

جامعة قسنطينة "3"

كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي بصري

قسم الإتصال و العلاقات العامة

شعبة: علوم الإعلام و الإتصال / الفرع: إتصال و علاقات عامة التخصص: علاقات عامة



إسهامات الإتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

إعداد الطالب

بركان إلياس

السنة الجامعية 2022 / 2023



جامعة قسنطينة "3"  
كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي بصري  
قسم الإتصال و العلاقات العامة



الرقم التسلسلي: 2022/.....

الرمز :

تخصص: علاقات عامة

شعبة: علوم الإعلام و الإتصال/ الفرع: إتصال و علاقات عامة

إسهامات الإتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

إشراف الأستاذة

أ.د. سعدي وحيدة

إعداد الطالب

بركان إلياس

أعضاء لجنة المناقشة

| الإسم و اللقب        | الرتبة               | الصفة         | الجامعة الأصلية              |
|----------------------|----------------------|---------------|------------------------------|
| أ.د محمد فوزي كنازة  | أستاذ التعليم العالي | رئيسا         | جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر |
| أ.د وحيدة سعدي       | أستاذ التعليم العالي | مشرفا و مقررا | جامعة عنابة                  |
| أ.د عبد الحق بن جديد | أستاذ التعليم العالي | عضوا          | جامعة عنابة                  |
| أ.د نوال وسار        | أستاذ محاضر "أ"      | عضوا          | جامعة أم البواقي             |
| أ.د حميد بوشوشة      | أستاذ التعليم العالي | عضوا          | جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر |
| أ.د وداد سميشي       | أستاذ التعليم العالي | عضوا          | جامعة قسنطينة 3 صالح بوبنيدر |

السنة الجامعية 2022 / 2023

## ﺗﺼﺮﯨﺢ ﺷﺨﺼﯩ

أشهد أن الأطروحة التي قدمتها للحصول على شهادة دكتوراه علوم من كلية علوم الإعلام و الإتصال و السمعي بصري، جامعة قسنطينة 3، هي نتيجة جهد شخصي، إحترمت فيه أخلاقيات البحث العلمي (و خاصة منها: تجنب السرقة العلمية، و احترام خصوصيات المبحوثين)، مما يجعلني صاحب حقوق ملكيتها الفكرية مع تحمل مسؤولية محتوياتها. و أعلن أنه يسمح بالإقتباس منها شريطة الإقرار بذلك وفق قواعد المنهجية العلمية. كما أؤكد أن نص أطروحتي تمت مراجعته لغويا من قبل متخصصين.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير\*\*\*\*

إنّ الشكر لله رب العالمين الذي خلق وهدى وأعان على إخراج هذا العمل

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

نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان إلى الأستاذة الدكتورة "سعدى وحيدة"

التي تابعت هذا العمل العلمي و أفادتني بتوجيهاتها وإرشاداتها

كما أتقدم بشكري الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة على

تشرفهم بتقويم هذا العمل و إلى كل من ساهم بطريقته

في تقديم يد العون لإتمام هذا العمل من قريب أو من

بعيد دون أن ننسى بالخصوص عمّال بريد الجزائر

عبر جميع ولايات الوطن و بالخصوص

عمال مديرية وحدة بريد الطارف

و جميع موظفي المكاتب

الذين سخرُوا لنا

## إهداء

إلى الذين علموني أن المبادئ أغلى من الأرواح والقيم أعظم من الأجساد واعترافا  
بالفضل وطمعا في الدعاء وإقرارا للجميل وأملا في الرضا، إلى والدي الكريمين،

و جدتي الحبيبة و قرّة عيني إبنّي " إدريس " و سندی "زوجتي الكريمة"

وإلى كل أساتذتي و زملائي و أصدقائي الأعزاء الذين

لطالما شجعوني طيلة فترة انجاز هذا العمل

و أخص بالذكر عمال بريد الجزائر

لولاية الطارف

### ملخص

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام الإتصال الداخلي عبر بعدي الكفاءة والفعالية الاتصالية في التحفيز التنظيمي ببعدي التحفيز الوظيفي، الفعالية التنظيمية والأداء من خلال بحث ذو منحنيين، الأول كمي لغرض التأطير وتوضيح معالم الأبعاد ودرجة ارتباطها، والثاني نوعي بهدف الفهم والتوصيف. جرت دراستنا على عينة من موظفي بريد الجزائر المتاحين عبر مجموعات الفايسبوك، كما دعمت من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية وحدة البريد لولاية الطارف وما يقع تحت وصايتها من مكاتب بريدية.

تنوعت عينة الدراسة بين المتاحة، المريحة وكرة الثلج حيث بلغ عدد مفرداتها 380 مفردة تم استجوابها عبر أداة الاستبيان (إلكتروني وورقي). دعمت نتائج الدراسة من خلال مقابلات، وسائط إلكترونية ونشرية المؤسسة تناولت مواضيع قطاع البريد ورهاناته. أعتمد على أسلوب التحليل بمعادلات النمذجة البنائية بواسطة برنامج AMOS وكذا المعاملات الإحصائية لاختبار الفرضيات بواسطة برنامج SPSS.

توصلنا لوجود علاقة ارتباط متوسطة بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي مع وجود علاقات ارتباط ضعيفة بين أبعاد الإتصال الفعال والفعالية التنظيمية والأداء، حيث كان مرد هذا الإسهام المتوسط للاتصال هيمنة الحوافز المادية المتعلقة بالرفاه الوظيفي، بحيث اقتصر دور الإتصال على ضمان وصول المعلومة التي تضمن الحد الأدنى من الخدمات وحماية ممتلكات المؤسسة وأموال الزبائن. كما كشفنا عن غياب المضامين المتعلقة بالموظف عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو صفحتها الرسمية على الفايسبوك، عكس المجالات والنشرية الشهرية التي وقف إصدارها رغم إمكانية إحلالها بنسخ إلكترونية عبر موقع المؤسسة. دفع هذا التغييب إلى لجوء الموظف إلى وسائل التواصل الاجتماعي للتعبير عن مواقفه وانشغالاته مما أضعف من ظهور سلوك المناصرة الوظيفية الذي يخدم المؤسسة. خلصت دراستنا إلى ضرورة إعادة النظر في مخطط الإتصال الداخلي واستراتيجيته الاتصالية أين يتم التوظيف الشامل والمنتظم للاتصال الفعال عبر الوسائل الإدارية المحفزة والمتعارف عليها.

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة اتصالية؛ فعالية اتصالية؛ تحفيز؛ أداء؛ فعالية تنظيمية

إشراف: أ.د سعدي وحيدة – جامعة عنابة





Full Name : Berkane Ilyes

Contributions of communication to organizational motivation in Algerian institutions

A Thesis Submitted for the PhD Degree in Communication and Public Relations

### Abstract

The present study seeks to unravel the extent of the contribution of internal communication through the dimensions of efficiency and communication effectiveness in regard to organisational motivation in the dimensions of job motivation, organisational effectiveness and performance. The study is conducted through two-way investigation, the first one is quantitative in nature for the purpose of conceptual framing and clarification of the parameters of the dimensions and the degree of their association, and the second is qualitative for the purpose of understanding and characterization. The study is conducted on a sample of Algerian Post employees available through Facebook groups. In addition to that, a field study was conducted at the level of the Directorate of the Postal Unit of the Wilaya of El Tarf alongside its post offices. The study sample varied between available, comfortable and snowball, as the number of its items was 380 items that were interrogated through the questionnaire tool (electronic and paper).

The results of the study were supported by interviews, electronic media and documents dealing with the issues and stakes of the postal sector. The structural equations modelling was followed as the chosen method of analysis using AMOS program, as well as statistical transactions to test hypotheses using SPSS program.

The results show a medium correlation between effective internal communication and organisational motivation with weak correlations between the dimensions of effective communication and organisational effectiveness and performance, as this average contribution to communication was due to the dominance of demands on material incentives and staff welfare. The study has also revealed that there is a lack of internal communication planned with a clear, solid and unified strategy, in which the comprehensive and regular employment of stimulating administrative means in accordance with recognized principles is absent.

Keywords: communicative competence ; communication effectiveness ; Stimulate; performance; organisational effectiveness

Supervisor : Saadi Ouahida – University of Annaba

2022

# فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

|    |   |
|----|---|
| 2  | المخلص  |
| 8  | فهرس الجداول و الأشكال                        |
| 13 | الفصل الأول: مدخل نظري ومفاهيمي               |
| 13 | 1-1 مقدمة                                     |
| 16 | 2-1 الإشكالية                                 |
| 21 | 3-1 أهمية البحث                               |
| 22 | 4-1 أسباب اختيار الموضوع:                     |
| 22 | 5-1 أهداف الدراسة                             |
| 23 | 6-1 الإطار المفهومي للدراسة                   |
| 23 | 1-6-1 مفهوم الاتصال                           |
| 24 | 2-6-1 الاتصال الداخلي                         |
| 25 | 3-6-1 الاتصال التنظيمي                        |
| 25 | 4-6-1 التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال         |
| 26 | 5-6-1 التحفيز                                 |
| 26 | 4-6-1 أداء الموظفين                           |
| 27 | 5-6-1 الفعالية التنظيمية                      |
| 27 | 6-6-1 الأداء التنظيمي                         |
| 27 | 7-6-1 التكامل التنظيمي والمنظور التنظيمي      |
| 28 | 8-6-1 التحفيز التنظيمي                        |
| 28 | 7-1 الإطار المفاهيمي للدراسة (النموذج الفرضي) |
| 30 | 8-1 الخلفية النظرية للبحث                     |
| 30 | 1-8-1 مقارنة الدراسة                          |
| 30 | 2-8-1 مقارنة العلاقات الإنسانية               |
| 33 | 3-8-1 مدخل إلى الإتصال في الفكر التنظيمي      |
| 34 | 4-8-1 الرهانات الجديدة للمنظمات               |

|            |   |
|------------|---|
| 35         | 5-8-1 الاتصال في الفكر التنظيمي                                       |
| 44         | 6-8-1 التحفيز في المنظمة  |
| 46         | 7-8-1 المصادر والعوامل المؤثرة على التحفيز                            |
| 51         | 8-8-1 نظريات التحفيز  |
| 55         | 9-8-1 مؤشرات قياس تحفيز الموظفين                                      |
| 56         | 10-8-1 سيرورة التحفيز حسب نموذج V.I.E ل فروم Vroom                    |
| <b>57</b>  | <b>9-1 الأداء الوظيفي ومحدداته</b>                                    |
| 57         | 1-9-1 تعريف الأداء  |
| 58         | 2-9-1 محددات الأداء   |
| 60         | 3-9-1 مقاربات الأداء  |
| <b>60</b>  | <b>10-1 الأداء التنظيمي</b>   |
| 61         | 1-10-1 تعريف الأداء التنظيمي  |
| 62         | 2-10-1 نماذج إدارة الأداء المتميز                                     |
| 63         | 3-10-1 أبعاد ومقاييس الأداء التنظيمي                                  |
| 65         | 4-10-1 تقييم الأداء   |
| <b>69</b>  | <b>11-1 الفعالية التنظيمية</b>  |
| 70         | 1-11-1 تعريف الفعالية التنظيمية                                       |
| 71         | 2-11-1 الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة                                |
| 72         | 3-11-1 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية                          |
| 73         | 4-11-1 عناصر ومؤشرات فعالية التنظيم                                   |
| 74         | 5-11-1 أبعاد الفعالية التنظيمية حسب نموذج Cameron                     |
| 75         | 6-11-1 التفسير الرياضي للفعالية (العمل المضني والمكلف سببان للفعالية) |
| <b>76</b>  | <b>12-1 تأصيل نظري لعلاقة الاتصال بالتحفيز والأداء</b>                |
| <b>80</b>  | <b>13-1 الدراسات السابقة</b>  |
| 80         | 1-13-1 الدراسات باللغة العربية  |
| 86         | 2-13-1 الدراسات باللغة الأجنبية                                       |
| 116        | 3-13-1 مكانة الدراسة من الدراسات السابقة                              |
| 117        | 4-13-1 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة                             |
| <b>118</b> | <b>14-1 هيكل البحث:</b>   |
| <b>120</b> | <b>الفصل الثاني: إسهام الإتصال الداخلي الفعال في التحفيز التنظيمي</b> |
| 120        | 1-2 ضوابط الاتصال الفعال في المنظمات وعوامل نجاحه                     |
| 121        | 2-2 دوافع الاتصال في بيئة العمل                                       |

|     |   |
|-----|---|
| 122 | 3-2 الاختلالات في الاتصال:  |
| 126 | 4-2 معايير الكفاءة الاتصالية.....   |
| 126 | 1-4-2 مصفوفة الكفاءة.....   |
| 127 | 2-4-2 المكونات الأساسية لنموذج كفاءة الاتصال.....                           |
| 127 | 5-2 دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة:                            |
| 128 | 6-2 عوامل سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية:                                |
| 129 | 7-2 الاتصال والتحفيز.....   |
| 131 | 1-7-2 الاتصال و تعزيز الاجتهاد في العمل.....                                |
| 132 | 2-7-2 الاتصال ودوران العمل.....   |
| 132 | 3-7-2 الاتصال والمناصرة الوظيفية.....                                       |
| 133 | 4-7-2 الاتصال وتعزيز الالتزام الوظيفي.....                                  |
| 133 | 5-7-2 تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي عن طريق الإتصال.....                     |
| 134 | 6-7-2 مكانة الاتصال كعامل تحفيزي في مقابل الرفاه الوظيفي.....               |
| 134 | 7-7-2 الاتصال عامل لتعزيز الشفافية.....                                     |
| 135 | 8-7-2 جودة تدفق المعلومات و التحفيز.....                                    |
| 135 | 9-7-2 تقدير الذات وأهميتها في تحفيز الفرد على التواصل في بيئة العمل.....    |
| 136 | 10-7-2 الاتصال وتعزيز عامل الثقة.....                                       |
| 137 | 11-7-2 التحفيز عن طريق الاتصال بالمؤسسات الجزائرية.....                     |
| 139 | 12-7-2 خلاصة إسهامات الإتصال في تحسين أداء المؤسسة.....                     |
| 141 | 8-2 مهارات الاتصال الداخلي المحفزة.....                                     |
| 142 | 1-8-2 أهمية تقييم القدرات الاتصالية للقادة في عملية التحفيز.....            |
| 143 | 2-8-2 مهارة الإنصات.....  |
| 143 | 3-8-2 مهارة الترميز.....  |
| 144 | 4-8-2 مهارة المزاجية بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي:.....                   |
| 145 | 5-8-2 مهارة التقمص الوجداني.....  |
| 146 | 6-8-2 مهارة التحدث.....   |
| 147 | 10-8-2 مهارة تقديم رجع صدئ فعال.....  |
| 149 | 9-2 الاتصال والتقدير مؤشران لاستخدام جيد للمحفزات.....                      |
| 149 | 1-9-2 الاتصال التحفيزي عنوان للتحكم في المحفزات الشرطية واللاشرطية +/-..... |
| 151 | 2-9-2 الآثار الناجمة عن التحفيز.....  |
| 152 | 3-9-2 المعلومات التحفيزية عبر مقابلة التقييم الفردية.....                   |
| 154 | 10-2 أرضية قواعد الاتصال الفعال كنموذج للاتصال التحفيزي.....                |
| 155 | 11-2 مشاركة العاملين حجر الزاوية في الاتصال التحفيزي.....                   |

|     |  |
|-----|--|
| 157 | 12-2 الاتصال والأداء في المؤسسة .....                                    |
| 158 | 1-12-2 علاقة الاتصال الداخلي بجودة العمل .....                           |
| 159 | 2-12-2 التحفيز عن طريق الاتصال حول الأهداف .....                         |
| 160 | 3-12-2 الاتصال حول إشراك العمال في صنع القرار .....                      |
| 161 | 13-2 تأثير التحفيز على الأداء: .....                                     |
| 162 | 1-13-2 تأثير الاتصال على الجودة من خلال التحفيز كمتغير وسيط .....        |
| 162 | 2-13-2 تأثير الاتصال على تحقيق الأهداف من خلال جودة تدفق المعلومات ..... |
| 164 | 3-13-2 تأثير الاتصال على التطور الوظيفي والإنتاجية .....                 |
| 165 | 14-2 الاتصال والابتكار .....   |
| 166 | 15-2 الاتصال والتمكين الوظيفي .....                                      |
| 167 | 16-2 الاتصال والأداء من منظور مقارنة تبادل أعضاء القيادة .....           |
| 168 | 17-2 أشكال الاتصال داخل المؤسسة وتأثيراتها .....                         |
| 168 | 1-17-2 الاتصال الشخصي .....  |
| 171 | 2-17-2 الاتصال الرسمي وغير الرسمي .....                                  |
| 172 | 3-17-2 فعالية الاتجاهات الأربعة للاتصال .....                            |
| 177 | 18-2 قنوات الاتصال ومكانتها في تعزيز الدافعية والأداء .....              |
| 177 | 1-18-2 جودة وثرء الوسائط الاتصالية .....                                 |
| 177 | 2-18-2 التعدد في توظيف القنوات، والفعالية الاتصالية .....                |
| 181 | الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة .....                           |
| 181 | 1-3 نوع الدراسة .....  |
| 182 | 2-3 أدوات الدراسة .....  |
| 188 | 3-3 أدوات و أساليب المعالجة و التحليل .....                              |
| 188 | 1-3-3 أدوات المعالجة الكمية للبيانات .....                               |
| 188 | 2-3-3 أساليب المعالجة الكيفية .....                                      |
| 189 | 4-3 مجتمع وعينة الدراسة .....  |
| 192 | 4-3 الإطار المكاني و الزماني للدراسة .....                               |
| 194 | الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة .....                                 |
| 194 | 1-4 الإختبارات المرتبطة بأداة الدراسة .....                              |
| 194 | 1-1-4 صدق أداة الدراسة .....   |

|     |   |
|-----|---|
| 198 | ..... 2-1-4 إختبار ثبات أداة الدراسة  |
| 200 | ..... 2-4 البيانات الإحصائية للدراسة  |
| 200 | ..... 1-2-4 البيانات السيكمترية للمبحوثين   |
| 205 | ..... 2-2-4 وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة                                     |
| 206 | ..... 3-2-4 وصف فقرات القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال                                 |
| 221 | ..... 4-2-4 وصف فقرات القسم الثاني: التحفيز التنظيمي                                      |
| 228 | ..... 3-4 البيانات الكيفية للدراسة  |
| 228 | ..... 1-3-4 البيانات الكيفية الخاصة بالسؤال الأخير للإستبيان                              |
| 237 | ..... 2-3-4 البيانات الكيفية الخاصة بتحليل مستوى حضور الموظف عبر القنوات الإتصالية الأخرى |
| 275 | ..... 4-4 تحليل النتائج واختبار الفرضيات  |
| 275 | ..... 1-4-4 إختبار النموذج البنائي المقترح للدراسة  |
| 289 | ..... 2-4-4 إختبار فرضيات الدراسة   |
| 308 | ..... 5-4 عرض و تحليل نتائج الدراسة   |
| 308 | ..... 1-5-4 النتائج الخاصة بالإحصائيات الوصفية لأبعاد الدراسة                             |
| 311 | ..... 2-5-4 النتائج الخاصة بالفرضيات  |
| 314 | ..... 3-5-4 النتائج الخاصة بتحليل البيانات الكيفية  |
| 315 | ..... 6-4 مناقشة النتائج على ضوء بيانات المقابلة  |
| 315 | ..... 1-6-4 الإتصال و إسهاماته في التحفيز و الرضا   |
| 317 | ..... 2-6-4 إتصال و الأداء الفردي (سرعة، كمية، جودة)                                      |
| 320 | ..... 3-6-4 الإتصال و جودة تدفق المعلومات عبر قنواته المتعددة                             |
| 323 | ..... 4-6-4 مناصرة الموظف   |
| 326 | ..... 5-6-4 الإتصال و الابتكار  |
| 327 | ..... 6-6-4 الإتصال و ربحية المؤسسة   |
| 330 | ..... 7-6-4 فلسفة و ثقافة المؤسسة و تأثيرها على دافعية الموظف                             |
| 331 | ..... 7-4 مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة   |
| 339 | ..... 8-4 مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية   |
| 341 | ..... 9-4 الخاتمة   |
| 343 | ..... 10-4 توصيات   |
| 347 | ..... قائمة المراجع   |
| 368 | ..... قائمة الملاحق   |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1     | الاتصال في المنظمات التي تنتهج النموذج التقليدي نموذج العلاقات الإنسانية | 32     |
| 2     | أبعاد الأداء التنظيمي  | 63     |
| 3     | أساليب تقييم الأداء  | 68     |
| 4     | نماذج الفعالية التنظيمية ومعاييرها                                       | 74     |
| 5     | جدول تلخيصي مقارنة للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية                   | 112    |
| 6     | حواجز الاتصال الأكثر شيوعاً: تقصي الأسباب                                | 125    |
| 7     | الأشكال الثلاث لرجع الصدى  | 137    |
| 8     | أسس الثقة بين الأشخاص  | 148    |
| 9     | علامات الاعتراف  | 150    |
| 10    | التأثيرات الناجمة عن المحفزات الأربعة                                    | 151    |
| 11    | نظام المعلومات والاتصال  | 153    |
| 12    | أمثلة عن الرسائل التي قد تحتويها الاتصالات المختلفة داخل المنظمة         | 176    |
| 13    | جودة قنوات الاتصال   | 178    |
| 14    | نتائج معامل الإتساق الداخلي لمحاوّر الاستبيان                            | 195    |
| 15    | مستوى تجاوب العبارات مع محاوره   | 197    |
| 16    | نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ  | 198    |
| 17    | البيانات السيكمترية للمبحوثين  | 200    |
| 18    | مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي                                | 205    |
| 19    | وصف متغير خاص بالمهارات الإتصالية للمسؤول                                | 206    |

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 208 | وصف متغير الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف                              | 20 |
| 210 | وصف متغير خاص بالكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز                          | 21 |
| 211 | وصف متغير القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة   | 22 |
| 214 | وصف متغير جودة تدفق المعلومة   | 23 |
| 216 | وصف متغير المعلومات التحفيزية  | 24 |
| 218 | وصف متغير معلومات الإدماج  | 25 |
| 220 | وصف متغير خاص بالمحفزات الشريطية واللاشريطية (+ / -)                                   | 26 |
| 222 | وصف متغير الفعالية التنظيمية والأداء   | 27 |
| 224 | وصف متغير خاص بدرجة تحفيز الموظفين   | 28 |
| 226 | وصف المحاور الكلية للدراسة   | 29 |
| 228 | طرق إسهام الإتصال في التحفيز التنظيمي  | 30 |
| 255 | إستطلاع حول الوسائل الإتصالية من حيث قيمة المعلومات من وجهة نظر موظفي بريد الجزائر     | 31 |
| 256 | مضامين المنشورات عبر مجموعات الفايسبوك الخاصة بعمال بريد الجزائر                       | 32 |
| 278 | نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للكفاءة الإتصالية                                  | 33 |
| 281 | نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للفعالية الإتصالية                                 | 34 |
| 283 | نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي الإتصال الداخلي الفعال                             | 35 |
| 286 | نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للتحفيز التنظيمي                                   | 36 |
| 288 | نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي الكلي  | 37 |
| 289 | معامل الارتباط ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي                     | 38 |
| 291 | معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي | 39 |



|     |   |    |
|-----|---|----|
| 292 | معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي | 40 |
| 293 | معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي                               | 41 |
| 295 | معامل الارتباط ما بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي              | 42 |
| 296 | معامل الارتباط ما بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي                             | 43 |
| 297 | معامل الارتباط ما بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي                             | 44 |
| 298 | معامل الارتباط ما بين المعلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي                               | 45 |
| 299 | معامل الارتباط ما بين المحفزات الشريطية واللاشريطية والتحفيز التنظيمي                   | 46 |
| 301 | معامل الارتباط ما بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي                              | 47 |
| 302 | نتائج إختبار التوزيع الطبيعي  | 48 |
| 302 | إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة   | 49 |
| 303 | إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة   | 50 |
| 304 | نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير التحفيز التنظيمي                                    | 51 |
| 305 | إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة   | 52 |
| 306 | إختبار الفرضية الرئيسية السادسة   | 53 |
| 307 | معامل الارتباط ما بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي                          | 54 |
| 332 | مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة  | 55 |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 29     | النموذج الفرضي للدراسة                              | 1     |
| 45     | التحفيز الناتج عن الإدارة                           | 2     |
| 49     | محفّزات الأداء الوظيفي                              | 3     |
| 64     | مكونات الأداء                                       | 4     |
| 127    | مصفوفة الكفاءة التواصلية                            | 5     |
| 156    | مخطّط مقترح للاتّصال التّحفيزي                      | 6     |
| 276    | النموذج البنائي لأبعاد متغير الكفاءة الإتصالية      | 7     |
| 277    | النموذج البنائي بعد تعديل متغير الكفاءة الإتصالية   | 8     |
| 279    | النموذج البنائي لأبعاد متغير الفعالية الإتصالية     | 9     |
| 280    | النموذج البنائي بعد تعديل متغير الفعالية الإتصالية  | 10    |
| 282    | النموذج البنائي لأبعاد متغير الإتصال الداخلي الفعال | 11    |
| 284    | النموذج البنائي لأبعاد متغير التحفيز التنظيمي       | 12    |
| 285    | النموذج البنائي بعد تعديل متغير التحفيز التنظيمي    | 13    |
| 287    | النموذج البنائي الكلي                               | 14    |

# الفصل الأول

## الفصل الأول: مدخل نظري ومفاهيمي

### 1-1 مقدمة

لا شك أنّ الاتصال الفعّال بين أعضاء المنظمات والهيئات يمثل اليوم أولى دعائم الاستقرار المؤسسي والحفاظ على الكيان الاقتصادي للمؤسسة بما لا يقبل زعزعة أو تراجع في ظل التنافس المستمر ومتغيرات العصر متسارعة الخطى. فقد أصبح عالم الأعمال اليوم يمثل تحديًا كبيرًا في جميع أنحاء العالم (Mutuku & Matahooko, 2014, pp. 29, 30)، نتيجة التطور الاقتصادي للمجتمعات الذي صاحبه تنامٍ في شدة المنافسة والسعي وراء تحقيق أرباح أكبر، ما ترك أثرًا بالغًا في حياة الأفراد والمنظمات التي أصبحت تعمل في عالم يعرف تحولًا مستمرًا زاد من أهمية الاتصال في الحياة المهنية (Bouhafs, 2014, p. 8).

فلكي تُبقي المنظمة على ربحيتها في اقتصاد سوق عالمي تميزه درجة عالية من التحدي والتنافسية، وجب عليها الإدارة الرشيدة لجميع عوامل الإنتاج بما فيها الإنسان؛ فالموارد البشرية تمثل التحدي الأكبر في جملة عوامل الإنتاج لاختلافها عن المدخلات الأخرى؛ إذ تتطلب إدارة الموظفين تعاملًا بارعًا مع الأفكار والمشاعر والعواطف لضمان أعلى مستوى للإنتاجية الذي يُعد تحديًا يمثل فيه الاتصال التنظيمي دورًا مهمًا.

ويرجع اهتمام المنظمات اليوم بفهم السلوك البشري إلى التغييرات الكبيرة الحاصلة كالعولمة والتقدم التكنولوجي، وما نتج عن ذلك من تغيير شامل في هيكل الأعمال المنجزة وسلوك القوى العاملة وإدارة الموظفين؛ لذلك أصبح من المهم لمسؤولي المؤسسات الإحاطة بمعرفة الأسباب الفاعلة التي تُحفّز موظفيهم بدلاً من حثهم على زيادة الإنتاجية (Mutuku & Matahooko, 2014, pp. 29, 30).

وفي ظل التنافس المستمر والسعي الدؤوب إلى تنظيم الأداء، يتعذر تصوّر وجود منظمة دون اتصال في عصر يطلق عليه الكثيرون عصر الاتصالات، انطلاقًا من دراسات مارشال ماكلوهان القائل بفكرة أن الكون تحول إلى قرية صغيرة شاملة، وصولًا إلى دويتش من خلال كتابه الذي نُشر سنة 1963 بعنوان *The Nerves of Government* (أعصاب الحكومة)، حيث شبّه قنوات الاتصالات ومسالكتها في

أجهزة الحكومة ودوائرها بشبكة الأعصاب تنتقل ضمنها التقارير والبيانات والمعاني (قوي، 2010، ص 29).

وتعود الحاجة الماسة للبحث في موضوع الاتصال، بصفته سيرة معقدة توجب معرفة تأثيراتها المحتملة داخل التنظيم، إلى الدراسات التي أُثرت حول الاتصال منذ عام 1970، التي أفادت بأهميته بالنظر إلى دوره الذي لا يقتصر على اكتساب المعلومة الجيدة، وإنما يمتد إلى أبعد من ذلك؛ كونه يسعى إلى ضمان مصداقية المعلومات المتداولة داخل المنظمة وصحتها، وتأثيرها، وضمان وصولها إلى صانع القرار قصد تجسيدها في شكل أعمال مناسبة (Bouhafs, 2014, p. 8). ويرى هاريسون ونلسون (Harris & Nelson, 2008) بأن الحاجة إلى البحث في الاتصال تظهر في حقيقة مفادها أن العلاقات كلها تصدُر منه وتتمو في كنفه، وأن الأفراد في المنظمة يضطلعون بمهمة التفاعل وتحفيز زملائهم أو مرؤوسيه، وكذا التواصل مع الإدارة والعملاء، ولا يخفى ما لذلك من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ويرتبط أداء الموظف ارتباطاً وثيقاً ببلوغ مستوى أعلى من الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، الأمر الذي جعل من أداء الموظف موضوعاً يشغل بال جميع المنظمات لدرجة أن الباحثين في إدارة الموارد البشرية شددوا على سياسات الموارد البشرية الفعالة التي تقضي إلى الرضا الوظيفي والتواصل والمشاركة (Khan, Wajidi, & Alam, 2020, pp. 77, 78)، فالمنظمة تسعى من خلال التحفيز المعنوي إلى تشكيل سلوك والحفاظ عليه وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بما يحفز الأفراد على أداء أفضل، وتطوير روح الفريق من أجل ضمان أداء مستتب للمؤسسة (Ramadanty & Martinus, 2016, p. 78)، وتحقيق تحفيز معنوي يُؤتي ثماره لن يكون إلا بالنهوض بمهارات الاتصال المحفزة لأداء الفرد المنسجم مع روح الفريق.

ويُعد الاتصال رغم أهميته هذه عنصراً مركزياً وسطحياً في التفكير الإداري، فعند تخطيط المؤسسة لاقتراح حلٍّ لمشكلٍ اتصالي، قد يبدو من الوهلة الأولى أن المشكلة تكمن على نحو شبه مؤكد في كل شيء عدا الاتصال، ومن المفارقات أننا غالباً ما ننسب المشكلات جميعها التي تطرأ على أداء المنظمة إلى الاتصال، لكننا سرعان ما ندرك أن مشكلات التسيير التي ترتبط بالاتصال ارتباطاً أساسياً ما هي إلا مشكلات ثانوية نسبياً (Proulx 2008, p. 315)، فمن الصعب في واقع الأمر وفي الحالات

كلها أن نفهم بصدق الاتصالات التي تحدث في المنظمة بين المديرين أو بين الموظفين أو بينهم جميعاً، فكل مشكلة في المنظمة يُنظر إليها على أنها فشل في عملية الاتصال (Aka & EKE, 2018, p. 115). فإذا أردنا تقييم أنفسنا فيما يخص الاتصال فنسكون في مستوى الطب نفسه خلال القرن السادس عشر أو السابع عشر؛ فبقدر ما كان الأطباء راضين عن تقديم وصفات تعالج الآثار الظاهرة للمشاكل الطبية فحسب بقدر ما يتشبث الاتصال الإداري بالمظاهر، ويخاط عواقب المشكلات الاتصالية بالمشكلات الإدارية نفسها (الإدارة)؛ فغالبًا ما تكون مشكلات الاتصال بسبب الأفكار التي نملكها، والأحكام المسبقة التي لدينا حول الآخرين، إضافة إلى مفهومنا للإدارة والدور الذي يجب أن يؤديه المدير (Proulx 2008, P. 315).

