



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

الثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية:

دراسة في الدوافع والأداء

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر اتصال وعلاقات عامة

من إعداد الطالبة:

- عبادلية بثينة

- عديلي صفاء

لجنة المناقشة

| الصفة | الدرجة العلمية | الاسم واللقب |
|---------------|------------------|---------------|
| رئيسا | أستاذ مساعد-أ - | بن سلامة حكيم |
| مشرفا ، مقررا | أستاذ مساعد -أ - | بركان إلياس |
| ممتحنا | دكتورة | روايقية |

السنة الجامعية: 2021-2022م

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين فشكر الله العلي
القدوس على توفيقه على إتمام هذا العمل ، فهو عز وجل أحق بالشكر سبحانه وتعالى نقدم بالشكر
الجزيل إلى المشرف الأستاذ بركات إلياس الذي كان نعم الأستاذ والموجه بنا لهذا القيمة في
إتمام هذه المنكرة وجزاه الله كل خير ، كما نشكر عمال مؤسسة الحسن علي كل المعلومات
المقدسة من كل طرف في سبيل إتمام العمل .

إهداء

الحمد لله الذي أفاض علينا وزينا ختنا بالعلم والكرما بالقوى وراحمنا بالعافية أهدى عمره عملي هذا لئلا نضع إلى
سك علمنا مني إلى الحياة محله والعلم سلاح إلى تكمل الشئ الذي صنع مني طالبته علم ، ومستوى في
الأخلاق، إلى من أضاء دربنا نحو مستقبلي وبين النور في جوارحي إلى أبي الخوف حفظها الله ورعاها
وإطال عمره . إلى نبع الحس والحنان، إلى بلسع الربيع ، وبلسع جملتي في الحياة، إلى نبع الأمان والطمأنينة
الذي به عولنا وقوتنا وتجميعها سرنا في درب الأمل إلى أبي الغالية . إلى كل من كان سندا لي إخوتي
وأخواتي رعا، دربنا أوالحمم الله في وأسرهم . إلى من فرقا في في الحياة وبنوا متعلقا في قلبي
"جمي" و"جمي" و"جمي" الغلى الناس رصمهم الله وغفر لهم .
إلى من كان سندا لي سببا في إتمام هذا العمل وفرحتي بها زمينتي "صفاء".

"بشيرة"

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي عمرة جهدي إلى من جمع الكائنات في رعايته يسقينا قهوة من إلى من كل من أن الله ليقيم

لنا لحظة سعادة إلى من جعل الأضواء على دربنا ليمهد بي طريق العلم إلى العلى والكبير والبري

العزير، إلى من يسكنني الخرج منذ رحيلهما إلى روح "أمي" و"جدي" رحمهما الله وأسكنهما

فسيح جناتنا إلى أمي الثانية "عمي" أطال الله في عمرها وأسبغها نورك الصحة والثانية إلى

أخوتي قرة عيني أميرة.. سلمى.. ريمنا إلى نوال مودى ورفيقة دربي "ملاك" إلى الكونية قلمي

"رياح" إلى زميلي الذي شاركني هذا العود والحب والحب كل من سني طيلة هذا العشر "بيننا"

إلى جميع أفراد عائلتي الكبير والصغير

"صفا"

فخر سے (تعمیر) میں

| الصفحات | فهرس المحتويات |
|------------------------------------|---|
| | شكر وعرهان |
| | اهداء |
| | فهرس المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | ملخص الدراسة |
| | مقدمة |
| الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة | |
| 03 | 1. الإشكالية |
| 04 | 2. أسباب الدراسة |
| 05 | 3. اهداف الدراسة |
| 05 | 4. أهمية الدراسة |
| 05 | 5. تحديد المفاهيم الاصطلاحية والاجرائية للدراسة |
| 09 | 6. منهج الدراسة |
| 10 | 7. مجتمع وعينة الدراسة |
| 10 | 8. مجالات الدراسة |
| 11 | 9. أدوات الدراسة |
| 12 | 10. دراسات سابقة |
| 16 | 11. المقاربة النظرية |
| الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للاتصال | |

| أولاً: الاتصال كعملية | |
|--|--|
| 21 | 1- مفهوم الاتصال |
| 23 | 2- عناصر العملية الاتصالية |
| 23 | 3- أنواع الاتصال |
| 26 | 4- أهداف الاتصال |
| 26 | 5- أهمية الاتصال في المؤسسة |
| 27 | 6- عوامل نجاح العملية الاتصالية |
| ثانياً: الاتصال الفعال في المؤسسة ومعوقاته | |
| 28 | 1- مفهوم الاتصال الفعال |
| 29 | 2- عناصر الاتصال الفعال |
| 29 | 3- أهمية وأهداف الاتصال الفعال |
| 30 | 4- مهارات الاتصال الفعال وعوامل تحقيقه |
| 34 | 5- معوقات الاتصال الفعال |
| الفصل الثالث: الثقافة الاتصالية والتنظيمية | |
| أولاً: الثقافة التنظيمية | |
| 39 | 1- مفهوم الثقافة التنظيمية |
| 39 | 2- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية |
| 40 | 3- خصائص الثقافة التنظيمية |
| 41 | 4- أنواع الثقافة التنظيمية |
| 42 | 5- تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة |
| ثانياً: الثقافة الاتصالية | |
| 43 | 1- مفهوم الثقافة الاتصالية |
| 43 | 2- مميزات الثقافة الاتصالية |
| 44 | 3- خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية |

| | |
|--|--|
| 44 | 4- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية |
| 47 | 5- وسائل تطوير الثقافة الاتصالية |
| الفصل الرابع: الأداء والتحفيز | |
| أولاً: الأداء | |
| 51 | 1- مفهوم الأداء |
| 51 | 2- عناصر الأداء |
| 52 | 3- محددات الأداء |
| 53 | 4- أهمية تقييم الأداء |
| 53 | 5- تأثير الاتصال على الأداء |
| ثانياً: التحفيز | |
| 53 | 1- مفهوم التحفيز |
| 54 | 2- أهمية التحفيز وأهدافه |
| 55 | 3- طرق واساليب التحفيز |
| 57 | 4- تأثير الاتصال على التحفيز |
| 58 | 5- تأثير التحفيز على أداء العاملين |
| الفصل الخامس: الإطار التطبيقي | |
| أولاً: تقديم للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قائمة | |
| 65 | 1- تعريف المؤسسة |
| 62 | 2- معلومات هامة حول المؤسسة |
| 63 | 3- الهيكل التنظيمي |
| ثانياً: عرض بيانات الدراسة | |
| 69 | 1- تحليل البيانات الوصفية السوسيوديموغرافية |
| 69 | 2- تحليل البيانات الوصفية الخاصة بمحور الثقافة الإتصالية |
| 74 | 3- تحليل البيانات الوصفية الخاصة بمحور الأداء |

| | |
|----|--|
| 75 | 4_ تحليل البيانات الوصفية الخاصة بمحور التحفيز |
| | ثالثا : عرض النتائج والتحقق من فرضيات الدراسة |
| 77 | 1_ الخصائص السيكومترية لاداة القياس |
| 77 | أ_ إختبار ثبات أداة الدراسة |
| 78 | ب_ إختبار صدق أداة الدراسة |
| | 2_ التحقق من فرضيات الدراسة |
| 79 | أ_ تحليل النتائج وفقا للفرضية الأولى |
| 79 | ب_ تحليل النتائج وفقا للفرضية الثانية |
| 79 | ج_ تحليل النتائج وفقا للفرضية الثالثة |
| 81 | 3_ نتائج الدراسة |
| | خاتمة |
| | قائمة المصادر و المراجع |
| | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 32 | أهم مهارات الإتصال | 01 |
| 64 | أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس | 02 |
| 65 | أفراد عينة الدراسة حسب العمر | 03 |
| 66 | أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 68 | أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة | 05 |
| 69 | نتائج معامل برسون بين الثقافة الإتصالية و الاداء | 06 |
| 72 | نتائج معامل برسون بين الثقافة الإتصالية و التحفيز | 07 |
| 74 | نتائج معامل برسون بين الاداء و التحفيز | 08 |
| 75 | البيانات الوصفية للثقافة الإتصالية في المؤسسة | 09 |
| 77 | نتائج تحليل إختبار الفرضية الأولى | 10 |
| 78 | نتائج تحليل إختبار الفرضية الثانية | 11 |
| 79 | نتائج تحليل إختبار الفرضية الثالثة | 12 |
| 79 | إختبارات أداة الدراسة | 13 |
| 80 | إختبار صدق أداة الدراسة | 14 |

قائمة الاشكال :

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 63 | الهيكل التنظيمي | 01 |
| 64 | توزيع أفراد الدراسة وفقا للجنس | 02 |
| 66 | توزيع أفراد الدراسة حسب العمر | 03 |
| 67 | توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 69 | توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة | 05 |

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة " الثقافة الإتصالية الفعالة و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية " دراسة ميدانية بمؤسسة (الجزائرية للمياه وحدة قالملة) ، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع عمال المؤسسة بجميع مستوياتهم الإدارية ، تم سحب عينة تكونت من 40 عامل ، طبقت عليها أداة الإستبيان والمقابلة، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- إن مستوى الثقافة الإتصالية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المرجح لثقافة المؤسسة 3.59 .
- أن مستوى الأداء الوظيفي ومستوى التحفيز بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسط، حيث بلغ المتوسط المرجح للأداء 3.98 ، ومتوسط التحفيز 3.79
- يوجد أثر ودلالة إحصائية للثقافة الإتصالية في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الدراسة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإتصالية في تحسين التحفيز .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحسين أداء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة إتصالية ، اسلوك تنظيمي ، أداء ، تحفيز .

Summary:

this study aims to know the "effective communication culture and its relationship to organizational behavior", a field study at the (al-jazaeryia water unit, guelma) institution. the questionnaire, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- the level of communication culture in the institution under study was average, as the weighted culture of the institution reached 3.59, and the organizational values dimension occupied the first rank with an arithmetic average of
- the level of job performance and the level of motivation in the institution under study was average, as the weighted average of performance was ... and the average of motivation
- there is an impact and statistical significance of the communication culture in improving the performance of human resources in the study institution.
- there is a statistically significant effect of communication culture in improving motivation.
- there is a statistically significant effect of motivation in improving the performance of human resources.

key words :

.Communication culture, organizational behavior, performance, motivation

الحق من سرت

يعد الاتصال من المفاهيم الاجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة، ولا يمكن أن يستغني عليها الفرد فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الاتصال لتعبير عن أبعاده التفاعلية الاجتماعية، فالاتصال وسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات، وعلى اعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد منظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهامها المحددة، فلا يمكن أن توجد هذه المؤسسات في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكمة بنظام اتصالي يربط كافة فروعها وأجزائها في نسق موحد ومنظم.

وليس من المبالغة في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة، وكذا يعتبر العنصر البشري الثروة الأساسية في المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إجتماعية وبناء على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد والفعال يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في الإدارات بشكل خاص، من خلال تقنيات الاتصال الفعالة كالإنترنت، البريد الصوتي والالكتروني، الهواتف الذكية، مكنت الافراد والمنظمات من تبادل كميات ضخمة من المعلومات في ان واحد وفي وقت ضيق، إلا أن هذه المهارات تتطلب مهارات خاصة وتدريب لمستخدميها حتى يتسنى لهم تطبيقها واقعياً.

إن فعالية المؤسسة أو التنظيم تعكس مدى إحساس العاملين بقدرة الإدارة على تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إلتئامهم للمؤسسة، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء مما يساعد العاملين بتأدية مهامهم بجودة عالية والمواظبة في عملهم وتحقيق الاحترام المتبادل بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي.

ففي كل المستويات الإدارية اليوم تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لأجل تحقيق ثقافة اتصالية سائدة وتعزيزها وسط المؤسسة، فقد أصبح من الضروري في عصرنا الحاضر تأسيس وبناء ثقافة اتصالية داخل المؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، لنجاح مسيرتها وتحقيق أهدافها وخاصة إذا ما كانت في نفس المجال.

وهذه الفعالية لا تتكون الا من خلال ممارسات واستراتيجيات تعتمد عليها المؤسسة للكشف عن قدرات وخبرات التي يمكن للعامل أن يساهم فيها، ومن هذه الاستراتيجيات تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وللاتصال دور فعال في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار، والزيادة في تطوير وتحسين مستوى المؤسسة وصورته داخل البيئة التنظيمية وخارجها.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن يكون موضوع دراستنا "الثقافة الاتصالية الفعالة وعلاقتها بسلوكيات التنظيمية"

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1_الإشكالية:

تعرض المؤسسات اليوم الى العديد من المتغيرات البيئية، والتحديات الصعبة واشداد المنافسة عليها، جعلها تهتم وتركز أكثر على تطوير إمكانياتها وقدراتها الإنتاجية والخدماتية والبشرية، والتخطيط بدقة الى المستقبل ومع تطور وسائل الاتصال وأشكال التواصل أصبحت المؤسسات اليوم بحاجة الى مورد بشري فعال يسعى الى تحقيق أهدافها وتأدية مهامها والمحافظة على استمراريتها بإتباع تنظيم إداري، وهذا يتم من خلال عملية الاتصال بين مختلف أهداف الإدارة التي تقتضي الى اتباع طرق وأساليب وأشكال متباينة ومختلفة في الاتصال داخل المنظمة مع مختلف أعضائها.

وبالإضافة الى ذلك أصبح الاتصال يتطلب من المؤسسة بناء ثقافة اتصالية فهي تعد اليوم أحد الأدوات المهمة في المنظمات الحديثة، تشمل جميع أفراد المنظمة على ممارسات الاتصال الفعال حق يصبح طابعا سلوكيا متاحا وعاديا للجميع، حيث تسمح الثقافة الاتصالية بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد وإبراز نمط سلوكهم وطرق تفكيرهم، وقيم وعادات ترسخت في المنظمة التي يعملون فيها، فالثقافة الاتصالية أحد أهم الوسائل التي تعمل على تأثير أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وتفوقها وتميزها عن غيرها من خلال تحديد شخصية المنظمة، وانشاء نظام اتصالات قوي داخل المؤسسة.

ومما لا شك فيه أن وجود اتصال فعال داخل المؤسسات قد يساعد عمال المؤسسة على خلق جو تعاوني يؤدي الى تسهيل عملية تبادل المعلومات والآراء والمعتقدات، وإيجاد نوع من الفهم المشترك بين الأفراد العاملين يحفزهم على إنجاز أدوارهم بشكل عملي جيد، لذا فالاتصال دور مهم فالمؤسسة وعملية أساسية تقوم عليها كل الأعمال حيث لا تستطيع مؤسسة أن تدفع عمالها الى الابداع بشكل قوي وفعال ورفع كفاءات العمل والرضا عنه وتقاسم المعلومات والنقاش الحر والمتبادل دون الحصول على نمط اتصال ملائم وواضح يتماشى وطبيعة عملها يتمكن الموظفون من تأدية واجباتهم وتحقيق الاحترام بينهم وزيادة وحق انتمائهم للمؤسسة طريقة معينة للتواصل سواء مع بيئتها الداخلية أو الخارجية لتفادي المشاكل بين العمال وبين القائد والموظفين أو بين الزبائن والموظفين لتحسين الصورة الذهنية لعمال المؤسسة وإدارتها وخاصة خدماتها وتحقيق درجة عالية من فعالية التنظيم.

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي اثبتت أن فعالية الاتصال في أهمية تحفيز وتحسين وتحريك أداء ومردودية العامل، قد تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ودفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكونه من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وفضلا على الدراسات التي سلطت الضوء على الإتصال الفعال في

المؤسسة إلا أننا لمسنا غياب وجود دراسات ركزت على الثقافة الإتصالية وعلاقتها على هذين السلوكيين التنظيميين وإلى أي مدى يتغير هذا التأثير بتغير سمات هذه الثقافة الإتصالية .

ومن هذا المنطلق سعت هذه الدراسة إلى معرفة سمات الثقافة الإتصالية الإختلافات الحاصلة في الثقافة الإتصالية في جميع المؤسسات على إختلافها وكيفية تأثيرها على الأداء والتحفيز وهذا القصد على الوقوف ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة الإتصالية ترتبط بمؤسسة ذات خصوصية معينة لها تأثير على تحفيز وأداء الموظفين وتعزيز أداءهم.

وينبثق من هذه الإشكالية التساؤل الرئيس التالي :

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الاتصالية والسلوكيات التنظيمية المتمثلة في الأداء

والتحفيز؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإتصالية والاداء ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الإتصالية والتحفيز؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء والتحفيز ؟

وتنطلق دراستنا من الفرضيات التالية:

هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين الثقافة الاتصالية والأداء؛

هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين الثقافة الاتصالية والتحفيز؛

هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين الأداء والتحفيز.

2_ أسباب إختيار الموضوع:

من أهم مراحل تصميم البحوث العلمية مرحلة إختيار الموضوع التي تجعل الباحث يتناولها بالبحث المنهجي والجهد الفكري غير أن هذا الإختيار لا ينشأ من فراغ وإنما هناك جملة من الدوافع والإعتبارات التي تسبق إختيار موضوع الدراسة.

ولعل من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

- ميولنا لموضوع الثقافة الإتصالية الفعالة و صلتها بتخصص إتصال وعلاقات عامة؛
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

3_ أهداف الدراسة:

سنعينا من خلال دراستنا إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوجزها فيما يلي :

- مدى علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء الوظيفي لدى العاملين ؛
- التعرف على مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تحسين مستوى التحفيز داخل المؤسسة؛
- تبيان تأثير مستوى التحفيز على فعالية أداء العاملين .

4_ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية إختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للإتصال وخاصة الثقافة الإتصالية في المؤسسات والدور الكبير الذي تقدمه ؛
- التعرف على مكانة الثقافة الإتصالية الفعالة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قلمة وعلاقتها بسلوكيات العاملين وتطوير دوافعهم وتحسين أدائهم .

5_ المفاهيم الإصطلاحية والإجرائية للدراسة :

مفهوم الإتصال:

أ. لغة: تعني كلمة الإتصال communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني commnis، بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بالمعنى الشائع أو المؤلف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى "عام" أو مشترك ومن هذه المفاهيم يوضح لنا أن الإتصال عملية تتضمن المشاركة، التفاهم حول "موضوع، فكرة" لتحقيق "هدف، برنامج".¹

قد ورد مفهوم الإتصال في قاموس المحيط ولسان العرب على أنه كلمة مشتقة من "وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء " وصولا" وتوصل إليه أي إنتمى إليه وبلغه وهو أيضا المواصلات والبلاغ.²

¹مي عبد الله: نظريات الإتصال، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 2006، ص22.

²بطرس حلاق: السلوك التنظيمي، جامعة السو الافتراضية، 2020، ص40.

ب. اصطلاحا:

عرفه "بيرسون وستينز" بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والتجارب شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع، والتأثير في السلوك وإن عملية النقل هذه هي الإتصال¹. ويرى أيضا الباحث "جورج لندريج" أن كلمة إتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وهي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر كمنبه للسلوك كما أن السلوك الناتج عن هذا التفاعل قد لا يحدث نتيجة مجرد التعرض للرمز نفسه، بل لابد من تهيئة الفرد له².

كما عرفه "أنجل باركسون" بالقول أن: الإتصال هو عملية منظمة ونظمية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة، إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها³.

يعرف أيضا الإتصال أنه وظيفة دقيقة ومحددة، ألا هي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة، أو قضية أو فرد...، عن طريق إنتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد أو جماعة) باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل والمستقبل⁴.

مفهوم الثقافة:

أ. لغة: هي التمكن من العلوم والفنون والآداب⁵.

