

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة

أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

د/ عليش حمامة

إعداد الطالبتان:

أشواق لوط

إسراء ميراد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
د. مريم بالطة	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
د. حمامة عليش	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة ب	مشرفا ومقررا
د. سناء شابي	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023م - 1445/1444هـ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة

أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الأستاذة:

د/ عليليش حمامة

إعداد الطالبتان:

-أشواق لوط

-إسراء ميراد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الرتبة	الصفة
د. مريم بالطة	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
د. حمامة عليليش	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة ب	مشرفا ومقررا
د. سناء شابي	جامعة 20 أوت سكيكدة	أستاذة محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2024م - 1444/1445هـ



قال القاضي عبد الرحيم البيساني في رسالة بعث بها إلى العماد الأصفهاني يعتذر فيها عن
كلام استدركه الأخير عليه:

>>إني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابا في يومه إلا قال في غده لو غير هذا لكان
أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن ولو قدم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا
لكان أجمل، وهذا لعمرى من أعظم العبر، وهو دليل استيلاء النقص على جملة
البشر <<

مقدمة معجم الأدباء(56/1)، وكشف الظنون عن أسامي الكتب والفن (17/1).

الشكر:

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ودلل لنا الصعاب حمدا كثيرا يليق بعظمته
وجلاله كما يرضاه خالقنا ويرضيه عنا،

أما بعد نتقدم بالشكر الجزيل والامتنان الكبير :

إلى كل الذين لم يبخلوا علينا بالتوجيه والنصح والإرشاد، وقاسمونا عبئ هذا العمل
وكرسوا وقتا ثميننا لمساعدتنا، من أساتذة وأهل وأقارب.

إلى كل من جد في سبيل البحث والعمل لاكتشاف الحقيقة مهما كانت متغيراتها
ومهما تعقدت دلالتها.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد سواء بالكثير أو بالقليل،
وحتى من وقفوا بطريقنا وكرسوا صعوبات لنا لأنهم كانوا سببا في تحفيزنا وبعث روح
التحدي والمنافسة بأنفسنا للمواصلة.

إهداء

من قال أنا لها "نالها"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،

لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات، لكنني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الذي بفضلها أنا اليوم أنظر إلى حلما طار انتظاره وقد أصبح واقعا

أفتخر به.

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والأبدية "أمي"

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل "أبي"

أهديكم هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتكم لما كان له وجود، ممتنة لأن الله اصطفاكن لي من البشر أما

وأبا يا خير سند وعوض.

إلى من قيل فيهم {سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ}

إلى من يذكرونني بقوتي ويقفون خلفي كظلي إخوتي "شوقي، سليم، قابيل، صهيب"

إلى من مدت يدها دون كلل ولا ملل وقت ضعفي حبيبتي أختي "رانية"،

من آمنت بقدراتي وأمان أيامي أختي التي لم تلدها أمي "إسراء"

إلى صغيرتي "هديل"

أهواق

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

ها أنا اليوم أتوج لحظاتي الأخيرة في ذلك الدرب التي ظلت قدمي تخطو فيه بكل طموح

وصبر وعزيمة وتقاؤل وحسن ظن بالله

اهدي بكل حب بحث تخرجي إلى

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم وكان بمثابة لي عمودي الفقري الذي ساندني في

أصعب أوقاتي وكان بمثابة شعلة تنير دربي

.... والدي العزيز أدامك الله ظلانا لنا

إلى ملاكي الحارس الى التي تعجز الكلمات عن وصفها والتي كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم

لجروحي

..الى طبيبتي ومعلمتي وسيدتي العظيمة أمي الحبيبة متعها الله بالصحة والعافية..

الى رفاق طفولتي وسند حياتي الى من عرفت معهم معنى الحب والوفاء إخوتي

.... "ملاك، نسرين، رهف، وآخر العنقود معتز"

الى من شقت دربها معي وشاركتني أجمل لحظاتي ومعني تغلبت على أصعب التحديات والتي معها

عرفت معنى الصداقة الحقيقية

.... الى صديقتي أشواق

وأخيرا الى كل من ساعدني وكان له دور من قريب أو من بعيد في اتمام هذه الدراسة سائلة المولى

عز وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

والى كل زملائي وزميلاتي أتمنى لكم كل التوفيق في حياتكم

إسراء

الملخص:

نظرا للمتغيرات والتحويلات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية جاءت هذه الدراسة لتبرز ضرورة الاهتمام بهذا الموضوع و أهميته وتم اختيار الموضوع بناء على مشكلة بحثية تدور حول أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري، وقد غطى الاطار العام للدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب - بلارة-جيجل والتي أجريت تحت مسلمات النظرية البنائية و نظرية بياربورديو، والتي قمنا بإجراء الدراسة على عينة مكونة من 50 مفردة، وتم الاستعانة في جمع البيانات على استمارة الاستبيان لتحديد مدى أثر أبعاد الثقافة الاتصالية على أبعاد المورد البشري في مؤسسة AQS محل الدراسة، كذلك استخدمنا برامج الحزمة الاحصائية في العلوم الاجتماعية من اجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

وبعد جمع المعلومات وتحليلها توصلنا الى جملة من النتائج نوجزها كما يلي:

- إن مستوى درجة عالية للوزن موافق ما يفسر أن لعمال المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب يتحلون بمهارات الاتصال الفعال
- أن المتوسط الحسابي العام لبعدها أنماط الثقافة الاتصالية بلغ (2.42) وهذا ما يفسر مستوى موافقة عالية لإجابات أفراد العينة واحتل بعد النمط الديمقراطي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.70)

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد أداء

المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات التي اقترحت على أساس النتائج المتحصل عليها

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاتصالية، أداء المورد البشري، AQS.

Abstract:

Given the variables and transformations witnessed by Algerian institutions, this study came to highlight the need to pay attention to this topic and its importance. The topic was chosen based on a research problem revolving around the impact of communication culture on human resource performance. The general framework of the field study covered the level of the Algerian-Qatari Steel Corporation - Bellara-Jijel, which was conducted under the assumptions of the constructivist theory and Pierre Bourdieu's theory. We conducted the study on a sample of 50 individuals. The questionnaire was used to collect data to determine the extent of the impact of the dimensions of communication culture on the dimensions of human resources in the AQS institution under study. We also used the statistical package programs in the social sciences to extract arithmetic averages and standard deviations.

After collecting and analyzing the information, we reached a set of results that we summarize as follows:

- The high level of the weight is in agreement, which explains that the workers of the Algerian-Qatari Steel Corporation have effective communication skills.
- The general arithmetic mean of the dimension of communication culture patterns reached (2.42), which explains the high level of

agreement of the sample members' answers. The dimension of the democratic pattern ranked first with an arithmetic mean of (2.70).

- There is a statistically significant effect at the level of 0.05 for communication culture on the dimensions of human resource performance in the institution under study.
- The study also presented some recommendations that were proposed based on the results obtained.

Keywords: communication culture, human resource performance, AQS

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ت	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المعرفي للثقافة الاتصالية	
24	أولاً: الاتصال وتشكل الثقافة الاتصالية
24	تمهيد
24	1-1 تعريف الثقافة الاتصالية
29	2-1 أسس الثقافة الاتصالية
30	3-1 أنماط الثقافة الاتصالية
37-33	4-1 مهارات الاتصال الفعال في المؤسسة
37	ثانياً: أنواع الاتصال وصياغة استراتيجيته
37	1-2 أنواع الاتصال
40	2-2 تعريف استراتيجية الاتصال
42	3-2 أنواع الاستراتيجيات الاتصالية
44	4-2 مكانة الاتصال في الهيكل التنظيمي
46	5-2 المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية
52	ملخص الفصل

	الفصل الثاني: السياقات النظرية لأداء المورد البشري
54	تمهيد
55	أولاً: الأداء
55	1-1 مفهوم الأداء
56	2-1 مكونات الأداء
57	3-1 محددات الأداء
61	4-1 أبعاد الأداء
63	5-1 مؤشرات الأداء
66	ثانياً: تقييم أداء المورد البشري
66	1-2 خطوات تقييم الأداء
70	2-2 طرق قياس أداء المورد البشري
71	1-2-2 الطرق التقليدية
74	2-2-2 الطرق الحديثة
79	ملخص الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة لأثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري
81	تمهيد
82	أولاً: منهجية الدراسة الميدانية
82	1-1 مجتمع وعينة الدراسة
83	2-1 متغيرات الدراسة
85	3-1 أدوات جمع البيانات
86	4-1 اختبار أداة الاستبيان
91	5-1 الأساليب الإحصائية لبيانات الدراسة
93	ثانياً: التعريف بالمؤسسة
93	1-2 تقديم عام للمؤسسة

94	2-2 فلسفة المؤسسة
95	3-2 رؤية المؤسسة
95	4-2 مهمة المؤسسة
97	ثالثا: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
98	1-3 النتائج المتعلقة بوصف افراد عينة الدراسة
102	2-3 النتائج المتعلقة بالثقافة الاتصالية
106	3-3 النتائج المتعلقة بأداء المورد البشري
118-109	4-3 عرض النتائج المتعلقة باختبار الدراسة
	التوصيات
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	الجدول 01
86	درجات مقياس ليكرت الثلاثي	الجدول 02
87	اختيار الصدق الداخلي للأبعاد المحور (محور الثقافة الاتصالية)	الجدول 03
90	نتائج ثبات محور الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ	الجدول 04
98	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	الجدول 05
100	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن	الجدول 06
101	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية في العمل	الجدول 07
103	تحليل عبارات البعد الأول (مهارات الاتصال الفعال)	الجدول 08
104	تحليل عبارات البعد الثاني (أنماط الثقافة الاتصالية)	الجدول 09
105	تحليل عبارات البعد الثالث (أسس الثقافة الاتصالية)	الجدول 10
105	تحليل عبارات المحور الأول	الجدول 11
106	عرض وتحليل نتائج البعد الأول (متطلبات العمل)	الجدول 12
107	عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (سيرورة العمل)	الجدول 13
107	عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (إدراك الدور)	الجدول 14
108	تحليل عبارات المحور الثاني	الجدول 15
109	النتائج المتعلقة باختبار الالتواء والتقلطح	الجدول 16
111	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية	الجدول 17
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى	الجدول 18
115	نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الثانية	الجدول 19
117	النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS	الجدول 20

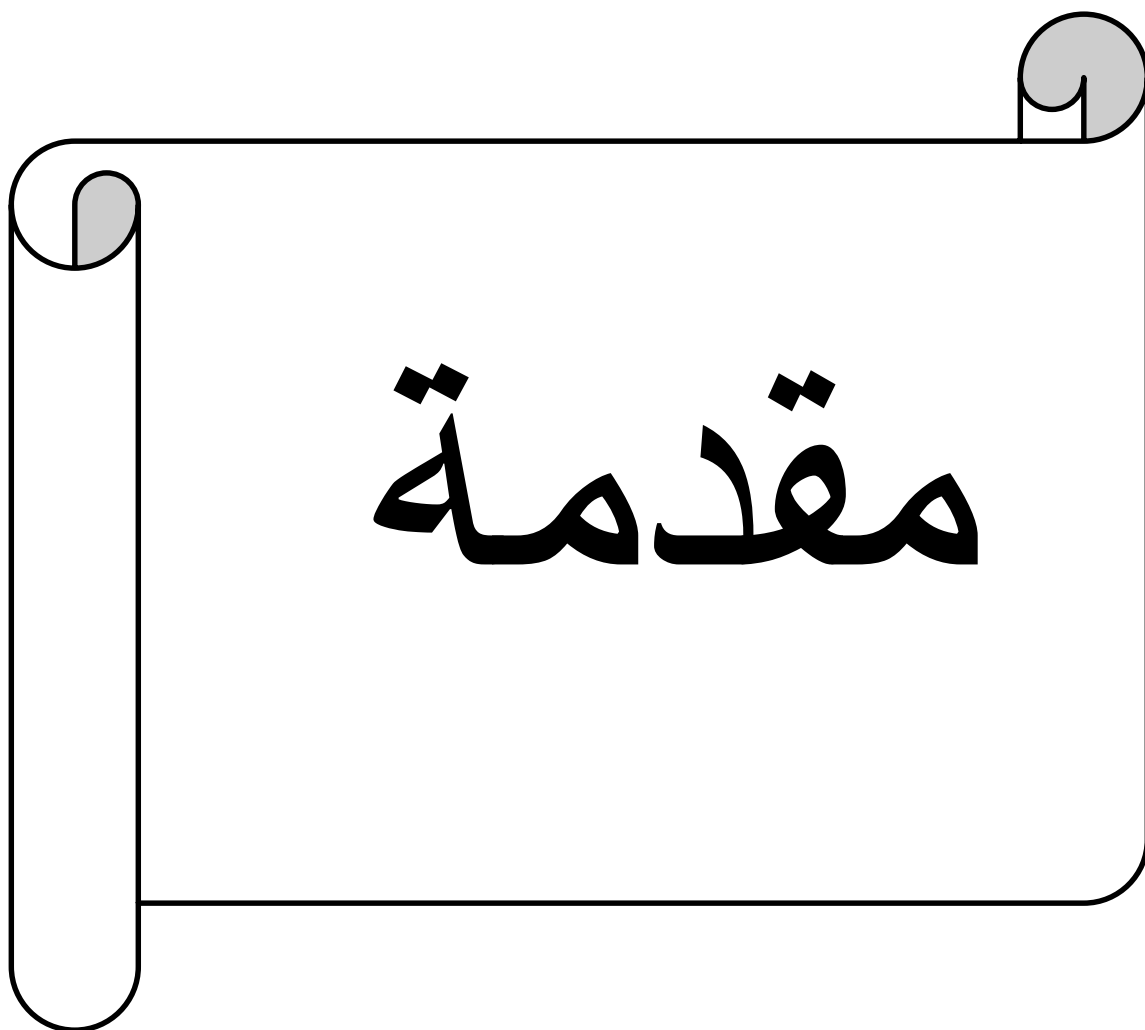
فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
26	هيكلة عملية الاتصال	الشكل رقم 01
51	المتغيرات المشكلة للثقافة الاتصالية	الشكل رقم 02
60	محددات الأداء	الشكل رقم 03
84	نموذج الدراسة	الشكل رقم 04
97	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب	الشكل رقم 05
99	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	الشكل رقم 06
101	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم 07
102	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	الشكل رقم 08

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان
	أولاً: استمارة الاستبيان
	ثانياً: مخرجات برنامج SPSS
	ثالثاً: أعمال الطالبتين خلال فترة التبرص
	فهرس المحتويات

الإطار المنهجي للدراسة



مقدمة

شهدت المؤسسات اليوم تطورات وتغيرات جوهرية أثرت بشكل عميق على طرق عملها وأساليبها الاستراتيجية، خاصة المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تواجه بيئة عمل معقدة وتحديات صعبة يتطلب تكيفا سريعا ومستمر وهو الذي فرض عليها الاهتمام بتحسين امكانياتها وقدراتها الانتاجية والبشرية ومع تطور وسائل الاتصال وتنوع أشكاله سعت جاهدة الى تنمية موردها البشري من خلال عدة مداخل من أبرزها المدخل الثقافي الاتصالي.

فمؤخرا أكدت الاتجاهات البحثية الجديدة أن مهمة المؤسسات بمختلف نمط عملها، أصبحت تعتمد بشكل أساسي على أهمية بناء ثقافة اتصالية والتي تضم جزءا موروثا عن نتاج تفاعلي لأفراد المنظمة ومديرها، ونظام تفاعلي جديد متمثلا في سياسات الادارة الحالية للمنظمات فهي نتاج ما اكتسبه العاملون فيها، ثم تضيف النسق الثقافي لمنسوبيها من سياستها وأهدافها وقيمتها، والتي من شأنها التأثير على أدائها، فهي تعد اليوم احدى أهم أدوات المنظمات الحديثة.

إذ ظفرت الثقافة الاتصالية أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة باعتبارها أساس كل تنظيم ناجح لأنها تلعب دور كبير في انشاء بيئة عمل ايجابية وصحية فأصبحت تمثل دعم رئيسي للمؤسسات في الوقت الراهن والتي من شأنها التأثير على أداء ومردودية العامل وذلك من المنطلق الذي حظيت به من أثر في تحريك جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة ففي هذا الصدد تغيرت

من النظرة العادية لها الى المنظور الحديث أين أصبح تحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بشكل وطيد بأداء المورد البشري العامل بها.

هذا الأخير الذي أصبح يمثل الركيزة الأساسية لكل منظمة حيث يعتبر مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفاعليته للنجاح والتفوق وحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة وهذا ما دفع هذه المنظمات الى زيادة الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر عنصرا ديناميكيا يؤدي عند تطويره وتفعيله الى تفعيل مجموعة من الأبعاد الأساسية المتمثلة في خلق مكانة المؤسسة وقيمتها والارتقاء بأدائها.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى معرفة ماهية الثقافة الاتصالية وأسسها والمتغيرات التي تساهم في تشكيلها وكيفية التأثير على الأداء وهذا القصد على الوقوف ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة الاتصالية ترتبط بمؤسسة اقتصادية صناعية ذات خصوصية معينة لها وتأثيرها على الأداء.

وتنبثق من هذه الاشكالية التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الثقافة الاتصالية على أداء

المورد البشري في الشركة الجزائرية القطرية للصلب بلارة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية، وهي:

1. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد

أداء المورد البشرية في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب؟

2. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لمهارات الاتصال على ابعاد أداء المورد البشري؟

3. هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأسس الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري؟

أولاً: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد أداء

المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى :

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية لمهارات الاتصال على أبعاد أداء المورد البشري.

الفرضية الفرعية الثانية:

• يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.05 لأنماط الثقافة الاتصالية على أبعاد

أداء المورد البشري .

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية لأسس الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري.

ثانيا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1. الثقافة الاتصالية:

هي مجموعة من المهارات الاتصالية الفعالة وانماط الثقافة الاتصالية وكذلك الأسس التي تحكم العاملين بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب.

2. أداء المورد البشري:

هو مدى تحقق الهدف من العمل او الوظيفة المخولة للمورد البشري بالاعتماد على ابعاد مختلفة تتمثل في كل من متطلبات العمل، سيرورة العمل، وكذلك وإدراك الدور.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

إن الاهتمام بموضوع الثقافة الاتصالية وأداء المورد البشري لم يأت وليد الصدفة، بل كان عصاره لجملة من المبررات الموضوعية التي سمحت لنا بانتقائه من بين جملة من المواضيع التي لا يقل وزنها وشأنها العلمي أهمية في إثراء ميدان تخصص الاتصال والعلاقات العامة،

ولا شك أن اقدمنا على معالجة موضوع أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري لم يكن اختيارا عشوائيا، بل كان نتيجة لجملة من الاسباب الموضوعية التي نتبنى فعاليتها في أهمية معالجتها بالبحث والتحليل العلمي، بحيث يمكن اجمالها فيما يلي:

- محاولة التعرف على أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري .
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع لما له من قيمة علمية كبيرة وقابليته للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- حداثة الموضوع وصلته بتخصصنا المتمثل في الاتصال والعلاقات العامة.

ثالثا: أهداف الدراسة وأهميتها

من مجمل المبررات السابقة واطلاعنا على مختلف النظريات والدراسات المتوفرة حول موضوع أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري، وفي ضوء احتكاكنا بواقع المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب (A.Q.S)، تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نوجزها فيما يلي:

- التعرف على مدى التأثير الإيجابي للثقافة الاتصالية على العاملين داخل المؤسسة.
- إبراز تأثير الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين الثقافة الاتصالية والأداء البشري.

وتكمن أهمية الدراسة في إبراز القيمة المرجوة من البحث، ومن خلال تسليط الضوء على الأثر الحيوي الذي تقوم به الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري داخل المؤسسات حيث يعتبر هذا الموضوع إسهام جديد في إثراء البحث العلمي. وتقدم دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب فرصة ثمينة للتعرف على الأثر الذي تحدثه الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري وأهميتها وضرورة الاهتمام بهما من طرف الباحثين في استخلاص نتيجة الدراسة المتعلقة بهذا المجال.

رابعاً: منهج الدراسة

يعرف الأسلوب الوصفي: على أنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (زايدة، 2018، ص 101).

وهناك من يعرفه بأنه محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، للوصول إلى فهم أفضل وأدق أو وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها. (المحمودي، 2019، ص 46).

خامسا: أدوات جمع البيانات

1. الاستبيان:

الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات. وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية. ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عنها. (الشريف، 1967، ص123)

ويعرف عامر قنديلجي الاستبيان على أنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات، المرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث. (قنديلجي، 2013، ص 161)

سادسا: مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث، أو الأشياء. (النجار، 2008، ص 186)

ويقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد الذين يضمهم مجتمع الدراسة، وكلما كان دقيقا كلما ساعد ذلك على دقة النتائج. (عامر، 2020، ص 28)

2. عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع. (عباس، وآخرون 2007، ص 218)

كما تعرف ايضا بأنها مجموعة جزئية من مفردات المجتمع ويعرف عدد المفردات التي تتكون منها العينة بحجم العينة. (نجم، 2015، ص 124)

سابعاً: حدود الدراسة

حددت دراستنا لموضوع البحث ضمن المجالات التالية :

- المجال الزمني: للدراسة من جانفي 2024 إلى غاية جوان 2024.
- المجال المكاني: أجرينا الدراسة الميدانية لموضوعنا " أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري" بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة بولاية جيجل، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة كانت داخل المديرية التالية:

- مديرية الاتصال والعلاقات العامة.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية الشؤون القانونية.

• مديرية المحاسبة والمالية.

• مديرية المشتريات

- **المجال البشري:** تمثلت عينة البحث في عمال المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب وقد مست

جميع المستويات الوظيفية.

ثامنا: صعوبات الدراسة

تمثلت الصعوبات التي واجهتنا عند قيامنا بإعداد هذا البحث في عراقيل ايجاد المعلومة والمصادر والمراجع حول الثقافة الاتصالية اللازمة لمناقشة الموضوع بشكل واضح ومتكامل.

الى جانب ضيق الوقت والضغطات والتوتر خاصة في الفترات الأخيرة ولكن هذه الصعوبات تؤكد ولا تقلل من أهمية دراسة هذا الموضوع والذي تم انجازه في الوقت المناسب.

تاسعا: المقاربة النظرية

1. مفهوم البنائية الوظيفية

عرفت النظرية الوظيفية تسميات عدة مثل النظريات البنائية الوظيفية، نظريات التحليل

الوظيفي، النظريات المحافظة، وغيرها من التسميات الأخرى .