ومن بين الرهانات التي تواجهها المنظمات في وقتنا الحالي هو مشاركة الأفراد في أهداف ومشاريع المؤسسة بخلق دافعية لديهم لبذل أقصى ما لديهم في العمل قصد التحسين من جودة عروض المؤسسة لدى جمهورها الخارجي. فبينما انصب اهتمام القائمين بالاتصال على تحفيز الموظفين ومشاركتهم لعقود من الزمن، كان الاهتمام بالاتصال الداخلي محدودًا مقارنة بالتركيز على الاتصالات الخارجية والجمهور الخارجي بالنظر إلى العلامات التجارية والتسويق والمسؤولية الاجتماعية للشركات؛ فصحیح أن منظمات عدة في حاجة إلى إرضاء عملائها الخارجيين وأصحاب المصلحة من خلال الوجود المجتمعي والمزايا المالية، لكن يُفترض أن تكون المسؤولية الاجتماعية للشركات مكافأة الموظفين الحاليين والمستقبليين.

ومن المعروف أن الاتصال يؤدي دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين، ويُعد هذا التحفيز عاملاً حاسماً في ضمان الإنتاجية، ونجد من بين العوامل التي تؤثر في التحفيز عاملاً يحظى بأهمية متزايدة ألا وهو الاتصال؛ لهذا يحتاج المسؤولون إلى فهم دور الاتصال لتحفيز الموظفين كون بعض الأخطاء المتعلقة بالاتصالات الأساسية يمكن أن تسبب عدم الرضا لدى الموظفين في بعض الأحيان، وفي هذا السياق يفترض إقريبويون (Eğriboyun, 2017, p. 140) أن ضمان التواصل الفعال سيُسهم في الرفع من دافعية الموظف بطرائق عدة. وحسب موريل (Morreale, 2007)، فإن المسؤولين بحاجة إلى التحفيز كغيرهم من الموظفين نظرًا لوجود متطلبات أساسية ثلاثية يجب تلبيتها من أجل التواصل بفعالية، أولها التحفيز الذي يحتاج إلى الاتصال الفعال بحسب بندر (Pinder, 2008)، من جملة الخيارات العديدة التي

وصفها بعض الدارسين، فمن الممكن إرساء أسس متينة للاتصال والحفاظ عليها لو حظي المسؤولون بمهارات الاتصال المطلوبة. ومن ثمَّ فإنَّ ما يكتسبه المسؤولون من مهارات الاتصال يؤدي دوراً رئيساً في الحفاظ على تعاون الموظفين وضمان إنتاجيتهم (Eğriboyun, 2017, p. 140).

## 1-2 الإشكالية

انتهجت الحكومات الجزائرية المتعاقبة سياسية إعادة هيكلة المؤسسات باتباع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى، يدفعها في ذلك الرغبة في تحديث الجهاز الإداري الحكومي الجزائري وإغنائه بما يتماشى مع المتغيرات الدولية الحديثة، ورغم ذلك يُلاحظ وجود تعقيد في أداء المؤسسات الحكومية وإجراءاتها، وتداخل في المستويات الإدارية المختلفة رغم وجود الفصل المؤسسي بين مستوى إداري وآخر، وإن إدخال الوسائل الحديثة لمحاولة أتمتة الهياكل الإدارية لم يقلل أيضاً من المشكلات الإدارية بالقدر الذي كان متوقعاً (قوي، 2010، ص 128).

رغم ذلك، تكشف العديد من المؤشرات عن وجود حوافز ذات خصوصية يطالب بها عمال البريد الجزائر دفعت بهم إلى التعبير عنها عبر سلسلة من الاحتجاجات التي انتهت بعضها إلى إضرابات (كان آخرها سنة 2021)، وأتخذ من مواقع التواصل الاجتماعي قناة اتصالية للتعبير عن جملة المطالب التي تشكل الحوافز الأساسية المعلنة للعمل البريدي، كما شكل الفيسبوك أهم قناة لنقل العمال لتجاربيهم الوظيفية والشعورية قصد مشاركتها عبر الصفحات والمجموعات التي تعنى بقضايا البريد. ومن البديهي أن وجود موظفين غير محفزين قد يؤثر سلباً في قدرة المؤسسة على إظهار أداء متميز. ويعد سن قانون أوت 2020 (الانقسام وإعادة الهيكلة) المنعرج الذي تولدت في خضمه العديد من مطالب عمال البريد خاصة بعد تكريس مبدأ الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال الشبكات وتسييرها. وتقودنا الرغبة في معرفة مدى تحقق التميز التنظيمي في ظل وجود موظفين متحمسين ومحفزين تجاه ما يؤديه من أعمال إلى التساؤل عن مكانة الاتصال في سياق تهيمن فيه الحوافز المادية ضمن سلسلة المطالب الذي ينادي بها العمال، ويغذي هذا الطرح شغفنا البحثي لمعرفة مكانة الاتصال كحافز معنوي ضمن العوامل المادية والمعنوية الأخرى في تحفيز أداء وفعالية مؤسسة بريد الجزائر.

يبدو أنّ برامج التحفيز التي وضعها بريد الجزائر تحتاج إلى إعادة نظر كونها لم تسفر عن النتائج المرجوة إذا ما نظرنا إلى المطالب المتكررة لعمال القطاع. و مع ذلك، لا ننفي أن بريد الجزائر

واصل عمله على مر السنين لتحسين رواتب موظفيه و التجاوب مع مطالب المردودية الفردية و الجماعية، إلا أنه لم يكن للموظفين المتحمسين والراضين عروض واسعة تتجاوب مع ما يظهرونه من أداء تجاه مؤسستهم، ما أدى إلى عدم إستغلال هذا الرأسمال البشري قصد التسريع من نمو المؤسسة. ويبدو أن هذا لا يتفق مع الفكرة الشائعة التي تفيد بأن المكافآت المالية والحوافز شائعة في عالم الأعمال اليوم، رغم أن معظم الخبراء يتفقون على أن المال ليس أفضل حافز لأن التأثير التحفيزي لمعظم المكافآت المالية لا يدوم طويلاً. وقد أشارت أبحاث لاحقة إلى أنه مع زيادة دخل الموظفين، يصبح المال أقل تحفيزاً، ما يجعلنا نتساءل عن توظيف الاتصال بوصفه أداة تحفيزية في خضم وجود نقص في المحفزات المادية.

وتستدعي الحاجة تحديد البرامج التي تنشئ صلة بين الاتصالات في المنظمة وتنفيذها من أجل التحفيز، ويمكن لهذا أن يوصف بأنه عامل غير مهم جرى تجاهله تجاهلاً كلياً. وبالتالي، لإدارة الأداء الحالي للموظفين وتحفيزهم على أداء أفضل، حفزت ممارسات الاتصال الفعالة في مؤسسة البريد الجزائرية البحث حول مكانة الإتصال في التحفيز في سياق يعرف رهانات متعددة. كما أن الهدف من هذه الدراسة هو التأكد من أن الممارسات الإيجابية للاتصالات الداخلية تعمل على تحفيز الموظفين الحاليين ما يحثهم على مناصرة المنظمة التي ينتمون إليها وإظهار ولائهم لها وهو ما يؤدي في النهاية إلى تعزيز العلامة التجارية للموظفين.

رغم تكريس مبدأ الاستقلالية لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد، يتضح أن بريد الجزائر بعد هذا التقسيم قد حمل على عاتقه مسؤولية كبيرة، وبالتالي تحتاج المؤسسة من جهة إلى قوى عاملة محفزة قادرة على العمل المناسب من خلال تسخير القدرات جميعها، وإلى فكرة واضحة عن طريقة تتناسب من خلالها مستويات التحفيز لديهم مع الرؤية والرسالة التنظيمية الشاملة من جهة أخرى. و من هنا تبرز الحاجة البحثية في معرفة مكانة الإتصال في ظل سياق يعرف نوع من اللارضا.

إنّ الجوانب المادية في نأيها بالإنسان عن بعده الأساسي في تفسير الأسباب الكامنة التي تدفع بالأفراد لبذل أقصى ما لديهم خدمةً لأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، تمثل باعناً قوياً على ضرورة البحث عن المكانة التي يحظى بها الاتصال في سيرورة تعزيز العمليات التحفيزية بالطريقة التي تستدعي



التقصي عن مدى مساهمته في الرفع من دافعية الأفراد للعمل بكفاءة قصد إعطائه بعدًا جديدًا في تقييم الأداء الفردي والتنظيمي.

تأسيساً على ما سبق، إتضح أنّ حصر ربحية المؤسسة وفعاليتها التنظيمية في بعض المعايير ذات الأبعاد الرقمية تجعل من الاتصال عنصراً مغيباً في عملية تقييم الأداء، إذ يضمحل دوره ليقصر على بعض العمليات الإدارية الروتينية رغم الإسهام الذي يمكن أن يقدمه لتحسين الأداء التنظيمي. وتدفعنا الطبيعة اللامرئية للاتصال إلى التساؤل عن كيفية تقييم أدائه داخل التنظيم من جهة، وقياس إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى. ومن هذا المنظور، تبرز إشكالية بحثنا بسؤالين رئيسيين نعرضهما كما يأتي:

- إلى أي مدى يُسهم الاتصال الداخلي في تحفيز مؤسسة بريد الجزائر بوصفها تنظيمًا؟
  - كيف يتجلى إسهام الاتصال الداخلي بصفته أداة تحفيزية في مؤسسة بريد الجزائر بوصفها تنظيمًا؟
- وينبثق من هذين السؤالين مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردتها كما يلي:
- إلى أي مدى يتحلى مسيرو بريد الجزائر بالكفاءة الاتصالية من حيث مكون المهارات من وجهة نظر المرؤوسين؟
  - إلى أي مدى يتحلى موظفو بريد الجزائر بالكفاءة الاتصالية بالنظر إلى مكوّنَي الحافز والمعارف؟
  - هل بين الكفاءة والفعالية الاتصالية من جهة، ومستوى دافعية العامل في مؤسسة بريد الجزائر من جهة أخرى علاقة ذات دلالة إحصائية؟
  - هل بين الكفاءة والفعالية الاتصالية من جهة، ومستوى الأداء والفعالية التنظيمية في مؤسسة بريد الجزائر من جهة أخرى علاقة ذات دلالة إحصائية؟
  - ما مستوى فعالية قنوات تدفق المعلومات وجودتها في مؤسسة بريد الجزائر؟
  - ما مستوى الاهتمام برجع الصدى في مؤسسة بريد الجزائر عبر مقابلات التقييم بصفقتها دعامة لتقييم الأداء؟
  - ما مدى فعالية اجتماعات وحدة العمل وجلسات الإحاطة في تحسين جودة العمل؟
  - ما مستوى تحكم مسيري مؤسسة بريد الجزائر في توجيه التقدير باستخدام أنواع المحفزات الشرطية منها واللاشرطية؟

- هل بين مستوى الاتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي فروقاً تعزى لمتغيري الخبرة الوظيفية والمنصب الوظيفي؟

- ما جودة الوسائط الرقمية والورقية لمؤسسة بريد الجزائر بصفقتها مصادر للمعلومات الوظيفية المحفزة؟ وللإجابة عن هذه التساؤلات، نقترح جملة من الفرضيات التي تبحث كل واحدة منها في بعد من الأبعاد الرئيسة للموضوع:

### الفرضية العامة للدراسة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الاتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الرئيسة بفروعها التي نوردها كما يلي:

### أ- الفرضية الرئيسة الأولى و فروعها

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الاتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

### الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المهارات الاتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

### الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الاتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الاتصالية للمرؤوسين بالنظر إلى مكون المعارف والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**ب- الفرضية الرئيسة الثانية وفروعها**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الفعالية الاتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين القنوات والوسائل الاتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**ج- الفرضية الرئيسة الثالثة**

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الاتصال الداخلي الفعال تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**د- الفرضية الرئيسة الرابعة**

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الاتصال الداخلي الفعال تعزى لسنوات الخبرة حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**هـ- الفرضية الرئيسة الخامسة**

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في التحفيز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**و- الفرضية الرئيسة السادسة**

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في التحفيز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة حسب رأي عمال بريد الجزائر.

**3-1 أهمية البحث**

تعود أهمية البحث إلى تصميم نموذج أولي يتحقق من جودة مطابقته ويسمح بفهم مكانة الاتصال الداخلي عبر عنصرَي الكفاءة والفاعلية في تحفيز التنظيم من خلال مكوناته البشري والمؤسسي، بحيث تؤسس هذه الدراسة الطريق وتمهده لأجل دراسات تنبئية تسمح بتفسير الظاهرة الاتصالية في بيئات عمل مختلفة في الجزائر، قصد جعل الاتصال عنصراً محورياً ذا طابع ملموس يدخل في عملية تقييم الأداء التنظيمي كله للمؤسسة.

تناقش الدراسات المتوفرة في مجال التحفيز الدور الذي يؤديه الإتصال في تنمية المورد البشري وتحسين أدائه، من خلال التركيز على الجوانب المادية والمعنوية دون التركيز على عنصر العملية الاتصالية بأبعادها الاجتماعية والثقافية والسياقية، كما لم تلمّ بعض الدراسات الأخرى بالمعطيات الكيفية.

#### 1-4 أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لمجموعة من الأسباب تبرز فيما يأتي:

- محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل تحسين الفعالية التنظيمية التي تقوم على تحفيز أداء العامل في المقام الأول عبر الإتصال، و ما قد ينجم عنه من تحسن في الأداء التنظيمي برمته.
- غياب دراسات جادة تعطي للاتصال بعداً كمياً يمكن قياسه، فمعظم الدراسات وصفية لا تتعدى ظاهر العملية ولا تخرج بنتائج يمكن استغلالها.

#### 1-5 أهداف الدراسة

نهدف من خلال بحثنا إلى فهم دور الاتصال من خلال:

- معرفة مدى إسهام الاتصال التحفيزي مقارنة بالعوامل المادية والمعنوية الأخرى في تطوير الفعالية التنظيمية للمؤسسة من خلال تطوير الأداء الفردي والتنظيمي؛
- وصف محددات الاتصال التحفيزي داخل المؤسسة الجزائرية؛
- تحديد مخرجات الاتصال التحفيزي داخل المؤسسة الجزائرية؛
- تقييم فعالية الوسائل الاتصالية المعتمدة في عملية التحفيز؛
- تقييم جودة تدفق المعلومات
- تسليط الضوء على أهمية الاتصال التحفيزي في إثارة سلوكيات تنظيمية أخرى مثل الأداء الوظيفي والتنظيمي.

## 1-6 الإطار المفهومي للدراسة

ينقسم موضوع دراستنا إلى مفهومين أساسيين هما: الاتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي، ويشكّل هذان المفهومان أبعاد الدراسات التي تتفرع منها المؤشرات الأساسية الدالة على العلاقة المفترضة من الدراسة. ونورد في ما يأتي المفاهيم الأساسية لدراستنا:

## 1-6-1 مفهوم الاتصال

تعددت تعاريف الاتصال بتعدد العلوم الإنسانية وهذا يدل على ثراء المعنى وتأكيد أهميته، وقد ركزت التعاريف القديمة على الاشتقاق اللغوي لكلمة *Communicare* اللاتينية بمعنى يُشيع الشيء فيجعله شائعاً، وبالتالي يتحقق الاتصال عندما تتوافر مشاركة عدد من الأفراد في أمر ما، يقول شرام إننا عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات، كما يمكن تعريف الاتصال على أنه العملية الاجتماعية التي يجري بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز لها معنى بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة (Muchielli, 1980).

ويمكن تقيئة تعريفات الاتصال في مقارنتين مختلفتين:

- تصف المقاربة الأولى فيزيائياً آليات السيرورة، بمعنى المراحل التي تتبعها الرسالة من لحظة إرسالها عبر قناة معينة إلى غاية وصولها إلى المتلقي.
- أما المقاربة الثانية فتركز على عملية التأثير التي تسبب تغييراً في سلوك المتلقي، وتُركز أيضاً على المرسل الذي يصبح بفضل قوة العملية والتغذية الرجعية أهم حلقة في السلسلة (Bouhafs, 2014, p. 21).

ومن جملة التعريفات التي حظي بها الاتصال ما يلي:

➤ يعرفه تشارلز كولي بأنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو، وتتطور الرموز العقلية بوسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".

➤ يركز ريتشاردز على التأثير العقلي بقوله: "يحدث الاتصال حين يؤثر عقل في عقل آخر، فتحدث في عقل المتلقي خبرة متشابهة لتلك التي حدثت في عقل المرسل ونتجت جزئياً عنها" (واكد، 2011، ص 7).

➤ أما ميللر فيرى أن الاتصال: "يحدث عندما توجد معلومات في مكان واحد أو لدى شخص ما ويريد توصيلها إلى مكان آخر أو شخص آخر".

➤ وتُعرّف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

➤ ويُعرّف الاتصال كذلك بأنه "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق وأفكار أو مشاعر لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم وأهدافهم" (نوري، 2015، ص 134).

## 1-6-2 الاتصال الداخلي

يمثل الإتصال داخل التنظيم عملية إعلام العمال بمختلف المهام الواجب إنجازها و إخطارهم بالوضعيات الاقتصادية التي تشهدها المؤسسة مع تحفيزهم من خلال خلق مناخ للفهم و الثقة المتبادلة؛ و إشراكهم في عمليات حل المشاكل و تحقيق رقم أعمال عالي للمؤسسة. و يشتمل الإتصال الداخلي على الإتصال داخل المجموعات الصغيرة و داخل المؤسسة ككل أيا كان حجمها مع ضرورة مراعاة التنظيمية و المنهجية لنجاح عملية نقل الرسائل بفعالية (Bouhafis, 2014, p. 138). و يعد الإتصال الداخلي مكون النظام الشامل لتنظيم تدفق المعلومات و تبادلها (Idem, p. 143).

و يلعب الإتصال الداخلي دورا محوريا في ممارسات التحفيز داخل المؤسسة. و يقتبس راجهانس (Rajhans, 2009, p. 146) مقتطفا من مقال ورد بجريدة 'Sunday Times' ليوم 28 أبريل 2002 كان فحواه: " إذا فهم الأفراد الصورة الأسمى لمنظمتهم فإنهم سيرغبون أكثر من أي وقت مضى في البقاء معها؛ كما سيكونون أكثر تحفيزا لعمل ما ترغبه مؤسستهم منهم " (Rajhans, 2009, pp. 146, 147). و عليه يمكن النظر إلى الإتصال الداخلي بوصفه عاملاً مساعداً على توفير الدعم للموظفين لإشراكهم داخل المنظمات من خلال خلق قوة محفزة يغذيها دعم الموظفين لقيم مؤسستهم بشكل يدفعهم إلى المشاركة في تحقيق أهدافها.

و يظهر الإتصال الداخلي الفعال في اعتماد كفاءة الفرد في التواصل مع الآخرين على قدرته على فهم و إدارة التفاعلات الاجتماعية بشكل ناجح. حيث يحتاج لإتمام هذا النجاح إلى التمتع بالقدرة على تشخيص الموقف الاجتماعي و اختيار التصرف المناسب الذي يتلائم مع الموقف قصد الحصول على المرود المرغوب من هذا التفاعل (هيز، 2016، ص 21). وتأكيدا على أهمية فعالية الإتصال؛

يقول كل من هيربرت جي هيكس Hebert G. Hicks و سيرى جيليت C. Ray Gullet : " ربما كان صحيحا أن قلب مشكلات العالم هو عدم القدرة على الإتصال، رغم اعتقاد الإنسان بأنه يجيد الاتصال بالآخرين بفعالية" (أبو النصر، 2012، ص 18).

و عليه، يساعد الاتصال الفعال الإدارة العليا في اتخاذ القرارات السليمة بما يوفره من بيانات و معلومات كما يساهم في توصيل آراء ووجهات نظر الموظفين و مشكلاتهم إلى الإدارة العليا (واكد، 2011، ص 24).

### 1-6-3 الاتصال التنظيمي

تختلف التعريفات بناءً على الإطار النظري المستخدمة والجوانب العملية التي يجري التركيز عليها. إذ يرى كونراد أن الاتصال التنظيمي عملية يتصرف من خلالها الأشخاص معًا ويخلقون المعاني ويديمونها ويديرونها باستخدام الإشارات والرموز اللفظية وغير اللفظية في سياق معين (McKenzie & Kelly Lynch, 2015, p. 9).

أما محمد علي شهاب فيعتبر الاتصال التنظيمي كمهمة من مهام التنظيم الإداري الذي يسهل عملية تدفق المعلومات التي تساعد على صنع القرارات الرشيدة، فضلا عن مساهمته الفعالة في التعرف على مشاعر واتجاهات الفاعلين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية (بن زروق، 2010، ص 235)

و يشمل الإتصال التنظيمي عموما كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات و أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي. و يعد الإتصال الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة و التحفيز و إثارة الدافعية لدى العاملين و مختلف عمليات الإقناع (قاسيمي، 2011، ص ص 8، 9).

### 1-6-4 التحديد الإجرائي لمفهوم الاتصال

يشمل الاتصال المقصود بدراستنا عناصر الكفاءة الاتصالية المبنية على المهارات والدافعية والمعارف إلى جانب الفعالية الاتصالية لجميع عناصر السيرورة والتي تعمل على الرفع من دافعية العامل وتحفيز الفعالية والأداء التنظيمي من خلال التبادل السلس للمعلومة.



## 1-6-5 التحفيز

حسب كيرجين (Kerjean, 2000, p. 105)، التحفيز كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية *movere* التي تعني "التحرك"؛ فالمشاعر هي ما يحركنا و يجعلنا نتقدم نحو الهدف. الدافع هو ما يدفعنا إلى العمل، فكل عمل يستمد قوته من مشاعر ما. فدماغ الفرد مصمم بكيفية تجعله قادر على تخزين المتعة أو المعاناة التي عاشها الفرد في موقف ما، فالمشاعر هي التي تحدد العنصر الأكثر أهمية في قاعدة البيانات هذه، ويعتبر انخراط الموظفين في أهداف المؤسسة التزامًا أكبر من أي حافز مالي.

يعرف أتكينسون Atkinson (1964) التحفيز على أنه تأثير فوري على التوجهات؛ و الحيوية و المثابرة في العمل (Rajhans, 2009, p. 146).

أما ويليامسون و آخرون (Williamson et all 2008, p 69) فيرون أن الأفراد يصبحون أكثر تحفيزًا عندما يجدون في متناولهم فرصًا للنمو و تحسين أداءهم. يؤدي التحفيز القوي إلى عمل بكفاءة عالية. من المرجح أن يبقى الموظفون في مؤسسة توفر فرصًا لتحسين أداءهم. عادة ما تكون هذه المنظمة أكثر فاعلية لأنها تحتفظ بالمعرفة والتعلم التنظيميين من المهم التفكير في كيفية تطوير الموظفين لتحسين عمل المنظمة. يمكن أن ينطوي تحسين أداء الموظفين على التعليم وفرص لاكتساب الخبرة والتعلم من الآخرين.

و يميز كروث (Kroth, 2007, pp. 15-17) بين ثلاث مواصفات للحوافز: إنفاق الطاقة بدافع المتعة أو الظفر بمكافئة؛ الإتجاهية نحو تحقيق الأهداف؛ و الإستدامة في الإلتزام بتحقيق الأهداف.

و عليه فالتحفيز الذي يعد جوهر الإدارة كما نظر إليه العالم الأمريكي رينسيس ليكرت يمثل قوة تُوجّه بدائل سلوكية محددة تُقترح عند اتخاذ القرار بين خيارات السلوك؛ و تمكن هذه القوة الموظفين من بذل أقصى ما لديهم في العمل ما يؤدي في النهاية إلى خلق مشاعر إيجابية كالرضاء عن وظائفهم.

## 1-6-4 أداء الموظفين

وصف مانغكونيغارا (Mangkunegara) الأداء في العمل بأنه نتيجة نوعية وكمية للعمل الذي أنجزه الموظف بناءً على المسؤولية التي يضطلع بها (Rukmana, M. Pd MM, & SE, 2018, p. 212)

## 1-6-5 الفعالية التنظيمية

من التعريفات التي استُخدمت على نطاق واسع تعريف كرييس "Kreps": "الفعالية التنظيمية هي تكامل العملية التنظيمية عالية الجودة والمخرجات". ويُعد إطار عمل المخرجات والعملية مفيداً لفحص الفعالية التنظيمية، اعتماداً على الأغراض والقيود المفروضة لتحقيق أهداف المنظمة. ورغم وجود إطار عمل قيم، إلا أن الإجماع قليل حول ما يشكل الفعالية في هذين المجالين وكيفية قياسه لأنه بناء معقد (McKenzie, 2015, p. 46)

وظهرت مخاوف عديدة بشأن قياس الفعالية وفقاً لمخرجات الهدف أو تحقيقه. وقد رأى صنف من العلماء بأن تقييم منظمة ما على تحقيق الهدف فحسب هو إشكالية بسبب الأهداف التي تتغير على نحو متكرر، ويجري تقييم المنظمات باستمرار لتحقيق الأهداف التي تضر من هم خارجها (Idem).

## 1-6-6 الأداء التنظيمي

يمثل الأداء التنظيمي نتيجة الشركة، إذ ينظر بيتر دراكر (P. Drucker) إلى الأداء -على المدى القصير- على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين، والموظفين مع الاستمرارية طويلة المدى، ورفاهية المنظمة (مهديد، 2010، ص 36).

ويُعد الأداء التنظيمي ناتج أو نتائج المنظمة المقاسة مقابل أهداف الشركة (Sugiarto & Putra, 2020, p. 162). إذ يمكن أن يعبر عنه من خلال عائد الإستثمار و الأرباح و مستوى أداء منتج أو خدمة مقارنة بمنتجات أو خدمات منافسة أو من خلال القيمة المضافة العائدة على المساهمين.

## 1-6-7 التكامل التنظيمي والمنظور التنظيمي

التكامل التنظيمي هو مقياس رضا الأفراد عن المعلومات التي يتلقونها حول بيئة القسم، وهو يقيس أساساً مدى رضاهم عن كمية وجودة المعلومات المتعلقة بسياسات الإدارات وخططها ومتطلبات عمل الفرد (Downs & Hazen, 1977 in McKenzie, 2015, p. 27). ويركز هذا البعد على المعلومات المقدمة للموظفين حول الأداء العام للمؤسسة وتحديدًا ما إذا كان الموظفون يتلقون معلومات حول التغييرات في المؤسسة والسياسات والإجراءات التنظيمية والوضع المالي (Gilley, Gilley, & McMillian, 2009 in McKenzie, 2015, p. 27).

**1-6-8 التحفيز التنظيمي**

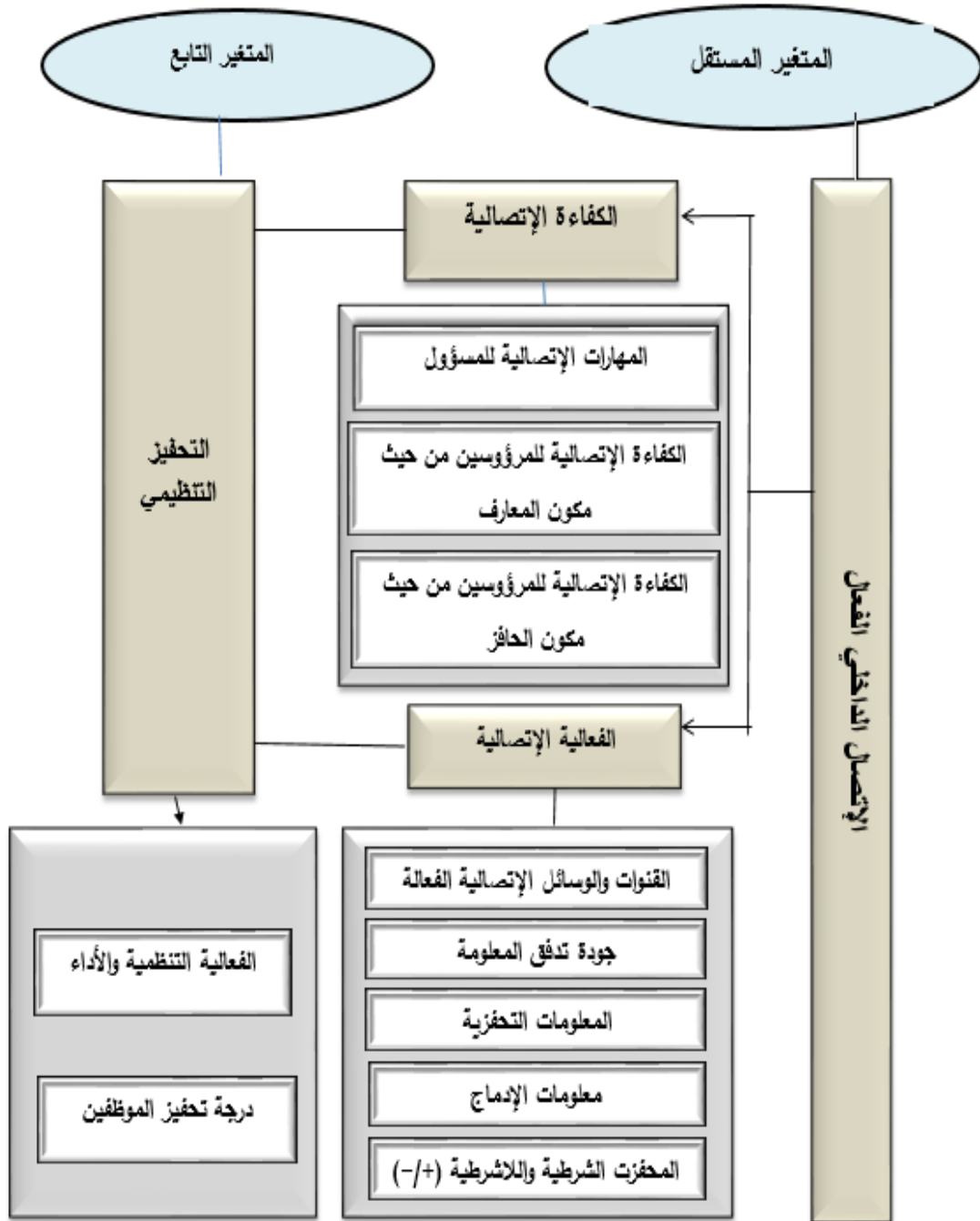
نقصد بالتحفيز التنظيمي النتيجة المحصلة من تفعيل جملة من العوامل التي تحرك الدوافع والرغبات من أجل تحسين أداء المنظمة وفعاليتها، ومن هذه العوامل الاتصال الداخلي الفعال الذي يمثل محور دراستنا هذه. فالتحفيز التنظيمي هو سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بتحفيز العنصر البشري بوصفه المحرك الأساسي للفعالية والأداء التنظيمي.

**1-7 الإطار المفاهيمي للدراسة (النموذج الفرضي)**

نفترض من خلال دراستنا هذه أن الاتصال المحفز للتنظيم هو ذلك الاتصال الذي يتوفر على عنصر الكفاءة بما تستدعيه من عناصر الفعالية والملائمة وبما تتطلبه من شروط تُعبر عن وجود دافعية للتواصل بكفاءة ومعارف ومهارات لتحقيق ذلك.

ويلخص الشكل الآتي العلاقات التشابكية المفترضة بين بعدي الدراسة، ونفترض من خلال هذا النموذج وجود علاقات فيما بين الأبعاد الفرعية لكل من المتغير المستقل وتلك المتعلقة بالمتغير التابع.

الشكل (1): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

**1-8-1 الخلفية النظرية للبحث**

نههدف من خلال المبحث تسليط الضوء على أهم المفاهيم النظرية و الإمبريقية التي تناولت الإتصال في علاقته مع التحفيز و الأداء. كما نشير في هذا الصدد إلى الباراديغم المعتمد في هذه الدراسة و الذي سنقيم على ضوءه مناقشة لأهم النتائج المتوصل إليها.

**1-8-1 مقارنة الدراسة**

تعتبر النظرية الإطار التفسيري لأي عمل علمي تفسر على ضوءها النتائج، و تقترح النظرية بوصفها مجموعة من الإفتراضات و المفاهيم المرتبطة ببعضها البعض رؤية منظمة للظاهرة لفسير الآليات التي تحكم ظاهرة ما لفهم كيفية عملها و تنظيمها. كما تعد النظرية في البحث العلمي الأداة القادرة على إحداث قطيعة إبستمولوجية مع الحس المشترك من خلال مجموعة من التوضيحات المنظمة (نفوسي، 2015، ص ص 57، 58)، و مع ذلك فإن اعتماد الباحث على مقارنة ما لا يعني بالضرورة اتباعه حرفياً للنظرية المسترشد بها، بل يفهم من ذلك أنه يستقي منها أكثر من غيرها (أنجرس، 2006، ص ص 99، 100).

