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الفعالية

الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

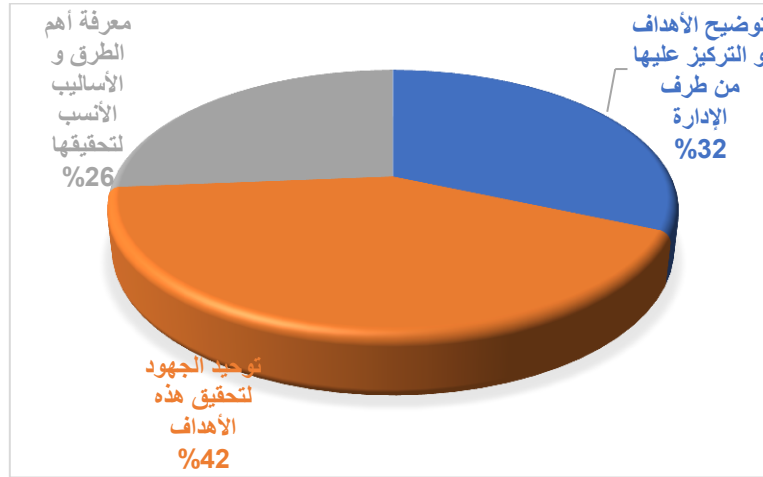
و ضمان الاستمرارية وتحسين الأداء، ومعارضون بنسبة 6% ما يعدل 3 فردا ينفون ذلك لعدم إدارتها بشكل إيجابي مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة رغم وضوح الخطط المعتمدة، ويرجعون ذلك إما إلى ضعف التطبيق على أرض الواقع أو غياب المتابعة مما يشككون في فعالية هذه الاستراتيجيات.

ومنه نستنتج أن وجود الخطط والاستراتيجيات لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو يساهم بشكل إيجابي في تعزيز أدائها، وذلك من خلال توجيه الجهود بشكل منظم نحو تحقيق الأهداف المرسومة و ضمان فعالية العمليات الإدارية مما يعكس أهمية التخطيط الاستراتيجي كأداة رئيسية في تحسين الكفاءة و ضمان الاستمرارية.

الجدول رقم 33: يبين آراء أفراد المبحوثين حول الخطط والاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| توضيح الأهداف و التركيز عليها من طرف الإدارة | 24 | 31,57% |
| توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف | 32 | 42,10% |
| معرفة أهم الطرق و الأساليب الأنسب لتحقيقها | 20 | 26,31% |
| المجموع | 76 | 100% |

الشكل رقم 33: يبين آراء أفراد المبحوثين حول الخطط والاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن توحيد الجهود بين الموظفين و إدارة المؤسسة يعد من أبرز الخطط و الاستراتيجيات التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر بـ 42,10% مما يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء العام و تحديد الأهداف سواء على المدى القريب أو بعيد المدى، لكون الإدارة العليا هي المحرك الأساسي لتحقيق الغايات الرئيسية التي ترغب المؤسسة تحقيقها، ثم يليها في المرتبة الثانية توضيح الأهداف و التركيز عليها من طرف الإدارة بنسبة تمثل 31,57% من خلال التواصل الفعال و توجيه الجهود نحو تحقيق تلك الأهداف بشكل منسجم مع رؤية المؤسسة، وفي المرتبة الأخيرة و الثالثة تأتي معرفة أهم الطرق و الأساليب الأنسب لتحقيقها بنسبة قليلة تقدر بـ 26,31% مما يشير إلى الحاجة لتعزيز كفاءة العاملين في هذا الجانب لضمان تنفيذ فعال للاستراتيجيات الموضوعية .

ومنه نستنتج أن توحيد الجهود بين الموظفين وإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها يعد من أهم الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الأداء الفعال والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية. إن هذا التناغم في الجهود يعزز من القدرة على مواجهة التحديات

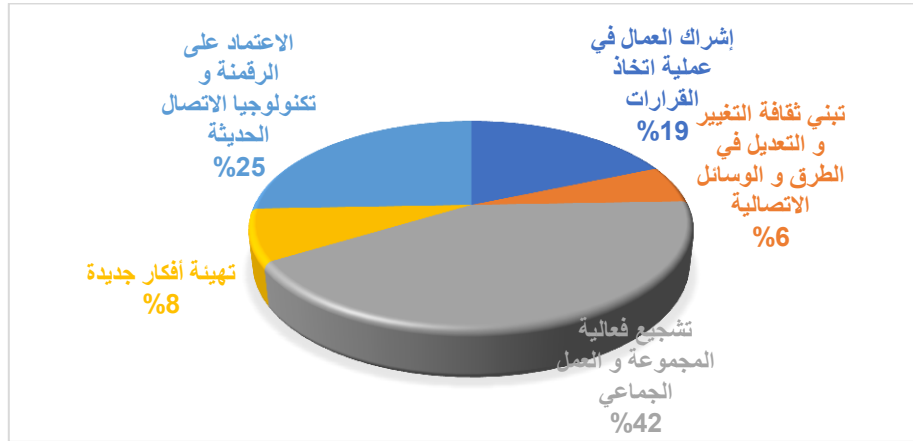
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

التنظيمية ويساهم في خلق بيئة عمل قائمة على التعاون والالتزام الجماعي، كما أن اعتماد هذا النهج يعد عاملا حاسما في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وعليه فإن توحيد الجهود لا يعتبر فقط ضرورة تنظيمية بل يمثل أيضا ثقافة مؤسسية ترسخ مبادئ المسؤولية المشتركة والانتماء بالمؤسسة.

الجدول رقم 34: يبين آراء أفراد المبحوثين حول كيفية سعي مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---------------|----------------|
| إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات | 16 | 18,60% |
| تبني ثقافة التغيير و التعديل في الطرق و الوسائل الاتصالية | 05 | 05,81% |
| تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي | 36 | 41,86% |
| تهيئة أفكار جديدة | 07 | 08,13% |
| الاعتماد على الرقمنة و تكنولوجيا الاتصال الحديثة | 22 | 25,58% |
| المجموع | 86 | 100% |

الشكل رقم 34: يبين آراء أفراد المبحوثين حول سعي محاولة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية



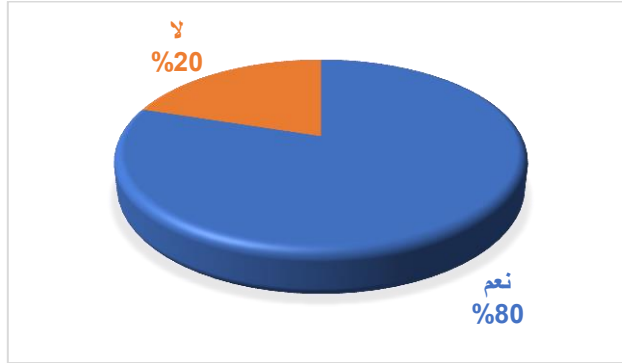
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكثرية أفراد المبحوثين على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو يؤكدون ان مظاهر الفعالية التنظيمية تتمحور في تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي بنسبة تقدر بـ 41,86% مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ، و تقوية روح الانتماء و تعزيز التعاون بين الموظفين و هو ما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة سونلغاز، ثم نجد في المرتبة الثانية الاعتماد على الرقمنة و تكنولوجيا الاتصال الحديثة بنسبة تقدر بـ 25,58% كوسيلة لتعزيز الفعالية التنظيمية و تحسين كفاءة الأداء، أما في المرتبة الثالثة نجد إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بنسبة تقدر بـ 18,60% كأحد العوامل الداعمة لتحقيق الفعالية وتعزيز روح المسؤولية داخل المؤسسة، أما في المرتبة الرابعة نجد تهيئة أفكار جديدة بنسبة تقدر بـ 08,13% مما يشير إلى وجود حاجة لتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة، ثم نجد في المرتبة الأخيرة تبني ثقافة التغيير و التعديل في الطرق و الوسائل الاتصالية بنسبة ضعيفة جدا تقدر بـ 05,81% مما يعكس مقاومة داخلية للتغيير أو ضعفهم في التحفيز على تبني أساليب التواصل أكثر حداثة و فعالية .

نستنتج في الأخير أن المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو تولى أهمية كبيرة لتشجيع فعالية المجموعة والعمل الجماعي باعتبارهما من أبرز المظاهر التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يتجلى ذلك من خلال السياسات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة والتي تهدف إلى تعزيز روح التعاون و التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل فرق العمل ، فالمؤسسة تدرك أن العمل الجماعي لا يقتصر فقط على انجاز المهام المشتركة بل يتعداه ليشمل تبادل الخبرات، دعم روح المبادرة وتقوية العلاقات المهنية بين الافراد و يؤدي هذا التوجه إلى خلق بيئة عمل محفزة تتسم بالديناميكية والثقة المتبادلة مما ينعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة كما أن تشجيع الفعالية الجماعية يعزز من قدرة مؤسسة سونلغاز على التكيف مع التغيرات و تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة و فعالية عالية في ظل سوق يشهد تنافسا متزايدا و تحديات متجددة .

الجدول رقم 35: يمثل مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 40 | 80% |
| لا | 10 | 20% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 35: يمثل مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية



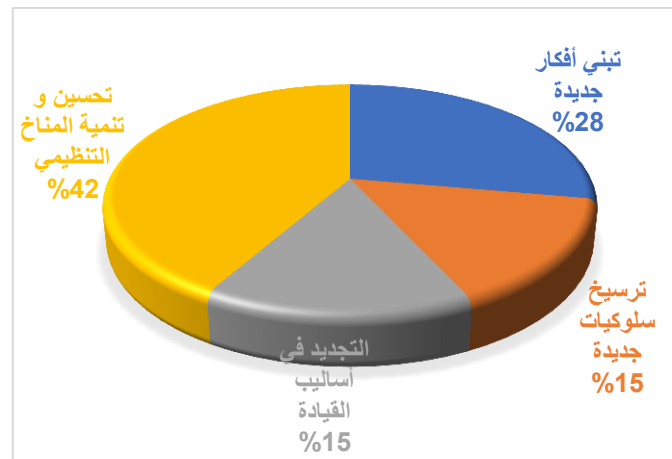
نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن معظم الأفراد المبحوثين بنسبة تقدر ب 80% يقرون بتمتع مؤسسة سونلغاز بالإبداع التنظيمي في أساليب العمل و تطوير الخدمات مما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات و تبني مبادرات جديدة لتحسين الأداء وزيادة الفعالية كونها تملك رؤية واضحة واستراتيجية مدروسة في مجال الإبداع فإن ذلك يمكنها من الاستجابة بفعالية لمتطلبات السوق و تحديات البيئة التنافسية، مما يعزز من موقعها ضمن المؤسسات الرائدة في قطاع الطاقة بالإضافة على أنها تمتلك فريق من الفنيين المؤهلين و ذوي الخبرة مما يجعلها قادرة على المنافسة بقوة، في حين بقية الأفراد المبحوثين بنسبة تقدر ب 20% يرون أن مؤسسة سونلغاز لا تولي اهتماما كافيا بالإبداع التنظيمي في أساليب العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية و يرجع ذلك حسب آرائهم إلى هيمنة الطابع البيروقراطي وغياب التحفيز الفعال للأفكار الجديدة، إضافة إلى ضعف قنوات التواصل الداخلي التي تعيق تبني المبادرات الإبداعية .

وبالتالي نستخلص أن مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تبرز بتفوقها في الابتكار والاستمرارية في تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، حيث يعود هذا التفوق إلى تمتعها بالإبداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، مما يتيح لها مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق رضا الزبائن بشكل مستدام.

الجدول رقم 36: يوضح تصورات العاملين حول تجسيد الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|-------------------------------|---------------|----------------|
| تبني أفكار جديدة | 20 | %27,77 |
| ترسيخ سلوكيات جديدة | 11 | %15,27 |
| التجديد في أساليب القيادة | 11 | %15,27 |
| تحسين و تنمية المناخ التنظيمي | 30 | %41,66 |
| المجموع | 72 | %100 |

الشكل رقم 36: يوضح تصورات العاملين حول تجسيد الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو



يظهر من خلال الجدول أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين يقرون أن تحسين و تنمية المناخ التنظيمي بعد العامل الأساسي في تجسيد الإبداع التنظيمي ، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز و هذا ما أكدته نسبة

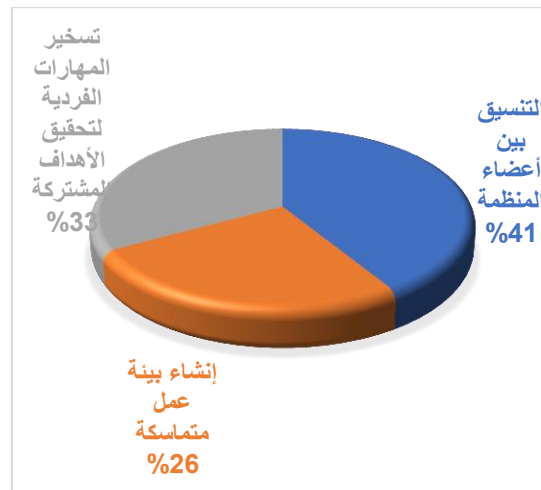
41,66% تليها تبني أفكار جديدة نسبة تقدر 27,77% الأمر الذي يعزز من فرض الابتكار ويساهم في تطوير أساليب العمل بما يخدم تحقيق الفعالية التنظيمية ، ثم نجد ترسيخ سلوكيات جديدة و التجديد في أساليب القيادة نسبة متساوية تقدر ب 15,27% حيث يساهمان في خلق بيئة عمل محفزة على الإبداع ،و يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات و تحقيق الفعالية التنظيمية .

وفي الأخير نستخلص أن مؤسسة سونلغاز تولي اهتماما بالغا لتحسين و تنمية المناخ التنظيمي إدراكا منها للدور الجوهرى الذي يلعبه هذا المناخ في دعم الابداع التنظيمي وتعزيز الفعالية التنظيمية. فالمناخ التنظيمي لا يعد فقط إطارا يحدد طريقة تعامل الأفراد داخل المؤسسة، بل يمثل عاملا محوريا في تشكيل ثقافة العمل وتحفيز الموارد البشرية على الأداء المتميز. من هذا المنطلق تسعى المؤسسة إلى تهيئة بيئة عمل يسودها الاحترام المتبادل، والحوار البناء والثقة بين مختلف المستويات التنظيمية. مما ينعكس إيجابا على روح المبادرة والتعاون بين الموظفين، كما تعمل مؤسسة سونلغاز على تطوير آليات الاتصال الداخلي وتشجيع أساليب القيادة التشاركية التي تمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم والمساهمة الفاعلة في اتخاذ القرارات. هذا التوجه نحو بناء مناخ تنظيمي إيجابي لا يساهم فقط في تعزيز الانتماء والرضا الوظيفي بل يعد عاملا أساسيا في رفع جودة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة. خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تتطلب مؤسسات مرنة ومبدعة قادرة على التكيف والتطور المستمر.

الجدول رقم 37: يبين الأمور التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتعزيز دور العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| التنسيق بين أعضاء المنظمة | 30 | %41,09 |
| إنشاء بيئة عمل متماسكة | 19 | %26,02 |
| تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة | 24 | %32,87 |
| المجموع | 73 | %100 |

الشكل رقم 37: يبين الأمور التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتعزيز دور العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية بولاية تيزي وزو



يظهر لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن دور العمل الجماعي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو يتمحور بشكل رئيسي في تعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة وهذا ما أكدته نسبة %41,09، مما يساهم في تحسين الأداء العام وتسهيل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة، ثم تليها تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف

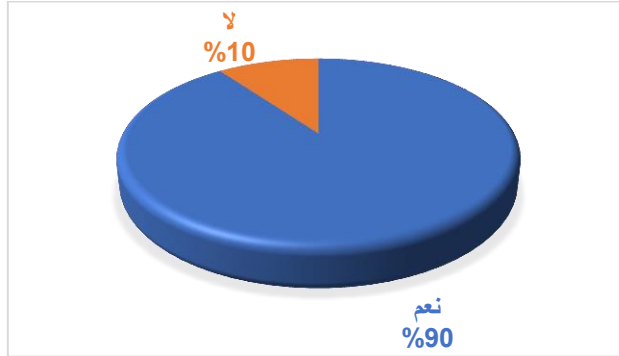
المشتركة بنسبة تقدر بـ 32,87% مما يعزز من فعالية الأداء الجماعي و يدعم تحقيق الفعالية التنظيمية بشكل متكامل ، و أخيرا تليها نسبة 26,02% إنشاء بيئة عمل متماسكة مما تساهم في تشجيع الموظفين على التعاون و الثقة فيما بينهم لم تحظ بالاهتمام الكافي من طرف بعض المبحوثين مما يعكس ربما نقص الوعي بأثر الأجواء التنظيمية الإيجابية على جودة العمل الجماعي و استمراريته .

ومنه نستنتج أن مؤسسة سونلغاز تلعب دورا محوريا في ترسيخ مبادئ العمل الجماعي داخل محيطها التنظيمي، حيث لا يعد هذا التوجه مجرد خيار إداري، بل يمثل استراتيجية أساسية تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية. ويتجلى ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على التنسيق الفعال بين مختلف أعضاء المنظمة، مما يتيح توزيعا متوازيا للمهام، ويعزز من جودة الأداء الجماعي، ويقلل من التداخل والازدواجية في العمل. وهذا التناسق في الأدوار والمسؤوليات يعد عاملا حاسما في تحقيق الانسجام الداخلي، ويدعم روح الفريق مما يؤدي في النهاية إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم 38: يمثل إجابات العاملين حول مدى مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|------------|---------------|----------------|
| نعم | 45 | 90% |
| لا | 05 | 10% |
| المجموع | 50 | 100% |

الشكل رقم 38: يمثل إجابات العاملين حول مدى مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو من عدمه



نلاحظ من خلال معطيات الجدول على أن معظم الأفراد المبحوثين يجمعون على استخدام المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لنظام الحوافز و المكافآت في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 90% ، بما يساهم في تعزيز فعالية المؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على تحسين أدائهم و رفع درجة التزامهم بأهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى تعزيز روح المنافسة الإيجابية و الابتكار داخل بيئة العمل ، في حين ينفي بقية الأفراد المبحوثين ذلك بنسبة تقدر بـ 10% وهذا يعد مؤشرا سلبا نظرا لعدم ملاحظتهم لتطبيق فعلي لها في بيئة العمل أو بسبب محدودية شمولها لجميع الموظفين مما يخلق شعورا بعدم التفاوت في المعاملة ، و قد يرجع ذلك أيضا إلى ضعف التواصل حول سياسات التحفيز أو غياب الشفافية في معايير الاستفادة منها . الامر الذي يؤثر سلبا على إدراك بعض العاملين لأهمية هذ النظام وفاعليته داخل المؤسسة.

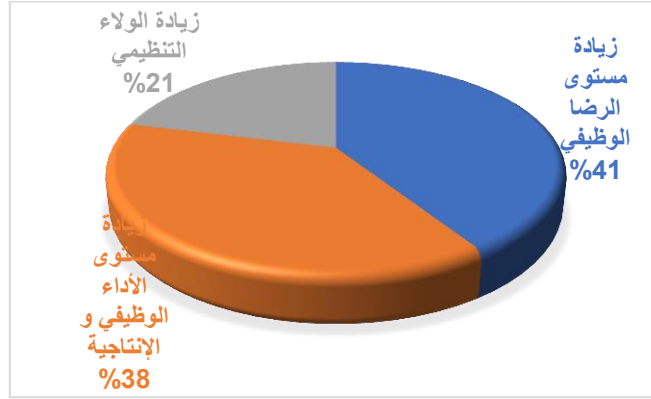
نستنتج في الأخير أن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو تعتمد بشكل كبير في تعزيز فعاليتها التنظيمية على مدى فاعلية نظام الحوافز والمكافآت المطبق داخلها، حيث يعد هذا النظام من الأدوات الأساسية التي تستخدمها المؤسسة لتوجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وتعزز من انخراطهم والتزامهم بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين

جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية، كما أن نظام المكافآت الفعال يشجع الموظفين على الابتكار والمبادرة ويخلق جوا من التنافس الإيجابي بين الافراد والفرق داخل المؤسسة. وتظهر مؤسسة سونلغاز وعيا بأهمية هذا النظام من خلال ربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي، وهو ما يساهم في إرساء مبدأ العدالة والشفافية ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، إضافة إلى ذلك، فإن النظام يساهم في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي. إذ يشعر الموظف بأن جهوده وتقانيه محل تقديره، مما يعزز ولاء المؤسسة، وعليه فإن مؤسسة سونلغاز تدرك أن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال آليات التحفيز المناسبة، يعد عنصرا حاسما في نجاحها واستمراريتها في بيئة اقتصادية متغيرة وتنافسية.

الجدول رقم 39: يبرز آراء أفراد المبحوثين كيفية مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| زيادة مستوى الرضا الوظيفي | 29 | 40,84% |
| زيادة مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية | 27 | 38,02% |
| زيادة الولاء التنظيمي | 15 | 21,12% |
| المجموع | 71 | 100% |

الشكل رقم 39: يبرز آراء أفراد المبحوثين كيفية مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو



يتضح من خلال بيانات الجدول أن غالبية الافراد المبحوثين يرون أن نظام الحوافز والمكافآت المعتمد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز يساهم بشكل كبير في تحسين الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي بنسبة تقدر بـ 40,84%، ويؤدي ذلك إلى التأثير الإيجابي للحوافز على تحفيز الموظفين و تعزيز انتمائهم المهني، و زيادة دافعيتهم نحو الأداء الأفضل، ثم تليها زيادة مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية بنسبة تقدر بـ 38,02% إذ يرون أن التحفيز المادي و المعنوي ينعكس بشكل مباشر على جهود الموظفين ما يؤدي إلى تحسين جودة العمل و رفع وتيرة الإنتاج داخل المؤسسة . و في الأخير نجد زيادة الولاء التنظيمي و هذا ما أكدته نسبة 21,12% حيث أشار بعضها إلى أن نظام الحوافز و المكافآت يعززان ارتباط العاملين بالمؤسسة و يقوي شعورهم بالانتماء إليها مما يساهم في الحفاظ على الكفاءات داخل المؤسسة.