والبنائية الوظيفية هي تسمية مركبة من جزأين الجزء الأول "البناء" ويشير مفهومه إلى مجموعة

من العناصر التي تقوم بينها علاقات محددة تعبر عن كل العمليات القائمة بين هذه

العناصر وتدرک هذه الأخيرة العلاقات المجردة الأمر الذي يجعلها مستقلة من الناحية المنطقية عن أي محتوى يمكن إدراكه حسیا.

والجزء الثاني وهو الوظيفة وغالبا ما يشير هذا المصطلح إلى الإبهام الذي يقدمه الجزء للكل، وهذا الكل قد يكون متمثلا في مجتمع أو ثقافة.

وترى البنائية الوظيفية بأن المجتمع أو المجتمع المحلي أو المؤسسة أو الجماعة تتكون من أجزاء أو وحدات مترابطة ولكل جزء وظائف، ويعد النسق والأجزاء متكاملة فكل جزء يكمل الآخر والوظائف التي يؤديها النسق أو المؤسسة تشبع حاجات الأفراد المنتمين لها فقد تكون حاجات اجتماعية أو روحية أو حاجات أساسية. (مجلة الآداب، 2023-1445)

• فرضيات النظرية البنائية الوظيفية

إن أفضل طريقة للنظر إلى المجتمع هي اعتباره نظاما لأجزاء مترابطة وأنه تنظيماً للأنشطة المرتبطة والمتكررة والتي يكمل كل منها الآخر.

يميل هذا المجتمع بشكل طبيعي نحو حالة من التوازن الديناميكي وإذا حدث أي نوع من التنافر داخله فإن قوى معينة سوف تنشط من أجل استعادة التوازن.

تساهم جميع الأنشطة المتكررة في المجتمع في استقراره وبمعنى آخر فإن كل النماذج القائمة في المجتمع تلعب دورا في الحفاظ على استقرار النظام.

إن بعض الأنشطة المتكررة في المجتمع لا غنى عنها في استمرار وجوده أي أن هناك متطلبات أساسية وظيفية تلبي الحاجات الملحة للنظام وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يعيش. (مكاوي، السيد، 2006، ص 125 - 126)

ومما ذكر أعلاه نستنتج بأن النظرية تعتقد بأن للمجتمع أو الجماعة أو المؤسسة بناء والبناء يتكون من أجزاء ولكل جزء وظيفة، ووظيفة الجزء مكملة لوظائف الأجزاء الأخرى وخير مثال على ذلك أن المؤسسة الصناعية أو المصنع يتكون من أقسام مختلفة كقسم المبيعات وقسم المشتريات وقسم الإدارة وقسم العلاقات العامة ... لكن كل قسم من هذه الأقسام يؤدي وظائف متخصصة تساعد النظام على الديمومة والقدرة والفاعلية في تحقيق الأهداف المخططة والمحسوبة. (حسان، 2015، ص ص 57-58)

• اسقاط النظرية:

إن دراستنا الموسومة بأثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب، ومن أجل تسليط الضوء على أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري قمنا باختيار المقاربة البنائية الوظيفية التي تعتبر إطارا نظريا قيما في تفسير الظواهر

الاجتماعية من خلال وظائفها في الحفاظ على استقرار وتماسك المجتمع، كما أنها تدرس البناء والمؤسسات الاجتماعية، وتستخدم هذه النظرية مفهوم التضامن والتوازن ونظام تقسيم العمل وذلك لتفسير كيف يستمر النظام الاجتماعي الذي يربط البناء كله هو النظام .

وفي هذا السياق يمكن إسقاط هذه النظرية على موضوع أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري لفهم العلاقة بين هذين المتغيرين ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ويمكن إدراج البنائية الوظيفية كمرجعية أساسية للسببين الآتيين:

- تلعب الثقافة الاتصالية دورا هاما في المؤسسة فهي وظيفة رسمية لها أهداف تسعى إلى تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق وتحسين التواصل ورفع مستوى الانتاجية كذلك تم انجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة مما يشجع على تقديم أداء أفضل وخلق بيئة عمل إيجابية
- تؤكد الوظيفية على أهمية تكامل النظام الاجتماعي وضمان استمراريته مما يساهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وتحقيق التكامل بين مختلف مكونات التنظيم مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

2. نظرية اعادة الإنتاج لبيار بورديو

• مفهوم اعادة الإنتاج:

يمثل اعادة الانتاج البوثقة الفكرية لمختلف أعمال بيار بورديو السوسيولوجية لأنه نقطة تقاطع باقي المفاهيم "كالهابيتوس والرأسمال الثقافي، والعنف الرمزي، الإقصاء الاجتماعي، وسلطة اللغة" وبناء عليه فالمدرسة بكل تجلياتها نتاج للتقسيم الطبقي في المجتمع وهي في نفس الوقت أداة المجتمع نفسه في إعادة إنتاجه لذاته على نحو طبقي.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المفهومين السوسيولوجيين التاليين:

• الهابيتوس: ويتمثل في مجموعة من الصفات أو الطباع التي تجعل فرد ما يسلك ويتصرف

وفق طريقة محددة تتم بلورتها بواسطة العيش بين نظم اجتماعية معينة.

• الرأسمال الثقافي : يعبر مفهوم الرأسمال الثقافي عن مجموعة من الرموز والمهارات والقدرات

الثقافية واللغوية والمعاني التي تمثل الثقافة السائدة والتي أختيرت لكونها جديرة بإعادة إنتاجها

واستمرارها ونقلها من خلال العملية التربوية إذ يقرر بورديو أن الرأسمال الثقافي يتشكل من

خلال الإلمام والاعتیاد على الثقافة السائدة في المجتمع ويؤكد على أن امتلاك رأسمال الثقافي

يختلف باختلاف الطبقات.

• اسقاط النظرية:

الهابيتوس يحدد كيفية تعامل الأفراد مع زملائهم ومديريهم، وكيفية تفسيرهم للرسائل والاتصالات داخل المؤسسة والأفراد الذين يطورون هابتوس متوافق مع ثقافة المؤسسة الاتصالية يكونون أكثر قدرة على التفاعل بإيجابية وكفاءة مما يحسن أداءهم ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

التطبيق في بيئات العمل، يكون للأفراد الذين يمتلكون رأس مال ثقافي عال مثل مستوى تعليمي مرتفع، مهارات تواصل فعالة، وفهم عميق للثقافة الاتصالية للمؤسسة قدرة أكبر على التواصل بفاعلية، فهم توقعات الإدارة، والتكيف مع متطلبات العمل هذه العوامل تسهم في تحسين الأداء والإنتاجية وخلق بيئة عمل شاملة وكذلك تشجيع التواصل بين الثقافات وحل النزاعات الثقافية.

عاشرا: الدراسات السابقة

1. الدراسات السابقة الخاصة بالثقافة الاتصالية

• الدراسة الأولى:

• دراسة جاب الله حسين وبن عبد الرحمان سيد علي استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي

ودوره في عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الاستاذ والطالب، مجلة الراصد العلمي مجله

دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 1، أحمد بن بلة المجلد 6/العدد 2 /2020

وتجسدت هذه الدراسة تحت التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى استخدام الجامعة للاتصال الرقمي

ودوره في تعزيز الثقافة الاتصالية بين مختلف الأطراف المشكلين لها؟

وقد طرحت هذه الدراسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو واقع استخدام استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي كوسيلة للتواصل بين مختلف

الأطراف الفاعلة على مستوى الحقل الأكاديمي الجامعي؟

2. هل تؤثر جودة تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي على الثقافة الاتصالية في شقه المتعلق

بتحسين عملية التكوين؟

3. ما هي آليات تفعيل تكنولوجيات الإعلام والاتصال الرقمي على مستوى الجامعة الجزائرية؟

وتم تطبيق الدراسة على عينة من مسؤولي إدارات الكليات والمعاهد والطلبة على مستوى جامعة البويرة، وطبق الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واعتمد على المقابلة والاستبيان كأداتين لجمع المعلومات، ومن خلال النتائج المتوصل اليها لهذه الدراسة توصل الباحث الى أن مستوى جودة الاتصال الرقمي لها دور كبير في التأثير على الثقافة الاتصالية وخاصة بالجزء المتعلق بعملية التكوين وأن مستوى خدمات الاتصال الرقمي على مستوى الجامعة ضعيفة وهذا يعود الى عدم الاهتمام به وهذا ما يوضح أن استخدامات الجامعة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال ما زالت بعيدة عن مستوى التحكم والجودة.

• الدراسة الثانية

• دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي رسالة دكتوراه لبلمير ساره وسعدي وحيدة، دراسة نظرية، بمخبر دراسات وأبحاث في الاتصال، جامعة باجي مختار عنابة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 6 / العدد 3 / جويلية 2021.

وتمحورت مشكلة هذه الدراسة حول ما هو دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي؟ وتفرعت تساؤلات فرعية وهي:

1. ما هي المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟

2. كيف تساهم الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة؟

- اذ ركزت فيها على مختلف المتغيرات التي ساهمت في تشكيل الثقافة الاتصالية والكشف عن العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي ومن النتائج التي وصلت اليها هذه الدراسة هي كالآتي:
- الاتصال هو ركيزة أساسية يعمل على تحسين وتطوير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم من خلال سهولة الحصول على المعلومة.
 - التركيز على الثقافة الاتصالية تعتمد على تشجيع الاتصال الذي يعتبر محور العلاقات بين العاملين في المؤسسة.
 - اعتماد المؤسسة مختلف الوسائل والدعائم الاتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ومختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت والحوافز.
 - ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الاتصالات الغير رسمية كإحدى قيم الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة مع ضرورة الاهتمام بالاتصال غير اللفظي والذي يكتسي أهمية كبيرة في فهم ثقافة الأفراد.

• الدراسة الثالثة

- الثقافة الاتصالية في المؤسسة قراءة في الأسس والمقومات رسالة دكتوراه لإيمان عبادي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، تصدر عن جامعة الجزائر 3، المجلد 8 /العدد1/ أفريل

2023 وتجسدت هذه الدراسة تحت التساؤل الرئيسي التالي: ما هي أهم الأسس والمقومات

التي تركز عليها الثقافة الاتصالية؟

وتتفرع عنها الاسئلة الفرعية التالية:

1- ما هي طبيعة العلاقة بين ثنائية الاتصال والثقافة؟

2- كيف تتم عملية التنشئة الثقافية في المؤسسة؟

3- كيف يمكن خلق ثقافة اتصالية ايجابية في مكان العمل؟

حيث تركز هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال والثقافة وكيف

تؤثر هذه العلاقة على المورد البشري، حيث يسعى هذا البحث الى دراسة الثقافة من الوجهة

الاتصالية وتقديم أهم الأسس والمقومات التي تركز عليها الثقافة الاتصالية ومن أبرز النتائج التي

وقفت عليها هذه الدراسة:

- اهتمام المؤسسة بموردها البشري من خلال سعيها لخلق بيئة مريحة له وتبنيها لنمط قيادة

ديمقراطي فعال.

- استنادها على استراتيجية اتصالية واضحة الرؤية والمعالم من شأنه أن يساهم في تأسيس

وترسيخ ثقافة اتصالية حقيقية.

- يعد الهيكل التنظيمي والقيم واللغة وكذا نوع الاتصال ووسائله المستعملة في المؤسسة من

العناصر التي تشكل قلب الثقافة الاتصالية.

2. الدراسات السابقة الخاصة بأداء المورد البشري

• الدراسة الأولى:

• دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

رسالة دكتوراه لخير الدين جمعة، جامعة بسكرة، تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول: هل يوجد

دور لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

وتتبع منها التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين ثقافة المؤسسة وأداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

2- ما مستوى ثقافة المؤسسة لدى العاملين بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

3- ما مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B) ؟

إذ ركزت هذه الدراسة على بيان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة

(EN.I.CA.B) وذلك من خلال إبراز مستوى أداء الموارد البشرية بالمؤسسة وإبراز مستوى الثقافة

التنظيمية بالمؤسسة (EN.I.CA.B) أما بالنسبة للمنهج المستخدم في هذا البحث هو المنهج

الافتراضي الاستنباطي، وتم اختيار العينة العشوائية البسيطة، وتمت الاستعانة في جمع البيانات

على أداة الاستبيان.

أما بالنسبة للنتائج المتوصل إليها فتمثل في:

- وجود مستوى متوسط لثقافة المؤسسة بمؤسسة.
- (EN.I.CA.B) وجود مستوى عالي في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة (EN.I.CA.B).

• الدراسة الثانية

❖ أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ل أ. حمود حيمر بعنوان " أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها، دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، تصدر عن المركز الجامعي عبد الحفيظ بولصوف ميلة، المجلد 05/العدد 01 .

وتمحورت هذه الدراسة حول: ما مدى أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات، وماهي المعوقات التي تحول دون تحقيق الغاية منها بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة؟

وضمن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل تحسين الأداء مهم بالنسبة للموارد البشرية فقط، أم أنه يهم المؤسسات كذلك؟

- 2- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال بقسنطينة مصدرها المؤسسة؟
- 3- هل معوقات تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال بقسنطينة مصدرها نقص الكفاءات؟
- إذ سلط الضوء على مدى أهمية عملية تحسين الأداء الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات ولمواردها البشرية، وكذا الاطلاع على واقع تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة.

إذ تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة الى منهج دراسة الحالة،

ومن بين أبرز النتائج التي وصلت اليها هذه الدراسة هي:

- تحسين أداء الموارد البشرية لا يكون من خلال التأثير المباشر في كفاءاتها فقط بل يمكن تحقيقه عن طريق تحسين الوظائف وظروف العمل.
- تمتلك مؤسسة صيدال بقسنطينة رصيذا لا يستهان به من الخبرات الوظيفية لدى مواردها البشرية العاملة بالإدارة، يمكن الاستفادة منها لتحسين وضعية المؤسسة.
- تتمتع الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال بقسنطينة بمستويات كفاءات عالية، مما يسمح لها بتحسين أدائها الوظيفي باستمرار.

• الدراسة الثالثة

❖ دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، جيجل"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، من إعداد الطالبتين بoudyبة نوال والواهم نجوى سنة 2016-2015.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي بالميلة؟

إذ تتفرع تساؤلاتها الفرعية كالآتي:

- 1- ما مدى مساهمة وظائف الحصول على الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟
 - 2- ما مدى مساهمة وظائف تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟
 - 3- ما مدى مساهمة وظائف الحفاظ على الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية؟
- إذ تم التطرق الى التعرف على إدارة الموارد البشرية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية وإبراز ممارستها، كذلك تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء العاملين.

وبالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي وتم الاعتماد لتدعيم هذه الدراسة في الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي وعلى كل من الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات أما النتائج التي تم التوصل إليها هي كالآتي:

- يشكل المورد البشري داخل المنظمة عنصرا حيويا وفعالا، حيث بدونه لا يمكن للمنظمة من أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

- إن ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها دور في تحسين أداء العاملين بمؤسسة الخزف الصحي كذلك وجود أداء مرتفع لدى العاملين، إلا أن إدارة الموارد البشرية ليس لها مساهمة في ارتفاع هذا الأداء.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

تبعاً لمنهجية IMRAD تم تقسيم البحث الى فصل نظري وآخر تطبيقي حيث تطرقنا الى:

الفصل الأول: بعنوان الإطار المعرفي للثقافة الاتصالية ويتضمن الاتصال وتشكل الثقافة الاتصالية، أنواع الاتصال وصياغة استراتيجية الاتصال.

الفصل الثاني: وجاء تحت عنوان السياقات النظرية لأداء المورد البشري وقد تضمن الأداء، تقييم أداء المورد البشري.

الفصل الثالث: جاء بعنوان دراسة حالة لأثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS، حيث تضمن منهجية الدراسة الميدانية وجاء فيه التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة الميدانية، تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المعرفي للثقافة

الاتصالية

تمهيد

يعتبر الاتصال العمود الفقري بالنسبة للمؤسسات، فهو ركيزة أساسية تقوم عليها جميع العمليات التنظيمية في جميع الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي، فهو القلب النابض الذي يترجم الأرضية الثقافية للجماعة في نقل المعلومات والخبرات وجهازها العصبي المحرك لجميع أجزائها في إطار سياق اجتماعي وثقافي.

أولاً: الاتصال وتشكل الثقافة الاتصالية

1-1 تعريف الثقافة الاتصالية:

هي مصطلح مكون من شقين:

الشق الأول ويتمثل في الثقافة والتي نعني بها ذلك الكل الديناميكي المعقد الذي يشمل على المعارف والفنون والقوانين والأخلاق والتقاليد والفلسفة والعادات التي اكتسبها الإنسان من مجتمعه.

(جاب الله، بن عبد الرحمان، 2020، ص 68)

وقد عرفها " تاييلور " على أنها ذلك الكل المركب الذي يتضمن المعرفة والعقيدة والفن والقانون والأخلاق والعادات والتقاليد وغيرها من القدرات التي يتحصل عليها كعضو في جماعة.

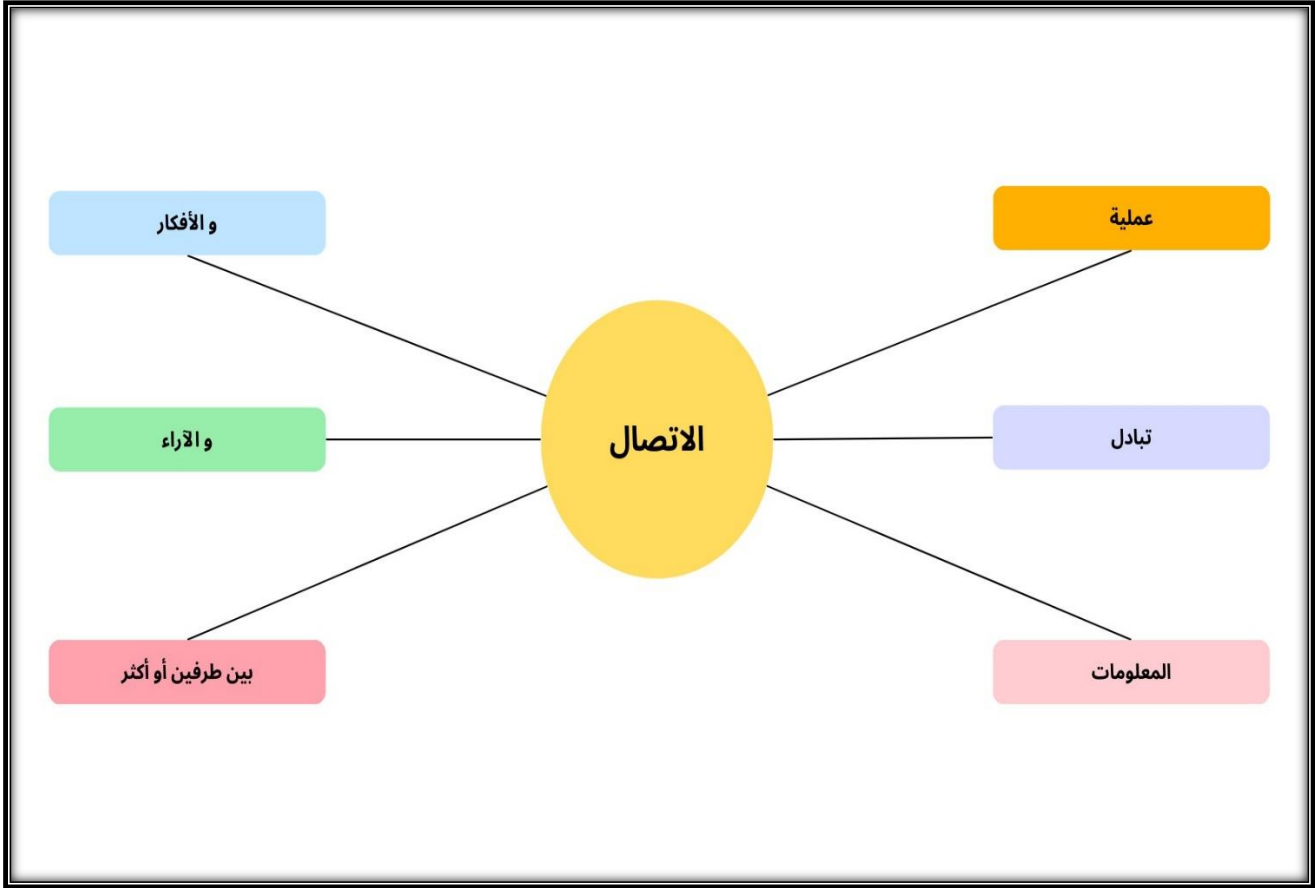
إذ يرتبط أفراد المجتمع بين بعضهم بعضا بوثاق متين هو الثقافة التي لولاها لما وجدنا السلوكيات والتصرفات والأفكار والعقائد والعادات والقيم والمعايير والاتجاهات والقوانين والفنون والأهداف المشتركة، وتتطوي الثقافة على المركب الذي يشمل على هذه العناصر كلها والتي يكتسبها الناس نتيجة الاتصالات المختلفة سواء كانت تلك الاتصالات فردية أم جماهيرية. (أبو شعيرة، غباري، 2015، ص18، 248)

أما الشق الثاني فيتمثل في الاتصال والذي نعني به الميكانيزم الذي يتم من خلاله بناء علاقة إنسانية لنمو وتطور الرموز العقلية والفكرية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز على المكان واستمرارها عبر الزمان وتتضمن هذه الرموز تغييرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات. (جاء الله، بن عبد الرحمن، 2020، ص 68)

حيث يؤكد "Stanly" أن الاتصال عبارة عن عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات علاقة مشتركة وليس عملا فرديا منعزلا حيث يقاس واقع الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام وفهم مشترك للرموز المتبادلة. (عراج، 2019، ص8)

ومما سبق فالالاتصال هو عملية نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف الى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية. (محمد صالح، 2012، ص23)

الشكل رقم(1): هيكلية عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ووفقا للتعريفات المذكورة أعلاه يمكننا تسليط الضوء على العلاقة الترابطية بين الاتصال والثقافة؛ فالاتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكنة وهو وعاء الثقافة ونقلها وهو أيضا أسلوب التعبير عنها ووسائل الاتصال لها دور أساسي في حماية الثقافة ونقلها وكذا تبادلها بين المجتمعات، وقد جاء في تقرير "اليونسكو" أن وسائل الاتصال هي أدوات ثقافية

تساعد على دعم المواقف والتأثير فيها وعلى حفز وتعزيز ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي. (محمودي، 2021، ص290)

وبالتالي يمكننا القول بأن العلاقة بين الاتصال والثقافة هي علاقة متداخلة ومتكاملة بحيث يتم بناء وتشكيل الثقافة من خلال الاتصال، بمعنى أن الاتصال هو وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم والتي يتم من خلالها إنشاء ومشاركة جملة من الخصائص الثقافية من عادات وطقوس وسلوكيات وقيم، وبناء على هذا فإن الثقافة هي نتاج للتفاعل الاجتماعي يتم تشكيلها وتناقلها بين الأفراد والحفاظ عليها من خلال وسائل الاتصال ومن جهة أخرى فإن الممارسات والطرق الاتصالية جزء من الثقافة لذلك يمكننا القول أنه "لا ثقافة دون اتصال ولا اتصال دون ثقافة" "الاتصال يشكل الثقافة و الثقافة تشكل الاتصال" (عبادي، 2023، ص 293)

وبناء على ما سبق يمكننا أن نعرف الثقافة الاتصالية:

على أنها تلك الثقافة التي تعمل 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، حيث يقصد بها الانفتاح على العالم الخارجي والتكيف مع العالم الداخلي وهذا من خلال مجموعة شبكات الاتصال انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع والاحترام والحوار ولا يكون

هذا إلا من خلال تنظيم اتصالي متوارث ومتعارف عليه بين جميع العمال. (بوساحية، صحراوي، 2021، ص 194)

كذلك هي فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري هدفه إرساء عملية اتصالية جيدة وعامة في أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائل متعددة لهذا الغرض. (جاب الله، بن عبد الرحمان، 2020، ص 68)

كما تعرف أيضا بأنها مجموعة السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم والتي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم والتي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة. (بلمير، سعدي، 2021، ص 26-43)

بالإضافة الثقافة الاتصالية هي طرق استخدام اللغة في الاتصال لتبني مواقف وقيم ومعتقدات

معينة.