وتعني الفهم والإدراك والحدق والمهارة وهي كلمة عربية أصيلة ولفظة قرآنية يقول تعالى: "فإما تثقفهم في الحرب"⁶

(الأنفال 57)

ب. اصطلاحا: هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على العادات والمعتقدات أو العقائد والفن والأخلاق

والقانون والعادات وغيرها من القدرات أو العادات التي يكتسيها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع كما

تتضمن الأشياء المادية والفنون العلمية⁷.

¹ محسن علي عطية: تكنولوجيا الإتصال غي التعليم عن عبد، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص54.

² مؤيد نصيف جاسم السعدي: الوظيفة الإتصالية لموقع التواصل الإجتماعي، دراسة في موقع فيسبوك، ط1، دار ألفا للوثائق، الجزائر، 2016، ص36.

³ بشير العلاق: نظريات الإتصال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص14.

⁴ المرجع نفسه، ص14.

⁵ علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص238.

⁶ أحمد رشوان، حسين عبد الحميد: علم الإجتماع النفسي المجتمع والثقافة والشخصية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص29.

⁷ فوزي عبد الرحمان، علي المكاوي: دراسات في الأنثروبولوجيا الثقافية، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 2008، ص61.

ج. إجرائيا:

تعرف الثقافة أنها طريق خاص ومتميز لحياة الجماعة، ونمط متكامل لحياة أفرادها، أنها تعتمد على وجود المجتمع ثم تدمه بالأدوات اللازمة لا طراد الحياة فيه، بدائية أكانت أم حديثة¹.

مفهوم الثقافة الإتصالية :

إصطلاحا: هي تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والإتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن إعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها².

الثقافة الإتصالية الفعالة :

إجرائيا:

هي تلك العملية الإتصالية التي تكون داخل المؤسسة وتقوم على نقل وتبادل المعلومات بهدف تفاهم بين طرفي عملية الإتصال، تحدث التغيير في السلوك الفردي وتؤدي إلى التعاون بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والفعالية الإتصالية، وتتطلب خلق مناخ تواصلي ملائم في إطار الهيكل التنظيمي وتمكين العمل من النشاطات والفضاءات المفتوحة إضافة إلى انشاء فضاءات أخرى للإلتقاء وتبادل الأفكار والآراء.

السلوك التنظيمي:

أ. لغة: هو سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه³.

ب. اصطلاحا: الواقع أن كلمة سلوك متعددة فتشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والإنفعالي والإجتماعي الذي يقوم به الفرد، والسلوك يتمثل في النشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته، وطالما أن هناك حياة فهناك سلوك من جانب الفرد⁴.

¹ عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص28.

² هشام بوساحية، جهاد صحراوي: دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي الشريعة ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد05، العدد03، 2021، ص194. ز.

³ القاموس الجريد للطلاب: معجم عربي مدرسي ألفبائي، ص482.

⁴ فاروق عبد الله فليح، السيد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص29.

تعريف "سيفنلافي وواليس": هو الإهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها¹.

كما يعرف أيضا أنه دراسة ما يعمله الأفراد (سلوكهم) في المنظمة، وكيف يؤثر ذلك السلوك في أداء المنظمة، والمتمثل في الإنتاجية، الغياب، ترك العمل، والرضا الوظيفي².

وهو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى غي المنظمة وتشمل التقنية المستخدمة في المنظمة والهيكلة التنظيمي والبيئة التنظيمية والبيئة الإجتماعية خارج المنظمة³.

إجراءات:

هو الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاك بغيره من الأفراد داخل المنظمة المتمثلة في الأداء والتحفيز ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، إدراكات، انفعالات، إبداعات لتحقيق أهداف معينة.

مفهوم الأداء:

أ. لغة: تجد الإشارة بداية من الإشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من كلمة الإنجليزية (performer) والذي يعني تأدية العمل (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية⁴.

ب. اصطلاحا: الأداء أو الإنجاز أو الإنتاج هو القيام بتنفيذ العمل في إطار واجباته ومسؤولياته وفقا للمعدل المفروض أدائه من المحاور الكفاءة⁵.

وتعني كلمة أداء في قاموس المنجد، إيصال الشيء إلى المرسل إليه.

وعرف الأداء: بأنه ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظيا ومهارة وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرة الفرد أو عدم قدرته على عمل ما⁶.

¹ محمد الفاتح، محمد بشير المغربي: السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص11.

² منصور محمد إسماعيل العريفي: السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط2، صنعاء، 2013، ص17.

³ رباب فهمي، فوزي شعبان وآخرون: السلوك التنظيمي،، 2017، ص3.

⁴ إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرجير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013، ص104.

⁵ عبد القادر عبد الحافظ الشبخلي: هندسة الحوار، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011، ص83.

⁶ أبو حسين سامي أحمد: الإرتقاء بفاعلية التدريس، ط1، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2014، ص10.

إجراءات:

الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، وسعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة وأيضا الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته.

مفهوم التحفيز:

أ. لغة: حفز، يحفز فهو حافز والمفعول محفوز، حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه إلى الأمر على الأمر، حثه عليه وحركه، دفعه إليه¹.

ب. اصطلاحا: الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته².

هو مجموعة القوى التي تحرك الأفراد بأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.

أما الباحثة "فلفوني فازية": ترى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمة التابعة لها³.

إجراءات:

هي مجموعة القوى والسلوكيات التي يتخذها الفرد داخل المنظمة والتي من خلالها يسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

6_ منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه عبارة عن طائفة من القواعد العامة المصوغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل، ويمكن القول بان المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة⁴. اعتمدنا في الدراسة على منهج "العلاقات الإرتباطية" الذي يعد صورة وأحد أنواع المنهج الوصفي حيث أنه يصف العلاقة الموجودة بين متغيرين .

¹ أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص522.

² المرجع نفسه، ص522.

³ لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي؛ دار الثقف للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر العاصمة، 2016، ص12.

⁴ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات :مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث ،ط8، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص103

يعرف العساف البحث الإرتباطي بأنه " ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة ¹ وهو المنهج الذي يتناسب مع موضوع دراستنا هذا راجع إلى دراسة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة (الثقافة الإتصالية، الأداء، التحفيز)²

7_مجتمع الدراسة وعينته:

تعرف العينة بأنها "فئة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها، أو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث عينه".³

وحسب طبيعة دراستنا فقد تم إختيارنا لعينة متمثلة في جميع عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قالمة والبالغ عددهم 40 عامل ، و كون مجتمع دراستنا صغير هو ما يسمح لنا بإختيار طريقة المسح الشامل .

تعرف طريقة المسح الشامل كما يلي :

أسلوب جمع البيانات من كل فرد من أفراد المجتمع كما في الحال في التعدادات السكنية التي تقوم بها الدولة ، الإحصاءات اللازمة للبحوث المتابعة المتباعدة زمنيا يصعب إستخدام هذه الطريقة خلال فترات زمنية فريدة و ذلك لما تتطلبه من أموال و مجهودات إدارية ضمنية .⁴

8_مجالات الدراسة :

- المجال البشري: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة.
 - المجال الزمني: تمت الدراسة زمنيا على مرحلتين:
- المرحلة الأولى: خلال شهر مارس، وأثنائها قمنا بجمع معلومات حول المؤسسة
- المرحلة الثانية: تمت خلال شهر أفريل حتى أواخر شهر ماي، وفيها قمنا بتوزيع الإستمارات وجمعهم، وإقامة مقابلات مع بعض رؤساء المصالح وكان هذا في السنة الجارية 2022.
- المجال المكاني:

¹ . الرشيد سعيد وآخرون: مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الفلاح، عمان، 2007، ص77

²عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: المرجع السابق، ص 103

³دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي _أساسياته النظرية و ممارستها العلمية، ط1، دار الفكر للنشر و التوزيع، لبنان، 2000، ص305

⁴. كمال محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلاقات الإنسانية والإجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2006، ص 102.

تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء دراسته الميدانية، وقد أجريت دراستنا الحالية على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه المتواجدة بمدينة قالمة.

9_ أدوات الدراسة:

إنه لمن الضروري أن يستعين كل باحث في مجال بحثه بتقنيات معينة في جمع البيانات ولأن تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات الميدانية فإنها تمثل الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي، ولهذا فإن اختيار أدوات بحث ملائمة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة ولقد اعتمدنا في الدراسة على أداتين لجمع البيانات وهما الاستمارة والمقابلة

أ- الاستمارة: تعد الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات في البحوث الاجتماعية وأكثرها شيوعا وانتشارا لما تمتاز به عن غيرها من الأدوات الأخرى بالشمول والاتساع في اختصار الجهد والتكلفة وسهولة المعالجة. فهي عبارة عن نموذج يضع مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم توزيعها على المبحوثين، للإجابة عنها يتم اعادةها مرة ثانية إلى الهيئة المشرفة على البحث ويتم ذلك بمساعدة الباحث للمبحوثين على فهم الأسئلة أو تدوين الإجابة عليها¹

كما تعرف بأنها "أداة للتحقق من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة"²

وتعرف أيضا بأنها "وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوث الإجابة عليها سواء سجلت هذه الإجابات بمعرفة المبحوث وحده دون تدخل الباحث أو بمساعدة الباحث نفسه"³ ولقد استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قالمة وكانت تحتوي على أسئلة تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الاشكالية حيث اشتملت هذه الاستمارة على 40 تساؤل.

وقد تضمنت استمارة البحث المحاور الآتية:

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالثقافة الاتصالية.

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي.

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذيبات، منهجية البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008، ص114

² ربحي، مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91

³ علي عبد الرزاق الجبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص244

المحور الرابع: البيانات المتعلقة بمستوى التحفيز.

ب- المقابلة:

المقابلة في إصطلاح التربويين هي :

- علاقة دينامية وتبادل لفظي بين شخصين أو أكثر ؛
 - المقابلة محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين ، يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹
- ولقد استخدمنا المقابلة أثناء زيارتنا لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قلمة حيث قمنا بمقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية، المسؤولة عن خلية الإعلام والاتصال، رئيس مصلحة المحاسبة، رئيسة مصلحة الفوترة من أجل توضيح جوانب الاستمارة بمختلف المعلومات الضرورية حول مؤسسة البحث.

10_الدراسات السابقة:

● الدراسة الأولى:

دراسة الظاهري حاج بعنوان "الثقافة الإتصالية في المؤسسة العمومية" مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص إتصال وعلاقات عامة، بجامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم سنة 2018/2019.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول: ما واقع الثقافة الإتصالية في المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية مستغانم؟ وتفرعت إلى العديد من التساؤلات:

- ماهو الواقع الإتصالي بالمؤسسة؟
- ما طبيعة الثقافة الإتصالية وماهي الوسائل المعتمد عليها في الإتصال؟
- ما مدى إهتمام بالثقافة الإتصالية بالمؤسسة وما درجة ملاءمتها لأهدافها؟

ومن أهداف هذه الدراسة:

- التطرق إلى واقع الثقافة الإتصالية وكيفية إعداد خطط إتصالية لتأدية المهام الموكلة لكل فرد من أفراد المؤسسة.

بالنسبة للمنهج المتبع لهذه الدراسة: إستعان الباحث بالمنهج الوصفي والعينة العشوائية الطبقية.

¹ يوسف لازم كماش: البحث العلمي-مناهجه-أقسامه-أساليبه الإحصائية، ط1، دار دجلة للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص287.

واستعمل لجمع البيانات المقابلة، أما النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن الإهتمام بالثقافة الاتصالية ضئيل جدا وكذلك انعدام التخطيط الإستراتيجي لعناصر الثقافة الاتصالية بالإضافة إلى عدم وجود اهتمام كبير من طرف مسؤولي هذه المؤسسة العمومية بدور تكنولوجيات الإتصال في إيصال المعلومات للأفراد.

الدراسة الثانية:

دراسة لهشام بوساحية وجعاد صحراوي بعنوان: "دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية" (دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة) جامعة 8 ماي 1945 قلمة وجامعة محمد خيضر بسكرة) ، من مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد: 05/العدد: 03/أكتوبر 2021.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول: كيف ساهمت الثقافة الاتصالية في تفعيل وتطوير الإدارة الإلكترونية

داخل المؤسسة العمومية الجزائرية؟

وقد تفرعت إلى العديد من التساؤلات الفرعية هي:

- ماهو حجم الإهتمام بالثقافة الاتصالية للمؤسسة من قبل الموظفين الإداريين في استخدام وتفعيل الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات؟

- ما مدى مساعدة الثقافة الاتصالية بتقليل الخوف من استعمال الإدارة الإلكترونية والتعامل بها من قبل الموظفين؟

- فيما تتمثل أهم المعوقات التي تواجه تفعيل الإدارة الإلكترونية كوجه من أوجه التطوير التنظيمي وماهي طرق علاجها؟

ومن بين أهداف هذه الدراسة:

- التعرف على حجم الإهتمام بالثقافة الاتصالية للمؤسسة من قبل الموظفين الإداريين في استخدام وتفعيل الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات؛

- أما المنهج المتبع لهذه الدراسة هو المنهج المسحي الإجتماعي الشامل على الموظفين في مجال الإدارة الإلكترونية وقد بلغ عددهم 30 موظفا، وقد تنازل الباحث الملاحظة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات من المبحوثين.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

● أن مؤسسة البلدية باعتبارها مؤسسة عمومية خدمتية تقوم بالإهتمام بالعملية الاتصالية من كافة جوانبها إلى حد كبير خاصة إذا أرادت القيام بعملية تطوير عند محاولتها ادخال أسلوب الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات للموظفين.

● إن الإهتمام بالثقافة الاتصالية التي هي أحد عوامل نجاح المؤسسة تنظيميا يتطلب أيضا الإهتمام بمحور تلك العملية الاتصالية الذين هم الأفراد حتى يشعروا بمكانتهم داخل المؤسسة، وهذا ما تحاول فعله البلدية عن طريق اشتراك الأفراد الموظفين غي عملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى تشجيعهم وتحفيزهم.

الدراسة الثالثة:

دراسة دكتوراه لسعدي وحيدة وبلمير سارة بعنوان: "دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي" دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، الجلد: 06/العدد: 03/جويلية 2021.

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ماهو دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟ وتفرعت إلى العديد من التساؤلات:

● ماهي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟

● كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

ومن أهداف هذه الدراسة:

التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة باعتبار هذه الأخيرة نسق مفتوحا يتأثر بمختلف العناصر البيئية والكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي .

ومن بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة الثقافة الاتصالية هي نتائج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.

● التركيز على ثقافة اتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة؛

● اعتماد مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ومختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت والحوافز؛

● الحرص على الإهتمام بالقيادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الاتصالية باعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها؛

- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات الغير رسمية واعتماد الاتصال الشخصي كأحد قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة .

الدراسة الرابعة:

دراسة لحاج الله حسين وبن عبد الرحمان سيد غلي بعنوان "استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في عملية الثقافة الاتصالية بين الادارة، الاستاذ والطالب" من مجلة الراصد العلمي / مجلة علمية دولية محكمة/ تصدر عن جامعة وهران 01. أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد: 02 / سبتمبر 2020

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول: ما مدى استخدام الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز الثقافة

الاتصالية بين مختلف الأطراف المشكلين بها؟

وقد تفرعت إلى العديد من التساؤلات الفرعية وهي:

1- ما هو استخدام استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي كوسيلة للتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة على مستوى

الحقل الأكاديمي الجامعي؟

2- هل تؤثر جودة تكنولوجيات الاعلام والاتصال الرقمي على الثقافة الاتصالية في شقه المتعلق بتحسين عملية

التكويني؟

3- ما هي آليات تفعيل تكنولوجيات الاعلام والاتصال الرقمي على مستوى الجامعة الجزائرية؟

ومن بين الأهداف التي صممت من أجلها هذه الدراسة هي:

1- تشخيص واقع استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي كوسيلة للتواصل بين مختلف الأطراف الفاعلة على مستوى

الحقل الأكاديمي الجامعي؛

2- معرفة مدى تأثير الثقافة الاتصالية في شقها المتعلق بتحسين عملية التكوين بجودة تكنولوجيات الاعلام والاتصال

الرقمي؛

3- معرفة آليات تفعيل تكنولوجيات الاعلام والاتصال الرقمي على مستوى الجامعة الجزائرية؛

وفيما يخص المنهج المتبع فقد تطرق الباحث إلى المنهج الوصفي في دراسته باعتباره الأنسب لفحص

موضوع هذا البحث على العينة المتمثلة في مسؤولي إدارات الكليات والمعاهد، والطابة على مستوى جامعة لبويرة.

وقد طبق اسلوب الحصر الشامل نظرا لصغر حجم المجتمع.

وقد تناول الباحث المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات، أما من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال

هذه الدراسة توصل الباحث إلى:

- أن الاتصال الرقمي له تأثير كبير على الثقافة الاتصالية بين مختلف المكونات للحقل الأكاديمي على مستوى الجامعة، وأن استخدامات الجامعة الجزائرية لتكنولوجيات الاعلام والاتصال الرقمي مازالت بعيدة عن مستوى الجودة والتحكم وهذا ينتج خلل في التواصل بين مختلف شرائحها ومكوناتها مما ينتج عنه تداخل من سوء النظام والتسيير بسبب نقص تبادل المعلومة.

11_ المقاربة النظرية :

تعريف نظرية البنائية الوظيفية :

- هي ارتباط أنساق العلاقات الاجتماعية المنتظمة والتمايزة عن بعضها البعض بطرق مختلفة¹.
- وعليه يشير المصطلح لمساهمة شكل معين من الأنشطة المتكررة في الحفاظ على استقرار وتوازن المجتمع².

متطلبات النظرية البنائية الوظيفية:

- في إطار تحليلات النظرية البنائية الوظيفية المعاصرة نجد أن مستلزماتها حسب بارسونز كل نسق اجتماعي يهدف الى تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات التي تواجه استمرارته مما تطلب وجود عدد من المتطلبات التي تضمن هذه الاستمرارية وهي أربعة متطلبات:
- 1- التكيف: حيث يتطلب النسق التكيف مع البيئة التي تحيط به.
- 2- تحقيق الهدف: حيث يحدد هذا المتطلب الأولويات اللازمة لتحقيق أهداف النسق.
- 3- التكامل: بمعنى أن مكونات النسق لأفراد أو جماعات أو أنساق فرعية لابد أن تتكامل من أجل تحقيق الأهداف العامة وإنجاز الوظائف باعتبارها جزء من النسق العام.
- 4- المحافظة على النمط وإدارة التوتر: وذلك عن طريق طرح جملة من الخصائص التي تتمثل في المهارات، التخصصات، الحوافز المادية والمعنوية، السمات الشخصية للقيادات والأعضاء.

فرضيات النظرية البنائية الوظيفية:

- إن أفضل طريقة للنظر للمجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة، وأنه تنظيم للأنشطة المتكررة التي يكمل كل منها الآخر.

¹محمد عبده محجوب، أنثروبولوجيا الزواج والأسرة والقرابة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005م، ص38.

²حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، 1998م، ص43.

- - يميل المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي، بحيث لو حصل أي نوع من التنافر داخله فإن كل منها يكمل الآخر.
- - بعض الأنشطة المتكررة والنمطية في المجتمع ضرورية لاستمرار وجوده بمعنى أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلي الحاجات الملحة للنظام ودونها لا يمكن أن يستمر.
- - تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره فكل النماذج القائمة تلعب دورا هاما في الحفاظ على استقرار هذا النظام وتوازنه.
- - وإذا طبقنا هذه الافتراضات على وسائل الاتصال، نلاحظ أنها تقوم بأنشطة متماثلة ومتكررة تساهم في تحقيق التوازن للمجتمع، فمن الواضح أنها غدت جزئا مركزيا من هياكل المؤسسة الاجتماعية لأنها تمثل صناعة قائمة بذاتها، تغلغت بعمق داخل بقية المؤسسات¹.