نستخلص في الأخير، أن زيادة مستوى الرضا الوظيفي يعد من أهم الأهداف التي يسعى نظام الحوافز والمكافآت إلى تحقيقها داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، ويعتبر من أكثر الوسائل استخداما لتحسين الفعالية التنظيمية، فالحوافز سواء كانت مادية أو معنوية مثل

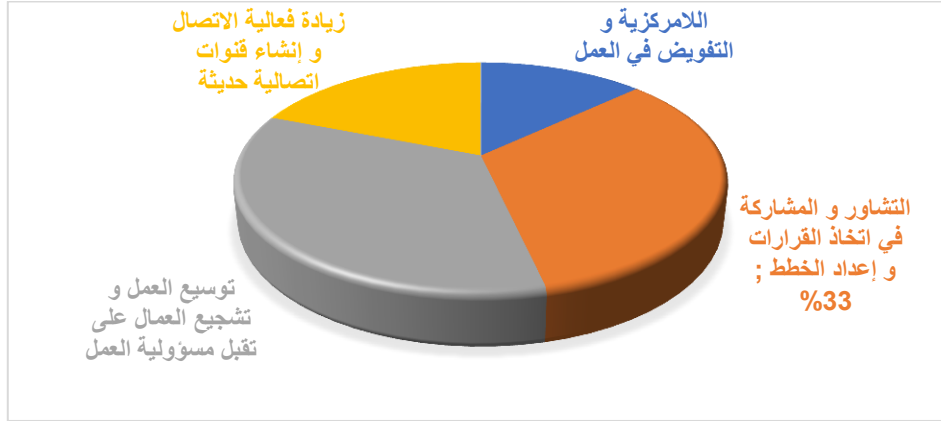
الإطار التطبيقي: عرض و تحليل البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية

الزيادات في الأجور، الترقيات، شهادات التقدير، تساهم بشكل كبير في تلبية احتياجات الموظفين مما ينعكس إيجاباً على شعورهم بالتقدير والانتماء بالمؤسسة.

الجدول رقم 40: يوضح أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين

| الاحتمالات | عدد التكرارات | النسبة المئوية |
|--|---------------|----------------|
| اللامركزية و التفويض في العمل | 11 | %13,09 |
| التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات و إعداد الخطط | 28 | %33,33 |
| توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل | 29 | %34,52 |
| زيادة فعالية الاتصال وانشاء قنوات اتصالية حديثة | 16 | %19,04 |
| المجموع | 84 | %100 |

الشكل رقم 40: يوضح أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية



نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يقرون بأن من أبرز النقاط التي تركز عليها مؤسسة سونلغاز لتوزيع الغاز و الكهرباء بتيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية هو توسيع العمل وتشجيع العمال على تقبل مسؤولية المهام الموكلة إليهم بنسبة تقدر بـ 34,52% ويشير ذلك إلى توجه المؤسسة نحو تعزيز الثقة في قدرات العاملين وتحفيزهم على تحمل المسؤولية مما يساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر، ثم تأتي في المرتبة الثانية التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط بنسبة تقدر بـ 33,33% وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية و تبادل الآراء بين الأطراف المعنية و ضمان مشاركة الجميع في صنع القرار، أما في المرتبة الثالثة نجد زيادة فعالية الاتصال وإنشاء قنوات اتصالية حديثة بنسبة تقدر بـ 19,04% حيث تسهل تبادل المعلومات وتعزيز التعاون بين الأفراد والجهات المختلفة ودعم عملية اتخاذ القرار بشكل أكثر كفاءة ثم في المرتبة الرابعة والأخيرة نجد اللامركزية والتفويض في العمل بنسبة قليلة 13,09% و هذا راجع إلى عدم اهتمامهم بهذا الاتجاه .

وفي الأخير نستنتج أن توسيع نطاق العمل وتشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل من أبرز النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لزيادة الفعالية التنظيمية من

وجهة نظر العاملين حيث يساهم ذلك في رفع مستوى الالتزام و تحفيز العاملين و تعزيز روح المبادرة، مما ينعكس إيجابا على جودة الأداء و تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا يعود إلى إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري كعامل حاسم في نجاحها، إذ أن تمكين العمال و منحهم الثقة و المسؤولية يخلق بيئة عمل ديناميكية تعزز من الإنتاجية و تدعم ثقافة الابتكار، كما أن هذه الاستراتيجية تساهم في خلق شعور بالانتماء و المسؤولية الجماعية، مما يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف لمشاركة بكل فعالية و كفاءة .

الجدول رقم 41: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بأبرز القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| المتغيرات | الشعور بالانتماء | | العدل و المساواة | | الشعور بالمسؤولية | | التعاون و التضامن | | الاحترام المتبادل | | الانضباط و الالتزام | | الصدق و النزاهة | | المجموع | | |
|------------------|-------------------|---------|------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|-------------------|---------|---------------------|---------|-----------------|---------|---------|---------|--------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| الجنس | ذكر | 14 | 17,07% | 15 | 18,29% | 21 | 25,60% | 06 | 7,31% | 14 | 17,07% | 09 | 10,79% | 03 | 3,65% | 82 | 56,16% |
| | أنثى | 07 | 10,93% | 08 | 12,50% | 18 | 19,14% | 08 | 12,50% | 05 | 7,81% | 13 | 20,31% | 05 | 7,81% | 64 | 43,83% |
| | المجموع | 21 | 28% | 23 | 30,79% | 39 | 44,74% | 14 | 19,81% | 19 | 24,88% | 22 | 31,01% | 08 | 11,64% | 146 | 100% |
| السن | أقل من 30 سنة | 01 | 12,50% | 00 | 00% | 02 | 25% | 02 | 25% | 01 | 12,50% | 02 | 25% | 00 | 00% | 08 | 5,47% |
| | من 30 إلى 39 سنة | 11 | 12,22% | 14 | 15,55% | 25 | 27,77% | 09 | 10% | 12 | 13,33% | 15 | 16,66% | 04 | 4,44% | 90 | 61,64% |
| | من 40 إلى 49 سنة | 07 | 21,87% | 05 | 15,62% | 10 | 31,25% | 02 | 6,25% | 03 | 9,37% | 03 | 9,37% | 02 | 6,25% | 32 | 21,91% |
| | من 50 سنة فأكثر | 02 | 12,50% | 04 | 25% | 02 | 12,50% | 01 | 6,25% | 03 | 18,75% | 02 | 12,50% | 02 | 12,50% | 16 | 10,95% |
| المجموع | 21 | 59,09% | 23 | 56,17% | 39 | 96,52% | 14 | 47,50% | 19 | 53,95% | 22 | 63,53% | 08 | 23,19% | 146 | 100% | |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 01 | 4,67% | 03 | 14,28% | 05 | 23,80% | 02 | 9,52% | 05 | 23,80% | 03 | 14,28% | 02 | 9,52% | 21 | 14,38% |
| | متوسط | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% |
| | جامعي | 07 | 12,28% | 11 | 19,29% | 18 | 31,57% | 03 | 5,26% | 05 | 8,77% | 11 | 19,29% | 02 | 3,50% | 57 | 39,04% |
| | تكوين مهني | 13 | 19,11% | 09 | 13,23% | 16 | 23,52% | 09 | 13,23% | 09 | 13,23% | 08 | 11,76% | 04 | 5,88% | 68 | 46,57% |
| المجموع | 21 | 36,06% | 23 | 64,80% | 39 | 78,89% | 14 | 28,01% | 19 | 45,08% | 22 | 45,33% | 08 | 28,09% | 146 | 100% | |
| الأقدمية المهنية | أقل من 5 سنوات | 01 | 14,28% | 02 | 28,29% | 02 | 28,57% | 00 | 00% | 02 | 28,57% | 00 | 00% | 00 | 00% | 07 | 4,79% |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 06 | 10,52% | 11 | 19,29% | 15 | 26,31% | 07 | 12,28% | 04 | 7,01% | 11 | 19,29% | 03 | 5,26% | 57 | 39,04% |
| | أكثر من 10 سنوات | 14 | 17,07% | 10 | 12,19% | 22 | 26,82% | 07 | 8,53% | 13 | 15,85% | 11 | 13,41% | 05 | 6,09% | 82 | 56,16% |
| | المجموع | 21 | 41,87% | 23 | 60,05% | 39 | 81,07% | 14 | 20,81% | 19 | 51,43% | 22 | 32,70% | 08 | 11,35% | 146 | 100% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن من بين القيم التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز في تحقيق الفعالية التنظيمية هي الشعور بالمسؤولية حيث تمثل أعلى نسبة للذكور ب 25,60% في حين نجد نسبة الاناث أقل تقدر ب 19,14% ، ومن خلال هذه البيانات الإحصائية نستنتج بأن الذكور هم الأكثر شجاعة واحتراما في تحمل المسؤوليات في مختلف المهام المسندة اليهم و هذا يعود إلى تمتعهم بمقومات جسدية هائلة ، أما النسبة المتدنية لدى الإناث فتعود إلى عدة عوامل ، من أبرزها ضعف الدافع نحو تحمل المسؤوليات القيادية داخل المؤسسة ، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية و الثقافية التي قد تعيق انخراطهن الكامل في الأدوار التنظيمية العليا ، مما ينعكس سلبا على مساهمتهم في تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة .

أما فيما يتعلق بالجدول الخاص بالسن ، فنلاحظ أن من بين القيم التي تساهم بها المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية هي الشعور بالمسؤولية، حيث تمثل أعلى نسبة للفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر 31,25%، ثم تليها الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تمثل 27,77% و هاتين الفئتين تتسمان بالذكاء و الإدراك العقلي والقوة النفسية و النشاط و الحيوية، بالإضافة إلى الخبرة والتجارب مما يجعلها قادرة على التعامل مع التحديات المختلفة بكفاءة و فعالية، حيث ساهم الشعور بالمسؤولية بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، مما يعزز من دافعية الافراد و يحفزهم على الالتزام بأهداف المؤسسة و العمل بجدية و كفاءة ، إضافة إلى ذلك فهذه الفئة تعتبر من بين أكثر الفئات التي تهتم بهذه الخاصية نظرا لأنها تتمتع بنضج نفسي واجتماعي يجعلها تدرك أهمية دورها في تحقيق الأهداف الجماعية . فإن تقدير الذات المرتفع ووجهة الضبط الداخلية لديهم يعززان شعورهم بالمسؤولية حيث يشعرون بالانتماء الحقيقي للمؤسسة، ويؤمنون بأن جهودهم تؤثر مباشرة في تحقيق أهدافها، مما يدفعهم إلى أداء مهامهم بإخلاص وكفاءة عالية، ويساهم ذلك بشكل إيجابي في رفع مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة. ثم تليها الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر ب 25% وهذه الفئة

تمتاز بالإبداع والانفتاح على الخبرات مما يساهم في ضعف المهارات التنظيمية والثقة بالنفس التي تقلل من قدرة الفرد من الالتزام بالمسؤوليات وهو ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية. اما الفئة العمرية الرابعة والأخيرة (من 50 فأكثر) تقدر ب 12,50% فهذه الفئة تمتاز بدرجة منخفضة من الشعور بالمسؤولية وهذا راجع إلى ضعف التحفيز وقلة الوعي بأهمية المسؤولية.

أما في الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن القيم التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الشعور بالمسؤولية حيث تمثل أعلى نسبة للمستوى الجامعي والتي تقدر ب 31,57% ثم يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 23,80% وهاتين الفئتين تمتازان بالذكاء العقلي والقوة النفسية والجسدية والمرونة والديناميكية، مما سمح لهم بمعرفة أهمية المسؤولية و

التي ساهمت في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز التفاعل مع الموظفين و البيئة المحيطة بهم، بما يعكس تبني المؤسسة المسؤولية كجزء من استراتيجياتها لتحقيق التنمية المستدامة و الفعالية التنظيمية ، مثلا التزام بالتكوين المستمر و الاهتمام بالرضا الوظيفي و تقييم الأداء ، ثم يليها مستوى التكوين المهني بنسبة تقدر ب 23,52% و في آخر ترتيب نجد أفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة صفرية تمثل 0% حيث لا يتوفرون على مقومات و مؤهلات علمية هامة و هذا ما يفسر شبه انعدامهم على مستوى هذه المؤسسة كونهم لا يقدمون الإضافة المرجوة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية يتضح لنا من خلال بياناته الرقمية بأن معظم الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون على أن الشعور بالمسؤولية يعد من أهم القيم المعتمدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 28,57% حيث يؤدي إلى زيادة الأفراد و التزامهم بأداء مهامهم بكفاءة عالية مما ينعكس إيجابيا على نجاح المؤسسة ككل لأن هذا الشعور يعزز من الالتزام الشخصي ويحفزهم على الابتكار و المشاركة في اتخاذ

القرارات كما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي و الانتماء بالمؤسسة وتخلق بيئة عمل قائمة على الشفافية مع موظفيها داخل المؤسسة و في المرتبة الثانية نجد الافراد المبحوثين الذين لهم اقدمية مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) حيث تتسم هذه الفئة بمقومات ومؤهلات وتجارب تنظيمية هامة بحكم التحاقهم المبكر للعمل على مستوى المؤسسة، وهذا ما سمح لهم بالاطلاع و التعرف على المؤسسة، حيث تعتمد على الشعور بالمسؤولية بين موظفيها كقيمة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز الأداء، كما تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية عبر تقييم الأداء وتحفيز الموظفين على تحمل المسؤوليات مما يرفع من مستوى الالتزام والرغبة في العمل ويعزز من جودة الخدمات المقدمة لذا ينعكس الشعور بالمسؤولية إيجابيا على صورة المؤسسة ورضا العملاء، فيعد عاملا مؤثرا في تحسين الفعالية التنظيمية. وأخيرا نجد الأفراد الذين لديهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 26,82% وهي تفنقر بالخبرات والتجارب المعتبرة لكنها تترك بشكل كبير بأن مؤسسة سونلغاز تعمل على تجسيد المسؤولية لتعزيز الفعالية التنظيمية كون هذه القيمة تعد ناجحة من أجل تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة وتحقيق الاستمرارية والاستقرار والصورة الذهنية الجيدة لدى الجمهور الخارجي.

وفي الأخير نستخلص بأن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو تعتمد على مجموعة من القيم في تحقيق الفعالية التنظيمية ومن بينها الشعور بالمسؤولية والاحترام المتبادل والانضباط والالتزام، وهذا ما أشارت إليه آراء المبحوثين، وهذا ما يبرز مدى وعي العاملين داخل المؤسسة بأهمية هذه القيم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المسطرة. كما أن ترسيخ هذه المبادئ في الممارسات اليومية يعكس وجود ثقافة تنظيمية قوية تساهم في تعزيز الانتماء بالمؤسسة وتحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية. ومن ثم، فإن تبني مؤسسة سونلغاز لهذه القيم يشكل ركيزة أساسية في دعم استمراريته وتطويرها في بيئة عمل تتسم بالتحديات والتغيرات المستمرة.

الجدول رقم 42: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بأهم القواعد والمبادئ الساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| المجموع | الالتزام بأهداف المؤسسة و السعي لتحقيقها | | القيام بالواجبات على أكمل وجه | | التخلي عن الفوضى | | الابتعاد عن سلوك العنف | | الاحتمالات المتغيرات | | |
|---------|--|---------|-------------------------------|---------|------------------|---------|------------------------|---------|----------------------|----|-------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | | |
| المجموع | 54,83% | 51 | 34,61% | 17 | 34,61% | 18 | 17,30% | 09 | 13,46% | 07 | ذكر |
| | 45,16% | 42 | 33,33% | 14 | 38,09% | 16 | 23,80% | 10 | 4,76% | 02 | أنثى |
| | 100% | 93 | 67,94% | 31 | 72,15% | 34 | 41,180% | 19 | 18,22% | 09 | المجموع |
| المجموع | 4,30% | 04 | 25% | 01 | 25% | 01 | 50% | 02 | 00% | 00 | أقل من 30 سنة |
| | 64,51% | 60 | 36,66% | 22 | 31,66% | 19 | 23,33% | 14 | 8,33% | 05 | من 30 إلى 39 سنة |
| | 22,58% | 21 | 23,80% | 05 | 52,38% | 11 | 9,52% | 02 | 14,28% | 03 | من 40 إلى 49 سنة |
| | 8,60% | 08 | 37,50% | 03 | 37,50% | 03 | 12,50% | 01 | 12,50% | 01 | من 50 سنة فأكثر |
| | 100% | 93 | 122,96% | 31 | 146,54% | 34 | 95,35% | 19 | 35,11% | 09 | المجموع |
| | 16,12% | 15 | 33,33% | 05 | 26,66% | 04 | 20% | 03 | 20% | 03 | ثانوي |
| | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | متوسط |
| المجموع | 44,08% | 41 | 36,58% | 15 | 39,02% | 16 | 17,07% | 07 | 7,31% | 03 | جامعي |
| | 39,78% | 37 | 29,72% | 11 | 37,83% | 14 | 24,32% | 09 | 8,10% | 03 | تكوين مهني |
| | 100% | 93 | 99,63% | 31 | 139,51% | 34 | 61,39% | 19 | 35,41% | 09 | المجموع |
| المجموع | 6,45% | 06 | 16,66% | 01 | 33,33% | 02 | 33,33% | 02 | 16,66% | 01 | أقل من 5 سنوات |
| | 37,63% | 35 | 34,28% | 12 | 34,28% | 12 | 22,85% | 08 | 8,57% | 03 | من 5 إلى 10 سنوات |
| | 55,91% | 52 | 34,61% | 18 | 38,46% | 20 | 17,36% | 09 | 9,61% | 05 | من 10 سنوات فأكثر |
| | 100% | 93 | 85,55% | 31 | 106,07% | 34 | 73,54% | 19 | 34,84% | 09 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن القواعد و المبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، من خلال القيام بالواجبات على أكمل وجه حيث تمثل أعلى نسبة للإناث ب 38,09% ، في

حين نجد نسبة الذكور تمثل فقط 34,61% و هذا راجع إلا أن الإناث هم الأكثر حضوراً دائماً و فعلاً بتأدية الجزء الأكبر من الواجبات الوظيفية ، ما ينعكس بشكل إيجابي على مدى الالتزام و الانضباط ، و هذا راجع إلى سهولة تقييم العمل و توفير بيئة عمل محفزة تدعم الموظفين بالإضافة إلى وضوح القواعد و المبادئ التي تسهل عليهم فهم مهامهم وتنفيذها بكفاءة، ولهذا تزداد ثقتهم في قدرتهم على واجبتهم بشكل متقن و فعال .

أما بالنسبة للجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على ان القواعد والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الفعالية التنظيمية هي القيام بالواجبات على أكمل وجه حيث تمثل أعلى نسبة للفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 52,38% ثم تليها الفئة العمرية الرابعة (من 50 فأكثر) بنسبة 37,50% و هاتان الفئتان تمثلان البذل العقلي و الخبرة و النشاط الحيوي، مما يسمح لهم بالقيام بالواجبات على أكمل وجه داخل المؤسسة مثل الالتزام بأداء المهام و احترام أوقات العمل و المشاركة في برامج التكوين والتدريب المستمر وتنفيذ مشاريع ربط المناطق الفلاحية وشبكات الكهرباء والغاز. تحرص المؤسسة على أداء واجباتها على أكمل وجه، من خلال الالتزام بأعلى معايير الجودة و الفعالية و السعي الدائم لتحقيق التميز في جميع أعمالها، مما يعكس حرصها على تلبية تطلعات المستفيدين و تعزيز الثقة بمخرجاتها. ثم تليها الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر ب 31,66% و هذه الفئة تمتاز بالحيوية و النشاط و القوة العقلية و الجسدية، كما تعد من بين الفئات التي تولي أهمية كبيرة لأداء الواجبات على نحو متقن و بأفضل صورة مما يساهم بشكل فعال في الرفع من الأداء العام للمؤسسة وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية ، فهي تتصف بالانضباط و الجدية وتحرص على تنفيذ المهام بأقصى درجات الدقة والالتقان حيث انعكس هذا الالتزام في جودة الأداء ودقة التنفيذ والسرعة في انجاز المهام الموكلة ، كما أن الالتقان في أداء الواجبات ساعد في رفع كفاءة العمليات و تحقيق الأهداف وفق الخطط المرسومة ، ثم تليها الفئة العمرية الأولى (اقل من 30 سنة) بنسبة تقدر ب 25% و هي فئة ذات مستويات نفسية وعقلية وهي

بحاجة للاطلاع على مختلف القواعد واللوائح التنظيم بهذه المؤسسة ومن أهمها الإخلاص في أداء مختلف الوظائف والمهام بشكل جيد ومناسب وعدم التغيب من أجل تفعيل صفة الالتزام والمسؤولية على مستوى مؤسسة سونلغاز .

أما فيما يتعلق بجدول المستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة يؤكدون على أن القواعد والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال القيام بالواجبات على أكمل وجه، حيث تبين لنا أكبر نسبة تمثل المستوى التعليمي بنسبة تقدر 39,02% ثم تليها مستوى التكوين المهني بنسبة 37,83% وهاتان الفئتان تمتازان بالقدرات الذهنية و العقلية و النشاط و الحيوية ، حيث أسهم الالتزام و الدقة في أداء المهام في تحسين سير العمل و زيادة الإنتاجية بفضل هذا المستوى الرفيع من الالتزام استطاعت مؤسسة سونلغاز تعزيز كفاءتها التشغيلية و تنسيق عملياتها بشكل أفضل بالتالي يزداد شعورهم بالرضا اتجاه المؤسسة ، عند القيام بكل الواجبات لتحقيق التميز و تتسرع وتيرة النجاح داخل أي مؤسسة ثم يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 26,66% رغم الفروقات بين القدرات الذهنية و الجسمية و أيضا النفسية حيث تزداد تطلعات الموظفين من الاستفادة من الفرص المتاحة و التطور في بيئة العمل حيث يساهم في خلق أفكار جديدة الابداع والابتكار مما يعكس إيجابا على الأداء العام للمؤسسة ، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة تقدر 0% و هذا راجع إلى محدودية ذكائها و انعدام أفراد هذه الفئة على مستوى عينة دراستنا الحالية .

أما الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية يظهر من خلال مقارنته الكمية بأن معظم أفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) يؤكدون على أن القيام بالواجبات على أكمل وجه يعد من أهم القواعد و المبادئ السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة عالية تمثل 38,46% في حين أدنى نسبة تمثل في الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) و يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين هم

الذين يقومون بالواجبات داخل المؤسسة حيث يظهرون التزاما كاملا في تنفيذ مهامهم بجدية و دقة.