وتعتبر الثقافة الاتصالية كذلك على أنها مختلف القيم والعادات والاتجاهات السلوكية والمظاهر النفسية كالاحترام والتقدير والأنماط والرسائل الاتصالية التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة يمتلكونها أو يكتسبونها أو يتبنونها. (عبادي، 2023، ص 292)

1-2 أسس الثقافة الاتصالية:

من خلال هذه الأسس يمكننا فهم بنية الثقافة الاتصالية ومعرفة قاعدتها الأساسية في هذا السياق يمكن عرضها كالآتي:

- الشمولية: الثقافة الاتصالية هي النظام الاجتماعي التواصلي الضمني للمؤسسة ذلك لأنها تشكل المواقف والسلوكيات بطريقة طويلة المدى ودائمة.
- التدرج: الثقافة هي النتيجة التراكمية للتفاعل بين الموظفين وأنماطهم السلوكية في مكان العمل وتتشكل الثقافة عندما يتبع الأفراد قيما معينة ويلتزمون بالإشارات على مدى فترة زمنية طويلة. (ذياب، ذياب، 2022-2023، ص 54-55)
- الصراع: فقد أشارت تجارب "هوثورن" أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل وعن عدم الانفتاح وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيقهم أهدافهم. (كريكط، بوحالة، 2017-2018، ص 110)

• **المرونة:** يمكن للثقافة الاتصالية أيضا أن تتطور بمرونة واستقلالية استجابة لتغير الفرص والمتطلبات.

• **التوافق:** تقوم الثقافة الاتصالية على نسبة التوافق بين إدارة المنظمة وقيم الموظفين المدير الذي في مؤسسته يشجع نشوئها عبر إدارة قائمة على منظومة قيمية وخلقية ما يمكن اكتساب موظفين متعاونين وفعالين.

ومن الأهمية معرفة الخصائص الثقافية للأشخاص داخل بيئة العمل للرد على نماذجهم التواصلية بشكل صحيح. (نياب، نياب، 2022-2023، ص 54-55)

1-3 أنماط الثقافة الاتصالية:

من البديهي أن علاقة السلطة تفترض وجود طرفين يمثل أحدهما رئيسا والآخر مرؤوسا لكن طبيعة هذه العلاقة تختلف من أسلوب إلى آخر وبهذا يمكن عرض مختلف الأنماط التي تتبناها المؤسسات والمتمثلة في:

• النمط الأوتوقراطي:

هذا النمط أي الأسلوب الأوتوقراطي أو ما يسمى بالاستبدادي أو الديكتاتوري تكون العلاقة فيه بين طرفي الإنتاج "الإدارة مثلا والعمال" علاقة جافة". (العابد، 2021، ص 253)

فهي قرارات يحتكر القائد فيها اتخاذ القرارات بمفرده ويصوغها ويعلمها بنفسه وما على التابعين

الالتزام الحرفي بمضمون هذه القرارات عند التنفيذ. (محمد الزبيدي، 2018، ص 242)

ويشير هذا النمط أو الأسلوب من ممارسة السلطة الى النمط التقليدي في القيادة المرتبطة

بالنظرية العلمية في التسيير " لفريدريك تايلور " حيث تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة

فيتدخل القائد في كل الأمور ولا يبقى على العمال إلا التنفيذ للأوامر وتطبيقها. (العابد، 2021، ص

(254)

طبقاً لمفهوم الأوتوقراطية أو التحكمية أو التسلطية فإن القائد هو النوع من المديرين الذي

يتخذ القرارات بمفرده، ثم يأمر مرؤوسيه بتنفيذ مضمون هذه القرارات دون مناقشة أو مراجعة،

ولضمان الالتزام من قبل الموظفين بتنفيذ مضمون القرارات يلجأ المدير إلى أسلوب التهيب أو

التخويف سواء كان ذلك تلميحاً أو تطبيقاً، ويستمد هنا المدير قوته في إصدار القرارات من السلطة

الرسمية له بحكم مركزه في التنظيم الإداري. (بن عبد المحسن الجميلي، 2008، ص 24)

• النمط الديمقراطي:

حيث يؤكد الباحثون أن هذا النمط يتقاضي سلبيات النمط التسلطي ويسمح بإشراك العمال في

اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم في مختلف قضايا التنظيم، إذ لم يبقى القائد هو الناهي الذي يقوم

بكل شيء بمفرده.

فالنمط الديمقراطي يتيح نوعاً ما من الحرية لأفراده وهو يعمل في إطار من التعاون والاتساق إذ يباشر أعماله من خلال جماعية التنظيم وذلك قد يحدث تفاعل خلاق بين سياسات التنظيم وخطته وأهدافه، وتكون علاقات التنظيم مبنية على أساس موضوعي بحث سواء كانت هذه العلاقات بين القادة أو أعضاء التنظيم أو بين الأعضاء أنفسهم، لا على أساس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة عن القيادة ثواباً أو عقاباً، على أساس حقائق عقلية منطقية، أي اعتبار العامل قوة وعنصر حيوي من عناصر الإنتاج ولا ينظر إليه باعتباره سلعة أو آلة في التنظيم، وهذا النمط نجد أنه في كل جوانبه شكل مقابل عكسي للنمط السابق. (العابد، 2021، ص 258)

وظهر النمط الديمقراطي للتأكد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي حيث يرتكز على أسس ثلاث هي: إقامة العلاقات الإنسانية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد لذاته. (السيد، 2000، ص 13)

• النمط القيادي الحر :

ويطلق عليها أيضاً: نمط "القيادة الفوضوية" و"غير الموجهة" و"المتساهلة" و"المنطلقة" ويقوم هذا النمط من القيادة على إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمروسيه ولا يؤثر فيهم. (زواني، نزلي، 2012-2013، ص 43)

وهذا النمط من القيادة يكون الأول من حيث الإنتاج وفيه يترك القائد لأتباعه حرية التصرف والسلوك دون نصح أو توجيه أو بتدخل في شؤونهم ويتصف هذا النمط بشعور الأفراد بعد القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى إرشاد مما يؤثر سلبا على العمل وعلاقة الجماعة بالقائد.

كما يتميز هذا النمط بتوافر الحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات، مع أدنى حد من مشاركة القائد أو تدخله فهو لا يقدم توجيهه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا تم سؤاله من قبل أفراد الجماعة. (بوهزة، مرزوقي، 2010، ص 5)

ثانيا: مهارات الاتصال الفعال في المؤسسة:

من أجل تفعيل عملية الاتصال مع الآخرين يجب على المرسل أن يتمكن من بعض المهارات وهي متمثلة في النقاط التالية:

1-2 مهارة الانصات:

يعرف بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس المستقلة ويتم ذلك عن طريق المعالجة الذهنية من خلال التقييم والربط بينهما وبين غيرها من الموضوعات والأحداث وبناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال.

وهناك من يعرف الإنصات بأنه تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسمية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث. (أبو النصر، 2009، ص 151)

2-2 مهارة الإقناع:

الإقناع هو إحدى المهارات اللازمة لأي فرد ويعتمد بالأساس على مهارات الاتصال حيث تتطلب عملية الإقناع أن يكون التعرض للرسالة اختياريًا دون ممارسة ضغوط عليه، لأن ممارسة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي إلى استشارة عوامل الرفض الداخل لمضمون الرسالة مما يصعب مهمة القائم بالإقناع، ولهذا يجب على القائم بالإقناع أن يركز على عملية الإقناع. (عبد الهادي، وآخرون، 2003، ص 168)

2-3 مهارة التحدث:

لا تقل مهارات التحدث أهمية عن الإنصات 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 إلى المستمع بالطريقة التي تساعد في توصيل رسالته بشكل فعال.

2-4 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 إساءة الفهم. (الطائي، العلاق، 2009، ص 104)

ونجد هناك تقسيم آخر لمهارات الاتصال الفعال، وتتمثل فيما يلي:

2-5 مهارة الاتصال الشفهي (اللفظي): وتشمل مهارات الاتصال الشفهي مهارتين هما:

- مهارة التحدث: تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا للآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالنقاشات عبر وسائل الاتصال المختلفة " تلفزيون، إذاعة، هاتف " (عبد الواحد، 2015، ص 215)
- مهارة السمع والاستماع: فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيما يقوله المرسل فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل: المحادثات، الاجتماعات، اللجان، المحاضرات، الندوات، وغيرها من الأعمال. (أكاديمية التعلم، ص 46)

- مهارة الإصغاء: الإصغاء لا يكون بجلوس الفرد صامتاً مستمعاً إلى الكلام أو الحديث فقط وإنما يحاول الشعور بمعنى ومحتوى الرسالة والإحساس بمعاني الظاهرة وذلك من خلال الاستماع إلى نغمات الصوت وطريقة التعبير فهو وسيلة لفهم الذات وفهم الآخرين. (محمد صالح، 2012، ص 127-129)

2-6 مهارات الاتصال الكتابي: (غير اللفظي) وتشمل مهارتين هما:

- مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل.
- مهارة القراءة: وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة مكتوبة فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي. (فتوح، سعادت، 2016، ص 26-27)

ثالثاً: أنواع الاتصال وصياغة استراتيجية الاتصال:

3-1 أنواع الاتصال:

يأخذ الاتصال عدة أنواع وأشكال يمكن تحديد بعضها كالآتي:

- أنواع الاتصال حسب مدى الرسمية:
- ✓ الاتصال الرسمي: الاتصالات الرسمية هي التي تتم من خلال خطوط الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق

المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.

✓ الاتصال الغير الرسمي: هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الاتصال الشخصي التلقائي والتنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئيسية. (أبو النصر، 2009، 31-30)

• أنواع الاتصال وفق الاتجاه:

✓ الاتصال الصاعد: (من الأسفل الى الأعلى)

إن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل: الاجتماعات الدورية، والتقارير المكتوبة، الاقتراحات والمشاكل والاستثناءات وتقارير الأداء، والشكاوى والمنازعات. (العلاق، 2009، ص 51)

✓ الاتصال الهابط (من الأعلى الى لأسفل)

يمكن تفهم هذا النوع من الاتصالات الرسمية بالنظر للهيكل التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي.

✓ الاتصال الأفقي

الاتصال الأفقي فيه تنتقل الرسالة بشكل أفقي بين العاملين في نفس المستوى الإداري ويؤدي إلى المشاركة في تبادل المعلومات على المستوى الإداري وتحسين العلاقات المتداخلة والجانبية مما يقلل من احتمالات النزاع الوظيفي. (أبو النصر، 2009، ص 31-33)

• أنواع الاتصال حسب طبيعة وأدوات الاتصال:

✓ الاتصال اللفظي

يستخدم الاتصال اللفظي الألفاظ والكلمات والجمل والعبارات في التواصل مع الآخرين أي أنه يتمثل في نقل البيانات والمعلومات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة بمعنى أنه يمكن أن يتم الاتصال في شكل شفوي أو كتابي أو إلكتروني.

✓ الاتصال الشفهي

يعبر الاتصال الشفهي عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمات المنطوقة ومن أمثلة هذا الاتصال نجد الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال كالاتتماعات والمناقشات وغيرها. (أبو النصر، 2009، ص 28)

✓ الاتصال الكتابي

ينطوي هذا النوع من أساليب الاتصال على إرسال ونقل المعاني المطلوب إرسالها الى الآخرين كتابيا سواء بشكل تقارير أو وثائق أو مستندات أو ملاحظات أو غير ذلك.

✓ الاتصال الإلكتروني

أحدثت ثورة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحولا كبيرا في أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات فقد أتاح عصر الانترنت طرق مبتكرة ومتنوعة لتبادل المعلومات والبيانات والوثائق بين الناس حيث برزت تقنيات اتصال فعالة وسريعة مثل الانترنت والانترانت والاكسترانت والهواتف النقالة والبريد الصوتي والإلكتروني ومؤتمرات الفيديو. (العلاق، 2009، ص 45-46)

✓ أنواع الاتصال حسب عدد أفراد المرسل والمستقبل:

ويوجد 4 مواقف لذلك هي:

- ✓ المستقبل فرد والمرسل فرد مثلا مقابلة أحد العاملين لأحد العاملين.
- ✓ المرسل فرد والمستقبل جماعة ومن أمثلة ذلك مقابلة رئيس لمؤوسين في ادارته اجتماع رئيس العمال لتوزيع العمل عليهم.
- ✓ المرسل جماعة والمستقبل فرد ومن أمثلة ذلك مقابلة لجنة الاختيار والتعيين بأحد المرشحين لوظيفة شاغرة بالمنظمة.
- ✓ المرسل جماعة والمستقبل جماعة ومثال عن ذلك اجتماع بين ممثلي إدارة المبيعات مع ممثلي إدارة التدريب. (أبو النصر، 2009، ص 27-28)

3-2 تعريف استراتيجية الاتصال:

هي عبارة عن خطوات عملية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا. (koder, 1999, p34)

استراتيجية الاتصال هي ذلك المجهود الفكري الذي يعمل على تحديد تقرير مختلف الطرق والإجراءات التنفيذية، والتي من خلالها يستطيع أن يحقق النظام الاتصالي دوره الاستراتيجي المتكامل، وذلك بالتعامل مع مختلف المتغيرات المستقبلية من خلال تسيير مختلف الموارد الاتصالية والمالية داخل إطار الأغراض والأولويات التي تخدم المؤسسة والجماهير، لتحقيق

غايات وأهداف متكاملة مع مراعاة القيم والإيديولوجيات التي يسير عليها المجتمع للحصول على النتائج المرجوة. (البادي، 2005، ص 150)

كما أن الاستراتيجية الاتصالية عبارة عن نسق منظم ومبرمج مبني على عمليات رمزية (خطاب، صورة، تظاهرات مختلفة) تهدف الى السماح للمتلقي باتخاذ القرارات فيما بعد ويعبر عنه المتلقي بسلوك فعلي في الواقع حيث أن الرسالة الملقاة من طرف الأشخاص تصبح متداولة بينهم.

نستنتج من التعاريف السابقة أن الاستراتيجية الاتصالية تمثل جملة القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه العمل الاتصالي لتحقيق أهداف المؤسسة. (فار، 2018، ص8)

3-3 أنواع الاستراتيجيات الاتصالية:

✓ استراتيجية الاتصال الداخلي:

إن الاتصال الداخلي في المنظمة وإن كان من الضروري وضعه في إطار استراتيجي فهو أحد المهام والوظائف التي تساعد المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية العامة وفق الطرق والسياسات الموضوعية للوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة فيها واستراتيجية الاتصال الداخلي قريبة جدا من تلك المعدة للاتصال الخارجي وهي تعرف على أنها نقل ونشر المعلومات والمعرفة بين الموظفين لزيادة وعيهم وتنمية روح الانتماء وتفعيل مشاركتهم لتعزيز أدائهم الفردي والمؤسسي.

ومن أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي:

✓ إيصال المعرفة لكافة المستويات الإدارية.

✓ ترسيخ الثقافة المؤسسية وتعزيزها.

✓ توجيه العاملين وتنسيق جهودهم بما يحقق الأهداف المؤسسية.

وعلى ذلك نجد المنظمة تتكيف وفق البيئة المرجوة مهما كان مجالها سياسية واقتصادية ثقافية

واجتماعية لذلك من أسباب إعداد استراتيجية الاتصال الداخلي نجد:

• الحاجة للاتصال:

وجد الاتصال مصدره في العلاقات القائمة بين البشر ويعرف المختصون الاجتماعيون

الاتصال على انه حاجة إنسانية أساسية وأسلوب أولي مكلف بتعريف الفرد الاجتماعي من هذا

المنطلق يتضح أن الاتصال يستند على الأفراد وحاجتهم.

• الإدارة الاستراتيجية:

الاتصال الداخلي باعتباره نشاط استراتيجي ينتج عن الإدارة الاستراتيجية التي تحملها المديرية

العامة في اعتبار أنه سيشارك في إعداد هوية المنظمة وتساعد في تلبية أهدافها العامة لذلك لا

يمكن للمديرية العامة أن تبقى خارج عملية الاتصال. (شعبان، 2018-2019، ص 5-46)

✓ استراتيجية الاتصال الخارجي:

تعرف استراتيجية الاتصال الخارجي على أنها خطة عمل واضحة يتم فيها تحديد المسؤوليات والأولويات والميزانية والأطر والإجراءات لخلق وتوزيع المعلومات فيما يخص علاقة المنظمة مع الخارج.

ولاستراتيجية الاتصال الخارجي أهداف منها:

- ✓ تلبية احتياجات متلقي الخدمة والمعنيين.
- ✓ بناء سمعة طيبة للمؤسسة تساهم في جذب المستثمرين.
- ✓ المشاركة في تنمية المجتمع المحلي.
- ✓ بناء معرفة عن المنافسين. (بوعبدالله، صديقي، 2020-2021، ص 31)

3-4 مكانة الاتصال في الهيكل التنظيمي:

لقد أصبح الاتصال يلعب دورا هاما في الحياة الاجتماعية، وكذلك للمؤسسات التي أصبحت تولى الاتصال أهمية ومكانة كبيرة، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات وخارجها، ويسهم في تحسين سيرورة العمل، وخلق التفاهم والانسجام بين أطراف العملية الاتصالية. فالالاتصال حسب " أحمد محمد المصري " يقوم بتحفيز العاملين على الأداء الجيد، ويعودهم على تحمل المسؤوليات، ويسعى إلى إيقاظ روح المشاركة لديهم عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج الأعمال، إضافة إلى أنه يكسبهم حب النظام في العمل، وينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة وكل هذا يحقق الاستقرار والانتماء والأمن في العمل ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي، مما يؤدي بالمؤسسة الى تحسين خدماتها أو زيادة إنتاجها ويخلق لها مكانة ضمن النسيج المؤسساتي، كما يسهم الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة إلى تبادل المعلومات فيما بين المستويات الإدارية المختلفة، وإيصالها الى المحيط عن طريق الاتصال الخارجي الذي يعتبر همزة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها.

إذ أنه من الصعب جدا تصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصال الداخلي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين، كانوا رؤساء أو مرؤوسين، إضافة إلى الاتصال الخارجي الذي يعد الجسر الرابط بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها يساعدها على إيصال معلومات

واضحة ودقيقة عما يجري داخلها وطبيعة منتجاتها وخدماتها، مما يؤدي إلى كسب ثقة الجماهير

الخارجية، وتشكيل صورة إيجابية في أذهانهم. (خبيزي، 2020، 179-154)

وبناء على ذلك تتجلى أهمية الاتصال في الهيكل التنظيمي في:

• اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دور جوهري في عملية اتخاذ القرارات، إذ عن طريق الاتصال يمكن تسهيل

إيصال البيانات والمعلومات الخفية والصحيحة التي تأتي من الخارج سواء كانت صاعدة أو

هابطة، التي تساعد في اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.

• التوجيه:

يعتمد المدير في توجيهه للعاملين على نظام من الاتصالات حيث يستطيع المدير باستخدام

سبل الاتصال المتاحة له أن يحدد للعاملين أهداف التنظيم بصفة عامة، ويشرح لهم الواجبات

والأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤدونها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم

لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما أن الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأياً

في مستويات أدائهم.

• التنسيق:

حيث يقصد بالتنسيق التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة أو جهود أي جماعة من جماعات المؤسسة، وذلك لمنع التضارب أو التعارض بين هذه الوحدات ويحدث تسيير الجهود الجامعة في تجانس وانسجام، لذلك فإن التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجال الاتصالات الأفقية أو العرضية. (لعويسي، عتامنة، 2016-2017، ص 24)

3-5 المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية:

هي مجموعة العوامل التي تلعب دورا مهما وأساسيا في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتتشأ من خلال ممارسات اتصالية تبادلية بين الأفراد بمختلف مستوياتها وأشكالها وأنماطها التي تحددها المؤسسة، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي:

✓ المورد البشري:

يقصد بالمورد البشري مجموعة 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 وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفي، والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط

القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاصة بالمؤسسة والذي يستمد من ثقافة المؤسسين.

✓ اللغة:

هي أداة الاتصال الاستراتيجية بين أفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به والمعنى الوجداني للغة يكون في أعلى حالاته لدى التعبير عن المشاعر المتعلقة بالسعادة والفرح أو الحزن والغضب للأشياء، فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة.

باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الافراد، وإنما تتعدى ذلك الى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد. (بلمير،

سعدي، 2021، ص 26-43)

✓ الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي حسب محمود "سلمان العمليان" هو الآلية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوات السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

وكذلك عرفه قاموس "اكسفورد" بأنه العلاقات التبادلية للأجزاء أو العناصر المكونة للوحدة ككل، والتي تعين خصائصها وطبيعتها المنفردة حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفه الى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي والذي يحدد مجال المركزية المتاح.

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، و يكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضيق على الاتصالات الافقية المحورية بين أفراد التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين.

✓ نمط القيادة:

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

وهي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في التنظيم، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي والمحيط وتهدف إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف الذي يتم عن طريق استخدام العديد من الأنماط الاتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف النمط القيادي المتبني داخل التنظيم حيث يعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة. (ذياب، 2022-2023، ص 57-58)

✓ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقلية أصبح من المسائل الرئيسية، لتوطين فكرة ادخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة، وكذا الاستخدام الجيد الواعي لها والذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز والقدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة ومسايرة المؤسسات العالمية.