إسقاط النظرية على الدراسة :

إن دراستنا المنصبة حول الثقافة الإتصالية الفعالة و علاقتها بالسلوكيات التنظيمية ، دراسة في الدوافع و الأداء ، محاولة منا معرفة و تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين الثقافة الإتصالية و الأداء و التحفيز ، ومن أجل هذا قمنا بإختبار المقاربة البنائية الوظيفية ، حيث تهتم هذه النظرية بتفسير المواضيع التي تغطي قطاعات واسعة من المجتمع ، كما أنها تدرس البناء و المؤسسات الاجتماعية و تستخدم هذه المقاربة مفهوم التوازن و التضامن و نظام تقسيم العمل لتفسير كيف يستمر النظام الاجتماعي و الذي يربط البناء كله هو " النظام " .

و بالعودة إلى إسقاط النظرية على دراستنا نجد أن الثقافة الإتصالية هي وظيفة إدارية ضرورية داخل المؤسسات بمختلف مجالاتها ، كونها خصصت لنفسها مكانة حتمية في الهيكل التنظيمي ، و هذا واقع لزرع و تعزيز روح الثقافة الإتصالية الفعالة داخل المنظمة ، و محرك أساسي لهذه الروح ، و تنمية الدوافع و تحسين الأداء .

يمكن إدراج البنائية الوظيفية كمرجعية أساسية للسيناريين الآتين :

- أن الثقافة الإتصالية و وظيفة رسمية في المؤسسة لها أهداف واضحة التي تسعى إلى تحفيز الموظفين و القدرة على إنجاز الأعمال المسطرة من قبل المنظمة مما يساعد على تقديم أداء أفضل .
- أن الوظيفية تؤكد على فكرة التكامل و استمرار النظام الاجتماعي بأسلوب مجدي و فعال يعكس إتجاهات إيجابية كخلق روح التعاون و التكامل داخل التنظيم مما يساعد على تقديم أداء جيد .

¹حسن عماد مكايو، ليلي حسن السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط2، الدار المصرية اللبنانية، 2001م، ص38.

التفصيل الثاني

درخت تفصیلی لایحه

تمهيد:

يعد الاتصال القلب النابض في المؤسسة، وأساس النظم داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على نشأة التعاون في العمل فيقوم بالتحفيز والتواصل والتأثير على سلوك العاملين، ومن خلال الاتصال تترجم الأرضية الثقافية للجماعة تتبادل المعلومات ونقل الخبرات، فعملية الاتصال لا تحدث في فراغ وإنما في إطار سياق ثقافي واجتماعي.

أولاً: الإتصال كعملية

1_ مفهوم الاتصال:

يرجع أصل كلمة اتصال Communication الى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي "مشترك" او "عام" وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة او التفاهم حول شيء او فكرة أو احساس او اتجاه او سلوك او فعل ما¹.

اصطلاحاً :

تعددت مفاهيم الاتصال حيث يرى الاداريين ان الاتصال هو: الوسيلة التي تتم بواسطتها تبادل او نقل المعلومات والأفكار، والحقائق والمشاعر من جهة الى جهة أخرى حت يتحقق الفهم الموحد وكذلك توافر نفس المعلومات والافكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال².

يعرف ايضا الاتصال عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما او اشخاص، بنقل رسالة تحمل معلومات، او الآراء او الاتجاهات او المشاعر الى الآخرين، لتحقيق هدف ما، عن طريق الرموز، لتحقيق استجابة ما، في طرف ما (او سياق/ بيئة اتصالية) بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش³.

وهناك اتفاق بين العلماء بأن الاتصال هو: كل ما يتعلق بانتقال الأفكار والمعلومات من فرد لآخر من جماعة لأخرى سواء كانت ذات طبيعة اجتماعية او ثقافية او علمية وسواء كانت تتصل بالناس أنفسه او البيئة التي يعيشون فيها⁴.

وكذا يعرف البعض الاتصال بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية او الذبوع والانتشار او الشبوع او المألوفة لفكرة او وموضوع او منشأة او قضية عن طريق انتقال المعلومات او الافكار او الآراء او الاتجاهات من شخص او جماعة الى اشخاص او جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد مفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين⁵.

1 حسن عماد مكاوي ليلي حسن السيد، المرجع السابق ، ص22.

2 محمود عبد الفاتح رضوان: الاتصال اللفظي وغير اللفظي، ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012، ص15.

3 صالح خليل ابو اصبح، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص16.

4 فاطمة حسن عواد: الاتصال والاعلام التسويقي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص16.

5 محمد ابو العلا: فن الاتصال بالجمهير النظرية والتطبيق، ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2014، ص15.

2_ عناصر عملية الاتصال

تتطلب عملية الاتصال مجموعة من العناصر مكتملة لبعضها، وبدون هذه العناصر لا يمكن لعملية الاتصال ان تتم بشكل مؤثر وفعال، وقد اتفق جميع الباحثين والمتخصصين في مجال الاتصال على مجموعة من العناصر وهي:

2_1 القائمة بالاتصال:

الذي قد يكون شخصا عاديا او معنويا، مؤسسة، او شركة، او وزارة... الخ وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال ويقوم بتوجيه رسالته الى شخص او اشخاص عديدين¹.

2_2 الرسالة:

و هي الفكرة او المعنى او المحتوى الذي ينقله المصدر الى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة او غير المنطوقة، وتتقف عملية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها².

2_3 قناة الاتصال:

اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية او كتابية او مرئية او حسية او جميعا، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلا المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل مرؤوسيه يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفهية التي أصدرها مسبقا واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الاتصال، وسرعة الاتصال وتكلفته، وهذا يؤدي الى زيادة كفاءتها³.

2_4 المستقبل:

فهو المستهدف بعملية الاتصال وهو في هذه الحالة القطاع السوقي المستهدف بالمعلومات ولكي تتم هذه العملية بنجاح على المرسل ان يحدد أفكاره لكي يجعل المستقبل بفهم الرسالة كما يرغب المرسل⁴.

¹ درهان الشاوي: الدعاية والاتصال الجماهيري عبر التاريخ، ط1، دار الفارابي، بيروت، 2012، ص22.

² محمود عزت اللحام: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص79.

³ ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016، ص292.

⁴ علي فلاح الزعبي: الاتصالات التسويقية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010، ص39.

2_5 التشويش:

هي تلك التشويشات والتحريفات غير المخطط لها والخارجة عن سيطرة المرسل، ومن هذه التشويشات التي تعيق المستقبل في فهم الرسالة او استقبالها¹.

3_أنواع الاتصال

نأخذ العماية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال وعادة ما تنفرج الى قسمين هما: اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

3_1الاتصال الرسمي:

هو الذي يتخذ انماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تقوم فيها ويقصد بها الاتصالات التي تتم في اطار القواعد التي تحكم المنظمة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي².

3_1_1 أنواع الاتصال حسب الاتجاه:

أ- الاتصال النازل:

هذا الاتصال يتدفق من قمة التنظيم الى أدنى المستويات الادارية وتتوقف عليه المنشأة، اذ انها بدونها تتوقف تماما عن أداء وظيفتها، وأنماط الرسائل التي تتدفق عبر شبكة الاتصال الهابط أي من الرئيس او المسؤول الى المرؤوسين تتضمن الموضوعات الآتية:

-توجيهات محددة حول تعليمات او مهمات حول أداء العمل.

- معلومات حول اجراءات المؤسسة وممارساتها.

- رجوع الصدى الى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم³.

ب- الاتصال الصاعد:

هو الاتصال الذي يتمثل في الرسائل الصاعدة من المرؤوسين الى رؤسائهم⁴.

¹ المرجع نفسه، ص40.

² محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006، ص138.

³ محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص45.

⁴ محمد منير حجاب: المرجع السابق، ص46.

ويهدف هذا الاتصال الى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الادارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين. أي كلما زادت الاتصالات الصاعدة كلما أدى إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها¹.

ت- الاتصال الأفقي:

والذي يعتبر اتجاهها أفقياً أي عندما يتم الاتصال بين الموظفين من نفس الرتبة أو المستوى الوظيفي الواحد مع اختلاف الأقسام بهدف التنسيق بين جهودهم².

كما ان هذا النوع من الاتصالات يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الادارية المختلفة خصوصاً اذا ما ركز على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3_2 الاتصال الغير الرسمي

وفيه يتم التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين في مؤسسة ما من تبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهتم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج مثل: اللقاءات الرسمية في مناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص³

3_2_1 أنواع الاتصال من حيث اللغة

أ/ **الاتصال اللفظي**: وهو الاتصال الذي يكون منطوقاً يدركه المستقبل بحاسة السمع، وقد بدأ هذا النوع من الاتصال عندما تطور المجتمع وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترميز إلى معاني محددة والاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ والرموز الصوتية⁴.

ب/ **الاتصال غير اللفظي**: أحد صور الاتصالات للتعبير وتبادل الرسائل والمعلومات دون استخدام الكلام أو الألفاظ وتتم الاتصالات في هذا النوع عن طريق حركات الجسم والمحيط السلوكي الذي يتحلل جو الاتصالات صور الاتصالات غير اللفظي الذي ذكرها جولد هابر

| | |
|----------------|-----------------------------------|
| * حركات الوجه | * الجسم وحركاته |
| * المس وأشكاله | * المظهر العام للجسم ⁵ |

¹ شعبان فرج: الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

² فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2004، ص52.

³ بوخية قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص48

⁴ الساحوري ناصر جمعة، مهارات الاتصال، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص63

⁵ هاني عوب: فن الاتصال في الادارة، ملتقى البحث العلمي، 1427هـ، ص29

3_2_2 أنواع الاتصال من حيث درجة التأثير:

أ/ الاتصال الشخصي

هو الاتصال الذي يتم بين مرسل ومستقبل، أو مرسل ومستقبلين، أو مرسلين ومستقبلين، وجها لوجه دون وسائل الاتصال حيث يتم استخدام الحواس الخمسة وتكثر هذه النوعية من الجماعات الصغيرة التي تنشأ بين أعضائها علاقات حميمة، والاتصال المباشر هو أفضل أشكال الاتصال أي يتوفر للمتصل فرصة التعرف على مدى تأثير رسالته¹

ب/ الاتصال الذاتي:

وهو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل المرء نفسه فهي إذن عملية شخصية بحثه يتم فيها مخاطبة الانسان لذاته، ولو تمنعنا النظر في أنفسنا، سندرك كم المرات نستخدم الاتصال الذاتي حينما نقوم بحاسبة يوم قضيناه في العمل²

ت/ الاتصال الجماهيري

يحمل في طياته جمع وسائل الاتصال الانساني على صعيد جمعي وجماهيري، الاتصال الشخصي المباشر (ما يطلق عليه العلاقات الاتصالية الأولية) الاتصال الجمعي المباشر كالخطابة والمسرح وغير المباشر كالسنيما، والاتصال الجماهيري غير المباشر (العلاقات الاتصالية الثانوية)، كالصحافة والاذاعة والتلفزة بالإضافة إلى وسائل الاتصال الجديدة كالأنترنت³

ج/ الاتصال الجمعي:

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الاسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ المحادثات، أو اتخاذ قرار أو حل مشكلة..... حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي⁴.

¹ أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص38

² صالح خليل أبو اصبح: العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص15

³ فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2002، ص29

⁴ حسن عماد مكاوي: المرجع السابق، ص31

4_ أهداف الاتصال

إن نجاح أي عملية إتصالية أو منظمة في تحقيق أهدافها يرجع الى نظام معلومات، فمن خلال ارتباطهم بالبيئة وتأثرهم بها وتفاعلهم معها يتمكنون من تحقيق أهدافهم وخططهم، وبالتالي فالاتصال هو لب العملية وجوهرها، حيث يسعى الاتصال الى تحقيق أهداف متمثلة في:

- إن الغرض الاساسي من عملية الاتصال، هو إحداث تغيير في البيئة، أو في الاخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين، لذلك يجب التمييز بين مستقبل مقصود، آخر غير مقصود¹، في عملية الاتصال إذ يجب أن تصل الرسالة الى الطرق المقصود وليس غيره حتى تؤدي الرسالة غرضها²
- هدفه إقناعي عندما يكون الهدف أساس تغيير وجهة نظر أو إقناع بشئ³
- يهدف الاتصال داخل المؤسسة التي تهتم بتعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة الأمر الذي يؤدي الى زيادة التفاهم والثقة مما ينعكس على زيادة الانتاج وتزويد العاملين بالمعلومات⁴
- تهدف عملية الاتصال الى الترويج للأفراد وتحقيق البهجة والاستمتاع لهم وقضاء أوقات الفراغ كما في المسارح والحفلات.
- تسعى عملية الاتصال الى اكتساب وتطوير وتدعيم وتحسين وتنمية خبرات ومهارات ومفاهيم ومعلومات حديثة ومتطورة باستخدام عناصر الاتصال المختلفة للأفراد يمارسوا مهام ووظائف في المجتمع⁵

5_ أهمية الاتصال في المؤسسة:

إذا كان للاتصال دور مهم في حياة الأفراد العاديين، فإنه لا يقل أهمية عنه في حياة المؤسسات، فهو يدفع المؤسسة لتحقيق غايتها وأهدافها. ومن خلال هذه النقاط نذكر أهمية الإتصال داخل المؤسسة:

- الاتصال نشاط اجتماع اداري وتقني داخل المؤسسة، حيث انه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.

- تعد عملية اتصال العمال ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة.

1 خصرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص32

2 المرجع نفسه، ص33

3 خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 1997، ص24

4 المرجع نفسه، ص25

5 نصيف فهمي منقريوس: الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة، ط1، دار المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2010، ص22

- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره¹.
- يتم من خلال عملية الاتصال نقل المعلومات والبيانات والاحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل او بآخر في اتخاذ القرارات وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها².
- يمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية ويقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة، أي ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية³.
- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الادارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء ونتاجية العامل.
- يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة.
- يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال⁴.

6_ عوامل نجاح العملية الاتصالية

- وجود رغبة وحافز لدى المرسل وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح.
- تحديد صيغة الرسالة ولا بد أثناء ذلك من توقع رد فعل المستقبل، والرسالة الناجحة هي التي تجيب على خمس أسئلة:

أ/ ماذا أريد من هذه الرسالة؟

ب/ متى أريد ذلك؟

ج/ أين أريده؟

د/ كيف أريد أن يتحقق؟

¹ خليل محمد حسن الشماع، ونظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2000، ص203.

² خليل محمد الشماع، ونظير كاظم محمود، مرجع السابق، ص204.

³ محمود حسن اسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الأهرامات، 2003، ص18.

⁴ بوعيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص56.

هـ/ لماذا أنا أريده؟

- إنجاز الرسالة فعلا وتنفيذها على أرض الواقع.
- استقبال المرسل اليه رسالتك.
- رد فعل المستقبل او المرسل اليه تجاه رسالتك وهو الهدف الذي تسعى لبلوغه والوصول اليه¹.

ثانيا : الإتصال الفعال في المؤسسة و معوقاته

1_ مفهوم الاتصال الفعال:

يعرف الاتصال الفعال بأنه عملية ارسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق الى حد بعيد للمعنى الذي يقصد المرسل².

يعرف بأنه ذلك الاتصال الذي يؤدي الى خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف معينة حتى تتحقق هذه الأهداف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة³.

ويعرف الاتصال الفعال كذلك بأنه عبارة عن مجموعة عمليات يقوم بها المرسل من جهة كالحديث المؤثر واستعمال لغة الاشارة والسؤال والمناقشة ويقوم بها المستقبل من جهة أخرى كالإصغاء او الاستجابة وغيرها⁴.

2_ عناصر الاتصال الفعال:

لكي تجعل اتصالاتك فعالا يجب ان تراعي ما يلي:

- يجب ان تتأكد في اعتبارك ان الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية انسانية .
- حدد أهدافك من الاتصال مع مراعاة الكيفية التي يمكن ان يفسرها بها الطرف الآخر.
- قبل الاتصال عليك ان تكشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر حسب مفاهيمه لأشياء ذات القيمة.
- الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجدي للرسالة .
- المقابلة الشخصية غالبا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم بكثير من المعنى.

¹ <http://www.eskchat.com>.

² شعبان فرج: الاتصالات، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص169.

³ محمد منير، حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص13.

⁴ محمود فتوح، سعادات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة، ص47.

- تذكر أنك تعبر عما تريد ان تقوله بعدة وسائل هي (الكلمات ووضع الجسم وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت والتركيز على المقاطع).

- لغة المشاعر والاحساسات تكون أغلب الاحيان أكثر اقناعاً من لغة العقل¹.
- تذكر تماماً انك مهما كنت حريصاً فإنك غير معصوم من الخطأ .
- عليك ان تعطي الطرف الآخر الثاني وقتاً كافياً للاشتراك في الحوار.
- حاول أن تتبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر.
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك وعلى أسبابه.
- ليكن كلامك في حدود العلاقة التي تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود².

3_أهمية وأهداف الاتصال الفعال:

3_1 أهمية الاتصال الفعال:

للاتصال أهمية بالغة في كافة المجتمعات الانسانية لأي فرد منا في عمله وفي الحياة بصفة عامة فالالاتصال هو الذي يجمع أطراف المجتمع بعضه الى بعض، وبدونه نكون أفراد نعتمد فقط على تجاربنا الذاتية لتعيننا على شؤون الحياة فالمقدرة على تحقيق الاتصال وتمير الافكار والتجارب والمشاعر هي التي أدت الى تطوير الجنس البشري وتتوقف هذه المهارة على نجاح الاختصاصي في ممارسته لدوره يعتبر الاتصال الفعال وسيلة في تحسين الأداء حيث يعتمد على خلق الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والمجتمعات والجماعات والمؤسسات والمجتمع³. فمهارة الاتصال مهارة انسانية فهي احترام الانسان وقيمة تفكيره ومشاعره ومن خلالها يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية، فامتلاك الفرد لمهارات الاتصال الفعال يجعله أكثر نجاحاً في مجموعة العمل وأكثر توجهاً للعمل الجماعي وتجعله أكثر قبولاً في محيطه مما يساعد في الحصول على الجهد وجعل حياته أكثر سهولة ومتعة⁴.

3_2 اهداف الاتصال الفعال:

¹ علاء محمد، القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، دار الاعصار الحلبي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010، ص48.

² علاء محمد القاضي، بكر محمد حمدان، مرجع سبق ذكره، ص49.

³ عبد الحميد عطية، محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003، ص44.

⁴ عبد الحميد عطية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص44.

وتنقسم الى اهداف رئيسية وأخرى فرعية:

أ_الأهداف الرئيسية:

- الإقناع : ويستخدم هذا النوع من الاتصال أكثر في مجال التسويق بهدف اقناع الطرف الآخر بقبول الفكرة او السلعة المعروضة.
- التفصيل او الابلاغ : ويهدف هذا النوع من الاتصال الى توصيل معلومات او معارف معينة يحتاجها الطرف الآخر اما للعلم بها او من أجل انجاز الاعمال الموكلة اليه ضمن مجال عمله.
- التعاون : ويتم من خلال الحوار بين أطراف عملية الاتصال من اجل ايجاد أرضية مشتركة لعمل مشتركة يحقق منافع مشتركة لكلا الطرفين.

أما فيما يخص الاهداف الفرعية فتمكن في النقاط التالية:

- تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشاكل.
- تقوية وتعزيز العلاقات بين اطراف الاتصال.
- اعداد رسائل أكثر اقناعا ووضوحا.
- تحقيق ارباح في مجالات عدة¹.