ومن هنا نستخلص بأن القواعد والمبادئ التي تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تساهم غي تعزيز الفعالية التنظيمية عن طريق القيام بالواجبات على أكمل وجه وهذا ما عبر عنه كل متغير الدراسة من خلال التزامهم بواجباتهم كان له تأثير إيجابي كبير على النتائج التي تم الوصول اليها، ويعد هذا المبدأ العامل الرئيسي الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 43: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بأهمية المناخ الاتصالي الإيجابي والفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| المجموع | | تنمية المشاعر بالانتماء و الرغبة في العطاء | | تعزيز العلاقات بين الموظفين و الحفاظ على الحيوية في المؤسسة | | تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة | | الاحتمالات التغيرات | |
|------------------|-------------------|--|---------|---|---------|-----------------------------------|---------|---------------------|----|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| الجنس | ذكر | %50 | 42 | %11,90 | 05 | %40,47 | 17 | %47,61 | 20 |
| | أنثى | %50 | 42 | %26,19 | 11 | %28,57 | 12 | %45,23 | 19 |
| | المجموع | %100 | 84 | %38,09 | 16 | %69,04 | 29 | %92,84 | 39 |
| السن | أقل من 30 سنة | %5,95 | 05 | %00 | 00 | %60 | 03 | %40 | 02 |
| | من 30 إلى 39 سنة | %60,71 | 51 | %21,56 | 11 | %25,49 | 13 | %52,94 | 27 |
| | من 40 إلى 49 سنة | %22,61 | 19 | %15,78 | 03 | %47,36 | 09 | %36,84 | 07 |
| | من 50 سنة فأكثر | %10,71 | 09 | %22,22 | 02 | %44,44 | 04 | %33,33 | 03 |
| المستوى التعليمي | المجموع | %100 | 84 | %59,56 | 16 | %177,29 | 29 | %129,78 | 39 |
| | ثانوي | %16,66 | 14 | %14,28 | 02 | %35,71 | 05 | %50 | 07 |
| | متوسط | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 |
| | جامعي | %46,42 | 39 | %23,07 | 09 | %33,33 | 13 | %43,58 | 17 |
| | تكوين مهني | %36,90 | 31 | %16,12 | 05 | %35,48 | 11 | %48,38 | 15 |
| الإقامة المهنية | المجموع | %100 | 84 | %53,47 | 16 | %104,52 | 29 | %141,96 | 39 |
| | أقل من 5 سنوات | %04,76 | 04 | %25 | 01 | %00 | 00 | %75 | 03 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | %39,28 | 33 | %24,24 | 08 | %30,30 | 10 | %45,45 | 15 |
| | من 10 سنوات فأكثر | %55,95 | 47 | %14,89 | 07 | %40,42 | 19 | %44,68 | 21 |
| المجموع | %100 | 84 | %64,13 | 16 | %70,72 | 29 | %165,13 | 39 | |

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يقرون على أن طبيعة المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة ، حيث تمثل نسبة الذكور 45,23% و هي أعلى نسبة من نسبة الاناث التي بلغت 47,61% و يؤدي هذا التفاوت إلى كون الذكور أكثر تحفيزا للمبادرة في عملية التواصل داخل بيئة العمل ، نظرا لطبيعة الأدوار التي يشغلونها أو لطبيعة تفاعلهم مع محيطهم المهني ، مما يجعلهم أكثر وعيا بأهمية الاتصال كوسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، و من جهة أخرى قد يعكس هذا أيضا اختلافا في وجهات نظر بين الجنسين حول فعالية الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تحسين الفعالية التنظيمية .

أما بالنسبة للجدول المتعلق بمتغير السن فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن طبيعة المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسة في تعزيز الفعالية التنظيمية هي تعزيز العلاقة بين الموظفين و الحفاظ على الحيوية في المؤسسة ، حيث تمثل أعلى نسبة للفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر 60% ثم تليها الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة 47,36% و هاتان الفئتان تتسمان بالذكاء العقلي و الخبرة الطويلة و القوة و النشاط و الحيوية يعود ذلك إلى أن المناخ يخلق بيئة عمل محفزة تقوم على تواصل مفتوح و صريح مما يساهم في بناء علاقات قائمة على الثقة و التفاهم بين الموظفين مما ينعكس إيجابا على مستوى التعاون و الإنتاجية داخل المؤسسة ، و يضمن استمرارية الديناميكية و الحيوية التي تحتاجها المؤسسة لمواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بفعالية ، ثم تليها الفئة العمرية الرابعة (من 50 فأكثر) بنسبة تقدر 44,44% و هذه الفئة تمتاز بالمرونة و الديناميكية و الحيوية و من بين الافراد الذين يشاركون في المناخ الاتصالي نجد أن تفاعلهم المستمر يساهمان في رفع الروح المعنوية و تقليل الصراعات مما يدعم استقرار المؤسسة و يزيد من إنتاجياتها و كفاءتها في تحقيق أهداف تنظيمية ، ثم تليها الفئة العمرية الأخيرة (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة قليلة تقدر

ب 25,49% يعود ذلك إلى أن المناخ يرسخ بيئة عمل قائمة على الثقة و الدعم المتبادل و يشجع على التواصل بين الأقسام ، حيث لم يهتم به كثيرا .

أما فيما يخص الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن طبيعة المناخ الإيجابي و الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسة يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة الاقتصادية سونغاز ، حيث تمثل أعلى نسبة للمستوى التعليمي الثانوي بنسبة 50% ثم يليها المستوى التكوين المهني و الذين تقدر نسبتهم ب 48,38% ثم يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر 43,58% و تتسم هذه الفئات بالذكاء و القوة الذهنية والنفسية والنشاط والحيوية، مما يسمح لها بخلق بيئة عمل قائمة على الثقة والدعم المتبادل التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين سير العمل ، كما يعزز روح التعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وتحفيزا. فإن هذا النوع يساهم في سرعة الاستجابة للتحديات الداخلية والخارجية ويحسن من قدرة المؤسسة التكيف معها ة تقديم خدمات ذات جودة عالية، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط والذي تقدر نسبته ب 0% وهذا راجع إلى انعدام هذه الفئة في عينة دراستنا الحالية.

أما فيما يتعلق الجدول الخاص بمتغير الأقدمية المهنية نلاحظ أن أغليبتهم يؤكدون على أن المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الاتصال الفعال داخل المؤسسة حيث تمثل أعلى نسبة للذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 75% ويمكن تفسير ذلك إلى أن معظمهم كانوا أكثر حضورا وتفاعلا في بيئة العمل مما يعكس و عيهم بأهمية التواصل في تحقيق الفعالية التنظيمية، وفي ثاني ترتيب نجد الافراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر 45,45% وتليها في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة تقدر 44,68% وهي ذات خبرات وقدرات إدارية محدودة و هي بحاجة إلى تطوير قدراتها

ومؤهلاتها التنظيمية والإدارية من خلال المشاركة في الاجتماعات وتبادل الآراء والأفكار في جو من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية ، يساهم في دعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب ويعزز من شعور الموظفين بالانتماء والمشاركة ويحفزهم على التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة .

وفي الأخير نستنتج أن طبيعة المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي تعتمد عليه المؤسسة الاقتصادية سونلغاز يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تعزيز الاتصال الفعال، وتقوية العلاقات بين الموظفين والحفاظ على الحيوية داخل المؤسسة، الامر الذي ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة، ويعزز من قدرتها على التكيف مع التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة عمل محفزة تتسم بالتعاون و الثقة المتبادلة بين مختلف المستويات التنظيمية .

الجدول رقم 44: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بأبرز الخطط و الاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

وزو

| المجموع | معرفة أهم الطرق و الأساليب الأنسب لتحقيقها | | توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف | | توضيح الأهداف و التركيز عليها من طرف الإدارة و العمال | | الاحتمالات المتغيرات | | | |
|---------|--|---------|---------------------------------|---------|---|---------|----------------------|---------|------------------|----------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| | %53,94 | 41 | %26,82 | 11 | %39,02 | 16 | %43,14 | 14 | ذكر | الجنس |
| | %46,05 | 35 | %25,71 | 09 | %42,85 | 15 | %31,42 | 11 | أنثى | |
| | %100 | 76 | %52,53 | 20 | %81,87 | 31 | %74,56 | 25 | المجموع | |
| | %02,63 | 02 | %50 | 01 | %50 | 01 | %00 | 00 | أقل من 30 سنة | السن |
| | %60,52 | 46 | %23,91 | 11 | %43,47 | 20 | %32,60 | 15 | من 30 إلى 39 سنة | |
| | %26,31 | 20 | %25 | 05 | %35 | 07 | %40 | 08 | من 40 إلى 49 سنة | |
| | %10,52 | 08 | %37,50 | 03 | %37,50 | 03 | %25 | 02 | من 50 سنة فأكثر | |
| | %100 | 76 | %26,31 | 20 | %40,78 | 31 | %32,89 | 25 | المجموع | |
| | %14,47 | 11 | %36,36 | 04 | %45,45 | 05 | %18,18 | 02 | ثانوي | المستوى |
| | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | متوسط | |
| | %42,10 | 32 | %25 | 08 | %40,62 | 13 | %34,37 | 11 | جامعي | |
| | %43,42 | 33 | %24,24 | 08 | %39,39 | 13 | %36,36 | 12 | تكوين مهني | |
| | %100 | 76 | %65,60 | 20 | %125,46 | 31 | %88,91 | 25 | المجموع | |
| | %05,26 | 04 | %00 | 00 | %75 | 03 | %25 | 01 | أقل من 5 سنوات | الأقدمية |
| | %34,21 | 26 | %30,76 | 08 | %34,61 | 09 | %34,61 | 09 | 5 إلى 10 سنوات | |
| | %60,52 | 46 | %26,08 | 12 | %41,30 | 19 | %32,60 | 15 | 10 سنوات فأكثر | |
| | %100 | 76 | %56,84 | 20 | %150,91 | 31 | %92,21 | 25 | المجموع | |

يتبين لنا من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية مفردات عينة الدراسة من فئة الذكور يجمعون على أن توضيح الأهداف والتركيز عليها من طرف الإدارة والعمال يعد من

أهم الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز وذلك بنسبة تقدر ب 43,14%، بينما نجد أن أغلبية الأفراد المبحوثين من فئة الاناث يقرون بأن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف هو الاستراتيجية والخطة التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر 42,85%.

أما بالنسبة لمتغير الجنس فتبين لنا أغلبية أفراد المبحوثين من فئة الذكور يؤكدون بأن توضيح الأهداف والتركيز عليها من طرف الإدارة والعمال من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة مما يساهم هذا الوضوح في رفع مستوى الالتزام لدى العاملين ويزيد من دافعيتهم لتحقيق النتائج المرجوة كما أن مشاركتهم في فهم هذه الأهداف يعزز روح الانتماء والمسؤولية الجماعية، ويساعد على خلق بيئة عمل منسجمة تركز على الإنجاز والتطوير المستمر، في حين نجد أغلبية مفردات عينة

الدراسة من فئة الاناث يجمعون على أن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف من أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تحسين الفعالية التنظيمية بين الموظفين كونه يعتبر عنصرا أساسيا يعمل به الموظفون بروح الفريق الواحد ويكون لديهم فهم مشترك للأهداف، فإن ذلك يعزز الفعالية من خلال تحسين التنسيق والتواصل بين الأقسام وتحفيزهم وزيادة شعورهم بالانتماء.

أما بالنسبة لمتغير السن يبين لنا أن أغلبية أفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يؤكدون بأن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف و معرفة أهم الطرق و الأساليب الأنسب لتحقيقها من أهم الخطط و الاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية و ذلك بنسبة تقدر ب 50% ، و نجد في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر 40% يعتبرون بأن توضيح الأهداف و التركيز عليها من طرف الإدارة و العمال تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، كما نجد في المرتبة الثانية أن أغلبية أفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) يعتقدون بأن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف من أبرز الخطط التي تعتمدها المؤسسة لتحقيق

أهدافها بفعالية بنسبة تقدر بـ 43,47% ، و في المرتبة الأخيرة نجد الافراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة قليلة تقدر بـ 25% .

أما بالنسبة لمتغير السن فيظهر لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الأولى أقل (أقل من 30 سنة) يؤكدون على ضرورة توحيد الجهود ومعرفة أهم الطرق والأساليب لتحقيق أهدافها وذلك كون هذه الفئة تتميز بالحيوية والمهارة في مجال العمل، حيث يعدان من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

ومن خلال جدول متغير المستوى التعليمي، يظهر لنا أن أغلبية أفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي يعتبرون بأن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف من أهم الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر بـ 45,45% ، ثم تليها في المرتبة الثانية أفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يعتبرون بأن الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية هي توحيد الجهود وذلك بنسبة تقدر بـ 40,62%، وفي المرتبة الثالثة نجد مستوى التكوين المهني يؤكدون على أن توحيد الجهود من أبرز الخطط و الاستراتيجيات التي تشارك في تعزيز الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر بـ 39,39% و في المرتبة الأخيرة نجد الافراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة معدومة كون أن هذه الفئة تركز أكثر على تعلم المهارات الفنية، العملية المباشرة التي تحتاجها الخطط المحددة مما يقلل من الاهتمام بالجوانب النفسية والسلوكية في العمل، وبالتالي لا تهتم بشكل كبير بالتعلم من التجارب السابقة لتطوير سلوكياتهم في المؤسسة .

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فيتضح لنا أن أغلبية أفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي، حيث يؤكدون أن توحيد الجهود ومعرفة الطرق والأساليب لتوحيد أهداف المؤسسة من أبرز الخطط والاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية كونهم يتمتعون بقدرات علمية وفكرية تجعلهم يدركون مدى أهمية هذه الممارسات في تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين من العمال والموظفين الذين يملكون خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون على أن توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف من أهم الخطط و الاستراتيجيات التي تشارك في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر بـ 75%، كما نجد في المرتبة الثانية أن أغلب أفراد المبحوثين يتميزون بخبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات)، يعتبرون بأن توحيد الجهود من أهم الخطط التي تتميز بها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر بـ 41,30%، أما في الأخير نجد أفراد المبحوثين من ذوي خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يرون بأن توضيح الأهداف و التركيز عليها من طرف الإدارة والعمال وتوحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف من أهم الخطط التي تتميز بها المؤسسة لتحقيق مختلف أهدافها بنسبة متساوية تقدر بـ 23,61% .

أما بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل، فنلاحظ أن أغلبية مفردات عينة الدراسة من العمال والموظفين الذين يتسمون بخبرة مهنية أقل من 5 سنوات يؤكدون بأن استخدام الأسلوب المرن والمرن يساهم في تحديد الخطط والاستراتيجيات للمؤسسة بنسبة تقدر بـ 75%، كونهم اكتسبوا مهارات كثيرة في ممارسة مختلف النشاطات والمهام داخل المؤسسة.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأهمية الاعتماد على استراتيجية توضيح الأهداف والتركيز عليها من طرف الإدارة والعمال وتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف، كونهما يعدان جزئين أساسيين من التواصل الفعال معهم، حيث تمكن المؤسسة من معرفة مختلف حاجياتهم و رغباتهم وبالتالي العمل على توفيرها وتلبيتها بالشكل الذي يتناسب مع متطلباتهم لكسب ثقتهم وولائهم وتركيزهم على العمل لتكوين علاقات جيدة معهم.

الجدول رقم 45: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بكيفية سعي مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تحقيق الفعالية التنظيمية

| المتغيرات | | إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات | | تبني ثقافة التغيير و التعديل في الطرق و الوسائل الاتصالية | | تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي | | تهيئة جديدة أفكار | | الاعتماد على الرقمنة و تكنولوجيا الاتصال الحديثة | | المجموع | |
|-------------------|-------------------|--------------------------------------|---------|---|---------|---------------------------------------|---------|-------------------|---------|--|---------|---------|---------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار |
| الجنس | ذكر | 18,60% | 08 | 04,65% | 02 | 44,18% | 19 | 02,32% | 01 | 30,23% | 13 | 50% | 43 |
| | أنثى | 18,60% | 08 | 04,65% | 02 | 41,86% | 18 | 11,62% | 05 | 23,25% | 10 | 50% | 43 |
| | المجموع | 37,02% | 16 | 09,30% | 04 | 86,04% | 37 | 13,94% | 06 | 53,48% | 23 | 100% | 86 |
| السن | أقل من 30 سنة | 20% | 01 | 00% | 00 | 40% | 02 | 00% | 00 | 40% | 02 | 05,81% | 05 |
| | من 30 إلى 39 سنة | 17,30% | 09 | 01,92% | 01 | 42,30% | 22 | 09,61% | 05 | 28,84% | 15 | 60,46% | 52 |
| | من 40 إلى 49 سنة | 22,72% | 05 | 09,09% | 02 | 40,90% | 09 | 00% | 00 | 27,27% | 06 | 25,58% | 22 |
| | من 50 سنة فأكثر | 14,28% | 01 | 14,28% | 01 | 57,14% | 04 | 14,28% | 01 | 00% | 00 | 08,13% | 07 |
| | المجموع | 74,30% | 16 | 25,29% | 04 | 180,34% | 37 | 23,89% | 06 | 96,11% | 23 | 100% | 86 |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 00% | 00 | 00% | 00 | 50% | 05 | 10% | 01 | 40% | 04 | 11,62% | 10 |
| | متوسط | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 |
| | جامعي | 17,14% | 06 | 05,71% | 02 | 42,85% | 15 | 05,71% | 02 | 28,57% | 10 | 40,69% | 35 |
| | تكوين مهني | 24,39% | 10 | 04,87% | 02 | 41,46% | 17 | 07,31% | 03 | 21,95% | 09 | 47,67% | 41 |
| | المجموع | 41,53% | 16 | 10,58% | 04 | 134,31% | 37 | 23,02% | 06 | 90,52% | 23 | 100% | 86 |
| المهنية الاقليمية | أقل من 5 سنوات | 14,28% | 01 | 00% | 00 | 42,85% | 03 | 14,28% | 01 | 28,57% | 02 | 08,13% | 07 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 13,79% | 04 | 03,44% | 01 | 44,82% | 13 | 06,89% | 02 | 31,03% | 09 | 33,72% | 29 |
| | من 10 سنوات فأكثر | 22% | 11 | 06% | 03 | 42% | 21 | 06% | 03 | 24% | 12 | 58,13% | 50 |
| | المجموع | 50,07% | 16 | 09,44% | 04 | 129,67% | 37 | 27,17% | 6 | 83,60% | 23 | 100% | 86 |

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث يؤكدون أن لتحقيق الفعالية التنظيمية لابد من محاولة العمال و الموظفين اشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بنسبة تمثل 18,60% ومن خلال هذه البيانات الإحصائية نستخلص بأن كلا من الذكور و الاناث يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو، حيث يعتبر اشراكهم في هذه العملية من المبادئ الأساسية التي تعتمدها الإدارة مما تساهم في تشجيع مختلف المستويات الوظيفية على تقديم الآراء ، المقترحات المتعلقة بتحسين الأداء و تطوير الخدمات و عقد الاجتماعات الدورية تجمع بين المسؤولين و الموظفين للبحث عن القضايا المتعلقة بالإنتاج و السلامة و جودة الخدمة و هذا يعزز من روح الانتماء لدى العمال ويرفع من مستوى الكفاءة الجماعية داخل المؤسسة .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن يبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) و التي تمثل ب 57,14% ، ثم تليها الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر 42,30% وهاتان الفئتان تتسمان بالنضج العقلي والادراك النفسي والسلوكي وأيضا بالحيوية والنشاط كما أنهما يعتمدان على الفعالية والعمل الجماعي كركيزتين أساسيتين في تحقيق أهدافها و تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، فالفعالية تظهر من خلال سعي المؤسسة الدائم لتحسين الأداء وتطوير الشبكات، أما العمل الجماعي فيتجلى في التنسيق المتكامل بين مختلف الفرق التقنية و الإدارية مما يساهم في انجاز المشاريع الكبرى و مواجهة التحديات بكفاءة عالية و هذا يرجع إلى التعاون بين الافراد ويعزز روح الانتماء و الابتكار داخل المؤسسة ، ثم تليها الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر 40,90% و هذه الفئة لم تكتمل بعد من النضج العقلي و النفسي و

لكنها تتسم بالقوة والنشاط والديناميكية و الفضول ، وهي في طور التحسن والتطور من خلال التطور المستمر مع المؤسسة من خلال الاعتماد على الفعالية والعمل الجماعي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية ، مما يدعم التسيير الجيد للمؤسسة ويضمن تحقيق أهداف الموظفين في خدمة الزبائن و تطوير قطاعي الكهرباء والغاز بشكل مستدام ، ثم تليها الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر ب 40% ، كون هذه الفئة ذات إدراك عقلي ونفسي محدود و لكنها لا تشجع المؤسسة هاذين المبدئين بالقدر الكافي الذي يتطلبه تحقيق الفعالية التنظيمية، كما نلاحظ غياب التنسيق بين الأقسام وتأخر في اتخاذ القرارات أو اتخاذ المهام مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة .

أما الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي فنلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن أغلبية أفراد الدراسة يعتمدون على فعالية المجموعة والعمل الجماعي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية ، حيث يأتي في المرتبة الأولى المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر ب 50% ثم يليها في المرتبة الثانية لهم أقدمية لمستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر ب 42,85% وهاتان الفئتان تتسمان بخبرات و تجارب و مؤهلات سابقة مما جعلهم يعتمدون كثيرا على فعالية المجموعة من أجل تحسين أهداف المؤسسة ، فهي تؤمن بأن التعاون بين الموظفين و تكامل جهودهم يعززان من جودة العمل و يرفعان من كفاءة الإنتاج من خلال تشجيع العمل ضمن فرق متجانسة ، تسعى المؤسسة إلى خلق بيئة عمل محفزة تسودها الثقة و التواصل الفعال ، ثم يليها مستوى التكوين المهني و الذي يقدر بنسبة 41,46% و هذه الفئة تتميز بالنضج العقلي و النشاط و الحيوية كما أنها تستخدم كثيرا الفعالية و تهتم بالعمل الجماعي من أجل تحقيق أهدافها ، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% و هذا راجع إلى انعدام عينة دراستنا الحالية من هذه الفئة .

أما فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الاقدمية المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يعتمدون على تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي من أجل تجسيد الفعالية

التنظيمية داخل المؤسسة ، حيث تمثل أعلى نسبة للذين لهم أقدمية مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب 44,82% بالنسبة لأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) بنسبة تمثل 42,85% و في المرتبة الثالثة نجد الأفراد المبحوثين الذين لهم أقدمية مهنية (أكثر من 10 سنوات) بنسبة تمثل 42% وهذه الفئات الثلاثة من الأفراد المبحوثين ذات مهارات و تجارب ومقومات تنظيمية تسمح لهم بتقديم خبراتهم و ممارستهم في تشجيع الفعالية التنظيمية و العمل الجماعي ، فهي تدرك أن التنسيق والتعاون يعززان من جودة الأداء و يساهما في تحقيق الأهداف بفعالية من خلال تحفيز روح الفريق و توزيع المهام بشكل متوازن، تسعى المؤسسة إلى خلق بيئة تنظيمية منسجمة قادرة على التكيف مع التحديات وتحقيق النتائج المرجوة .