✓ نشاط المؤسسة:

يعتبر نشاط المؤسسة بأنه مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا معرفة الاسواق، قدرات تنظيمية... هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها، إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة. (عز الدين، وآخرون، 2022-2023، ص 28-29)

✓ الطقوس الجماعية والاحتفالات:

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

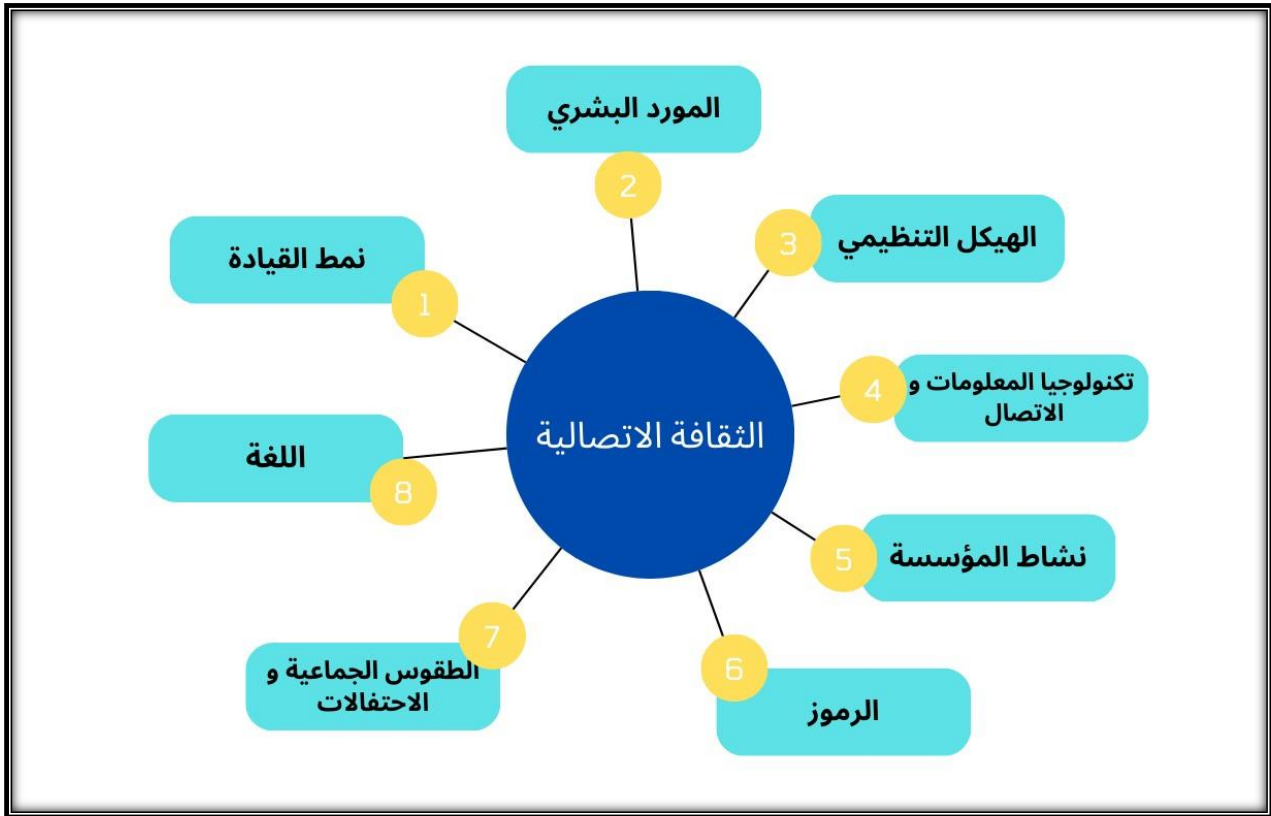
✓ الرموز:

هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة الى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم فضاء

المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها

على المستويين الداخلي والخارجي. (بلمير، سعدي، 2021، ص 26-43)

الشكل رقم (02): المتغيرات المشكلة للثقافة الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين

ملخص الفصل:

وعلى ضوء ما قدمناه سابقا، تعتبر الثقافة الاتصالية من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها، فهي تعمل على نقل قيم المؤسسة، اذ هي فكر يوجه عملية الاتصال داخل الهيكل التنظيمي، والتي تعرف بالبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصية المؤسسة، اضافة الى ذلك يعد كل من نوع الاتصال والاستراتيجية الاتصالية المصاغة التي تعتمدها المؤسسة والمهارات الاتصالية الفاعلة التي يتمتع بها الموظفين والنمط الثقافي الاتصالي السائد وأسس الثقافة الاتصالية من العناصر التي تشكل الثقافة الاتصالية.

وما يمكن استخلاصه من هذا الفصل اتضح بشكل جلي الى أي مدى يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية مفهوما يشمل جميع جوانب المؤسسة ويغطي باتساعه وشموليته جميع العناصر المادية والمعنوية التنظيمية وأن الاتصال هو من احدى مرتكزات المؤسسة.

الفصل الثاني:

السياقات النظرية لأداء

المورد البشري

تمهيد

حظي موضوع أداء المورد البشري باهتمام بالغ، والذي نال نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث من قبل المفكرين والباحثين، وقد أجمع الكثير منهم أن الاهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له هدف كل مؤسسة للوصول إلى تحقيق أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وذلك أن أداء الفرد أصبح عامل أساسي ومهم لدى المنظمات العالمية الكبرى بسبب التقارب في إمكانية الوصول على كل الموارد الأخرى، وإن ما يميز المنظمة على أخرى يقوم على أداء المورد البشري.

أولاً: الأداء

1-1 مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع، وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية هذا المفهوم على مستوى العامل والمؤسسة من جهة، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى (المحاسنة، 2013، ص 103).

ولقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم واحد للأداء ولذلك تعددت المفاهيم ونذكر منها

ما يلي:

يعرف الأداء بأنه العمل الذي يؤديه الفرد والإنجازات التي يحققها وفقاً للمعايير الموضوعية (الكمية، النوعية، الزمنية)، وسلوكه في وظيفته وسلوكه مع زملائه ورؤسائه في العمل.

ويعرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

كما يشير الأداء في أحد المفاهيم الأخرى إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة.

" ويرى أنه عملية لتأسيس فهم مشترك حول ما هو المطلوب تحقيقه وكيفية القيام بتحقيقه".

ويعد مدخلا لإدارة البشر يزيد من احتمال تحقيق النجاح. (الدمرداش، 2018، ص 33).

ويورد علماء الإدارة والاقتصاديون عدة تعاريف منها أن:

الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصاته وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلا أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة (مجيد الكرفي، 2020، ص 29).

ويرى الخزامي عبد الحكيم الأداء يتمثل في "تحويل المدخلات التنظيمية من مواد أولية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة.

وعليه فإن الأداء عموما يمثل الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور وصولا لتحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد. (عدان نبيلة، 2019، ص 50-51).

1-2 مكونات الأداء

للأداء مكونات وعناصر أساسية لا يمكن بدونها التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء التي نذكرها كآتي:

- **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- **متطلبات العمل (الوظيفية):** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- **بيئة التنظيم:** وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال "التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية".
- **محددات ومعايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها. (محمد، 2018، ص 80-81).

1-3 محددات الأداء

تنقسم محددات الأداء من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين؛ القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كشخص وسميها المحددات الداخلية، والقسم

الثاني يتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وسميها المحددات الخارجية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي: (المحاسنة، 2013، ص 113).

1-3-1 المحددات الداخلية

• **الجهد:** يعكس الجهد المبذول في العمل درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، فهو الناتج من حصول الفرد على الحوافز الدوافع إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

• **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة إذ تعتبر القدرة عامل هام يتفاعل مع الدافعية وبالتالي الجهد لتحديد الأداء. (حسن، 2004، ص210).

تنقسم القدرة إلى نوعين: القدرات المكتسبة، والقدرات الفطرية، والتي بدورها يمكن أن تنقسم إلى قدرات عقلية وأخرى غير عقلية؛ ترتبط القدرات العقلية بذكاء الفرد مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى الذي تحتويه، أما القدرات غير العقلية فتشمل مثلاً حدة البصر والسمع، أما القدرات المكتسبة فتلعب كل من البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في تكيف وتشكيل سلوكه، وتؤثر على تنمية قدراته الفطرية وتطويعها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب (عاشور، 1979، ص95).

- إدراك الموظف لدوره الوظيفي: يتوقف على كيفية إدراك وانتباه الموظف لما يحيط به من واحدة أو مجموعة من المواقف والأشياء والأشخاص والنظم الاجتماعية، فسلوك الموظف تجاه المواقف نتيجة تعامله مع المثيرات الموجودة في البيئة كما فهمها الموظف وأدركها، وهناك علاقة بين خصائص الموظف المدرك للموقف وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات حيث تكون محل للتفسير والتحليل لما أدركه الموظف والتفاعل معه وقام تجاهه بأداء وظيفي محدد، وعلى أن يدرك المهام المكونة للوظيفة. (القحمانى، 2015، ص 81-82).

1-3-2 المحددات الخارجية

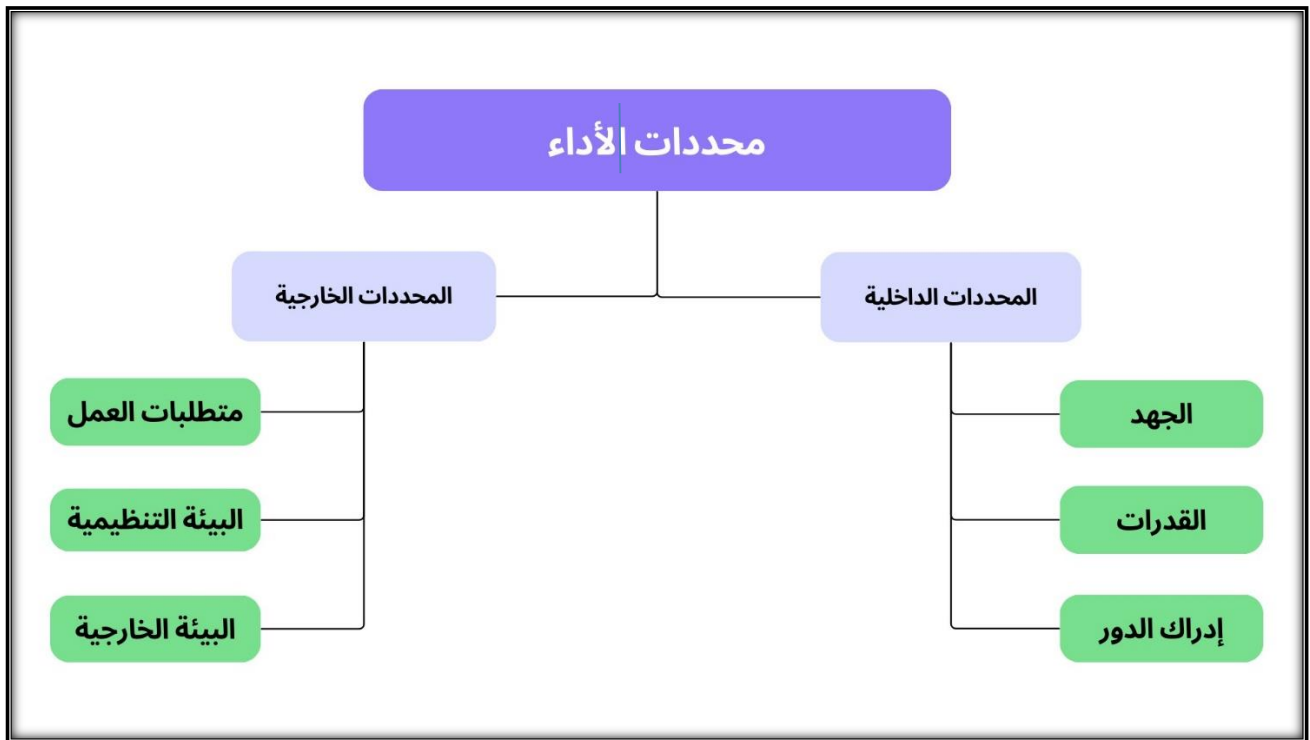
- يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل

غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه. (قواسمي، 2019-2020، ص29).

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أداءه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتقاعد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبذل الجهود أكثر من المعلم المقيم، وهذا قد يؤثر إيجاباً في التحفيز للوصول إلى مستوى أدائه. (المحاسنة، 2013، ص 114).

شكل رقم (03): محددات الأداء



المصدر: من إنجاز الطالبتين.

1-4 أبعاد الأداء

تتعدد أبعاد أداء الموارد البشرية بتعدد سلوكياتها، لكن يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: أبعاد خاصة بالأداء الضمني وكلاهما منفصل عن الآخر، ويمكن توضيحهما فيما يلي:
(حير، 2017-2018، ص92)

1-4-1 أداء المهام:

تعرف هذه الأبعاد من خلال الأنشطة التي تقوم بها الموارد البشرية بالمنظمة كتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، وبالتالي يمكن قياس مدى الفعالية في تحقيقها.

1-4-2 الأداء الضمني:

يسمى كذلك بالأداء العام، ويعرف من خلال سلوكيات الموارد البشرية التي تساهم في زيادة الفعالية بالمنظمة مثل:

- الحماس والإصرار على تحقيق الأهداف.
- التطوع لإنجاز مهام خارج المهام الوظيفية.
- التعاون والعمل ضمن فريق.
- احترام اللوائح التنظيمية والتعليمات.

- المساندة والدعم لأهداف المنظمة.

وبالنظر إلى الأداء بأنه قيام الموظفين بالأنشط والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله يمكن

تمييز ثلاثة أبعاد للأداء كالتالي:

1-4-3 جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والانتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج

ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء للمواصفات العالمية وكذلك تقيس خلو الأداء من

الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ، فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبداهما الفرد

أثناء الأداء المقدم.

1-4-4 الالتزام:

الالتزام يزيد من ارتباط الفرد بعمله، ويجعله يبذل جهودا عالية لإنجاحه ويبيدي رغبة قوية في

البقاء فيه، والاستمرار لفترة أطول، والتميز في الأداء، ويتحقق الولاء التنظيمي للأفراد تحقق

المنظمات أهدافها بكفاءة وفعالية، ونجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى

إيمان الأفراد العاملين بتلك المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد

العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية. (فلمبان، 2017، ص 22).

1-4-5 كمية العمل المنجز:

يعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الموظف من خلال فترة زمنية محددة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة له ومعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (قزة، 2016، ص 44).

1-5 مؤشرات الأداء

هناك مجموعة من المعايير التي تتحدد على أساسها فعالية الأداء من عدمه وتتمثل هذه المؤشرات في:

1-5-1 رضا العامل عن العمل:

يعتبر الرضا تلك الحالة العاطفية السارة التي تنتج عن تقييم الفرد لوظيفته وتعبّر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل (الملاحمة، 2009، ص 293-294).

حيث إذا كان العامل راضيا عن عمله كان أداءه أفضل والرضا بذلك عامل مهم في زيادة دافعية الفرد لتحسين عمله.

1-5-2 الرضا الجماعي والتعاون مع الزملاء :

يقصد به رضا جماعة الأفراد الذين تنشأ بينهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ويعمل على ترابط الجماعة وتماسك أفرادها ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم (بن رحمون، 2014، ص 77). ولهذا فإن الرضا الجماعي لا يتحقق إلا إذا اعترفت الإدارة بتلك الجماعة التي يتعاون أفرادها في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعتبر التعاون بين الزملاء أحد أهم مظاهر الأداء الجيد لأن التعاون يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وبالتالي رفع أداء العاملين.

1-5-3 معدل الإنتاج:

يقصد بالإنتاج مزج الموارد المتنوعة وتحويلها لسلع وخدمات فهو بذلك خلق المنفعة أو زيادتها. (بوعريوة، 2007، ص 64)

ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا اشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة يتحقق للعمال زيادة أجورهم وما يتبعه من رفع مستوى إنتاجيتهم والعكس صحيح.

1-5-4 التغيب

إن زيادة معدل التغيب عن الحالة الطبيعية يعد مؤشرا على سلبية الأداء علما بأن المعدل

الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح بين 3% و6% باعتباره عاديا لكن إذا ما زاد المعدل عن 6% يعد من المؤشرات السلبية لسوء الأداء (بوعامة، 2010، ص 115).

1-5-5 التنقلات والاستقالات

إن زيادة التنقلات داخل المؤسسة يخلق نوعا من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله ويكشف الطلب عن التنقلات أو على الاستقالات عن وجود اضطرابات في العمل

قد تكون هذه التنقلات والاستقالات نتيجة ظروف مادية نفسية أو اجتماعية أو قد يكون سببها المشرف أو القائد إلا أنها في كلتا الحالتين تبرهن عن ضعف في مستوى الأداء بحيث أن ظروف العمل المادية حتى وإن بدت للبعض مسألة عادية لا تؤثر على الأداء إلا أنها فكرة لا أساس لها من الصحة لأن الفرد يقضي جل أوقاته في مكان عمله فيتأثر بظروفه بدرجة كبيرة لا يمكن التغاضي عنها ولهذا يبدأ ظهور انعكاس تأثيراتها من خلال سلوكه الوظيفي من هروب من العمل الاستقالة التسبب في أداء الأعمال وغيرها من السلوكيات الأخرى. (العنزي، الساعدي، 2007، ص 17)

ثانياً: تقييم أداء المورد البشري

1-2 خطوات تقييم الأداء

فيما يلي الخطوات التي يراعى اتباعها عند تقييم الأداء:

- رسم السياسة وإعلانها على كافة الأفراد الذين سيتأثرون بها.
- اختيار الطريقة التي ستتبع في التقييم.
- تدريب الأشخاص الذين سيتولون وضع التقديرات.
- تطبيق السياسة وتحليل النتائج.

1-1-2 رسم السياسة وإعلانها

- يجب أن تقرر الأغراض التي تستخدم من أجلها سياسة التقدير والأشخاص الذين يخضعون لتطبيق تلك السياسة والأشخاص الذين يقومون بوضع التقديرات والفترات التي يتم فيها ذلك.
- يجب أن تبلغ السياسة إلى جميع من يعينهم الأمر سواء القائمين بالتقييم أو الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم، ويجب على القائمين بالتقييم معرفة الهدف من السياسة والطريقة التي يجب اتباعها في وضع التقييمات.

- يجب أن يفهم الأفراد طريقة التقييم والغرض الذي ستستخدم من أجله.
- يجب أن يسبق اتباع هذه السياسة شرح وتفسير لكافة أفراد التنظيم وهذا أمر ضروري حتى يكون الجميع على معرفة من طريقة وضع التقييم والغرض منه.
- يجب أن يعلموا مدى الدقة في وضع التقييم لتفادي الخطأ في التطبيق ولضمان المساواة بين كافة الأفراد. (الدمرداش، 2018، ص 137)

2-1-2 اختيار الطريقة التي ستببع في التقييم

يتوقف على اختيار الطريقة على الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم والأفراد الذين سنوضع التقارير عن أدائهم، ففي حالة قلة عدد الرؤساء الذين يطلب منهم إعداد تلك التقارير يمكن تدريبهم بعناية والاكتفاء بتقارير مبسطة دون حاجة إلى تفسير لكل صفة من الصفات المطلوب وضع تقييم عنها أما في حالة وجود عدد كبير من الرؤساء الذين ستوكل إليهم هذه العملية فيفضل أن تكون الصفات الموجودة في التقارير واضحة ومحددة.

ويراعى عند تحديد الصفات المراد استخدامها طبيعة الوظائف لأن الصفات التي تنطبق على وظائف الإشراف والإدارة تختلف عن الصفات الخاصة بالأعمال الكتابية ففي الوظائف الادارية تظهر صفات معينة كالقيادة والقدرة على التنظيم والتخطيط والابتكار والمبادأة وهي صفات قد لا

يتطلب الأمر توافرها في شاغلي الوظائف الأخرى العادية ولذلك يراعى عند اختيار الصفات التي يتضمنها التقرير أن تكون ملائمة لنوع الوظائف التي يقوم بها الأفراد.

ومن الناحية أخرى نجد أن الصفات المختارة هي التي يصعب تحديدها بطريق آخر فمثلا ليس هناك داع للسؤال عن الكمية المنتجة أو جودتها أو كمية المواد التالفة حيث يسهل الحصول عليها من السجلات وبمعنى آخر فإن التقارير تستخدم للحصول على تقييم للصفات التي يصعب تحديدها بطريقة موضوعية.

من جهة ثانية يجب التأكد من فهم الشخص الذي يقوم بإعداد تقارير الصفات المطلوب وضع تقييم عنها وقد يتم ذلك عن طريق حلقات تدريبية أو قد يحدد معناها في التقرير نفسه ويرجع السبب في ذلك إلى أن فهم الأشخاص لتلك الصفات (مثلا القيادة والحكم الشخصي) قد يختلف ولضمان فهم المسؤولين لمعاني تلك الصفات وحتى تكون التقديرات الموضوعية من فترة إلى أخرى مستندة إلى مفهوم واضح فمن الضروري وجود تعريف محدد لتلك الصفات.

ومن الطرق المتبعة للتغلب على اتجاه بعض الرؤساء إلى السرعة وعدم الاهتمام عند وضع التقديرات ترتيب التقديرات الموضوعية عن مختلف الصفات بطريقة عكسية ففي حالة وجود خمسة تقييمات عن كل صفة يكتب أقل تقييم بالنسبة للصفة الأولى أولا ثم تتدرج إلى أقل تقييم وهكذا وبذلك يضطر المقوم إلى الانتباه إلى كل صفة والتقديرات المكتوبة عنها قبل الاختيار وأحيانا قد

يطلب من المقوم أن يقوم بوضع تقييم لجميع الأشخاص عن كل صفة على حدة بدلا من وضع تقييم عن كل الصفات للشخص الواحد مرة واحدة.

3-1-2 تدريب المقومين:

إن النجاح في استخدام تقارير الأداء يتوقف على الأشخاص الذين يوكل إليهم إعدادها ولذلك من الضروري أن يكونوا ملمين بالهدف من إعداد تلك التقارير وطريقة استخدامها ومزاياها والعيوب التي تكتنفها وقد تعطى لهم تعليمات مكتوبة عن كيفية إعداد تلك التقارير كذلك يمكن عقد اجتماع لهم تتم فيه مناقشة تلك العمليات وقد يطلب إليهم إعداد تقرير عن شخص معروف لهم جميعا ثم تقارن التقييمات التي أعطيت له لمعرفة أوجه الاختلاف والأسباب التي دعت إليها، وذلك بقصد محاولة الوصول إلى فهم موحد للصفات المطلوب وضع تقييم عنها.