4_ مهارات الاتصال الفعال وعوامل تحقيقه:

4_1 مهارات الإتصال الفعال :

من أجل تفعيل عملية الإتصال مع الآخرين يجب على المرسل أن يتمكن من بعض المهارات وهي متمثلة في

النقاط التالية:

4_1 مهارة الانصات: يعرف بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس

المستقلة، ويتم ذلك بمعالجة الذهنية بالتقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث وبناء

على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال.²

4_2 مهارة الاقناع: الاقناع هو احدى المهارات اللازمة لأي فرد، ويعتمد بالأساس على مهارات الاتصال،

حيث تتطلب عملية الاقناع أن يكون تعرض للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط عليه، لأن ممارسة الضغوط

¹ غازي فرحان، ابو زيتون: اتصال الاعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتاب)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، ص29.

² مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص151

بهدف الإقناع تؤدي الى استشارة عوامل الرفض الداخلي لمضمون الرسالة مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب على القائم بالإقناع أن يركز على عملية الإقناع.¹

3_4 مهارة التحدث: لا تقل مهارات التحدث عن أهمية الانصات خاصة وأن الفرد يتولى باستمرار الحديث عن العمل والمشكلات المرتبطة به، وبالتالي يجب أن يقوم الفرد بتنمية مهاراته على كيفية التحدث بفعالية وفي نفس الوقت يتجنب الوقوع في الأخطاء الخاصة بالحديث، علاوة على توجيه الأسئلة الى المستمع بالطريقة التي تساعد في توصيل رسالته بشكل فعال.²

4_4 مهارة التفكير: لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق، وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال، لذلك يجب ألا يتعجل الفرد عرض فكرة أو مشكلة على رئيسه أو حتى مرؤوسيه، قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كانت اتصالاته عرضة لبعض مشكلات اساءة الفهم.³

4_5 مهارات الاتصال الشفهي: (اللفظي) وتشمل مهارات الاتصال الشفهي مهارتين هما:

أ/ مهارة التحدث: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

ب/ مهارة الاستماع: وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل

4-6 مهارات الاتصال الكتابي: (غير لفظي) وتشمل مهارتين هما:

أ/ مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.

ب/ مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة

فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.⁴

¹ شهرزاد بلخيري: دور الاتصال الفعال في تنمية المهارات البحثية لدى الطالب الجامعي)

² حميد الطائي، بشير العلاق: اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص104

³ حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص101

⁴ محمود فتوح، محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، الألوكة، ص26-27

الجدول رقم 01: : يوضح أهم مهارات الاتصال الفعال:

| | |
|--|--|
| <p>2- الانصات: ضرورة الانصات أو الاستماع الى الطرف الآخر والاستفادة القصوى مما يقوله ويرغب به</p> | <p>1- اللباقة: قدرة المتصل على التحدث و ابراز تعبيراته وقدراته والتمتع بكل امكانيات الذوق الرفيع في التعامل</p> |
| <p>4- التفكير: - فكر جيدا قبل التحدث - ابتكر افكار خلاقه - حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الآخر.</p> | <p>3- الاختيار: اختيار الكلمات المناسبة - اختيار الوقت المناسب للتحدث - اختيار الأسئلة والعروض - اختيار تحويل الرغبات والحاجات الى قرار الشراء</p> |
| <p>6- التوقيت: - حدد تماما متى ستتحدث (قد يكون السلوك أفضل) - اجث عن اشارة، ابتسامه، حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الآخر</p> | <p>5- السلوك: - تحدث بأسلوب راق وبكلمات رشيقه - تجنب السلوك القلق والمرتبك - الهدوء المتزن</p> |
| <p>8- التفاعل: ضرورة التفاعل مع الآخرين واشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبي احتياجاتهم وترغب صادقاً في حل مشاكلهم في اقل تكلفة ممكنة (من حيث الوقت والمال) اشعر فهم بالتفاعل الصادف وبشكل مستمر.</p> | <p>7- الاطار المرتب: - الترتيب المنطقي للكلام - الاتقان بعبارات الرشيقه وعبارات متصله وغير ركيكة وذات معان ودلالات واضحة وهادفة بوقت قصير</p> |

المصدر : محمود فتوح، محمد سعادات: مهارات الاتصال الفعال، الألوكه، ص26-27

4_2 عوامل تحقيق الاتصال الفعال:

__ يجب تنمية الرغبة في الاستماع:

يمكن التغلب على أكثر مشاكل الاستماع باتباع المسلك الصحيح، واعلم انه لا يوجد اطلاقاً أشخاص غير جديرين بالاهتمام، وإنما هناك مستمعون غير مهتمين بما يسمعون اليه.

__ التصرف بأسلوب المستمع المهم:

كن يقضاً، اجلس معتدلاً مائلاً للأمام (إذا استدعى الامر)، واجعل وجهك يشيع اهتماماً بما تسمع اليه.

__ الفهم:

لا تجعل استماعك لمجرد الاستماع فحسب بل استمع بغرض الحصول على فهم حقيقي لما يقال.

__ الاستحسان:

لا يجب أحد ان يقاطع الحديث الا عندما يدري المستمعون استحساناً وكن سخياً في ابداء الاستحسان وأعطى المتكلم شعوراً بأهمية، أعرب عن استحسانك بالإيماء والابتسام والتعقيب والتشجيع.

__ الامتناع عن الكلام:

لا يمكنك الاستماع والكلام في آن واحد، اجعل هدفك إيجاد الاتصال مع من نتحدث، فلا تتناوب معه بالدور.

__ التعاطف مع الشخص الآخر:

حاول ان تضع نفسك مكانه لتصل الى فهم وجهة نظره.

__ السؤال:

لا توجه الى الشخص الآخر او المستمع أسئلة قد تسبب له حرجاً.

__ التذكير:

ركز اهتمامك وتفكيرك على ما يقوله الشخص الآخر وعن ما يريد الاهتمام عنه او الاعراب عنه.

__ النظر الى من يتحدث معك:

يجب النظر الى حركات جسمه ووجهه حتى تستطيع التركيز وتبين اهتمامك بما يقول¹.

__ الافراط في ابتسامتك.

¹ سيد سالم، عرفة: الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2012، ص37.

_ضع العواطف جانبا.

_ تخلص من كل ما قد يشتهت انتباهك.

_ حدد العناصر الرئيسية للموضوع.

_ الاشتراك في المسؤولية عن الاتصال:

يتحمل المتكلم جانبا من مسؤولية الاتصال، ويقع على المستمع الجانب الآخر، فباعتبارك مستمعا لابد بذلك ان تلعب دورا هاما بمحاولة الفهم وبطلب الاضاحات اذا لم تفهم.

_التجاوب مع الافكار وليس المتحدث:

لا تسمح لموقفك من المتحدث ان يؤثر في تفسيرك لكلامه، حيث يمكن ان تأتي افكار جديدة من اشخاص قد لا ترتاح لمظهرهم او لشخصياتهم.

_استغل الفرق في السرعة:

حيث انك تستطيع ان تفكر أسرع مما يستطيع أي شخص ان يتكلم وعليك ان تستغل الفرق بين السرعتين لصالحك الى ان تتبع سياق كلامه واستعادة ما قال¹.

5_ معوقات الاتصال الفعال:

5_1/ معوقات متعلقة بالمرسل: وتتمثل في:

- قصور المرسل وعدم قدرته على صياغة الرسالة بوضوح.
- صعوبة تفاعله مع الآخرين.
- اصدار الاحكام المسبقة تجاه المستقبل.
- عدم قدرته على تخطيط الاتصال.
- عدم الاكتراث بالنتيجة او بالأثر المنتظر من عملية الاتصال².

5_2/ معوقات متعلقة بالرسالة:

¹ المرجع نفسه، ص39.

² ضماني، نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي ، اللارسمي) بين جمهور الاساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997، ص272.

قد تتضمن الرسالة التي تم ارسالها بعض الاخطاء بعض المواد التي تقلل من وضوح الموضوع، وينتج عن ذلك ان تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم التيقن يطلق عليه التشويش مثلما يحدث في العوائق التي ترتبط بالمؤثرات الخارجية مثل الضوضاء وارتفاع درجة الحرارة وشدة البرودة والتي تحول دون امكانية حدوث الاتصال بصورة جيدة¹.

5_3/ معوقات متعلقة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل كالتسرع في التأويل المقصود بالحديث.
- عدم الانتباه للحديث ككل والتركيز على عناصر منتقاة، مما يؤدي الى سوء تفسير المقصود بالرسالة.
- اصدار الأحكام المسبقة تجاه المرسل واتخاذ المواقف السلبية تجاه الرسائل الواردة اليه².

5_4/ معوقات متعلقة بالوسيلة:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة، حيث تفشل عملية الاتصال عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة او ضعيفة او غير متكاملة او غير متجانسة.
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة، حيث قد تتوافر لدى الافراد او المؤسسات وسائل اتصال متعددة، تقليدية والكترونية مثلا ويتم استخدامها بأسلوب سيء اما بسبب الجهل او الاهمال او سوء الادارة.
- المسافة التنظيمية او تعدد المستويات الادارية في المنظمة.
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال.
- سوء وضعف وسيلة الاتصال التي تؤدي الى تشويه عملية الاتصال او اضعافها.

5_5/ معوقات متصلة بالتغذية العكسية:

يمكن ايجازها في:

- الافتقار الى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث الى النتائج المرجوة منها.
- افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية، وهذا ما يحصل في ظل الادارات الديكتاتورية التي تفترض الالتزام الحرفي بالتعليمات دون أي مناقشة.
- ضعف بني الاتصال التحتية، او سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس اتجاهين.

¹ محمد سلامة غباري، عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991، ص31.

² منماني نادية، مرجع سبق ذكره، ص272.

- تعالي مرسل الرسالة على المستقبل وعدم الاستئناس بأراءه، وتحصل هذه الحالات في الادارة البيروقراطية او الديكتاتورية التعسفية¹.

خلاصة:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الاتصال ضروري في حياتنا عامة وفي المؤسسة خاصة، فلا بد من وجود اتصال جيد ومنظم في المؤسسة التي تطمح للرقى فتهتم وتحاول تطبيقه وتفعيله على أحسن وجه والنظر اليه على أنه أكثر من مجرد إيصال الأوامر واعتباره وسيلة هامة لتحسين وتطوير أداء العمال.

¹ بشير، العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 157.

الفصل الثامن

التجارة والتنظيمية

أولاً: الثقافة التنظيمية:

1_ مفهوم الثقافة التنظيمية :

يعرفها ويليام أوتشي بأنها: الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها ادارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والاجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الافكار الى الاجيال اللاحقة من العاملين¹.

ويرى إيليو جاك أن: ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئاً فشيئاً للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة.²

كما يعرفها روبنز بأنها "القيم المشتركة التي تؤثر على السلوك"³

ويعرفها المفكران John- Newstoumand بأنها "مجموعة الأشياء التي تشكل من العقيدة والفلسفة والقيم والمعتقدات وطرق التفكير والمعايير التي تجمع بين أفراد التنظيم"⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم والمعايير والسلوكيات والمواقف واتجاهات الأفراد وجماعات العمل بين الأفراد الموجودة في منظمة ما.

2_ أهمية و وظائف الثقافة التنظيمية:

1_2 أهمية الثقافة التنظيمية :

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مايلي :

- تعمل على ترسيخ أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه، أي أن الثقافة التنظيمية تشكل إطاراً فكرياً ومرجعياً يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقتهم.
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها

¹ علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف، عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص220

² إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006، ص12

³ محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007، ص257

⁴ المرجع نفسه، ص257

- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة اذا كانت تؤكد قيما معينة، مثل: الابتكار والتميز والزيادة والتغلي على المنافس.
- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الادارة وقيادة الفرق فلا يلجؤون الى الاجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب¹.

2_2 وظائف الثقافة التنظيمية:

يمكن حصر الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية في خمسة نقاط هي:

- الثقافة التنظيمية تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب دورا اساسيا في ايجاد الالتزام، والولاء بين العاملين للمنظمة التي ينتمون اليها وبتالي التغلب على الولاءات الشخصية، والمصالح الذاتية للعاملين والتي قد تتعارض مع الاهداف العامة للمنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- تمثل الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا للعاملين، كما تمثل المصدر الذي يعطي معنى واضحا وفاعلا لنشاط المنظمة.
- تعد الثقافة التنظيمية مصدر فخر، واعتزاز للعاملين بها خاصة اذا كانت تؤكد على قيم معينة مثل الابتكار والتميز، والتغلب على التنافسين².

3_ خصائص الثقافة التنظيمية :

- وتتضمن ثقافة المنظمة أبعادا وخصائص رئيسية ترتبط بعضها ببعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الأبعاد والخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى وهي:
- **المبادرة الفردية:** درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الافراد
 - **التسامح مع المخاطرة:** مدى تشجيع الاعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.³
 - **التوجيه:** الى أي مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
 - **دعم الادارة:** الى أي مدى تقوم الادارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005، ص313

² بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، ص30

³ جمال الدين المرسي: ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص15.

الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الانظمة والتعليمات ومقدار الاشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

الهوية: الى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
 أنماط الاتصال: الى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
 التسامح مع النزاع: الى أي مدى يتم تشجيع العاملين على اظهار اعلانات النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.¹

4_أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية تبعا للوظيفة الأساسية لكل ثقافة وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:

أ/ الثقافة التقليدية وتسمى الثقافة البيروقراطية: وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق اجراءات العمل الرسمية وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم والثبات، وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الادارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع.²

ب/ الثقافة الابداعية: تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الابداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

ج/ الثقافة المساندة: تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

د/ ثقافة العمليات: يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيما.

د/ ثقافة المهمة: تركز على تحقيق الاهداف، مثل انجاز العمل، وتهتم بالنتائج، وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.³

¹ عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، إشراف:

فايز علي الأسود، محمد الهاشم أغا، دراسة للحصول على درجة الماجستير، تخصص أصول التربية، غزة، 2012، ص85-86

² لعنان مسيكة: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية مبنية بجاية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01،

2013

³ بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الادارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي، المرجع السابق،

ص36

5_ تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة:

تشير العديد الدراسات الى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة على المنظمة منها:

أ- أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة:

أجرى Peters Watermanet حول خصائص المنظمات المتميزة على أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة التي تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع الى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعلمون على تحسينها¹.

ب- أثر الثقافة الشخصية التنظيمية على الهياكل التنظيمية:

تؤثر الثقافة التنظيمية في نوع الهيكل التنظيمي والممارسات الإدارية كالقيادة وإتخاذ القرارات والاتصالات... الخ، وأن ملائمة الهيكل التنظيمي لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق الفعالية للمنظمة كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة².

ج- تأثير الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز الأفراد في المنظمات ذات الثقافة القوية بالالتزام والانتماء للمنظمة، فالإجماع على القيم والاعتقادات يزيد من الإخلاص العمال وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بالنتائج الإيجابية عليها³ فقد يتبين من خلال هذا التأثير أن العمال يرتبطون ارتباطاً قوياً بالثقافة التي تمتلكها مؤسساتهم خاصة من ناحية القيم.

¹ بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004، ص374.

² المرجع نفسه، ص374، 75.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص340.

ثانيا: الثقافة الاتصالية:

1_ مفهومها:

تعرف على أنها: فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائط متعددة لهذا الغرض¹.

تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا 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 تبنيها المنظمة لحل مشكلاتها².

2_ مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية داخل المنظمة:

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

-التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

وقد أكد محمد بشير حمودي عن التأكيد على القيم الحالية للمنظمة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات وكما رأى أيضا ضمان سريان قيم المنظمة أي العمل بها، وكشف عن الاستفادة من القيم الأصلية التي حددتها المنظمة لنفسها أي مجموعة الأهداف القيمة الخاصة بالمؤسسة في مراجعة أداء الأفراد والجماعات تشجيعهم على تدعيم وتعزيز هذه القيم.

-أيضا التأكيد على أن إجراءات الاستقراء تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها. وتمثلها في سلوكهم كما أشار في الأخير محمد بشير حمود الى تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة³.

¹ جاب الله حسين، إستخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص68.

² هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي موظفي بلدية الشريعة ولاية ولاية تبسة)، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 03، 2021، ص194.

³ محمود بشير حمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021، ص292.

3_خطوات تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

هناك خطوات محددة لتشكيل الثقافة الاتصالية تأخذ التسلسل التالي:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الحاصلة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين.
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب العاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة¹.

4_المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة:

4_1-المورد البشري:

يقصد بالمورد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي الى المنظمة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفية، وقد أشارت أيضا بلمير سارة وسعدي وحيدة أنهم تحكّمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة والذي يستمد من ثقافة المؤسسين.

4_2-اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية²، والمعنى الوجداني للغة يكون في أعلى حالاته لدى التعبير عن المشاعر المتعلقة بالسعادة والفرح أو الحزن والغضب للأشياء، وتتراوح

¹ محمود بشير محمودي، المرجع السابق، ص292.

² بلمير سارة، سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جويلية 2021، ص30.

مستوى التعبير عن تلك الأحاسيس من التصفير والغناء دلالة على الفرح والسعادة وفي معظم الحالات يكون استعمال اللغة نوعاً من التنفيس عما في داخل الإنسان¹.

فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فإعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، بإعتبار اللغة جزءاً من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد²، وإن الهدف الرئيسي للغة هو توصيل المعنى فالناس يتحدثون لكي يعبروا عن معنى أفكارهم، ويستمعون لكي يكتشفوا معنى ما يقوله الآخرون³.

فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم الاتصالية.

واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما أكدت بلمير سارة وسعدي وحيدة أنها تتعدى ذلك إلى اللغة الغير منطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد والتي تبرر تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام⁴.

4_3 الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي حسب محمود سلمان العمليان هو الآلية الرسمية التي يتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوات السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك عرفه قاموس أو أكسفورد بأنه: العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل والتي تعين خصائصها وطبيعتها المنفردة⁵.

حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي والذي يحدد مدى مجال المركزية المتاح⁶.

4_4 نمط القيادة:

إن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص ما يحتل موقعا وظيفيا على هرم رأسي عادة ما يكون رسميا يتيح له الموارد اللازمة ليقود⁷.

¹ صالح قاسم حسين، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص38.

² بلمير سارة، سعدي وحيدة، المرجع السابق، ص27.

³ صالح قاسم حسي، المرجع السابق، ص39.

⁴ بلمير سارة، سعدي وحيدة، المرجع السابق، ص27.

⁵ عدنان ماشي والي، بناء الهياكل التنظيمية،

⁶ بلمير سارة، سعدي وحيدة، المرجع السابق، ص27.

⁷ كيث جرينت، القيادة، ط1، دار هندواي للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012، ص12.

وهي القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الاقناع وبالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بينها ات القائد والاتباع وخصائص المهمة¹ وتهدف الى 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، حيث أشارت الباحثتان أن نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة².

4_5 تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

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 العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة الذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور ومنافسة المؤسسات العالمية³.

4_6 نشاط المؤسسة:

يعرف نشاط المؤسسة بأنه "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرقابة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة⁴.

4_7 الطقوس الجماعية والاحتفالات:

تعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرجة" وذلك بهدف ثقافة اتصالية قادرة وقوية على نقل وتأمين مجموعة من القيم الى العاملين إضافة الى تقوية الشعور بالانتماء الى المؤسسة، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم فهي نشاطات مبرجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة.

¹ محمد الصربي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص124.

² بلمير سارة، سعدي وحيدة، المرجع السابق، ص27.

³ المرجع نفسه، ص28.

⁴ المرجع نفسه، ص28.

4_8 الرموز:

ترى الباحثان أن الرموز عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، كما أضفتا أيضا الى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية¹.

5_5 وسائل تطوير الثقافة الاتصالية:

5_1 مشاركة العاملين:

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، وكذلك رفع الروح المعنوية وتحفزهم على أداء أعمالهم.