و في الأخير نستخلص أنه لتحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لا بد من تشجيع فعالية المجموعة و العمل الجماعي إلى جانب إشراك العمال في عمارة اتخاذ القرارات، فهذه العناصر تساهم في رفع مستوى الالتزام وتحفيز الموظفين على خلق بيئة تشاركية و تدعمهم لتحقيق استراتيجية المؤسسة، وهذا ما أكده لنا أفراد عينة المبحوثين على اختلاف سنهم، و جنسهم ومستواهم التعليمي والاقدمية في العمل.

الجدول رقم 46: طبيعة العلاقة بين المتغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بتصورات العاملين
حول تجسيد الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

| المجموع | | تحسين و تنمية المناخ التنظيمي | | تجديد في أساليب القيادة | | ترسيخ سلوكيات جديدة | | تبنى أفكار جديدة | | الاحتمالات | | المتغيرات |
|------------|-----------|----------------------------------|-----------|----------------------------|-----------|------------------------|-----------|------------------|-----------|-------------------|------------------|-----------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 48,61 | 35 | %40 | 14 | %20 | 07 | %14,28 | 05 | %25,71 | 09 | ذكر | الجنس | |
| 51,38 | 37 | %43,24 | 16 | %10,81 | 04 | %16,21 | 06 | %29,72 | 11 | أنثى | | |
| 100 | 72 | %83,24 | 30 | %30,81 | 11 | %30,49 | 11 | %55,43 | 20 | المجموع | | |
| 5,55 | 04 | %50 | 02 | %00 | 00 | %25 | 01 | %25 | 01 | أقل من 30 سنة | العمر | |
| 66,66 | 48 | %41,66 | 20 | %14,58 | 07 | %16,66 | 08 | %27,08 | 13 | من 30 إلى 39 سنة | | |
| 19,44 | 14 | %28,57 | 04 | %28,57 | 04 | %14,28 | 02 | %28,57 | 04 | من 40 إلى 49 سنة | | |
| 8,33 | 06 | %66,66 | 04 | %00 | 00 | %00 | 00 | %33,33 | 02 | من 50 فأكثر | | |
| 100 | 72 | %186,89 | 30 | %43,15 | 11 | %55,94 | 11 | %113,95 | 20 | المجموع | | |
| 9,72 | 07 | %71,42 | 05 | %00 | 00 | %00 | 00 | %25,57 | 02 | ثانوي | المستوى التعليمي | |
| 00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | متوسط | | |
| 38,88 | 28 | %42,85 | 12 | %17,85 | 05 | %17,85 | 05 | %21,42 | 06 | جامعي | | |
| 51,38 | 37 | %35,13 | 13 | %16,21 | 06 | %16,21 | 06 | %32,43 | 12 | تكوين مهني | | |
| 100 | 72 | %149,4 | 30 | %34,06 | 11 | %34,06 | 11 | %79,42 | 20 | المجموع | | |
| 8,33 | 06 | %16,66 | 01 | %33,33 | 02 | %16,66 | 01 | %33,33 | 02 | أقل من 5 سنوات | الأقدمية المهنية | |
| 36,11 | 26 | %50 | 13 | %7,69 | 02 | %23,07 | 06 | %19,23 | 05 | من 5 إلى 10 سنوات | | |
| 55,55 | 40 | %40 | 16 | %17,5 | 07 | 10% | 04 | %32,05 | 13 | أكثر من 10 سنوات | | |
| 100 | 72 | %106,66 | 30 | %58,52 | 11 | %49,73 | 11 | %85,06 | 20 | المجموع | | |

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يؤكدن على أن تحسين وتنمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يعد أحد مظاهر الإبداع التنظيمي الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك بنسبة 43,24% في المقابل بلغت نسبة الذكور الذين يشتركون في هذا الرأي 40%.

ومن خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإناث يبدون اهتماماً أكبر للإبداع التنظيمي مما يدل على أن لديهن فرصة أو قابلية أكبر للمساهمة في تطوير المناخ التنظيمي و تعزيز فعالية المؤسسة مثل اهتمامهن في المرونة في تقبل التغيير والانفتاح على الأساليب الحديثة في الإدارة، والمشاركة الفعالة في برامج التطوير الداخلي، اقتراح أفكار جديدة ، كما أن الذكور يلعبون دوراً مهماً في تحسين وتنمية المناخ التنظيمي، حيث يمتلكون القدرة على تقديم حلول مبتكرة للتحديات التنظيمية ويتمتعون بمهارات تحليلية و خبرات ميدانية تمكنهم من الإسهام بفعالية في تعزيز بيئة العمل .

ويعكس ذلك أن الاهتمام بالإبداع التنظيمي لا يقتصر على فئة معينة، بل هو توجه مشترك يعكس وعياً جماعياً لدى العاملين بأهمية تطوير المناخ التنظيمي كأحد أسس الإبداع التنظيمي لتحقيق الفعالية والتميز داخل المؤسسة.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن، يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) يتركز اهتمامهم على تحسين وتنمية المناخ التنظيمي كمظهر من مظاهر الإبداع التنظيمي، مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بنسبة 66,66%، عادة ما يكون متمرسين ومحترفين في مجالاتهم مما يعني أنهم يتمتعون بخبرة واسعة وفهم عميق لاحتياجات المؤسسة والعملاء يمكنهم استخدام هذه الخبرة لإنتاج حلول مبتكرة وفعالة. بالإضافة إلى ذلك، فإن مستوى نضجهم المهني يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة للإبداع.

و في المرتبة الثانية نجد الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) غالبا ما يتمتعون بخبرة و ثقافة واسعة في الحياة و في مجالات عملهم، حيث يرون أن تحسين و تنمية المناخ التنظيمي من أهم المظاهر الذي يتميز بها الإبداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بنسبة 50%، وهذا راجع إلى وعيهم بأهمية البيئة التنظيمية المحفزة و دورها في تعزيز الأداء والإبداع داخل المؤسسة.

وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) عادة ما يكونون مبتكرين ومتحمسين ولديهم فهم عميق للتكنولوجيا، حيث يؤكدون بأن من أبرز مظاهر الإبداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية يكمن في تحسين وتنمية المناخ التنظيمي بنسبة 41,66%، وهذا يعود إلى ادراكهم لأهمية بيئة العمل المحفزة وقدرتها على دعم الابتكار والاستفادة من التقنيات الحديثة.

أما في المرتبة الأخير نجد الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) يرون أن تبني أفكار جديدة والتجديد في أساليب القيادة يعدان من بين مظاهر الإبداع التنظيمي في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة 28,57%، وهذا راجع إلى أنهم يتميزون بالخبرة الطويلة والتجربة العملية، والاعتماد على النماذج التقليدية ما يجعلها أقل اندفاعا نحو التغيير وأكثر حذرا في تبني الأساليب الجديدة.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الثانوي يركزون على تحسين وتنمية المناخ التنظيمي كمظهر من مظاهر الإبداع التنظيمي، وذلك بنسبة تقدر ب 71,42% مما يدل على وعيهم بأهمية هذا البعد في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز، وهذا يعود إلى إدراك هذه الفئة لأهمية بيئة العمل ودورها في تعزيز الأداء وتحفيز الإبداع، حيث يعتبر المناخ التنظيمي الإيجابي عاملا محفزا يساهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثم يليها المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 42,85%، إذ يرون أن تحسين و تنمية المناخ التنظيمي يعد من أبرز مظاهر الابداع التنظيمي مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، وهذا يعود إلى إدراكهم لأهمية البيئة التنظيمية في تحفيز الأداء و تعزيز روح المبادرة و الابتكار لدى الموظفين. كما نجد في المرتبة الثالثة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني يؤكدون بأن تحسين و تنمية المناخ التنظيمي من أهم المظاهر الذي يتسم بها الابداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر ب35,13% و هذا راجع إلى إدراكهم لأهمية بيئة العمل الداعمة و المحفزة في تعزيز الأداء والابداع، حيث يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي و الانخراط في العمل ، مما يؤدي بدوره إلى تحقيق فعالية تنظيمية أعلى . كما أن طبيعة هذه الفئة التي تركز على التطبيق العملي والمهارات التقنية تجعل الأفراد أكثر وعياً بأثر المناخ التنظيمي على جودة الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة. وفي المرتبة الأخيرة نجد أن نسبة الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط معدومة وتقدر نسبتهم ب 0%.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي فينتبين لنا أن اغلبية أفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي يؤكدون أن تحسين و تنمية المناخ التنظيمي يعد من أبرز مظاهر الابداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية كونهم يتمتعون بدرجة من الوعي بأهمية بيئة العمل في تحفيز الأداء وتعزيز الابداع ويدركون أثر المناخ التنظيمي الإيجابي على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة و الاقدمية في العمل، نلاحظ أن أغلبية أفراد المبحوثين لديهم خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) حيث يؤكدون بضرورة الاعتماد على تحسين و تنمية المناخ التنظيمي كونه العنصر الأساسي لتحقيق الابداع التنظيمي مما يساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر ب50%، بينما نجد أغلبية

أفراد المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يعتبرون أن تنمية المناخ التنظيمي و تحسينه من أهم مظاهر الابداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بنسبة تقدر ب40%، ثم نجد في المرتبة الثالثة الافراد المبحوثين من ذوي الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) حيث يرون أن التجديد في أساليب القيادة يعد من بين مظاهر الابداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 33,33% .

أما بالنسبة لمتغير الخبرة والاقدمية في العمل فتبين لنا أن أغلبية الافراد المبحوثين من العمال والموظفين الذين يتمتعون بخبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون على أن تحسين المناخ التنظيمي وتنميته يعد من أبرز مظاهر الابداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا راجع إلى ما اكتسبوه من معارف ومهارات خلال سنوات عملهم، والتي مكانتهم من إدراك أهمية البيئة التنظيمية المحفزة في رفع الأداء وتعزيز الإنتاجية.

وعليه نستنتج أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن تحسين وتنمية المناخ التنظيمي، و التجديد في أساليب القيادة و تبني أفكار جديدة تعد من بين أبرز مظاهر الابداع التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، حيث تساهم هذه العوامل في تعزيز بيئة العمل و تحفيز العاملين و رفع مستويات الأداء الفردي و الجماعي مما ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم 47: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بمؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

| المجموع | | تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة | | إنشاء بيئة عمل متماسكة | | التنسيق بين أعضاء المنظمة | | الاحتمالات | | المتغيرات | |
|---------|--|--|---------|---------------------------|---------|------------------------------|---------|------------|---------|-------------------|------------------|
| | | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| | | %54,05 | 40 | %25 | 10 | %32,05 | 13 | %42,05 | 17 | ذكر | الجنس |
| | | %45,94 | 34 | %41,17 | 14 | %20,58 | 07 | %38,23 | 13 | أنثى | |
| | | %100 | 74 | %66,17 | 24 | %53,08 | 20 | %80,73 | 30 | المجموع | |
| | | %04,05 | 03 | %33,33 | 01 | %33,33 | 01 | %33,33 | 01 | أقل من 30 سنة | السن |
| | | %66,21 | 49 | %36,73 | 18 | %22,44 | 11 | %40,81 | 20 | من 30 إلى 39 سنة | |
| | | %20,27 | 15 | %13,33 | 02 | %40 | 06 | %46,66 | 07 | من 40 إلى 49 سنة | |
| | | %09,54 | 07 | %42,85 | 03 | %28,57 | 02 | %28,57 | 02 | من 50 سنة فأكثر | |
| | | %100 | 74 | %126,24 | 24 | %124,34 | 20 | %149,37 | 30 | المجموع | |
| | | %16,21 | 12 | %41,66 | 05 | %33,33 | 04 | %25 | 03 | ثانوي | المستوى التعليمي |
| | | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | متوسط | |
| | | %39,18 | 29 | %44,82 | 13 | %33,33 | 04 | %41,37 | 12 | جامعي | |
| | | %44,59 | 33 | %18,18 | 06 | %36,36 | 12 | %45,45 | 15 | تكوين مهني | |
| | | %100 | 74 | %104,66 | 24 | %103,02 | 20 | %111,82 | 30 | المجموع | |
| | | %06,75 | 05 | %00 | 00 | %40 | 02 | %60 | 03 | أقل من 5 سنوات | الأقدمية المهنية |
| | | %32,43 | 24 | %37,05 | 09 | %25 | 06 | %37,05 | 09 | من 5 إلى 10 سنوات | |
| | | %60,81 | 45 | %33,33 | 15 | %26,66 | 12 | %40 | 18 | من 10 فأكثر | |
| | | %100 | 74 | %70,83 | 24 | %91,66 | 20 | %137,5 | 30 | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الذكور يرون على أن أحد أهم مؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو يتمثل في التنسيق بين أعضاء المنظمة بنسبة تقدر ب 42,05%، في حين أن أغلبية من فئة الإناث يقرون بأن تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة يعد من أبرز مؤشرات العمل الجماعي لتعزيز الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر ب 41,17%، و من خلال هذه البيانات الإحصائية نستخلص بأن الذكور هم الأكثر إدراكا لأهمية التنسيق كعنصر أساسي في تعزيز العمل الجماعي و تحقيق الفعالية التنظيمية ، مما قد يشير إلى وعيهم الأكبر لطبيعة العلاقات المهنية و متطلبات العمل الجماعي داخل المؤسسة . أما الأفراد المبحوثين من فئة الإناث يؤكدن على أن تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة يعد أبرز مؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية و هذا يشير إلى اختلاف في التصورات بين الجنسين ، حيث يركز الذكور على البعد التشاركي و التنسيق بين الإناث يركزن أكثر للبعد الفردي كمدخل لتحقيق الأهداف الجماعية .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن يبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن التنسيق بين أعضاء المنظمة من أهم مؤشرات العمل الجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، ومن خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) والتي تمثل 46,66% ثم تليها الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) حيث يعتبرون بأن تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة يعد من مؤشرات العمل الجماعي بنسبة تقدر 42,85% وهاتين الفئتين تتسمان بالنضج العقلي و الإدراك النفسي و السلوكي ، كما أن الفئة الأولى تعتمد على التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية و يؤدي ذلك إلى خبراتها العملية المتراكمة و فهمها العميق بهيكل المؤسسة وآليات العمل الجماعي. فالتنسيق بالنسبة لهم يعد وسيلة أساسية لضمان الانسجام بين الأدوار والمهام وتحقيق أعلى درجات الفعالية التنظيمية، أما

الفئة الثانية فتعتمد على تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة وهذا يؤدي إلى سعيها لإبراز الكفاءة الشخصية وإثبات الذات داخل البيئة التنظيمية إلى جانب رغبتهم في المساهمة الفعالة من خلال القدرات التي يتمتعون بها، ويحتمل أن يكون هذا التوجه ناتجا عن انخراطهم لمراحل التطور المهني و بناء الخبرات ما يجعلها ترى في الأداء الفردي أساسيا لتحقيق النتائج الجماعية ، ثم تليها الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر 40,81% وهذه الفئة تتسم بالقوة و النشاط والديناميكية والفضول وهي في طرق التطور والتحسين من خلال التفاعل المستمر مع المؤسسة من خلال اعتمادها على التنسيق بين أعضاء المنظمة من أجل تعزيز العمل الجماعي لأن يهدف التنسيق لهذه الفئة إلى توحيد الجهود و الأنشطة بين مختلف المصالح و الفرق لضمان سير العمل بفعالية و كفاءة ، و يتم ذلك من خلال التواصل المستمر و تبادل المعلومات بين الوحدات و تحديد الأدوار و المسؤوليات بوضوح بما يضمن تجنب الازدواجية في المهام و تحقيق التكامل في الأداء ، حيث يعد التنسيق أداة محورية في دعم العمل الجماعي و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة خاصة في بيئة تتسم بالتعقيد التقني و تعدد التخصصات ، ثم تليها الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تمثل 33,33% حيث تتسم بالحيوية

والطموح إذ يرون بأن التنسيق بين أعضاء المنظمة، انشاء بيئة متماسكة وتسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة يعد من أهم مؤشرات العمل الجماعي والذي يساهم بدوره تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا راجع إلى تطلعاتهم المستمر لتطور المهني وحرصهم على الاندماج داخل بيئة العمل من خلال تبني ممارسات التعاون والمشاركة، إضافة إلى استعدادهم لتقبل التغيير واستخدام تكنولوجيا الحديثة في أداء المهام مما يعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التحديات.

أما الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، فنلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن أغلبية الأفراد المبحوثين يهتمون بالتنسيق بين أعضاء المنظمة كمؤشر أساسي للعمل

الجماعي الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو، حيث يأتي في المرتبة الأولى مستوى التكوين المهني بنسبة تقدر 45,45% ، ثم تليها في المرتبة الثانية مستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر 44,82% وهاتين الفئتين تتسمان بالخبرات والتجارب ومؤهلات سابقة مما جعلهم يعتمدون كثيرا على تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة والتنسيق بين أعضاء المنظمة كونهما يساهمان في تعزيز العمل الجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية مما يؤدي إلى ادراكهم لأهمية التعاون والتكامل في انجاز المهام ووعيهم بأن النجاح الجماعي يعزز من نجاح كل فرد داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وتعزيز الانتماء التنظيمي، ثم تليها فئة المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر ب 41,66% و هذه الفئة تتميز بالنشاط والحيوية وكما أنها تعتمد على أنها مؤشر العمل الجماعي يتمثل في تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة ، حيث يساهم ذلك في تعزيز التكامل بين الأفراد و تحسين الأداء العام للمؤسسة ثم تليها فئة المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% وهذا راجع إلى انعدام عينة دراستنا من هذه الفئة .

أما الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن مؤشرات العمل الجماعي ساهمت في تنسيق بين أعضاء المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونغاز بولاية تيزي وزو، حيث تمثل أعلى نسبة للذين لهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) حيث يتمتعون بروح المبادرة و الانفتاح على أساليب العمل الحديثة ، كما أنهم أكثر تقبلا لفكرة العمل الجماعي نظرا لتكوينهم الاكاديمي الحديث وتدريبهم على مفاهيم التعاون والاندماج التنظيمي، كما تسعى هذه الفئة إلى اثبات ذاتها داخل المؤسسة من خلال التفاعل الإيجابي مع زملائهم مما يدفعهم للمشاركة الفعالة في فرق العمل و تطبيق مبادئ التنسيق و التكامل لتحقيق الأهداف المشتركة، ثم تليها فئة المبحوثين من ذوي الخبرة المهنية (من 10 فاكتر) بنسبة تقدر 40%، حيث يعتبرون التنسيق بين أعضاء المنظمة يعد من مؤشرات العمل الجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وهذا راجع

إلى قناعتهم بأن التعاون و تبادل المعلومات و تنظيم الجهود داخل الفريق يساهم في تسريع انجاز المهام و تقليل الأخطاء ، و تعزيز الانسجام داخل بيئة العمل مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل ، أما الفئة الأخيرة من المبحوثين من ذوي أقدمية مهنية

(من 5 إلى 10 سنوات) يؤكدون بأن التنسيق بين أعضاء المنظمة و تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة يعدان من مميزات العمل الجماعي التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر 37,05% حيث لهما دور مهم في تعزيز التعاون و رفع كفاءة الأداء و تحقيق التكامل بين مختلف مستويات المؤسسة.

في الأخير نستخلص بأن مؤشرات العمل الجماعي تتمثل أساسا في التنسيق الفعال بين أعضاء المنظمة، مما يساهم في تحقيق الانسجام و التكامل في أداء المهام و الوظائف المختلفة. كما يعد إنشاء بيئة عمل متماسكة، يسودها الاحترام المتبادل و التعاون، عاملا أساسيا في تحفيز الافراد على العطاء و تجاوز التحديات التنظيمية. و تعتبر أيضا عملية تسخير المهارات الفردية و استثمار القدرات الخاصة لكل عضو في الفريق عنصرا جوهريا لضمان تحقيق الأهداف المشتركة، بما يخدم الصالح العام للمؤسسة. و تنعكس هذه المؤشرات بشكل واضح على مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمكن لمؤسسة سونلغاز أن تستفيد من هذه المقومات لتعزيز الإنتاجية و تحسين جودة الخدمات المقدمة، فضلا عن ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التشاركية و الانخراط الجماعي.

ومن هذا المنطلق، يمكن التأكيد على أن تعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة لا يعد خيارا، بل ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية و النجاح في بيئة عمل تتسم بالديناميكية و التغيير المستمر.

الجدول رقم 48: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين كيفية مساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونغاز بولاية تيزي وزو

| المجموع | زيادة الولاء التنظيمي | | زيادة مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية | | زيادة الرضا الوظيفي | | الاحتمالات | | المتغيرات |
|---------|-----------------------|---------|--|---------|---------------------|---------|------------|---------|------------------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| | %54,92 | 39 | %20,51 | 08 | %41,02 | 16 | %38,46 | 15 | الجنس |
| | %45,07 | 32 | %21,87 | 07 | %34,37 | 11 | %43,75 | 14 | |
| | %100 | 71 | %42,38 | 15 | %75,39 | 27 | %82,21 | 29 | |
| | %04,22 | 03 | %00 | 00 | %66,66 | 02 | %33,33 | 01 | السن |
| | %61,97 | 44 | %25 | 11 | %29,54 | 13 | %45,45 | 20 | |
| | %23,94 | 17 | %17,64 | 03 | %47,05 | 08 | %35,29 | 06 | |
| | %09,85 | 07 | %14,28 | 11 | %57,14 | 04 | %28,57 | 02 | |
| | %100 | 71 | %56,92 | 15 | %200,39 | 27 | %142,64 | 29 | المستوى التعليمي |
| | %08,45 | 06 | %00 | 00 | %83,33 | 05 | %16,66 | 01 | |
| | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | %00 | 00 | |
| | %43,66 | 31 | %16,12 | 05 | %41,93 | 13 | %41,93 | 13 | |
| | %47,88 | 34 | %29,41 | 10 | %26,47 | 09 | %44,11 | 15 | |
| | %100 | 71 | %45,53 | 15 | %151,73 | 27 | %102,7 | 29 | المهنة الاقدمية |
| | %04,22 | 03 | %00 | 00 | %33,33 | 01 | %66,66 | 02 | |
| | %39,43 | 28 | %14,28 | 04 | %46,42 | 13 | %39,28 | 11 | |
| | %56,33 | 40 | %27,5 | 11 | %32,5 | 13 | %40 | 16 | |
| | %100 | 71 | %41,78 | 15 | %112,25 | 27 | %145,94 | 29 | |

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الإناث يركزن على زيادة مستوى الرضا الوظيفي الذي يعد أحد مظاهر نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونغاز بنسبة تمثل 43,75%، في حين نجد نسبة الذكور الذين يركزون على زيادة مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية كمساهمة نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية بنسبة 41,02%.