4-1-2 تطبيق السياسة وتحليل النتائج:

يجب أن يحدد الوقت الذي يتم فيه وضع التقييم بحيث تنتهي العملية بالنسبة لأية مجموعة من الأفراد في قسم أو إدارة معينة في ظرف أيام محدودة وذلك حتى لا تتفاوت المعايير التي يستخدمها المقومون إذا طالت المدة التي تتم فيها العملية.

وتطبيق السياسة يفترض أنها قد شرحت للأفراد، إذ لا يجب أن تحاط العملية بالسرية أو الغموض وفي الوقت نفسه يجب أن يعلم الأفراد أن التقارير تعتبر سرية بمعنى عدم اطلاع أي فرد على تقرير يخص شخص آخر، ولذلك يجب الاحتياط دائما حتى تظل تلك التقارير سرية وإذا تقرر مناقشة التقارير مع الأشخاص الذين توضع عنهم فيجب أن يتم ذلك أيضا بعد الانتهاء من إعدادها حتى لا تفقد أهميتها.

وبعد الانتهاء من إعداد التقارير تقوم الإدارة بتقييم النتائج التي حصلت عليها ولكن يجب في الوقت نفسه الانتباه إلى العيوب التي تصاحب تطبيق هذه السياسة، وترجع هذه العيوب أساسا إلى أن التقدير يوضع عن صفات يصعب قياسها بطريقة موضوعية ولذلك فإنها ليست بالعملية السهلة أو البسيطة ولذلك تعتبر التقييمات الموضوعية مساعدة فقط في إعطاء تقييم تقريبي للأداء أو قدرات الشخص المستقبلية.

2-2 طرق قياس أداء المورد البشري:

طرق تقييم الأداء هي الأداة التي يستخدمها القائم بعملية التقييم لتقدير كفاءة العامل، التي تشرح الأسلوب الذي يتم على أساسه تقييم أدائه، وتشير الأبحاث والمؤلفات العلمية في إدارة الموارد البشرية على أن هناك طرق مختلفة لتقييم أداء العاملين يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية تعتمد في تقييم الأداء على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم وطرق حديثة التي

جاءت نتيجة تواصل الجهود في تطوير أساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين بغية التقليل من الصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، وسنقوم بتصنيف كل منها كالآتي:

2-2-1 الطرق التقليدية:

• طريقة الترتيب البسيط:

تتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، وذلك من خلال ما يسمى بالترتيب التعاقبي أو التناوبي، فيختار الرئيس أفضل عامل لديه ويعطيه رقم (1) ويختار أضعف عامل لديه ويعطيه الرقم الأخير الذي يمثل عدد مجموع العمال، ثم يقوم بترتيب جميع العمال لديه بالمقارنة بأفضل عامل وأضعف عامل، فيعطي للأفضل التالي للأول المستوى رقم (2)، والأقل ضعفاً من الأخير يعطى الرقم ما قبل الأخير... وهكذا، حتى يتم ترتيب باقي العمال لديه ويتم الترتيب عادة بشكل إجمالي وعلى أساس الأداء الشامل. (جمعة، 2014، ص 118).

• طريقة المقارنة الزوجية (بين الموظفين):

حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو ويعاب على هذه الطريقة أنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد. (الليدي، 2015، ص 22)

• طريقة التوزيع الاجباري:

تعتمد هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلوله أن توزيع مستوى الكفاءة، يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين قرب الوسط الحسابي، وموزعين بنسب متساوية، لأبعاد ثابتة من الانحراف المعياري، وعن الوسط الحسابي، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة التطبيق وسرعة التقييم، والمقيم لا يبذل جهدا ولا وقتا كبير في التقييم، في حين يعاب عليها أن تقتصر للموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم وكذا صعوبة استخدامها عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة، وأيضا أنها لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء المورد البشري. (بوديبة، الواهم، 2015-2016، ص 59)

• قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء والمشرفين هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية (اللبدي، ص 22-23).

• طريقة التدرج البياني:

يعتبر من أساليب المقارنة التي تعتمد على صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين،

أما خطوات تطبيق هذا الأسلوب فهي كالتالي :

✓ يتم تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين.

✓ تحديد قيم المتغيرات بالتدرج: 1 ضعيف، 2 مقبول، 3 جيد، 4 جيد جدا، 5 ممتاز.

✓ يتم تصميم جدول بين الصفات موضع التقييم والحقول للموظفين المطلوب تقييمهم.

✓ تحديد الإدارة لعدد المقيمين.

✓ يزود كل مقيم بالوصف الوظيفي للوظائف التي يشغلها والمطلوب تقييمهم للتعرف على

طبيعة عملهم ومسؤولياتهم.

✓ يضع كل مشرف تقييمه بشكل منفصل.

✓ يجتمع المقيمون لمراجعة التقييم الذي وضعوه للعاملين لغرض المناقشة ووضع متوسط التقييم

للعاملين، ومن تم يجري جمع عدد النقاط التي حصل عليها كل موظف وترتيبهم حسب

المجموع الذي حصلوا عليه بشكل تنازلي. (نصر الله، 2013، ص 189)

• الأحداث الحرجة

طريقة الوقائع الحرجة الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من التحيز من قبل المقيم لكنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم. (أبو النصر، 2008، ص 153)

2-2-2 الطرق الحديثة:

• الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة شائعة لتقويم أداء المديرين والفنيين وتتم عملية الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات التالية:

- ✓ يجتمع المرؤوس مع مشرفه ويتفقان على مجموعة من الأهداف لتحقيقها خلال فترة محددة من الزمن وهذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس ومقبولة لكلا الطرفين.
- ✓ طوال هذه الفترة يجب مراقبة التقدم تجاه الأهداف ومع ذلك يترك الرئيس للمرؤوس الحرية في تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف.

✓ في نهاية الفترة يجتمع المشرف والمرؤوس ثانية لتقويم فيها إذا تم تحقيق الأهداف ويتم تحديد مجموعة جديدة من الأهداف.(نعساني، 2018، ص 266-269-273).

• طريقة المراجعة الميدانية:

ويساهم في تلك الطريقة أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس، إلا أنه يؤخذ على تلك الطريقة أن المشرفين قد يعدوا مساهمة الموارد البشرية معهم تدخلا في سلطتهم على مرؤوسيه كما أنها تحتاج إلى وقت كبير في تنفيذها قد لا يناسب المنظمات كبيرة العدد.

• طريقة اختبارات الأداء

وتعتمد تلك الطريقة على تصميم اختبارات لقياس الأداء والسلوك للفرد المطلوب تقييمه وتهتم تلك الطريقة على الامكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج تلك الطريقة لدرجة عالية من الخبرة لحسن تصميمها وتحليل نتائجها. (الدمراش، 2018، ص 57)

• طريقة المقارنة المزدوجة

يتطلب هذا الأسلوب من المديرين مقارنة كل موظف أو عامل بزملائه من المجموعة بشكل متفرد، أي واحد تلو الآخر ثم إعطاء العامل درجة واحدة في كل مرة يتفوق فيها تقييمه على زميله، وبعد ذلك الانتهاء من المقارنة الثنائية، يحسب عدد المرات التي تفوق فيها أداء الفرد موضع التقييم على زملائه، ويصبح ذلك المجموع هو الأساس في تحديد الترتيب النهائي لأفراد المجموعة، هذا وتستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المقارنات الزوجية. (مرسي، 2003، ص 416)

• طريقة التقرير المكتوب:

وفيها يقوم المشرف في نهاية فترة التقييم بتقديم تقرير عن أداء مرؤوسيه، وتقوم الإدارة باستخدام هذا التقرير وتصنيف ما جاء به حسب دلالاته على خصائص أو عوامل معينة الأمر الذي يتطلب يقظة المشرف وقدرته على التحليل ويعيب هذه الطريقة أن المشرف قد لا يستطيع التعبير عن حكمه بطريقة تنقل معناه الحقيقي بالإضافة إلى طول الوقت المستخدم في كتابة التقرير على الرغم من مرونة تلك الطريقة إلا أنه غالبا ما يتم الجمع بينها وبين الطرق الأخرى عند إجراء عملية التقييم. (الدمراش، 2018، ص 57)

• طريقة التدرج على أساس سلوك:

يرتبط هذا المقياس بالأخذ بالعناصر الأساسية التي تتضمنها طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع في واقع العمل بحيث تكون هذه الصفات أو السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليته، كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف... الخ، مما يساعد المقيم في ربط تقييماته بصورة مباشرة مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم، وتمتاز هذه الطريقة في كونها تساهم في التقليل من الأخطاء المترتبة عن عملية التقييم بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم وأيضا تحدد نقاط الضعف بدقة، إضافة إلى أنها تقلل من الصراعات بين الأفراد حول نتائج التقييم، إلا أنه يعاب عليها عدم إمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم نظرا لكلفتها العالية وكذلك لا توفر درجة عالية من الموضوعية والثبات في نتائجها (عباس، علي، 2008،

ص 260)

• طريقة التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه العامل من نتائج كأساس لتقييم أدائه، وتتمي هذه الطريقة نوعا من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه، وبالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المنظمة ويتميز استخدام هذه الطريقة أنها تخلق جوا من التعاون في الأداء والمشاركة في المسؤولية ومن ناحية أخرى تشيع روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين، وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء، إلا أنه يعاب عليها ارتفاع تكلفتها وكذا عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة. (أبو حطب، 2009، ص 31)

• طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات وعلى الرغم من صعوبة تحديدها فإنها تعد من أنسب الطرق لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا. (الدمراش، 2018، 56-57).

ملخص الفصل

إن نجاح أي مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بمواردها البشرية فإذا كان العنصر البشري في المؤسسة يمتاز بالكفاءة فيصاحب ذلك استغلال فعال لباقي الموارد من آلات وغيرها.

يعتبر الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة التطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الافراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني فكلما كان أداءهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي وإن طالقا من هذه الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي يتم معالجة نقاط الضعف عن طريق تحسين الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لأثر الثقافة الاتصالية

على أداء المورد البشري

بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب

تمهيد

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث وتكملة لمعالجة إشكالية الدراسة المتعلقة بأثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الصناعية، سيتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية للبحث إذ وقع الاختيار على المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب AQS لأنها تعتبر من أهم أكبر مصانع الصلب في الجزائر ومن أهم المؤسسات الاقتصادية المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على أداة الاستبيان بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية للتحليل ومن ثم الوصول للنتائج وتفسيرها.

ومن خلال هذا سنتطرق إلى النقاط التالية :

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

أولاً: منهجية الدراسة الميدانية:

يتضمن هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة " الاستبيان " وطريقة إعدادها، وثبات وصدق أداة الدراسة، إضافة إلى مدى خضوع متغيرات الدراسة لاختبار الالتواء والتقلطح، إضافة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

1-1 مجتمع وعينة الدراسة:

نتناول في هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة.

• مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة جيجل والذين بلغ عددهم حوالي 2600 عامل.

• العينة:

بلغت عينة دراستنا 50 مفردة اعتمدنا في توزيع استمارة الاستبيان على مفردات الدراسة الموزعة على المديرية التالية مديرية الاتصال والعلاقات العامة، مديرية الموارد البشرية، مديرية الشؤون القانونية، مديرية المشتريات ومديرية المحاسبة والمالية على العينة العشوائية وقد تكلف

بتوزيع الاستثمارات عليهم قسم الموارد البشرية وذلك نظرا تحفظ الشركة على عدد العمال في كل وحدة.

والجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (01): الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة.

العدد	الاستبانة
50	الاستبانات الموزعة
47	الاستبانات المسترجعة

المصدر: من اعداد الطالبتين

1-2 متغيرات الدراسة

المتغير هو عبارة عن تلك السمة، أو الصفة، أو الكمية، التي تتغير قيمتها من عنصر إلى آخر، من مشاهدة إلى أخرى. (أبو صالح، 2009، ص 27)
وشملت الدراسة متغيرين أولهما مستقل والآخر تابع.

المتغير المستقل: الثقافة الاتصالية، حيث عمدنا الى قياس هذا المتغير من خلال المؤشرات التالية:

✓ مهارات الاتصال الفعال

✓ أنماط الثقافة الاتصالية

✓ أسس الثقافة الاتصالية

المتغير التابع: أداء المورد البشري، ويتم قياسه من خلال المؤشرات التالية:

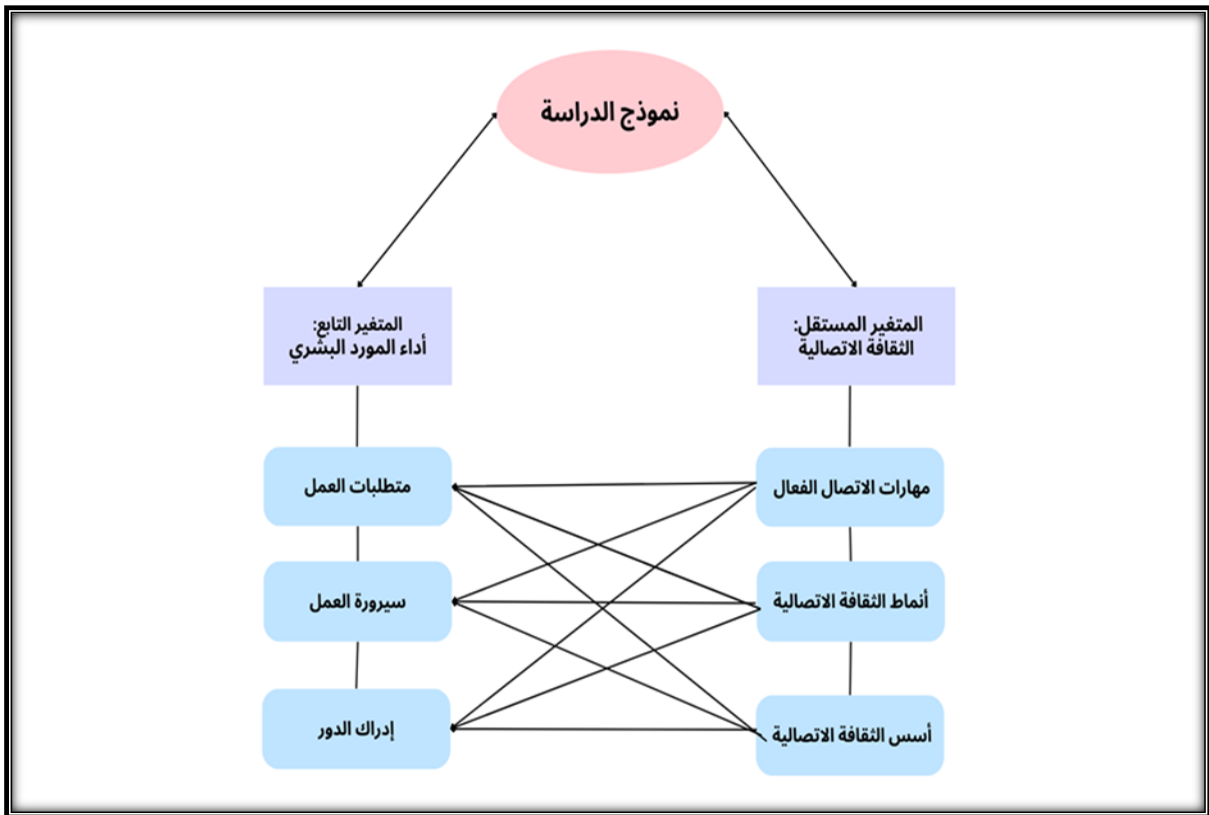
✓ متطلبات العمل

✓ سيرورة العمل

✓ الانتظام والانضباط

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المتغيرات بشكل أكثر تفصيلا وهو كما يلي:

الشكل (04): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

1-3 أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في دراستنا على الاستمارة لجمع البيانات وقد تكونت من ثلاثة محاور :

المحور الأول: ويمثل البيانات الشخصية عن المستقضي (الجنس، السن، الأقدمية في العمل)

المحور الثاني: ويشمل محور الثقافة الاتصالية والذي تضمن (26) عبارة موزعة على ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: مهارات الاتصال الفعال تضمن (10) عبارات.
- القسم الثاني: أنماط الثقافة الاتصالية تضمن (09) عبارات.
- القسم الثالث: أسس الثقافة الاتصالية تضمن (07) عبارات.

المحور الثالث: ويشمل محور أداء المورد البشري والذي تضمن (19) عبارة موزعة على ثلاثة أقسام:

- القسم الأول: متطلبات العمل تضمن (07) عبارات.
- القسم الثاني: سيرورة العمل تضمن (06) عبارات.
- القسم الثالث: إدراك الدور تضمن (06) عبارات.

مع العلم أن إجابات أفواج العينة ستخضع لمقياس ليكرت الثلاثي في توزيع درجات الإجابات

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
1	2	3
ضعيفة	متوسطة	عالية
0,66-1,66	1,66-2,32	2,32-03

المصدر: من اعداد الطالبتين

1-4 اختبار أداة الدراسة (الاستبيان):

سنقوم في هذا المطلب باختبار أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث سيتم أولاً اختبار صدق الظاهري

والداخلي ثم اختبار الثبات.

• **صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وقد قام الباحث بالتأكد

من الصدق الظاهري والداخلي للاستبانة كالتالي:

✓ **الصدق الظاهري (المحكمن):** تم عرض الاستبيان على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمن في مجال التخصص وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة الاستبيان، حيث تم تعديله تبعاً للملاحظات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على العينة المختارة.

✓ **صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:** تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 47 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لبعدها أو المحور التابع له كما يلي:

الجدول رقم (03) الاتساق الداخلي لمهارات الاتصال الفعال

		مهارات الاتصال ن_الفعال	لدى القدرة على كتابة الرسائل الرسمية بشكل احترافي	يمكنني التواصل بفاعلية مع زملائي في العمل	يمكنني استيعاب الحيثيات بشكل كامل	أنا من الأوائل الذين يعاون مشورت مؤسستي	أستمتع بتركيز لزملائي من أجل تطوير العمل	يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	يمكنني الاستماع لزملي دون مقاطعته	يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل
مهارات الاتصال الفعال	Corrélation de Pearson	1	.434**	.443**	.579**	.327**	.417**	.607**	.616**	.418**	.510**	.428**
	Sig. (bilatérale)		0.002	0.002	0.000	0.025	0.004	0.000	0.000	0.003	0.000	0.003
	N		47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
لدى القدرة على كتابة الرسائل الرسمية بشكل احترافي	Corrélation de Pearson	.434**	1	0.069	0.085	0.178	0.219	-0.005	0.028	.361*	-0.045	.393**
	Sig. (bilatérale)	0.002		0.643	0.568	0.232	0.139	0.971	0.852	0.013	0.766	0.006
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني التواصل بفاعلية مع زملائي في العمل	Corrélation de Pearson	.443**	0.069	1	.311*	0.239	-0.027	0.077	0.047	-0.174	.303*	-0.141
	Sig. (bilatérale)	0.002		0.643	0.033	0.106	0.859	0.606	0.754	0.242	0.038	0.344
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني استيعاب الحيثيات بشكل كامل	Corrélation de Pearson	.579**	0.085	.311*	1	0.115	0.152	.322**	.388**	-0.076	.293**	-0.038
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.568	0.033	0.441	0.309	0.027	0.007	0.612	0.046	0.799
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
أنا من الأوائل الذين يعاون مشورت مؤسستي	Corrélation de Pearson	.327**	0.178	0.239	0.115	1	-0.128	-0.062	-0.031	-0.008	-0.018	0.047
	Sig. (bilatérale)	0.025		0.106	0.441		0.392	0.677	0.838	0.956	0.904	0.754
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
أستمتع بتركيز لزملائي من أجل تطوير العمل	Corrélation de Pearson	.417**	0.219	-0.027	0.152	-0.128	1	0.109	0.149	.345*	0.058	.301*
	Sig. (bilatérale)	0.004		0.859	0.309	0.392		0.465	0.318	0.017	0.697	0.040
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	Corrélation de Pearson	.607**	-0.005	0.077	.322**	-0.062	0.109	1	.948**	0.018	.444**	-0.030
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.606	0.027	0.677	0.465		0.000	0.903	0.002	0.842
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	Corrélation de Pearson	.616**	0.028	0.047	.388**	-0.031	0.149	.948**	1	0.053	0.276	0.002
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.754	0.007	0.838	0.318	0.000		0.723	0.060	0.991
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	Corrélation de Pearson	.418**	.361*	-0.174	-0.076	-0.008	.345*	0.018	0.053	1	0.059	.952**
	Sig. (bilatérale)	0.003		0.242	0.612	0.956	0.017	0.903	0.723		0.692	0.000
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني الاستماع لزملي دون مقاطعته	Corrélation de Pearson	.510**	-0.045	.303*	.293**	-0.018	0.058	.444**	0.276	0.059	1	0.081
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.766	0.046	0.904	0.697	0.002	0.060	0.692	0.692	0.590
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	Corrélation de Pearson	.428**	.393**	-0.141	-0.038	0.047	.301*	-0.030	0.002	.952**	0.081	1
	Sig. (bilatérale)	0.003		0.344	0.799	0.754	0.040	0.842	0.991	0.000	0.590	
	N	47		47	47	47	47	47	47	47	47	47

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

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

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن جميع عبارات البعد المتعلق بمهارات الاتصال الفعال تساهم في زيادة ثبات هذا البعد، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لبعد مهارات الاتصال الفعال وبين المجموع الكلي للبعد دالة عند مستوى المعنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.327) وبين (0.616) وهو ما يدل على أن جميع عبارات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

• الصدق البنائي للأبعاد مع محور الثقافة الاتصالية

الجدول رقم (03): اختبار الصدق الداخلي للأبعاد مع المحور (محور الثقافة الاتصالية)

		الثقافة_الاتصالXX ية	1مهارات_الاتصال_x لفعال	2أنماط_الثقافة_الاتصال صالية	3أسس_الثقافة_الاتصال لية
الثقافة_الاتصالXX	Corrélacion de Pearson	1	,813**	,775**	,842**
	Sig. (bilatérale)		0.000	0.000	0.000
	N	47	47	47	47
1مهارات_الاتصال_x	Corrélacion de Pearson	,813**	1	,471**	,556**
	Sig. (bilatérale)	0.000		0.001	0.000
	N	47	47	47	47
2أنماط_الثقافة_الاتصال_x	Corrélacion de Pearson	,775**	,471**	1	,432**
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.001		0.002
	N	47	47	47	47
3أسس_الثقافة_الاتصال_x	Corrélacion de Pearson	,842**	,556**	,432**	1
	Sig. (bilatérale)	0.000	0.000	0.002	
	N	47	47	47	47

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

** مستوى دلالة إحصائية عند (0.01).

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال تحليل الجدول أعلاه يتضح أن أبعاد المحور المتعلق بالثقافة الاتصالية تساهم في زيادة ثبات هذا المحور، فكل معاملات الارتباط بين العبارات المكونة لمحور الثقافة الاتصالية وبين المجموع الكلي للمحور دالة عند مستوى معنوية (0.01)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط هي قيم موجبة تتراوح بين (0.775) وبين (0.842)، وهو ما يدل على أن أبعاد محور الثقافة الاتصالية صادقة لما وضعت لقياسه.

• ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

✓ معامل ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط، وقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات، هناك اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا الذي يتراوح بين (0,5-0,6) يعتبر مقبولاً أما معامل ألفا الذي يصل إلى (0,8) يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات في القياس.

المحور

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,775	19

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,841	26

الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	45

والجدول التالي يوضح نتائج ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (04) نتائج ثبات محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
محور الثقافة الاتصالية	26	0.841
محور أداء المورد البشري	19	0.775
جميع المحاور	45	0.889

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(04) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول يساوي (0.841) أما المحور الثاني فيساوي (0.775)، كما كان معامل ألفا كرونباخ المتحصل عليه لجميع عبارات الاستبيان يساوي (0.889) وهو ما يعبر عن مستوى جيد ومقبول من الثبات

(معاملات الثبات تزيد عن النسبة المقبولة إحصائيا وبالغلة 0.6) سواء للمحاور أو الاستبيان ككل، وبالتالي إمكانية التطبيق الميداني له.

1-5 الأساليب الإحصائية لبيانات الدراسة:

لوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على برنامج **Excel** لإنجاز الأعمدة البيانية، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف **SPSS V23**، وقد تم الاعتماد عليه في ترميز وإدخال مختلف المعلومات والحصول على النتائج المطلوبة والتمثلة في:

- **المدى**: يعرف المدى لمجموعة من البيانات على أنه الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة لتلك المجموعة. (النجار، 2010، ص 143)

- **معامل الارتباط بيرسون: Pearson correlation coefficient** وهو المقياس الإحصائي المستخدم بشكل واسع لقياس العلاقة بين المتغيرين ويسمى معامل الارتباط لبيرسون، ويرمز له بالرمز r حيث أنه إذا كانت العلاقة قوية وموجبة (طردية) فإن قيمة r تقترب من 1، وإذا كانت قوية وسالبة (عكسية) فإن قيمة r تقترب من الواحد، وكلما ابتعدت النقاط عن خط الانحدار فإن قيمة r تقترب من الصفر. (القاضي وآخرون، 2005، ص 112)

• **معامل ألفا كرونباخ**: يستخدم معامل الثبات Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات أداة

القياس من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، فأداة القياس تتمتع بالثبات إذا كانت تقيس

سمة محددة قياسا يتصف بالصدق والاتساق. (جودة، 2008، ص 298)

• **حساب معامل الالتواء ومعامل التقلطح** من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

• **التوزيعات التكرارية**: هي عبارة عن جداول تلخص توزيع متغير ما وذلك بحصر عدد الحالات

في كل فئات هذا المتغير، وتساعد هذه الجداول في تنظيم البيانات وتحليلها. (عبد الجواد، 2009،

ص 47)

• **المتوسط الحسابي**: هو عبارة عن القيمة التي يحصل عليها من خلال قسمة المجموع الكلي

للقيم على عددها ويعد أكثر مقاييس النزعة المركزية ملائمة في حالة التوزيع المعتدل. (رشيد،

الشويلات، 2012، ص 91)

• **الانحراف المعياري**: يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت ويعرف على أنه الجذر

التربيعي لمتوسط مربعات القيم عن متوسطها الحسابي والانحراف المعياري، يفيدنا في معرفة

طبيعة توزيع أفراد العينة أي مدى انسجامها وهو يتأثر بالمتوسط والدرجات المتطرفة أو تشتتها

وبمدى صلاحية الاختبار المطبق، ويفيدنا أيضا في مقارنة مجموعة بمجموعة أخرى. (مقدم،

2003، ص 71)

- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

ثانيا: التعريف بالمؤسسة:

1-2 تقديم عام للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة جيجل:

تأسست الشركة الجزائرية القطرية للصلب AQS في ديسمبر 2013، وهي ثمرة شراكة استثمارية بين الجمهورية الجزائرية ودولة قطر برأس مال اجتماعي مسجل قدره 58,610,000,000 دينار جزائري، وهي مملوكة بنسبة 49 % لشركة قطر ستيل إنترناشيونال، و46% لمجمع "سيدار" و05% للصندوق الوطني للاستثمار.

وبفضل حجم الإنتاج والموثوقية التشغيلية والتقدم الفني، تحتل الشركة الجزائرية القطرية للصلب موقعا هاما في خارطة صناعة وتحويل الحديد المحلية والإقليمية. كما تولي الشركة اهتماما كبيرا لرأس المال البشري وتعمل على إيجاد مناخ عمل مشجع على تفجير روح الابتكار والإبداع لدى العاملين البالغ عددهم 2500 في مختلف التخصصات والمؤهلات.

2-2 فلسفة المؤسسة:

"شريك قوي يقدم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية"

نبني شركة أكثر استقرارا واستدامة وذلك بفضل قدرتنا المتكاملة ومنتجاتنا عالية الجودة.

شريك قوي، يوفر للعملاء مزيجًا لا مثيل له من الخدمات والمنتجات عالية الجودة، «أي، كيو، أس» عملاق الصلب الذي يستجيب بسرعة لاحتياجات العملاء بإعطاء حلول مبتكرة. نقدم منتج صلب صديق للبيئة، يركز على مبدأ الاستدامة مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف ومتطلبات العملاء على المدى الطويل.

تتميز الشركة بنظام تجاري نشط يركز على المورد البشري، المنتجات، نظم العمل وكل ما يلزم لدعم ونجاح العملاء.

2-3 رؤية المؤسسة:

"الشركة الجزائرية القطرية للصلب تعزز بناء المستقبل"

تم تصميم رؤية الشركة الجزائرية القطرية للصلب لتتخطى فكرة تصنيع منتجات الصلب عالية الجودة! بحيث تحاكي رؤية الجزائر وقطر التنموية وتطبيق توجه استراتيجي عالمي ومحلي نستخدم فيه خبراتنا الصناعية لصالح عملائنا لبناء الثقة وخلق قيمة مضافة مستدامة للمستقبل؛ تزودهم بإرشادات موثوقة ومنتجات عالية الجودة للارتقاء إلى مستوى تطلعاتهم.

2-4 مهمة المؤسسة:

باستخدام التكنولوجيا المتطورة التي تحافظ على البيئة تلتزم الشركة الجزائرية القطرية للصلب بتقديم خدمات استثنائية لعملائها مدفوعة بالخبرة الفنية والادارية القوية لتجسيد أعلى قيمة لشركائها وذلك لتحقيق مبدأ الاكتفاء الذاتي للسوق المحلي، وكذلك الاستمرار في السوق الدولي بقدرة تنافسية تجعلها محل ثقة شركائها.

• قيم المؤسسة:

ويمكن إدراجها كالتالي:

الثقة، المسؤولية، التميز، الجودة، السلامة

• الامتياز

نطمح دائما للأفضل وندرك تماما رغبتنا في تحقيق أهدافنا مهما كانت الظروف، وهذا يتطلب منا بالمقابل التزاما تاما وتحديات أكبر لتجاوز جميع المعوقات ففريقنا يؤمن أن الامتياز علامتنا الفارقة.

في الشركة الجزائرية القطرية للصلب، الامتياز يعني لنا:

- ✓ مشاركة تجربة مثلى مع العملاء من خلال تحقيق معادلة "أعلى جودة بأقل سعر" وذلك بالاعتماد على نظم عمل احترافية وكفاءات موهوبة.
- ✓ نحن الشريك القوي الذي يعتمد عليه زبائننا وشركاؤنا
- ✓ نؤمن بالابتكار والتطور المستمر الذي نعتبره على رأس أولوياتنا.

• الابتكار

بما أن العالم في حركة دائمة ومستمرة، نحن مصممون على التماشي مع جميع المتغيرات وإيجاد الحلول الناجعة في كل مرة من خلال الجمع بين كفاءاتنا والتقنيات الحديثة فائقة التطور، فنحن مستعدون للذهاب إلى أبعد مما يتوقعه عملائنا من أجل تلبية متطلباتهم. وذلك تكوين علاقات تتسم بالبساطة، السلاسة، والإنسانية.

الإبداع بالنسبة لـ"أي، كيو، أس" يتلخص في:

- ✓ تبادل الخبرات والاستفادة من تجاربنا مع شركائنا وكفاءتنا.
- ✓ لدينا قنوات تامة بأن كفاءاتنا هي من تصنع الفارق.
- ✓ الذكاء وسرعة البديهة من أجل التخطيط الجيد.
- ✓ توقع الحل المناسب من أجل تحقيق نتيجة فعالة.
- ✓ في "أي، كيو، أس" "المستحيل ليس ضمن أبجدياتنا.

• النزاهة

الشفافية، الصدق والاحترام، هي القيم والمبادئ الأساسية للشركة، والتي يعتمد عليها سلوكنا المهني اتجاه عملائنا، المتعاونين والشركاء.

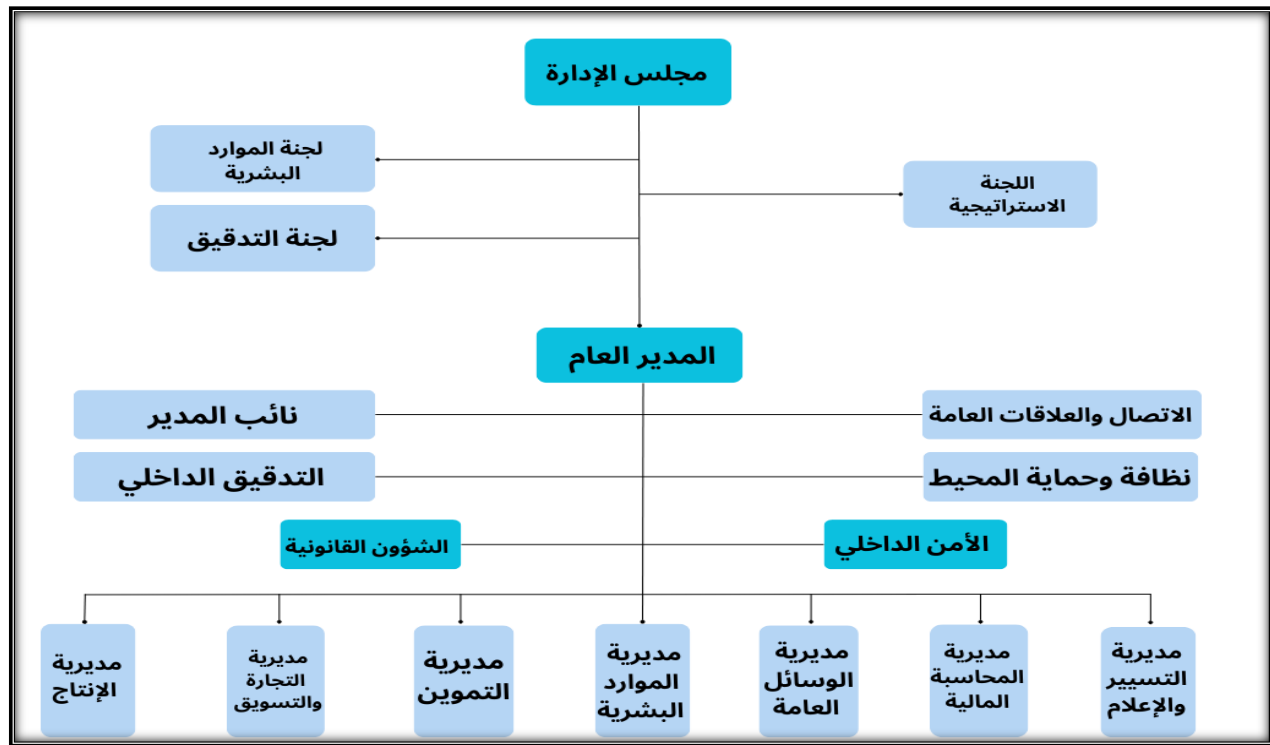
نقترح دائما على زبائننا حلولاً ومنتجات وخدمات تتماشى مع طبيعة مشاريعهم عن طريق الاستماع الدائم لهم والتحليل الدقيق لمتطلباتهم.

هذه المواصفات الهامة تعكس سلوكيات التعامل على المستوى الداخلي والخارجي ضمن نمط أخلاقي واحترافي لا يمكن الحياد عنه.

• الإخلاص

الأمانة والإخلاص من خصال عمالنا التي يعتمدونها في بناء علاقاتهم المهنية مع المسؤولين داخل الشركة وأيضا مع الزبائن، ويتجلى ذلك في احترامهم لقناعات الشركة والالتزام التام بنظم العمل والأهداف المسطرة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب



ثالثا: تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الاستبانة وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم إعطائنا نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا، وذلك بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة،

إذ تناول القسم الأول من الاستبانة البيانات الشخصية وتم أيضا استخراج التكرارات والنسب والمتوسطات الحسابية للمحاور واختبار الفرضيات.

1- النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة:

سوف نتناول في هذا المطلب البيانات الشخصية من حيث: الجنس، العمر، الأقدمية في العمل.

• توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

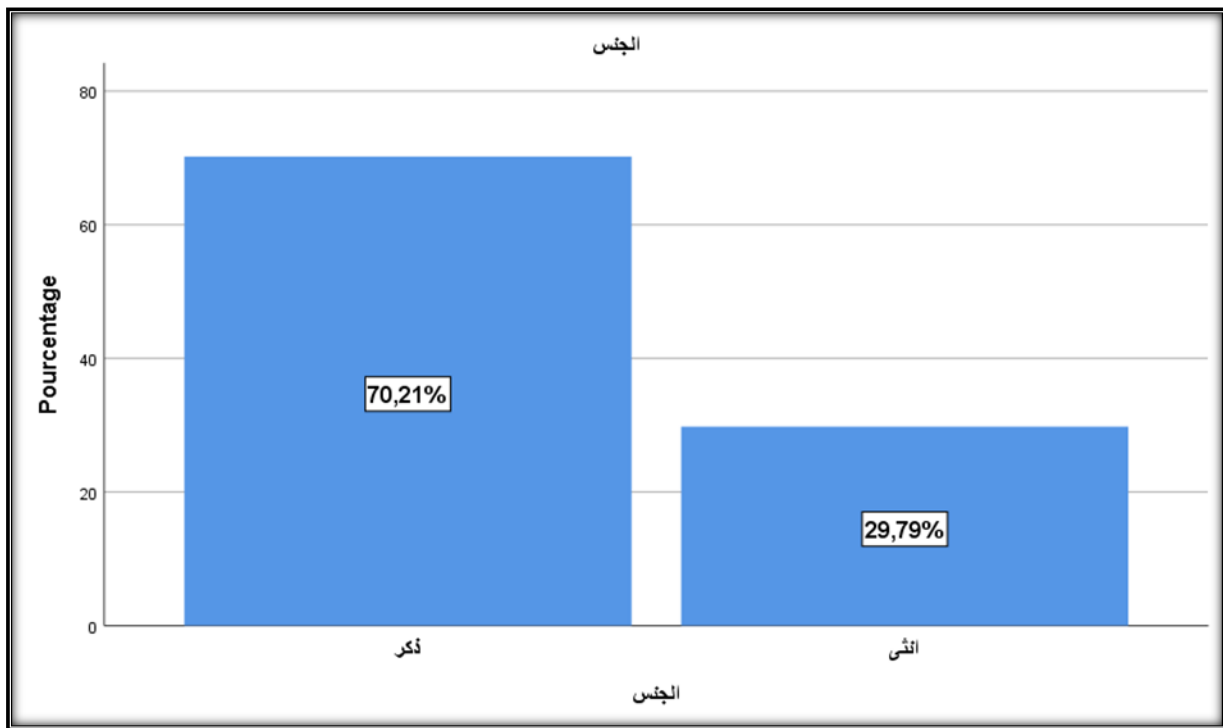
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	33	70,2	70,2	70,2
انثى	14	29,8	29,8	100,0
Total	47	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معظم المبحوثين كانوا ذكورا بنسبة 70.2%، وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس لكون المؤسسة ذات طابع صناعي إنتاجي لمواد تحتاج الجهد عضلي كبير فهو يتناسب مع بنية الرجال، وما يعادل نسبة 29,8% إناث متواجدة في الأعمال الإدارية التي تتوافق مع قدراتهم، ويرجع هذا الفارق الى نوعية المنتج الذي يتم إنتاجه والذي لا يتوافق والبنية الجسمية للمرأة.

الشكل (06) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

• توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار السن

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 29 سنة	16	34,0	34,0	34,0
	من 30 الى 39 سنة	23	48,9	48,9	83,0
	من 40 الى 49 سنة	7	14,9	14,9	97,9
	من 50 الى 60 سنة	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على spss.

من خلال الجدول رقم (06) تم توزيع الأفراد حسب الفئات العمرية إذ تشكل الفئة من 30

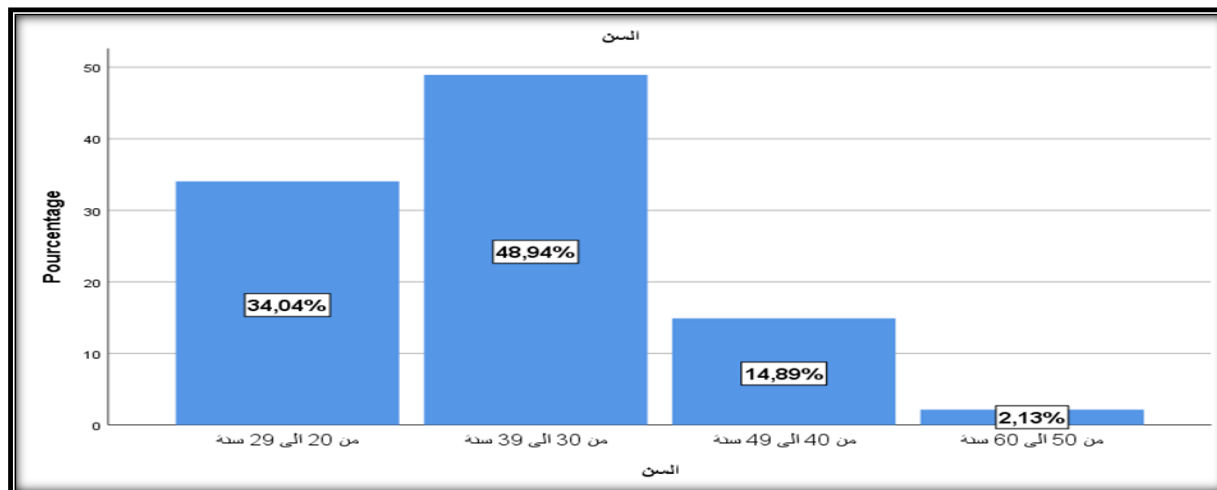
إلى 39 سنة أكبر نسبة ب 48.9%، تليها الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 34.0%

وهذا راجع الى طبيعة العمل الذي يحتاج جهد عضلي وشدة تركيز كبيرة وقدرة تحمل، ثم الفئة

العمرية من 40 إلى 49 سنة ب 14,9%، وبعدها الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة بأقل نسبة

2,1%.

شكل رقم (07) رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام spss

الجدول البياني يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية في العمل

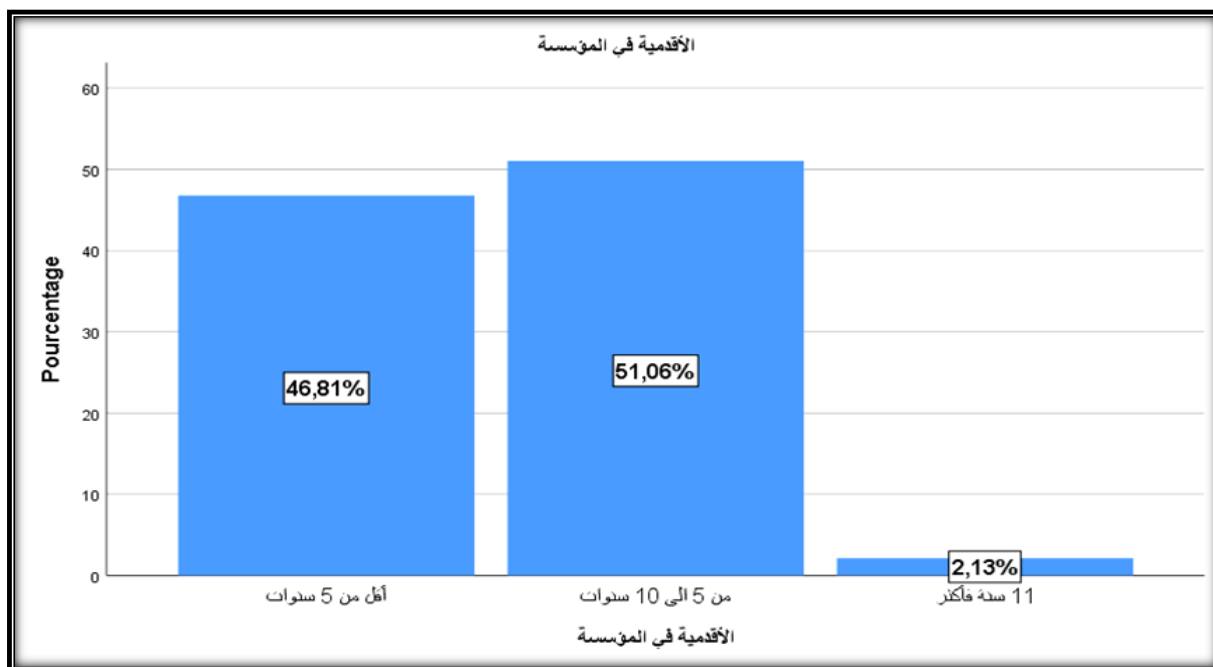
الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الأقدمية في العمل

الأقدمية في المؤسسة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	22	46,8	46,8	46,8
	من 5 الى 10 سنوات	24	51,1	51,1	97,9
	11 سنة فأكثر	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على spss.

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن توزيع أفراد العينة من حيث الأقدمية في العمل بالمؤسسة محل الدراسة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 51.01%، ثم تليها الفئة العمرية الأولى أقل من 5 سنوات بنسبة 46.81%، وأخيرا الفئة الثالثة بنسبة 2.13% وقد يكون هذا راجعا الى حداثة نشأة المؤسسة.