5_2 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.

5_3 المعلومات عن الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة².

5_4 نظم العوائد والمكافئات الشاملة:

ولا يقصد بالمال وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية كما أنه يركز على الجوانب الذاتية وعوامل الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة³.

¹المرجع نفسه، ص29.

²محمود بشير محمودي، المرجع السابق، ص293.

³المرجع نفسه، ص294.

خلاصة:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل اتضح بشكل جلي الى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً يشمل جميع جوانب حياة المنظمة ويغطي باتساعه وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية والتنظيمية وأن الاتصال من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل هذه المنظمة.

الفصل الرابع

الدور والتخفيض

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز والأداء من المواضيع الأكثر أهمية في مجال الإدارة، وذلك لأن نجاح المنظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري باعتباره هو الذي ينجز المهام ويسعى جهدا لرفع أدائه، ونتيجة لهذه الأهمية تسلك المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز من أجل تغيير سلوك الفرد العامل ورفع أدائه وتحريك دوافعه بغرض ظهوره وتمييزه عن غيره في المؤسسة.

أولاً : الأداء

1_ مفهوم الأداء

في اللغة:

أداء أي تأدية أوصله، وقضاه أدى للأمانة من غيره وتأدية من حقه أي قضية¹.

التعريف الاصطلاحي:

يعرف الاداء الوظيفي بأنه قدرة الفرد على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها².

ويعرف هاينز الاداء الوظيفي بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال.

ويعرف ايضا الاداء الوظيفي هو المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة وما يحققه هذا الفرد سواء من ناحية

كمية وجودة العمل المطلوب او الوقت المحدد للقيام به³.

2_ عناصر الاداء الوظيفي:

للأداء عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في

قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المؤسسات وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الاداء

الوظيفي من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية وفاعلية الأداء الوظيفي وقد يمكن حصر تلك العناصر

في الآتي:

__ المعرفة لمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن

الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

__ نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة

على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء⁴.

__ البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر

¹ زايد راجع المنتصر: الامن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية (دراسة ميدانية في امانة العاصمة)، رسالة لنيل درجة الماجستير ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية الدراسات العليا ، الجمهورية اليمنية ، وزارة الداخلية ، 2020 ، ص13.

² المرجع نفسه، ص14.

³ فيصل بن فهد محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008، ص38.

⁴ رهام زيد الحلبي : مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين (دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2017، ص73.

في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه، اما العوامل الخارجية اشكل بيئة التنظيم للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الحضارية، السياسية، القانونية¹.

03_محددات الأداء:

3_1-محددات الاداء الداخلية:

نذكر منها:

- **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم الى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات تحفزه، عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء.
- **القدرات:** تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لاداء الوظيفة، كالقدرة والتحمل، وسرعته البديهية، أي لا بد من توفير هذه الخاصية في من يقوم بالأداء لأنها تؤثر مباشرة في عمله.
- **إدراك الدور:** يشير هذا الاتجاه الذي يعتقد الموظف أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله. أي توجيه جهد الموظف، بمعنى بتحديد بمدى فهمه للمهام التي يقوم بها وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها².

3_2محددات الاداء الخارجية:

- **منظمات العمل:** تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف، إضافة الى الطرق والأساليب والمعدات المستخدمة في ممارسة أعماله.
- **البيئة التنظيمية:** تشير الى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من (مناخ العمل، الاشراف، الأنظمة الادارية، السلطة...) أي ان جميع هذه العوامل مهمة في تحفيز دافعية العامل وبالتالي يزيد من ادائه³.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه، كالمنافسة الخارجية حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات والمهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية او السلبية او الايجابية وهذا يؤثر على أدائه⁴.

¹ عبد البارى ابراهيم: درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2003، ص97.

² ابراهيم محمد: إدارة الأداء وتقييم الاداء بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص133.

³ المرجع نفسه: ص114.

⁴ ابراهيم محمد: المرجع السابق، ص114.

4_ أهمية تقييم الأداء:

- يسهم تقييم الاداء في توفير الاساس الموضوعي والعدل لكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية والنقل، والتحفيز وغيرها.
- تأكد من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
- يعد تقييم الاداء أساسيا جوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى اداء موظف تمهد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته¹.

5_ تأثير الاتصال على الاداء:

- تقوم عملية الاتصال بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الاداء ورفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، واثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة.
- وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل الك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الاداء، وهذا لا يتم الا بالاتصال الفعال.²

ثانيا: التحفيز :

1_ مفهوم التحفيز :

- هي القواعد التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة لتمييز في الاداء الآخرين.
- الحوافز هي العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر.
- الحوافز هي الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها وأهدافها.
- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى المحركة في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته³.
- وقد عرفها " برسلون وستاير " بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف محددة⁴.

¹ فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص49.

² جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، الجزائر، 2003، ص4.

³ احمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الاول، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006، ص522.

⁴ ابو كشك، محمد نايف: الادارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص50.

وقد عرفها " السلمي " بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على اثارة تلك القوى الحركية للإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كما عرفها بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الاعمال الموكلة اليه على خير وجه، عن طريق اتباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية¹.

2_ أهمية الحوافز:

للحوافز اهمية كبيرة واثارة عميقة في سلوكيات الافراد التي توجهها، نذكر منها:

- تحسين صورة المؤسسة امام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تحسين العاملين بالعدالة، حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا من اجل تحقيق التميز في الاداء.
- اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، خاصة ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة².
- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين.
- تقليل اكاليف الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة، من دفع الافراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة³.

● تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجه الاداة.

● تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

● تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والانتاجية للعاملين⁴.

3_ أهداف الحوافز:

تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل تحقيق اهدافها المرجوة والمتمثلة في ما يلي:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج وجودة ومبيعات وأرباح.
- اشباع احتياجات العاملين المتنوعة وعلى الاخص بما يسمى بالاحترام والتقدير والشعور بالمكانة داخل المؤسسة.
- تخفيض التكاليف وتخفيض كميات الخدمات.

¹ حسن امثال وآخرون: مبادئ الاحصاء، جامعة الاسكندرية، مطابع كلية التجارة، الاسكندرية، 2002، ص120.

² فايز عبد الكريم الناطورن التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص115.

³ خضير بن زانة نوفل، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص11.

⁴ هادي مشعان، ربيع، غلم النفس الاداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص201.

- اشعار العاملين بروح الانتماء والولاء داخل المنظمة وذلك من خلال تحقيق العدالة والمساواة فيما بينهم.
- تحسين صورة المشروع امام المجتمع، وايضا تحسين نوعيته وجودته.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين¹.

4_ طرق وأساليب التحفيز:

1_4 طرق التحفيز :

إن التشجيع واثارة حماس وطاقات الأفراد يساعدهم على التواصل بين القادة والأفراد وحثهم بشكل دائم، ويمكن صياغة أهم هذه الطرق على النحو التالي :

•. الإلتناء :

اذا كان دافعنا الأساسي هو الإلتناء ، فهذا يعني أنا شديدو التأثير بالناس و نقدر الآخرين بشكل هائل ، و نجعل البشر في بؤرة عالمنا

• الإنجاز :

عندما يكون المرء مدفوعا بحبه للإنجاز، يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج وقد تعني النتائج هنا النجاح في العمل و تعني أيضا النجاح في العلاقات.

• توفر مجموعة من الدوافع :

من الضروري أن نتأمل ونفحص الدوافع الأساسية الفردية التي تحرك الناس، لكن معظم الناس لديهم أكثر من دافع، وقد يكون الدافع قويا بقدر كاف ويكون الخليط الناتج عن الدافعين أكثر تأثيرا.

• التعامل مع دوافع الآخرين :

من الحقائق البديهية أنه عندما نعرف دافع الإنسان فإن معرفتنا هذه ستحسن علاقتنا به².

4_2_ أساليب التحفيز:

تتمثل أهم أساليب التحفيز في النقاط التالية :

¹ مدحت محمد ابو، الادارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة 2012، ص178.

². ابراهيم الفقهي : قوة التحفيز ، ط 1، ثمرات للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2011، ص 17 .

- التعرف بدقة على أهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة واضحة لعمالها.
- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس.
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
- التعرف على إمكانيات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية.
- تشجيع المشاركة و روح التعاون .
- تقديم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة.
- يجب أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.¹

6_ تأثير الإتصال على التحفيز:

إن المؤسسة نسق إجتماعي يضم أفراد يتفاعلون كرؤساء و مرؤوسين و زملاء وفقا لمزيج من القيم و الإتجاهات الشخصية و الدوافع و السلوكيات ، و يتكون هذا النسق الأكبر من مجموعة أنساق فرعية متساندة وظيفيا ، و من بين هذه الأنساق نسق العلاقات الإتصالية ، فقد توصل العلماء و الباحثون إلى أن الإتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه جميع صور التفاعلات الإجتماعية في التنظيمات الإجتماعية.²

كما تحرص الادارة الحديثة الاتصال الفعال بالعاملين معها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والارشاد والاعلام لكي تقيم معهم جسرا من المعرفة والثقة المتبادلة، ويتخذ هذا الاتصال صورا عديدة منها:

- حفز العاملين على العمل الجيد.
- تعويدهم على تحمل المسؤولية.
- ايقاظ روح المشاركة بالمؤسسة عن طريق منحهم فرص اتخاذ قرارات الرقابة على نتائج الاعمال³.
- ومن ملاحظتنا لهذه الصور سنجد بعض العوامل المشتركة نذكر منها:
- تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين.

¹مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص178

مرم بجياوي: دور الإتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، دراسة ميدانية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، مجلة العلوم الإجتماعية . والإنسانية، المجلد 07/العدد17 / 2017، ص 193.

³ علي حسن الشهري: الاتصالات الادارية ودورها في الاداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2005، ص51.

- زيادة مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- تطوير أساليب الحصول على المعلومات ونظم حفظها.
- تخلي العاملين من الاتجاهات السالبة والعقد.
- تقويم نتائج الاتصال.¹

اذن الاتصال الفعال بمثابة دعامة تنظيمية من خلال الدور الذي يلعبه في تدعيم العلاقات وتعزيز السلوك الموجه نحو تحقيق الأهداف وفي هذا المعنى فإن الاتصال الفعال يعتبر جوهر القيادة أداة التأثير في الآخرين.²

7_ تأثير الحوافز على الاداء:

ان الاعتقاد السائد هو ان الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من الغياب كما انه يفترض كذلك بأن لها تأثير في دافعية العامل والموظف بصورة يمكن التنبؤ بها في غالب الاحوال، كما ان العمال دائما يتجهون الى الطريقة او المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، لأنه من المتوقع ان تكون المكافآت حافزا قويا يشير مستوى الاداء الوظيفي كما ان للحوافز ذاتها اهميتها بالنسبة للعاملين والأفراد على اعتبار ان تسد حاجة او حاجات ترتبط او تتعلق بالعمل.³

اما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز، التي ينجم عنها نقص الحوافز، فإن ذلك يؤدي الى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على أداء الموظفين كالاتي:

- تدني مستوى اداء العاملين.
- انخفاض معدلات نمو الانتاجية الى مستويات اقل من الاهداف المحددة.
- شعور العاملين بعدم الرضا في اعمالهم.
- القضاء على روح التعاون في إطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.⁴

¹ علي حسن الشهري، مرجع سبق ذكره، ص52

² ثابت عبد الرحمان، ادريس: ادارة الاعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الاسكندرية، 2005، ص508

³ داود معمر: منظمات الاعمال (الحوافز والمكافآت)، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 1999، ص116-117.

⁴ غازي حسن عودة الحلاية: " اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، تحت اشراف الاستاذ الدكتور محمد النعيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص19.

خلاصة:

استنتجنا من هذا الفصل أن للحوافز دور بالغ وأهمية كبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي يتم من خلالها تعبير المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع وحث عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجها.

التفصيل الخامس

الوطاء والتطبيع

تمهيد:

يعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث، وتكاملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بالثقافة الإتصالية الفعالة وعلاقتها بالسلوكيات التنظيمية (الأداء والتحفيز)، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث اذ وقع الإختيار على مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قائمة، نظرا لقدم نشأتها ومنه إمتلاكها لرصيد ثقافي إتصالي معتبر، وكونها مؤسسة تقنو تجارية تؤدي العديد من الخدمات ن وتتعامل مع الكثير من الزبائن مما يتوجب عليها بناء اتصال فعال للتواصل معهم وتأدية خدماتها على أكمل وجه .

و من أجل إختبار فرضيات الدراسة تم الإعتماد على أداتين : الإستبيان والمقابلة ، للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول إلى النتائج وتفسيرها .

أولاً: التقديم للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -قائمة-:

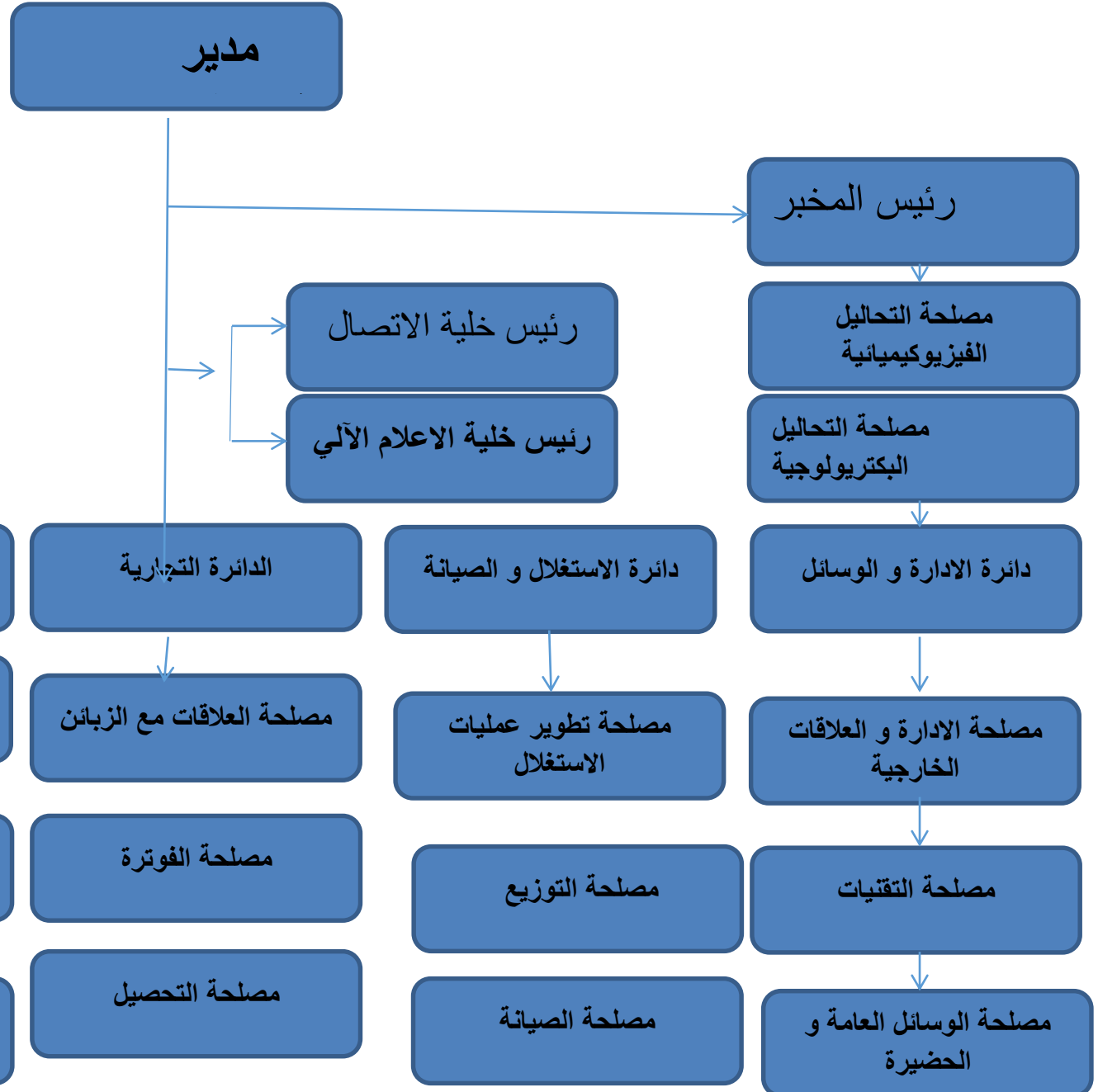
1- التعريف بالمؤسسة :

تتكون المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه وحدة قائمة والتي تم ضمها للمؤسسة الأم بتاريخ 11 07 2006 من ستة مراكز موزعة على إقليم الولاية لها مهام تقنو تجارية، يضم كل مركز قطاعات متواجدة على مستوى البلديات المسيرة من طرف مصالح المؤسسة هذه المراكز خاضعة لإشراف، متابعة، توجيه ورقابة مديرية الوحدة التابعة بدورها لمنطقة عنابة.

2-معلومات هامة حول الجزائرية للمياه:

- تاريخ الإنشاء 21 أفريل 2001 وتم إدماجها بتاريخ 11/07/2006.
- الإطار القانوني: مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري.
- المهام: توفير وتوزيع المياه الصالحة للشرب.
- عدد البلديات المسيرة: 33 بلدية.
- السكان المزودين: 568630 نسمة وتقدر نسبة الربط ب 94 بالمئة.
- عدد المشتركين أو الزبائن 112763 زبون منهم 75 بالمئة بالعداد.
- كمية الإنتاج السنوية: 3098500 م3
- كمية التوزيع السنوية: 23087000 ما يعادل 75 بالمئة من كمية الإنتاج.
- عدد محطات المعالجة: 02.
- عدد الآبار المستغلة: 58 بئر
- عدد الخزانات: 198.
- عدد محطات الضخ المستغلة: 43.
- طول شبكة التوزيع: 1220 كلم.
- طول شبكة جر المياه: 778 كلم.
- قدرة التخزين: 117000 م3.
- المستخدمين: 594

3- الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي:



ثانيا: عرض بيانات الدراسة:

2-1 البيانات الوصفية للمحاور السوسيوديموغرافية الدراسة :

2_1_1 تحليل البيانات المتعلقة بالجنس:

تتمثل المعلومة الشخصية الأولى في جنس العينة، والجدول الموالي يوضح توزيع مفردات العينة حسب هذا

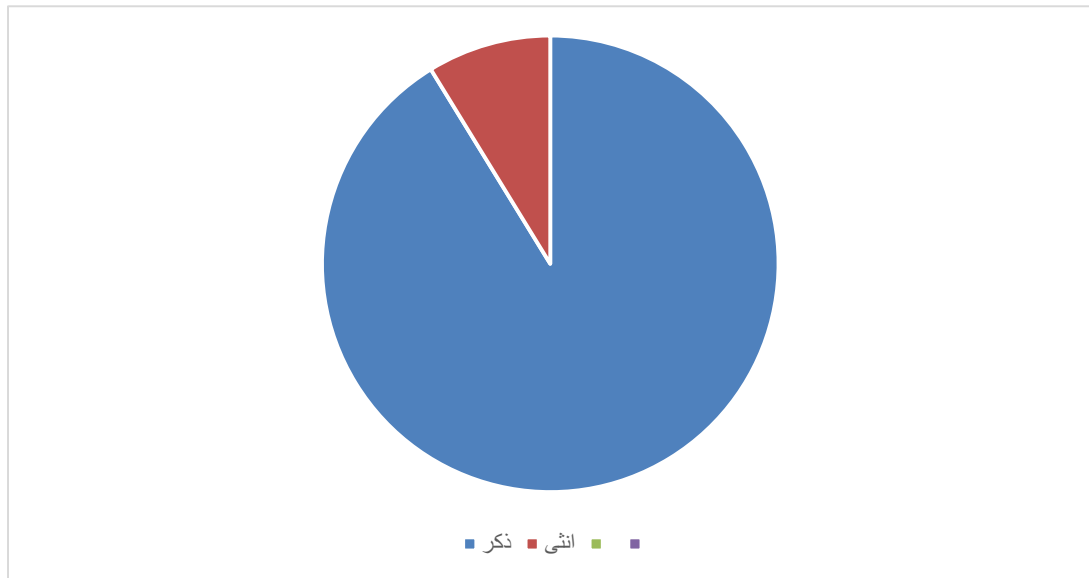
المتغير:

الجدول رقم 02: توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس.