ومن خلال هذه الحصيلة الإحصائية نستخلص بأن يملن إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي كأحد مظاهر نظام الحوافز والمكافآت، وهذا راجع إلى تأثيرهن بالرضا الوظيفي المباشر على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهن بالعمل، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة، أما الأفراد المبحوثين من فئة الذكور فإنهم يعتبرون زيادة مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية كمساهمة لنظام الحوافز والمكافآت حيث يميلون إلى التركيز على الجوانب المتعلقة بالكفاءة والإنتاجية في العمل. ويعتقدون أن تحسين الأداء الوظيفي يساهم بشكل مباشر في تعزيز فعالية النظام مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل على المستوى التنظيمي.

أما الجدول المتعلق بمتغير السن يتبين لنا أن غالبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون على زيادة مستوى الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز. ومن خلال البيانات الإحصائية أن أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) بنسبة تقدر بـ 66,66% ، ثم تليها الفئة العمرية الرابعة (من 50 سنة فأكثر) والتي تقدر بـ 57,14% وهاتين الفئتين تتسمان بالنضج العقلي والادراك النفسي. كما أنهما يعتمدان على زيادة مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية كعامل أساسي لنظام الحوافز و المكافآت لتحسين الفعالية التنظيمية ، و هذا يعود إلى أنهم يميلون إلى التركيز في تحسين الأداء و الإنتاجية باعتبارها محركا أساسيا للنمو و التطوير الوظيفي ، مما يساهم في تعزيز فعالية النظام التنظيمي بشكل عام، ثم تليها الفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة تقدر بـ 47,05% حيث تتسم بالقوة والنشاط كونها تعتبر الأداء الوظيفي والإنتاجية من أبرز مظاهر نظام الحوافز والمكافآت، وهذا من خلال تحفيز الموظفين عبر مكافآت مادية ومعنوية تمكن تعزيز دافعيتهم للعمل مما ينعكس إيجابا على أدائهم الفردي و الجماعي ، كما أن تحسين الإنتاجية أيضا تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة و فعالية، وبالتالي يساهم في تحقيق النجاح على المدى الطويل. وفي الأخير تليها الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة تقدر بـ 45,45% حيث يؤكدون على أن زيادة مستوى الرضا

الوظيفي يساهم بشكل فعال في نظام الحوافز والمكافآت لتحقيق الفعالية التنظيمية مما يجعلها أكثر اهتماما بالاستقرار الوظيفي و تحقيق التقدير المادي والمعنوي كما أنهم يسعون إلى تعزيز مكانتهم داخل المؤسسة، ويرون أن نظام الحوافز والمكافآت وسيلة مهمة لدعم أدائهم وتحقيق طموحاتهم المهنية مما ينعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية.

أما الجدول المتعلق بالمستوى التعليمي ، فنلاحظ من خلال البيانات الإحصائية أن غالبية الأفراد المبحوثين يقرون بأن زيادة مستوى الأداء الوظيفي و الإنتاجية يعدان من أبرز مظاهر نظام الحوافز و المكافآت لتحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز، حيث يأتي في المرتبة الأولى المستوى التعليمي الثانوي بنسبة تقدر ب 83,33% ، ثم تليها في المرتبة الثانية المستوى التكويني المهني بنسبة تقدر ب 44,11% و هاتان الفئتان تتسمان بخبرات سابقة حيث أن الفئة الأولى تعتبر زيادة مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية من أبرز مؤشرات نجاح نظام الحوافز والمكافآت، إذ يساهم بشكل مباشر في تحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، أما الفئة الثانية تعتبر زيادة مستوى الرضا الوظيفي كعامل محفز يعزز من التزام الموظفين، ويزيد من إنتاجيتهم ، ويحسن من بيئة العمل بشكل عام .

ثم تليها فئة المستوى التعليمي الجامعي بنسبة تقدر ب 41,93%، حيث يركزون على زيادة مستوى الرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية، مما يعزز من فعالية نظام و المكافآت داخل المؤسسة، فهذا التركيز يساهم في خلق بيئة عمل محفزة. تشجعهم على الالتزام و الابتكار وتدفعهم نحو تحقيق نتائج أفضل، الامر الذي ينعكس ايجابا على تحسين الأداء العام للمؤسسة و تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، ثم يليها المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 0% وهذا راجع إلى انعدام عينة دراستنا من هذه الفئة.

أما فيما يخص الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية المهنية ، فنلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يعتمدون على زيادة مستوى الرضا الوظيفي كأحد مظاهر نظام الحوافز والمكافآت

الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز، حيث تمثل أعلى نسبة لذوي الخبرة المهنية في العمل (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ 66,66%، في حين أدنى نسبة للأفراد المبحوثين من ذوي الخبرة المهنية (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ 39,28%، وهذا راجع إلى أن الموظفين الجدد غالبا ما يكونون أكثر تحفيزا و تطلعا للحصول على الحوافز و المكافآت كوسيلة لتعزيز اندماجهم في بيئة العمل، وتأكيد كفاءتهم، بينما قد يشعر الموظفون الأكثر خبرة بنوع من الاستقرار أو حتى الإحباط في حال لم يواكب نظام الحوافز تطلعاتهم المهنية، مما ينعكس سلبا على نظارتهم لدور هذا النظام في تحقيق الفعالية التنظيمية .

وفي الأخير، نستنتج أن من بين أبرز مظاهر نظام الحوافز والمكافآت الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي والإنتاجية، ويؤدي ذلك إلى تعزيزهم للالتزام المهني، وتحقيق مستوى عال من الكفاءة في انجاز مهامهم، كما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر مع خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على الاستقرار والتطور المستمر.

الجدول رقم 49: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين بأهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين.

| الاحتمالات | اللامركزية و التفويض في العمل | | و التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات و اعداد الخطط | | توسيع العمل على تقبل العمل | | زيادة الاتصال و إنشاء قنوات اتصالية حديثة | | المجموع | | |
|------------------|-------------------------------|---------|--|---------|----------------------------|---------|---|---------|---------|----|--------|
| | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | | |
| الجنس | ذكر | 06 | 14,28% | 14 | 33,33% | 16 | 38,09% | 06 | 14,28% | 42 | 49,41% |
| | أنثى | 06 | 13,95% | 13 | 30,23% | 15 | 34,88% | 09 | 20,93% | 43 | 50,58% |
| | المجموع | 12 | 28,23% | 27 | 63,56% | 31 | 72,97% | 15 | 35,21% | 85 | 100% |
| السن | أقل من 30 سنة | 00 | 00% | 01 | 25% | 02 | 50% | 01 | 25% | 04 | 4,70% |
| | من 30 إلى 39 سنة | 08 | 15,09% | 17 | 32,07% | 18 | 33,96% | 10 | 18,86% | 53 | 62,35% |
| | من 40 إلى 49 سنة | 03 | 14,28% | 07 | 33,33% | 08 | 38,09% | 03 | 14,28% | 21 | 24,70% |
| | من 50 سنة فأكثر | 01 | 14,28% | 02 | 28,57% | 03 | 14,28% | 01 | 14,28% | 07 | 8,23% |
| | المجموع | 12 | 43,65% | 27 | 90,7% | 31 | 136,33% | 15 | 73,42% | 85 | 100% |
| المستوى التعليمي | ثانوي | 00 | 00% | 02 | 25% | 05 | 62,05% | 01 | 12,05% | 08 | 9,41% |
| | متوسط | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% | 00 | 00% |
| | جامعي | 08 | 19,51% | 11 | 26,82% | 12 | 29,26% | 10 | 24,39% | 41 | 48,23% |
| | تكوين مهني | 04 | 11,11% | 14 | 38,88% | 14 | 38,88% | 04 | 11,11% | 36 | 42,35% |
| | المجموع | 12 | 30,62% | 27 | 90,7% | 31 | 130,64% | 15 | 48% | 85 | 100% |
| المهنية الأقدمية | أقل من 5 سنوات | 00 | 00% | 03 | 75% | 01 | 25% | 00 | 00% | 04 | 4,70% |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 06 | 16,66% | 10 | 27,77% | 13 | 36,11% | 07 | 19,44% | 36 | 42,35% |
| | أكثر من 10 سنوات | 06 | 13,33% | 14 | 31,11% | 17 | 37,77% | 08 | 17,77% | 45 | 52,94% |
| | المجموع | 12 | 29,99% | 27 | 98,88% | 31 | 133,88% | 15 | 37,21% | 85 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمتغير الجنس، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور يؤكدون على أن توسيع العمل وتشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل من أهم النقاط التي ركزت عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 38,09%، في حين نجد النسبة لدى الإناث 34,88%.

ومن خلال هذه الحصيلة الإحصائية، يظهر لنا بأن أغلبية أفراد الدراسة من الذكور غالبا ما يمتلكون شعورا أكبر بالمسؤولية تجاه العمل أو اهتماما أكبر بتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توسيع نطاق المهام الموكلة إليهم، مما يعكس ربما ثقتهم بقدراتهم أو رغبتهم في التطوير المهني. وهذا يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن الإناث أيضا تمكن من إدراك أهمية لتوسيع المهام وتحمل المسؤولية مهما كانت النسبة أقل نسبيا، إلا أن هذا يدل على وعيهن التنظيمي و رغبتن في المساهمة الفعالة داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز من تكامل الجهود بين الجنسين لتحقيق الفعالية التنظيمية .

أما الجدول المتعلق بمتغير السن يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل من أبرز النقاط التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر ب50% بينما نجد في المرتبة الثانية أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (من 40 إلى 49 سنة) يعتبرون بأن أهم النقاط التي ركزت عليها المؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية هي توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل بنسبة تقدر ب38,09%، ثم نجد في المرتبة الثالثة أن أغلبية المبحوثين من الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) يعتبرون بأن توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل بنسبة 33,96%، بينما نجد أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) يعتبرون بأن التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات و اعداد الخطط من أهم العوامل التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر ب 28,57% .

أما بالنسبة لمتغير السن فيظهر لنا أن أغلبية مفردات عينة الدراسة من الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) يؤكدون أن من أبرز النقاط التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتحسين الفعالية التنظيمية هي توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل ، كون أن هذه الفئة تتسم بالوعي و الدافعية ، و هذا ما يجعلها أكثر استعدادا للانخراط في بيئة عمل ديناميكية تتطلب المبادرة و تحمل المسؤوليات .حيث يعد توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل المسؤولية من العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء وتحفيز الموارد البشرية على الانخراط الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة .

و من خلال الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي يظهر لنا أن أغلبية مفردات عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والذين يعتبرون بأن توسيع العمل وتشجيع العمال على تقبل العمل يعد من العوامل التي تركز عليها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 62,50%، ثم يليها في المرتبة الثانية الأفراد المبحوثين من ذوي مستوى التكوين المهني يرون بأن التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات واعداد الخطط هو العامل الذي تركز عليه مؤسسة سونلغاز لتحسين الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر بـ 38,88%، كما نجد في المرتبة الثالثة أن أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرون أن توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل المسؤولية المظهر الأساسي الذي تهتم به مؤسسة سونلغاز لتجسيد الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر بـ 29,26% .وفي المرتبة الأخيرة نجد أن نسبة الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي المتوسط معدومة وتقدر نسبتهم 0%، أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي الثانوي يؤكدون على ضرورة توسيع العمل وتشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى ما يوفره هذا المستوى عن وعي و إدراك بأهمية الدور الذي يلعبه كل عامل داخل بيئة العمل ، بالإضافة إلى قدرتهم على استيعاب متطلبات العمل الجماعي و التفاعل الإيجابي مع أهداف المؤسسة . كما أنه يتيح للفرد فهما أفضل للمسؤوليات الملقاة على

عائقه، مما يجعله أكثر استعدادا لتقبل المهام و العمل بروح الفري من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية .

ومن خلال الجدول المتعلق بمتغير الخبرة المهنية في العمل نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين لديهم خبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون بأن التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات و اعداد الخطط يعد من أبرز المؤشرات التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة تقدر ب 75% ، بينما نجد أغلبية الأفراد المبحوثين الذين يملكون خبرة مهنية (أكثر من 10 سنوات) يقرون بأن توسيع العمل و تشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل من أهم المبادئ التي ركزت عليها مؤسسة سونلغاز لتحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة 37,77%، وكذلك الذين يملكون خبرة مهنية (من 5 إلى 10 سنوات) يرون أن توسيع العمل هو المبدأ الوحيد الذي تركز عليه المؤسسة لتحسين الفعالية بنسبة تقدر ب 36,11% . و من خلال هذه النتائج الإحصائية يتبين لنا أن أغلبية الأفراد المبحوثين من العمال الذين يتمتعون بخبرة مهنية (أقل من 5 سنوات) يقرون بأن التشاور و المشاركة في اتخاذ القرارات و اعداد الخطط يعد عنصرا أساسيا في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة ، إذ ينظرون إلى هذا النهج التشاركي كوسيلة فعالة لتحفيز العاملين و تحسين الأداء و ضمان تنفيذ السياسات و الاستراتيجيات بكفاءة و شفافية .

وعليه نستنتج أن أغلبية مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن من أبرز النقاط التي ساهمت في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز هي توسيع العمل وتشجيع العمال على تقبل مسؤولية العمل والتشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات واعداد الخطط، حيث يساهم ذلك في رفع مستوى الالتزام وتحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

عرض المقابلة والتعليق عليها

المحور الأول: واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

س1: ما مفهومكم للثقافة الاتصالية؟

ج1: تعتبر الثقافة الاتصالية في سونلغاز من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نجاحها واستمراريتها، فتتمثل في تبادل المعلومات والأفكار والاستراتيجيات داخل المؤسسة وبين موظفيها كقيمة تنظيمية وسلوكية.

س2: ما هي أنواع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسستكم؟

ج2: هناك عدة أنواع ويمكن تصنيفها بعدة طرق حسب السياق (اجتماعي، مؤسسي، إعلامي)

الثقافة الشفوية: تعتمد على الحوار والنقاش والنقل الشفهي

الثقافة المكتوبة: تتمثل في الرسائل، التقارير، وهي الأساس في الشركة، والمحادثات الإلكترونية. E-MAIL الثقافة الرقمية : البريد الإلكتروني

الثقافة المؤسسية: وتتمثل في القيم والمبادئ والسلوكيات التي تسود داخل المؤسسة، والتي تؤثر على طريقة التواصل واتخاذ القرار والتعامل بين الموظفين داخل بيئة العمل.

س3: فيما تتمثل أهداف الثقافة الاتصالية السائدة في مؤسستكم؟

ج3: تتمثل في: - تعزيز الانسجام الداخلي كتنقية العلاقات بين العاملين والتقليل من الصراعات وسوء الفهم.

- رفع الكفاءة: من خلال نقل المعلومات بشكل واضح وسريع، مما يساهم في

تقديم خدمة عمومية ناجحة.

- تحسين بيئة العمل: من خلال ترسيخ ثقافة تقوم على الاحترام المتبادل.

- دعم التغيير التنظيمي: يسهل تقبل الموظفين للتغيرات الإدارية أو الاستراتيجية.

س4: ماهي الخصائص الأساسية للثقافة الاتصالية السائدة في مؤسستكم؟

ج4: تتمثل في:

- اللغة المشتركة.
- الاشتراك في المعاني: تنشأ الثقافة الاتصالية من خلال التفاعل بين الافراد مما يساعد على بناء معاني متفق عليها.
- الاستمرارية.
- الطابع التنظيمي: ترتبط بالتنظيم الإداري للمؤسسة، حيث تعزز من خلال السياسات، والهياكل الرسمية، وأساليب العمل.
- س5: كيف تعمل مؤسساتكم على تعزيز ونشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة الجماعية بين موظفيها؟
- ج5: سونلغاز تعتمد على ثقافة العمل الجماعي من خلال:
 - خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التعاون والتكامل بين الموظفين.
 - توفير برامج تدريبية تطويرية تعنى بتتمية مهارات التواصل والعمل الجماعي.
 - تبادل المعرفة والأفكار عبر منصات تواصل داخلية فعالة، وتقدر الإنجازات الجماعية من خلال أنظمة تقييم ومكافآت تشجع روح الفريق.
- س6: ما هي العوامل التي تؤثر على تشكيل الثقافة الاتصالية في مؤسساتكم؟
- ج6: تتأثر الثقافة الاتصالية في المؤسسة بعدة عوامل من أبرزها:
 - أسلوب القيادة: يلعب نمط التواصل الذي يتبعه القادة دورا رئيسيا فالقادة المنفتحون والذين يشجعون الحوار يعززون ثقافة تواصل شفافة وتفاعلية.
 - التكنولوجيا المستخدمة: توفر الأدوات والمنصات الرقمية (مثل البريد الالكتروني، تطبيقات التواصل) يساهم في تعزيز سرعة وكفاءة التواصل بين الموظفين.
 - القيم التنظيمية: قيم مثل الشفافية، الثقة والاحترام المتبادل تؤثر في مدى الانفتاح والوضوح في الاتصالات الداخلية.
- س7: كيف تدعم مؤسساتكم تطوير الكفاءات المهنية من خلال تنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعاملين والموظفين؟

ج7: تحرص مؤسستنا على دعم تطوير الكفاءات المهنية للعاملين من خلال الاعتماد على سياسة تدريبية فعالة تهدف إلى تعزيز المهارات ورفع مستوى الأداء، ويتم ذلك عبر تنظيم دورات تكوينية متخصصة وورش عمل دورية تواكب المستجدات في مجالات العمل المختلفة. مع التركيز على الجوانب التقنية والقيادية والتواصلية. كما توفر فرصا للتعلم المستمر عبر منصات الكترونية وشركات مع جهات تدريبية معتمدة، مما يضمن تنمية متوازنة للمعارف والمهارات بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والتطورات المهنية المتسارعة.

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

س1: فيما تتجلى الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسستكم؟

ج1: تتجلى الفعالية التنظيمية في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، إضافة إلى حسن تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يساهم في رفع الأداء وتحقيق نتائج ملموسة.

س2: كيف يتم تطبيق الفعالية التنظيمية بمؤسستكم؟

ج2: تطبق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز من خلال اعتمادها على الهيكل التنظيمي الواضح ليحدد المهام والمسؤوليات بدقة، وتوظيف أنظمة معلومات متطورة. كما تعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال برامج التكوين المستمر للموظفين، وتعزيز التنسيق بين مختلف المديریات عبر آليات العمل الجماعي، إضافة إلى ذلك، تعتمد لتقييم النتائج وتحسين العمليات بشكل مستمر. (KPIs) سونلغاز على مؤشرات الأداء.

س3: كيف تقيم مستوى كفاءتك في أداء مهامك الوظيفية داخل مؤسستكم؟

ج3: أقيمه من خلال تنفيذ المهام المسندة إلي بدقة وفي الأجال المحددة، مع الالتزام بالمعايير المهنية المتبعة في المؤسسة، و أبادي استعدادا دائما للتعاون والعمل ضمن الفريق، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة ورفع مستوى الأداء العام.

س4: ما هي الأدوار الرئيسية التي تركز عليها مؤسستكم لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ج4: تتمثل في:

تحديد رؤية واستراتيجية واضحة تبنى على عناصر أساسية وموجهة نحو تحقيق الأهداف. كما تعتمد على هيكل تنظيمي فعال يضمن وضوح المهام وتوزيع المسؤوليات بكفاءة، وتولي اهتماما كبيرا بتنمية الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر والتحفيز، إلى جانب اعتماد نظام رقابة وتقييم دوري لمتابعة الأداء العام بانتظام (كل شهر، ستة أشهر)

س5: كيف يؤثر تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين على الفعالية التنظيمية في مؤسستكم؟

ج5: بطبيعة الحال مؤسسة سونلغاز تعتبر مؤسسة عمومية تقدم خدمات الطاقة للمختلف المستهلكين، وهو موضوع مهم في مجال إدارة المؤسسة فهو يؤدي إلى:

- رفع مستوى رضا الزبائن.

- تعزيز السمعة التنظيمية.

- تقليل الشكاوى والتكاليف.

تحسين الكفاءة الداخلية.

س6: فيما تتمثل خصائص الفعالية التنظيمية بمؤسستكم؟

ج6: تحقيق الأهداف: تقاس الفعالية بمدى قدرة المؤسسة على الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

الكفاءة في استخدام الموارد.

الانسجام الداخلي والتناغم بين الوحدات.

تحقيق الرضا يعزز من استدامة المؤسسة.

س7: ماهي أساليب التحفيز التي تعتمدون عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي في مؤسستكم؟

ج7: التحفيز المادي:

تقديم المكافآت المالية والحوافز المرتبطة بالأداء.

التحفيز المعنوي:

الاعتراف بجهود الموظفين وتشجيعهم.

التكوين والتدريب المستمر:

توفير دورات تكوينية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم ومواكبة التطورات في مجالات عملهم.

المحور الثالث: مساهمة الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى

المؤسسة الاقتصادية SONELGAZ بولاية تيزي وزو

س1: ماهي القيم أو المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها مؤسستكم لتعزيز الفعالية التنظيمية؟

ج1: القيم والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسة ما يلي:

الاحترافية في الأداء.

الشفافية والمساءلة.

الابتكار والتطوير المستمر.

تحسين التواصل الداخلي: قنوات تواصل فعالة وسريعة.

س2: كيف تساهم القواعد و المبادئ المعتمدة في مؤسستكم في تعزيز الفعالية التنظيمية؟

ج2: تساهم القواعد و المبادئ المعتمدة في مؤسستنا بعدة طرق منها :

توحيد الرؤية والاتجاه من خلال تحديد أهداف واضحة و مشتركة .

تعزيز الانضباط والمسؤولية.

تعزيز الاستدامة والتطوير المستمر.

دعم العدالة و الشفافية.

س3: كيف تعمل مؤسستكم على تعزيز العمل الجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية؟

ج3: تعمل مؤسستنا على تعزيز العمل الجماعي من خلال تشجيع التعاون بين الموظفين

وتوفير بيئة عمل محفزة كما تعتمد على آليات تواصل فعالة وتحفيز روح الفريق من خلال

برامج تدريبية ومبادرات جماعية تدعم التفاعل الإيجابي والعمل بروح مشتركة نحو الأهداف المؤسسية.

س4: كيف تصفون طبيعة المناخ الاتصالي السائد في مؤسستكم؟

ج4: يتسم المناخ الاتصالي في مؤسستنا بالانفتاح والشفافية، حيث يشجع الحوار البناء وتبادل الآراء بين جميع المستويات الإدارية.

س5: كيف تعمل مؤسستكم على تعزيز الابداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية؟

ج5: تعمل مؤسستنا على تعزيز الابداع التنظيمي من خلال دعم ثقافة الابتكار وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية، وتوفير بيئة عمل محفزة على التفكير خارج المألوف. كما نستثمر في تطوير المهارات من خلال الدورات التدريبية وورشات العمل، مما يساهم في إيجاد حلول جديدة وتحسين العمليات وبالتالي تحقق الفعالية التنظيمية بشكل عال ومستدام.