شكل رقم (08): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

2- النتائج المتعلقة بالثقافة الاتصالية:

يمكن عرض النتائج المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية فيما يلي:

• النتائج المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية:

الجدول رقم (08): تحليل عبارات البعد الأول (مهارات الاتصال الفعال)

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على كتابة الرسائل الرسمية بشكل احترافي	47	2,74	,530
يمكنني التواصل بفاعلية مع زملائي في العمل	47	2,36	,792
يمكنني استيعاب الحديث بشكل كامل	47	2,45	,653
أنا من الأوائل الذين يقرأون منشورات مؤسستي	47	2,17	,702
أستمع بتركيز لزملائي من أجل تطوير العمل	47	2,68	,594
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	47	2,66	,635
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	47	2,70	,623
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	47	2,77	,476
يمكنني الاستماع لزميلي دون مقاطعته	47	2,79	,508
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	47	2,79	,463

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بعد مهارات الاتصال الفعال

قد حقق درجة عالية مرجح للوزن موافق، حيث يتراوح المتوسط الحسابي لمجموع فقراته بين

(2.79) و(2.17) أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ (2.61) بانحراف معياري (0.286) وهو

ما يعكس تقارب في الإجابات حول فقرات المحور وهذا ما يفسر أن عمال المؤسسة الجزائرية

القطرية للصلب يتحلون بمهارات الاتصال الفعال.

الجدول رقم (09): تحليل عبارات البعد الثاني (أنماط الثقافة الاتصالية)

	N	Moyenne	Ecart type
يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	47	2,70	,548
المدير هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات	47	2,57	,683
أمتلك الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات	47	1,96	,779
يشجعني مديري على بناء بيئة عمل تعاونية بين أعضاء الفريق	47	2,66	,562
تواصلني مع مدري غير محدود	47	2,43	,683
تواصلني مع مدري غير محدود	47	2,45	,653
يشجع مديري التفكير الإبداعي	47	2,19	,770
نحظى بالدعم والمساهمة من المدير	47	2,47	,718
أتصرف بحرية أثناء القيام بالعمل	47	2,36	,735

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يشير الجدول رقم (09) أن المتوسط الحسابي العام لبعد أنماط الثقافة الاتصالية بلغ (2.42)

وهذا ما يفسر مستوى موافقة عالية لإجابات أفراد العينة ولقد احتلت العبارة رقم (01) المرتبة

الأولى لمتوسط حسابي قدره (2.70) في حين جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الأخيرة متوسط

حسابي قدره (1.96) كما يبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في إجابات أفراد العينة حول

أنماط الثقافة الاتصالية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول على هذا المتغير كما يوضح الجدول

أيضا إلى تقارب قيم متوسطات المستوى الحسابي، وبشكل عام تبين أن النمط السائد داخل

المؤسسة القطرية للصلب هو النمط الديمقراطي وتبين أيضا أن مستوى تبني المؤسسة الجزائرية

القطرية للصلب للنمط الديمقراطي مرتفع.

الجدول رقم (10): تحليل عبارات البعد الثالث (أسس الثقافة الاتصالية)

	N	Moyenne	Ecart type
تربطني علاقة جيدة مع مديري في العمل	47	2,26	,765
أقدر رغبة زميلي في التفوق علي في العمل	47	2,23	,758
لدي القدرة على تولي مهام متعددة	47	2,28	,800
تربطني علاقة جيدة مع مديري في العمل	47	2,21	,778
لدي القدرة على تولي مهام متعددة	47	2,21	,806
أقدر رغبة زميلي في التفوق علي في العمل	47	2,17	,732
أعمل على تحسين تواصلتي مع زملائي	47	2,79	,549

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• عرض وتحليل نتائج المحور الأول النهائية (الثقافة الاتصالية):

يظهر من خلال الجدول رقم (10) ان المتوسط الحسابي العام لعبارات الأفراد العاملين بلغ (2.30) ولقد احتلت العبارة رقم (07) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.79) في حين جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.17) كما يبين الجدول أن هناك نسبة توافق عالي وذلك راجع إلى تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وموافقتهم على هذا العنصر.

الجدول رقم (11): تحليل عبارات المحور الأول

	N	Moyenne	Ecart type
مهارات الاتصال الفعالx1	47	2,6106	,28608
أنماط الثقافة الاتصاليةx2	47	2,4208	,35132
أسس الثقافة الاتصاليةx3	47	2,3070	,52191
الثقافة الاتصاليةXX	47	2,4632	,30199

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

3-3 النتائج المتعلقة بأداء المورد البشري

لوصف المتغير التابع (أداء المورد البشري) للعينة محل الدراسة، تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية وهي كما موضحة في الجدول.

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (أداء المورد البشري):

الجدول رقم (12): عرض وتحليل نتائج البعد الأول (متطلبات العمل)

	N	Moyenne	Ecrat type
أبدل جهدا كبيرا في تحقيق هدف ذي قيمة	47	2,40	,798
أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء في عملي	47	1,60	,825
أسعى الى إنجاز المهام في الوقت المحدد	47	1,83	,789
لا أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني	47	2,91	,408
ألتزم بالمعايير التي يجب أن يتماشى الإنتاج معها	47	1,91	,905
أقوم بالأعمال المكلف بها في وقتها دون تأخير	47	2,85	,465
اسعى لانجاز عملي باتقان	47	2,83	,380

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد متطلبات العمل بلغ

(2.51) ولقد احتلت العبارة (04) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.91) كما يبين الجدول

أيضا التشتت المنخفض في إجابات افراد العينة حول متغير أداء المورد البشري بعباراته وهو ما

يعكس تقارب في وجهات نظر افراد عينة الدراسة حول موافقتهم على هذا المتغير ويشير أيضا

إلى تقارب في قيم المتوسطات الحسابية وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية متغير أداء المورد البشري من وجهة نظر عينة الدراسة كان عالي.

الجدول رقم (13): عرض وتحليل نتائج البعد الثاني (سيرورة العمل)

	N	Moyenne	Ecart type
لدى أفراد الفريق روح العمل الجماعي	47	2,70	,587
أنضبط في أوقات العمل دون أي تأخير	47	2,81	,449
أستمر في العمل عند غياب مديري	47	2,60	,648
مصلحة الجماعة أولى عندي من المصلحة الفردية	47	2,51	,585
ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	47	2,91	,282
ألتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة	47	2,74	,530

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد سيرورة العمل (2.71) حيث احتلت العبارة رقم (05) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.91) تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51) التي تشير إلى أن مصلحة الجماعة أولى عندي من المصلحة الفردية، وكلها قيم متقاربة جاءت ضمن مجال موافقة عالية.

الجدول رقم (14): عرض وتحليل نتائج البعد الثالث (إدراك الدور)

	N	Moyenne	Ecart type
أرغب بالاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	47	2,70	,587
أتحمل الضغوط الناجمة عن عملي	47	2,13	,797
أحرص على عدم الوقوع في سوء الفهم	47	2,81	,449
يهمني انتشار إشاعات عن مؤسستي	47	2,36	,792
أقوم بعملي عند وجود العراقيل	47	2,53	,620
أحل نزاعاتي مع زملائي بالتفاوض	47	2,68	,594

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

يشير الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لبعد إدراك الدور بلغ (2.53) وهذا ما يفسر مستوى موافقة عالية لاتجاهات أفراد العينة، أما تشتت الإجابات فنجدته منخفض وهو ما يدل على اختلاف وجهات النظر بين أفراد العينة.

وجاءت العبارة رقم (03) بأكبر مستوى قبول ضمن مجال موافقة عالي إذ بلغ متوسطها الحسابي (2.81) في حين نجد أدنى مستوى موافقة حققته العبارة رقم (02) التي تعبر عن تحمل العامل للضغوط في عمله إذ بلغ متوسطها الحسابي ب (2.13) والذي يتم ضمن مجال مرتفع القبول.

عرض وتحليل نتائج المحور الثاني النهائية (أداء المورد البشري)

الجدول رقم(15): تحليل عبارات المحور الثاني

	N	Moyenne	Ecart type
متطلبات العمل y1	47	2,3343	,33073
سيرورة العمل y2	47	2,7128	,30830
إدراك الدور y3	47	2,5355	,36105
أداء المورد البشري YY	47	2,5174	,27943

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

• اختبار الالتواء والتفطح:

كأول خطوة سنقوم من التحقق أن البيانات تخضع لاختبار الالتواء والتفطح وسيتم ذلك عن طريق القيام باختبار "كورتزيس" و "سكينوس"، حيث حصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): النتائج المتعلقة باختبار الالتواء والتفطح

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
الفعال الاتصال مهارات x1	47	-1,025	,347	,787	,681
الاتصالية الثقافة أنماط x2	47	-,374	,347	-,681	,681
الاتصالية الثقافة أسس x3	47	-,527	,347	-,422	,681
الاتصالية الثقافة XX	47	-,370	,347	-,998	,681
العمل متطابيات y1	47	-,446	,347	,387	,681
العمل سيرورة y2	47	-1,071	,347	,422	,681
الدور إدراك y3	47	-,474	,347	-,826	,681
البشري المورد أداء YY	47	-,793	,347	,481	,681
N valide (liste)	47				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

نقوم باختبار الفرضيتين التاليتين:

H_0 : البيانات تتبع اختبار الالتواء والتفطح.

H_1 : البيانات لا تتبع اختبار الالتواء والتفطح.

نلاحظ من الجدول رقم (16) أن مستوى الدلالة يساوي (0.681) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ومنه القرار يكون بقبول H_0 ما يدل على أن بيانات عينة البحث مسحوبة من مجتمع يتبع التوزيع الطبيعي.

• اختبار فرضيات الدراسة:

اتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات:

إن قرار قبول أو رفض فرضية العدم (H_0) يعتمد على مقارنة القيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 أو بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى المعنوية α .

قاعدة القرار:

- ✓ عندما تكون القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولة وقيمة Sig أكبر من قيمة α فالقرار الإحصائي يكون بقبول H_0 .
- ✓ عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة وقيمة Sig أصغر من قيمة α فالقرار الإحصائي يكون بقبول H_1 .

• اختبار الفرضية الرئيسية:

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية عن طريق تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وستكون صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر لأبعاد الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب عند مستوى المعنوية (5%).

H_1 : يوجد أثر لأبعاد الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب عند مستوى المعنوية (5%).

وقد كانت نتائج الانحدار الخطي المتعدد انطلقا من برنامج SPSS كالتالي:

جدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

القرار	مستوى الدلالة الإحصائية sig	R ²	DDL		F	الفرضية الرئيسية
			Regression	Residu		
نقبل H ₁	0.000	0.463	3	43	14.22 2	هناك أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب
0.05 ≤ α مستوى المعنوية المعتمدة						

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

التفسير:

القرار الإحصائي:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

❖ القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمدة 0.05

• قيمة F المحسوبة المقدر بـ 14.222 أكبر من F الجدولية والتي تساوي 2.29 ومنه وفقا

لقاعدة القرار المعتمدة نرفض الفرضية الصفرية H₀ ونقبل الفرضية H₁ البديلة والتي تنص:

على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى المعنوية 5% لأبعاد الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب.

• قيمة $R^2 = 0.463$ تدل هذه القيمة على وجود قدرة تفسيرية متوسطة حيث أن عنصر الثقافة الاتصالية بأبعاده المذكورة قادر على تفسير ما نسبته 46.3% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط الانحدار، أما باقي المتغيرات 53.7% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار.

• اختبار فرضيات الدراسة:

اتخاذ القرار بشأن نتيجة اختبار الفرضيات:

إن قرار قبول أو رفض فرضية العدم (H_0) يعتمد على مقارنة القيمة المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 أو بمقارنة مستوى الدلالة Sig مع مستوى المعنوية α .

قاعدة القرار:

- ❖ عندما تكون القيمة المحسوبة أصغر من القيمة الجدولة وقيمة Sig أكبر من قيمة α فالقرار الإحصائي يكون بقبول H_0 .
- ❖ عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة وقيمة Sig أصغر من قيمة α فالقرار الإحصائي يكون بقبول H_1 .

• الفرضية الفرعية الأولى:

سنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وستكون صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لمهارات الاتصال على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (5%).

H₁: يوجد أثر هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لمهارات الاتصال على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (5%).

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS:

جدول رقم(18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع المتغير المستقل
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	
قبول H ₁	0.000	0.396	0.630	1.678	5.436	مهارات الاتصال الفعال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

التفسير:

القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.678 و "t" المحتسبة تساوي 5.436

$0.05 = \alpha$ و $0.000 = \text{Sig}$

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و $\alpha > \text{Sig}$

إذا: نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1

معناه انه يوجد أثر لبعدها مهارات الاتصال الفعال على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية

القطرية للصلب عند مستوى المعنوية (5%).

2- قيمة $0.000 = \text{Sig}$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل

الانحدار البسيط.

3- قيمة $(R) = 0.630$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين مهارات

الاتصال الفعال وأداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب.

4- قيمة $R^2 = 0.396$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن بعدة مهارات

الاتصال الفعال قادر على تفسير ما نسبته 39.6% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط

الانحدار، أما باقي المتغيرات 60.4% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي

لم يتم إدراجها بعد.

• الفرضية الفرعية الثانية:

سنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وستكون صياغة

الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H_0 : لا يوجد أثر لأنماط الثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (%5).

H_1 : يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأنماط الثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (%5).

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS

جدول رقم(19): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

القرار الإحصائي حول H_0	Sig	R^2	R	الإحصائية T		المتغير التابع المتغير المستقل
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	
قبول H_1	0.000	0.315	0.561	1.678	4.548	أنماط الثقافة الاتصالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

التفسير:

القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.678 و "t" المحتسبة تساوي 4.548

$0.05 = \alpha$ و $0.000 = \text{Sig}$

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و $\alpha > \text{Sig}$

إذا: نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1

معناه انه يوجد أثر لبعده أنماط الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية

القطرية للصلب عند مستوى المعنوية (5%).

2-قيمة $0.000 = \text{Sig}$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل

الانحدار البسيط.

3-قيمة $(R) = 0.561$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين أنماط الثقافة

الاتصالية وأداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب.

4-قيمة $R^2 = 0.315$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن بعد أنماط

الثقافة الاتصالية قادر على تفسير ما نسبته 31.5% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط

الانحدار، أما باقي المتغيرات 68.5% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي

لم يتم إدراجها بعد.

• الفرضية الفرعية الثالثة

سنقوم باختبار هذه الفرضية عن طريق تحليل الانحدار الخطي البسيط، وستكون صياغة الفرضية الصفرية والبديلة على النحو التالي:

H₀: لا يوجد أثر لأسس الثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (%5).

H₁: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية لأسس الثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري عند مستوى المعنوية (%5).

الجدول التالي يوضح النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS

الجدول رقم (20): النتائج المتحصل عليها من خلال برنامج SPSS

القرار الإحصائي حول H	Sig	R ²	R	الإحصائية T		المتغير التابع
				قيمة جدولية	قيمة محتسبة	المتغير المستقل
قبول H ₁	0.000	0.246	0.496	1.678	3.828	أسس الثقافة الاتصالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

التفسير:

1-القرار الإحصائي:

"t" المجدولة تساوي 1.678 و "t" المحتسبة تساوي 3.828

0.05 = α و 0.000 =Sig

أي: "t" المجدولة > "t" المحسوبة و $\alpha > \text{Sig}$

إذا: نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1

معناه انه يوجد أثر لبعد أسس الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية

القطرية للصلب عند مستوى المعنوية (5%).

2- قيمة $\text{Sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى المعنوية (5%) مما يدل على ثبات معنوية معامل

الانحدار البسيط.

3- قيمة $(R) = 0.496$ هذه القيمة موجبة يعني أن هناك علاقة ارتباط طردية بين أنماط

الثقافة الاتصالية وأداء المورد البشري بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب.

4- قيمة $R^2 = 0.246$ هذه القيمة تدل على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة، حيث أن بعد أنماط

الثقافة الاتصالية قادر على تفسير ما نسبته 24.6% من المتغيرات التي تحدث في نموذج خط

الانحدار، أما باقي المتغيرات 75.4% يعود تفسيرها إلى متغيرات خارج نموذج خط الانحدار، أي

لم يتم إدراجها بعد.

3-4 عرض النتائج المتعلقة باختبار الدراسة

• عرض النتائج المستخلصة من دراسة خصائص العينة

بعد تحليلنا للبيانات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة خلصنا إلى النتائج التالية:

1. وجود تباعد بين نسبة الذكور ونسبة الإناث بعينة الدراسة، حيث بلغت نسبة الذكور 70.2% ونسبة الإناث 29.79%، وهذا دليل على أن الوظائف بالمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب تحتكر على جنس الذكور أكثر، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.
2. تغلب على أفراد عينة الدراسة خاصة الشباب، حيث أن ما نسبته 82.9% منهم لا تتجاوز أعمارهم 39 سنة، وما نسبته 14.9% تتراوح أعمارهم بين 40 و49 سنة، في حين لا تتعدى نسبة الذين تفوق أعمارهم 50 سنة 2.1% فقط، وتعتبر هذه الخاصية بمثابة فرصة للمؤسسة الجزائرية القطرية للصلب من أجل تنمية كفاءات موردها البشري.
3. تتمتع الموارد البشرية المنتمية إلى عينة الدراسة بخبرة عالية، حيث بلغت نسبة الذين تفوق خبرتهم الخمس سنوات 51.1% من إجمالي أفراد العينة، في حين لم تتعد نسبة الذين تقل خبرتهم الوظيفية عن هذا المستوى 46.8%، كما أن ما نسبته 2.1% فقط من أفراد العينة تفوق خبرتهم الوظيفية 11 سنة. وهذا دليل كافي للحكم على أن منظمات عينة الدراسة لا تعاني من ارتفاع معدل دوران العمالة.

• النتائج المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية

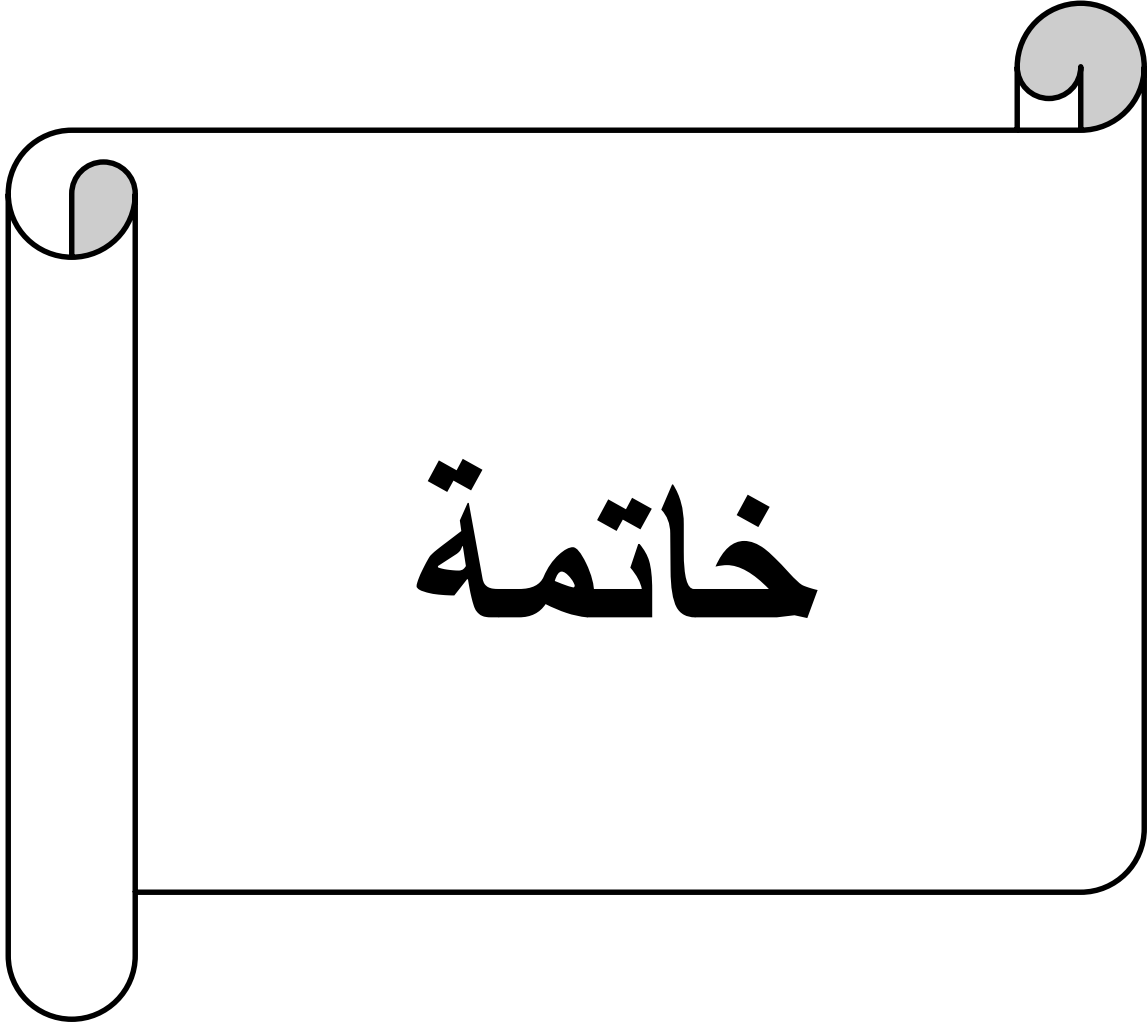
1. وجود درجة عالية للوزن موافق ما يفسر أن لعمال المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب يتحلون بمهارات الاتصال الفعال.
2. النمط السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي.
3. انخفاض مستوى الصراع بين الموظفين مع وجود ارتفاع التوافق والمرونة داخل المؤسسة. مستوى أهمية متغير أداء المورد البشري كان عالي إذ تشير إلى أن عمال المؤسسة يولون أهمية للدقة والالتقان والجودة في أداء عملهم.
4. عمال الجزائرية القطرية للصلب لا يجدون صعوبة في تأدية مهامهم وتحقيق الأهداف المرجوة وهذا أمر إيجابي.
5. عمال AQS يلتزمون بالامتثال للأوامر وأنهم لا يجدون صعوبة في العمل الجماعي وهذا أمر إيجابي وأن الموظفين قادرون على العمل بفاعلية.
6. نقص الاعتمادية للموظفين ومنه وجود نسبة عالية توضح مسؤولية موظفي AQS، ومستوى عالي للولاء والانتماء، وهذا ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مثالية تساهم في توزيع الإنتاجية والجودة.

• النتائج المستخلصة من اختبار الفرضيات

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية لمهارات الاتصال على أبعاد أداء المورد البشري.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية عند مستوى 0.05 لأنماط الثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري .
4. يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية لأسس الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري.

التوصيات:

1. التشجيع على استخدام قنوات اتصال متنوعة (مثل البريد الإلكتروني، والاجتماعات، والمحادثات الفردية) للتواصل بشكل فعال مع مختلف الأفراد.
2. تقديم تدريبات على مهارات التواصل الفعال لجميع الموظفين.
3. خلق بيئة آمنة يشعر فيها الموظفون بالراحة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم دون خوف من التبعات.