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 12 | 33.3% |
| أنثى | 24 | 66.7% |
| المجموع | 36 | 100% |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

شكل رقم 02: توزيع افراد الدراسة وفقا للجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

من خلال الشكل (02) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس نلاحظ أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور حسب عينة البحث ، حيث بلغت عينة البحث ، حيث بلغ عددهم 24 بنسبة 66.7 ، بينما بلغ عدد الذكور 12 بنسبة 33.3 وهذا من إجمالي 36 .
وهذا دليل على أن المؤسسة توظف كلا الجنسين .

2-1-2 تحليل بيانات متعلقة بالسن:

تتمثل المعلومة الشخصية الثانية في عمر مفردات العينة حيث تم تقسيمها الى أربع فئات كما هو موضح

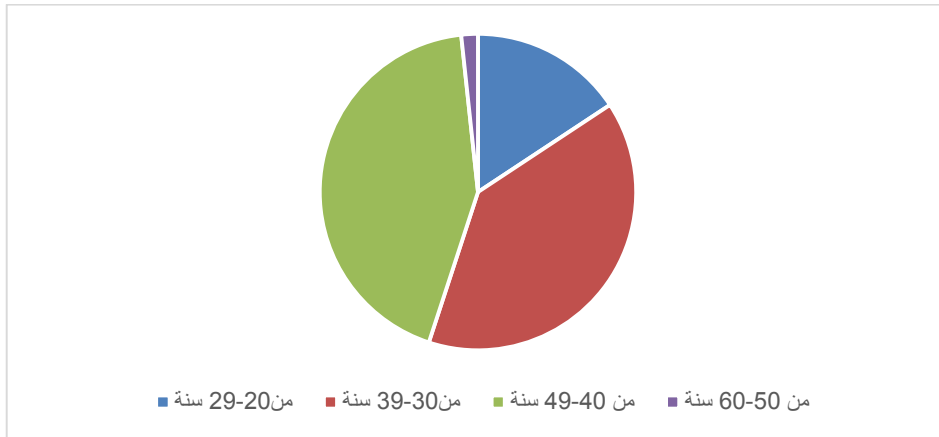
في الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب العمر:

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية |
|--------------|-----------|----------------|
| من 20-29 سنة | 4 | %11.11 |
| من 30-39 سنة | 10 | %27.8 |
| من 40-49 سنة | 11 | %30.6 |
| من 50-60 سنة | 11 | %30.6 |
| المجموع | 36 | %100 |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

شكل رقم 03: توزيع افراد العينة حسب العمر:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الشكل (03) الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر نلاحظ أن الفئات العمرية من 49_40 سنة ومن 60_50 سنة يشكلان أعلى نسبة وهي 30.6 للفئتين، ثم تليها نسبة 27.8 للفئة العمرية من 39_30 سنة، ثم بعد ذلك تأتي ما نسبته 11.11 من عينة الدراسة للفئة العمرية من 29_20 سنة. وبالتالي فالمؤسسة تحتوي أكثر على العمال ذوي الأقدمية فيها.

2_1_3 تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي للفرد العامل:

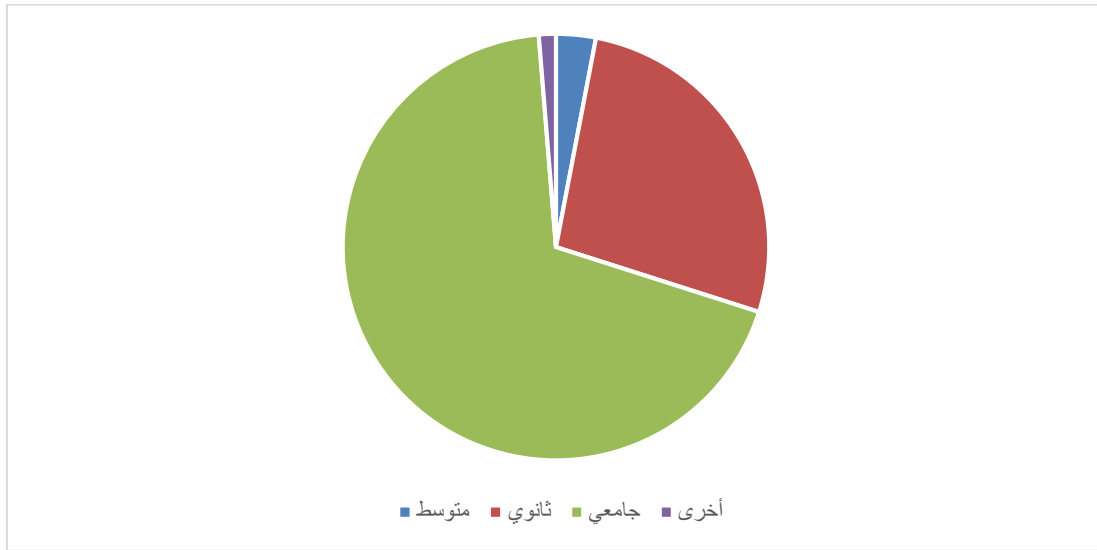
تتمثل المعلومة الشخصية الثالثة في المستوى التعليمي لمفردات العينة، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي:

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 2.8% | 1 | متوسط |
| 25% | 9 | ثانوي |
| 63.9% | 23 | جامعي |
| 8.3% | 3 | أخرى |
| 100% | 36 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

شكل رقم 04: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

يتضح من خلال الشكل (04) الذي يمثل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن المستوى الجامعي هو الذي يمثل النسبة الكبيرة المقدرة ب 63.9%، بينما المستوى الثانوي يمثل نسبة 25%، ثم المستوى المتوسط بنسبة 2.8%، وأخيرا أخرى بنسبة 8.3%.

وهذا ما يوضح أن المؤسسة تهتم بشريحة حاملي الشهادات الجامعية، وإفراد مساحة كبيرة لهم في تعييناتها.

2_1_4 تحليل البيانات المتعلقة بالأقدمية في المؤسسة:

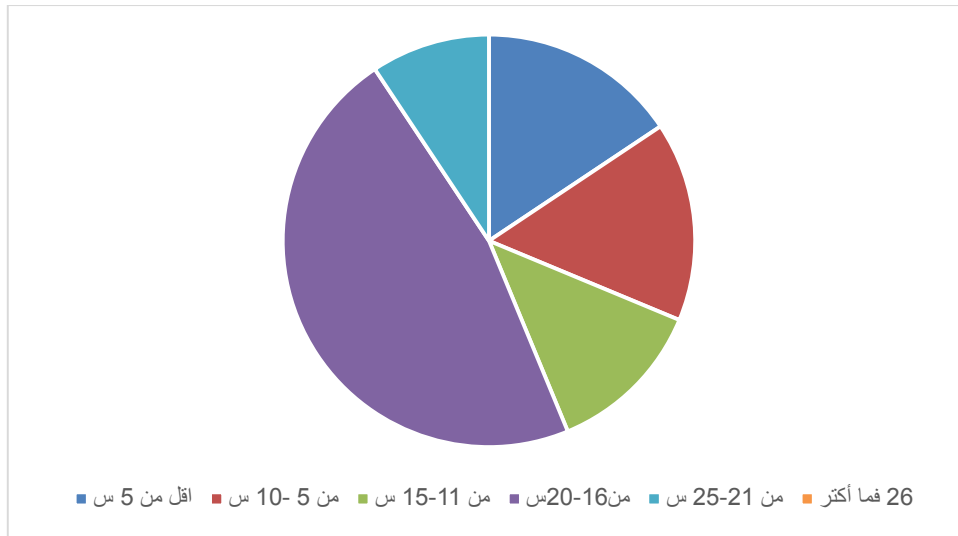
تتمثل المعلومة الشخصية الرابعة في الاقدمية في المؤسسة.

جدول رقم 05: توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.

| النسبة | التكرارات | الاقدمية في المؤسسة |
|--------|-----------|---------------------|
| %13.9 | 5 | اقل من 5 سنوات |
| %13.9 | 5 | من 5-10 سنوات |
| %11.1 | 4 | من 11-15 سنة |
| %41.7 | 15 | من 16-20 سنة |
| %8.3 | 3 | من 21-25 سنة |
| %11.1 | 4 | 26 فاكثر |
| %100 | 36 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

شكل رقم 05: توزيع افراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق:

نلاحظ من خلال الشكل (05) المتعلق بالأقدمية في المؤسسة أنه 41.7% من أفراد العينة كانت أقداميتهم من 20_16 سنة، في حين تليها 13.9% أقداميتهم تتراوح بين 5_10 سنوات ونفس النسبة للذين تتراوح أقداميتهم في أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 11.11% لكل من 11_15 سنة و26 سنة فأكثر وأخيرا نسبة 8.3% من 21_25 سنة.

وهذا دليل على أن المؤسسة تحتوي أكثر على موظفين ذو أقدمية كبيرة من العمل فيها.

2_2- البيانات الوصفية الخاصة بمحور الثقافة الإتصالية :

جدول رقم 06 : الثقافة الإتصالية في المؤسسة

| مستوى الدلالة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | |
|---------------|-------------------|-----------------|--|----|
| موافق | 0.78 | 4.08 | رمز مؤسستكم حاضر في كل مكان في مؤسستكم (logos) | 01 |
| محايد | 1.10 | 2.92 | توفر مؤسستكم لموظفيها زي موحد | 02 |
| محايد | 1.09 | 2.94 | هناك بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمؤسسة | 03 |
| موافق | 0.97 | 3.97 | هناك بروتوكول خاص بتوديع الموظفين المحالين للتقاعد | 04 |
| موافق | 1.22 | 3.75 | تشجع مؤسستكم على التواصل لاستخدام الوسائل الرقمية | 05 |
| موافق | 0.98 | 4.00 | تسعى الإدارة الى تحسين ادارتها بالعمال | 06 |
| موافق | 1.09 | 4.00 | تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارات والكفاءات المطلوبة | 07 |
| محايد | 0.99 | 3.08 | يتحلى مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال غير اللفظي (تعايير الوجه، الاماءات، الإشارات) | 08 |
| موافق | 1.02 | 3.53 | يتحلى موظفو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي والمكتوب | 09 |
| محايد | 1.16 | 2.89 | يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة | 10 |
| موافق | 1.05 | 3.50 | تساعد مجلة مؤسستكم العاملين على معرفة القيم والمبادئ الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة | 11 |
| موافق | 1.15 | 3.75 | يستمتع المسؤول لشكاوى الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم ماديا ومعنويا | 12 |
| موافق | 0.88 | 4.11 | يحل العاملون الصراعات فيما بينهم بطرق ودية | 13 |
| موافق | 1.27 | 3.58 | يعبر العاملون بالمؤسسة على آراءهم بكل حرية | 14 |
| موافق | 1.32 | 3.69 | تعتمد مؤسستكم على ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب | 15 |
| موافق | | 3.59 | المتوسط المرجح العام | |
| | | 1.07 | الانحراف المعياري العام | |

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى إستجابة أفراد العينة حول الثقافة الإتصالية قد حقق متوسط مرجح يمثل للوزن موافق ، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب: 3.59% بإنحراف معياري قدر ب: 1.07% ، ما يدل على وجود اعتراض حول محتوى فقرات المحور، وهذا ما يفسر أن مسؤولي مؤسسة الجزائرية للمياه يتحلون بمهارات الثقافة الإتصالية .

و مثل أعلى متوسط حسابي العبارة (01) " رمز مؤسستكم حاضر في كل مكان logos " بقيمة 4.08 تليه العبارتين (06 و 07) " تسعى الإدارة إلى تحسين إدارتها بالعمال " ، " تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على إنجاز المهام بالمهارات والكفاءات المطلوبة " التي قدر متوسطيهما 3.97 والتي كان نصها " هناك بروتوكول خاص بتوديع الموظفين المحالين للتقاعد " .

و قد مثلت اقل إستجابات الأفراد على بنود الثقافة الإتصالية ، وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل بند ، وسجلت أقل الإجابات بالترتيب على بند " يشارك العامل في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب: 2.88 ، ثم بند " توفر مؤسستكم لموظفيها زي موحد " في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي يقدر ب: 2.91 ، ثم بند " هناك بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمؤسسة " في المرتبة التي قبلها بمتوسط حسابي يقدر ب: 2.94 .

البيانات الكيفية الخاصة بالمقابلات :

• البيانات الأولية :

المقابلة الأولى:

- الإسم: ك.م
- السن: 52 سنة
- الجنس: ذكر
- الصفة الوظيفية: رئيس مصلحة المحاسبة
- الأقدمية: 34 سنة

المقابلة الثانية :

- الإسم: ن.ن
- السن: 52 سنة
- الجنس: ذكر

- الصفة الوظيفية: رئيس مصلحة المحاسبة
- الأقدمية: 34 سنة

المقابلة الثالثة :

- الإسم: ز.س
- السن: 47 سنة
- الجنس: أنثى
- الصفة الوظيفية: رئيسة خلية الإعلام و الإتصال
- الأقدمية: 20 سنة

المقابلة الرابعة:

- الإسم: ر.ي
- السن: 44 سنة
- الجنس: أنثى
- الصفة الوظيفية : رئيسة الفوترة
- الأقدمية: 8 سنوات

• جدول (07) سير المقابلة :

| المقابلات | التاريخ | المدة | أهداف المقابلة |
|------------------|-------------|----------|---|
| المقابلة الأولى | 24 ماي 2022 | 54 دقيقة | جمع المعلومات اللازمة و المتعلقة بالموضوع جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الإستبيان . |
| المقابلة الثانية | 26 ماي 2022 | 18 دقيقة | جمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالموضوع جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الإستبيان |
| المقابلة الثالثة | 24 ماي 2022 | 37 دقيقة | جمع المعلومات اللازمة و المتعلقة بالموضوع جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الإستبيان |
| المقابلة الرابعة | 25 ماي 2022 | 20 دقيقة | جمع المعلومات اللازمة و المتعلقة بالموضوع جمع معلومات إضافية قد لا تظهر في الإستبيان |

البيانات الكيفية الخاصة بالمقابلة :

المحور الأول: الثقافة الاتصالية:

- تمثلت جميع إجابات الباحثين عن السؤال الأول الموجه لهم ، بأن الوسائل الإتصالية الأكثر إستخداما في المؤسسة تتمثل في الهاتف ، البريد الإلكتروني ، مواقع التواصل الإجتماعي .
- و من هنا نستنتج أن جميع الوسائل الإتصالية التي ذكرها الباحثين هي نفسها التي أجاب عليها جميع العمال في إستمارة الإستبيان ، و هو الهدف المراد منه التحقق بإعادة طرح هذا السؤال حتى في المقابلات

- تكمن اجابات المبحوثين عن السؤال الثاني بأنهم جميعا يروا أن مؤسستهم تبني استراتيجية حول الوسائل و القنوات الإتصالية الموظفة في التواصل فيما بينهم على اختلاف مستوياتهم على ضوء هذه الاجابات نستنتج أن الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة تبني استراتيجية للوصول الى تحقيق اتصال فعال بين جميع الموظفين في جميع المستويات
- تمثلت جل اجابات المبحوثين عن السؤال الثالث بأن علاقة العمل من مقبولة الى جيدة من خلال اجاباتهم نستنتج أن جميع موظفوا المؤسسة تربطهم علاقات وطيدة و جيدة و هذا ما يؤدي الى خلق جو من التفاعل داخل العمل
- تعددت اجابات المبحوثين عن هذا السؤال بين نعم توجد قيم خاصة بالمؤسسة و بين لا توجد قيم خاصة بها ، و كان رأي الأغلبية لا. على هذا الضوء نستنتج أن المؤسسة لا تنتهج قيم خاصة بها و لا تعمل بها ، و قد يكون هذا الأمر من بين العراقيل التي قد تواجهها مستقبلا .
- أجمع جميع المبحوثين عن هذا السؤال بنعم تتمتع المؤسسة بسياسة الأبواب المفتوحة ، من هنا نستنتج أن المؤسسة تتمتع بثقافة اتصالية سواء على صعيدها الداخلي و الخارجي ، من خلال وضعها لليوم المفتوح تستقبل فيه شكاوي أو انشغالات المواطنين و كذا موظفوها .
- تعددت اجابات المبحوثين عن هذا السؤال بنعم تعرف المؤسسة بأهدافها للموظفين و بين لا توضح لهم أهدافها.
- على ضوء اجابات المبحوثين نستنتج أن المؤسسة لا تنتهج سياسة اتصالية محددة للتعريف بأهدافها و توضيحها للموظفين
- تمثلت اجابات المبحوثين في أن المؤسسة في جميع الأحوال تنتهج أساليب الاتصال الرسمي و الغير رسمي معا ، و ان حتى الاتصال عن طريق الهاتف الشخصي خارج توقيت العمل يعتبر اتصال رسمي . من هنا نستنتج أن عمال المؤسسة مجبورين بالتقيد بأساليب الاتصال سواء كانت رسمية او غير رسمية.

2_2_1: البيانات الوصفية الخاصة بمحور الأداء الوظيفي:

جدول رقم 08 : الاداء الوظيفي

| مستوى الدلالة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | |
|------------------|----------------------|--------------------|--|----|
| موافق | 0.86 | 3.77 | تؤدون مهامكم بسرعة فائقة | 01 |
| محايد | 0.86 | 3.86 | تنجزون اعمالكم يوميا وفق الكمية المطلوبة | 02 |
| موافق | 0.87 | 3.41 | لكم القدرة على الابداع والابتكار | 03 |
| محايد | 0.76 | 3.91 | تحتكون بزملائكم مما يمكنكم من اكتساب مهارات تساعدكم في العمل | 04 |
| موافق | 0.82 | 4.11 | تميلون للاستمرار في أداء عملكم حتى في غياب الرقابة الإدارية | 05 |
| موافق | 0.73 | 4.08 | تلتزمون بالانضباط في مواعيد العمل | 06 |
| موافق | 0.89 | 4.33 | تسعون للحفاظ على ممتلكات مؤسستكم | 07 |
| موافق | 0.54 | 4.38 | تهتمون بالجودة في إنجاز عملكم | 08 |
| موافق | | 3.98 | المتوسط المرجح العام | |
| | | 0.79 | الانحراف المعياري العام | |

تبين معطيات الجدول أعلاه ان مستوى إجابة أفراد العينة حول الأداء قد حقق متوسط مرجح يمثل للوزن محايد ، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب 3.98 بإنحراف معياري قدر ب ك 0.79 ، ما يدل على مستوى الاداء داخل المنظمة حسن و هذا راجع إلى تحلي الموظفين بالإهتمام المستمر بالاعمال الموكلة لهم. وقد تمثلت أعلى استجابات الأفراد على بنود بعد الأداء الوظيفي ، وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل بند ، وسجلت أعلى الإستجابات بالترتيب على بند " تهتمون بالجودة في إنجاز أعمالكم " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.38 ، ثم بند " تسعون للحفاظ على ممتلكات مؤسستكم " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.33 ، ثم بند " تميلون للإستمرار في أداء عملكم حتى في غياب الرقابة الإدارية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.11 .