**1-8-2 مقارنة العلاقات الإنسانية**

يُنسب لمدرسة العلاقات الإنسانية التجارب التي أجريت بمؤسسة (Cie – W.Electric)، وبخاصة الاهتمامات الأولى المتعلقة "بالإنسان" في العمل، حيث يحس بالتقدير والاهتمام اللذين يحظى بهما، ويمكن اعتبار هذا بداية توظيف هذا النوع من "التقنيات والمعارف". و تطورت تقنيات العلاقات "الإنسانية" بالتدرج، في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال فترة ما بين الحربين العالميتين، بتشجيع من إيلتو مايو و كورت لوين و دي مورينو (بوخريسة، 2014، ص 95).

تمثل هذه المقاربة الفكرية مساهمةً لعلماء النفس، إذ تقترح نموذجاً نوعياً للتنظيم يحتل فيه الناس مركزاً محورياً (بوحفص، 2017، ص 21). كما يعد جوهر العلاقات الإنسانية القائمة على الإتصال الجيد داخل الوظيفة العامة أمر مهم للغاية، لا بد أن تعكسه القيادة الإدارية، ويصبح أسلوب القائد في التعامل مع موظفيه، والتأكيد عليه في تعامل الموظفين مع بعضهم، كما أن أثر العلاقات الإنسانية المبنية على نمط الإتصال على جو العمل يعمل على سيادة روح العائلة والمحبة في مكان العمل،

ويصبح هناك مستوى عال من التعاون والمشاركة والإستمتاع بالعمل وإنجازه بالشكل المطلوب (قواسم ، 2020، ص 32). ويمكن أن نحدّد المبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في المؤسسة في العناصر التالية:

- ✓ وجود رضا نسبي بين الطرفين (رب العمل و الإدارة والعامل).
- ✓ ضرورة تحقيق المؤسسة فائض قيمة .
- ✓ العمال على دراية بأمور المؤسسة فيما يتعلق بأرباحها، مشكلاتها، ديونها وغير ذلك (بوخريسة، 2014، ص ص 21، 22).

و تتكون العلاقة "الإنسانية من مجموعة من العناصر تشمل :

- ✓ المحافظة على حاجة الطرف الآخر من التقدير و الكرامة
- ✓ إتاحة المعلومات بكل شفافية
- ✓ المشاركة و الاندماج الوظيفي
- ✓ المبادرة و الإستقلالية
- ✓ إمكانية مراقبة وتيرة العمل و التحكم فيها.
- ✓ إمكانية تعديل الآلة والتدخل في حالة حدوث عطب
- ✓ نظام الجزاءات والمكافآت
- ✓ إمكانية تنظيم العامل لعمله (نفسه، ص ص 96-102).

وتُعدّ المنظمة حسب هذه المدرسة امتدادًا للعائلة التي يكون للأفراد فيها حاجيات، أفكار، وقيم، وهم على استعداد للدفاع عنها، حيث يتوجب على المنظمة دعمهم، لذا فإن المنظمات موجودة أساسًا لتلبية حاجيات الأفراد وليس نقيض ذلك، وعلى الإدارة أن تفهم وتلبي ما يحتاجه موظفوها الذين يُتقنون عملهم إذا شعروا بالتقدير .

وقد تبدو هذه المقاربة عقيمةً، فالمسير ليس هنا لجعل الموظفين سعداء، بل لجعل المنظمة منتجة، ولكن يمكن للمشاكل البشرية أن تضر بإنتاجيتهم أو بأدائهم؛ ففهم الدوافع العميقة للموظفين يمثل تحديًا يتجاوز كثيرًا برامج تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المنظمات، وهذا ما تؤكدُه هذه المقاربة (Proulx 2008, p.p. 15, 16).

أشار "بلاند، بوفبي" (Balland & Vallejo-Bouvier, 2008, p. 2): إلى أنّ البعدين الإنساني والاجتماعي ضروريين لإدارة الأعمال في المؤسسة، حيث تنشأ القيود من الحاجة إلى جعل أهداف الشركة تتقاطع مع المصالح الفردية، كما تُعتبر هوية المؤسسة وسيلة لجعل السلوكيات متوافقة، وضمان التعاون، ناهيك عن عرض رؤية موحدة ومنسجمة للعالم الخارجي.

يُتوقع من المنظمات التي تنتهج مقاربة العلاقات الإنسانية أن تسعى إلى إذابة الفوارق المنصبيّة بين المديرين والموظّفين بغية تلبية الاحتياجات الاجتماعية. لذلك، فقد تشدّد هذه المنظمات على الاتصالات غير الرسمية التي لا تولي أهمية كبيرة للألقاب وزيّ العمل، واللغة البيروقراطية. بيد أنّ للمنظمات المُنتهجة لمقاربة الموارد البشرية أهدافاً مزدوجة تنحصر في تعزيز الفعالية التنظيمية وتلبية الاحتياجات البشرية. فعلى طرف المعادلة المتعلق بالاحتياجات، من شأن الأسلوب غير الرسمي أن يلبي احتياجات الشعور بالانتماء، أما على الطرف الآخر من المعادلة، أي الفعالية التنظيمية، قد يكون الأسلوب غير الرسمي مفيداً أكثر من الأسلوب الرسمي، لأنه قد يمنح الموظّفين شعوراً أكبر بالارتياح عند المساهمة بطريقة غير رسمية نسبياً. (Miller K, 2012, p. 53).

يوضّح الشكل أدناه التطورات التي طرأت على التوجهات الفكرية للتنظيمية من منظور اتصالي للعلاقات الإنسانية مقارنة بالمقاربات التقليدية.

الجدول رقم (1): الاتصال في المنظمات التي تنتهج النموذج التقليدي نموذج العلاقات الإنسانية

| مقاربة العلاقات الإنسانية | المقاربة التقليدية |                  |
|---------------------------|--------------------|------------------|
| مهامي واجتماعي            | المهام             | المحتوى الاتصالي |
| عمودي وأفقي               | عمودي (نحو الأسفل) | الاتجاه الاتصالي |
| وجاهي غالبا               | كتابي عادة         | القناة الاتصالية |
| غير رسمي                  | رسمي               | الأسلوب الاتصالي |

Source : (Miller K, 2012, p 52)

## 1-8-3 مدخل إلى الإتصال في الفكر التنظيمي

نعرض من خلال هذا المبحث أهم التأسيسات النظرية للفكر التنظيمي بدأ من المدرسة العملية في الإدارة مروراً بالتيار النيوكلاسيكي ونظرية الإدارة وصولاً إلى النظريات الحديثة في التنظيم، وهذا حتى نستشف مكانة الإتصال عبر مفاهيمها

## أ-تعريف التنظيم

تختلف الآراء في مختلف التخصصات الأكاديمية حول طبيعة التنظيم. يركز كل مجال على جانب معين من المنظمة.

- **التعريف اللغوي للتنظيم:** تعتبر كلمة "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح اللاتيني "Organisation"، أما المصطلح العربي فهو من "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً" ومنها كلمة "التنظيم" وتستعمل بنفس معنى "منظمة"، ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في شكل منطقي، يخدم الرغبة المنشودة والهدف المسطر (بوفلجة، 2016، ص13).

## ب-التعريف الاصطلاحي للتنظيم:

تُطلق اسم "تنظيم" على كل مؤسسة أيا كان نشاطها أو قطاعها أو نوع عروضها تقوم بعملية التنسيق بين أجزائها بغية تحقيق أهداف مشتركة، ومن جملة التعاريف الاصطلاحية نذكر:

- التعريف الأول الذي اقترحه Talref Barnard في عام 1938، ينص على أن المنظمة هي مجموعة واعية ونشاط منسق بين شخصين أو أكثر.

- عرّف إزيوني المنظمة على أنها وحدة منظمة ومخططة بوعي لتحقيق أهداف واعية، يتم تعريف المنظمة أيضاً على أنها مجموعة من الأهداف المشتركة المعروفة للجميع والتي تتطلب الحد الأدنى من المعلومات لتحقيقها، يتم تعريفها أيضاً على أنها مجموعة من الأفراد والجماعات منظمة ومهيكلية في علاقات التبادل والتواصل، تحويل العناصر التي تضمن طبيعة النشاط واستمراريتها بفضل تنسيق المعلومات والاتصالات (بوحفص، 2017، ص 23).

- أما جوس "Gaus" فيُعرفها بأنها "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات"، في حين يرى بارنارد "Bernard" التنظيم على أنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر" (بوفلجة، 2016، ص 14).



## 1-8-4 الرهانات الجديدة للمنظمات

يشير جيرالدين بومال وإريك كويوت (2009) إلى أن ظهور تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة قد خلق تحديات جديدة تحاول المنظمات الاستجابة لها، للقيام بذلك فإنهم يركزون بشكل أساسي على خمسة أهداف تؤثر على إدارة التحفيز نلخصها فيما يلي:

- **المرونة:** تبحث المؤسسات في ظل عدم الاستقرار البيئي على التقليل قدر الإمكان من التكاليف الثابتة. إذا كان هناك عدد أقل من المستويات الهرمية، أو في حالة وجود هياكل مصفوفة أو شبكية. كما سيظهر هناك اتفاق في ظل وجود رابط قوي بين عدد المستويات الهرمية و المنظمة بقدراتها على التكيف.

- **التنوع:** تعرف المؤسسة اليوم بتنوع عمالتها في علاقتها بالتحولات التي يشهدها محيط العمل خصوصاً فيما يتعلق بالحضور المتنامي للمرأة في سوق الشغل؛ و التجاسر و التنوع الثقافي المحتدم لليد العاملة فضلاً عن التحديات المتعلقة بسير الأجيال و الفئات العمرية. على المنظمة أن تخلق بيئة عمل يشعر فيها كل موظف بالتقدير لجداراتهم ومهاراتهم وسماتهم الشخصية (Bomal & Cobut, 2009, p. 15).

- **خبرة:** أدى إدخال التكنولوجيات الحديثة و زيادة المستوى التعليمي للعمال إلى تحولات في طبيعة العمل، إذ تلاشت الأعمال الروتينية و المتكررة لصالح الأعمال المستقلة و المتنوعة؛ حيث أدركت المنظمات أن مصدر ثروتها الأساس يكمن في العامل الإنساني. يتمتع الموظفون بالمزيد والمزيد من المعرفة والدراية بغض النظر عن قطاع النشاط، وبالتالي، فإن المهام المتعلقة بالوظائف أكثر تنوعاً وتترك حرية أكبر من المهام المتكررة العديدة التي عرفناها من قبل.

لا يمكن تنفيذ بعض المهام بحكم محتواها، إلا عبر الإنترنت وتوفر قدرًا ضئيلاً جداً من الاستقلالية لمن ينفذونها.

- **التمكين:** يعد التمكين أكثر تعقيداً من التفويض، فالأمر يتعلق هنا بتحرير الموظفين و تعديل مواقفهم و سلوكهم تجاه عملهم بشكل جذري. يجب جعل الموظفين يشعرون بالمسؤولية بدلاً من إجبارهم على الانصياع حتى لا يؤثر ذلك سلباً على إحساسهم بالاستقلالية.

- **شفافية الاتصال:** أصبح إكتشاف أهمية الثقافة تحدياً جديداً في عالم تسيير المنظمات. و يتطلب الأمر هنا ترسيخ الشفافية و الإنسجام. و تحاول المنظمات الناجحة الإتصال بشفافية حول رؤيتها و قيمها سواء في الداخل أو على الصعيد الخارجي مع العمل على جعلها حاضرة بصورة دائمة عبر

نشاطاتها حتى يشعر الموظفون بها بشكل يومي و يتمكنوا من تقمصها (Ibid, pp. 16, 17).

### 1-8-5 الاتصال في الفكر التنظيمي

خضعت عملية تنظيم العمل لمرحلة التجزئة وبعدها مرحلة التوسيع لتأتي بعد ذلك مرحلة الإثراء بزيادة مهام لها نصيب من المسؤولية، وتجاوبًا مع متطلبات عملية الإنتاج التي فرضتها تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وكذلك الشروط التي فرضتها القوة المتزايدة للعمل النقابي على أرباب العمل بغرض الحد من المشكلات والضغوط التي يواجهها الموظف في وظيفته، صبّت البحوث الحديثة اهتمامها على العمل والسبيل لتحسين الظروف عند أدائه وطرائق رفع رفايته وكذلك السعي لتطويره وصقله، ولذلك جرى إصدار تشريعات كثيرة (بوفلجة، 2015، ص 92).

كان الاتصال حاضرا عبر جميع مراحل تطور نظريات التنظيم على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الاتصال الفعال الذي يساهم في الرفع من إنتاجية العمل، فهناك من رجّح كفة الاتصالات الرسمية على غير الرسمية وتتمة العمليات وهناك من فضل العكس، يمكننا عرض ملامح تطور مفهوم الاتصال الفعال عبر نظريات التنظيم كما يلي:

#### أ-الاتصال حسب نظرية الإدارة العلمية

خلال تقسيم العمل والتخصص يجب أن يكون قد رُسم اتجاه الاتصال وجعله رأسيا نازلا، حيث يسمح للإدارة العليا بإعطاء الأوامر والتوجيهات والمعلومات حول المهام المتعلقة بتنفيذ العمل، وهذا من أجل الوصول إلى التنسيق المطلوب (بوخاري، 2017، ص 363).

يكمن السبب الرئيس في نظر تايلور للعداء المتواصل بين الموظّفين وأرباب العمل في اكتساب الموظّفين لشعور ينطوي عن استغلال الإدارة لهم وقلة الحوافز، لذلك وضع طريقة دفع جديدة يُطلق عليها اسم "نظام المعدل المتمايز"، إذ يمثل هذا النظام حلقة وصل بين مكاسب الموظّف ومعايير أدائه لعمله، وفي دعوة تايلور إلى التركيز على محفزات الموظّفين، فقد أكد على ضرورة تحلي أرباب العمل بالكرم عند إعطاء مكافآت للموظّفين الحريصين على النهوض بالإنتاج وتحسينه، ذلك أن تصرفات الموظّفين تمتاز بالرشد وأن ما يحفزهم في المقام الأول هو الأجر والفوائد الاقتصادية، وقد تزيد ظروف العمل الحسنة القدرة على الأداء (بوالشرش و العيادي، 2017، ص 25).

ب-الاتصال حسب نظرية مبادئ الإدارة: وبحسب هنري فايول الذي يُعد أحد مؤسسي نظرية مبادئ الإدارة، تتطلب الإدارة بصفتها وظيفة نظامًا اتصاليًا يُتيح تجميع المعلومات من مستويات ووظائف أخرى ومن ثم توصيلها إلى الإدارة العليا التي تُسدي بدورها تعليمات إلى المراكز التنفيذية بناءً على تلك المعلومات، ويرى فايول أيضًا أنه لأجل تماسك النظام يجب توفر مبادئ أساسية تتمثل في إصدار الأوامر والتسلسل المتدرج للسلطة، ولكن انسياب المعلومات وتدفقها يستغرق وقتًا ويتسبب في طول مدة الإجراءات ما يُضعف الاتصال الفعال بين المراكز، ولأجل ذلك ولتسهيل أداء المهمات الإدارية بين المستويات المختلفة؛ يقترح فايول اتصالات أفقية (بوخاري، 2017، ص 363).

وتُبرر مبادئ فايول التي جاء بها مكانة الاتصال، فأما مبدأ وحدة القيادة فيُشير إلى أن مركز الاتصال يتجلى في القائد الذي يُنعمش العملية الاتصالية بما أنه المحرك الرئيس في التسيير والمصدر الأول للقرارات في المؤسسة، وأما مبدأ وحدة التوجيه فله الغرض الاتصالي نفسه إذ يُسهّم في وحدة كلٍّ من الهدف والخطة، ويعني مبدأ المركزية تقدير تدرج السلطات ومصدر القيادة والقرارات، وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضًا، وأما مبدأ الترتيب والتدرج فيستلزم مراعاة السلمية في الاتصال وفقًا للمنصوص عليه في الهيكل التنظيمي من رُتبٍ رئاسية (قوي، 2010، ص 43).

### ت-الاتصال من منظور العلاقات الإنسانية

تتمثل أوجه الاختلاف بين النماذج العاطفية والنماذج المعرفية في أن الأولى التي تدرج ضمنها العلاقات الإنسانية تحقق الحاجات الملحة للموظفين المشاركين، ومن ثم زيادة الرضى التي ينجر عنها ارتفاع في الدافعية التي تؤثر في الإنتاجية تأثيرًا إيجابيًا غير مباشر، وأما النماذج المعرفية فتري بأن مشاركة الموظفين لها تأثير مباشر في الإنتاجية (نتاي الزبيدي وعلك حافظ، 2015، ص 211). يتحقق التحفيز حسب ماك غريغور إذا التزم كل فاعل بتحقيق هدف المنظمة مع تلبية تطلعاته الشخصية، دفع السؤال حول "كيفية تحفيز الموظفين" عددا كبيرا من المصلحين لابنكار طريقة تناوب الوظائف، والفرق المستقلة، الإدارة بالأهداف، دوائر الجودة، مجموعات التعبير المباشر... إلخ، يستدعي برونر (Brunner, 2009, pp. 41-43) في هذا السياق بالخصوص النموذج "الأمريكي" و"الياباني"<sup>1</sup> حيث يرى أنه ما لم يستطع هؤلاء المصلحون في عالم المؤسسات فهمه هو إذا كان التحفيز مرتبطًا جزئيًا بظروف

<sup>1</sup> Américâneries et japonaiseries

العمل، ويحدده تاريخ كل موظف والمعنى الذي يضعه في نشاطه وفقاً لتاريخه. فالتحفيز مسألة تعني الموظفين أنفسهم، تاريخهم الشخصي أو المهني ومدلولاتهم، أي كل ما يتجاوز مسؤولهم.

تندفق الاتصالات في المنظمات التقليدية ويغلب الاتصال النازل على الصاعد، حيث تندفق التوجيهات من الإدارة إلى العمال، لا يُلغى نهج العلاقات الإنسانية هذه الحاجة إلى التدفق العمودي للمعلومات، لكنه يركز كذلك على الاتصال الأفقي، يرى منظرو العلاقات الإنسانية أن التواصل بين الموظفين من بين الجوانب الهامة لتلبية الاحتياجات، لذا فإن التفاعل الذي يتدفق أفقياً بين الموظفين لا يقل أهمية عن التواصل العمودي المتجه نحو الأسفل في تحقيق الأهداف التنظيمية، ينطوي الاتصال في هذه المقاربة التنظيمية في أبسط معاينة على تدفقات في كامل الاتجاهات، و يعني هذا بدلاً من حصر تدفق الاتصالات ضمن التسلسل الهرمي للمؤسسة (أياً كان الاتجاه)، تقوم المنظمات المتبعة لمقاربة الموارد البشرية عادة بإعادة تشكيل هيكلها التنظيمي لتحسين تدفق الأفكار الجديدة على نحو أمثل. (Miller K 2012, p. 53) بالطبع، لا يمكن تبرير وجود منظمة بمجرد رضا موظفيها، ولكن إن لم يرغب المحلل في أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، فإنه يغفل العناصر الأساسية لفهم المنظمات، يمكن للموظفين الذين يعانون من الإحباط الشخصي في العمل أن يتفاعلوا بطرق مختلفة: عدم الاهتمام بعملهم، زيادة الغيابات، كثرة المطالب، المشاركة في الجماعات الاحتجاجية والبحث عن التحويل إلى مكان عمل آخر، إن فهم الدوافع العميقة للموظفين يمثل تحدياً يتجاوز إلى حد بعيد برامج تنمية الموارد البشرية التي تقدمها المنظمات: هذا ما تؤكد هذه المقاربة (Proulx 2008, p. 16).

اختبر لوين ثلاثة أنماط قيادية انطلاقاً من الدراسات التي أجراها على مجموعات مكلفة بصنع أفنعة وخلص إلى تحديد الأنماط الثلاث للقيادة التي تمثل اتجاهات القائد والتي تبني سلوك أعضاء المجموعة:

- **القائد الأوتوقراطي:** ينفرد بالسلطة ويتخذ القرارات ويحدد المهام لكل عضو وطرق العمل كما يشكل فرق العمل الصغرى، يقيّم هذا النوع من القادة النتائج ومثلما يؤثر النقد يقدم ملاحظات تقديرية للعمل، فرغم أنه لا يشارك في إنجاز العمل إلا أنه يعد بمثابة الضامن لسير العمل، يخلق هذا النوع من القيادة العداء اتجاه القائد بحيث تغيب الاجتماعية وتتعرز الفردانية بين فريق العمل وتحتدم روح المنافسة بينهم،

تنتج القيادة الأوتوقراطية نوعين من الأفراد؛ النوع الأول يتميز بالعدوانية أما الثاني فيتخذ من اللامبالاة آلية له للتعايش.

- **القائد الديمقراطي المتعاون:** يأتي قراره بعد مناقشة المجموعة كما يقدم البدائل والأهداف.
- **القائد المتسيب:** بالكاد يشارك في اتخاذ القرارات ولا يشارك أبدا في العمل، لا يوفر التجهيزات والمعلومات كما لا يتدخل أبدا ولا يقوم بتقييم العمل والموظفين، يعرف فريق العمل الذي يخضع لهذا النوع من القيادة نوعا من الضبابية حول ما يجب القيام به، حيث يفتقد لديه عنصر المبادرة في الفعل (Mérillou & Mathey, 2009, p. 13).

بينت نتائج دراسات لوين أن القائد الديمقراطي كان أكثر فعالية لتأثيره في نوعية العمل وأداء أفراد المجموعة في حين كان النمط المتسلط الأسرع في أداء المهمة (بوحفص، 2017، ص 83)، وإن كان أداء أعضاء المجموعة ضعيفا بالمقابل فإن النمط المتساهل حقق رضا أفراد المجموعة وإبداعا أكثر، لكنه يتطلب مجهودا كبيرا من طرف أعضاء المجموعة، كما بينت نفس النتائج أهمية ديناميكية الجماعة القائمة على الحوار والثقة المتبادلة والمسؤولية (نفسه، ص 84).

### ث-الاتصال حسب النظرية البيروقراطية

إنّ من يكتسب السلطة والقوة هو المركز والوظيفة وليس الأفراد، وعلى هذا يتأسس نموذج السير الحسن العقلاني للتنظيمات الذي وضع ماكس فيبر قواعده، وعلى أساس توثيق الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية يعتمد مبدأ الاتصال التنظيمي لدى فيبر الذي صبّ تركيزه على مبدأ السرية الذي يقضي بمحافظة الموظف على أسرار المؤسسة وألا يفصح عنها لأي أحد من شأنه أن يستغلها (بوخاري، 2017، ص 364).

### ج-الاتصال من منظور نظرية الإدارة الحديثة

ذهب "بيتر دراكر" Peter Druker بعيدا بمفهوم الاتصال، وقدم بشأنه طرحا متقدما حيث ربطه بالجوانب الاجتماعية والنفسية للعملية الاتصالية، وهو الطرح الذي يتبناه المختصون في هذا الموضوع حاليا، وقد تناولها من أربعة جوانب: هي الاتصال كشكل من الإدراك الحسي، وكنوع من التوقعات، وكنوع من الشمول، وكاعتباره مختلفا عن المعلومات (قاسيمي، 2011، ص 57).

## ح-الاتصال من منظور نظرية النظم

ترى نظرية النظم أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به؛ كما تعتبر الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وعملاء، وموردين، ومساهمين وغيرها. ويعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات، الذي يربط أجزاءه وأفراده و تختلف فيه نظم الإتصال و وسائله حتى تتناسب مع التقلبات المختلفة للظروف. و نقصد بإختلاف الظروف على سبيل المثال تغير أطراف و مواضيع الإتصال (أحمد، 2014، ص 33).

تمثل الاتصالات التنظيمية بحسب هذه النظرية جزءًا من نظام العمل المجتمعي، إذ كلُّ منهما يؤثر في الآخر، ذلك أن تلك الاتصالات تُسهم في ربط النظام بالبيئة التي تحيطه مُحققَةً توازنًا فيه (بوخاري، 2017، ص 364).

و نظر مارش و سيمون March et Simon للمنظمة كعضو يسعى لفهم و استيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها و نقلها. و يسهل هذا الإنفتاح من انسيابية المعلومات و تحقيق التغذية العكسية كما يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات الخارجية و تطوير أدائها محققة بذلك أعلى مستويات الرضى الوظيفي (قوي، 2010، ص 64).

## خ-الاتصال حسب النظرية الموقفية

تعتبر المدرسة الموقفية امتدادًا لمدرسة التقانة الاجتماعية، لكنها تتخلى تمامًا عن كلمة "مسار واحد صحيح" الذي دعا إليها قسم العلاقات الكلاسيكية والإنسانية، حسب مؤسسي هذه المدرسة فان نظام المؤسسة له علاقة مع العديد من العوامل الظرفية، ولذلك فمن الممكن تصور نماذج تنظيمية مختلفة حسب الموقف (بوخص، 2017، ص 22). لن يكون للعلاقات بين المستويات العليا والدنيا نمط واحد، وكذا شأن الاتصالات في العملية الإدارية، والسبب في ذلك هو التأثير البالغ لسمات التنظيم والبيئة في نشأة مختلف أنماط الاتصال (بوخاري، 2017، ص 364).

## د-الاتصال من منظور نظرية معلومات المنظمة

تهتم نظرية معلومات المنظمة (التي طورها كارل إدوارد ويك) بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة و انتقالها و توصيلها داخل المنظمات (قوي، 2010، ص 64).

و تؤكد هذه النظرية على عملية الاتصال باعتبارها مركزية ومهمة للغاية أكثر من الاتصال نفسه، إنها العملية التي تشرح كيفية مشاركة أعضاء المنظمة في الجهود التعاونية التي تترجم إلى نجاح تنظيمي، ببساطة تهتم نظرية المعلومات التنظيمية في المقام الأول بكيفية معالجة المنظمات للمعلومات لفهمها، تشرح كيف يقوم الأفراد داخل المنظمات بتوصيل المعلومات الحيوية من أجل ضمان النجاح والكفاءة في بيئتهم، تنظم الأنظمة المختلفة وتتحكم في المنظمة ككل، مما يساعدها على التعامل مع المعلومات وبالتالي تحقيق أهدافها وعملها بفعالية، أحدثت حالة طوارئ التقنيات الجديدة ثورة في الطرق التي تدير بها المنظمات المعلومات، هذا مثال شائع للتغيير في معالجة معلومات المنظمة، مما يؤدي إلى تغيير مستمر للمؤسسة نفسها أيضاً، المنظمات "قيد التنفيذ" (Aka & EKE, 2018, p. 116).

## ذ-الاتصال حسب نظرية "Z"

تقدم نظرية "Z" على غرار نظريتي "X" و "Y" لدوغلاس ماكريغور "Margergor Douglas" عدداً من الافتراضات حول العمال، بما في ذلك ميل العمال إلى تكوين علاقات عمل وثيقة مع بعضهم البعض ومع أولئك الذين يعملون لديهم، بالإضافة إلى ذلك فإن العمال في الحالة "Z" لديهم حاجة قوية للدعم التنظيمي ويُقدرون بيئة العمل حيث تكون الأسرة والتقاليد والتنظيم الاجتماعي بنفس أهمية الوظيفة نفسها، يتمتع موظفو هذا النوع من الإدارة أيضاً بحس عالٍ من التنظيم والانضباط، التزام أخلاقي بالعمل الجاد والشعور بالتنسيق مع الزملاء. (بوحفص، 2017، ص 261)

النظرية "Z" تقدم أسلوباً جديداً في الإدارة التشاركية، تشير النظرية أيضاً إلى أن العمال يشاركون في القرارات المهمة داخل المنظمة مما يسمح لهم بتقديم معلومات حول اهتمامات الشركة المختلفة والقدرة على اتخاذ القرارات (نفسه، ص 262).

## ر-الاتصال حسب نظرية حلقة الوصل

تستخدم هذه النظرية الأهداف حتى ينتقل التعامل مع الموظف من مبدأ التسيير إلى مبدأ الإدارة، وهي صاحبة الفكرة التي مفادها أن الموظف مصدر من مصادر الإنتاج وليس عنصرًا فحسب، وقد أكد "رنسيس ليكرث" استنادًا إلى نظرية الدافعية المكانية الهامة التي يحظى بها المورد البشري في الإنتاج وتأثير سلوك الإنسان في إنتاجيته داخل التنظيم، ولذلك يناشد بأن تُبنى إجراءات تنفيذ وظائف التنظيم المختلفة كالإشراف والاتصال والتدريب ودفع الرواتب واتخاذ القرارات على قاعدة تعزز الدافع للعمل وتؤكد، مع أهمية مقارنة النتائج المتوصل إليها بالأهداف والحرص على الاستمرار في قياسها (بوالشرش والعيادي، 2017، ص 27).

يُقدّم "رنسيس ليكرث Likert مفهوم حلقة الوصل على أنها موقع يشغله العامل بين مستويين: مستوى أعلى منه وآخر أدنى منه ضمن السلم الوظيفي، يلعب فيه دور حلقة وصل تنسيقية بين هذه المستويات، وذلك نظرا لوجود أكثر من علاقة يمكن أن تربط العاملين داخل المؤسسة، منها العلاقة الأفقية وهي العلاقة الرابطة بين الزملاء من المستوى نفسه والعلاقة العمودية المتمثل في العلاقة مع الرؤساء، وتختلف طبيعة الأدوار التي يمكن أن يلعبها العامل داخل المؤسسة وتتعدد بتعدد مستويات الوظائف (قاسيمي، 2011، ص 58).

يؤمن ليكرث أن المرؤوسين في مختلف المنظمات يستجيبون بشكل إيجابي ومرضي للمواقف التي يشعرون فيها بالامتنان والدعم ويشعرون بقيمتهم وأهميتهم، يتفاعل الأفراد أيضًا بشكل سلبي أو غير بناء في المواقف التي تهددهم أو تقلل من قيمهم الشخصية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال العلاقات المتكاملة، حيث تدمج العلاقات قيم كل فرد ضمن نسيج المنظمة، وهذا المبدأ ضروري وفقًا لـ ليكرث (بوخص، 2017، ص 97).

## ز-الاتصال من منظور النظرية المعاونة

يطرح "شستر برنارد" نظرية النظام التعاوني التي تنص على أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني، وبالتالي لا بد من توفر عنصر الرغبة في المشاركة حتى يتحقق الهدف (بوالشرش و العيادي، 2017، ص 27)، يلعب القائد حسب هذه النظرية دورًا محوريًا في العملية الاتصالية وذلك بالتنسيق والتشجيع



والحثّ على التعاون والتلاحم ولا يتحقق ذلك إلا بتنفيذ أوامره، وللاتصال أهمية أساسية في هذه النظرية تتضح من خلال اعتبار "شستر برنارد" أن التنظيم نسقا يقوم على ترتيب النشاطات بين العاملين (قاسمي، 2011، ص 37).

قدم شيستر برنارد نظريته حول تدابير التحفيز التي تندرج في إطار نسق اتصال قائم على قوانين أساسية تتمحور حول ضرورة تحديد قنوات الاتصال وتعريف فريق العمل بها، مع إتاحتها للجميع والتقليص من خطوط الاتصال بين القمة والقاعدة، مع توكيل أفراد ذوي كفاءة لتسيير مراكز الاتصالات والتأكد منها. كما يدعو شيستر برنارد إلى ضرورة فهم الموظف للأوامر الموجهة إليه وعدم تعارضها مع أهداف التنظيم واهتماماته الشخصية مع القدرة على تنفيذها (بوحفص، 2017، ص ص 110، 111).

### س- مكانة الاتصال ضمن مقاربة دومينغ

فرضت مقاربة دومينغ Deming نفسها في جميع أنحاء العالم باعتبارها أفضل طريقة لتصميم وقيادة منظمة فعالة، وما كان يعتبر في الأصل خطأ من قبل العامل؛ يُنظر إليه من قبل دومينغ كنتيجة لتنظيم سيء، وبالتالي فإن المسؤولية الرئيسية للمديرين تكمن في تحسين المنظمة لإزالة العيوب، يتم تطبيق عجلة Deming على مستوى كل وحدة عمل. يتعلق الأمر هنا أيضاً بالسلوك العام للمؤسسة والذي يركز على المراحل الأربع لعجلة دومينغ: التخطيط، تحديد الأهداف، تحديد إجراءات العمل لتحقيق الأهداف والنشر (التنفيذ)، توضح مقاربة Deming أيضاً أن تحسين الربحية يتوافق مع احترام القيم مثل الإصغاء، المشاركة، مشاركة وشفافية المعلومات (Barouch 2010, pp. 8-9).