س6: كيف يساهم نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية في مؤسستكم؟

ج6: يساهم نظام الحوافز والمكافآت من خلال:

تعزيز الدافعية لدى الموظفين.

ربط الأداء المتميز بالتقدير المادي والمعنوي.

يحفز على الابتكار وتحسين الإنتاجية.

س7: لزيادة الفعالية التنظيمية ماهي أهم النقاط التي تركز عليها مؤسستكم؟

ج7: تركز مؤسستنا على عدة نقاط أساسية، من أبرزها:

تحديد الأهداف بوضوح: وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس.

تحسين جودة التواصل.

تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتحفيز المستمر.

الابتكار والتطوير المستمر: دعم الابداع وتبني حلول جديدة لتحسين الأداء والقدرة التنافسية.

• التعليق على المقابلة

من خلال مقابلتنا مع السيد "سيدي معمر طاهر" مدير المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية تيزي وزو، أكد لنا أن الثقافة الإتصالية تتمثل في نشر مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأفكار والإستراتيجيات بين مختلف المستويات الإدارية والأطراف الفاعلين في المؤسسة بهدف إرساء أسس التواصل الفعال، الذي يتم وفق مبادئ واضحة، تتم بإحترام وثقة مما يزيد من شعور الموظفين بالإنتماء والولاء لهذه المؤسسة حيث تساهم الثقافة المؤسساتية في حل مختلف المشاكل التنظيمية، وذلك بناء على خطوات مدروسة يجب إتباعها لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تتمثل أهدافها داخل هذه المؤسسة، من خلال تحسين بيئة العمل ودعم التغيير التنظيمي لتسهيل تقبل الموظفين للتغيرات الإدارية والإستراتيجية.

حيث تتميز الثقافة الإتصالية بمؤسسة سونلغاز بجملة من الخصائص المتمثلة في الطابع التنظيمي وهذا من خلال ممارسة مختلف النشاطات والمهام وفق ما هو موجود في الهيكل التنظيمي، كما تتسم أيضا بالإستمرارية والديمومة، من دون معوقات سواء كانت بشرية أو تنظيمية أو مادية، كما وضح لنا مدير مؤسسة سونلغاز بأنها تحرص على نشر وتدعيم روح الجماعة والفريق الواحد وهذا من خلال خلق روح التعاون والتضامن وتضافر الجهود بين الموظفين، وهذا يكون عن طريق إخضاع الموظفين لدورات تدريبية مكثفة من أجل تطوير مهاراتهم وإمكانياتهم التنظيمية والإدارية والإتصالية، تمتاز الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة بعدة عوامل من أبرزها: أسلوب القيادة الذي يقوم بدور هام في نمط التفاعل والتواصل الذي يكون بين الموظفين والإدارة العليا لهذه المؤسسة، وتدعم تطوير الكفاءات والمبادرات الذاتية من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية للعاملين، ومن أجل الإعتماد على سياسة إدارية وتنظيمية فعالة، تهدف إلى تعزيز المهارات ورفع مستوى الأداء، كما توفر فرص للتعلم المستمر عبر منصات إلكترونية.

تتجلى الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز من خلال حسن تنظيم العمل وتوزيع المهام والوظائف على الأفراد وفق أسس علمية وتنظيمية، وتحديد نطاق السلطة والمسؤولية، مما يساهم في تقديم الأداء الوظيفي الجيد والمناسب، وهذا يقوم أساسا على استخدام أنظمة حديثة لتبادل المعلومات والبيانات، خصوصا أثناء الأزمات والمشاكل، مما يعزز من التفاهم والإنسجام والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في إطار نسق تعاوني وتشاركي، والمساهمة الفعالة في صنع وإتخاذ القرارات الإدارية، حيث تظهر هذه الفعالية في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والمادية وفي تعزيز مستوى الرضا والولاء التنظيمي، مما يضمن إستمرارية هذه المؤسسة، دون غض النظر عن تقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين والعمال، التي تضمن لهم الإحساس بقيمة أدوارهم وجهودهم المبذولة وتركز أيضا على الأدوار الرئيسية لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال تحديد رؤية وإستراتيجية واضحة المعالم، تبنى على عناصر أساسية والموجهة نحو تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كما تقاس الفعالية داخلها بمدى قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف والمستجدات الطارئة.

ولتجسيد الفعالية التنظيمية الصحيحة والسليمة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو، صرح لنا مدير هذه المؤسسة بأن مقومات الفعالية التنظيمية، تكون مبنية على النقاش والحوار والتفاعل في جو ومناخ إتصالي، يتسم بالوضوح والشفافية وروح المسؤولية والجدية والعدالة والمساواة، بعيدا عن التعصب والتسرع، مما يؤدي إلى تعزيز روح الجماعة والتعاون وتحقيق الإدارة التشاركية، التي تتيح تبادل مختلف الأفكار والإقتراحات من أجل تحقيق أهداف وغايات هذه المؤسسة واتباع خطط وإستراتيجيات إتصالية، تتمثل في الإعلام وتحقيق الإجماع العام لدى جميع العمال والموظفين، وهذا يتطلب تبني نمط وأسلوب ديمقراطي متفتح غير متسلط وديكتاتوري، يقوم على التنوع والتعدد في الأفكار والإتجاهات وعلى تكريس ثقافة الإبداع والإبتكار، وبتحليل وتشخيص مختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لهذه المؤسسة، التي تهدف إلى تعديل وتغيير مختلف الأساليب والأنماط الإدارية

التي تواكب مختلف التطورات الحاصلة في إطار المحيط الذي تنشط فيه، مما يساهم في الأخير إلى زيادة كفاءتها وفعاليتها التنظيمية.

• عرض نتائج الدراسة:

أ- عرض النتائج الجزئية للدراسة:

1-أغلبية عينة الدراسة يؤكدون على أن مفهوم الثقافة الاتصالية يتمثل في تعزيز التواصل والتفاعل بين العمال على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو وذلك بنسبة تقدر ب34,37% التي تعمل على تسهيل العملية الاتصالية في إيصال المعلومات و البيانات إلى جميع المستويات التنظيمية التي تعمل على تحسين الفعالية التنظيمية، وذلك تبني استراتيجيات فعالة لخلق بيئة عمل إيجابية يسودها التفاهم و الثقة مما يزيد من رفع مستوى الفعالية.

2-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن نوع الثقافة الاتصالية السائدة هرمية (تحظى بقبول وثيقة العما) على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل ب40% التي تنعكس إيجابيا على الفعالية التنظيمية، وتساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على تسلسل إداري صارم تتدفق فيه القدرات من المستويات العليا إلى الدنيا، كما يدعم هذا النوع من الثقافة عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب ويحسن التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية و يعزز من وضوح الأدوار وتحديد المستويات بدقة لتقديم أفضل خدمة ما يزيد التزام العمال تجاه أهداف المؤسسة.

3- يجمع أفراد عينة الدراسة أن الايمان بالعمل الجماعي من أهم الخصائص في الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب22,41%، حيث تقوم الثقافة الاتصالية السائدة داخل هذه المؤسسة مبنية على التعاون الفعال و التواصل المستمر بين جميع الموظفين ، لتحقيق أهداف مشتركة و لتسهيل على العمال التكيف و التقيد بها لتطبيقها في الواقع التنظيمي و زيادة تنمية الروح

المعنوية مما يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية متفاهمة بعيدة عن الخلافات التي تعرقل الأداء المهني للموظفين لدى المؤسسة .

4- يبين أغلبية العمال أن أهداف الثقافة الاتصالية القائمة بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو تحقيق الرضا الوظيفي بنسبة 25,49% حيث يعتبر هذا الهدف شعورا إيجابيا لدى الموظفين اتجاه عملهم نتيجة تلبية احتياجاتهم ورغباتهم مما يعزز التزامهم وأدائهم في العمل وهذا ترتبط بعدة عوامل مثل بيئة العمل، نظام الحوافز، جودة التواصل وفرص التطوير المهني.

5-أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن الهيكل التنظيمي من أهم العوامل المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 39,28%، حيث يوفر اطارا واضحا للتواصل مما يعزز التنسيق والتعاون بين العاملين ويساهم في تحسين صورة المؤسسة وأدائها الاتصالي بشكل عام.

6- أغلبية أفراد المبحوثين يقرون أن الثقافة التي تتبعها مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو لنشر العمل الجماعي هي تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 54,05% حيث ينظر للعمل الجماعي كوسيلة فعالة لتعزيز التفاهم و تبادل الخبرات بين الأفراد، مما يخلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الثقة و الدعم المتبادل كما أن هذا التوجه يعكس جهود المؤسسة في ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع على الانخراط و المشاركة الفعالة مما يساهم في رفع معدلات الإنتاجية و تحقيق أهدافها بأكثر فعالية و كفاءة.

7-غالبية الأفراد المبحوثين يجمعون على الاتصال الرسمي كنمط الأكثر سيادة واعتمادا لدى الإدارة أثناء تواصلهم داخل المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 65,38%، حيث يتمثل الاتصال الرسمي بثلاثة أنواع رئيسية بناء على

اتجاه تدفق المعلومات داخل المؤسسة، الاتصال النازل، الاتصال الصاعد والاتصال الافقي وهذه الأنواع الاتصالية تكون مكتوبة ولها طابع رسمي وقانوني.

8- يؤكد أغلبية الأفراد المبحوثين على أن الوسائل الحديثة والوسائل التقليدية هي أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب57,40% حيث تتسم بالتكامل و التفاعل المستمر مما يساهم في تحقيق التنسيق ونقل المعلومات و الأفكار بسهولة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فعالية أكبر.

9- يبين أغلبية أفراد المبحوثين على أن نوع النمط القيادي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو النمط الديمقراطي بنسبة 47 %، مما يشجع على المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، ويمنحهم فرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم مما يعزز روح الفريق ويزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، كما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة من خلال تحفيز الابداع وتبادل الخبرات بين مختلف المستويات الوظيفية.

10- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن انتقال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو وذلك بفضل استخدامهم بفعالية للوسائل الاتصالية المستخدمة بنسبة تقدر ب 44% مما يساهم في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام ورفع مستوى الكفاءة في أداء المهام وتسهيلهم للوصول إلى المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية كمصلحة المالية والمحاسبة ومصحة الموارد البشرية.

11- أغلبية الافراد المبحوثين يجمعون بنسبة 80% بعقد الدورات التكوينية والتدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لاكتساب مهارات جديدة ومطورة مثل المهارات الإدارية والتنظيمية كإدارة الجودة والتخطيط الاستراتيجي، تقنيات التحسين المستمر، مهارات في خدمة الزبائن والتواصل كتقنيات التسويق وخدمات ما بعد البيع، فن التعامل مع الزبائن وحل النزاعات، لرفع مستوى الفعالية التنظيمية لتقديم منتجات وخدمات بكفاءة أكبر.

12- يجمع معظم أفراد عينة الدراسة أن الدورات التكوينية المخصصة لتحسين الأداء المهني للعمال والموظفين تتم بشكل سنوي على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 46,97%، تلعب دورا مهما في تحسين أداء العمال وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر، مما يعزز كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية أفضل.

13- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن تجسيد الفعالية التنظيمية يتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة تقدر ب 43,87% على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو والمتمثلة في تحسين الأداء، تحقيق رضا الزبائن وضمان استمرارية المؤسسة، كونها أمرا حاسما لنجاح أي مؤسسة يساهم في تحقيق الفعالية، وزيادة الإنتاجية لضمان التميز في الخدمات المقدمة.

14- غالبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأنهم أن تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو يعود إلى وضوح الأهداف والتوقعات بنسبة تقدر ب 21,42%، فكما كانت الأهداف محددة بدقة ومعلنة بوضوح، زادت قدرة الموظفين على تنظيم جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق النتائج المطلوبة، ومن خلاله يصبح من السهل تقييم الأداء وتحديد النقاط التي تحتاج إلى التحسين، ما ينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات وكفاءة العمل بشكل عام.

15- غالبية الأفراد المبحوثين يرون أن تحسين السرعة والجودة في كل المجالات من بين الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 35,89% ويعكس هذا التصور إدراكا متزايدا لأهمية الكفاءة والتميز في الأداء كعناصر حاسمة في تطوير العمل المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية، كما يشير ذلك إلى وعي الموظفين بدور التحسين المستمر في رفع مستوى الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

16- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن استغلال إمكانيات وقدرات الافراد والعمال وتحسين المناخ العام بالمؤسسة من أهم السمات الأساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب18,42%، و هذا يعود إلى الدور المحوري الذي تؤديه الموارد البشرية في تعزيز الإنتاجية و تحقيق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

17-أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن من أهم أساليب التحفيز المعتمدة من قبل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو لزيادة فعالية الأداء الوظيفي هي المكافآت المادية والمالية بنسبة تقدر ب 50%، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال، ويحفزهم على تحسين أدائهم وشعورهم بالانتماء أكثر للمؤسسة. مما يساعد المؤسسة على تحسين جودة خدماتها وضمان استمرارية تطورها في بيئة تنافسية.

18- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن أهم القيم الأساسية التي يأخذونها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية التنظيمية هو الشعور بالمسؤولية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بنسبة 27,08% فهي تعزز الالتزام في المهام الوظيفية و بالقوانين والإجراءات والتفاني في أداء المهام بشكل مسؤول ومنظم ، مما يساهم في بناء الثقة مع الاخرين و تحقيق الأهداف بفعالية ، فهو يتحمل المسؤولية عن الرسائل التي ينقلها ويسعى جاهدا لضمان وضوحها و موضعيتها مع الالتزام بالأخلاقيات و المبادئ الأساسية للاتصال الفعال لتحسين الفعالية التنظيمية .

19- غالبية الافراد المبحوثين يؤكدون على أن أهم الأسس و المبادئ السائدة على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز و المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية تتمثل في القيام بالواجبات على أكمل وجه بنسبة تقدر 36,84% و يؤدي إلى ذلك العاملين لأهمية الانضباط والالتزام المهني في بيئة العمل ،حيث يرون أن تأدية المهام بجدية و اتقان يعكس روح المسؤولية و الانتماء للمؤسسة ،كما يعزز من جودة الأداء ويساهم في تحقيق الأهداف

التنظيمية بكفاءة، إلى جانب خلق مناخ عمل مبني على احترام القواعد و تحقيق التناسق بين مختلف الوحدات الإدارية.

20- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن طبيعة المناخ السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء هو المناخ الإيجابي والفعال بنسبة تقدر ب 62% من خلاله يسود جو من التعاون والتواصل الجيد بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم على الأداء الأفضل ويعزز من الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

21- أغلبية الأفراد المبحوثين يرون أن من بين الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحديد أهداف مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هي توحيد الجهود بين مختلف المصالح والإدارات لتحقيق هذه الأهداف بنسبة تقدر ب 42,10% كما أنه يعزز من كفاءة الأداء ويقلل من التكرار والتضارب في المهام، مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة عمل تشاركية ومنظمة.

22- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن لتحقيق الفعالية التنظيمية حاولت مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على تشجيع فعالية المجموعة والعمل الجماعي بنسبة تقدر ب 41,86%، إدراكا لأهمية التناسق والتكامل بين الموظفين في تحسين أدائهم، كما وفرت بيئة عمل ملائمة تعزز الانخراط الجماعي إلى جانب تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تطوير المهارات الجماعية وتعزيز الانتماء بالمؤسسة وهو ما ينعكس إيجابا على الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

23- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون بأن تجسيد الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز يعد عاملا أساسيا في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتنمية المناخ التنظيمي بنسبة تقدر ب 41,66%، الذي من خلاله تسود القيم والاتجاهات والعلاقات بين

الموظفين وأساليب القيادة، فعندما يكون إيجابيا يشعر الموظفون بالراحة والانتماء للمؤسسة مما ينعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

24- يجمع معظم أفراد عينة الدراسة أن الركيزة الأساسية لتعزيز دور العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو هو التنسيق بين أعضاء المنظمة بنسبة تقدر ب 41,09%، إلى تحسين الانسجام بين الفرق و تسهيل تبادل المعلومات ، و تقليل التكرار في الجهود مما يسهل بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء و تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية . كما أن التنسيق الجيد يعزز من سرعة اتخاذ القرار و جودته ، و يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء أو النزاعات بين الأعضاء ، مما يجعل بيئة العمل أكثر إنتاجية و تعاونية .

25- أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون أن نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو هو زيادة مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية بنسبة 75,39%، حيث يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء بالمؤسسة مثلا زيادة في الرواتب، شهادات التقدير.

26- أغلبية الافراد المبحوثين يؤكدون أن من أهم العوامل التي يعتمدون عليها لزيادة الفعالية التنظيمية بشكل كبير هو توسيع نطاق العمل وتشجيع العاملين على تحمل مسؤولياتهم داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 34,52%، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء العام داخل المؤسسة ويعزز من كفاءة العمل الجماعي من خلال رفع درجة التفاعل والمسؤولية لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية.

27- أغلبية أفراد عينة الدراسة من جنس الذكور، يؤكدون على أن الشعور بالمسؤولية من أهم القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تقدر ب 25,60%، كونهم يتميزون بدرجة عالية من الجدية

والانضباط في العمل، فضلا عن ميلهم لتحمل المسؤوليات واتخاذ المبادرات التي تعزز من الأداء التنظيمي للمؤسسة.

28- أغلبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية الأولى (أقل من 30 سنة) يؤكدون على أن توحيد الجهود بين مختلف المصالح والأقسام لتحقيق هذه الأهداف من أهم الخطط والاستراتيجيات التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو بنسبة تمثل 50%، وقد عبروا عن قناعتهم بأن التنسيق المحكم والتكامل في أداء المهام بين الفرق العاملة يساهم في تحسين الأداء العام، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى الإنتاجية. كما أشاروا إلى أن وضوح الرؤية المشتركة وتوحيد المساعي نحو تحقيقها يعزز من روح الانتماء ويخلق بيئة عمل محفزة تدفع نحو تحقيق الفعالية التنظيمية المنشودة داخل المؤسسة.

29- أغلبية الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ن يؤكدون على أن تعزيز الاتصال الفعال من أبرز مظاهر المناخ الاتصالي الإيجابي التي تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية سونغاز بولاية تيزي وزو في تعزيز الفعالية التنظيمية بنسبة تمثل 50% وهذه الفئة تتسم بمستوى تعليمي متوسط ويعتبر الاتصال الفعال عاملا محوريا في دعم الفعالية التنظيمية، حيث يساهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وتقليل حالات سوء الفهم، وتعزيز التفاعل والتنسيق بين الفرق. كما أن وجود قنوات الاتصال واضحة وشفافة يعزز من شعور العاملين بالانتماء والثقة في المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على أدائهم الفردي والجماعي، ومن ثم فإن الاتصال الفعال لا يعد فقط أداة لنقل المعلومات بل يمثل ركيزة استراتيجية تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التفاهم والتعاون وهو ما تسعى إليه مؤسسة سونغاز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

30- أغلبية عينة الدراسة الذين لهم أقدمية مهنية (أقل من 5 سنوات) يؤكدون على أن التنسيق بين أعضاء المنظمة يعد من أبرز سمات العمل الجماعي مما يساهم بشكل فعال

في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو وذلك بنسبة تقدر ب 60%، حيث ينظرون إلى التنسيق كعامل أساسي يعزز الانسجام بين الموظفين، ويوفر بيئة عمل مناسبة تسام في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ب- عرض النتائج العامة للدراسة:

1- تؤدي العوامل السوسيو مهنية دورا مهما في تجسيد الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال تنسيق وتبادل المعتقدات والسلوكيات والادراكات والتفاعلات التنظيمية الاجتماعية والنفسية والثقافية في إطار نسق تنظيمي التي تأثر على فعالية العمل و أداء الموظفين و الكفاءة الإنتاجية ن و ذلك بتحسين العلاقات الشخصية و المهنية و تحفيز الابتكار والمشاركة بتقديم تقنيات تدريبية وتطويرية لتحسين مهاراتهم وتطبيق نظام تطبيق الأداء بالتركيز على هذه الجوانب الاجتماعية المهنية التي تعمل على رضا الموظفين وتحسين أدائهم زيادة الفعالية الإنتاجية للمؤسسة.

2- ساهمت القيم والأفكار والمعتقدات والاتجاهات السائدة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، وهذا من خلال خاق بيئة عمل محفزة ومواتية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، من خلال الالتزام بالنزاهة والتنسيق والانسجام المشترك بين مختلف المستويات التنظيمية، مما يعزز شعور الانتماء لدى الموظفين في أداء مختلف المهام المكلفة إليهم بالإضافة للقيم الجماعية والمشاركة والشعور بالمسؤولية.

3- اثرت العمل الجماعي والتشاركي والتعاوني في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو من خلال تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق وتبادل المعارف والتجارب، مما يساهم في تحسين العمليات الإدارية وتعزيز روح الفريق داخل المؤسسة.

4- أثرت طبيعة العلاقات القائمة بين العمال و المسؤولين في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، عندما تكون هذه العلاقات مبنية على الثقة والاحترام المتبادل فإن ذلك يعزز التواصل الفعال ويشجع على التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك مثل هذه العلاقات تعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات و التكيف مع المتغيرات حيث يكون كل فرد مستعدا للعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة .

5- دعمت المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو ثقافة الحوار والنقاش والتبادل والتواصل بين العمال والمسؤولين الإداريين في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تنظيم لقاءات دورية بين مختلف المستويات الوظيفية، وفتح قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل الآراء وتعزيز مبدأ الشفافية في نقل المعلومات. كما تعتمد هذه المؤسسة على أسلوب العمل الجماعي وتشجيع على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات فضلا عن توفير فضاءات للحوار المهني كورشات العمل والندوات مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

6- ساهم نمط القيادة ونوع الاتصال السائد في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز والكهرباء بولاية تيزي وزو، من خلال تبني القادة نهجا يشجع على المشاركة والتواصل الفعال بين جميع أعضاء الفريق، هذا ما يعزز الوعي بأهمية الفعالية ويشجع على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسينها وبالتالي يمكن أن يساهم نمط القيادة الذي يركز على التحفيز والتمكين في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

7- ساهمت الأساليب كالاتماعات والتقارير الندوات والوسائل الاتصالية في تحسين الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو من خلال توفير قنوات فعالة للتواصل بين أفراد المؤسسة لتبادل المعارف والخبرات وتعزيز روح الانتماء والولاء، كما

يمكن استخدام هذه الوسائل بمراقبة الأداء وتقديم التغذية الراجعة لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

8- ساهمت طبيعة الخطط والاستراتيجيات التي يتم اعدادها بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توفير قنوات تبادل المعرفة والمعلومات بين الفرق والأقسام المختلفة وتعزيز هذه الاستراتيجية التواصل المفتوح والشفافية بين الإدارة والموظفين مما يساعد على توجيه الجهود نحو تحسين العمليات لتحقيق الفعالية التنظيمية مثل استراتيجية الرقمنة وتحديد نظم المعلومات، تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة، إدارة المشاريع عبر فرق متعددة التخصصات.