خاتمة

من خلال البحث الذي قمنا به كان هدفنا التوصل إلى حقيقة أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري في المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب، وبصفة موجزة فقد خلصنا في هذه الدراسة إلى نتيجة عامة مفادها ان الثقافة الاتصالية لها أثر كبير وجوهري على أداء المورد البشري، ويتضح هذا من خلال إثبات الفرضية الرئيسية القائلة " هناك أثر ذو دلالة إحصائية معنوية عند مستوى 0.05 للثقافة الاتصالية على أبعاد أداء المورد البشري"

وتؤكد النتائج المتوصل إليها ان جميع أبعاد الثقافة الاتصالية من مهارات الاتصال الفعال، وأنماط الثقافة الاتصالية وأسسها، تؤثر على أداء المورد البشري بمستوى عالي، أي أن الجزائرية القطرية للصلب تثمن وتحافظ على ثقافتها الاتصالية داخل المؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا كمحطة بداية للطلبة لعرض وجهات نظر فكرية أخرى جديدة تعمق البحث العلمي وتثريه وخاصة في مجال الاتصال والعلاقات العامة.



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. احسان محمد حسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2015.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1979.
3. أحمد محمد الدمرداش، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، ط1، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
4. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية الممارسة
5. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003 .
6. حاتم أبو زائدة، مناهج البحث العلمي، ط2، مركز البحث المستقبل، عمان، 2018.
7. حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2006.
8. حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال، نموذج ومهارات، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
9. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
10. خالد محمد أبو شعيرة، ثائر أحمد غباري، الثقافة و عناصرها، مكتبة المجتمع... للنشر و التوزيع، دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، 2015 .

11. دلال القاضي وآخرون، الإحصاء للإداريين والاقتصاديين، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
12. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
13. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الازمات، مطبعة الايمان، 2000.
14. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. طه عبد العاطي نجم، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار كلمة للنشر والتوزيع، الاسكندرية.
16. عامر إبراهيم قندليجي، منهجية البحث العلمي، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2013.
17. عبد الحفيظ مقدم، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي من نماذج من المقاييس والاختبارات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
18. عبد المحسن نعساني، إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية، ط1، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2018، ص 266 269 273
19. عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2019، ص 50-51
20. فايز جمعة النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

21. فرج المبروك عمر عامر، خطوات كتابة البحث العلمي، ط1، دار حميثرا للنشر، القاهرة، 2020.
22. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، 2008.
23. مجيد الكرفي، مؤشرات الأداء الرئيسية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
24. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
25. محمد البادي، التخطيط الاستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة، القاهرة، 2005.
26. محمد الشريف، مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 196.
27. محمد الصديق عبد الواحد، مهارات الاتصال (النظرية والتطبيق)، دار العلم والايمان للنشر و التوزيع، سنة 2015.
28. محمد حسين محمد رشيد، منى عطا الله الشويلات، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

29. محمد خليل عباس، محمد بكر نوفل، محمد مصطفى العبسي، فريال محمد أبو عواد، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
30. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، 2019.
31. محمد صبحي أبو صالح، الطرق الاحصائية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
32. محمود فتوح، سعادات، مهارات الاتصال الفعال، الاكاديمية العربية الدولية، المقررات الجامعية، شبكة الألوكة، 2016.
33. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإسكندرية، 2008.
34. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، 2009.
35. مصطفى خلف عبد الجواد، الإحصاء الاجتماعي والمبادئ والتطبيقات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
36. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
37. نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية spss، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
38. نبيل عبد الهادي، عبد العزيز أبو حشيش، خالد عبد الكريم بسنهيب، مهارات في اللغة و التفكير، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2003.

39. نجلاء محمد صالح، مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية الأسس النظرية و العلمية، دار الثقافة، 2012.
40. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

المجلات:

1. ايمان عبادي، الثقافة الاتصالية في المؤسسة -قراءة في الأسس والمقومات، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03.
2. بلمير سارة، سعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة نظرية، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية، المجلد 06/العدد 03، 2021، مخبر الدراسات وأبحاث في الاتصال، جامعة باجي مختار، عنابة.
3. جاب الله حسين، بن عبد الرحمان سيد علي، استخدامات الجامعة للإتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الادارة، الاستاذ، الطالب، المجلد 7/العدد 2020، 02.
4. سعد العنزي ومؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 45، 2007.
5. مجلة الآداب ملحق العدد 147 كانون الأول (2023 1445)
6. منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 3+4، 2009.
7. هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الادارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الرسالة، الدراسات الاعلامية، المجلد 05/العدد 2021، 03.

المدخلات:

1. بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، مداخلة بعنوان القيادة الادارية و علاقتها بالابداع الاداري.

الأطروحات :

1. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة (en.i.c.a.b)، اطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014.

2. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه، بسكرة جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2014.

3. مها حسن الحسن القحمانى، الأمن النفسي وانعكاسه على محددات الأداء الوظيفي للمرأة في بيئة العمل، أطروحة دكتوراه، كلية التصاميم، جامعة المملكة العربية السعودية، 2015.

المذكرات:

1. أحمد فارس بوعمامة، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع، قسنطينة جامعة منتوري، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2010.

2. أمال بوعبدلله، وئام صديقي، دور استراتيجية الاتصالية في تحسين صورة المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر، ميلة، 2021/2020.

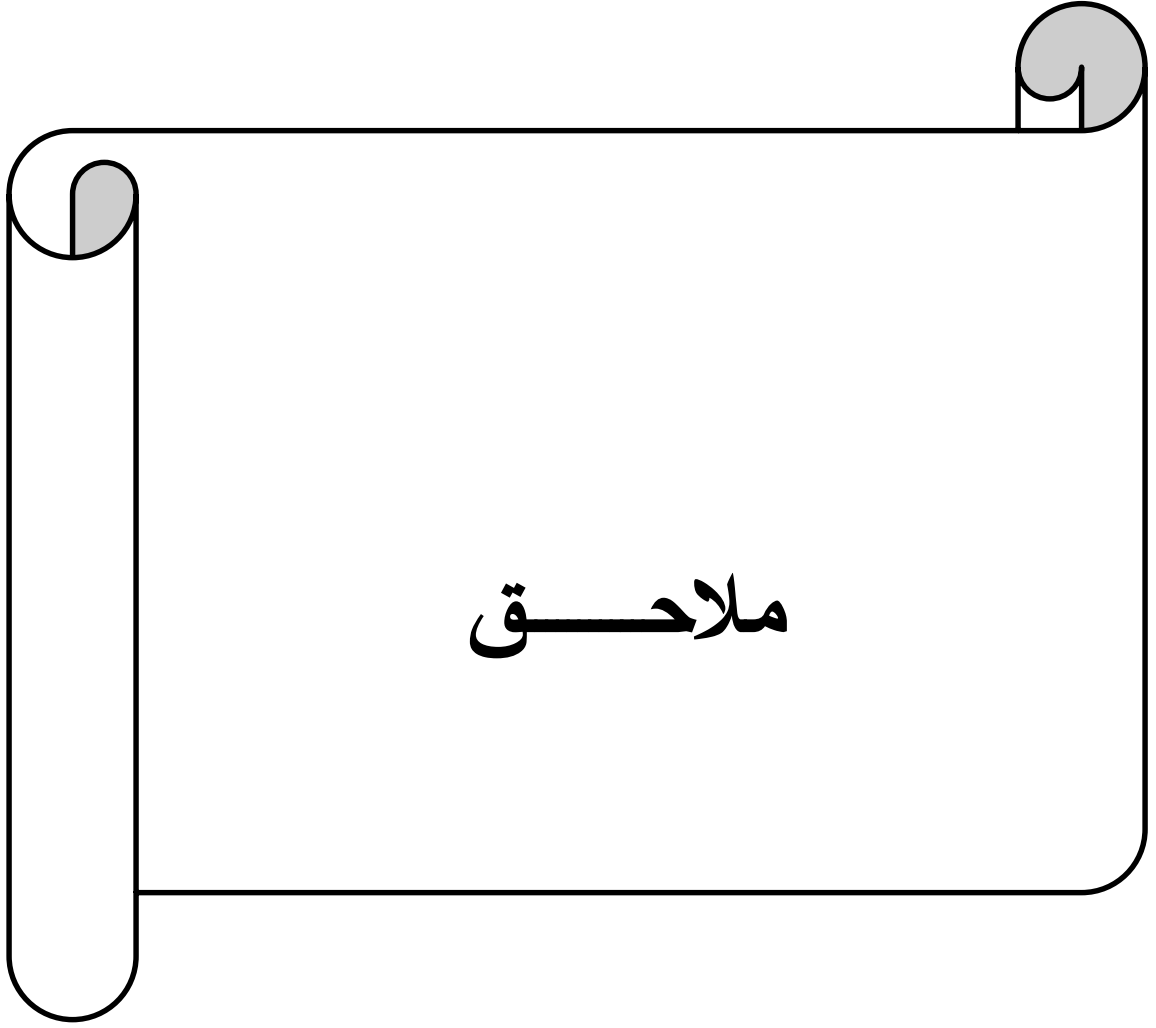
3. ايناس فؤادي نواوي فلمبان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة كلية التربية جامعة أم القرى بمكة 2017 .
4. بوديبة نوال، الواهم نجوى، دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية جيجل، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، 2015-2016.
5. حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية والتجارية وعتوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2017-2018.
6. خبيزي سامية، مكانة الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الجزائرية دراسة ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته، تيسميسيلت، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 01، جامعة الجزائر 2020، 03.
7. نيباب عبد العظيم، نيباب الصهبة، الثقافة الاتصالية في الجامعات الجزائرية، دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بجامعة تبسة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم الاعلام و الاتصال، اتصال التنظيمي، 2022/2023.
8. الربيع بوعريوة، تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، بومرداس جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، 2007.
9. سارة لعويسي، أمينة عتامنة، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بإذاعة جيجل، دراسة ميدانية بإذاعة جيجل الجهوية مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، 2016/2017.

10. عبد المؤمن عز الدين، حرتام حمزة، شيخاوي أسامة، الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية مصالح الفلاحية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم الاعلام و الاتصال وعلم مكتبات، جامعة 8ماي 1945، ولاية قالمة.
11. عماد الدين شعبان، دور استراتيجية الاتصال في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، تخصص علاقات عامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018.
12. فوزية كريكط، مريم بوحالة، فعالية الاتصال التنظيمي في احتواء الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء-بالتاهير- مذكرة لنيل شهادة الماستر قسم الاعلام و الاتصال، تخصص اتصال و علاقات عامة، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018/2017.
13. قواسمي صفية، أثر التعلم التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020-2019.
14. ليندة العابد، دور الممارسة السلطوية في تشكيل الثقافة الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية-التحكيمية- والأوتوقراطية في الاتصال، جامعة الحاج لخضر، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، المجلد 09/العدد 04، 2021 .
15. مطر عبد المحسن الجميلي، الانماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

16. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
17. الهادي علي خليفة قزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي، دراسة حالة في كلية الدراسات العليا في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، مالانج إندونيسيا، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية، 2016.
18. وفاء محمد الزبيدي، أنماط الاتصال وعلاقته بإتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة المكرمة، مجلة البحث العلمي في التربية، تخصص ادارة تعليم العالي، ادارة تربوية وتخطيط، العدد19، المملكة العربية السعودية، 2018 .
19. وهيبه زواني، عقيلة نزلي، الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة ومقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخص ادارة الاعمال 2013/2012 جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.

المراجع باللغة الفرنسية:

philipekoder,marketing management,edition,paris,1999,p34



ملاحظ

أولاً: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان حول:



أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري

- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية القطرية للصلب بلارة جيجل -

إشراف الأستاذة:

د/ عليلش حمامة

إعداد الطالبتان:

أشواق لوط

إسراء ميراد

تحية طيبة وبعد.....

أخي العامل أختي العاملة، في إطار استكمال مذكرة الماستر، في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن الدراسة الميدانية التي تهدف إلى معرفة آراء العمال حول موضوع " أثر الثقافة الاتصالية على أداء المورد البشري".
نرجو من سيادتكم المحترمة قراءة العبارات بتمعن والإجابة عليها بكل موضوعية وشفافية.

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة

السنة الجامعية: 2023/2024م - 1444/1445هـ

المحور الأول: الثقافة الاتصالية

غير موافق	محايد	موافق	العبارات القياسية	الرقم	الأبعاد
			لدي القدرة على كتابة الرسائل الرسمية بشكل احترافي	01	مهارات الاتصال
			يمكنني التواصل بفاعلية مع زملائي في العمل	02	الفعال
			يمكنني استيعاب الحديث بشكل كامل	03	(الكتابة،
			أنا من الأوائل الذين يقرأون منشورات مؤسستي	04	التحدث،
			أستمع بتركيز لزملائي من أجل تطوير العمل	05	الانصات،
			يمكنني كتابة أي وثيقة بدون أخطاء إملائية	06	التفكير
			يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	07	والقراءة)
			يمكنني ايجاد حلول ابتكارية	08	
			يمكنني الاستماع لزميلي دون مقاطعته	09	
			يمكنني قراءة الأخبار المستجدة المتعلقة بمؤسستي	10	
			يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	11	أنماط الثقافة الاتصالية
			المدير هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات	12	(الديموقراطي،
			أمتلك الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات	13	الاولتوقراطي، (الحر)
			يشجعني مديري على بناء بيئة عمل تعاونية بين أعضاء الفريق	14	
			تواصلني مع مديري غير محدود	15	

			يقدم لي مديري التوجيهات عند سؤاله	16	
			يشجع مديري التفكير الإبداعي	17	
			نحظى بالدعم والمساهمة من المدير	18	
			أتصرف بحرية أثناء القيام بالعمل	19	
			تربطني علاقة جيدة مع مديري في العمل	20	أسس الثقافة الاتصالية (الصراع، المرونة، التوافق)
			أقدر رغبة زميلي في التفوق علي في العمل	21	
			لدي القدرة على تولي مهام متعددة	22	
			أملك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	23	
			أسعى لخلق جو لطيف مع زملائي في العمل	24	
			أدخل في تحدي مع زملائي في العمل في مهمة ما	25	
			أعمل على تحسين تواصلتي مع زملائي	26	

المحور الثالث: أداء المورد البشري

الأبعاد	الرقم	العبارات القياسية	موافق	محايد	غير موافق
متطلبات العمل (الجهد، الجودة، الوقت)	24	أبدل جهدا كبيرا في تحقيق هدف ذي قيمة			
	25	أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء في عملي			
	26	أسعى الى إنجاز المهام في الوقت المحدد			
	27	أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني			
	28	ألتزم بالمعايير التي يجب أن يتماشى الإنتاج معها			
	29	أقوم بالأعمال المكلف بها في وقتها دون تأخير			
	30	اسعى الى انجاز عملي بإتقان			
	30	لدى أفراد الفريق روح العمل الجماعي			
	31	أنضبط في أوقات العمل دون أي تأخير			
	32	أستمر في العمل عند غياب مديري			
سيرورة العمل (درجة التعاون، الانتظام والانضباط، الامتثال للأوامر)	33	مصلحة الجماعة أولى عندي من المصلحة الفردية			
		ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها			

			ألتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة	34	
--	--	--	-------------------------------	----	--

			أرغب بالاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	36	إدراك
			أتحمل الضغوط الناجمة عن عملي	37	الدور
			أحرص على عدم الوقوع في سوء الفهم	38	(الولاء والانتماء،
			يهمني انتشار إشاعات عن مؤسستي	39	تحمل المسؤولية،
			أقوم بعملتي عند وجود العراقيل	40	حل المشكلات)
			أحل نزاعاتي مع زملائي بالتفاوض	41	

نشكركم على تعاونكم معنا.

ثانيا: مخرجات برنامج SPSS

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	33	70,2	70,2	70,2
	انثى	14	29,8	29,8	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 الى 29 سنة	16	34,0	34,0	34,0
	من 30 الى 39 سنة	23	48,9	48,9	83,0
	من 40 الى 49 سنة	7	14,9	14,9	97,9
	من 50 الى 60 سنة	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

		الأقدمية في المؤسسة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	22	46,8	46,8	46,8
	من 5 الى 10 سنوات	24	51,1	51,1	97,9
	سنة فأكثر 11	1	2,1	2,1	100,0
	Total	47	100,0	100,0	

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدي القدرة على كتابة الرسائل الرسمية بشكل احترافي	47	2,74	,530
يمكنني التواصل بفاعلية مع زملائي في العمل	47	2,36	,792
يمكنني استيعاب الحديث بشكل كامل	47	2,45	,653
أنا من الأوائل الذين يقرأون منشورات مؤسستي	47	2,17	,702
أستمع بتركيز لزملائي من أجل تطوير العمل	47	2,68	,594
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	47	2,66	,635
يمكنني نقل المعلومات بطريقة مفهومة للآخرين	47	2,70	,623
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	47	2,77	,476
يمكنني الاستماع لزميلي دون مقاطعته	47	2,79	,508
يمكنني إيجاد حلول ابتكارية للمشاكل	47	2,79	,463
يعطيني مديري الفرصة الكافية لإبداء رأيي في أمور عملي	47	2,70	,548
المدير هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات	47	2,57	,683
أمتلك الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات	47	1,96	,779
يشجعني مديري على بناء بيئة عمل تعاونية بين أعضاء الفريق	47	2,66	,562
تواصلني مع مدري غير محدود	47	2,43	,683
تواصلني مع مدري غير محدود	47	2,45	,653
يشجع مديري التفكير الإبداعي	47	2,19	,770
نحظى بالدعم والمساهمة من المدير	47	2,47	,718
أتصرف بحرية أثناء القيام بالعمل	47	2,36	,735
تربطني علاقة جيدة مع مديري في العمل	47	2,26	,765
أقدر رغبة زميلي في التفوق علي في العمل	47	2,23	,758
لدي القدرة على تولي مهام متعددة	47	2,28	,800
تربطني علاقة جيدة مع مديري في العمل	47	2,21	,778
لدي القدرة على تولي مهام متعددة	47	2,21	,806
أقدر رغبة زميلي في التفوق علي في العمل	47	2,17	,732
أعمل على تحسين تواصلني مع زملائي	47	2,79	,549
أبدل جهدا كبيرا في تحقيق هدف ذي قيمة	47	2,40	,798
أحرص على تجنب ارتكاب الأخطاء في عملي	47	1,60	,825
أسعى الى إنجاز المهام في الوقت المحدد	47	1,83	,789
لا أقوم بأعمال إضافية أكثر من الدور المطلوب مني	47	2,91	,408
ألتزم بالمعايير التي يجب أن يتماشى الإنتاج معها	47	1,91	,905

أقوم بالأعمال المكلف بها في وقتها دون تأخير	47	2,85	,465
اسعى لانجاز عملي باتقان	47	2,83	,380
لدى أفراد الفريق روح العمل الجماعي	47	2,70	,587
أنضبط في أوقات العمل دون أي تأخير	47	2,81	,449
أستمر في العمل عند غياب مديري	47	2,60	,648
مصلحة الجماعة أولى عنديمن المصلحة الفردية	47	2,51	,585
ألتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها	47	2,91	,282
ألتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة	47	2,74	,530
أرغب بالاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	47	2,70	,587
أتحمل الضغوط الناجمة عن عملي	47	2,13	,797
أحرص على عدم الوقوع في سوء الفهم	47	2,81	,449
يهمني انتشار إشاعات عن مؤسستي	47	2,36	,792
أقوم بعملي عند وجود العراقيل	47	2,53	,620
أحل نزاعاتي مع زملائي بالتفاوض	47	2,68	,594
مهارات_الاتصال_الفعالx1	47	2,6106	,28608
أنماط_الثقافة_الاتصاليةx2	47	2,4208	,35132
أسس_الثقافة_الاتصاليةx3	47	2,3070	,52191
الثقافة_الاتصاليةXX	47	2,4632	,30199
متطلبات_العملy1	47	2,3343	,33073
سيرورة_العملy2	47	2,7128	,30830
إدراك_الدورy3	47	2,5355	,36105
أداء_المورد_البشريYY	47	2,5174	,27943
N valide (liste)	47		

اختبار الالتواء و التفلطح

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
x1_الفعال_الاتصال_مهارات	47	-1,025	,347	,787	,681
x2_الاتصالية_الثقافة_أنماط	47	-,374	,347	-,681	,681
x3_الاتصالية_الثقافة_أسس	47	-,527	,347	-,422	,681
XX_الاتصالية_الثقافة	47	-,370	,347	-,998	,681
y1_العمل_متطابقات	47	-,446	,347	,387	,681
y2_العمل_سيرورة	47	-1,071	,347	,422	,681
y3_الدور_إدراك	47	-,474	,347	-,826	,681
YY_البشري_المورد_أداء	47	-,793	,347	,481	,681
N valide (liste)	47				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,686	,471	,459	,20558

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,954	,249		3,831	,000
	الثقافة_الاتصالية_XX	,635	,100	,686	6,323	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,630	,396	,383	,21951

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,912	,297		3,070	,004
	مهارات الاتصال الفعال x1	,615	,113	,630	5,436	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561	,315	,300	,23385

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,437	,240		5,987	,000
	أنماط الثقافة الاتصالية x2	,446	,098	,561	4,548	,000

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,496	,246	,229	,24538

Coefficients

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	1,905	,164		11,625	,000
	أسس الثقافة الاتصاليةx3	,265	,069	,496	3,828	,000

ثالثا: أعمال الطالبين أثناء التبرص



AQS الجزائرية القطرية للصلب
ALGERIAN QATARI STEEL

الدقة في العمل
تضمن جودة
غير قابلة
للمساومة

Contact us



www.aqs.dz



+213 34 46 50 12



aqsofficielle



algerian_qatari_steel



الجزائرية القطرية للصلب
ALGERIAN QATARI STEEL



Products :

- Wire Rod
- Rebar
- Billet
- CDRI
- Lime

+213 34465012

www.aqs.dz





VISIT MORE



www.aqs.dz



[aqsofficielle](#)



[aqs-steel](#)

الجزائرية القطرية للصلب
ALGERIAN QATQRI STEEL



AGS الجزائرية القطرية للصلب
ALGERIAN QATARI STEEL

**WE BUILD A SOLID
FUTURE THROUGH
EVERY PIECE WE
PRODUCE**

نبني مستقبلا صلبا من خلال كل قطعة
تنتجها مصانع مجمع بلارة حيث يلتقي
الحديد بالصلب لنخلق الفارق الذي
يقود الى التطور وبناء حضارة





الجزائرية القطرية للصلاب
ALGERIAN QATARI STEEL



**Our factory,
our
environment**