يقدم ويليام ديمينغ مجموعة من الاقتراحات وعددها "14 مقترحاً" لتحسين تسيير التنظيمات نذكر منها ما يتعلق بالجانب الاتصالي والتي شكلت ثمانية مبادئ:

- التأكيد على استمرارية التكوين المتواصل لجميع موظفي المؤسسة سواء مديرين أو عاملين؛
- تعليم القيادة كنمط جديد للإدارة والغرض منه مساعدة الآخرين على تحقيق أهدافهم؛
- القضاء على التخوف بحيث يعمل كل فرد بفعالية من أجل المجتمع (بوحفص، 2017، ص

(271)؛

- إزالة الحواجز القائمة بين الإدارات لأن هذا يؤدي إلى العمل الجماعي الذي يسمح للمؤسسة بأكملها بتوقع أي مشاكل قد تنشأ أثناء تنفيذ واستخدام السلع؛
- إلغاء الشعارات والأهداف التي تطالب العمال بتحقيق "صفر عيب في المنتج" وزيادة مستويات الإنتاجية؛
- كسر الحواجز التي تحول دون حق العاملين ووكلاء المراقبة والإطارات في العمل الصادق.
- وضع برنامج محكم للتربية والتطور الشخصي؛
- إلهام جميع الموظفين ليعملوا معا لجعل هذه المبادئ حقيقة واقعة (نفسه، ص 272).

### ش-مكانة الاتصال في "نموذج هيرمان" لمقاربة تفضيلات الأنماط القشرية

قصد الاختيار الجيد للموظفين وتنشيط قدرات الفريق يمكن استخدام هذه المقاربة التي وضعها هرمان Ned Herrmann في وضع تعريفات للوظائف أو رسم سياسة الاتصال الداخلي أو بناء فريق أو وضع مقاربة فردية للإدارة، تشير أداة مثل هذه بشكل خاص إلى أهمية عدم ممارسة "الاستنساخ" في توظيف أعضاء لجنة الإدارة بغض النظر عن احتمال وجود اهتمام بالتواجد في كل مكان، فإنه من الواضح أن "القرباة الدموية" للخريجين من نفس المدرسة العريقة ليست أفضل طريقة للحصول على آراء وتحليلات متعددة، وبطبيعة الحال مصادر الإلهام لتطوير المؤسسة.

تدعو هذه المقاربة إلى توظيف الاتصال تحقيقا للتكامل التنظيمي، فلا ينبغي النظر إلى الآخر على أنه مختلف بل كمكمل، بتعبير آخر يجب أن نضيف لأولئك الذين يفضلون التفكير القشري بما يتضمنه من حب التفكير، التصور، الانفصال الفكري وأطرافا من النمط اللمبي (الجهاز اللمبي المسؤول عن الانفعالات والمشاعر) الذين يدفعون إلى العمل والفعالية ويفكرون ببراعة، بالنسبة لأولئك الذين يفضلون نصف الدماغ الأيسر، بمعنى التحليل والدقة والخبرة والحذر، يجب أن نضيف إليهم أشخاصا من ذوي نصف الدماغ الأيمن للدفع نحو التركيب والسرعة والإبداع، إذا يجب المزج بين الأفراد على اختلاف نوع الدماغ الذي يستخدمون، سواء أكان النوع القشري، اللمبي، أو نصفي الدماغ الأيمن والأيسر.<sup>1</sup> (Demilly 2010, pp. 135-138).

<sup>1</sup> Des corticaux, des limbiques, des cerveaux droits, des cerveaux gauches.

يرى ديملي (Ibid, p. 144) أننا بحاجة في عالمنا هذا إلى فريق يضم دماغاً متكاملًا (جميع أنواع الأدمغة) لكي نتاح لنا فرصة الفوز، كما نحتاج أيضاً إلى:

- الإنسانية والفعالية؛
- المرونة والصرامة؛
- الاحترام والجرأة؛
- التفكير والعمل؛
- الخبرة والتجربة؛
- الاحترام والشفافية؛
- الأفكار مع الكثير من العمل؛
- قائد جوقة ممتاز .

### 1-8-6 التحفيز في المنظمة

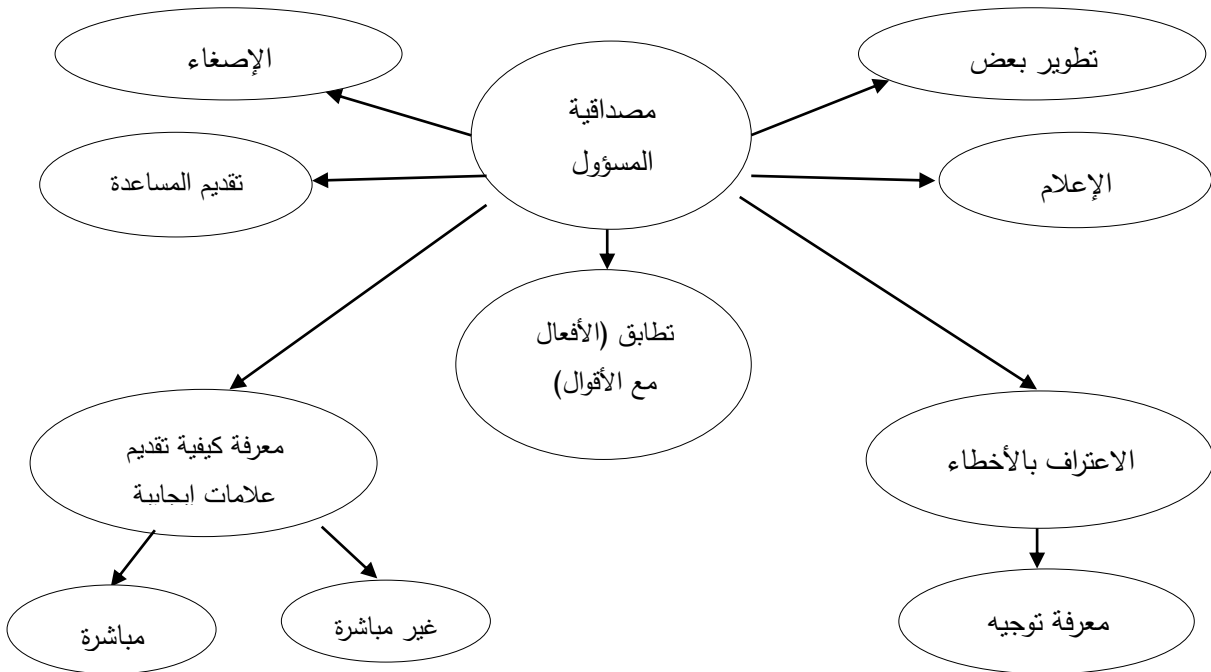
يعد التحفيز ظاهرة يمكن أن تساعدنا على فهم سبب إقدام الناس على فعل أكثر مما هو منتظر منهم في ظل ظروف معينة، التحفيز الحقيقي هو عندما يبدأ الناس في العمل دون الحاجة إلى إجبارهم. يتجلى الدافع في جوانب مختلفة مثل الحماس، المواظبة أو المثابرة، وبالتالي يتضمن رد فعل الأشخاص المعنيين بما يجب القيام به تماماً لأنه يؤثر على أبعاد بيئة العمل، بمعنى كيف يُنظر إلى العمل من قبل المرؤوسين، لا معنى للتحفيز في ذاته فالمهم ليس فهم سبب قيام شخص ما بشيء ما، بل بالأحرى كيفية تحقيقه لذلك، لذلك فإن دراسة التحفيز مفيدة للغاية، فهي تهدف إلى تعزيز الإنتاجية والأداء.

من المفارقات أنه كلما قل استخدام التحفيز كأداة فإن دافعية الأفراد ستزداد أكثر، فالتحفيز يقطن داخل كل فرد، ويتطلب فقط إيجاد الظروف التي تسمح له بالتعبير عن نفسه، إن الشعور بأن شخصاً ما يقدم لنا ظروف عمل مثيرة للاهتمام فقط لإثارة دافعتنا يمكن أن يكون عاملاً مثبطاً للتحفيز (Proulx 2008, PP 250-251)

## أ مفهوم الدافعية

التحفيز عملية، شأنه شأنَ عملية التصنيع فهو سلسلة من الخطوات المترابطة يترتب عنها منتج نهائي، فإذا جرت خطوة واحدة بشكل خاطئ؛ انهارت العملية برمتها (Pritchard & Ashwood , 2008, p. 8)، و تنقسم الدوافع إلى معنوية التي تتولد داخل الشخص (مثل الشعور بالمسؤولية والتفويض... ) تحت مسمى عاطفة أو رغبة تحفز الفرد على القيام بفعل ما لغرض ما، وكما ذكرنا للتو فإنه يتوجب علينا التمييز بين الدوافع التي هي قوى داخلية، والحوافز التي تعد عوامل خارجية موجودة مسبقا في المجتمع ولها القدرة على إثارة الدوافع المتأصلة في الفرد، والتي لها تأثير مباشر على الرقي بأداء الفرد في المجتمع من خلال استثارة سلوكيات مرغوبة لديه (نتاي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 193). ويرى غني دحام و نتاي الزبيدي أن الدوافع هي أساس السلوك الإنتاجي للأفراد، وتظهر الدوافع من خلال الفرضيات التي يضعها المدراء بخصوص الأهداف التي يتوقعون تحقيقها من طرف الموظفين، فما التحفيز إذا إلا أهداف يُطلب من الموظفين تحديدها وتخضع لمناقشة السلطة الهرمية (نفسه، ص 194)، ويلخص ديريدولو (Diridollou, 2007, p. 161) التحفيز الصادر عن الإدارة من خلال الشكل التالي:

الشكل (2): التحفيز الناتج عن الإدارة



## 1-8-7 المصادر والعوامل المؤثرة على التحفيز

هناك مصدران أساسان لخلق الدافعية في العمل وهما: التحفيز الداخلي والخارجي ولا يوجد ما يمنع من استخدامها في آن واحد (Levy-Leboyer, 2006, p. 124)، كما تعد كل من المسؤوليات، التقدير، الترقية، إمكانيات التنمية الشخصية، المعلومات والاستقلالية بمثابة عوامل تحفيز داخلية *intrinsèques* تعمل على تطوير الرضا الوظيفي. ومع ذلك يجب أن نعلم أن الرضا لا يخلق التحفيز، فإذا كان من الممكن اعتبار الرضا الوظيفي أحد مؤشرات التحفيز؛ فيجب عندئذ أن نضع في الحسبان أنه يمثل أثراً فقط من آثار التحفيز وليس المسبب له، لذا فإن التحفيز يسبق الرضا ويعطيه سبب وجوده، إذ يمكن أن يكون الموظف راضياً عن عمله لكنه غير منتج، كما أن الرضا الوظيفي لا يحدد بالضرورة الأداء أو الكفاءة (Diridollou, 2007, p. 150). يعبر عن التحفيز الخارجي حسب ما ذهب إليه لوفي لوبويي (Levy-Leboyer, 2006, p. 124)، في صور مكافآت عن الجدارة بما يلبي الاحتياجات الفردية، و يتوافق مع التحفيز الداخلي المشجع على المشاركة ويحقق المطالب القيمية وصورة الذات. حتى إذا أتاحت ظروف العمل الحالية المزيد من الاحتمالات الجديدة لتوليد الحوافز الداخلية المرتبطة بالعمل نفسه، فإن هذا لا يعني أن مصادر التحفيز الخارجية لا تظل مهمة، تلعب على سبيل المثال الأجور والامتيازات المالية دوراً في الاختيار (اختيار قطاع مهني أو منصب أو حتى مؤسسة)، ولكن عند البدء في ممارسة العمل وعندما يكون النشاط مصحوباً بوظيفة اجتماعية ويخضع لمقارنته بتطلعات المرء؛ فإن معنى ما يفعله الفرد يكتسب أهمية متزايدة ويحدد مشاركته. إن قائمة الأنشطة التي تحدها السلطة ليست محفزة في ذاتها، بيد أن قائمة الأهداف أو بالأحرى المهمات المنوطة بها هي مصدر حقيقي للمشاركة (الانخراط)؛ إذا كانت الأهداف تتوافق بشكل جيد مع القيم الفردية وصورة الذات (Levy-Leboyer, 2006, pp. 126-128).

## أ-الراتب والتحفيز

من المثير للاهتمام التأكيد حسب هيرزبرج على أن يعد الراتب أحد عوامل الوقاية والأجواء المريحة، يميل هيرزبرج إلى إثبات أن الزيادة في الراتب مهما كانت درجة شرعيتها؛ فإنها لا تعد في حد ذاتها عاملاً محفزاً بل هي ببساطة عنصر يمنع عدم التحفيز، علاوة على ذلك فالراتب لا يشكل عاملاً للرضا في حد ذاته، بل الأمر يتعلق بدرجة أولى بالمعادلة التي يمكن أن يقيّمها الموظف بين ما يقدمه

وما يحصل عليه، وبين ما تستحقه جهوده في نظره وما يحصل عليه في المقابل، يضيف آدامز في نظرية العدالة عنصرًا آخر وهو المقارنة التي يمكن أن يقوم بها الموظف بين ما يحصل عليه مقارنة بالآخرين (Diridollou, 2007, P 153).

### ب-الثقافة ومصادر التحفيز

تعد الاتجاهات الثقافية التي اكتسبها كل منا خلال عملية التنشئة الاجتماعية منذ الطفولة كمحددات مهمة لسلوكنا، بالطبع هذا لا يعني أننا جميعًا نتصرف بطريقة متفوق عليها، ولكن عندما نكون أمام موقف معين؛ فإننا نميل إلى الرد بطريقة تتماشى مع ثقافتنا المرجعية. على سبيل المثال، إذا قررت إدارة الشركة تقليل القوى العاملة من خلال إلغاء المصلحة المنتمي إليها؛ فإن ردة الفعل ستتمثل في تعبئة المجموعة المعنية من أجل تنظيم احتجاج جماعي بغض النظر عن القيم الثقافية، ولكن إذا فرضت إدارة قسم المبيعات حصة مبيعات على كل بائع؛ فسيظهر السلوك الذي تحدده الفردية العمودية، أي أن كل واحد سيعمل لنفسه دون السعي إلى دعم المجموعة، وهو ما قد لا تكون عليه الحال في الثقافة الجماعية كاليابان (Levy-Leboyer, 2006, pp. 85-87).

### ج-دراسات حول أهم العوامل المؤثرة على التحفيز

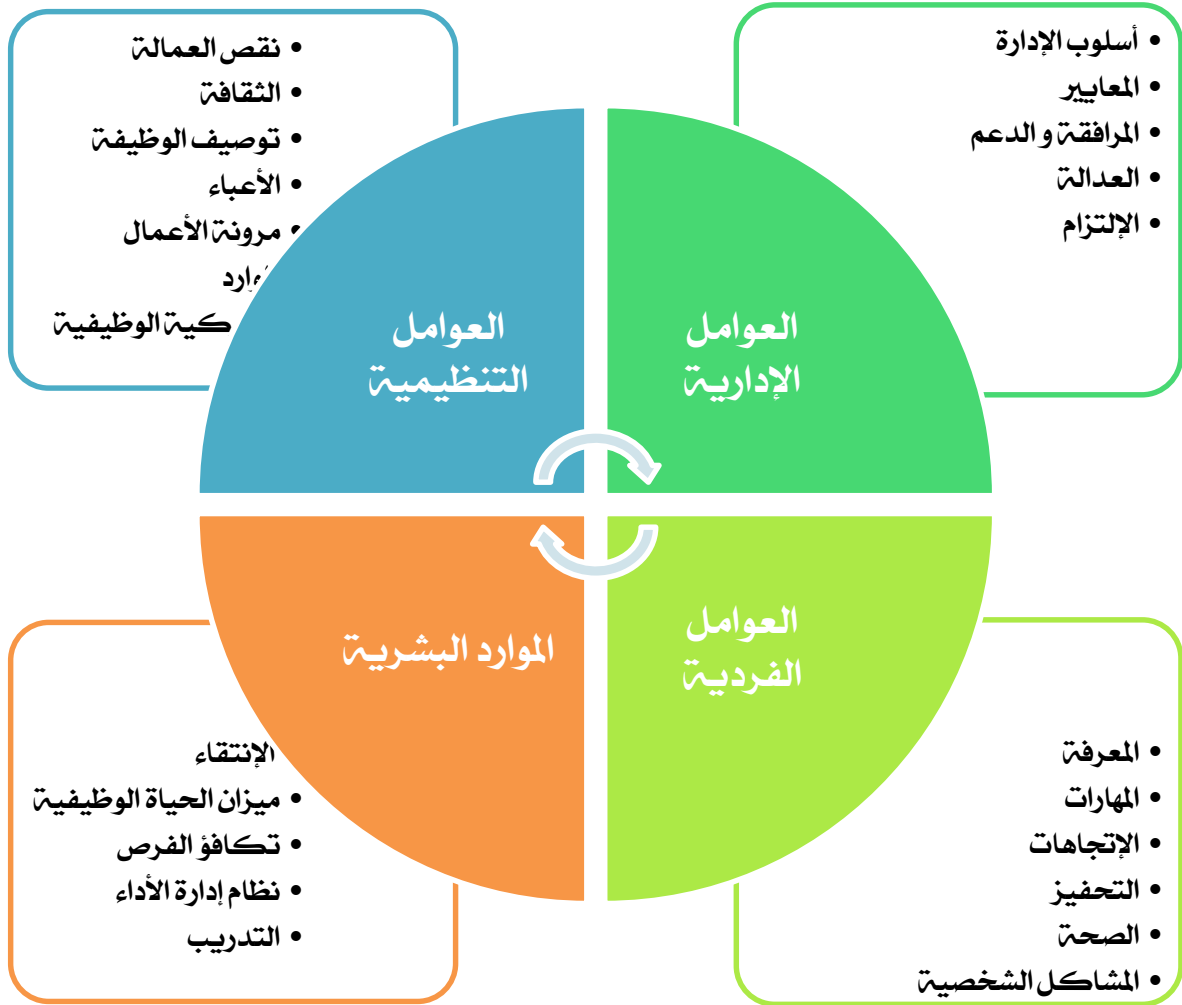
هناك عدد لا يحصى من العوامل القادرة على التأثير في الدافعية نحو العمل، إذ يبدو من الضروري لنا تحديد أنه حتى لو كان الاتصال الداخلي يتداخل بشكل مباشر أو غير مباشر مع بعضها، فإنه للأسف لا يعد الحل المعجزة لجميع مشاكل التحفيز في العمل التي تخضع للعديد من العوامل الأخرى (الشخصية أو التنظيمية) التي لها أيضًا بعض التأثير عليها، و التي سنوردها تباعاً. أجرت منظمة جالوب بحثًا في السنوات الأخيرة وأدرجت اثني عشر عنصرًا عظيمًا للإدارة العظيمة في كتاب All the Rules First, Break المنشور عام 1999، تصف العوامل العشرة التالية الأشياء التي قد يرغب الناس في الحصول عليها من وظائفهم (Fairweather, 2007, pp. 211, 212)، صنف المديرون الأمن الوظيفي على أنه ثاني أهم عامل لتحفيز الموظفين، إذا شعر الموظفون أن عملهم في خطر؛ فمن شأن ذلك أن يكون مثبطًا للدفاع والتحفيز، فأخبارهم أن لديهم وظيفة مدى الحياة لن يحفزهم على القيام بها بشكل أفضل، من الصحيح أن نقول أن هناك عددًا من الأشخاص

الذين قد يشعرون بالحافز للقيام بعملهم بشكل جيد لأن منصبهم في أمان، ومع ذلك فغالبيتهم الموظفين الذين يشعرون بالأمان في وظائفهم لا يعتبرونه عاملاً رئيسياً في التحفيز، حيث صنف المديرون الترقية والنمو على أنها ثالث أهم عامل تحفيزي ومرة أخرى هذا حافز لفئة فقط وليس للأغلبية، فهؤلاء الموظفون يعملون بجد ويركزون على هدف وحيد وهو الترقية والنمو داخل المنظمة، لكن الغالبية من الموظفين لا يعتبرونه عاملاً محفزاً لأنهم إما لا يرغبون في التحصل على ترقية أو يرون أنه هدف لا يمكن تحقيقه (Ibid, p. 214).

كشف غفاري و آخرون (Ghaffari, Mad Shah, Burgoyne, Nazri, & Rezk Salle, 2017, p. 94) عبر دراسة أجريت على جامعة Teknologi بماليزيا دافعية الأفراد للإنجاز و كذا أهداف المنظمة تتعلق بمستوى تحفيز الأفراد للعمل بفعالية. و هذا يعني أن أهداف المنظمة تتعلق بصورة مباشرة بالأهداف الشخصية للفرد. كما أن لعوامل الدافعية أثر على أداء الأفراد. يشكل كل من الراتب و هامش الأرباح عوامل مادية إتضح أثرها منذ أن ثبت إسهامها في زيادة الإنتاجية و تعزيز الأداء الوظيفي. كما يعد الإشراف كعامل تحفيزي له أثر على الأداء يتمظهر من خلال الآثار السلبية التي يتركها في الفرد و المنظمة. كما أفادا دراسات أخرى أن جهود المنظمة في خلق فرص للترقيات و النمو يساهم هو كذلك في رضى العمال عن وظائفهم الذي يؤثر بدوره على أدائهم. و أكد الباحثون عبر مجموعة من الدراسات أن التمكين و المسؤولية يمنحان العمال سلطة أكبر لإنجاز مهامهم، حيث من الممكن أن يحفز هذا الموظفين على إظهار أفكار مبتكرة و مبدعة في عملهم. كما أشار باحثون آخرون إلى تأثير الترقية و التدريب على الأداء الوظيفي.

خلص تقرير معالجة الأداء الضعيف لمعهد دراسات العمل (IES) (Strebler, 2004, p. 11) إلى تحديد العوامل التالية التي تعمل على الرفع من دافعية العامل نحو تحقيق أداء جيد والشكل التالي يوضح مستوى كل عامل ضمن سلسلة العوامل.

الشكل (3): محقّزات الأداء الوظيفي



Source : (Strebler, 2004, p. 11)

فضلا عن العوامل الفردية، يمكن تحديد العوامل التآلية المساهمة في تحفيز الموظفين والمتمثلة في:

#### - العوامل التنظيمية

يمكن أن تظهر على المستوى التنظيمي جملة من العوامل على غرار الثقافة التنظيمية و مستوى جديتها في التعامل مع الأداء الضعيف. كما تظهر العوامل التنظيمية كذلك في بيئة العمل و ما يترتب بها من رفاهية<sup>1</sup> فضلا عن إستراتيجية موارد المنظمة و مانتطوي عليه من تقليص حجم الضغوط على العمال.

<sup>1</sup> على خطى شركة قوقل، اهتمت شركة Proximus عام 2015 بالمؤسّسات التي اختارت إعادة تصميم مبانيها من أجل إضفاء نوعٍ من الحدّثة عبر العديد من الفضاءات التي تختلف تمامًا عن بعضها البعض، وهذا حتى يتمكن العمال من الاستقرار في المكان



كما يلعب تصميم العمل و الأعباء المرتبطة به في توسيع أو تضيق نطاق الوظائف و المسؤوليات ناهيك عن مستوى تطابق محتوى الوظيفة مع قدرات الأفراد.

و تعد حركية المنصب عاملاً آخر من العوامل التنظيمية، حيث ينتظر الموظفون ترقيةهم إلى تدرج أعلى أو على الأقل تغيير مناصبهم بناء على الأقدمية. كان المنطق خلال سنوات قليلة مضت أن المهنة عبارة عن سلسلة من المناصب ذات أهمية متزايدة، وهكذا كانت ولا تزال تحظى الأقدمية بامتياز كبير في بعض المنظمات، إلا أنه لم يعد هو الحال في كل مكان.

- العوامل المتعلقة بالموارد البشرية وما يتعلّق بها من حسن إنقضاء و إستقطاب للكفاءات و جودة نظام الحوافز و برامج التنمية الفردية و عدالة في التقييم و أخلاقيات في التعامل. كما يساهم وجود أشكال مبتكرة للأعمال من إضفاء المرونة على الوظائف لجذب الموظفين و تقليل التغيب. و عليه لا يجب أن نعتقد دائماً بوجود علاقة طردية موجبة بين الراتب، و تحفيز الموظفين.

يتوقّف الأمر إذن، على القيمة المضافة التي يحققها الفرد من قيامه بعمله، وعلى توقّعاته لحجم المكافأة التي سيحصل عليها نتيجة عمله. إنّ عدم ربط التّحفيز بالقيمة المضافة، و المكافأة بالحاجات فقط، سيزيد من إحباط العامل حتّى وإن كانت المكافأة معتبرة، وعلى النقيض من ذلك، ستكون لنفس قيمة المكافأة أثراً إيجابياً في نفس الموظف إذا تطابقت مع قيمة العمل الذي قدّمه.

و يضيف فيرويدر (Fairweather, 2007, p. 215) عاملاً آخر يتعلّق بدرجة التّحدي التي يرفعها العمل المسند. إذ يعتبر أنّ العمل في حدّ ذاته هو أهمّ عامل تحفيزي لغالبية الموظفين، فإذا أحبّوا ما يفعلون، فمن المرجّح أن يقدّموا عملاً جيّداً، إذا وجدوا عملهم ممتعاً، فإنّ ذلك سيجعلهم يستيقظون في الصّباح برغبة في الذهاب إلى العمل، وإحداث فرق. لكن "ماذا لو لم يعجبهم عملهم؟ كيف يفترض بي كمدير لهم أن أحفزهم؟ من الواضح أنّه يمكن للمدير تعويض افتقارهم إلى الرضا الوظيفي من خلال اتّخاذ بعض الإجراءات، مثل: أن يقضي وقتاً ممتعاً معهم، أو يمنحهم التّغذية الرّاجعة، ويقوم بتشجيعهم

---

الذي يشعرون فيه بأريحية تبعث فيهم الحماسة للعمل. مع تشجيع العمل عن بعد، أصبح تقييم أداء العامل يتم على أساس النتائج المحصّلة، ممّا أعطى أسلوباً آخر للتعامل مع رهان التّقة. فوفقاً لدراسة قامت بها Mobicadres عام 2014، فإن بيئة العمل هي العامل الثالث الأكثر تأثيراً على التغييرات الوظيفية بعد المحتوى الوظيفي و التعويض و التطوير المهني.

## 1-8-8 نظريات التحفيز

من المستحيل مناقشة مشكلة التحفيز دون استعراض أكثر النظريات، والأدوات، شهرةً حول هذا الموضوع، بالتركيز على الإسهامات الرئيسية لكل منها. تتمثل العائلات الكلاسيكية الثلاث لنظريات التحفيز في:

- التحفيز من خلال المحتوى: وتهتم بمثيرات السلوك، وتحاول تحديد حاجات، وأهدافه التي تجعله يسلك سلوكًا ما لإشباع تلك الحاجات (ما أقوم به مثيرٌ للاهتمام فيما يتعلّق باحتياجاتي، فأنا إذا محفّز)؛
- التحفيز من خلال العمليات: وتركز على أسباب اختيار سلوكٍ معيّن (أواجه سلسلة الأحداث التي قد تحفّزني، أولاً تحفّزني)؛
- التحفيز من خلال التعزيزات (بتّم مكافأتي، أو معاقبتي، أو تجاهلي حسب السلوك الذي اخترته).

في جميع الحالات الثلاث، يتم فحص التحفيز من وجهة نظرٍ فرديةٍ (ما هو صحيحٌ لفردٍ ليس صحيحًا للآخر)، ومن وجهة نظرٍ عقلانيةٍ (أقوم بتقييم وضعيتي وفقًا للمزايا، والمصالح التي أجدّها). تعدّ هذه المتطلبات مهمّةً، لأننا سنجد لاحقًا انقداً لهذه المقاربات، ونظريةً أكثر شمولاً للتحفيز في الخدمات العمومية رغم عدم دقّتها. (Proulx 2008, p. 252)

أ. نظريات المحتوى: تتضمن النظريات التالية:

- نظرية سلّم الحاجات لماسلو: تعدّ من أشهر النظريات، وأكثرها انتشارًا، حيث صنّفت الحاجات إلى خمس درجاتٍ تتخذ في ترتيبها شكل الهرم (تناي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 197)
- ينبع الاحتياج حسب "فيليب كوتلر" (Philip Kotler) "من الإحساس بالنقص، اعتبارًا لإشباع مرتبٍ بالوضع الإنساني". إنّ الاحتياجات الكثيرة التي يشعر بها الفرد ليستعلى القدر نفسه من الأهمية، كما أبرزها تصنيف ماسلو.

و يتمثل سلّم الحاجات لماسلو في:

- الحاجات الفيزيولوجية، والنفسية: وتمثّل حاجيات البقاء، والتوازن كالأكل والشرب، المبيت والتدفئة؛
- الحاجة للأمن: الأمن الفيزيقي؛ كعدم التعرّض لخطرٍ. أمنٌ اقتصادي؛ كتأمين الوظيفة؛

- الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي: القدرة على التبادل والتعبير؛
- الحاجة إلى التقدير: الاعتراف؛
- الحاجة إلى تحقيق الذات: شعور الفرد بأهميته، ويكونه نافع؛ التطوير الشخصي

(Diridollou, 2007, P.P 149-150)

لا يمكن حسب ماسلو تلبية احتياجات تحقيق الذات، والتقدير من قبل الأفراد إلا إذا تمت تلبية الاحتياجات السابقة. لذلك، ليس هناك جدوى من انتظار مشاركة الموظف فعلياً في عمله إذا كانت احتياجاته الفسيولوجية، وحاجته للأمن غير مستوفية، ولا تبعث على الرضا. ماسلو هو أول من طرح فكرة الحاجة إلى حدٍ أدنى للأجور. إن الاقتصار على العوامل الفردية للتحفيز، يعني فصل الفرد عن سياقه الاجتماعي، والاستهانة بشكلٍ خاصٍ بأهمية القيم الثقافية كمحددٍ لسلوكنا (Levy-Leboyer, 2006, pp. 81, 82). كما كان الترتيب الذي اعتمده ماسلو محلّ انتقاد، إذ يمكن للإنسان أن يفاضل بين الحاجات حسب الظروف (جولي، 2015، ص 42).

- **نظرية الحاجات الثلاث:** أدخل "ألدرفير" Alderfer تعديلاً على نظرية ماسلوحيث، اكتفى بثلاث مجموعاتٍ أساسيةٍ للحاجات فقط، تمثلت في الحاجة للبقاء، والترابط، وحاجات النمو (نتاي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 198)، وتفترض هذه النظرية أنّ الفرد مدفوعٌ لإشباع مجموعةٍ واحدةٍ أو أكثر من الحاجات.

#### - نظرية العاملين:

اكتشف هيرزبرج أنّ العوامل الداخلية أهمّ من العوامل الخارجية، بمعنى أنّنا نستمدّ دافعنا من أنفسنا -أي من حاجتنا إلى الإنجاز-، ورغم أنّ العوامل غير الجوهرية؛ كالأجور، وظروف العمل، تعزّز الرضا الوظيفي عندما تكون مواتيةً، إلا أنّها تضرّ بمستوى الرضا الوظيفي أيما إضرارٍ إذا كانت سيئةً، و لقد أدت فكرة هيرزبرج إلى ظهور مفهوم الإثراء الوظيفي الذي "يتيح للموظف فرصة النمو النفسي"، وتؤثر هذه النظرية على كيفية تنظيم أقسام الموارد البشرية للعمل وخطط التطوير الوظيفي بطريقةٍ تتيح للموظفين إمكانيةً تولّي مستوياتٍ أعلى من الاستقلالية، والمسؤولية، والسلطة مع تقدّمهم في سلّم المناصب الإدارية. (Baldoni J 2005, P P 59-60)

تتمثل القيمة المضافة التي قدّمها هيرزبرج مقارنةً بما سلو في إبراز النقطة التالية: يمكن لعوامل الوقاية أن تسبّب عدم الرضا؛ ولكن الاستجابة لهذه الاحتياجات لن تحفّز الفرد حتّى وإن كانت إيجابية، لذلك فالأمر يتعلّق بالتركيز على العوامل المحفّزة (Diridollou, 2007, p. 151).