2_2_2: البيانات الوصفية الخاصة بتحفيز الموظف:

جدول رقم 09 : التحفيز

| الدلالة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات | |
|------------|-------------------|-----------------|--|----|
| موافق | 0.92 | 3.94 | تعملون على بذل مجهودات اضافية للوصول الى اداء حسن | 01 |
| موافق | 1.20 | 3.25 | ابذل جهدا قليلا في تحقيق هدف ذي قيمة | 02 |
| موافق | 0.65 | 4.02 | أنجز عملي حتى و إن كان صعبا | 03 |
| موافق | 0.71 | 3.94 | أنجز الأعمال الموكلة إلي بشكل صحيح دون أخطاء | 04 |
| موافق | 0.77 | 3.83 | أملك العزم و التصميم في الفوز في أي منافسة | 05 |
| موافق | 0.88 | 3.30 | أشغل نفسي بعمل آخر عندما أجد العمل الذي أقوم به صحيح | 06 |
| موافق بشدة | 0.71 | 3.94 | أسعى إلى خلق جو لطيف في عملي رفقة زملائي | 07 |
| موافق بشدة | 1.04 | 2.94 | أدخل في تحدي مع الآخرين في عملي على مهمة ما | 08 |
| موافق | 0.81 | 3.83 | تربطني علاقة جيدة بيني و بين الرئيس | 09 |
| محايد | 0.47 | 4.00 | أتعامل مع أخطاء العاملين بكل وعي و شفافية | 10 |
| موافق | 0.39 | 4.11 | أؤدي كل مهامتي المسطرة من المؤسسة على أكمل وجه يزيدني تشجيعا و إبتكارا | 11 |
| موافق | 0.52 | 4.19 | ألتزم بأوقات العمل دون تأخير | 12 |
| موافق | 0.77 | 4.02 | أستخدم العطل المرضية إلا للضرورة | 13 |
| موافق | | 3.79 | المتوسط المرجح العام | |
| | | 0.75 | الانحراف المعياري العام | |

تبين الجدول أعلاه أن مستوى إستجابة أفراد العينة حول مستوى التحفيز حقق متوسط مرجح يمثل للوزن

محايد ، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب: 3.79 بإنحراف معياري قدر ب: 0.75 وهذا دليل على

وجود إتصال فعال يحقق تحفيز أداء جيد للعمال .

و من خلال إستجابات الأفراد نلاحظ أعلى بنود بعد مستوى تحفيز الموظف ، وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل بند ، وسجلت أعلى إستجابات بالترتيب على بند " ألتزم بأوقات العمل دون تأخير في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.19 ، ثم بند " أوّدي كل مهامى المسطرة من المؤسسة على أكمل وجه مما يزيدني إبداعا وإبتكارا " ، في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.11 ن ثم ببند " أستخدم العطل المرضية إلا للضرورة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب: 4.02 .

و بالنسبة لأقل استجابات الأفراد على بنود بعد مستوى تحفيز الموظف ، وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل بند ، وسجلت أقل الإجابات بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.30 ، ثم بند " أملك العزم والتصميم للفوز في أي منافسة " ، في المرتبة التي قبلها بمتوسط حسابي يقدر ب: 3.83 .

المحور الثاني: الأداء والتحفيز

- أجمع جميع الباحثين بأن مناخ المؤسسة مناخ غير لائق بمناخ عمل بل و يعملون بإمكانيات بسيطة (المكتب غير مهيب للعمل و غير مريح ، لا يوجد نقل للوصول للعمل في الوقت المحدد إلخ) لمكنهم يؤدون عملهم بإتقان .
- على هذا الضوء نستنتج أن رغم ظروف العمل الصعبة و العراقيل التي تواجه موظفو المؤسسة، يؤدون عملهم بإتقان و يسهرون على أداء عمل ذو جودة .
- تمثلت جل اجابات الباحثين بنعم يهتم العامل بجودة العمل و يؤديه في وقته المحدد .
- من هنا نستنتج أن هذا ما يساعد على تحسين و تفعيل أداء جيد للمؤسسة و الوصول الى جميع المستويات المقررة للأداء بما يخدم تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .
- تمثلت جل اجابات الباحثين بأن الادارة تهتم بايصال المعلومات و القرارات و تقاسمها مع العمال .
- و هذا ما يؤدي الى شعور العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، مما يزيد تحفيزا على تقديم أداء جيد .
- أجمع الباحثين بالاجابة بنعم أسلوب الاتصال المعتمد في المؤسسة يجعلهم محفزين في أداء عملهم من خلال القنوات الاتصالية و المناخ العلائقي السائد في المؤسسة و يجعلهم يؤدون عملهم بكل فعالية .
- على هذا الضوء نستنتج أن أساليب الاتصال الفعالة تؤثر ايجابا على تحفيز العمال و رفع أدائهم و تأديته بفعالية.
- أجمع الباحثين بالاجابة بنعم تقوم المؤسسة باستطلاعات الرأي حول درجة رضى العمال .
- من هنا نستنتج أن استطلاعات الرأي حول درجة رضا العمال تزيدهم تحفيزا نحو أداء عملهم
- أجمع جميع الباحثين بنعم تقوم المؤسسة بإجتماعات دورية .

من هنا نستنتج أن انتهاج المؤسسة للاجتماعات الدورية تبقي العمال على تواصل دائم و مستمر داخل المؤسسة

- تمثلت جل اجابات المبحوثين بنعم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة .
- و هذا ما يساعد على بناء ثقافة اتصالية فعالة تعمل على تحفيز العمال و تقديمهم لأداء جيد .

نتائج المقابلات:

بعد إجرائنا للمقابلات الأربعة مع بعض رؤساء مصالح " مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة قالمة " :

- رئيس دائرة الموارد البشرية للتكوين .
- رئيس المحاسبة.
- رئيسة مصلحة الفوترة .
- مسؤولة خلية الإعلام و الإتصال.

توصلنا الى بعض النتائج المتمثلة في :

1. الثقافة الإتصالية الفعالة تؤدي إلى بلوغ الأهداف المسطرة للمنظمة ، و تمكن من مواكبة التطور المطلوب

العنصر البشري جزءا أساسيا في المؤسسة ، حيث يعتبر المسؤول عن تحصيل كل الإنجازات من خلال

التحفيز الذي يعد مطلبا هاما لكونه يمثل استثمارا طويل الأجل .

2. الأداء يتحقق من وراء تطبيق سياسة الحوافز.

3. الحوافز من الأساليب الهامة التي تؤثر على أداء العاملين.

ثالثا : تحليل النتائج والتحقق من الفرضيات الدراسة :

3-1 الخصائص السيكمترية لأداة المقياس:

أ- إختبار ثبات أداة الدراسة :

تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستبيان ، و الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها :

جدول (10) : نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

| المحاور | قيمة الإختبار | مستوى القياس |
|----------------------------------|---------------|--------------|
| المحور الأول : الثقافة الإتصالية | 0.906 | قوي جدا |
| المحور الثاني : الأداء | 0.862 | قوي جدا |
| المحور الثالث : مستوى التحفيز | 0.739 | قوي جدا |

المصدر : من إعداد الباحثين بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الثبات الجزئية قد حققت نتائج قوية في الأبعاد وكذا المحاور ، حيث بلغت قيمة المحور الأول للثقافة الإتصالية ب 0.902 ، و هذا يعني ثبات قوي لإختبار الإستبيان وكذا المحور الثاني للأداء ، و قد تم أيضا التأكد من ثبات إختبار الإستبيان بقدر 0.862 ، و هنا أيضا دلت على أن هناك ثبات قوي و نفس الإختبار أيضا على المحور الثالث للتحفيز فقد قدر بقيمة 0.739 ، و هذا ثبات قوي جدا ، أما فيما يخص معامل ثبات الإستبيان ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ ب 0.636 و هي تدل على ثبات ممتاز لإجابات المبحوثين .

ب_صدق أداة ثبات الدراسة:

إعتمدنا كل من الصدق الظاهري ة الصدق الداخلي (البنائي) و كان ذلك كالاتي :

الصدق البنائي لأداة الدراسة:

حتى تتمكن من معرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة ثم حساب مصفوفة الارتباط بين عبارات الإستبيان و الدرجة الكلية للأداة، ندرج الجدول(11) التالي:

| المحاور | معامل بيرسون | مستوى الدلالة |
|---------------|--------------|---------------|
| المحور الأول | 0.897 | قوي جدا |
| المحور الثاني | 0.712 | قوي جدا |
| المحور الثالث | 0.765 | قوي جدا |

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول نتيجة معامل الارتباط بيرسون بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس، حيث جاءت كلها قوية بالنظر إلى مستوى دلالتها الذي حقق قيمة تساوي عند الدلالة 00 مما يدل على وجود صدق الإتساق الداخلي والإرتباط بينهم.

3_2_التحقيق من فرضيات الدراسة :

3_2_1_عرض النتائج وفقا للفرضية الأولى :

وكان مضمونها " هناك ارتباط متوسط حصائيات بين الثقافة الاتصالية والأداء " والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم 12: يمثل نتائج معامل برسون بين الثقافة الاتصالية والأداء.

| المتغيرات | معامل برسون | مستوى الدلالة الاحصائية |
|-----------------------------|-------------|-------------------------|
| الثقافة الاتصالية الاداء | 0.412 | 0.013 |

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه رقم: 5 ان معامل الارتباط برسون يقدر ب: $R=0.412$ عند مستوى الدلالة $Sig=0.013$ وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمدة في دراستنا وبالتالي توجد علاقة إحصائية طردية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي وبالتالي تحققت الفرضية، أي كلما تحسنت مستوى سمات الثقافة الاتصالية تحسن معها مستوى الأداء.

3_2_2-عرض نتائج وفقا للفرضية الثانية:

وكان مضمونها "هناك ارتباط قوي دال احصائيا بين الثقافة الاتصالية والتحفيز" والجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

جدول رقم 13: يمثل نتائج معامل برسون بين الثقافة الاتصالية والتحفيز.

| المتغيرات | معامل برسون | مستوى الدلالة الاحصائية |
|------------------------------|-------------|-------------------------|
| الثقافة الاتصالية التحفيز | 0.476 | 0.003 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم: 6 ان معامل الارتباط برسون $R=0.476$ عند مستوى الدلالة $Sig=0.003$ وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا وبالتالي توجد علاقة إحصائية طردية متوسطة بين الثقافة الاتصالية ومستوى التحفيز للموظف وبالتالي تحققت الفرضية أي تحسنت مستوى سمات الثقافة الاتصالية تحسن مستوى التحفيز.

عرض النتائج وفقا للفرضية الثالثة:

وكانت تتضمن "هناك ارتباط قوي دال احصائيا بين الأداء والتحفيز"

جدول رقم 14: يمثل نتائج معامل برسون بين الأداء والتحفيز.

| المتغيرات | معامل برسون | مستوى الدلالة الاحصائية |
|-------------------|-------------|-------------------------|
| الثقافة الاتصالية | 0.581 | 0 |
| التحفيز | | |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم: 7 ان معامل الارتباط بارسون $R=0.581$ عند مستوى الدلالة

$Sig=0$ وهو اصغر من مستوى الدلالة المعتمد في دراستنا وبالتالي توجد علاقة إحصائية طردية متوسطة بين

الأداء ومستوى التحفيز وبالتالي تحققت الفرضية، أي كلما تحسن مستوى التحفيز تحسن مستوى الأداء.

نتائج الدراسة

أولاً : النتائج الخاصة بالاحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة

بعد تحليلنا للبيانات الكمية للمحاور الأساسية للدراسة من خلال حساب المتوسطات المرجحة للمحاور والعبارات الخاصة بكل محور توصلنا الى ما يلي :

1- النتائج الخاصة بالإحصائيات الوصفية لمحور الثقافة الإتصالية

- اتفق موظفو مؤسسة الجزائرية للمياه وحده قائمة على السمات التي تعرف بها الثقافة الإتصالية بمؤسستهم؛
- وافق موظفو مؤسسة الجزائرية للمياه على حضور رمز مؤسسه في كل مكان؛
- وافق موظفو مؤسسة الجزائرية للمياه على أن هناك بروتوكول خاص بتوديع موظفي المؤسسة.

2- النتائج الخاصة بالإحصائيات الوصفية لمحور الاداء الوظيفي.

- وافق موظفو الجزائرية للمياه على تحلي الموظفين بأداء وظيفي جيد؛
- وافق موظفو الجزائرية للمياه على أنهم يسعون إلى الحفاظ على ممتلكات بمؤسستهم؛
- يميل موظفون الجزائرية للمياه إلى أداء عملهم حتى في غياب الرقابة الادارية.

3- النتائج الخاصة بالاحصائيات الوظيفية لمحور التحفيز

- وافق موظفو الجزائرية للمياه على إمتلاكهم للدافعية نحو العمل؛
- يؤدي موظفو الجزائرية للمياه مهامهم المسطرة على أكمل وجه مما يشجعهم على الإبتكار
- يلتزم موظفو الجزائرية للمياه بمواقيت العمل كما يتعاملون مع الأخطاء بكل وعي و شفافية؛
- يرفع موظفو الجزائرية للمياه التحدي حتى أمام المهام الصعبة الموكلة إليهم؛
- لا يلجأ موظفو الجزائرية للمياه العطل المرضية إلا للضرورة القصوى

ثانيا: النتائج الخاصة بفرضيات الدراسة

بعد اختبار الخصائص السيكومترية لاداة الدراسة للوقوف على ثبات الاجابات والصدق المحاور (صدق الاتساق الداخلي) وبعد اجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون بين جميع محاور الدراسة، توصلنا إلى نتائج التالية :

- هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين الثقافة الاتصالية و دافعية الموظفين نحو العمل؛
- هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين الثقافة الاتصالية والأداء؛
- هناك ارتباط متوسط دال إحصائيا بين التحفيز والأداء.

ثالثا : النتائج الخاصة بالبيانات الكيفية للمقابلة

تمكنا من خلال اجراءنا للمقابلة من تحصيل معلومات ساعدتنا على فهم وتفسير النتائج المحصلة عبر التحليل الكمي للبيانات؛ حيث خلصنا إلى ما يلي :

- يسود بيئة العمل علاقة إنسانية تبادلية مبنية على الإحترام و التقدير بين المسؤولين و مرؤوسيهم؛
- هناك ضعف في إستخدام الوسائل و التكنواوجيا الحديثة للإتصال المساعدة على أداء العمال لمهامهم بأريحية؛
- لا تولي المؤسسة إهتماما كبيرا بالرضا الوظيفي للعمال؛
- تنظم المؤسسة للمناسبات الإجتماعية و اللقاءات التي تمكن من الجمع بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- عدم وضوح القيم تبني عليها المؤسسة؛
- هناك نقص في إشراك العاملين في صنع القرارات و تحديد الأهداف و التوجهات المستقبلية مما يقلل من الشعور و الإلتماء و الولاء للمؤسسة؛
- لا توجد هناك استراتيجية إتصالية واضحة لتسهيل عملية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية و بين الإدارة و العاملين .
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة كالتشجيع ، الثناء على العمل المتميز؛

العلمنة

من خلال ما تم ذكره فإن للثقافة الإتصالية الفعالة علاقة طردية بين الأداء و التحفيز داخل المنظمة ، فكلما كانت النتائج إيجابية يتحقق الإستقرار و الولاء و زيادة الإلتفاء و رفع الأداء و تحقيق الأهداف داخل المنظمة ، فالثقافة الإتصالية تكمن أهميتها في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية ، و من أجل ضمان إعتبارها و سيورتها و ميزتها عن باقي المؤسسات ، فيجب على المؤسسة الإهتمام بعامل الثقافة الإتصالية داخلها قصد التأثير الجيد على السلوك الجيد و إنتاجية العاملين و المنظمة عموماً .

و قد تزداد حيوية المنظمات في تلبية حاجيات و رغبات العمال سواءا كانت مادية أو معنوية ، عبر إدخال طرق و أساليب جديدة تضمن إعادة و تأهيل الموظفين و هذا بوجود كفاءات و تحفيزات مهنية معتبرة داخل المنظمة يمكن الإعتماد عليها . فالثقافة الإتصالية تتخطى جميع العوائق و المشاكل داخل المؤسسة مهما كانت صعوباتها ، فهي تتبنى صورة ذهنية واضحة سواءا لجمهورها الداخلي أو الخارجي ، فإن ثقافة المؤسسة الإتصالية اليوم من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المنظمات ، لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة فكل مؤسسة تستمتع بقيم و أنماط إتصال خاصة و فلسفة خاصة بها ، فمن خلال تلك الثقافة و التواصل تسهل على موظفيها التعبير عن آرائهم بكل حرية ، مشاركة الموظفين في قرارات تخص مؤسستهم ، الإبداع و الابتكار في واجباتهم المهنية ، الشعور بالرضى الوظيفي و إحساسهم بأنهم جزء لا يتجزأ من تلك المنظمة .

فالإتصال عنصر أساسي وعامل فريد من نوعه ولا تستطيع مؤسسة بأن تحقق أهدافها دون تحقيق إتصال فعال ينعكس بالإيجاب على الموظفين .

قائمة المصادر

والشمس اجمع

1. ابراهيم الفقي: قوة التحفيز، ط 1، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011
2. ابراهيم محمد: إدارة الأداء وتقييم الاداء بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الحرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013
3. أبو حسين سامي أحمد، الإرتقاء بفاعلية التدريس، ط1، عمان، دار المجد للنشر والتوزيع، 2014.
4. ابو كشك، محمد نايف: الادارة المدرسية المعاصرة، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006
5. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998
6. أحمد رشوان، حسين عبد الحميد، علم الإجتماع النفسي المجتمع والثقافة والشخصية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005 ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرجير للنشر والتوزيع، البحرين، 2013.
7. أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006.
8. بشير العلاق، نظريات الإتصال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. بشير، العلاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009
10. بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة السو الافتراضية، 2020
11. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004
12. بوخيبة قوي: الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
13. ثابت عبد الرحمان، ادريس: ادارة الاعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الاسكندرية، 2005
14. جمال الدين المرسي: ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية
15. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، ط1، الجزائر، 2003
16. حسن امثال وآخرون: مبادئ الاحصاء، جامعة الاسكندرية، مطابع كلية التجارة، الاسكندرية، 2002

قائمة المصادر والمراجع

17. حسن عماد مكاوي ليلي حسن السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط1، دار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
18. حسين حریم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
19. حميد الطائي، بشير العلاق: اساسيات الاتصال (نماذج مهارات) دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان (الاردن) 2009
20. حميد الطائي، بشير العلاق: اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009
21. خصرة عمر المفلح: الاتصال المهارات والنظريات وأسس عامة، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015
22. خليل محمد حسن الشماع، ونظير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2000.
23. خيرى خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 1997
24. داود معمر: منظمات الاعمال (الحوافز والمكافآت)، ط ثابت عبد الرحمان، ادريس: ادارة الاعمال، نظريات ونماذج تطبيقات، الاسكندرية، 20051، دار الكتاب الحديث، القاهرة مصر، 1999
25. درهان الشاوي: الدعاية والاتصال الجماهيري عبر التاريخ، ط1، دار الفارابي، بيروت، 2012
26. ريجي مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص91 بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتب الحديث، القاهرة، 2000
27. ريجي، مصطفى العليان، طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
28. سيد سالم، عرفة: الاتصالات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، عمان، 2012
29. شعبان فرج: الاتصالات الادارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
30. شعبان فرج: الاتصالات، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

31. صالح خليل ابو اصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة: ط5، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
32. صالح قاسم حسين، سيكولوجيا اللغة والاتصال، دار غيدا للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
33. عبد الباري ابراهيم: درة تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، ط1، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان، 2003.
34. عبد القادر عبد الحافظ الشيخلي، هندسة الحوار، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2011.
35. علاء محم عبد الحميد عطية، محمود مهدي: الاتصال الاجتماعي وممارسة الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الاسكندرية، 2003د، القاضي، بكر محمد حمدان: مهارات الاتصال، دار الاعصار الحلبي للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2010.
36. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
37. علي عبد الرزاق الجبلي وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
38. علي فلاح الزعبيط، الاتصالات التسويقية: ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2010.
39. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، منهجية البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2008.
40. غازي فرحان، ابو زيتون: اتصال الاعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتاب)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن.
41. فاطمة حسن عواد: الاتصال والاعلام التسويقي ط1: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
42. فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2004.
43. فايز عبد الكريم الناطور: التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
44. الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الاداء الوظيفي، ط1، دار جليس الزمان، عمان، 2010.
45. فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، ط1، دار الفكر المعاصر، دمشق، سوريا، 2002.
46. فيصل بن فهد محمد البراهيم: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2008.