9- ساهمت عملية التحليل الاستراتيجي لمختلف البيئة الخارجية و الداخلية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو في تعزيز الفعالية التنظيمية فمن خلال تحليل البيئة الداخلية تتمكن المؤسسة من تشخيص نقاط القوة التي يمكن استغلالها ونقاط الضعف التي تستوجب المعالجة ،مثل كفاءة الموارد البشرية، جودة التجهيزات، الهيكل التنظيمي، أما على مستوى البيئة الخارجية فإن دراسة العوامل الاقتصادية التكنولوجية، القانونية والاجتماعية تمكن المؤسسة من التكيف مع التحولات والمتغيرات المحيطة بها، مما يسمح باتخاذ قرارات استراتيجية فعالة و توجيه الموارد بطريقة مثالية ، و بالتالي يشكل هذا أداة دعم أساسية في صناعة سياسات مستقبلية قادرة على تحسين الأداء العام و ضمان الاستمرارية و التنافسية في سوق الطاقة .

10- ساعدت عملية تحديد ورسم الأهداف والأولويات داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز لولاية تيزي وزو في تجسيد الفعالية التنظيمية من خلال وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس تستطيع المؤسسة تحسين التنسيق بين مختلف المصالح وتعزيز روح العمل الجماعي والانسجام الداخلي، كما تسمح بتحديد المسؤوليات بدقة مما يعزز من آليات المتابعة والتقييم فإن ترتيب الأولويات يساعد المؤسسة على التعامل بفعالية مع التحديات وتكييف

استراتيجياتها وفقا للمتغيرات المحيطة بها، مما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق التنمية المستدامة.

11- من بين المعوقات المتعلقة بطبيعة الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الغاز و الكهرباء بولاية تيزي وزو من أجل تجسيد الفعالية التنظيمية نقص التكوين و التدريب لتطوير مهارات الاتصال لدى العمال، حيث يؤثر على جودة الرسائل المتبادلة و يزيد احتمالية حدوث صراعات أو سوء تفاهم إضافة إلى ذلك ضعف قنوات الاتصال الداخلي، حيث يؤدي ذلك إلى سوء فهم الأهداف ويؤثر سلبا على تنفيذها، غياب ثقافة الاستماع والحوار وهناك معوقات أخرى كالمعوقات المالية والإدارية والبشرية والمادية كضعف الوعي بأهمية الاتصال التنظيمي، عدم اعتبار الاتصال الداخلي أولوية في توزيع الموارد البشرية ... إلخ .

خاتمة:

تؤدي الثقافة الاتصالية دورا هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو، وذلك من خلال بناء استراتيجية مدروسة تنطلق من أسس سليمة وعلمية، تهدف إلى ترسيخ الفعالية التنظيمية ويتطلب ذلك توفير الإمكانيات المادية والمعنوية للموارد البشرية، بما يضمن تحقيق الفعالية في كافة الجوانب السلوكية والتنظيمية.

وتساهم هذه الثقافة في ترسيخ القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة، مما يعزز من بناء علاقات إنسانية واجتماعية قوية، ويؤدي إلى تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف المستويات الوظيفية. كما تعمل على تعزيز روح الابداع والابتكار لدى العاملين، وتشجيعهم على الارتقاء بأدائهم المهني، من خلال رفع كفاءاتهم وتفعيل قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل.

وتعد الثقافة الاتصالية عاملا محفزا لخلق بيئة تنظيمية منفتحة تشجع الحوار وتبادل الآراء والأفكار، وتقبل وجهات النظر المختلفة والنقد البناء. كما تساهم في الحد من الضغوطات المهنية والنفسية من خلال دعم روح الفريق وتعزيز التعاون بين الافراد، وتسعى المؤسسة بكل نشاط ومرونة لتحقيق خدمات ومنتجات ذات فعالية وكفاءة عالية، ويتوقف ذلك على وجود ثقافة اتصالية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والمشاركة والتطوير، وقادرة على تحريك قدرات ومهارات وكفاءات وطاقات الأفراد نحو تحقيق الأداء المتميز مما يؤدي إلى تحسين فعالية المخرجات وتبسيط العمليات والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو تحاول إرساء ثقافة اتصالية داعمة لتعزيز الفعالية التنظيمية، فهي تمثل جوهر المهام و العمليات داخل المؤسسة ، حيث تساهم في بناء بيئة عمل تتسم بالتعاون و التنسيق والانسابية في تدفق

خاتمة

المعلومات الامر الذي ينعكس إيجابا على كفاءة الأداء و اتخاذ القرار و تخدم مصلحة المؤسسة و الأفراد .و تعد أيضا عاملا أساسيا في تقليص فجوات التواصل بين مختلف المستويات الإدارية ، مما يعزز التنسيق و الانتماء المهني داخل المؤسسة ، ويشجع على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية . كما تساهم في تبني مبادئ وقيم الفعالية التنظيمية التي تصب في مصلحة المؤسسة والأفراد.

ومن أهم توصيات ومقترحات الدراسة:

- 1- يعد ضرورة تعزيز الثقافة الاتصالية لدى الموظفين أمرا أساسيا، من خلال ترقية وسائل الاتصال داخل المؤسسة لتغدو ممارسة تلقائية ويومية في سلوك الموظف الوظيفي.
- 2- تدريب الموظفين على مهارات الاتصال بتقديم ورش عمل ودورات تدريبية لتعزيز القدرة على تقديم واستقبال التغذية الراجعة بشكل بناء.
- 3- ربط أداء العمال وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال وضع معايير اتصالية واضحة ومحددة مثل: مهارات الاستماع الفعال، التواصل الإيجابي، احترام الزملاء والعملاء وحل النزاعات بشكل بناء ومدى التزامهم بتطبيق هذه المعايير عند أدائهم لعملهم وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية.
- 4- توعية الموظفين والعاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز حول مدى أهمية الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- 5- توفير جو وبيئة عمل مناسبة كالمكاتب والمقاعد المريحة، للموظفين حفاظا على نفسيتهم وعلى فعاليتهم الوظيفية.
- 6- تعزيز الثقة والحرية والاحترام بين الموظفين مما يمكنهم من إظهار وابداء مؤهلاتهم وقدراتهم ومهاراتهم في مختلف الوظائف والأدوار المسندة إليهم في إطار جو تفاعلي من العلاقات الإنسانية القوية وفق أسس تشاركية والتقدير المتبادل على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز.
- 7- يستوجب على مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو زيادة تعزيز الأسلوب الديمقراطي المتفتح من خلال فتح المجال للموظفين لإبداء آرائهم بكل ثقة وشفافية ووضوح وموضوعية.

8- يجب على مؤسسة سونلغاز إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات أثناء إحداث التغييرات التنظيمية لتعزيز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ن مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والابداع داخل المؤسسة.

9- ضرورة تنويع الوسائل والأساليب الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لما لها من دور محوري في ترسيخ الثقافة الرقمية وتعزيز التواصل الفعال بين مختلف الأقسام والموظفين بما يساهم في تحسين تدفق المعلومات ورفع الكفاءة الأداء التنظيمي.

10- ضرورة توفير منح وفرص عمل للفئة الطموحة من الشباب لبناء جيل جديد من الموظفين المتعلمين مما يعزز التنوع في فرق العمل، ومما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إزدهارا.

11- تعد ضرورة قياس الفعالية التنظيمية بشكل دوري أمرا محوريا لضمان استمرارية ونجاح العملية التغييرية داخل المؤسسة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر:

المعاجم والقواميس:

1. الخلفي سيد أحمد طارق ، معجم مصطلحات الإعلام إنجليزي عربي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008.
2. شحاتة حسن ، زينب النجارة، معجم المصطلحات التربوية عربي إنجليزي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
3. الفار جمال محمد ، المصطلحات الإعلامية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ثانياً: المراجع:

الكتب:

4. أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، دار الجامعية الإسكندرية، 2003
5. أبو زايدة حاتم ، مناهج البحث العلمي، ط2، مركز البحث المستقل، غزة، فلسطين، 2018.
6. أبو قحف عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993.
7. أحمد حسن ، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
8. إشراف محمد السعيد أحمد، الجودة الشاملة في المؤسسات بين ما بعد الحداثة والرؤية الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
9. أنجيس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية، الجزائر 2006
10. تيري ايغلتن ، الثقافة، تر: لطفية الدليمي، دار المدى للنشر والتوزيع، بغداد، العراق، 2018.

11. باشيوة لحسن عبد الله وآخرون، البحث العلمي (مفاهيم، أساليب، تطبيقات)، ط1، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع 2010
12. بلكير بومدين ، بوفطيمة فؤاد ، ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، من أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 8،9 مارس 2005.
13. بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006.
14. بوحوش عمار ، الذنبيات محمد ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2021
15. توفيق موسى وآخرون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان الأردن، 1995
16. جابر سامية محمد ، علم الاجتماع العام، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2003.
17. جلبي علي عبد الرزاق ، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003
18. حريم حسين ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط 3، دار حامد للنشر، عمان، 2006.
19. حسين سمير محمد ، بحوث الإعلام، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2006.
20. خليل موسى ، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، سوريا، 2005
21. راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2003.
22. الزبيدي محمد مرتضى ، تاج العروس، المجلد 09، دار صادر، بيروت، 2011
23. سلاطنية بلقاسم ، أسماء ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مدخل سوسولوجيا، دار الفجر للنشر والتوزيع جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

24. السيد عبد العاطي ، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
25. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، الأردن ، 2005.
26. شمس الدين محمد علي ، إسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007
27. شيبه شدون علي ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2007.
28. طلعت لطفي إبراهيم ، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
29. عبد الرحمن يسرى أحمد ، تطور الفكر الاقتصادي الجزء الأول ، شارع زكريا غنيم الابراهيمية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2003
30. عبود صمويل ، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982
31. عبيدات محمد ، دراسات الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتاب، القاهرة، 1983
32. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999
33. عساف عبد المعطي محمد ، الإدارة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1983.
34. عصفور أمل مصطفى ، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2008.
35. عصمت مطاوع إبراهيم ، الإدارة التربوية في الوطن العربي، دار الفكر للنشر والطباعة، القاهرة، 2003
36. العلاق بشير ، نظريات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ، 2010.
37. عليان مصطفى ربحي ، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2000

38. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004
39. غباشي نيقين أحمد ، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2017
40. القاضي محمد يوسف ، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019
41. القريوني محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
42. كاظم خيضر، الحرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
43. كامل مراد ممدوح ، التطور التنظيمي للاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، القاهرة ، 2016
44. الكساسبة وصفي عبد الكريم ، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري الأردن، 2001.
45. لعويسات جمال الدين ، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2003.
46. اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
47. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006
48. المحمودي محمد سرحان علي ، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب صنعاء الجمهورية اليمنية، 2019
49. مزاهرة منال هلال ، مناهج البحث الإعلامي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014،

50. المسلمي عبد الله إبراهيم ، "مناهج البحث في الدراسات الإعلامية"، دار الفكر العربي، مصر، 2008.
51. المشهداني سعد سلمان ، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
52. المصري سعيد محمد ،التنظيم و الإدارة ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ،مصر، 2002 .
53. المغربي كامل محمد ، الإدارة أصالة المبادئ، النشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان، دائرة المكتبة الوطنية 2007.
54. المهدي الطاهر، مبادئ إدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر، عمان، 2002.
55. نوفل محمد بكر ، التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
56. يسري محمد ، عبس إبراهيم ، الاتصال والسلوك الإنساني، دار البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 .
- المجلات:**
57. - بلقرع فاطنة ، "مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد: 7، 15/06/2018
58. بلمير سارة ، سعدي وحيدة ، "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، المجلد 6، العدد: 3، جويلية، 2021
59. بوبكر علام ، عبد العظيم بن صغير ،"أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة " ، مجلة السياسة العالمية ، الجزائر ، المجلد 5، العدد 2، جوان 2021 .
60. بوساحية هشام ، صحراوي جهاد ، "دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، جامعة العربي التبسي، تبسة، المجلد 05، العدد 03، 2021

61. بوعلي نور الدين ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد: 15، جامعة سطيف 02، 2014
62. حرايرية عتيقة ، تيطراوي خالد ، "تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة الصناعية"، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، العدد: 1، 2013.
63. حسين جاب الله ، "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة والطالب" مجلة الرصد المعرفي، أحمد بن بلة، جامعة وهران 01، المجلد 07، العدد 02، سبتمبر 2020 .
64. حمي عبد الستار ، عمروني حورية تزولت ، "الفعالية التنظيمية، دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات" مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد: 12، العدد: 1، 2020.
65. خلفه سارة ، بومنقار مراد ، "آليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، العدد: 2، جوان 2019.
66. رباب محروس عبد الحميد ، "مفهوم الثقافة التنظيمية، مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، جامعة القاهرة، مصر، المجلد: 1، العدد: 1، 2022
67. زحاف محمد ، "الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية-دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلة العلمية لعلوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، العدد 13، 2016،
68. زوزو رشيد ، "الثقافة التنظيمية الانتقال من ثقافة الفرد إلى ترسيخ ثقافة المؤسسة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي علي، جامعة البليدة 2، العدد: 9، حزيران 2017

69. سعال سوميه ، "الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد:35، 2018
70. سلطان بلقاسم ، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد:5، فيفري 2004.
71. عون الله صلاح الدين ، "مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية، العدد 54، جويلية 1987
72. مبارك سامي ، مشنان بركة ، "تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية " مجلة الاقتصاد الصناعي، الجزائر، المجلد 11، العدد 2، نوفمبر 2021
73. مسيلتي عويشة ، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي"، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، العدد: 12، 2017،
74. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، "علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية"، بحث منشور، مجلة المال والتجارة، العدد:353، سبتمبر 1998، على الرابط الإلكتروني التالي: elmaghrby.com/cv.html
75. نقي أحمد ، "المقابلة، الماهية، الأهمية، الأهداف"، مجلة أفانين الخطاب ، كلية الآداب واللغات، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة الجزائر، المجلد 1، العدد 2، ديسمبر 2021.
- المطبوعات:
76. بوشريبة محمد ، محاضرة في اقتصاد السوق، مطبوعة موجهة للطلبة السنة الثانية، تخصص علوم إقتصادية وعلوم تجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، 2020/2019
77. ميجريق فوزي ،مدخل اقتصاد السوق ،مطبعة الرمال ،الجزائر،2020.
- الأطروحات والرسائل والمذكرات:
- أطروحات الدكتوراه:
78. الأنصاري عبد القادر ، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم"-دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدر أدرار، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم،

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

79. بغول زهير ، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية، أطروحة دكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

80. بن حمود ناصر ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية بملبنة نوميديا، قسنطينة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة باتنة 1، 2017/2016

81. بوهلال فاطمة ، التوافق بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيره على فعالية المنظمة، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة معسكر، 2016/ 2015

82. تاويريت نورالدين ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005 .

83. حبيتر عبد القادر ، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية للضمان الإجتماعي ببلدية أدرار، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2022 /2021.

84. الشافعي مصطفى ، أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2022/2021.

85. قاسمي ناصر ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري-دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر، 2005/2004.

-رسائل الماجستير:

86. بوشلاغم حنان ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير ولاية جيجل، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.

87. تيطراوي خالد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العمال في المؤسسة الصناعية، دراسة حالة بمؤسسة الأقمشة الصناعية TIDAL المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2013/2012.

88. سالم إلياس ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005.

89. سويسي أحمد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بديوان العقاري بالأغواط، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012.

90. عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم

الإنسانية والإجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

91. عباس سمير ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين نظام القديم ونظام LMD دراسة ميدانية بجامعة مختار عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس الإجتماعي، تخصص: تنظيم وتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة باجي مختار عنابة، 2008/2007.

92. قريشي الزهرة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بالوادي، رسالة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص: علم الإجتماع منظمات، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإجتماعية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2016.

93. نفيسة فاطمة ، العلاقة بين النسق القيمي والدور الاجتماعي لدى المرأة التارقية- دراسة ميدانية بمدينة تمنراست، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2007 / 2008.

- المذكرات:

94. بلعويكات حورية ، استخدام تكنولوجيايات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال وعلاقات العامة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علوم الإعلام والاتصال جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

95. بلقاسم تسعديث ، بوعرابة دهيية ، استراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،دراسة تحليلية وصفية على عينة من العمال في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية تيزي وزو ،مذكرة شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال ، تخصص المؤسسات و المنظمات ، قسم علوم الإنسانية و الاجتماعية ،فرع علوم الاعلام و الاتصال ، جامعة مولود معمري تيزي وزو ، 2014-2015 .

96. بن شنب حنان ، دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية-دراسة حالة مديرية الحماية المدنية بالمدينة، مذكرة ماستر

- في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: إتصال وعلاقات عامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، 2012/2011.
97. بوتور فاطمة ، حسيب شهرزاد ، دور الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية - دراسة ميدانية بمقر بلدية الطاهر جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2020/2019.
98. بوخونة خديجة ، خنوف فاطمة ، الإتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة عياشي سعيد لإنتاج البلاط الطاهير، جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2016/2015.
99. بودهان آمنة ، بورويس نادية ، دور الإتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018/2017 .
100. العلمي إلهام ، هامل الزهراء ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة-دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر بولاية تبسة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2022/2021.
101. ولد فله بلال ، عيساوي عبد الله ، علاقة العلاقات العامة بتكوين الصورة الذهنية لدى الجمهور الخارجي بالمؤسسة الأمنية دراسة وصفية على عينة من جمهور ولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: اتصال تنظيمي، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2021/2020.

المقابلات :

102. مقابلة مع السيد سيدي معمر طاهر مدير مديرية سونلغاز بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز و الكهرباء لولاية تيزي وزو بتاريخ 09 أبريل 2025 ، على الساعة 13:00 المواقع الإلكترونية:

103. عيسى محمد ، موضوع منشور على الرابط الإلكتروني التالي:
<http://ahmany.com>

2-المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

المراجع:

الكتب باللغة الأجنبية:

104. -AbuJerad, L. Y. et al ,**Areviewpaper oF organizational culture in organizational permance**, InduststrialJornal of business and social science,London ,vol :1,N :3, 2011.
105. C, Bernard, **Thefunctions of the executive**، Cambridge، Mass ، Harvard University Press.
106. Lunenburg. F.C, **organisatinal culture Performance relationship, views of excellene and Theorys**, national forum of educationanl administratation and supervision Jornal, London ,vol :25 N :4,2011.
107. philippeBermoua, **A quoi sert la sociologie des organisations, sciences humaines**, n20série avril ,Paris,1998.
108. Ojo, **organizational culture and corporate permance, Impirical Evidence fromnegeria**, Jornal of businesssystems , governance and ethics ,victoria university,Nigeria ,vol :3 ,N :2,2010.
109. SeeShahzad. F et al, **Impact if organizational culture on organizational permanence** Interduciplinary, Jornal of contemporary, research on business,London, vol :3, N :9,2012, 2012.
110. Soffold, G.S, Culture traits, Strenght and organisatinal Performance-Movingbeyond culture The academy of management, review, London,vol :13,1998.

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة استبيان

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



استمارة الاستبيان

حول موضوع:

دور الثقافة الإتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الإقتصادية
-دراسة مسحية على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال تنظيمي

نههدف من خلال هذه الاستمارة إلى جمع البيانات والمعلومات لدراسة "دور الثقافة

الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية"

حيث نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة التي قمنا بتحديدنا بدقة وعناية وعليه يرجى

منكم الإجابة عنها بكل موضوعية وجدية، كما نعلمكم أن هذه المعلومات لا تستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط، وسنتعامل معها بسرية تامة.

المطلوب منكم:

1- القراءة المتأنية لكل سؤال.

2- وضع علامة x داخل إطار للإجابة المناسبة.

تحت إشراف الأستاذة:

فروجة موساوي

من إعداد الطالبتين :

-أمال حارب

-ربيعة فرفور

السنة الجامعية: 2024-2025

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 49 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة
من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي:

ثانوي متوسط جامعي التكوين المهني

4-الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: واقع الثقافة الاتصالية في مؤسسة سونلغاز

5-ما مفهومكم للثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

تعزيز التواصل والتفاعل بين العمال خلق الانسجام والتنسيق في أداء الوظائف
مجموعة من التصورات والأفكار التنظيمية الواجب احترامها
مجموعة من القوانين والمبادئ التنظيمية
مجموعة من الطقوس والعادات والممارسات التي تستقر مع الوقت بالمؤسسة
أخرى أذكرها.....

6-مأنوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

الثقافة القوية الثقافة الضعيفة الثقافة الهرمية الثقافة المهمة
ثقافة السوق الثقافة الإبداعية

7-فيما تتمثل خصائص الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

الحيوية والنشاط الإيمان بالعمل الجماعي الولاء وروح الانتماء
الاندماج والتأقلم المشاركة الإيمان بالابتكار والإبداع
روح المسؤولية
أخرى اذكرها.....

8- فيما تكمن أهداف الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

تحقيق الرضا الوظيفي تحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي

تجسيد ثقافة الإبداع والابتكار تجسيد مبدا الرقابة الإدارية تعزيز العمل

الجماعي

إمداد العمال والموظفين بالأسس والقواعد والخبرات اللازمة من أجل تحسين مستوى

الأداء الوظيفي

أخرى أذكرها.....

9- ماهي العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة الاتصالية على مستوى مؤسسة سونلغاز

بولاية تيزي وزو؟

العادات والتقاليد الهيكل التنظيمي القيم والأخلاق اللغة

الأنشطة ووظائف المؤسسة

أخرى أذكرها.....

10- هل تعمل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على نشر ثقافة العمل الجماعي؟

نعم لا

11- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" هل يساهم لك في:

تحقيق أهداف المؤسسة إنجاز الأعمال في وقت وجيز إثارة الصراعات التنظيمية

داخل المؤسسة ظهور جماعات تخلق نوع من التمرد داخل المؤسسة

أخرى أذكرها.....

12- مانوع الاتصال السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

الاتصال الرسمي الاتصال غير الرسمي كلاهما

13- ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

وزو؟

وسائل تقليدية وسائل حديثة كلاهما

14- مانوع نمط القيادة السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

النمط الديمقراطي النمط الفردي النمط التسلطي النمط الأوتوقراطي

غير واضح

15- هل يتم انتقال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟
نعم لا

16- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف يتم ذلك:

عدم وجود تشويش اتساع سياسة الشفافية ونشر المعلومات
فعالية الوسائل الاتصالية المستخدمة

أخرى أذكرها.....