ب. نظريّات عمليّة الدافعيّة: السّؤال الذي تستند إليه هذه النظريّات هو: ما الذي يجعل الأفراد يختارون إجراءً على آخر؟ هناك طريقتان رئيسيتان لعمليّة التحفيز:

- مكانة الاتصال من نظريّة التّوقّع: تستند هذه النظريّة على افتراض أنّ الأفراد تتبعم النتائج المتوقّعة لأفعالهم، هذه النظريّة اقترحتها العالم فروم الذي يتميّز بموقفٍ فرديّ تُجاه أدوار العمل، وإمكانية الاستمرار في اختيار تلك الأدوار، والوضع، والمتغيّرات الشّخصية للفرد، يحدّد تقييم حالة عمل الفرد الدافع لهذا العمل. هناك نوعان من الافتراضات في هذه النظريّة. (تناي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 200).

تمثّل توقّعات المتلقّي عنصرًا مركزيًا في الاتّصال، ترتكز أولاً على الفكرة التي يشكّلها المتلقّي حول المرسل، وعلى الخبرة المشتركة التي يتقاسمها، فهي -التّوقّعات- ذاتيّة، ولكنّها حاسمة. وبالتالي، كلّما اعتبر المُحاوّر فهمه لكلام الآخر من الأمور المسلّم بها، كلّما زاد تعرّض الاتّصال للخطر، في غياب تأكيد انطباعاته، فهذا يسبّب ظواهر مختلفة، مثل عدم الفهم في غياب أطرٍ مرجعيّةٍ عندما تكون الثقافة مختلفة، هذا يفسّر إساءة فهم بعض الطلبة لما أبلغ عنه الأستاذ، رغم حضورهم المحاضرات، ومراجعتهم دروسهم، وما يفسّر أيضاً العديد من الخلافات بين الزّوجين، هو المستوى العالي للتّوقّعات بينهما مقارنةً ببقية النّاس.

لذلك فإنّ الاتّصال الموضوعيّ مثبّطٌ بهذه التّوقّعات التي تنشأ عن الحالة النّفسيّة، القيم، العادات، أو الحالة الدّهنية للآخرين (Proulx 2008, p. 324). لذلك تخلق تفاعلات الأعضاء المخططة والعفوية، المقصودة وغير المقصودة، الرّسمية وغير الرّسمية، اللفظية وغير اللفظية، ثقافة المنظمة. (Keyton, 2005, p. 44) التي تبني على التفسيرات للسلوكات و الممارسات داخل بيئة العمل.

- نظريّة المساواة: فيما يخصّ موضوع المساواة، فقد توصل الباحث أدامس -Adams- إلى نظريّةٍ عامّةٍ تفسّر غياب العدالة الاجتماعيّة، وهذا عن طريق العمل المقترح من طرف العالمين جورج هومانز 1961 وبيتر بلاو Blau حيث توصلّا إلى أنّ نظريّة المساواة تقوم على افتراض أنّ استجابة الأفراد بسبب

إدراكهم لعدم المساواة، يمكن قياسها عبر نسبة ما يحصل عليه فرد من مخرجاتٍ في ضوء مدخلاته، ومقارنة ذلك بالنسبة لفردٍ آخر.

✓ المدخلات: هي الخصائص النوعية، والسمات الشخصية، كالعمر والمكانة الاجتماعية

للفرد؛

✓ المخرجات: هو ما يستلمه الفرد مقابل مدخلاته (التقود، السلطة، بيئة عملٍ مريحة...)

(الخ) (تناي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 201).

يرى فيرويدر (Fairweather, 2007, p. 220) أن كل نظريات التحفيز التي تطرقتنا إليها لها عيوبها وانتقاداتها، ومع ذلك، فهي تقدم بعض الإرشادات، حول كيفية إنشاء بيئة تحفيزية للموظفين. يتحفز أعضاء الفريق من خلال عوامل مختلفة، ولهذا السبب من المهم للغاية قضاء وقتٍ ممتعٍ معهم، والتعرف عليهم، حيث يحتاج المدير إلى فهم أعضاء فريقه من وجهة نظرٍ عملية، ومن وجهة نظرٍ إنسانية. فإذا كان عضوٌ في فريقه يعاني من مشاكل شخصية خارج مكان العمل، فمن غير المرجح أن يتم تحفيزهم في العمل بأيٍّ من العوامل التي نظرنا إليها للتو. وفي التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو، يجب تلبية الاحتياجات الأمنية للموظفين قبل أن يتمكنوا من الانتقال إلى أي شيءٍ آخر.

تسمح لنا نظريات التحفيز المذكورة أعلاه باستخلاص بعض النقاط الرئيسية:

✓ لا يوجد تحفيزٌ بدون هدفٍ؛

✓ التحفيز ليس شيئاً يمكن فرضه، والاتفاق عليه؛

✓ لا يجب الخلط بين تلبية الحاجة، والتحفيز؛

✓ التحفيز يعني أحياناً عدم إحباط العزائم، بمعنى إما أن نمارس التحفيز، أو أن نكفّ القيام بما

يخلق عدم التحفيز لدى الموظفين؛

✓ اعتبار الحوافز فردية دائماً؛

✓ يتطلب تحفيز الموظفين معرفةً جيدةً بهم، كما يمثل استثماراً في الوقت نفسه (Diridollou, 2007, p. 154-155).

## 1-8-9 مؤشرات قياس تحفيز الموظفين

يعدّ التحفيز مفهومًا يصعب قياسه داخل المؤسسة، ومع ذلك، هناك أدوات كميّة ونوعيّة تسمح بتقديره.

كما يتمّ وضع نسبٍ معيّنَةٍ بانتظامٍ والتي يمكن العثور عليها في الموازنة الاجتماعية، أو في لوحات القيادة: معدل دوران العمل، التغيّب، والحوادث والأمراض المهنية...، كما يمكن للعيوب المتعلقة بالجودة أن تكون علامةً على نقص التحفيز لدى العاملين. شرّعت بعض أقسام الموارد البشرية في إجراء مسوحاتٍ للموظّفين من أجل الكشف عن مصادر الاستياء والصّراعات المحتملة ولتقييم رضا الموظّفين. توجد العديد من الأدوات لتطوير تحفيز الموظّفين داخل المؤسسة: أسلوبٌ إداريٌّ محفّز<sup>1</sup>، وتنفيذ الابتكارات التنظيمية التي تعطي معنىً للعمل، وتعزيز الاندماج الاجتماعي، والتي تطوّر الرضا الوظيفي (Balland & Vallejo-Bouvier, 2008, p. 112)

للعلم، لا يوجد تحفيزٌ بدون هدفٍ، فموجود الأشكال الأربعة للالتزام الذي قدّمه دريدولو (Diridollou, 2007, p. 153) هو أداة تسمح لكلّ مسؤولٍ بترجمة مفهوم التحفيز، بطريقةٍ ملموسةٍ؛ أي، تحديد ما يدفع من لأجل كلّ مرؤوسٍ من مرؤوسيه، للعمل وتقديم أكثر ممّا هو مطلوبٌ منهم<sup>2</sup> تؤثر هذه الأشكال الأربعة من الالتزام على بعضها البعض، ويمكن أن تكون حاضرةً في وقتٍ واحدٍ، ولكن بدرجاتٍ متفاوتةٍ لكلّ موظّفٍ من موظّفي المؤسسة، حيث توفّر جملةً من المزايا، منها:

- تمكين الجميع من تحديد ما يدفعهم إلى العمل بشكلٍ أفضلٍ؛
- الوعي بأنّ الحافز فرديّ: ما يحفّز الرّئيس، لا يحفّز بالضرورة مرؤوسيه؛
- تحديد أهمّ الحوافز لدى الموظّفين: حتّى يكون سلوك الرّئيس أكثر ملاءمةً مع كلّ موظّفٍ، ويتمكّن من توظيف أدوات التأثير الصّحيحة.

انتظر من خلال اللامركزية في سلطة اتخاذ القرار، أو تقليل عدد المستويات الهرمية، أو تبني أسلوب الإدارة بالأهداف (Balland, Bouvier 2008, P 112)

<sup>2</sup> الإلتزام الأداتي، الإلتزام المهني، الإلتزام الإداري، الإلتزام المجتمعي

## 1-8-10 سيرورة التحفيز حسب نموذج V.I.E لـ فروم Vroom

يتعلق الأمر بفهم كيفية عمل التحفيز؛ بمعنى تحديد العملية التي ستسمح لشخص غير محفز في مكان ما بأن يكون محفزاً في مكان آخر، والعكس بالعكس.  
من أجل تحديد هذه السيرورة، يقدم فروم Vroom نموذج V.I.E الذي يتشكل من ثلاثة مفاهيم أساسية:

- التكايف *Valence*: لن يبذل أحدٌ أيَّ جهدٍ إذا كانت مخرجاته دون قيمةٍ في أعينهم،
  - الأدوات *Instrumentation*: لن يبذل أحدٌ أيَّ جهدٍ ما لم ير الصلة بين قيمة الجهد المبذول، وما يحصل عليه بالمقابل،
  - التوقع *Expectation*: لن يبذل أحدٌ جهداً لشيءٍ يشعر بأنه غير قادرٍ على القيام به. (Diridollou, 2007, pp. 155, 156)
- لفهم معنى تحفيز الموظفين يطرح فروم ثلاثة أسئلة:
- ما هي القيمة التي يمنحها الشخص للعمل المعروض عليه؟ ماذا تمثل له هذه القيمة؟ هل هي قيمة إيجابية أم سلبية؟ هل هي قيمة مجزية أم لا؟؛
  - هل العلاقة بين الجهد المطلوب، و"عائد الاستثمار" المقترح، متجلية له بوضوح؟ هل هناك تناسب، وتوافق بين الجهد المطلوب (من المهارات المعترف بها للموظف) والمكافأة؟ من المهم في هذا الصدد عدم اختزال فكرة العائد في مجرد مصلحة مالية. إن تفويض مسؤوليات جديدة، وتطوير مساحة لاستقلالية الشخص، واكتساب مهارات جديدة هي أيضاً استجابات محتملة؛
  - هل يتفق الهدف المقترح على الشخص مع مهاراته؟ هنا يكون دور المدير جدياً مهم، إن الاعتقاد باستطاعة تحقيق هدف معين هو جزء مهم من التحفيز. وبالتالي، فإن الأمر متروك للمدير لمعرفة ما سيعهد به وإلى من. إن الهدف الذي يسهل، أو يستحيل تحقيقه (غير واقعي) يشكل عاملاً لعدم التحفيز. ففي كل مرة يكلف فيها الرئيس أحد مرؤوسيه بمهمة جديدة، يجب أن تحترم هذه الأخيرة نظام V.I.E، وإلا فسيواجه مشكلة على مستوى سلوك الشخص (Ibid, p. 156).

يعني تطبيق نموذج V.I.E تمكين المؤسسة كل موظفيها من

- تولي زمام عملهم؛

- تحمّل مسؤوليات جديدة؛

- تنمية تقدير الذات (لا يوجد دافع بدون ثقة بالنفس، أو بدون صورة إيجابية عن الذات) (Ibid,p. 157)

### 1-9 الأداء الوظيفي ومحدداته

يشير أداء الموظف إلى أنشطة عمل الموظف، ومدى تنفيذ هذه الأنشطة بشكل جيد، يتألف الأداء من حدثٍ تتصوّف فيه مجموعة واحدة من الأشخاص الفاعلين في العملية بطريقة معينة لمجموعة أخرى من الأشخاص. من المناسب مواءمة الأهداف التنظيمية مع التدابير، والمهارات، ومتطلبات الكفاءة، وخطط التطوير، والنتائج المتفق على تحقيقها مع الموظف، لا يتم تقييم أداء الموظف على أساس سنوي، أو ربع سنوي فقط، ولكن في أي وقتٍ يعتبر مناسباً لمساعدة الموظفين على تحديد، واقتراح مجالات التحسين (Aka & EKE, 2018, p. 115). يُعبّر عن "الأداء" بعبارات مختلفة، منها التزام الموظف بواجبات وظيفته، الوفاء بالمهام، والالتزامات المفروضة عليه، من خلال أداء واجباته الوظيفية، مع تحمل كل المسؤوليات الموضوعة على عاتقه، في شكل واجبات وظيفية، مع مراعاة التحلي بالأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، والتقيّد بمواعيد العمل الرسمية وجدول الحضور والانصراف (موسى و فكرون ، 2020 ، ص 12).

### 1-9-1 تعريف الأداء

أول شيءٍ تجب ملاحظته هو أنّ كلمة Perform مشتقة لغويًا من الكلمة الإنجليزية (To Perform)، والتي بدورها مشتقة من الكلمة اللاتينية Performer، والتي تعني أداء مهمّة (مهديد ، 2010 ، ص 36). عزّف جمال الدين و آخرون (Jamaludin et al, 2010 in Idayanti, I. Dewa, & Putu, 2020, p. 30)، أداء العمل بأنه قدرة الأفراد على تنفيذ مهامهم بنجاح باستخدام الموارد المتاحة في العمل، وأفاد أنّ أداء الموظف يرتبط بثلاثة عوامل، وهي: بيئة مكان العمل، دوافع عمل الموظف، والقدرة على القيام بالعمل.



## 1-9-2 محددات الأداء

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدّد هذا المستوى، والتفاعل فيما بينها، وفي هذا الصدد يميّز الباحثون بين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ- **كمية الجهد المبذول (الإنتاجية):** يعبر عن مقدار الطاقة الجسدية، أو العقلية التي ينفقها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة. (محجر و لوكيا، ، 2012 ، ص 6)، وتختلف الجهود عادةً بنسبٍ ضعيفة، أو متوسطة، أو كبيرة، لذا فهي تختلف حسب المهنة، والعمل. الحالة النفسية للعامل، وطبيعة الحافز الممنوح له مقابل أداء مهمة معينة (فاضل، محمد بن أحمد، و سعدون ، 2017، ص 226)، وتكمن أهمية هذا المحدد في صلته الوثيقة بالطاقة الإنتاجية من جهة، وبين كلّ من التكاليف والمبيعات، والأرباح من جهة أخرى، حيث يتناسب الإنتاج عكسياً مع حصة الوحدة الواحدة من التكاليف الثابتة، وذلك بتوزيع إجمالي التكاليف على وحدات أكبر في حال استغلالٍ أمثل للطاقة، وبالتالي، زيادة الوحدات المنتجة، وتحقيق مرونة في الأسعار، وتلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، ولقياس كفاءة الأداء باستخدام معيار الطاقة الإنتاجية (البسكري، 2000، ص 273).

## ب- نوعية الجهد المبذول

أما بالنسبة لجودة الجهد، فنشير إلى مستوى الدقة والجودة، ومدى توافق الجهد مع مواصفات جودة محدّدة. في بعض أنواع العمل، قد لا تكون سرعة، أو كمية التنفيذ جيّدة مثل جودة، وجودة الجهد (محجر و لوكيا، 2012 ، ص 6). وترتبط نوعية الجهد المبذول بالقدرات، والمهارات التي هي خصائص شخصية تستخدم لأداء وظيفة معينة، والتي تحتاج إلى التدريب لتحسينها (فاضل، محمد بن أحمد، و سعدون ، 2017، ص 226). وعليه يتطلّب أن يتوفّر الرّؤساء والمرؤوسون على معيارٍ يحتكمون إليه عند الحاجة، إلى جانب الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل تبعاً للأهداف، والتوقعات، والقوانين، والتصميمات السابقة للإنتاج (شامي، 2009/2010، ص 72).

ت- إدراك الدور المهم: هذا هو الاتجاه الذي يشعر فيه الفرد بالحاجة إلى توجيه عمله الشاق. يؤدّي فهم أدوار، ومهام الفرد العامل إلى الإتيان، والنجاح، وتحقيق الأهداف، والغايات المرجوة، ممّا يؤدّي إلى الأداء الفعّال في العمل (فاضل، محمد بن أحمد، و سعدون ، 2017، ص 226).

وفي الصّدّد نفسه، ذهب البعض إلى اعتبار أنّ أداء الفرد هو محصّلةٌ لثلاثة عوامل هي:

**ث- القدرة:** يقصد بمصطلح القدرة جميع الأنشطة العقلية، أو الحركية، أو السلوكية التي يمكن للفرد القيام بها، سواءً كانت نتيجة التّدريب أو لا. لا يوجد حدٌ لتحفيز الأفراد على العمل الذي يحتاجونه، إلّا إذا كانت لديهم القدرات، والمهارات اللاّزمة. (بوخاري، 2017، ص 367). وتتألّف القدرة من المهارة الفنيّة اللاّزمة للعمل، والتي تمكّن من تجسيد المعرفة في شكل أداءٍ، مهارة استخدام المعرفة، ودرجة وضوح الأدوار (فاضل، محمد بن أحمد، و سعدون ، 2017، ص 226).

**ج- الوقت:** يعتبر الوقت أحد الموارد الأساسية الخمسة في مجال إدارة الأعمال، وهي: المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد الماديّة، وتكمن أهمّيته في كونه رأسمال، وليس دخلاً، وبالتالي، فهو موردٌ غير متجدّد، ولا يمكن تعويضه، وهو متناقصٌ باستمرار ، لذلك وجب استغلاله على أمثل وجهٍ (شامي، 2009/2010، ص 73).

**ح- المناخ التنظيمي:** هذا يرتبط بدرجة الاهتمام في الإدارة العليا في الأفراد الذين يعملون من خلال إيلاء الاهتمام لمخاوفهم، وتقييم أفكارهم، ومساهماتهم، ومساعدتهم على حلّ المشاكل التي يواجهونها، والاستماع إلى شكاواهم، والتعامل معهم بشكلٍ عادلٍ (بوخاري، ، ص 368). فضلاً على توفير بيئة عملٍ تتوفّر على الظروف المادية، والمعنوية للعمل في جوٍّ مريحٍ. ومن خلال ذلك، فإنّ محدّدات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتّع به من مهاراتٍ، ومعلوماتٍ، وخبراتٍ، ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظّمة التي ينتمي إليها (فاضل، محمد بن أحمد، و سعدون ، 2017، ص 227).

**خ- الإجراءات:** هي المراحل العملية الضّرورية للقيام بالمهارات المطلوبة، و يجب الاتّفاق على الطّرق، والأساليب المتّاحة، والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، ورغم أنّ المؤسّسات تنطوي على قواعد، وقوانين، ونظمٍ، وتعليماتٍ معروفةٍ، ومدوّنةٍ، وواضحةٍ، فيما يتعلّق بالإجراءات، والخطوات المتّبعة في إنجاز العمل، إلّا أنّه من الأحسن الاتّفاق بين الرّؤساء، والمرؤوسين على الإجراءات المتّبعة في إنجاز العمل، سواءً ما يتعلّق بإنجاز المعاملات، أو تسلّمها، أو تسليمها حتّى تكون الصّورة واضحةً لجميع الأطراف، وحتّى لا يؤثّر غياب أحد العاملين على سير العمل. (عبد الرزاق نصر الدين و محمد عبد العاطي ، 2019، ص 299)

وهناك من يضيف عناصر الوقت، الفعالية، والكفاءة في الأداء، فضلاً عن درجة التحكم في الوظيفة والإلمام بها.

### 1-9-3 مقاربات الأداء

يمكن أن يكون الأداء ممثلاً لجودة العمل، حدّد مورين، سافوا و بودين (Beaudin Morin, Savoie, Ndangwa, François , & Djeumene, 2007, pp. 9-13) أربعة مناهج مرتبطة بمفهوم الأداء هذا:

- أ- **المقاربة الاقتصادية:** يتمّ تحديد الأهداف، وتمثّل توقّعات الإدارة، يتمّ تشفيرها في الغالب؛
- ب- **المقاربة الاجتماعية:** تتعلّق أكثر بالبعد الإنساني للمنظمة، يجب تحقيق الأهداف الاجتماعية للتمكين من تحقيق الأهداف الاقتصادية، دمج الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية؛
- ت- **المقاربة النفسية:** يمثّل هذا النهج قدرة المنظمة على استخدام مواردها، ووسائلها، لتحقيق أهدافها دون الاضطرار إلى وضع موظفيها تحت الضغط، هذا يتطلب أن تكون المنظمة صحيّة، وأن يكون هناك تماسك معيّن داخلها، من خلال التأكد من هذا، فهي تعمل من أجل بقائها على قيد الحياة.
- ث- **المقاربة السياسية:** على عكس المقاربات السابقة التي تنطوي على فكرة أنّ المجموعة المهيمنة تفرض رؤيتها للأشياء، فإنّ هذا يتضمّن فكرة التفاوض. هنا، لكلّ ممثّل معايير الخاصة للحكم على الأداء.

### 1-10 الأداء التنظيمي

من أهم أنشطة أية شركة، مؤسسة أو منظمة "الأداء التنظيمي" الذي يُعبّر به عن مدى فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها، فلا بدّ من توقّر مؤشرات ومقاييس يتم الاعتماد عليها في الحكم على أداء المنظمة، منها المالية وغير المالية. (غسان، 2020، ص 5) ففي ظلّ عالم متحوّل، يعرف العديد من الاضطرابات التي تجاوزت السرعة إلى التسارع، أصبحت لزاماً على المؤسسات إعادة النّظر في مقاييس أدائها، بإيلاء أهمية أكبر إلى المقاييس غير المالية، لما لها من دورٍ في تحسين أداء المنظمة، والمحافظة على استقراره على المدى البعيد.

## 1-10-1 تعريف الأداء التنظيمي

ذهب المفكرون على اختلافهم في هذا المجال إلى تحديد مفاهيم مختلفة للأداء؛ يعود السبب وراء هذا التباين إلى وجود مؤشرات عديدة لقياس الأداء، تتغير بتغير طبيعة عمل المنظمة، وأهدافها، وكذا الجهة المعنية بقياسه، فمنهم من يعرفه على أنه "قدرة المنشأة على التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار" . ويُعرّف على أنه "فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد".

فيما ذهب آخرون للقول إنّه "مجموعة من العوامل الإنتاجية، والتنمية المهنية للعاملين، والنتائج المالية، والروح المعنوية للعاملين، وتخطيط للعمليات، والتخطيط الاستراتيجي" (قرمش، 2019، ص 854).

و من جملة التعاريف الأخرى نذكر:

- تعريف كل من ويلين وهنغر **Wheelen and hunger**، و روبينس وكولتر **P.Robbins & Coulter**، الذين أشاروا إلى الأداء التنظيمي على أنه النتيجة النهائية لنشاط معين، أما **Daft** فيعرفه على أنه الحصيلة النهائية لجميع أعمال المنظمة من خلال مؤشرين، وهما: مستوى التركيز، وعلاقة المنظمة بالبيئة. (تلا عاصم و عذراء ، 2017، ص137).

- وهناك من رأى أنّ الأداء التنظيمي يشير إلى قيام العاملين بالمنظمة بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة، وذلك لتحقيق وظائف الإدارة بصورة رشيدة (مخفى و بطاهر، 2016، ص 98).

كما ينوّه "عبد الرزاق وآخرون" (عبد الرزاق نصر الدين و محمد عبد العاطي ، 2019، ص 295) في هذا الصدد، إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك، وبين الإنجاز، والأداء، ذلك أنّ السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها؛ كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش. أما الإنجاز، فهو ما يبقى من أثر، أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل؛ أي أنه مُخرَج، أو نتاج، أو نتائج، كتنفيذ خدمة محددة، أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء، فهو التفاعل بين السلوك أو الإنجاز؛ أي أنه مجموع السلوك، والنتائج التي تحققت معاً، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.

من خلال ما تطرّقنا إليه في هذه التعريفات، يمكننا التوصل إلى أنّ الأداء التنظيمي هو عبارة عن الدرجة التي تعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها التنظيمية، مع تحديد السلوك الإداري لعاملها، ومدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

## 1-10-2 نماذج إدارة الأداء المتميز

نجد تصوراتٍ متعدّدةً على السّاحة الإداريّة في السّنوات الأخيرة، تحاول تحديد أهمّ عناصر الأداء المتميز، وشروط تنفيذه في المؤسسات المختلفة، وتضع الآليات التي تساعد الإدارة لتوفير الشّروط، والمقومات، والإمكانيّات اللازمة لبلوغ مستوى "إدارة الأداء المتميز"، ومن بين أهمّ النّمادج :

## أ- النّمودج الأوروبي لإدارة الأداء المتميز

يرى هذا النّمودج أنّ كفاءة القيادة التي تقوم بصياغة، وتوجيه الاستراتيجيات، والسياسات، والموارد البشرية، وإدارة العمليّات المختلفة، هي التي تحقّق التميّز في الأداء، من خدمة العملاء، وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم، كما أنّ درجة مشاركة، وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير هي المتحكّمة في تطوير، وتحسين العمليات في ذاتها. (مهديد ، 2010، ص 58)

## ب- النّمودج الأمريكي BALDRIGE

نسبة إلى مالكوم بالدريج، ويمثل أداة مهمة تستفيد منها المنظمات في عمليات التقييم الذاتي استناداً إلى جملة من المعايير والأدوات ونظم القياس التي يعتمدها هذا النّمودج كإطار عام قابل للاعتماد والتطبيق يوضح مفهوم إدارة الجودة الشاملة وهدفها وشروط تجسيدها ، ويتبنى هذا النّمودج ثلاث مجموعاتٍ من المعايير: أحدها يتعلق بتقديم نشاط منظمات الأعمال. ويتوجه الثّاني إلى المنظّمات التّعليمية، أمّا الثّالث، فيلائم المؤسسات الصّحية (نفسه، ص 60).

## ب- النّمودج الياباني لإدارة التميّز في الأداء (DEMING): تمّ تلخيص فكر ويليام ديمينغ في

السّبعينات من القرن العشرين كبديلٍ "إما أ أو ب" « a sinon b »

أ. في حالة ما إذا كان الفرد، أو المنظمة مهتمّين بالجودة، فستزيد هذه الأخيرة، وتتنخفض التكاليف.

ب. إذا اهتمّ العمّال، والمنظّمات بالتكاليف، فستستمرّ هذه الأخيرة في الارتفاع مع انخفاض الجودة،

وهو ما يحدّد بالمعادلة التّالية: (بوحفص، 2017، ص 272، 273)

$$\frac{\text{نتيجة العمل المبذول}}{\text{التكلفة الكليّة}} = \text{الجودة}$$

و تقوم مقارنة دومينغ على 14 مقترحاً لتحسين أداء المؤسسة، سبق تناوله بالتأكيد على الحصّة

الواقية التي حظي بها عنصر الاتصال، والاهتمام بالموارد البشريّ من جملة البنود الأربعة عشر.

### 1-10-3 أبعاد ومقاييس الأداء التنظيمي

من أجل قياس فعلي للأداء، تغير اهتمام المنظمات ب معايير الأداء المالية وأصبحت أبعاد التدابير غير المالية هي مركز اهتمامها، فهذه التدابير فتشمل: الفعالية الشاملة لبرامج المنظمات، جودة الخدمة، والمنتج، ورضا الزبون، والتطوع وكفاءة دورة التصنيع، أما من أبعاد الأداء التنظيمي نجد: المقاييس المركبة التي تتميز بالمرونة والشمولية، ومن بين هذه المقاييس: رضا الزبون، الكفاءة، الفعالية، الكفاءة (محمد والجوري، 2014)

و الجدول التالي يلخص أهم أبعاد الأداء:

#### الجدول رقم (2): أبعاد الأداء التنظيمي

| المعايير   | التجسيد   | البعد     |
|--|---|-----------|
| - الاقتصاد في موارد؛<br>الإنتاج كمًا، ونوعًا مقارنةً بالموارد المتاحة خلال فترة زمنية معينة      | فعل أشياء مفيدة                                     | الاقتصادي |
| - رفع الروح المعنوية للموظفين،<br>وتعبئتهم لتحقيق الأهداف؛<br>- عائد الموظفين: كمية وجودة العمل. | التقاء أهداف الموظفين مع الأهداف الاقتصادية للمنظمة | الاجتماعي |
| - جودة المنتج؛<br>- الربح المالي، وارتفاع المؤشرات المالية مقارنةً بالسنوات السابقة              | المواءمة مع البيئة                                  | النظامي   |
|  | رضا أصحاب المصالح المختلفة.                         | السياسي   |

المصدر: (مخفي و بطاهر، 2016، ص 99).

يمكننا أن نرى أن أبعاد الأداء التنظيمي تتنوع بتعدد المعاني التي يحملها مفهوم الأداء التنظيمي، ويحددها بطاهر (بطاهر و عجال، 2018، ص 82) في:

أ- **البعد الاقتصادي**: تكون المنظمة فعالةً حسب المدرسة الكلاسيكية، عندما تحقق أهدافها باستخدام أقل الموارد الممكنة؛ ويعني هذا المفهوم أن الكفاءة الاقتصادية تحقق أهداف الفعالية، والعمل وفق مبدأ الاقتصاد في الموارد.

ب- **البعد الاجتماعي:** يرى "مايو" أنّ المفهوم الأساسي لهذا البعد من الكفاءة، هو القيمة المضافة المتأبئة من نوعية القوى العاملة في المؤسسة، ويستند على مدرسة العلاقات الإنسانية، ويركّز هذا البعد على جوانب الأداء التنظيمي التي تتعلّق بالموارد البشرية.

### ت- البعد النظامي

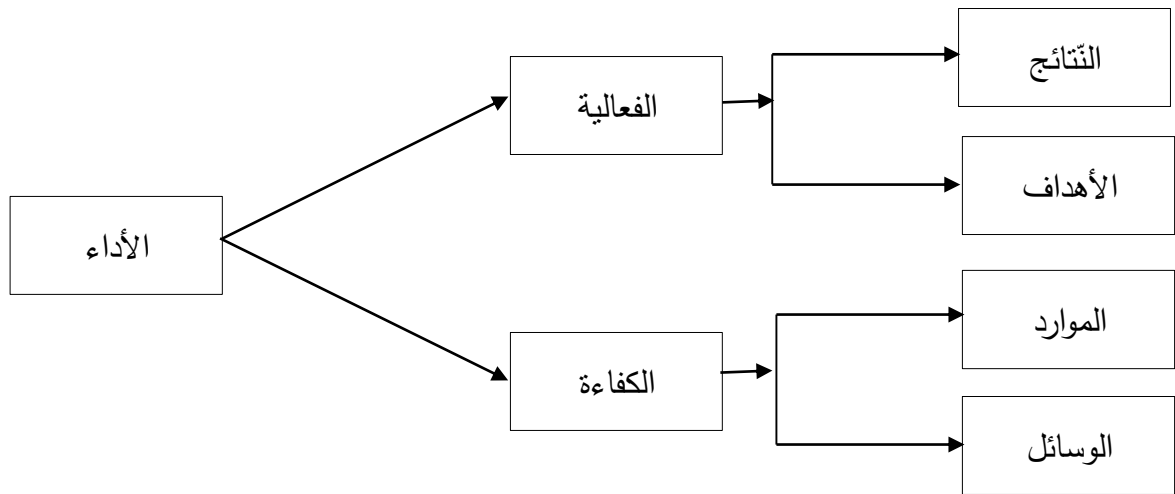
في البعد النظامي، المنظمة هي نظامٌ هدفه البقاء على قيد الحياة، أو الاستدامة، فمفهوم الاستدامة، يرتبط بمفهوم الوقت المتعلّق بحماية، وتنمية الموارد المالية، وخدمة في السوق، وجودة المنتج، أو الخدمة، تركّز هذه المعايير على العلاقات بين مكونات الشركة التي تؤثر على أدائها.

### ث- البعد السياسي

يسلّط الضوء على المكونات المتعددة التي تحكم على فعالية المنظمة، حيث تشكّل لمختلف أصحاب المصالح أحكاماً حول فعالية، وشرعية المنظمة، وتختلف معايير الكفاءة بين مكونات، بحسب المصالح، فنجد: الجهات المانحة، العملاء، ومنظمات المجتمع.

يمثّل الأداء الكلي للمنظمة محصلة تفاعل بين الكفاءة، والفعالية، بما تضمّه من أنشطة فنيّة، ووظيفية، ووظائف إدارية، وكلّ المتغيرات الداخلية، والخارجية التي تؤثر فيه.

### الشكل (4): مكونات الأداء



المصدر: (مارس، 2017، ص 392).