47. كمال محمد المغربي : أساليب البحث العلمي في العلاقات الإنسانية و الإجتماعية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، 2006 .
48. كيث جرينت، القيادة، ط1، دار هندايو للتعليم والثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012
49. ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.
50. محسن علي عطية، تكنولوجيا الإتصال غي التعليم عن عبد، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007
51. محمد ابو العلا: فن الاتصال بالجماهير النظرية والتطبيق: ط1، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، دسوق، 2014
52. محمد الصيرفي: التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2007
53. محمد سلامة غباري، عبد الحميد عطية: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1991
54. محمد سيد فهمي: فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2006.
55. محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
56. محمد منير، حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
57. محمود حسن اسماعيل: مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الأهرامات، 2003
58. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، 2005
59. محمود عبد الفاتح رضوان: الاتصال اللفظي وغير اللفظي: ط1، دار الكتب المصرية، القاهرة، 2012.
60. محمود عزت اللحام: نظريات الاتصال والاعلام الجماهيري، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014
61. محمود فتوح، سعدات: مهارات الاتصال الفعال، شبكة الالوكة
62. محمود فتوح، محمد سعدات: مهارات الاتصال الفعال، الألوكة

63. مدحت محمد :الادارة بالحوافز، اساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة 2012
64. مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009،
65. مؤيد نصيف جاسم السعدي، الوظيفة الإتصالية لموقع التواصل الإجتماعي، دراسة في موقع فيسبوك، دار ألفا للوثائق، ط1، الجزائر، 2016 .
66. . مريم يحياوي : دور الإتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية ، دراسة ميدانية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، المجلد 07/العدد17 / 2017 .
67. مي عبد الله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، ط1، بيروت
68. نصيف فهمي منقريوس: الاتصال بين الجوانب الانسانية والتكنولوجية المعاصرة، ط1، دار المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2010
69. هادي مشعان: ربيع غلم النفس الاداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.
70. هاني عوب: فن الاتصال في الادارة، ملتقى البحث العلمي، 1427

المجلات:

1. بلقايد براهيم، بوزي شوقي: علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران)، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد17، 2017
2. بلمير سارة، سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، جويلية 2021
3. جاب الله حسين، إستخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020
4. لعنان مسيكة: دور الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة، دراسة ميدانية بميناء بجاية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 01، عدد 01
5. محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021

6. هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي موظفي بلدية الشريعة ولاية ولاية تبسة)، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 03، 2021

الرسائل والمذكرات:

1. إلياس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلو
2. بوبكر منصور: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية الآداب والعلوم الانسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 30 م التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2006.
3. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونغاز عنابة)، تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
4. خضير بن زانة نوفل: دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
5. ريهام زيد الحلبي : مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الاعلاميين السوريين (دراسة ميدانية لدى عينة من الاعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون) ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس ، كلية التربية ، جامعة دمشق، 2017 .
6. ضماني، نادية: واقع الاتصال الداخلي (الرسمي ، اللارسمي) بين جمهور الاساتذة الجامعيين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - اتصال في التنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة، 1997.
7. عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين، إشراف: فايز علي الأسود، محمد الهاشم أغا، دراسة للحصول على درجة الماجستير، تخصص أصول التربية، غزة، 2012
8. علي عبد الله: أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، دولة في العلوم الاقتصادية، تحت إشراف، عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.

قائمة المصادر والمراجع

9. غازي حسن عودة الحلايية: " اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن " دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، تحت اشراف الاستاذ الدكتور محمد النعيمي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2013

القواميس والمعاجم:

القاموس الجريد للطلاب، معجم مدرسي ألفبائي.

علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

المعاجم:

أحمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد 01، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2006.

المواقع الإلكترونية:

1. <http://www.eskchat.com>

العمل حق

المحور الأول: البيانات السوسيوديموغرافية

الجنس:

ذكر انثى

السن:

من 20-سنة 29 من 30-39 سنة من 40-49 سنة

من 50-60 سنة

المستوى التعليمي للفرد العامل:

متوسط ثانوي جامعي أخرى

الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنة من 16-20 سنة من 21-25 سنة من 26 فأكثر

المحور الثاني: الثقافة الاتصالية في المؤسسة.

| موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة | |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | رمز مؤسستكم حاضر في كل مكان في مؤسستكم (logos) |
| | | | | | توفر مؤسستكم لموظفيها زي موحد |
| | | | | | هناك بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمؤسسة |
| | | | | | هناك بروتوكول خاص بتوديع الموظفين المحالين للتقاعد |
| | | | | | تشجع مؤسستكم على التواصل لاستخدام الوسائل الرقمية |
| | | | | | تسعى الإدارة الى تحسين ادارتها بالعمال |
| | | | | | تقوم مؤسستكم بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على انجاز المهام بالمهارات والكفاءات المطلوبة |
| | | | | | يتحلى مسؤولو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال غير اللفظي (تعبير الوجه، الاماءات، الإشارات) |
| | | | | | يتحلى موظفو مؤسستكم بالمهارات الاتصالية اللازمة فيما يتعلق بالاتصال الشفهي والمكتوب |

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|---|
| | | | | | يشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة |
| | | | | | تساعد مجلة مؤسستكم العاملين على معرفة القيم والمبادئ الأساسية للبيئة الداخلية للمنظمة |
| | | | | | يستمتع المسؤول لشكاوى الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم ماديا ومعنويا |
| | | | | | يحل العاملون الصراعات فيما بينهم بطرق ودية |
| | | | | | يعبر العاملون بالمؤسسة على آراءهم بكل حرية |
| | | | | | تعتمد مؤسستكم على ثقافة المبادرة على حل المشاكل بدل العقاب |

ماهي أهم الوسائل الاتصالية المعتمدة في مؤسستكم؟

البريد الالكتروني

الهاتف

وسائل التواصل الاجتماعي

البرقية

المجلة والنشريات

التقارير

المراسلات

ما أهم الطرق التي توظفها مؤسستكم لتحسين المستوى العلائقي بين العمال؟

المناسبات الاجتماعية

الدعوة الى مأدوبات الغداء والعشاء

أخرى تذكر

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|------------|-------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | تؤدون مهامكم بسرعة فائقة |
| | | | | | تتجزون اعماكم يوميا وفق الكمية المطلوبة |
| | | | | | لكم القدرة على الابداع والابتكار |
| | | | | | تحتكون بزملائكم مما يمكنكم من إكتساب مهارات تساعدكم في العمل |
| | | | | | تميلون للاستمرار في أداء عملكم حتى في غياب الرقابة الإدارية |
| | | | | | تلتزمون بالانضباط في مواعيد العمل |
| | | | | | تسعون للحفاظ على ممتلكات مؤسستكم |
| | | | | | تهتمون بالجودة في انجاز عملكم |

المحور الرابع: مستوى تحفيز الموظف

| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|------------|-------|-------|-------|------------|---|
| | | | | | يعملون على بذل مجهودات إضافية للوصول الى أداء حسن |
| | | | | | أبذل جهدا قليلا في تحقيق هدف ذو قيمة |
| | | | | | تتجزون عملكم حتى وان كان صعبا وتطلب جهدا كبيرا |
| | | | | | أنجز الاعمال الموكلة الي بشكل صحيح دون اخطاء |
| | | | | | أملك العزم والتصميم للفوز في أي منافسة |
| | | | | | أشغل نفسي بعمل آخر عندما أجد العمل الذي أقوم به صحيحا |
| | | | | | أسعى إلى خلق جو لطيف في عملي رفقة زملائي |
| | | | | | أدخل في تحدي مع الآخرين في عملي على مهمة ما |

الملاحق

| | | | | | |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|--|
| | | | | | تربطني علاقة جيدة مع رئيسي |
| معارض بشدة | معارض | محايد | موافق | موافق بشدة | |
| | | | | | أتعامل مع أخطاء العاملين بكل وعي وشفافية |
| | | | | | أؤدي كل مهامى المسطرة من المؤسسة على أكمل وجه مما يزيدني إبداعا وابتكارا |
| | | | | | ألتزم بأوقات العمل دون تأخير |
| | | | | | أستخدم العطل المرضية الا للضرورة |

دليل المقابلة

البيانات الأولية :

الإسم

اللقب

السن

الصفة الوظيفية

الأقدمية

المحور الأول : الثقافة الإتصالية

1. ما هي الوسائل الأكثر إستخداما في مؤسستكم ؟ و كيف يتم توظيفها؟
2. هل ترى أن مؤسستكم تتبنى إستراتيجية حول الوسائل و القنوات الإتصالية الموظفة للتواصل مع جميع الموظفين غلى إختلاف مستوياتهم ؟
3. كيف تقيم علاقتك مع رئيسك؟
4. هل قيم المؤسسة واضحة لكم؟ و فيما تتمثل ؟

5. هل تتمتع مؤسستكم بسياسة الأبواب المفتوحة؟
6. هل تعرف مؤسستكم بأهدافها للموظفين و توضح لهم كيف يساهمون في تحقيقها؟
7. متى تنتهج المؤسسة أساليب الإتصال الرسمي؟ و متى تنتهج الأساليب الغير رسمية؟ و هل كل شئ قابل أن يتم إرساله أو مشاركته بطرق غير رسمية حتى و إن كانت رسمية؟ أو هناك حدود؟

المحور الثاني: الأداء و التحفيز

1. هل مناخ عملك يؤهلك لأداء عملك بكل أرياحية و كفاءة عالية؟
2. هل يهتم العامل بجودة العمل و يؤديه في وقته المحدد؟
3. هل تهتم إدارتكم بإيصال المعلومات و القرارات و تقاسمها مع العمال؟
4. هل أسلوب الإتصال المعتمد في مؤسستكم يجعلك محفز في عملك؟ من خلال القنوات الإتصالية؟ و المناخ العلائقي في المؤسسة؟ و هل هذا كله يجعلك تؤدي عملك بفاعلية؟
5. هل تقوم المؤسسة بإستطلاعات الرأي حول درجة رضى العمال؟
6. هل تقوم المؤسسة بإجتماعات دورية؟
7. هل أنتم راضون عن أساليب الإتصال الموجودة في مؤسستكم؟

Corrélations:**Corrélations**

| | | A | B |
|---|------------------------|-------|-------|
| A | Corrélation de Pearson | 1 | ,412* |
| | Sig. (bilatérale) | | ,013 |
| | N | 36 | 36 |
| B | Corrélation de Pearson | ,412* | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,013 | |
| | N | 36 | 36 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=A C

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

| | | A | C |
|---|------------------------|--------|--------|
| A | Corrélation de Pearson | 1 | ,476** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,003 |
| | N | 36 | 36 |
| C | Corrélation de Pearson | ,476** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,003 | |
| | N | 36 | 36 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=C B

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

| | | C | B |
|---|------------------------|--------|--------|
| C | Corrélation de Pearson | 1 | ,581** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 36 | 36 |
| B | Corrélation de Pearson | ,581** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 36 | 36 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Table de fréquences

SEX

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ذكر | 11 | 30,6 | 30,6 | 30,6 |
| | انثى | 24 | 66,7 | 66,7 | 97,2 |
| | 4,00 | 1 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

AGE

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | من 20 لـ 29 | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | من 30 لـ 39 | 10 | 27,8 | 27,8 | 38,9 |
| | من 40 لـ 49 | 11 | 30,6 | 30,6 | 69,4 |
| | من 50 لـ 60 | 11 | 30,6 | 30,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

EDUC

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | متوسط | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | ثانوي | 9 | 25,0 | 25,0 | 27,8 |
| | جامعي | 23 | 63,9 | 63,9 | 91,7 |
| | اخرى | 3 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

EXP

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | اقل من 5 سنوات | 5 | 13,9 | 13,9 | 13,9 |
| | من 5 لـ 10 | 5 | 13,9 | 13,9 | 27,8 |
| | من 11 لـ 15 | 4 | 11,1 | 11,1 | 38,9 |
| | من 16 لـ 20 | 15 | 41,7 | 41,7 | 80,6 |

| | | | | |
|-------------|----|-------|-------|-------|
| من 21 لـ 25 | 3 | 8,3 | 8,3 | 88,9 |
| من 26 فأكثر | 4 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A1

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | محايد | 6 | 16,7 | 16,7 | 22,2 |
| | موافق | 15 | 41,7 | 41,7 | 63,9 |
| | موافق بشدة | 13 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A2

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | معارض | 11 | 30,6 | 30,6 | 38,9 |
| | محايد | 11 | 30,6 | 30,6 | 69,4 |
| | موافق | 8 | 22,2 | 22,2 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A3

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | معارض | 11 | 30,6 | 30,6 | 38,9 |
| | محايد | 9 | 25,0 | 25,0 | 63,9 |
| | موافق | 11 | 30,6 | 30,6 | 94,4 |
| | موافق بشدة | 2 | 5,6 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A4

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 8,3 |
| | محايد | 2 | 5,6 | 5,6 | 13,9 |
| | موافق | 22 | 61,1 | 61,1 | 75,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A5

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | معارض | 4 | 11,1 | 11,1 | 19,4 |
| | محايد | 2 | 5,6 | 5,6 | 25,0 |
| | موافق | 17 | 47,2 | 47,2 | 72,2 |
| | موافق بشدة | 10 | 27,8 | 27,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A6

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 5,6 |
| | محايد | 8 | 22,2 | 22,2 | 27,8 |
| | موافق | 13 | 36,1 | 36,1 | 63,9 |
| | موافق بشدة | 13 | 36,1 | 36,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A7

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 11,1 |
| | موافق | 21 | 58,3 | 58,3 | 69,4 |
| | موافق بشدة | 11 | 30,6 | 30,6 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A8

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 10 | 27,8 | 27,8 | 30,6 |
| | محايد | 13 | 36,1 | 36,1 | 66,7 |
| | موافق | 9 | 25,0 | 25,0 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A9

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | معارض | 4 | 11,1 | 11,1 | 16,7 |
| | محايد | 7 | 19,4 | 19,4 | 36,1 |
| | موافق | 19 | 52,8 | 52,8 | 88,9 |
| | موافق بشدة | 4 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A10

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | معارض | 7 | 19,4 | 19,4 | 36,1 |
| | محايد | 9 | 25,0 | 25,0 | 61,1 |
| | موافق | 13 | 36,1 | 36,1 | 97,2 |
| | موافق بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A11

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | معارض | 4 | 11,1 | 11,1 | 16,7 |
| | محايد | 9 | 25,0 | 25,0 | 41,7 |
| | موافق | 16 | 44,4 | 44,4 | 86,1 |
| | موافق بشدة | 5 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A12

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | معارض | 2 | 5,6 | 5,6 | 13,9 |
| | محايد | 5 | 13,9 | 13,9 | 27,8 |
| | موافق | 17 | 47,2 | 47,2 | 75,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A13

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 5,6 |
| | محايد | 3 | 8,3 | 8,3 | 13,9 |
| | موافق | 19 | 52,8 | 52,8 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 12 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A14

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | معارض | 3 | 8,3 | 8,3 | 19,4 |
| | محايد | 6 | 16,7 | 16,7 | 36,1 |
| | موافق | 14 | 38,9 | 38,9 | 75,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

A15

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | معارض | 3 | 8,3 | 8,3 | 19,4 |
| | محايد | 5 | 13,9 | 13,9 | 33,3 |
| | موافق | 12 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 12 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B1

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | محايد | 6 | 16,7 | 16,7 | 27,8 |
| | موافق | 20 | 55,6 | 55,6 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B2

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 2 | 5,6 | 5,6 | 8,3 |
| | محايد | 4 | 11,1 | 11,1 | 19,4 |
| | موافق | 23 | 63,9 | 63,9 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B3

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 3 | 8,3 | 8,3 | 11,1 |
| | محايد | 15 | 41,7 | 41,7 | 52,8 |
| | موافق | 14 | 38,9 | 38,9 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B4

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 3 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 3 | 8,3 | 8,3 | 16,7 |
| | موافق | 24 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B5

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 5,6 |
| | محايد | 1 | 2,8 | 2,8 | 8,3 |
| | موافق | 23 | 63,9 | 63,9 | 72,2 |
| | موافق بشدة | 10 | 27,8 | 27,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B7

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 5,6 |
| | محايد | 1 | 2,8 | 2,8 | 8,3 |
| | موافق | 15 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| | موافق بشدة | 18 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B6

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | محايد | 2 | 5,6 | 5,6 | 8,3 |
| | موافق | 25 | 69,4 | 69,4 | 77,8 |
| | موافق بشدة | 8 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

B8

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | موافق | 20 | 55,6 | 55,6 | 58,3 |
| | موافق بشدة | 15 | 41,7 | 41,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C1

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 2 | 5,6 | 5,6 | 8,3 |
| | محايد | 4 | 11,1 | 11,1 | 19,4 |
| | موافق | 20 | 55,6 | 55,6 | 75,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C2

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | معارض | 10 | 27,8 | 27,8 | 33,3 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| محايد | 7 | 19,4 | 19,4 | 52,8 |
| موافق | 11 | 30,6 | 30,6 | 83,3 |
| موافق بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C3

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | محايد | 1 | 2,8 | 2,8 | 8,3 |
| | موافق | 27 | 75,0 | 75,0 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 6 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C4

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | محايد | 7 | 19,4 | 19,4 | 22,2 |
| | موافق | 21 | 58,3 | 58,3 | 80,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C5

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | محايد | 11 | 30,6 | 30,6 | 33,3 |
| | موافق | 17 | 47,2 | 47,2 | 80,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C7

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | محايد | 7 | 19,4 | 19,4 | 22,2 |
| | موافق | 21 | 58,3 | 58,3 | 80,6 |
| | موافق بشدة | 7 | 19,4 | 19,4 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C8

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | معارض | 7 | 19,4 | 19,4 | 30,6 |
| | محايد | 13 | 36,1 | 36,1 | 66,7 |
| | موافق | 11 | 30,6 | 30,6 | 97,2 |
| | موافق بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C6

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض | 7 | 19,4 | 19,4 | 19,4 |
| | محايد | 14 | 38,9 | 38,9 | 58,3 |
| | موافق | 12 | 33,3 | 33,3 | 91,7 |
| | موافق بشدة | 3 | 8,3 | 8,3 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C9

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | معارض | 1 | 2,8 | 2,8 | 5,6 |
| | محايد | 6 | 16,7 | 16,7 | 22,2 |
| | موافق | 23 | 63,9 | 63,9 | 86,1 |
| | موافق بشدة | 5 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C10

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 4 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | موافق | 28 | 77,8 | 77,8 | 88,9 |
| | موافق بشدة | 4 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C11

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | موافق | 30 | 83,3 | 83,3 | 86,1 |
| | موافق بشدة | 5 | 13,9 | 13,9 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |

C12

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | محايد | 2 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | موافق | 25 | 69,4 | 69,4 | 75,0 |
| | موافق بشدة | 9 | 25,0 | 25,0 | 100,0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|--|
| Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |
|-------|----|-------|-------|--|

C13

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | معارض بشدة | 1 | 2,8 | 2,8 | 2,8 |
| | محايد | 4 | 11,1 | 11,1 | 13,9 |
| | موافق | 23 | 63,9 | 63,9 | 77,8 |
| | موافق بشدة | 8 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | Total | 36 | 100,0 | 100,0 | |