17- هل تعمل مؤسستكم على عقد دورات تكوينية وتدريبية للعمال والموظفين؟

نعم لا

18- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل هذه الدورات:

يومية أسبوعية شهرية سنوية

المحور الثاني: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

19- فيما تتجسد الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

تحقيق أهداف المؤسسة تحديد طرق وأساليب تطبيق الاهداف والغايات بكفاءة
تحسين مستوى الأداء العام القيام بالوظائف والمهام بشكل صحيح
تبني الأهداف على الوضوح والموضوعية والإتقان

أخرى أذكرها.....

20- كيف يتم تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

وضوح الأهداف والتوقعات إدارة المواهب وتطوير القيادة التدريب والتطوير
تعزيز العمل الجماعي تعزيز المشاركة الجماعية اتخاذ القرارات
قياس وتحسين الفعالية

أخرى أذكرها.....

21- هل تقوم بأداء عملك على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بكل فعالية؟

نعم لا

22- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فيما يظهر ذلك:

القدرة على الابتكار سهولة العمل التحلي بروح المسؤولية

التحكم في التقنيات الاتصالية التمتع بالمهارة والقدرة على أداء العمل بشكل مناسب
القدرة على مواجهة التحديات والصعوبات في العمل
أخرى أذكرها.....

23- هل تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين يحقق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟
غالبا أحيانا نادرا

24- لتحقيق الفعالية التنظيمية ماهي الأدوار التي يتم التركيز عليها بمستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟
تحسين السرعة والجودة في كل المجالات وضع إستراتيجيات وتحديد سياسات وخطط طرق العمل التركيز على فعالية كل الموارد البشرية (أفراد أو جماعات)
تبني سياسة التغيير التنظيمي
أخرى أذكرها.....

25- هل تتسم الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالسمات والخصائص التالية؟
استغلال إمكانيات وقدرات الافراد (العمال) تحسين المناخ العام بالمؤسسة
الإستمرارية الشمولية التنويع والتعقيد
توفير الأمن الوظيفي بالمؤسسة الثقة في تحديد البرامج والأهداف
تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء الخاص والعام
أخرى أذكرها.....

26- فيما تتمثل أساليب التحفيز المعتمد عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى سونلغاز بولاية تيزي وزو؟
المكافآت المادية والمالية التقدير والاعتراف بالإنجازات
تشجيع التدريب والتطوير المهني توفير بيئة عمل مريحة
أخرى أذكرها.....

المحور الثالث: مساهمة الثقافة الاتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو

27- ماهي القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟
الشعور بالإنتماء العدل والمساواة الشعور بالمسؤولية التعاون والتضامن

الإحترام المتبادل الانضباط والإلتزام الصدق والنزاهة

أخرى أذكرها.....

28-كيف تساهم القواعد والمبادئ السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

الإبتعاد عن سلوك العنف التخلي عن الفوضى القيام بالواجبات على أكمل وجه
الالتزام بأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها

29-ماهي طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

إيجابي وفعال سلبي وغير فعال

30-إذا كان المناخ الإتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي إيجابي وفعال فهل يساهم في:

تعزيز الإتصال الفعال داخل المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين والحفاظ على الحيوية في المؤسسة تنمية المشاعر بالإنتماء والرغبة في العطاء

أخرى أذكرها.....

31-إذا كان المناخ الإتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي سلبي وغير فعال فهل يؤثر على الفعالية التنظيمية:

إنتشار الشائعات التي تضر بكرامة وسلامة العمال بالمؤسسة
إتساع الفجوة بين العمال وسوء التفاهم إنتشار الصراعات والخلافات وتسوية الحسابات مما يضر المؤسسة قلة تبادل الخبرات والتجارب مما يؤثر على عملهم

أخرى أذكرها.....

32-هل يتم وضع خطط وإستراتيجيات لتحديد أهداف مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي

نعم لا

33-إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يساهم ذلك في:

توضيح الأهداف والتركيز عليها من طرف الإدارة والعمال
توحيد الجهود لتحقيق هذه الأهداف معرفة أهم الطرق والأساليب الأنسب لتحقيقها

أخرى أذكرها.....

34- لتحقيق الفعالية التنظيمية هل حاولت مؤسستكم؟

إشراك العمال في عملية إتخاذ القرار تبني ثقافة التغيير والتعديل في الطرق
والوسائل الإبداعية تشجيع فعالية المجموعة والعمل الجاد
تهيئة أفكار جديدة الإعتماد على الرقمنة وتكنولوجيا الإتصال الحديثة
أخرى أذكرها.....

35- لتحقيق الفعالية التنظيمية هل اهتمت مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالإبداع التنظيمي؟

نعم لا

36- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" فهل يتجسد ذلك من خلال:

تبني أفكار جديدة ترسيخ سلوكات جديدة التجديد في أساليب القيادة
تحسين وتنمية المناخ التنظيمي
أخرى أذكرها.....

37- هل ركزت مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بتعزيز دور العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على؟

التنسيق بين أعضاء المنظمة إنشاء بيئة عمل متماسكة
تسخير المهارات الفردية لتحقيق الأهداف المشتركة
أخرى أذكرها.....

38- هل يساهم نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو؟

نعم لا

39- إذا كانت الإجابة بـ "نعم" كيف ذلك

زيادة مستوى الرضى الوظيفي زيادة مستوى الأداء الوظيفي والإنتاجية
زيادة الولاء التنظيمي
أخرى أذكرها.....

ملحق رقم (02): دليل المقابلة

المحور الأول: واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز

- 1- ما مفهومكم للثقافة الإتصالية؟
- 2- ما هي أنواع الثقافة الإتصالية السائدة في مؤسساتكم؟
- 3- فيما تتمثل اهداف الثقافة الإتصالية السائدة على مستوى مؤسساتكم؟
- 4- ما هي الخصائص الأساسية للثقافة الإتصالية السائدة في مؤسساتكم؟
- 5- كيف تعمل مؤسساتكم على تعزيز ونشر ثقافة العمل الجماعي والمشاركة الجماعية بين موظفيها؟
- 6- ما هي العوامل التي تؤثر على تشكيل الثقافة الإتصالية في مؤسساتكم؟
- 7- كيف تدعم مؤسساتكم تطوير الكفاءات المهنية من خلال تنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعاملين والموظفين؟

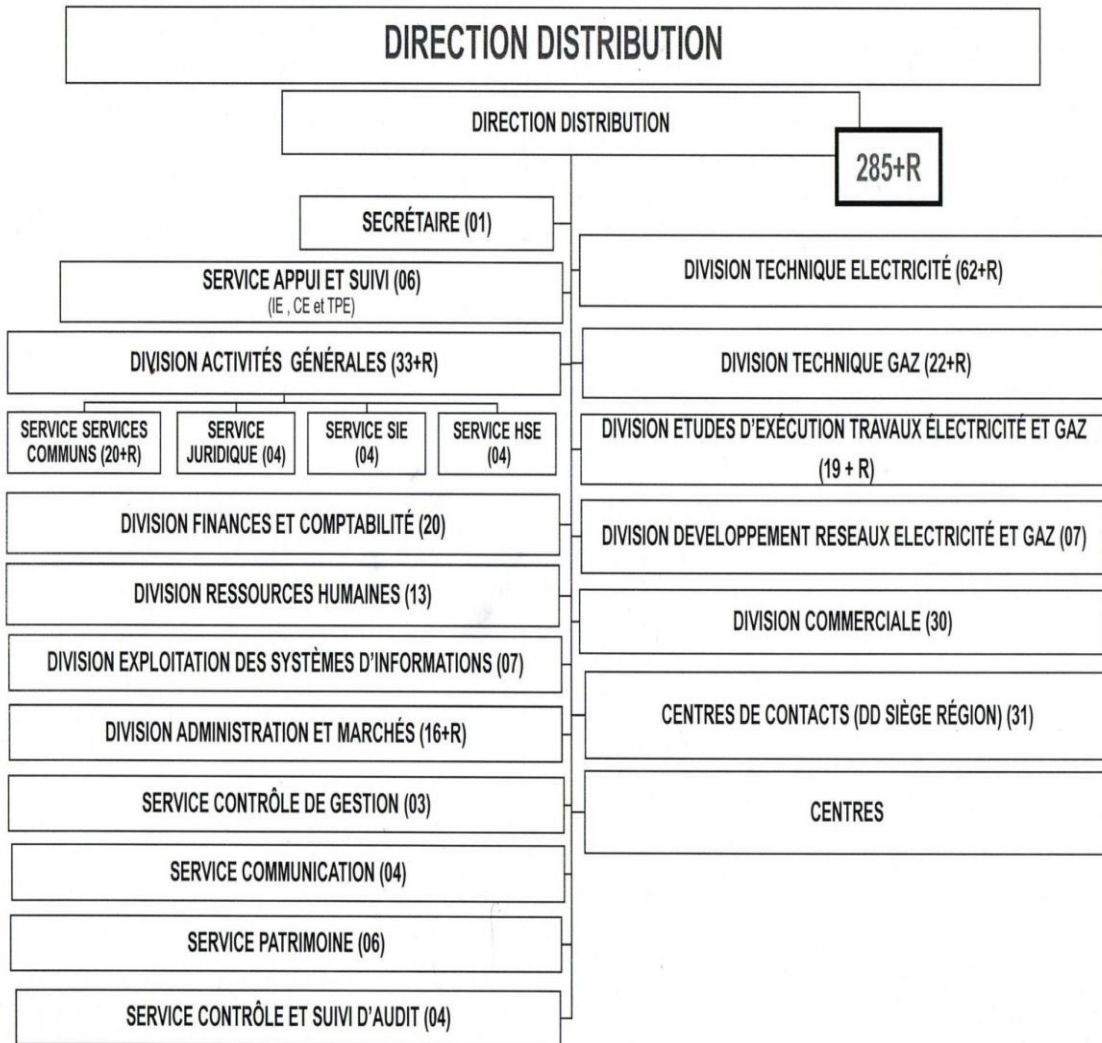
المحور الثاني: الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو

- 1- فيما تتجلى الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسساتكم؟
- 2- كيف يتم تطبيق الفعالية التنظيمية بمؤسساتكم؟
- 3- كيف تقيم مستوى كفاءتك في أداء مهامك الوظيفية داخل مؤسساتكم؟
- 4- ما هي الأدوار الرئيسية التي تركز عليها مؤسساتكم لضمان تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 5- كيف يؤثر تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين على الفعالية التنظيمية في مؤسساتكم؟
- 6- فيما تتمثل خصائص الفعالية التنظيمية بمؤسساتكم؟
- 7- ما هي أساليب التحفيز التي تعتمدون عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي في مؤسساتكم؟

المحور الثالث: دور الثقافة الإتصالية في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الإقتصادية سونلغاز

- 1- ما هي القيم أو المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها مؤسساتكم لتعزيز الفعالية التنظيمية؟
- 2- كيف تساهم القواعد والمبادئ المعتمدة في مؤسساتكم في تعزيز الفعالية التنظيمية؟
- 3- كيف تعمل مؤسساتكم على تعزيز العمل الجماعي لتحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 4- كيف تصفون طبيعة المناخ الاتصالي السائد في مؤسساتكم؟
- 5- كيف تعمل مؤسساتكم على تعزيز الإبداع التنظيمي لتحقيق الفعالية التنظيمية؟
- 6- كيف يساهم نظام الحوافز والمكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية في مؤسساتكم؟
- 7- لزيادة الفعالية التنظيمية ماهي أهم النقاط التي تركز عليها مؤسساتكم؟

ملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز SONELGAZ
بولاية تيزي وزو



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتويات |
|--------|---|
| | كلمة الشكر |
| | الإهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الاشكال |
| أ | مقدمة |
| | الإطار المنهجي للدراسة |
| 7 | إشكالية الدراسة وتساؤلاتها |
| 11 | أسباب اختيار موضوع الدراسة |
| 12 | أهمية الدراسة |
| 14 | أهداف الدراسة |
| 15 | نوع الدراسة |
| 17 | منهج الدراسة وأدواته |
| 21 | مجتمع الدراسة وعينته |
| 22 | حدود الدراسة |
| 23 | تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة |
| 35 | الخلفية النظرية للدراسة |
| 44 | الدراسات السابقة |
| | الإطار النظري |
| | الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الثقافة الاتصالية |
| 54 | تمهيد الفصل |
| 55 | المبحث الأول: مفهوم الثقافة الاتصالية |
| 56 | المبحث الثاني: أنواع الثقافة الاتصالية |

| | |
|-----|---|
| 59 | المبحث الثالث: خصائص الثقافة الاتصالية |
| 61 | المبحث الرابع: المتغيرات المساهمة في تشكيل الثقافة الاتصالية |
| 65 | المبحث الخامس: وسائل تطوير الثقافة الاتصالية |
| 67 | خلاصة الفصل. |
| 86 | الفصل الثاني: ماهية الفعالية التنظيمية |
| 70 | تمهيد |
| 71 | المبحث الأول: مفهوم الفعالية التنظيمية |
| 72 | المبحث الثاني: مؤشرات الفعالية التنظيمية |
| 74 | المبحث الثالث: خصائص الفعالية التنظيمية |
| 77 | المبحث الرابع: معايير الفعالية التنظيمية |
| 79 | المبحث الخامس: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية |
| 81 | خلاصة الفصل. |
| 100 | الفصل الثالث: الثقافة الاتصالية ومساهمتها في تحقيق الفعالية التنظيمية |
| 84 | تمهيد |
| 85 | المبحث الأول: تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية |
| 89 | المبحث الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء التنظيمي |
| 92 | المبحث الثالث: الاتصال التنظيمي والفعالية التنظيمية |
| 95 | المبحث الرابع: أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة |
| 97 | المبحث الخامس: مساهمة الاتصال التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي |
| 100 | خلاصة الفصل. |
| | الإطار التطبيقي |
| 104 | تمهيد |
| 105 | التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء SONELGAZ بولاية تيزي وزو |
| 109 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء SONELGAZ بولاية تيزي وزو |
| 110 | التحليل الكمي والكيفي للجداول |
| 110 | التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة |
| 182 | التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة |
| 228 | عرض النتائج الجزئية للدراسة |

| | |
|-----|-------------------------------|
| 236 | عرض النتائج العامة للدراسة |
| 240 | خاتمة |
| 242 | توصيات ومقترحات الدراسة |
| 245 | قائمة المصادر والمراجع |
| | ملاحق الدراسة |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول البسيطة والمركبة |
| | فهرس الأشكال |

فهرس الجداول:

| الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|--------|--|------------|
| 110 | يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الجنس | 01 |
| 111 | يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير السن | 02 |
| 113 | يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي | 03 |
| 114 | يمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير الاقدمية المهنية | 04 |
| 115 | يبين مفهوم الثقافة الاتصالية حسب عينة الدراسة | 05 |
| 117 | يمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 06 |
| 120 | يمثل خصائص الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 07 |
| 122 | يمثل أهداف الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 08 |
| 124 | يمثل العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 09 |
| 126 | يمثل مدى معاملة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على نشر ثقافة العمل الجماعي من عدمه | 10 |
| 127 | يمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية إتباع مؤسسة سونلغاز تيزي وزو لنشر ثقافة العمل الجماعي | 11 |

| | | |
|-----|--|----|
| 129 | يمثل نمط الاتصال السائد بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 12 |
| 131 | يبين أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 13 |
| 132 | يبين نوع نمط القيادة السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية بولاية تيزي وزو | 14 |
| 134 | يبين مدى كفاءة انتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 15 |
| 135 | يوضح كفاءة انتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 16 |
| 137 | يبين مدى الاعتماد على الدورات التكوينية و التدريبية للعمال و الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 17 |
| 138 | يمثل أوقات الدورات التكوينية و التدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال و الموظفين على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 18 |
| 140 | يوضح كفاءة تجسيد الفعالية التنظيمية على المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 19 |
| 142 | يمثل كفاءة مساهمة تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 20 |
| 144 | يمثل مدى قياس نتائج فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 21 |
| 145 | يوضح مستوى أداء العمال لعملهم وفق معايير الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 22 |
| 147 | يبرز كفاءة تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 23 |
| 149 | يوضح الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 24 |
| 151 | يبين السمات الأساسية التي تتسم بها الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 25 |
| 153 | يمثل أساليب التحفيز المعتمد عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 26 |
| 155 | يوضح الجدول القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 27 |
| 157 | يمثل أهم القواعد و المبادئ المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 28 |

| | | |
|-----|---|----|
| 159 | يبرز طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 29 |
| 161 | يبين المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز | 30 |
| 163 | يبين آراء أفراد المبحوثين حول كيفية تأثير المناخ الاتصالي السلبي السائد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 31 |
| 165 | يوضح آراء أفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الخطط و الاستراتيجيات لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 32 |
| 166 | يبين آراء أفراد المبحوثين حول الخطط و الاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 33 |
| 168 | يبين آراء الافراد المبحوثين حول كيفية محاولة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تحقيق الفعالية التنظيمية . | 34 |
| 170 | يمثل مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمه | 35 |
| 172 | يوضح تصورات العاملين حول تجسيد الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 36 |
| 174 | يبين مؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 37 |
| 175 | يمثل إجابات العاملين حول كيفية مساهمة نظام الحوافز و المكافآت في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 38 |
| 177 | يبين آراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 39 |
| 179 | يوضح أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين | 40 |
| 182 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول أبرز القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 41 |
| 186 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول أهم القواعد و المبادئ المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 42 |
| 190 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول أهمية المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز | 43 |

| | | |
|-----|--|----|
| 194 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول أبرز مساهمة الخطط و الاستراتيجيات لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 44 |
| 198 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول سعي مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تحقيق الفعالية التنظيمية . | 45 |
| 202 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول تصورات العاملين حول تجسيد الابداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 46 |
| 207 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول مؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 47 |
| 212 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول كيفية مساهمة نظام الحوافز و المكافآت في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 48 |
| 216 | طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة و آراء المبحوثين حول أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين | 49 |

فهرس الاشكال

| الصفحة | العنوان | رقم |
|--------|---|-----|
| 109 | يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 01 |
| 110 | دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس | 02 |
| 111 | دائرة نسبية تمثل توزيع الأفراد المبحوثين حسب متغير السن | 03 |
| 113 | دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي | 04 |
| 114 | دائرة نسبية تمثل توزيع الافراد المبحوثين حسب الاقدمية المهنية | 05 |
| 116 | دائرة نسبية تمثل مفهوم الثقافة الاتصالية حسب عينة الدراسة | 06 |
| 118 | دائرة نسبية تمثل نوع الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 07 |
| 120 | دائرة نسبية تمثل خصائص الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 08 |
| 122 | دائرة نسبية تمثل أهداف الثقافة الاتصالية السائدة على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 09 |
| 124 | دائرة نسبية تمثل العوامل المؤثرة في تكوين الثقافة الاتصالية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 10 |
| 126 | دائرة نسبية تمثل مدى معاملة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو على نشر ثقافة العمل الجماعي من عدمه | 11 |
| 128 | دائرة نسبية تمثل آراء الأفراد المبحوثين حول كيفية إتباع مؤسسة سونلغاز تيزي وزو لنشر ثقافة العمل الجماعي | 12 |
| 130 | دائرة نسبية تمثل نمط الاتصال السائد بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 13 |
| 131 | دائرة نسبية تبين أهم الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 14 |
| 133 | دائرة نسبية تبين نوع نمط القيادة السائد على مستوى المؤسسة الاقتصادية بولاية تيزي وزو | 15 |
| 134 | دائرة نسبية تبين مدى كيفية انتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 16 |

| | | |
|-----|--|----|
| 136 | دائرة نسبية توضح كيفية انتقال و انسياب المعلومات و البيانات بشكل واضح على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 17 |
| 137 | دائرة نسبية تبين مدى الاعتماد على الدورات التكوينية و التدريبية للعمال و الموظفين داخل مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 18 |
| 138 | دائرة نسبية تمثل أوقات الدورات التكوينية و التدريبية لتحسين الأداء المهني للعمال و الموظفين على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 19 |
| 140 | دائرة نسبية توضح كيفية تجسيد الفعالية التنظيمية على المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 20 |
| 142 | دائرة نسبية تمثل كيفية مساهمة تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 21 |
| 144 | دائرة نسبية تمثل مدى قياس نتائج فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 22 |
| 146 | دائرة نسبية توضح مستوى أداء العمال لعملهم وفق معايير الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 23 |
| 148 | دائرة نسبية تبرز كيفية تحسين نوعية الخدمة المقدمة لمختلف المستهلكين في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 24 |
| 149 | دائرة نسبية توضح الأدوار التي يتم التركيز عليها لتحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 25 |
| 154 | دائرة نسبية تبين السمات الأساسية التي تتسم بها الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 26 |
| 156 | دائرة نسبية تمثل أساليب التحفيز المعتمد عليها لزيادة فعالية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 27 |
| 158 | دائرة نسبية توضح الجدول القيم التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 28 |
| 159 | دائرة نسبية تمثل أهم القواعد و المبادئ المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 29 |
| 161 | دائرة نسبية تبرز طبيعة المناخ الاتصالي السائد على مستوى مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو | 30 |

| | | |
|-----|---|----|
| 163 | دائرة نسبية تبين المناخ الاتصالي الإيجابي و الفعال الذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز | 31 |
| 165 | دائرة نسبية تبين آراء أفراد المبحوثين حول كيفية تأثير المناخ الاتصالي السلبي السائد داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 32 |
| 167 | دائرة نسبية توضح آراء أفراد المبحوثين حول كيفية مساهمة الخطط و الاستراتيجيات لتحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 33 |
| 169 | دائرة نسبية بين آراء أفراد المبحوثين حول الخطط و الاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 34 |
| 171 | دائرة نسبية تبين آراء الافراد المبحوثين حول كيفية محاولة مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو تحقيق الفعالية التنظيمية . | 35 |
| 172 | دائرة نسبية تمثل مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بولاية تيزي وزو بالإبداع التنظيمي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمه | 36 |
| 174 | دائرة نسبية توضح تصورات العاملين حول تجسيد الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 37 |
| 176 | دائرة نسبية تبين مؤشرات العمل الجماعي في تحقيق الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 38 |
| 178 | دائرة نسبية تمثل إجابات العاملين حول كيفية مساهمة نظام الحوافز و المكافآت في تعزيز الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 39 |
| 180 | دائرة نسبية تبين آراء الافراد المبحوثين حول كيفية مساهمة نظام الحوافز و المكافآت في تحسين الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو | 40 |
| 182 | دائرة نسبية توضح أهم النقاط التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية سونلغاز بولاية تيزي وزو لزيادة الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين | 41 |