تغير مركز اهتمام المنظمات من معايير الأداء المالية إلى أبعاد التدبير غير المالية لقياس فعلي للأداء، وتشمل هذه التدابير: الفعالية الشاملة لبرامج المنظمات، جودة الخدمة، و المنتج، ورضا الزبون، والتطوع وكفاءة دورة التصنيع ، ومن أبعاد الأداء التنظيمي: المقاييس المركبة التي تتميز بالمرونة والشمولية ، ومن بين هذه المقاييس: رضا الزبون، الكفاءة، الفاعلية، الكفاءة (محمد والجبوري، 2014) ويحدّد المرشد (المرشد، 2019، ص ص 180، 181) مقاييس الأداء في:

أ- **الفاعلية:** للفاعلية دورٌ حيويٌّ في تقويم إنجاز المؤسسة، كما أنها تساعد على قياس مدى تحقيقها لأهدافها، وإيجاد نقاط الضعف ومواطن الخلل في المؤسسة من أجل القضاء على الأولى، وإصلاح الثانية، كما يسمح عنصر الفاعلية من متابعة مؤشر سلوك المنظمة، وجميع ممارساتها الإدارية.

ب- **الكفاءة:** التوعية والكمية هما ما تركّز عليهما الكفاءة، علاوة على استخدام حركة العمل والوقت.

و ذهبت عبير عباس إلى اعتبار أنّ الأداء التنظيمي في القطاع العام لا يتوقّف عند هذه المعايير المحدودة، بل يتجاوزها إلى أخرى ذات صلة بالأداء: كالنمو، رضا العملاء، والتكيف، ويمكن تصنيف هذه الجوانب إلى فئات أداء قائمة على العمليات، وقائمة على النتائج، حيث يشمل الأداء المستند إلى النتائج: الإنتاجية، والفاعلية؛ والكفاءة. بينما يتضمن الأداء المستند إلى العمليات: النمو، والاستجابة، والتكيف (عبير عباس ، 2021، ص 118).

#### 1-10-4 تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الموظف موضوعاً مركزياً في إدارة الموارد البشرية، إذ يخضع كلّ من الأجر، التدريب، تطوير المسار الوظيفي، وحركية الموظفين إلى التقييم بشكل خاص؛ حيث أصبح اليوم النموذج التقليدي للتقييم الفردي السنوي الذي تنفرد بإجرائه السلطة الهرمية العليا موضع تساؤل، إذ يتطلب تطوير العمل الجماعيّ النظر في طرق تقييم جماعية تضاعف مصادر المعلومات، (التقييم الذاتي، التسلسل الهرمي، المرؤوسون، زملاء العمل، العملاء وما إلى ذلك) باستخدام أدوات من نوع 360°. لا يتسع نطاق التقييم لقياس النتائج فحسب، بل أيضاً لقياس المساهمات والكفاءات والسلوكيات والإمكانيات...

غالباً ما يتمّ استكمال نظام التقييم السنوي القادم بحوارٍ دائم بين التسلسل الهرميّ والموظف، يهدف إلى تصحيح الأمور في أسرع وقت ممكن بما يتوافق بشكل أفضل مع وتيرة المشاريع المختلفة؛



لذلك يجب أن يندرج التقييم ضمن ثقافة التغذية الراجعة الجماعية والدائمة التي تُعدُّ ضرورية لفعالية الأشكال الجديدة من التنظيم، وعاملاً في تنمية الثقة بين الأشخاص (Picq, 2008, p. 340). قام العديد من الباحثين بالدعوة إلى تجاوز المعايير التقليدية للأداء التي تُعدُّ في جوهرها مقاييس مالية، تتعد بالمنظمة بوصفها كيانا مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالمتغيرات البيئية، وبأصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة. ومن أهم المقاييس المقترحة أسلوبين لتقييم الأداء نظراً للعلاقة التكاملية التي تربطهما؛ بحيث نرى أنه أصبح لزاماً على المؤسسات إذا ما أرادت الحفاظ على ريادتها - أو على الأقل بقائها - تبنّي أكثر من مقارنة لتقييم أدائها في ظل بيئة تُعرف تقلباتٍ متسارعة في جميع المجالات.

#### أ- تقييم الأداء عن طريق بطاقة الأداء المتوازن

أُعتمد أسلوب تقييم الأداء المتوازن BSC الذي طوره "كابلن ونورتن" (1992) Kaplan and Norton لقياس الأداء التنظيمي من قِبَل الكثير من الباحثين، ويعتمد على نظرية أصحاب المصلحة في الجمع بين العوامل المالية، العملاء أو السوق، والعمليات الداخلية على المدى القريب. (عبير عباس ، 2021، ص 119) مثل الأرباح السنوية أو الفصلية، كما تُقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، مع تركيزها على التحسينات الهامة في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل؛ فتحسين رضا العملاء مثلاً يعني زيادة المبيعات وزيادة الإيرادات في المستقبل. (يوسف، 2011، ص 14) كالتعلم والتنمية (عبير عباس ، 2021، ص 119)، كما تحاول أيضاً تحقيق التوازن بين أهداف الأداء الخارجية للمساهمين والعملاء، وأهداف الأداء الداخلية المتعلقة بالعمليات التشغيلية والابتكار وقدرات التعلم.

تتبع أهمية بطاقة الأداء المتوازن من محاولة الموازنة بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء على المديين القصير والطويل (يوسف، 2011، ص 14). كانت هذه الطريقة محلّ انتقاد لكونها أداة لقياس القيمة الاقتصادية الخارجية والداخلية بالدرجة الأولى، دون الأخذ بعين الاعتبار بوجهات نظر الموظفين أو الموردين أو المجتمع عن أداء المنظمة، (عبير عباس ، 2021، ص 120) على عكس تقييم الأداء وفق أسلوب 360 درجة الذي سنراه لاحقاً، يمكن تصنيف أداء المنظمة إلى نوعين: الأداء المالي، وأداء المبيعات، ونتيجة لهذا القصور في تحديد الأبعاد المشكّلة للأداء الكلي للمؤسسة؛ سعت العديد من المنظمات في السنوات الأخيرة إلى إدارة الأداء التنظيمي باستخدام طريقة

بطاقة الأداء المتوازن، التي يتم من خلالها معالجة الأداء وقياسه بأبعاد مختلفة مثل: الأداء المالي، خدمة العملاء، المسؤولية الاجتماعية (Sugiarto & Putra, 2020, p. 162) .

مما سبق نرى أنّ مفهوم الأداء يعكس نتيجة النشاطات السابقة للمنظمة. يقدم "كوهن Cohen (1994) من جانبه، تعريفاً أصلياً ومركباً لمفهوم الأداء الذي يجب أن يكون متعدد الأبعاد. يتم وصف الأساليب المختلفة التي اقترحها "كوهن" في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): أساليب تقييم الأداء

| المقاربة        | الخصائص والمؤشرات  | الفاعلون  |
|-----------------|--|---|
| الإستراتيجية    | - التوجهات الأساسية للمؤسسة<br>- ملائمة الهياكل للتوجهات   | - القادة<br>- المنافسون   |
| التنظيمية       | - ملائمة الهياكل، تقسيم المهام والإجراءات العمل مع مهام المؤسسة.   | - القادة<br>- المنافسون   |
| الاجتماعية      | - تهمين العلاقات المهنية والعمل في المؤسسة.<br>- تقييم قدرة القادة والمشرفين على تنظيم العلاقات داخل المجموعات واستباق الصراعات والحث على الانخراط في أهداف ومشاريع المنظمة ومكوناتها. | - القادة<br>- الأجراء<br>وممثلو العمال.<br>- السلطات العمومية.  |
| التكنو-إقتصادية | - فعالية سيرورة الإنتاج.<br>- تهمين القدرة على التكيف على المدى القصير والمتوسط مع التطورات البيئية السوقية والتكنولوجية.  | - القادة  |
| التسويقية       | - تهمين القدرة على تصور الاحتياجات وضغوطات السوق<br>- تهمين فعالية طرق البحث والنشاطات التجارية  | - القادة  |
| المالي          | - تهمين قدرة المؤسسة على الحفاظ على مستوى مرضي للرواتب مقارنة بإنتاجها ومبيعاتها.<br>- تهمين قدرة المؤسسة على ضمان العائد على رأس المال المتاح لها.                                    | - القادة<br>- المتبرعين<br>- الملاك،<br>المساهمين<br>والمقرضين. |

Source: (Benhalima, Youcefi , & Tagraret , 2018, p. 606)

## ب- التحفيز عن طريق إبراز مساهمة الأفراد عن طريق تقنية 360 درجة لتقييم الأداء

تمثل شهادة الآخرين على القيمة الشخصية للمساهمة مصدرًا محتملاً للتحفيز، من خلال الدراية بالفعالية الشخصية؛ ويتجلى ذلك من خلال نجاح ما يسمى بإجراءات 360<sup>1</sup> التي تنشط - من جملة تأثيرات أخرى - الأشخاص التي لم تكن تثق بها، عن طريق إرسال معلومات إيجابية أخرى عن سلوكهم وعملهم. تُظهر هذه العملية الدور المركزي لصورة الذات في عملية التحفيز (Levy-Leboyer, 2006, p. 70).

من منظور اتصالي، تتمثل الميزة الأساسية لهذا النهج في أنّ عمليات التقييم التي تنطوي على عدة مُقيمين توفر معلومات أكثر صحّة، وربما أكثر إقناعًا عند عرضها على الموظف، من شأنه تقديم وتلقي رجع صدى 360 درجة أن يوفر معلومات قيّمة على مستوى المنظمة، ويساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية مدروسة بشكل أفضل. من شأنه أيضا أن يعزز مناخًا اتصاليًا أكثر انفتاحًا في المنظمات التي تعتمد عليه، وهو أمر ضروري خاصة في الأشكال التنظيمية الجديدة (Blundel, 2004, pp. 130-132).

## 11-1 الفعالية التنظيمية

تُعدّ الفعالية في التنظيم والإنتاج من النقاط الحساسة التي ترتبط بالعمل التنظيمي وإحدى أقوى أسسه ومرتكزاته، وهي أحد المصطلحات الهامة التي اهتم بها الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى إلى اليوم، لأنّ الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة رهين بالتحديد الدقيق لدرجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها هذه المؤسسة، وبتحديد مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي وُضعت لتحقيقها. (عيواج و مالكية، 2017، ص 270).

<sup>1</sup> هي طريقة تشخيصية يتم إجراؤها داخليًا من قبل قسم الموارد البشرية بالشركة أو من قبل استشاري خارجي تشتمل على تقييم سلوك الفرد من قبل المشرف والزملاء والموظفين والمرؤوسين، وأحيانًا من العملاء.

## 1-11-1 تعريف الفعالية التنظيمية

بالعودة إلى الأدبيات الإدارية والتنظيمية، نجد أنّ الفعالية التنظيمية هي المعيار الرئيسي الذي يستند إليه في قياس التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ويتوقف تطور المؤسسة واستمرارها ونموها على تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي تمّ ضبطها داخل التنظيم في تحقيق جميع الأهداف المرجوة (مارس، 2017، ص 388 تاويريريت، 2006، ص 145). وتعتبر الفاعلية مفهوماً واسعاً يأخذ بعين الاعتبار عدداً من المتغيرات على المستوى التنظيمي وعلى مستوى الوحدات الإدارية، ويميز بين نوعين من الأهداف المنشودة: الرسمية والتشغيلية (المرشد، 2019، ص 180).

نتيجة لذلك، واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي صعوبات جمة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، لأنّ الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال لاتزال فتيّة، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف مشارب هؤلاء المهتمين بهذا الموضوع ومرجعياتهم (مارس، 2017، ص 388؛ تاويريريت، 2006، ص 145).

## أ- الأصل اللغوي للفعالية

يعود إلى الجذر الثلاثي "فَعَلَ" ومن مشتقاته "فَاعِلٌ" و "فَعَالٌ"، والفعالية مصدر صناعي اعتمده مجمع اللّغة العربية بالقاهرة لوصف الفعل بالنشاط والإيقان. ويقابل "الفعالية بالعربية كلمة "Efficacy" في المعاجم الغربية، وتُطلق هذه الصفة على كل شيء فعّال، وورد في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أنّ الروح - ويقصد بها الفعالية - هي "ذلك الشعور القوي في الإنسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغه لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء" ( لانصاري، 2019، ص 64).

## ب- مفهوم الفعالية التنظيمية اصطلاحاً

قدم الباحثون في مجال التنظيم تصورات فكرية متعددة تصف جوهر الفعالية، فمن التعاريف المعاصرة للفعالية التنظيمية نذكر ما يلي:

- يعرفها "جودمان وبينغز" Goodman & Pennings: بأنها النجاح في التعامل مع القيود التي يفرضها عليها جمهورها، وإذا كانت النتائج المحققة مُعادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة.

- أما "ميلز Miles" فيعرفها بأنها: القدرة على إشباع الحد الأدنى من رغبات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها وتطلعاتهم، وتضم هذه الأطراف: المنافسين، الموردّين، الأفراد وجماعات المصالح، الزبائن، والملاك... الخ (عيواج و مالكية، 2017، ص 271).

- ويرى "ميشال كروزيه" أنّ "الفعالية تتحقق من خلال القضاء على الروتين والتعقيد اللذين يميزان البيروقراطية، فهما يؤديان إلى انخفاض درجة الولاء وعدم إدراك الأهداف والشعور بالعزلة الاجتماعية داخل المؤسسة، كل هذه النتائج تؤثر سلبياً على فعالية المؤسسة" (ابريعم و قريوة، 2017، ص 293).

أما التعاريف النظامية فنورد منها ما يلي:

- اتفق "KATZ & KAHN" على أنّها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة، وذلك من خلال الاستخدام الرشيد لكافة الإمكانيات المتاحة في بيئة المنظمة.

- كما يعرفها "سيشور ويوثمان" "Seachore & Yuthman": من منظور العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للمنظمة من أجل الحصول على ما يتطلبه نشاطها من موارد (مالكية و عيواج، 2017، ص 271).

يستخلص (ابريعم و قريوة، 2017، ص 293) من جملة التعاريف السابقة تعريفا للفعالية التنظيمية فيما يخص البيئة الداخلية للمنظمة، حيث يصفها بأنها الاستفادة من التغذية العكسية لبرامج العمل في ضبط الموظّفين واتخاذ القرارات العقلانية المناسبة وتحقيق الرضا.

### 1-11-2 الفرق بين فعالية وكفاءة المنظمة

تتخصر الفعالية التنظيمية في قدرة المؤسسة على التطور والتكيف مع المحيط (تاويريريت ، 2006 - 2005، ص 147)، عن طريق استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المُخطّط لها، أي أنّها تهتم ببلوغ النتائج في كلتا الحالتين (مارس، 2017، ص 392). فسلسل المطاعم والمقاهي ك McDonalds و KFC و Starbucks تحقق أرباحاً خيالية مع محافظتها على نفس الجودة، بغض النظر عن الفروع المتواجدة فيه. أما الكفاءة التنظيمية فترتبط بالاستخدام الرشيد للموارد المتوفرة، وتقيس درجة تحقيق المخرجات بأقل مدخلات ممكنة (تاويريريت ، 2006 - 2005، ص 147).

## 1-11-3 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن تحديد فعالية أي منظمة باستخدام أربعة أنظمة أساسية حددها (بوشارب بولوداني وعقون، 2021، ص ص 101، 102) كما يلي:

- **النظام الاقتصادي:** وهو النظام الذي يشمل توضيح جميع الأنشطة والأدوار والوظائف والمعايير التنظيمية الفعالة التي تقوم بها عملية الإنتاج داخل المنظمة.
  - **النظام السياسي:** ويعرف على أنه الوحدات المسؤولة عن اتخاذ قرار طلب الدعم لتحويل البيئة المحيطة إلى واقع ملموس، ويعتبر النظام صالح إذا ما وُفق في إرضاء حاجات ورغبات العمال من خلال القرارات التي تتخذها المنظمة؛ هذه الصفة تجعلها أكثر فعالية من المنظمة التي لا تمثل قراراتها رغبة عمالها.
  - **النظام الرقابي:** يقصد به تلك الإجراءات التي تحفز الموظفين على الامتثال والالتزام بالأهداف التنظيمية للمنظمة.
  - **النظام البيئي:** ويتمثل هذا النظام في المحددات المتعلقة بالسكان والبيئة، فالمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على بيئتها تكون أكثر فعالية من تلك التي تقتصر على نفسها، وتفتقر إلى التوسع الطبيعي والاجتماعي.
- يلخص "السنوسي" (سنوسي، 2013، ص 150) مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:
- العامل الأول يتمثل في درجة التخصص وكيفية تقسيم العمل المعتمد في المنظمة.
  - العامل الثاني يتمثل في عدم وجود مراكز قرارات متعددة والاكتفاء بمركز واحد يتميز بوحدة السلطة.
  - العامل الثالث يتمثل في ضبط السلوك التنظيمي من خلال الالتزام باللوائح والإجراءات.
  - العامل الرابع يتمثل في توزيع السلطة وتفويضها بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
  - العامل الخامس يتمثل في التقيد بالإستراتيجية، وتتبع روتين محدد في نفس الوقت من خلال الاعتماد على المركزية واللامركزية.
  - العامل السادس والأخير يتمثل في التقيد بفلسفة نظام الضبط الذاتي عند التعامل أو عند تصحيح أخطاء المنظمة مع البيئة الخارجية .

- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

### 1-11-4 عناصر ومؤشرات فعالية التنظيم

إنّ تحديد مقاييس الفعالية التنظيمية أمر صعب بسبب طبيعتها ووجهات نظر الباحثين المختلفة في هذا المجال، ومن أهمّ مقاييس مستوى الفعالية التنظيمية نذكر الربحية، الكفاءة، والنمو (بن حمين وبن عبو، 2018، ص 83)، بالإضافة إلى الجودة، ودرجة تحقيق الأهداف، ومكانة المؤسسة في مجال النشاط، من منظور المنافسة وخصائص منتجات وخدمات التطوير (مالكية وعبواج، 2017، ص 272).

تُعتبر المؤشرات السلوكية والاقتصادية حسب "ناث نارايانان" Nath Narayanan عاملين أساسيين لا ينفصلان لتحقيق الفعالية التنظيمية. تتمثل المؤشرات الاقتصادية في: الإنتاجية، الربحية، النمو، التخطيط، النتائج، المراقبة والكفاءة، أما المؤشرات السلوكية فتظهر في صور تعبر عن مرونة العمال وسهولة الاتصال ومستوى الولاء التنظيمي وهي عديدة مثل: التغيب، دوران العمل، الدوافع، الأهداف التنظيمية، التدريب، التنمية، الرضا المهني، الاستقرار، التكيف مع المتغيرات الخارجية، قيمة الأفراد، المشاركة، والمهارات الشخصية (بن حمين وبن عبو، 2018، ص 83). يرى البعض البعد الاجتماعي للمؤسسة من خلال الصورة التي تقدمها عبر موظفيها (بوصفهم سفراء المؤسسة بالخارج) وليس فقط كأدوات إنتاج. (مالكية وعبواج، 2017، ص 272). كما تُعدّ قدرة المؤسسة على الاستمرارية عاملاً مهماً للفعالية التنظيمية؛ حيث يقول "جيزون" Jason: إنّ المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت (مصنوعة وقويدر الواحد، 2020، ص 427).

حسب "سنوسي" (سنوسي، 2013، ص 149) قدمت دراسة ميدانية عشرة متغيرات لقياس الفعالية التنظيمية المنظمة الاستشفائية، وتمثلت في: الأهداف، العلاقة مع البيئة الخارجية، القدرة على استقطاب الكفاءات، الحصول على الاحتياجات، القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وإدارتها، الترتيبات التنظيمية، التثقيف والتكامل، المرونة، التوافق الداخلي وإدارة الصراعات، الرضا الوظيفي، الأداء والإنتاجية.

وأشار "بوفلجة" إلى أنّه بالإضافة إلى العوامل المالية والإنتاجية، هناك أيضاً معايير تتعلق بالإدارة الإنسانية للمنظمة، لا سيما طبيعة القائد وكفاءته، ودرجة السماح للعمال بالتعبير عن آرائهم في عملية الإدارة،



ودرجة سيولة الاتصال، وأساليب الترقية (بوفلجة، 2015، ص 115). إضافة إلى معايير متعلقة بمرونة الهيكل التنظيمي وسلاسة خطوط الاتصال بين المستويات الهرمية بما يسمح بتقاسم المعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة والنتائج المحصلة والتوقعات المستقبلية، حيث توصل الباحثان الأمريكيان "باري وميلس" (Barry R. Armandi - Edgar. W. Mills. JR) بعد دراسة أجريها على 104 مؤسسة اقتصادية إلى وجود علاقة قوية بين هيكل المنظمة والفعالية الاقتصادية، كما أظهرت النتائج أنّ الخصائص الهيكلية تتحكم بنسبة 20% في الفعالية التنظيمية بينما تتحكم بنسبة 8% فقط في الفعالية التسييرية (العايب، 2004، صفحة 133).

### 1-11-5 أبعاد الفعالية التنظيمية حسب نموذج Cameron

حسب دراسة (بلول وحمداش، 2017، ص 357، 358) بعنوان: "الفعالية التنظيمية للجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD حسب نموذج "كاميرون" تم تحديد بشكل عام الأبعاد التي طورها كاميرون في الولايات المتحدة والتي تمثلت فيما يلي:

- رضا الطالب التعليمي، نمو الطالب الأكاديمي، المهني، والشخصي، رضا أعضاء الهيئة التدريسية عن العمل، النمو المهني للهيئة التدريسية ونوعيتها، انفتاح المنظمة وتفاعلها مع المجتمع، القدرة على استقطاب الموارد أو المصادر، والصحة التنظيمية بمفهومها الواسع.

الجدول (4): نماذج الفعالية التنظيمية ومعاييرها

| النماذج                 | المعايير الفرعية   |
|-------------------------|--|
| العلاقات الإنسانية      | تنمية الموارد البشرية رفع روحهم المعنوية، التعاون بين العاملين، إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية للموظفين. |
| النظم المفتوحة          | تحصيل الموارد، تحقيق المرونة، الاستدامة، النمو.  |
| الأهداف الرشيدة         | وضع وصياغة أهدافها، تحقيق الأهداف، التخطيط تقييم الأهداف تحقيق الكفاءة في العمل تحقيق الإنتاجية.           |
| نموذج العمليات الداخلية | إدارة المعلومات المتاحة، الاتصالات الفعالة استقرار بيئة العمل، الأعمال.                                    |

المصدر: (سيفون، 2015، ص 52)

## 1-11-6 التفسير الرياضي للفعالية (العمل المضمّن والمكلف سببان للفاعلية)

تعبّر الفعالية في أداء وظيفة عن النتيجة القصوى التي يتم الحصول عليها عن طريق إنفاق الحد الأدنى من الطاقة بتوظيف العاملين المكونين للفاعلية معاً: القوة والمسافة. تعني الفعالية: البحث عما هو أمثل.

تقاس الفعالية من خلال النتيجة التي يحققها الفعل من خلال حاصل ضرب الجهد المبذول (القوة) خلال مسافة معينة. على سبيل المثال:

القوة (10 كلغ) x المسافة (0) = 0 إذا، الفعالية صفر

المسافة (10 أميال) x القوة (0) = 0 إذا، الفعالية صفر

يجب النظر، في الأسس الموضوعية للنشاط. والتي تحددها فائدة المهام المنجزة والقيمة المضافة

لها خاصة في المهام غير الملموسة التي ليس لها وزن فيزيقي (Mougin , 2004, pp. 11, 12).

يلعب الاتصال دورَه في تقدير المجهودات التي لا تظهر آثارها من الوهلة الأولى، وفي دور المرافقة والتوجيه قصد مراقبة طريقة أداء الموظفين لعملهم بالطرق غير المباشرة التي ذكرها "دريدولو". ربما يظهر أنّ هذا الرأي يروم الرجوع إلى الفكر "التابيلوري" الميكانيكي، لكن مع ذلك لا يمكننا أن ننكر أنّ الأداء الفعال في جزء كبير منه يخضع لاعتبارات مرتبطة بالسرعة والكمية في الإنجاز مع الاقتصاد الرشيد للموارد.

## 1-12 تأصيل نظري لعلاقة الاتصال بالتحفيز والأداء

كان التواصل على مر التاريخ محورياً في الكيفية التي يُنظم بها البشر أنفسهم، ومع ذلك، لم تبدأ الدراسات الرئيسية الأولى المتعلقة خصوصاً بالاتصال التنظيمي حتى أواخر الأربعينيات. وخلال هذه الفترة، سيطرت النظرة الإيجابية والآلية للتواصل على الأساليب المنهجية لدراسة الاتصال التنظيمي، وقد كان التركيز الأساسي لهذا البحث حول "الاتصال الهابط" أو الاتصالات المتدفقة من الرؤساء إلى المرؤوسين. وتميل هذه الدراسات إلى افتراض وجهة نظر أحادية البعد للتواصل، إذ كان يُنظر إلى الاتصال التنظيمي على أنه "درجة الرضا الكلية التي يدركها الموظف عن بيئة اتصالاته الإجمالية" (McKenzie, Kelly Lynch, 2015, pp. 13, 14). ومع تطور مجال الاتصال التنظيمي، طرأ تحول على الإطار النظري ليأخذ في الاعتبار وجهة نظر متعددة الأبعاد للتواصل إذ كان يُنظر إلى سياق الاتصال على أنه حيوي لفعالية المنظمة.

وتوفر نظرية داونز وهازن المتعددة الأبعاد للتواصل التنظيمي إطاراً ممتازاً يمكن من خلاله دراسة الاتصال التنظيمي. ففي عام 1977، أجرى داونز وهازن (Downs and Hazen) دراسة حول الاتصال التنظيمي، إذ شرعوا في إثبات بأن الاتصال متعدد الأبعاد وأيضاً في فهم كيفية ارتباط أبعاد محددة للاتصال بالرضا الوظيفي. وقد عكست الدراسة تحولاً أظهر بُعداً في التركيز على الاتصال التنظيمي بصفته مؤشراً على إنتاجية العامل والأرباح، واهتماماً بالتركيز على الاتصال التنظيمي بصفته متنبئاً برضا الفرد عن المنظمة.

وأجرى داونز وهازن تحليلاً عملياً للعوامل العشرة التي تمثل غالبية التباين، ووجدوا أن ثمانية عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن التواصل، ما يثبت أن الرضا عن التواصل هو بناء متعدد الأبعاد. وقد جرى العثور على هذه العوامل المهمة: مناخ الاتصال، وردود الفعل الشخصية، والتواصل مع المشرفين، والتواصل مع المرؤوسين، والتكامل التنظيمي، وجودة الوسائط، والتواصل غير الرسمي، والمنظور التنظيمي العام (Ibid, p. 19).

ويرى داونز وهازن (Downs and Hazen, 1977 in McKenzie, Kelly Lynch, 2015, p. 5) أن هذه العملية متعددة الأبعاد، وقد أعطت دراستهما الأساسية إضافة لنظرية الاتصال التنظيمي من خلال التحقق التجريبي من صحة الفرضية القائلة بأن عوامل محددة تكوّن الاتصال التنظيمي وأن كلاً من هذه

العوامل يؤثر في النتائج التنظيمية. وتشمل العوامل التي تكوّن الاتصال التنظيمي في نموذجها ما يلي: (أ) المنظور التنظيمي العام؛ (ب) التكامل التنظيمي؛ (ج) مناخ الاتصال؛ (د) الاتصال الإشرافي؛ (هـ) الاتصال الأفقي غير الرسمي؛ (و) الاتصال المرؤوس؛ (ز) جودة الوسائط؛ (ح) الملاحظات الشخصية.

وتطرق جوهانسون و ميلر وهارمين (Johansson, Vernon D. , & Solange, 2011) إلى مقاربتين للاتصال كان لهما تأثير كبير، تركز المقاربة الأولى على نقل المعلومات أو البيانات أما الثانية فتركز على فهم المعلومات المنقولة. ومنذ عام 1980، بدأت المنظمات في الابتعاد عن الطريقة التقليدية للتواصل عبر عملية مفردة بسيطة من المرسل الذي يرسل الرسالة التي يتصرف فيها المتلقي بلا سؤال. وتسمح المنظمات الآن وتشجع الشعور بالاقتراب من التواصل حيث يكون القادة أو المديرون أو الموظفون مشاركين نشطين في عملية الاتصال بحيث يمكنهم تفسير المعلومات على نحو مختلف، ومن خلال هذا النهج يُحفّز الفهم الجماعي للرؤى والأهداف والمبادرات.

ووفقاً لبوتو (Potu)، يمكن زيادة أداء الموظف من خلال إعطاء أمثلة جيدة من القائد، وتحفيز الموظف، والاهتمام دائماً بعمله. وفي هذه العملية، تركز القيادة على هدف عمل القادة، وهي عملية يستخدم فيها القادة تأثيرهم لتخفيف هدف المنظمة لدى الموظف أو أي شخص يقودونه، لتحفيزهم على الوصول إلى هذا الغرض، والمساعدة في إنشاء عادة إنتاجية في المؤسسة. ويدعم هذا البيان نظرية التوقع، فوفقاً لفرورم وغودونو (Vroom and Gudono)، يكون الموظف متحمساً لثلاثة مبادئ رئيسة وهي أن سلوكاً معيناً سينتج أملاً معيناً (توقع النتيجة)، تلك النتيجة لها قيمة إيجابية (التكافؤ)، ويمكن تحقيق تلك النتيجة من خلال العمل (توقع العمل). وعلى نحو مختصر، تتجلى نظرية التوقع عندما يريد المرء شيئاً ويكون أمل الحصول عليه كبيراً، فيكون دافع الحصول عليه كبيراً أيضاً.

ولا تقتصر قدرة التواصل على التأثير في أداء الموظف من خلال التحفيز، ولكنه يؤثر أيضاً تأثيراً مباشراً في أداء الموظف. ويشرح تومكينز وتشيني (Tomkins and Cheney) نظرية التحكم التنظيمي كما هو مذكور بأن أرباب العمل يتواصلون في المنظمة من خلال خلق بعض السيطرة على الموظف، وتوضح هذه النظرية أن أصحاب العمل يستخدمون التواصل للتحكم في أداء الموظف، ويمكن لأي منظمة من خلال التواصل الفعال أن تحقق عملاً ناجحاً. ومن الذين يدعمون هذه الفكرة بوفي وثيل (Bovee and Thill) اللذان ذكرا بأنه في حالة جذب الانتباه بالتواصل في فريق العمل بحيث تكون

المعلومات المستلمة سريعة وفي الوقت المناسب، فسيغطي الموظف نتيجة أفضل وأداءً أمثل (Rukmana, M. Pd MM, & SE, 2018, p. 213).

أبرز تشوبانیکا وغريكو (Ciobanica and Grecu, 2014) أن مراجعة الاتصال هو سمة مهمة لتقدم الاتصال في أي منظمة. ويضم فحص الاتصال حسب مانيك و هوتاغول (Manik & Hutagaol, 2015) فحص اتصالات المنظمات بين مصدر الاتصال والمتلقين، ويؤثر تقدم الاتصال في نتائج المتلقين، ويحتاج الاتصال الحقيقي إلى استخدام السياسات بلطف. يحتاج التواصل الفعال للقادة مع العمال إلى التعاون مع اتخاذ أساس ثابت واضح (Khan, Wajidi, & Alam, 2020, p. 78). ويجب أن يكون لدى القائد تفاعل واضح وفعال مع الموظفين ويجب أن يكون منتظمًا ومستمرًا. ونجد أن قادة البلدان المتقدمة يتفاعلون مع موظفيهم وينظمون منتديات وأنشطة توفر لهم فرصًا للتفاعل المستمر (Dwumah et al., 2015, Mishra, 2015 in Khan, Wajidi, & Alam, 2020, p. 78)

وتكشف مراجعة الأدبيات المتعلقة بالاتصال التنظيمي عن تركيز مشترك حول قضايا التحكم والتنسيق من خلال التواصل المناسب، وقد طورت أبحاث الاتصال التنظيمي كثيرًا من المفاهيم المبكرة للاتصال ودوره في المنظمة. ويمكن أن يعزى الاعتراف بأهمية الاتصال في عملية الإدارة إلى عمل تشيستر بارنارد (1938) الذي أكد أن الاتصال هو قلب عملية الإدارة، وأسهمت حركة العلاقات الإنسانية في الأربعينيات إسهامًا بالغًا في الفكرة التي تفيد بأن التواصل في المنظمات يجب أن يكون عملية ذات اتجاهين، وشددت على ضرورة الاهتمام بمواقف الموظفين ورضاهم، وحفزت البحث عن مشاركة الموظف في صنع القرار والتدفق ثنائي الاتجاه للاتصال (Rajhans, 2009, p. 145).

وقد ركز البحث في خمسينيات القرن الماضي حول تأثيرات رجوع الصدى في أداء الموظفين وأبحاث المناخ الاتصالي، وكانت مشكلة تشويه الاتصال الصاعد محور الاهتمام الباحثين في الإتصال التنظيمي (Rajhans, 2009, p. 146). وقد استخدم أوديون (Odiorne) مصطلح "تدقيق الاتصال" لأول مرة سنة 1954 لوصف العملية المستخدمة في تقييم دقة تصورات الإدارة لاتصالات المرؤوسين، وطوّرت أيضًا منهجيات لتدقيق الاتصال بصفته مقارنة للأنظمة العامة لدراسة الاتصال التنظيمي.

أما في العصر الحديث، نفهم "الاتصال" على أنه أحد الأنشطة المهيمنة والأكثر أهمية في المنظمات، فالعلاقات تنمو أساسًا بالتواصل، ويستند عمل المنظمات ويقاؤها على العلاقات الفعالة بين

الأفراد والجماعات، وتُطوّر القدرات التنظيمية من خلال العمليات الاجتماعية والتواصلية إلى حد بعيد (Ibid, p. 146). ويساعد التواصل الأفراد والجماعات على تنسيق الأنشطة لتحقيق الأهداف، وهو أمر حيوي في التنشئة الاجتماعية وصنع القرار وحل المشكلات وعمليات إدارة التغيير، ويساعد أيضاً على التحفيز وبناء الثقة وخلق هوية مشتركة وتحفيز الالتزام؛ ويوفر كذلك وسيلة للأفراد للتعبير عن المشاعر ومشاركة آمالهم والاحتفال وتذكر الإنجازات. ويُعد الاتصال أمراً حيوياً لأنه الوسيلة التي يفهم من خلالها الأشخاص جماعياً أو فردياً أهداف مؤسساتهم. وللتواصل هدفان رئيسان، فهو مفيد لخلق فهم يمكن أن يحسن الإنتاجية وجودة الخدمة ونقل قرارات الإدارة والتوجيهات إلى الموظفين، وأيضاً لنقل المعلومات وإرسالها واستقبالها واستخدامها في المنظمة (Aka & EKE, 2018, p. 115).

وبحسب ماك غريغور (MC Gregor, 1960)، قد لا تقتصر طريقة تحفيز الناس على الإدارة التقليدية (نظرية X)، بل يمكنك اتباع نهج مختلف (نظرية Y) وتحقيق الشيء نفسه أو أكثر. وتنص النظرية Y المستندة إلى تكامل الأهداف الفردية والتنظيمية، على أن التزام الشخص بالهدف هو وظيفة المكافآت لتحقيقه، ويبدو بأن هذه النظرية هي النهج الصحيح الذي يتطلب الكثير من الجهود الإدارية، ولكن آثارها ستكون طويلة الأمد في المنظمات الحديثة. فحسب ما نُشر في صحيفة "صنّدي تايمز" أن الناس إذا فهموا التصور الشامل لمنظمتهم فسيكونون أكثر استعداداً للبقاء في المنظمة وأكثر حماساً لأداء المهمة التي تريد منهم أداءها. إن جعل الموظفين يستوعبون هذه الصورة لهي وظيفة مهمة ومعقدة إذ تتطلب اهتمام المديرين الممارسين. فمن المرجح أن يشعر المدير الذي يعاني ضعف مهارات الاتصال بالإحباط معظم الوقت، وأن يكون محاطاً بعدد من المرؤوسين غير السعداء وغير المنتجين (Andrews and Baird, 1989 in Rajhans, 2009, pp. 146, 147).

لقد استمر معظم علماء الاتصال في دمج الاتصالات التجارية عبر مستويات تحليل مختلفة تتراوح من المستويات الجزئية إلى المستويات الكلية للمؤسسة. ويؤكد ألبرت باندورا في نظرية المعرفة الاجتماعية (1986) وجيمس بروشاسكا (1994) في النموذج النظري العابر (Transtheoretical Model) أن السلوك العام للفرد دائماً ما يتكوّن بناءً على وجهات نظر المجتمع الأوسع والبيئة الاجتماعية، وفي هذا إشارة إلى أن التدخلات التي تهدف إلى ضمان الفعالية الاتصالية في المنظمة يجب أن تشمل دائماً الجهود جميعها التي تؤثر في التغييرات الإيجابية في البيئة التنظيمية الأكبر.

وعلى نحو مماثل، ركزت معظم دراسات الإقناع على كيفية تأثير الاتصال الفردي في السلوك العام للشخص، وقد حاول معظم الباحثين شرح الطبيعة المتغيرة المستمرة لمعظم المنظمات خاصة أنها في طور التكوّن، وسوف تطرأ عليها تحولات من خلال تفاعلات مختلفة بين المجموعات ومختلف الأنظمة، وعادة ما تحدث أهم التفاعلات التي تؤدي إلى التغيير التنظيمي الإيجابي بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية أو الجماهير وأنظمة المعاني الثقافية، وغير ذلك.

أكدت معظم الدراسات المتعلقة بالأعمال التجارية منذ الستينيات، على المعالجة المعرفية للبيانات أو المعلومات التي تؤدي إلى الإقناع، أما الدراسات الحديثة فقد أظهرت أن الاتصالات التجارية المُدارة هي أداة مهمة واستراتيجية للتعاون بغرض تحقيق النمو المنشود في الربحية والأداء (Kalogiannidis, 2020, pp. 1, 2).

## 1-13 الدراسات السابقة

### 1-13-1 الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى (زيني وغيدة، 2020): حملت عنوان: "أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصال السائدة والتحفيز، وقد لُخصت إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما العلاقة التأثيرية بين الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين بشركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بعين الدفلى؟

وقد انطلق الباحثان من فرضية تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتحفيز عند مستوى دلالة 0.05، وقد استخدمتا استبياناً يشتمل على مقياس ليكرت الثلاثي بالاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 23 لمعالجة البيانات إحصائياً، وقُسم الاستبيان إلى محاور تتناول كل منها نمطاً من أنماط الاتصال داخل المؤسسة (صاعد، نازل، أفقي) من خلال عبارات ترمي إلى معرفة التأثيرات المحتملة لكل نمط من خلال أوجه عدة، وخلصت الدراسة إلى إثبات الفرضية السابقة.

الدراسة الثانية (بلقايد وبوري، 2017): بعنوان "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران".

كشفت هذه الدراسة عن علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين من خلال دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للدهن بمدينة وهران، واستخدم الباحثان أداة الاستبيان وخلصا إلى نتائج أفادت بأن التحفيز يؤدي دوراً كبيراً في رفع أداء الموظفين، ولكن توجد عوامل أخرى يمكنها أن تؤثر في الأداء منها الجوانب الاجتماعية والشخصية والتجربة الوظيفية والانتماء الوظيفي، وأثار الباحثان إشكالية دراستهما من خلال سؤال رئيس حول تأثير التحفيز في مستوى أداء العاملين داخل المؤسسة، وقد صاغا فرضية تنبئية تجيب على هذا السؤال وأخرى تقريرية توضح وجود عناصر أو عوامل أخرى لها أهمية في أداء الموظفين. واستخدم الباحثان من أجل معرفة طبيعة هذا التأثير نموذج الانحدار الخطي البسيط، وخلصا إلى نتيجة مفادها أن التغيير في الأجر يفسر 11.28% من التغيير الحاصل في الأداء و18.14% من التغيير في المجهود ناجم عن التغيير في التكوين و18.49% من التغيير الحاصل في الأداء يرجع إلى الترقيات. وتوصل الباحثان من خلال دراستهما هذه إلى تباين العوامل التي تحكم الأداء الوظيفي من خلال اختبارات بينية بين كل عامل مع بعد الأداء، وخلصا إلى إثبات فرضية التنبئية.

الدراسة الثالثة (شنيق، 2007-2008): وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية وتسييرها، وحملت عنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً".

سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المحددات الواقعية لظاهرة الحوافز وأثرها في سلوك الفرد وارتباطها بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، وقد جمعت بين الأسلوبين النظري والتطبيقي، وأجريت في المؤسسة المينائية في سكيدة، حيث طرح الباحث في بداية دراسته عدداً من الفرضيات التي تلخص نظرتة الأولية لهذا الموضوع، وبدأ بفرضية عامة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة ومعدل الفعالية التنظيمية. وعلى إثر هذه الفرضية طُرحت ثلاث فرضيات جزئية، تنفيذ الأولى بأن الحوافز المالية تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، أما الثانية فتحمل فكرة وجود علاقة تربط بين المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الفعالية التنظيمية لتنمية الموارد البشرية والاستثمار فيها، أما الجزئية الأخيرة فتتص على وجود علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية. وبناء على طبيعة موضوع الدراسة، كان لا بد للباحث أن يعتمد المنهج الوصفي مستنداً إلى أدوات بحثية



مختلفة منها الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي وفرتها المؤسسة، وهذا بغية الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم موضوع الدراسة. وأما الأساليب التي اعتمدها الباحث في دراسته هذه فشملت الأسلوب الكمي القائم على عرض الجداول المتعلقة بكل جزئية من جزئيات الدراسة وتحديد النسب المئوية بطريقة كمية بهدف تحديد العلاقات الكمية بين مختلف مؤشرات فرضيات الدراسة، إضافة إلى أسلوب التحليل الكيفي المبني على محاولة التعليق على المعطيات الكمية وإبراز علاقتها بما جرى عرضه في الجوانب النظرية للدراسة. وقد تبنى الباحث في دراسته الميدانية ثلاثة محاور رئيسة قامت عليها الاستبيانات والإحصائيات، فكانت هذه الأخيرة جزئية تنتمي إلى أحد المحاور الخاصة، واعتماداً على مختلف البيانات التي جُمعت تمكن الباحث في الأخير من تحديد مجموعة من النقاط والنتائج التوضيحية التي توصلت إليها دراسته، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- توجد علاقة ترابطية بين معدل مشاركة الأرباح وزيادة معدل التعاون؛
  - توجد علاقة ترابطية بين معدل المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة معدلات التقدير؛
  - تؤدي اللامركزية إلى تحمل المسؤولية والالتزام بتنفيذ الواجبات المنوطة بالفرد؛
  - كلما كان العامل محققاً لذاته، زاد معدل الروح المعنوية لديه؛
  - توجد علاقة ارتباطية بين الملاءمة الوظيفية والاستقرار في العمل؛
  - كلما زاد معدل التخصص، زاد ارتباط العامل بالمؤسسة وقل التفكير في مغادرتها.
- وخلصت الدراسة إلى التأكيد على وجود ارتباط إيجابي بين الحوافز بنوعها المادي والمعنوي، والفعالية التنظيمية بأبعادها ومؤشراتها، تجعل الفرد أكثر إنتاجية وإبداعاً.

**الدراسة الرابعة (سنوسي، 2009):** نُشرت في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، وحملت عنوان "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية".

كان الهدف من هذه الدراسة التعرف إلى العوامل التي يمكن أن تؤدي للتحسين والتطوير المستمر لكفاءة أداء المنظمات بصفة خاصة والمنظمات الصحية بصفة عامة، وقد أُجريت هذه الدراسة في ثلاثة مستشفيات عمومية تابعة لولاية البويرة (مستشفى محمد بوضياف، مستشفى الأخضرية، مستشفى عين بسام)، وانطلق الباحث فيها من فرضيتين رئيسيتين تفيد الأولى بانخفاض مستوى الفعالية التنظيمية

للمستشفيات العمومية في الجزائر نتيجةً لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تناسب التحولات البيئية والمتغيرات المؤثرة في أداء المستشفيات، وأما الفرضية الثانية فنقر بعدم وجود اختلافات معنوية بين درجة رضا المستفيدين من الخدمات الصحية رغم التباين بين المستشفيات الحكومية من عدة جوانب. ومن أجل تحقيق دراسة معمقة، اعتمد الباحث على دراسة ميدانية ركزت على منهج الاستقصاء من خلال المقابلات مع مختلف الفئات التابعة للمؤسسة الاستشفائية المعنية، وبنيت الدراسة على قائمتين ضمت الأولى 222 فرداً من المسؤولين عن إدارة المستشفى وأما الثانية فاشتملت على 278 شخصاً من المستفيدين من خدماته، وقُدِّرت الاستجابة بنسبة 73.55%، ثم دُرِسَ هاتان القائمتان وجرى تحليلهما ضمن مجموعة من الاختبارات تمثلت في دراسة متغيرات عناصر قياس مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية، بحيث استُخدم 58 متغيراً كوّنت في مجملها 11 مقياساً.

وبهدف التحليل الأنسب والأشمل للبيانات المتحصل عليها نتيجة هذه الاختبارات، اعتمد الباحث مجموعة من الأساليب والطرائق الإحصائية تمثلت في استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري إضافة إلى تحليل التباين من الدرجة الأولى. وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن مختلف العوامل المؤدية إلى ارتفاع مستوى أداء المنظمات الصحية أو انخفاضه، توصل الباحث أخيراً إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط التالية:

- انخفاض المتوسط العام للرضا إلى 1.22، ما يدل على وجود فجوة كبيرة بين مستوى الإشباع الفعلي لحاجاتهم ومستوى الإشباع المطلوب، ويُعد هذا مؤشراً أيضاً على عدم نجاح المستشفيات العمومية في تحقيق مستويات الرضا المطلوبة.

- انخفاض وتدني المتوسط العام الخاص بمتوسط الرضا عن وقت أداء الخدمة، ما يشير إلى أن الرضا عن وقت أداء الخدمة لا يتلاءم مع تحقيق الفعالية التنظيمية.

- المتوسط العام للرضا عن جودة الخدمة منخفض، ما يؤكد أن الرضا عن جودة الخدمة في المستشفيات العمومية لا يتماشى مع تحقيق الفعالية التنظيمية.

تؤكد مختلف النتائج التي توصل إليها الباحث تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية التابعة لولاية البويرة.

الدراسة الخامسة (بجياوي ويحياوي، 2007): نُشرت بمجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية و كان عنوانها "دور الاتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، دراسة ميدانية"

أجريت هذه الدراسة قصد تسليط الضوء على مفهوم الاتصال ودوره في تحفيز العمال في المؤسسة الجزائرية، وتحديدًا في المدرسة الوطنية لتطبيق تقنيات النقل البري في باتنة، وقد ضمت جانبين، أحدهما نظري من خلال دراسة محوريّ الدراسة المتمثلين في التحفيز والاتصال وتحديد مفهوم كل واحد منهما ونوعه وأهميته، وأما الثاني فتطبيقي انصب التركيز فيه على عينة من 28 عاملاً موزعين في مختلف المصالح الموجودة بالمؤسسة، وكان القصد من ورائه التوصل إلى علاقة واضحة تربط الاتصال لتحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، ونظرًا لقلّة عدد الموجودين استُخدمت تقنية المسح الشامل الذي يأخذ جميع مفردات البحث بعين الاعتبار وفق منهج استقصائي اعتمد فيه على تقنيات سوسيولوجية كالملاحظة والمقابلة والاستمارة بصفتها أدوات منهجية لجمع البيانات، وانطلاقًا من هنا جرى التوصل إلى أن الإدارة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على الاجتماعات بصفتها وسيلة اتصالية مباشرة لإيصال تعليماتها الشفوية إلى العمال وذلك لما تتميز به هذه الوسيلة من مزايا معتبرة بالنظر إلى السرعة والثقة والحوار البناء، وأوضحت الدراسة أن أغلبية العمال يحضرون هذه الاجتماعات بنسبة 85.71% وهذا راجع للاهتمام الذي توليه الإدارة باقتراحاتهم، إذ أكدت الدراسة أن القرارات التي يتخذها 89.29% من العمال مع رؤسائهم تدفعهم إلى العمل بجدية أكثر وتحفزهم، وأكدت أيضًا أن تبادل المعلومات بين الأفراد له دور فعال في توطيد علاقات العمال، وهو دور الحافز المعنوي، وبيّنت أن للمشرف دور القناة الاتصالية بين الإدارة العليا والعمال، وتدفع العلاقات الطيبة 67.86% من العمال إلى الاهتمام بالعمل، ويدل هذا على دور الاتصال في تكوين الانسجام والتفاهم بين أعضاء جماعة العمل. وأكدت الدراسة أيضًا نقطة هامة، وهي أن انتشار الإشاعات داخل المؤسسة يقلل من رضا العمال عن عملهم، وهذا ما أكدته إجابات العمال بنسبة 53.57%، ما يعني أن عدم وصول المعلومات في وقتها إلى العمال يحدث فجوة بين الإدارة والموظفين. وأخيرًا وصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه كلما زاد تبادل للمعلومات بين

الموظفين والإدارة (في الاتجاهين) أو بين الموظفين أنفسهم، زاد اهتمام العامل بعمله ورضاه عنه، وهذا ما أكدته إجابات العمال بنسبة 60.71%.

واستناداً على ماسبق التوصل إليه من نتائج وتحليلات، أكد أصحاب الدراسة على دور الاتصال في تحفيز العمال داخل المؤسسة الجزائرية وذلك لما له من عائد إيجابي على التسيير الحسن وإسهامه في رفع مردودية المؤسسة.

**الدراسة السادسة (شادي ومجاهدي الطاهر، 2016):** نُشرت بمجلة أنسنة للبحوث والدراسات بعنوان "فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، حوض بركاوي بولاية ورقلة نموذجاً".

سلطت هذه الدراسة الضوء على العلاقة الارتباطية بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال في المؤسسة الصناعية، وأُجريت في مؤسسة سوناطراك بحوض بركاوي ولاية ورقلة، حيث يقدر عدد العمال 480 عاملاً من مختلف الإطارات داخل المؤسسة، وبعد تطبيق استمارة البحث الأولية والتحقق منها صار مجتمع الدراسة 460 عاملاً، وجرى فيه اختيار العينة العشوائية وتمثيلها بوحدة إحصائية قُدرت بنسبة 25% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 115 عاملاً. وانطلق الباحثان في دراستهما من فرضية رئيسة انبثقت منها ثلاث فرضيات ثانوية تفيد بوجود علاقة ارتباطية بين فعالية أنماط الاتصال التنظيمي وأداء العمال، وأيضاً وجود علاقة ارتباطية بين نمط الاتصال التنظيمي (الكتابي والشفوي والإلكتروني).

وقد سعى الباحثان لجمع البيانات والمعلومات باعتماد ثلاث أدوات بحثية، وهي الملاحظة والمقابلة والاستبيان، قصد التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وشملت ثلاثة اختبارات رئيسة حول استجابة العينة لبنود الاتصال التنظيمي (الكتابي، والشفوي، والإلكتروني) إضافة إلى اختبار حول محور الأداء الوظيفي، وقد اعتمد الباحثان أساليب إحصائية في تقديم وتحليل البيانات المتحصل عليها على الرزم الإحصائية SPSS. وبعد جمع مختلف البيانات وتحليلها، توصل الباحثان إلى وجود علاقة بين الاتصال الكتابي وانسياب المعلومات عن طريق رسائل تعتمد المؤسسة وسيلة رسمية ومفضلة لحماية المعلومات من التحريف أو التلاعب، وأكدت الدراسة وجود اتصال شفوي يُعتمد فيه على الاتصال المباشر بالمشرف لإيصال مختلف انشغالات الموظفين واقتراحاتهم قصد تفادي المشكلات المنجزة عن

سوء فهم العبارات المكتوبة. ووضحت الدراسة أيضاً وجود اتصال إلكتروني يُستخدم في إجراء المراسلات الرسمية ونقل المعلومات بين المصالح، وأما فيما يتعلق بأبعاد الاتصال والأداء الوظيفي، فقد خلص الباحثان إلى ما يلي:

- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الكتابي والأداء الوظيفي للمشرفين والمنفذين.
- وجود علاقة موجبة عالية جداً بين الاتصال الشفوي والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الإلكتروني والأداء الوظيفي للمنفذين والمشرفين.
- وجود علاقة مقبولة بين الاتصال التنظيمي الفعال والأداء الوظيفي، و ما يؤكد ذلك قيمة معاملات الارتباط الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي والكتابي والشفوي، التي تبلغ 0.62، ومن ثم تم تأكيد الفرضية العامة للدراسة التي تفيد بوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين والمشرفين.

### 1-13-2 الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى (Ramadanty & Martinus, 2016): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور في مجلة Humaniora بعنوان (الاتصال التنظيمي: الاتصال والتحفيز في بيئة العمل)

#### « Organizational communication: communication and motivation in the workplace »

سعت هذه الدراسة إلى معرفة طريقة تحفيز الاتصال للموظفين داخل المؤسسة، وتمحورت مشكلة البحث حول العلاقة بين متغيري تحفيز الموظفين مع عوامل الاتصال غير اللفظي، والاتصال الشخصي، والقيادة، والمناخ الاتصالي.

وقد جرى اعتماد منهج وصفي نوعي، وتمثلت منهجية جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة في مراجعة أدبيات حول دور الاتصال في تحفيز الموظفين من خلال المتغيرات سالفة الذكر. وخلصت الدراسة إلى أن الاتصال غير اللفظي، والاتصال الشخصي، والقيادة، والمناخ الاتصالي لهم دور هام في تحفيز الموظفين، فقد كان للاتصال غير اللفظي دور قوي إلى حد ما في هذا التأثير، وهو دور لغة الاتصال الجسدي، والاتصال الوجيهي، والاتصال بالعين.

ويرتكز الاتصال الشخصي الفعال على المستوى العالي للرضا عن المعلومات بين الإدارة والموظفين، حيث توصل الباحث إلى ضرورة انفتاح الإدارة بالشفافية فيما يخص الاتصال النازل الذي ينشأ عن معلومات القادة السلميين عن طريق الإصغاء لاتصالات الموظفين، ودعا الباحث أيضاً إلى ضرورة تبني الاتصال السلس بين المشرفين والموظفين.

وتطرق الباحث إلى نظريات عدة للتحفيز بدءاً من نظرية فروم مروراً بنظرية ماسلو للحاجات وصولاً إلى نظرية العاملين لفريدريك هيزبرغ. وقد تعرّض الباحث في دراسته إلى مجموعة من المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، مثل الاتصال الشخصي، والاتصال غير اللفظي، وكفاءة القادة في الاتصال الشخصي، والشفافية التنظيمية، والرضا الوظيفي، والدافعية للإنجاز، إضافة إلى الاتصال الصاعد والنازل ودورهما في تحفيز الموظفين، فضلاً عن الاتصال الداخلي بما يتضمنه من مناخ اتصالي الذي يشتمل على العديد من العوامل الباعثة على التحفيز كالثقة، والمشاركة في صنع القرار، والمصارحة، والانفتاح على الاتصال النازل والإصغاء والتركيز على الأداء العالي للأهداف.

وقد اعتمد الباحث، إلى جانب المراجعة الأدبية، على الملاحظة بوصفها أداة. ويمكن تقسيم هذه المنهجية إلى تقنيات عدة، فقد استخدم الباحث تقنية المذكرة (Note technique) التي تعتمد على جمع الأدبيات التي اهتمت بالموضوع من كتب ومواد مكتوبة أو اقتباسات لآراء الخبراء التي يمكن أن تعزز النظرية الأساسية للبحث.

واعتمد الباحث على نتائج خمسة باحثين، وسعى إلى وصف هدف الاتصال غير اللفظي والاتصال الشخصي والقيادة والمناخ الاتصالي وتحفيز العمال في بيئة العمل، وتصف هذه الدراسة العلاقة بين النتائج والمفاهيم النظرية فيما يخص المتغيرات السابقة.

وعرض الباحث مجموعة من أدبيات الدراسة التي تهتم بكل متغير، بذكر أهم الذين كتبوا عنها على غرار كيفن (Kevin, 2014) ونوني (Noni, 2014) وإيستر كريستينا (Esther Cristina, 2014).

فأما كيفن فيرى بوجود علاقة ارتباط معتبرة بين الاتصال غير اللفظي والتحفيز الوظيفي، وهذا يعني أنه كلما زاد الاتصال غير اللفظي، زاد معه التحفيز الوظيفي والعكس صحيح. وكشفت دراسة كيفن أيضاً أن الاتصال غير اللفظي يؤثر بطريقة إيجابية وقوية في تحفيز الموظفين في المنظمة،

وتعزز هذه النتيجة النتائج التي خلصت إليها بوجا (Buja) سنة 2009. كما يرى كيفن من خلال دراسته هذه أن الاتصال الشخصي مهم في المنظمة، ويمكن أن يساعد الاتصال غير اللفظي الموظفين في فهم المعلومة التي تصلهم ما يخلق الشعور بالراحة لديهم ويهيئ بيئة ملائمة للعمل بما يؤدي إلى تحفيز الموظفين. وكشفت نتائج هذه الدراسات أن الاتصال غير اللفظي، على غرار الاتصال الجسدي والاتصال بالوجه والاتصال بالعين، قد أضحت قناة تفاعلية أكثر تأثيراً وتحفيزاً في بيئة العمل، ويدعم الباحث النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بالنتائج التي خلصت إليها نظريات التحفيز المعروفة مثل نظرية العاملين.

وأما نوني فتوصل إلى أن الاتصال الأفقي نسبي ومتأرجح في O'coffee Club pondok Outlet جنوب جاكرتا، ما يعني أن الاتصال بين مسؤولي العلاقات العامة والمرووسين يظهر في اتجاهين متناظرين ومتوازيين. فالرسالة التي ينقلها الموظف يفهمها المرووسون في حينها، ولا يصادف فريق العمل أي مشكلة في فهم رسائل رؤسائه لأن الرسالة متوافقة مع معارف المرووسين وخبراتهم.

ويتبين من خلال البيانات الإحصائية أن الموظفين يؤدون عملهم بمسؤولية وباحترافية، وأظهروا مقدرة على إنجاز أي عمل يسند إليهم بسرعة حتى وإن لم يسبق لهم أن أدوه، وبيادرون لإنجاز المهام دون انتظار الأوامر من مسؤوليهم، وخلص غوريس (Goris, 2007) إلى أن مصلحة المنظمة تقتضي أن يفصح الموظفون عن كل ما يعرفونه بشأن المشكلات والفرص، ولكن الإفصاح عن هذه المعلومات قد يهدد الموظفين بفقدان مناصبهم أو يؤثر سلباً في مساهمهم المهني داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسات التي أجراها إيستر إلى وجود مؤشر حول الانفتاح على الاتصال النازل في معلومات يقدمها القادة بشأن التغييرات الحاصلة في سياسة المنظمة، فضلاً عن الاتصال الصاعد الذي يكون اتصالاً سلساً بين القادة والموظفين. وتوصلت الدراسة الأخيرة أيضاً إلى نتيجة مفادها أن المناخ الاتصالي يؤثر في تحفيز الموظفين في مؤسسة PT Radio Rahmat Emmanuel Ministries، حيث اتضح من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط أنه إذا زاد تغير المناخ الاتصالي بوحدة واحدة، زادت دافعية الموظفين بمقدار 1.517 وحدة، ومن هنا استنتج الباحث بأن للمناخ الاتصالي تأثيراً إيجابياً في دافعية الموظفين.

الدراسة الثانية (Rajhans, 2009): وهي مقال منشور في مجلة (Interscience Management Review) بعنوان (الاتصال التنظيمي الفعال: مفتاح لتحفيز الموظف وأدائه)

**«Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance»**

الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين الاتصال والتحفيز وتأثيرهما في أداء الموظفين، وقد ركزت الدراسة على حقيقة أن الاتصال في بيئه العمل يمكن أن يأخذ أشكالاً عدة، وأن له أثرًا دائمًا في تحفيز الموظفين. وتفترض هذه الدراسة أن الموظفين إذا كانوا يعتقدون فعالية اتصال إدارتهم فإن هذا سيقودهم إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام تجاه المنظمة ويزيد من الثقة داخل بيئة العمل. وأجريت هذه الدراسة من خلال مراجعة مفاهيمية وتحليل نقدي للأدبيات والبحوث التي تصب في أهداف الدراسة نفسها، وعملت على عدّ نتائج دراسة الاتصال التنظيمي وممارسات التحفيز في مؤسسات صناعية عدة، وعرض الباحث تأصيلًا نظريًا للكتابات الأولى حول تأثيرات الاتصال بدءًا من أعمال شيبستر برنار (Chester Bernard, 1938) بشأن أهمية الاتصال لدى المنظمة مرورًا بحركة العلاقات الإنسانية خلال 1940 التي وثقت مفهوم السيرورة ذات الاتجاهين للاتصال التنظيمي (two-way process)، والتي أكدت الاهتمام برضا الموظفين وبتجاهاتهم وحفزت البحث حول إشراك العمال في صنع القرار (الاتصال في مرحلتين، الاتصال الصاعد والنازل). وأجريت أيضًا دراسات في الخمسينيات حول تأثيرات رجع الصدى في أداء العاملين، وغيرها من الدراسات على غرار دراسات ماك غريغور 1960 وأتكينسون 1964 حول الدافعية.

وقد أجرى الباحث دراسة حالة على مؤسسة Vanaz Engineers Ltd بالهند من خلال إجراء مقابلات مع موظفي الشركة مع منحهم أوراق تسجيل الجهود الاتصالية (Communication Efforts Recording Sheets)، وقد اعتمد 10% من موظفي الشركة على هذه الأدوات باستخدام أسلوب السحب العشوائي الطبقي، وخلص الباحث من خلال هذه الدراسة إلى أن الشركة توفر كثيرًا من ممارسات الاتصال التنظيمي الفعال ما يسهم إسهامًا بالغًا في تحفيز موظفيها وزيادة أدائهم وولائهم لمنظمتهم، والتقليل من نسبة دوران العمل في المؤسسة، وتلاحم قيم المنظمة وقيم موظفيها، وفهم أهمية تحفيز الموظفين في الحفاظ على الإنتاجية لأنه في بعض الأحيان يمكن للأخطاء الاتصالية أن تقود الموظف إلى حالات من عدم الرضا.



ويرى الباحث بعد عرضه لنتائج الدراسة أن تسهيل الاتصال الفعال يسهم في تحسين دافعية الموظفين وأدائهم بطرائق عدة، مثل نشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، واكتساب علاقات في بيئة عمل تقوم على الثقة، ومكافأة الموظفين الذين يطرحون أفكارًا مفيدة سواء برسائل الشكر أو بالمال ما يحفزهم ويزيد شعورهم الجميل تجاه منظماتهم، والتحسين المستمر بالتدريب وتقييم الأداء ما يساعد الموظف في تطوره المهني الذي يزيد في الإنتاجية، والرفع من فعالية فريق العمل في ظل الأدوار الواضحة واستمرارية الاتصال في اتجاهين ما يسهم في تحفيز الموظفين وتحسين فهمهم وبناء ثققتهم.

**الدراسة الثالثة** (Mutuku & Matahooko, 2014): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور في مجلة (International Journal of Social Sciences and Project Planning Management)، وتحمل عنوان آثار الاتصال التنظيمي على تحفيز الموظفين: دراسة حالة لشبكات نوكيا "Nokia" وسيمنس "Siemens" (كينيا)

**«Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya»**

تتعلق هذه الدراسة من مسلماتها أن الاتصالات التنظيمية لم تقتصر هذه الأيام على شدة التعقيد وكثرة التنوع، بل أصبحت عاملاً مهماً في عمل المنظمات ونجاحها، فالطريقة التي تتصل بها المنظمة مع موظفيها تنعكس على معنوياتهم وتحفيزهم وأدائهم للوظيفة، إذ تشير الدراسات أن 70% من برامج التغيير تصاب بالفشل بسبب ضعف الاتصال الداخلي.

وهدفنا هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثيرات الاتصال في تحفيز الموظفين في شبكات سيمنس ونوكيا كينيا. كما سعت إلى تحديد تأثير إشراك العمال في صنع القرار في تحفيز الموظفين في شبكات نوكيا وسيمنس كينيا، ومعرفة تأثير قواعد الاتصال الفعال السبعة في تحفيز الموظفين وتقييم تأثير القنوات الاتصالية في تحفيزهم ومعرفة كيفية تأثير تقاسم المعلومات في تحفيزهم.

وقد راجع الباحثُ أدبيًا أهم الدراسات حول الاتصال والتحفيز بدءًا من نظرية x y لـ ماك غريغور ثم نظرية ماسلو للحاجات، ونظرية ألدرفر، ونظرية ماكيلاند، ونظرية العاملين لهزبرغ، وتطرق الباحث أيضًا إلى أهم النماذج الاتصالية مثل نموذج شانون وويفر وأسغود ونموذج شرام.

ويحاول الباحث بوضعه لمفاهيم الدراسة توضيح أنه كلما زاد مستوى الوقاية والقائم بالتحفيز فيما يخص الطريقة التي يتواصل بها المشرفون مع العمال خلال جلسات الإحاطة بسياسة مؤسسة التدريب أو خلال الكلام غير الرسمي، زادت مقدرة الموظفين على تطوير الأهداف، إلا أن فعالية هذه العملية تتأثر بالمهارة الاتصالية للطرفين، بمعنى إلى أي مدى يجيد الموظفون ترميز الرسائل التي يصدرها المشرفون وتفسيرها وفك شفرتها والعكس صحيح، إلى أي مدى يجيد المشرفون ترميز الرسائل التي يقدمها لهم الموظفون وتفسيرها ونشرها، وأما الإطار المفاهيمي للدراسة فيتكوّن من خمسة عناصر تتمثل في إشراك العمال في صنع القرار والقواعد السبعة للاتصال الفعال والقنوات الاتصالية وتقاسم المعلومات، أما المتغير التابع فهو تحفيز الموظفين.

وظّفت الدراسة منهجية الاستقصاء الوصفي، إذ تكون مجتمع الدراسة من 287 مبحوث، و ضم عينة الدراسة مسؤولين ساميين ومسؤولين من المستوى المتوسط وفريق الدعم من شبكات نوكيا وسيمينس مع مكاتبهم الجهوية في نيروبي، إذ استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية في انتقاء عينة لمجتمع الدراسة تضم 123 مستجوباً، واستعان الباحث بالبيانات الكمية والكيفية مستخدماً استمارة نصف موجهة، وحلل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي من خلال حساب المتوسطات والنسب المئوية إضافة إلى الإحصاء الاستدلالي باستخدام الانحدار المتعدد، واستعان الباحث في تحليله للبيانات ببرنامج SPSS نسخة 23 لمعرفة صحة الاستبيان بمعامل بيرسون وألفا كرومباخ.

وخلصت الدراسة إلى أن مشاركة المعلومات وتقاسمها لها التأثير الأكبر في تحفيز الموظفين، ويليهما إشراك الموظفين في صنع القرار ثم يأتي دور القنوات الاتصالية، أمّا قائمة المبادئ السبعة للاتصال الفعال التي تضم الوضوح، والدقة، والإيجاز، واللباقة، والملموسية، والاعتبار، والاكتمال فقد احتلت المرتبة الأخيرة في مدى التأثير في تحفيز العمال.

ويوصي صاحب الدراسة مسؤولي المؤسسات بضرورة إشراك الموظفين من كل الإطارات ليكتسوا تجربة حول تعقيد إدارة الأعمال والمؤسسات، ويتعين على الإدارة ضمان احترام قواعد الاتصال الفعال السبعة سالفة الذكر، وينبغي أن يراعي الاتصال التوقيت والوسيلة، وللهيكل التنظيمي تأثير بالغ في الاتصال.

وقدم صاحب الدراسة أيضًا مراجعة لأهم الدراسات الإمبريقية (اعتنت بها الدراسة الثالثة أيضًا) حول هذا الموضوع على غرار دراسة غامبل (Gamble) عام 2002 الذي أكد أن الاتصال هو قلب العملية الإدارية، وحركة العلاقات الإنسانية سنة 1940، وبعدها الدراسات التي اهتمت بتأثيرات الملاحظات التقييمية في أداء الموظفين والمناخ التنظيمي، وركز الاهتمام والبحث المنهجي حول مشكلة انحرافات الاتصال الصاعد مثل دراسات قنوات الاتصال العربي والمنظمات ECCO.

وتطرق الباحث إلى دراسات عدة خلصت إلى أهمية الاتصال لدى الموظفين في أي منظمة، كدراسة تروينقتون (Torrington, 1991) التي ترى بأن الاتصال يمنح الموظفين شعورًا بالانتماء والشراكة مع الموظفين العاملين في المؤسسة، وتُجرى أبحاث حول أهمية نظام الاتصال الداخلي الاستراتيجي الذي يزيد شغف الموظفين بالالتزام والتماسي مع أهداف المنظمة واستراتيجياتها. وأما فركويل (Vercueil, 2001) فقد أكد في دراسته إدراك مؤسسات عدة لعدم إمكانية فصل اتجاهات الموظفين وأدائهم، ويرتقي البحث أيضًا إلى كثير من الدراسات الأخرى على غرار دراسة زيكموند وبابين (Zikmund and Babin, 2009) ودراسة إشماني وهاريس (Elashmani and Harris, 1993).

**الدراسة الرابعة** (Kalogiannidis, 2020): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة European Journal of Business and Management Research و حملت عنوان: "تأثير الاتصال المؤسسي الفعال على أداء الموظف"

#### « Impact of Effective Business Communication on Employee Performance »

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة على 110 من موظفي مجموعة من المؤسسات البنكية في اليونان، وأثبتت الدراسة أن الاتصال فعال في أي هيئة تنظيمية ويحظى بتأثير كبير على أداء الموظفين من خلال تدفق المعلومات الجيدة من أجل تحسين أداءات الموظفين وربحية المؤسسة على المدى البعيد.

وتفترض الدراسة أن الاتصال الفعال يساعد على بناء فريق العمل في التنظيم وعليه فإنه يعزز من أداء الموظف كما يساعد هذا أيضا في التقليل من نسبة دوران العمل وعلى العكس من ذلك فإن ضعف الاتصال التنظيمي يؤثر على الثقة العامة للموظفين مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم وأدائهم في مؤسستهم. كما أن المؤسسة التي تعاني من عجز في وسائل الاتصال فإنها نادرا ما تحقق أداءا عاليا مقارنة بتلك التي تملك مستوى عاليا من الاتصال التنظيمي الفعال، ويستند الباحث في فرضيته هذه إلى الدراسة

التي أجراها توخايس Tokhais الذي أكد أن عقلانية الاتصال التنظيمي تكمن في الحفاظ على علاقة جيدة بين التنظيم ومختلف أصحاب المصالح التي من بينها الموظفون والمساهمون والشركاء وغيرهم. كما يرى الباحث أن أغلب الباحثين في التنظيمات أكدوا على أن علاقة الاتصال التنظيمي بأداء الموظفين عادة ما يتم تجاهلها وهو ما يشكل أساس هذه الدراسة ويحفز الباحث على سد الفجوة البحثية الحالية انطلاقاً من الفرضيات التالية:

-هناك علاقة دالة بين الاتصال الأفقي وأداء الموظفين؛

-هناك علاقة دالة بين الاتصال النازل وأداء الموظفين؛

-هناك علاقة دالة بين الاتصال الصاعد وأداء الموظفين.

قام الباحث بعرض تأصيل نظري لأهمّ الكتابات حول الاتصال التنظيمي بدءاً من نظرية المعرفة الاجتماعية لألبرت بندورا Albert bandura 1986 ودراسة جيمس بروشاسكا Prochaska(1994) وغيرها من دراسات الإقناع. حيث أكدت النماذج الانتقالية على أن السلوك العام للفرد يتشكل دائماً على أساس تطلعات المجتمع الأوسع والمحيط الاجتماعي، وعليه فإن هذا يؤكد أن هذه الجهود البحثية يجب أن تشمل جميع الجهود التي تؤثر على التغيرات الإيجابية في شتى المنظمات.

وعرض الباحث مراجعة إمبريقية لأهم الدراسات حول هذا الموضوع والمتمثلة في:

- دراسات الأداء الوظيفي على غرار دراسة فويرترز Fuertes الذي أشار إلى أن الأداء الوظيفي مرتبط بإنجازات كلّ موظفٍ حسب مجموعةٍ من القواعد والضوابط أو انتظارات المنظمة و الموظفين، إضافة إلى دراسة جيانق Jiang الذي يرى أن طبيعة الأداء الوظيفي تعكس الإمكانيات والقدرات لكلّ موظفٍ في المنظمة، وعليه فإن معظم الموظفين ذوي المهارات والكفاءة يبدون مستوى عالياً من الخبرة والالتزام في وظيفتهم ممّا يقود إلى مستوى عالٍ للأداء الوظيفي مقارنةً بمن يملكون خبرة ومهارة أقلّ، كما أكد معظم الدارسين أن هناك عوامل أخرى تؤثر على مستوى أداء الموظفين فيما عدا المهارات، الكفاءة، والخبرة المهنية، فالإتصال الفعّال في المنظمة يعدّ من بين أهمّ العوامل التي تؤثر على مستوى أداء الموظف وإنتاجيته. كما يؤكد فيورترز Fuertes أن الأداء الممتاز للموظف مهم في خلق خدمات ذات جودة للزبائن وربحية عالية للمنظمات، حيث تقود هذه الفوائد العائدة من الأداء الجيد للموظف إلى ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد، كما أكدت بعض الدراسات أن حماسة والتزام الموظفين تزيد تحسناً عندما يؤدي الموظفون أو القادة الآخرون في المنظمة أعمالهم بفعالية (الإدارة بالقوة)؛

استخدم الباحث تصميم دراسة مستعرضة باستخدام استبيان إلكتروني لجمع البيانات من مختلف المشاركين الذين تم انتقاؤهم من مختلف المؤسسات المالية باليونان كما استخدمت الدراسة تقنية المعاينة الاحتمالية باستخدام العينة العشوائية البسيطة واختار الباحث 110 مستجوبا. كما قام بقياس أثر الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي و وظف الباحث أرضية Survey monkey. لجمع البيانات لتصميم استبيان إلكتروني. كما استعان ببرنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة حيث استخدم تحليل الانحدار من أجل تحديد المستوى الذي تنتبأ من خلاله مختلف أشكال الاتصال مستوى أداء الموظفين في المؤسسة، وعليه تم اختيار نموذج الانحدار المتعدد الذي كان له أهمية في تقدير القيم التنبؤية المختلفة.

خلص الباحث في النهاية إلى أن الاتصال التنظيمي له تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين بالمؤسسة، كما تؤكد النتائج على أن الاهتمام بالاتصال الفعال داخل المنظمة يساعد الموظفين على تقاسم المعلومات، الأفكار أو المعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية بما يتوافق مع انتظارات الجهة المستخدمة، كما أكدت الدراسة على العلاقة الإيجابية الكبيرة بين الاتصال النازل وأداء الموظفين، وهذا ما يتفق مع النتائج التي جاءت بها الدراسات السابقة التي أكدت على أن الاتصال النازل يحسن من مستوى اتصال القيادة عبر التحديثات الروتينية في ما يخص العمليات التي تخص المنظمة. خلص الباحث إلى أن تقاسم المعرفة والمعلومات بين الرؤساء أو القادة والموظفين يقلل من حالات عدم اليقين الذي نكتنف الإدارة العليا، مما يساعد الموظفين على فهم أوضح لمختلف الأسباب التي تخرج بها القرارات المتخذة من قبل الإدارة. وأكدت دراسة الباحث أن الاتصال الصاعد يمنح الموظفين فرصة للحوار حول تظلماتهم، مساهم المهني وحول بعض القضايا الشائكة مع الرؤساء مما يساهم في تحفيز الموظفين على الالتزام الوظيفي، وهذا ما يتفق مع النتائج التي خلص إليها توخايس Tokhais.

وفي الاخير استنتج الباحث أن الاتصال التنظيمي الفعال والواضح يساعد على تحسين الانتاجية والتعاون بين الموظفين مما يشجع فريق العمل على تحسين أدائهم الوظيفي، ويدعو الباحث المنظمات إلى الحفاظ على تدفق المعلومات داخل المؤسسة من أجل تحسين أداءات الموظف وربحية المؤسسة على المدى البعيد.

الدراسة الخامسة (Khan, Wajidi, & Alam, 2020) : و هي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة Journal of Business & Economics و حملت عنوان : " آثار الاتصال على تحفيز الموظفين: دراسة بالشركة الحكومية للنفط في باكستان"

« **Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company** »

سعت هذه الدراسة إلى تحليل نتائج الاتصال على تحفيز العمال في منظمات القطاع العام وكشفت هذه الورقة البحثية العلاقة بين الاتصال الفعال وتحفيز الموظفين في بيئة العمل كما ركزت على الطريقة التي يمكن بها للاتصال الفعال وسلوكيات القادة أن تحسّن من دافعية العمال في بيئة العمل. واعتمد الباحث على الاسلوب الكمي باختيار عينة من 340 يعملون في كراشي لمؤسسة حكومية، واستخدم الباحث التحليل العاملي التوكيدي CFA . وتم اختبار العلاقة باستخدام معادلات النمذجة البنائية SEM. وكشفت الدراسة عن تأثير إيجابي دال إحصائياً للفعالية الاتصالية على تحفيز الموظفين. استند الباحث إلى تاصيل نظري للمفاهيم الأساسية للدراسة (الاتصال و التحفيز ) على غرار المفهوم الذي أنتت به تشيوبانيكا و قريكو (2014) Ciobanica and Grecu حول مراجعة الإتصال Communication check الذي يعدّ خاصيّة مميزة للارتقاء بالاتصال في أي تنظيم. و تشمل هذه المراجعة على تشخيص اتصالات المؤسسة و التي من بينها : مصدر الاتصال و المتلقين (spectators)، و حسب مانيك و هوتاقول Manik and Hotagoal يؤثر الاتصال المتقدم على ردود المتلقين كما يحتاج الاتصال الحقيقي حسن التعامل في استخدام السياسات، وعرض الباحث خلاصاتٍ بحثيةٍ لمجموعةٍ من الدارسين حول أهمية الإصغاء إلى احتياجات الموظفين و أهمية ردود فعل هؤلاء بالنسبة للمدراء في تشكيل الاستجابة المناسبة لمتطلباتهم، إضافة إلى الدراسات التي أكّدت على أهمية مشاركة المدراء في الأحداث الاتصالية (2012) Romana، كما أكّد تونابا (2013) Tonapa أن تأثير الاتصال ينعكس على سلوك الفرد، أداءه و دافعيته للعمل.

و بعد استجواب عينةٍ مكونةٍ من 340 مفردة باستخدام أداة الاستبيان وُزعت على جميع المستويات في المؤسسة، و بعد قياس معامل الثبات باستخدام معامل الفاكرومباخ لمقياس التحفيز الخارجي و الداخلي، و بالإعتماد على مخرجات تحليل معادلات النمذجة البنائية بواسطة برنامج اموس AMOS، خلص الباحث إلى أن الاتصال له تأثير مهمّ على عناصر التحفيز، الطاقة والدينامية، والتحفيز الداخلي.

الدّراسة السادسة (Eğriboyun, 2017): و هي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة Scientific & Academic Publishing و حملت عنوان : " التصوّرات حول مهارات الاتصال والدافعية الوظيفية: دراسة حالة"

« The perceptions about communication skills and job motivation: A case study »

هدفت هذه الدراسة التي قامت بها فرقة بحثية إلى الكشف عن تصوّرات المهارات الاتصالية والتحفيز الوظيفي حيث تمّ استخدام العينة الغرضية ل 300 متطوّع من الإداريين (135) والموظفين (165) العاملين بمؤسّساتٍ عموميةٍ وخاصةً بأنقرة، إزمير و بولو بتركيا، وقد توصلت فرقة البحث من خلال دراستهم إلى أن هناك علاقة دالة عند مستوى معنوية 01 بين مهارات الاتصال المعرفي (الذهني) Congnitive Communication، الاتصال السلوكي، التحفيز الوظيفي، التحفيز الداخلي، التحفيز الخارجي.

وتوصّلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة بين الاتصال الوجداني والتحفيز الوظيفي بأبعاده الفرعية، وحسب نموذج الانحدار المحدّد أكّدت القيم أنّ التصورات حول الاتصال الوجداني أثرت على التحفيز الوظيفي أكثر من بقية المتغيرات حيث قام أصحاب الدراسة بتفسير تصوّرات كل من الإداريين والموظفين.

وبعد عرض الباحث لأهم الأدبيات التي تناولت متغيرات دراسته والفجوة البحثية التي أثارت موضوعه قام بعرض إطاره المفاهيمي المنبثق من العلاقات التي تحكم المتغيرات سألفة الذكر باعتماد أسلوب التصنيف العلائقي Relational screening model، حيث قام بالتعبير عن العلاقات المفاهيمية التي تحكم المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة من خلال نموذج سببي، كما تمّ تحليل هذه العلاقات من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، حيث قام بصياغة تلك العلاقات في شكل معادلة رياضية كما يلي:

التحفيز الوظيفي (ي) = القيمة الثابتة أ + تأثير الاتصال المعرفي ب \* تصور الاتصال المعرفي س1  
+ تأثير الاتصال الوجداني ص \* تصور الاتصال الوجداني س2 + تأثير الاتصال السلوكي د \*  
تصور الاتصال السلوكي س3

وقام الباحث باستخدام استمارة اتجاهات اختبار صدقها وثباتها بغية تحليل العامل الاستكشافي EFA وتحليل العامل التوكيدي CFA للمقياس المصمّم. وقد تمّ تقسيم الاستبيان إلى قسمين، قسم خصّص لجرد المهارات الاتصالية CSI، بالاعتماد على المقياس الذي صمّمه إرسالني و باكي Ersalni and baci

(1998)، وقسم خصص لمقياس التحفيز الوظيفي JMD بالاستناد إلى المقياس الذي اعتمده دوندار Dündar، أوزونكو Özutku، و تاشبينار (2007) Taşpinar بدمج المقاييس الذي صممها مونتاز Mottaz (1988)، و بريسلين (2007) Brislin و مهاني Mahaney و ليدير Lederer (2006) في بحوثهم. استعان أصحاب الدراسة ببرنامج SPSS 24,0 من أجل قياس قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات باستخدام معامل سبيرمان Spearman و شابيرو ويلك Shapiro-wilk لحساب التوزيع الطبيعي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يقرّ إداريو وموظفو المؤسسات المدروسة بأن المهارات الاتصالية بأبعاده الفرعية (المعرفية، الوجدانية، السلوكية) حاضرة أحيانا عند ممارستهم لعملهم كما يدركون غالبا التحفيز الوظيفي وأبعاده الفرعية (الداخلي والخارجي) ؛
- كان تصور الإداريين أكبر من تصوّر الموظفين فيما يتعلق بمهارات الاتصال، التحفيز الوظيفي وأبعاده الفرعية. كما غلب التحفيز الداخلي على الخارجي عند الفئتين؛
- هناك علاقة دالة عند مستوى معنوية 0.1، بين المهارات الاتصالية وبقية المتغيرات (التحفيز الوظيفي، التحفيز الداخلي والخارجي) ، وبين الاتصال السلوكي والاتصال المعرفي وبقية المتغيرات. نظرا لوجود علاقة دالة بين الاتصال الوجداني والتحفيز الوظيفي بأبعاده الفرعية قام أصحاب الدراسة بشرح تحليل الانحدار للتحفيز الوظيفي والمهارات الاتصالية المؤثرة فيه. حسب نموذج الانحدار الخطي البسيط الذي سطره أصحاب الدراسة تؤكد أن التصورات حول الاتصال المعرفي لدى الإداريين والموظفين لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين. وخلال مناقشتهم لنتائج دراستهم استعرض أصحاب الدراسة مجموعة من الدراسات التي تدعم النتائج المتوصل إليها.

الدراسة السابعة (Byakutaga, Kasande, Oonyu, & Kasenene, 2016): و هي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة International journal of education and research و حملت عنوان: " طرق الاتصال اللفظي وغير اللفظي كارتباطات بالأداء الوظيفي للموظف"

« Verbal and Non-verbal Communication Methods as Correlates of Employee Job Performance »



بحثت هذه الدراسة عن علاقة الاتصال اللفظي وغير اللفظي بالأداء الوظيفي للفريق الأكاديمي لمدارس معلمي الطور الابتدائي PTCs بوسط أوغندا وحفز إنجاز هذه الدراسة الأداء المتدهور للفريق الأكاديمي في عديد المدارس بالبلد رغم مجهودات الحكومة في تدريبهم وتحفيزهم حسب رأي صاحب الدراسة.

وظفت الدراسة أسلوب المسح العيني الارتباطي المستعرض correlational cross-sectional sample survey، حيث قام أصحاب الدراسة بجمع بياناتٍ كمية وكمية من 120 مستجوباً تمثلوا في خمس مدرّاء عامّين، 7 نائب مدير، 13 رئيس قسم، 95 عضواً من الفريق الأكاديمي. و بغية الحصول على البيانات اللازمة تمّ استخدام استمارة استبيان ومقابلات، ولأجل تحليل هذه البيانات تم الاعتماد على تقنيات الإحصاء الوصفي والاستدلالي إضافة إلى تحليل المحتوى.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ضعيفة بين تقنيات الاتصال اللفظي وأداء الفريق الأكاديمي في حين أبانت تقنيات الاتصال غير اللفظي عن علاقة دالة إحصائية مع أداء الفريق الأكاديمي. وخلص الباحثان إلى أن نوع الطرق الاتصالية التي يوظفها القادة والإداريون مع فريق العمل له تأثير على الكيفية التي يؤدي من خلالها الموظفون عملهم بصرف النظر عن عوامل التأثير الأخرى. وتبنى الباحثان نظرية ثراء الوسائط Media Richness Theory MRT التي أتى بها دافت Daft ولنجل Lengel سنة 1984 والتي حسنها فيما بعد أولسون سنة 2000. استخدمت هذه النظرية لتصنيف وتقييم ثراء بعض طرق الاتصال كالمكالمات الهاتفية، المؤتمرات عبر الفيديو، الوثائق المكتوبة، الاتصال الوجيه والايمل، وحسب هذه النظرية فإن أداء الموظفين يتعزز كلما اختار فريق العمل الوسيلة أو الطريقة الأثرى لإنجاز المهام العويصة والمبهمة.

وقد قارب الباحثان موضوع دراستهما من خلال البراديغم الوضعي مع لمسة لعناصر المقاربة التفسيرية من أجل فهم أعمق للقضايا المدروسة. ولاختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون وخلصا إلى:

- لا توجد علاقة دالة إحصائية بين طرق الاتصال اللفظي وأداء الفريق الأكاديمي مما يعني أنه كلما زاد استخدام طرق الاتصال اللفظي كلما ضعف أداء الفريق الأكاديمي؛

-هناك علاقة دالة إحصائية بين طرق الاتصال غير اللفظي والأداء الوظيفي لفريق العمل، وبيّنت العلاقة وجود ارتباط قوي ( $r= .998$ ) عند القيمة الاحتمالية ( $P\text{-Value} < .000$ ) أقل من القيمة الحرجة ل  $P (.05)$  وأفضت هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد استخدام طرق الاتصال غير اللفظي كلما زاد تحسن الأداء الوظيفي للفريق الأكاديمي.

**الدراسة الثامنة** (Sugiarto & Putra, 2020): وهي دراسة جاءت على شكل مقال منشور بمجلة International Journal of Research in Business and Social Science وحملت عنوان: "دور مناخ الاتصال في أداء PT. موظفو Lazada Express Bandung المحفزين للعمل كمتغير متداخل"  
**« The role of communication climate on the performance of PT. Lazada Express Bandung employees with work motivation as an intervening variable»**

وهي دراسة استكشافية سعت من خلال أسلوب تحليل المسار السببي Path Analysis إلى تحليل تأثير المناخ الاتصالي على التحفيز، وكذا تحليل تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي وتأثير المناخ الاتصالي على الأداء الوظيفي الناتج عن التحفيز، واستخدمت هذه الدراسة منهج التحليل الوصفي بالاستعانة ببرنامج SPSS 25 و Smart PLS، هذا الأخير الذي وظف لحساب معامل التحديد R square و T test لتحديد طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات. وتمثلت وحدة التحليل في مجموعة من العاملين بالمؤسسة المذكورة بلغ عددهم 52 عاملاً، حيث استخدم الباحث العينة الطبقية. وأظهرت النتائج أن المناخ الاتصالي يؤثر على تحفيز الموظفين بحجم تأثير بلغ 79.6٪، كما يؤثر التحفيز على الأداء الوظيفي في حين لا يتوسط التحفيز علاقة التأثير بين المناخ الاتصالي والأداء الوظيفي (بمعنى أن المناخ الاتصالي يؤثر على الأداء الوظيفي بغض النظر عن كون الموظفين محفزين أم لا).

وبُغية التركيز عما هو متوقع من العوامل المؤثرة على الأداء، قام الباحثان بإجراء مقابلات مع موظفي قسم الموارد البشرية للمؤسسة المدروسة بُغية الحصول على نتائج تجيب عن تساؤلات الدراسة. قام الباحثان من خلال النتائج المتحصل عليها بعرض ترتيب العوامل المؤثرة على أداء الموظفين، حيث مثّل الاتصال المرتبة الثالثة بنسبة 20٪ من بين خمسة عوامل مثل عامل التحفيز (30٪) والرضا الوظيفي (25٪) والتدريب والتطوير (15٪).

على غرار الدراسات السابقة، قام الباحثان بعرض آراء الباحثين والدارسين حول تأثير الاتصال على تحفيز الموظفين كدراسة نيفز Neves وايزنبرغر Eisenberger (2012) حول تأثير الاتصال غير اللفظي والاتصال الشخصي للقادة والمناخ الاتصالي على تحفيز الموظفين، ودراسة شونوبي واكينتارو Shonubi and Akintaro (2016) حول الاتصال الجسدي والوفاهي والأسس التي يرتكز عليها الاتصال القيادي، والتي منها مستوى الرضا عن المعلومات بين الإدارة والموظفين، إضافة إلى مفهوم الشفافية في الاتصال والذي يمكن قياسه من خلال وجود تطور سلس للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

كما عرض الباحثان مجموعة من آراء الدارسين التي تصب حول فهم آلية تأثير الإتصال على الأداء من خلال التحفيز كمتغير دخيل، إذ يرى شوراج ولاكي Shoraj and Llaci أن الاتصال الجيد في بيئة العمل يؤثر على دافعية العمال مما يعني أن التحفيز العالي يتحقق في ظل توظيف اتصال فعال بالمنظمة، حيث يسهل التحفيز العالي على المنظمة تحقيق أداء تنظيمي جيد.

وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

- **تأثير المناخ الإتصالي على التحفيز:** عبر قيمة معامل الارتباط 0.517584 عن علاقة إيجابية قوية تقضي إلى أنه كلما كان المناخ الاتصال جيد زادت درجة تحفيز الموظفين، حيث بينت النتائج وجود ثقة عالية بين الموظفين والقيادة والعكس صحيح.

- **تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي:** هناك علاقة ارتباط إيجابي بين المتغيرين عند قيمة 0.402256 مما يعني أن التحفيز يؤثر على الأداء الوظيفي، ما يدفع الموظفين إلى التحسين أكثر من آدائهم. وتتفق هذه النتائج مع ما توصل إليه ستيللا Stella وبورتون Bruton .

- **تأثير المناخ الاتصالي على الأداء من خلال التحفيز:** عبرت النتائج عن وجود ارتباط إيجابي قوي بين المتغيرين، بيد أن مقارنة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بينت أن تأثير المناخ الاتصالي على الأداء (0.517) كان أكبر من تأثير المناخ الاتصالي على الأداء (0.353) عبر التحفيز كمتغير دخيل. ويبرر الباحثان عدم توسط التحفيز العلاقة بين المتغيرين السابقين بإدراك الموظفين لأهمية المهام والالتزامات التي حملوها على عاتقهم، وعليه تتناقض هذه النتيجة مع ما توصل إليه شوراج ولاكي Shoraj and Llaci.

الدراسة التاسعة (Rukmana, M. Pd MM, & SE, 2018): وهي دراسة جاءت في شكل ورقة بحثية في إطار فعالية الملتقى الدولي للبحث في الإقتصاديات والأعمال في طبعته الأولى (1st IRCEB)، من تنظيم KnE Social Sciences، وحملت عنوان: "تأثير اتصال المنظمة على أداء الموظف من خلال الدافع الوظيفي للموظف في Pt. وحدة بوتري باندا Ii Tulungagung، شرق جاوا، إندونيسيا " « **The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia**»

ترمي هذه الدراسة إلى وصف ظروف الاتصال التنظيمي وتحفيز الموظفين وآدائهم في مؤسسة Putri Panda. Unit 2 Tulungagung حيث هدفت إلى معرفة التأثير المباشر وغير المباشر للاتصال التنظيمي على أداء الموظفين من خلال التحفيز. واستخدمت هذه الدراسة أداة الإستبيان والمقابلة والملاحظة حيث اعتمد البحث على العينة الطبقية جميع موظفي المؤسسة والتي بلغ عدد مفرداتها 72 مستجوبا.

اعتمد الباحث على أسلوب المسار السببي في تحليل متغيرات الدراسة، وانبثقت مشكلة الدراسة إلى الأفق أكثر بعد المقابلة التي أجراها الباحث مع مالك الشركة الذي كشف عن وجود مشكل فيما يخص الأداء الوظيفي للمصنع على مستوى الوحدة الثانية، والذي كشف أن مردود الإنتاج لهذه الوحدة لا يبلغ الهدف المسطر من طرف الشركة أحيانا (نسبة تحقيق الأهداف 90%). ولا ينكر الباحث وجود عوامل عديدة يمكنها أن تؤثر على أداء المنظمة كقدرة الأجهزة والموارد وظروف المحيط الداخلية والخارجية إضافة إلى مستوى العمال. وكشف الباحث من خلال مقابلاته مع المسؤول الأول للشركة معنى الاتصال الضعيف بين المشرفين، مشرفي فريق الإنتاج وموظفي فريق الإنتاج حيث كان هناك العديد من الأخطاء فيما يتعلق بتلقي الأوامر والمعلومات، مما أدى إلى علاقة سيئة بين الطرفين. وعرض الباحث مجموعة من العوامل التي تسببت في هذا المشكل ومن بينها المزاج الصعب للمشرفين وعدد الموظفين الجدد الذين لم يفهموا جيدا اللغة المستخدمة في المنظمة وغيرها.

أثرت كل هذه العوامل على انخفاض دافعية الموظفين التي بدورها أثرت على آدائهم الوظيفي الذي كان تحت المتوقع، وانطلق الباحث من أربع فرضيات مفادها:

- أن الاتصال التنظيمي له تأثير مباشر على دافعية العمال في المؤسسة المذكورة؛

- أن الاتصال التنظيمي له تأثير غير مباشر على آدائهم الوظيفي؛
  - للتحفيز الوظيفي تأثير مباشر وإيجابي على أداء الموظفين؛
  - للاتصال التنظيمي تأثير إيجابي على أداء الموظفين من خلال التحفيز الوظيفي.
- وقام الباحث بعرض نموذج دراسته على شكل معادلتين انحدار تشتمل على المتغيرات المتضمنة في المسار السببي، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:
- بلغ متوسط وصف ظروف الاتصال التنظيمي 4.18 مما يعني أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة واضح؛
  - بلغ متوسط وصف دافعية العمال في المؤسسة 4.66 مما يعبر عن وجود تحفيز وظيفي عال في المؤسسة؛
  - بلغ متوسط الأداء الوظيفي 4.39 وهو متوسط عال يعبر عن الأداء العالي لموظفي المؤسسة محل الدراسة.
- أما النتائج المتوصل إليها فيما يخص نموذج الانحدار الخاص بالمسار السببي وبالاعتماد على برنامج SPSS نسخة 16 فقد خلص الباحث إلى:
- تأثير الاتصال التنظيمي على التحفيز الوظيفي بنسبه 52.3% في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى، كما كشفت قيمة معامل بيتا على علاقة إيجابية بلغت 0.723؛
  - بلغ تأثير الاتصال التنظيمي والتحفيز الوظيفي على أداء الموظفين 54,4 عند قيمة معامل التحديد R square 0.544؛
  - هناك تأثير إيجابي مباشر بلغ 0.271 للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال التحفيز، وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصل إليه سوقيراتو وبوترا (2020) Sugirato and Putra؛
  - وقام الباحث بمناقشة نتائج دراسته بناء على المقابلات التي أجراها مع موظفي المؤسسة وخلص إلى:
  - يعاني موظفو المؤسسة من الرسائل غير الواضحة الصادرة عن المسؤولين نظرا لكونها مقتضبة مع استحالة نقل هذا الانشغال لرؤسائه؛
  - يولي موظفو المؤسسة أهمية كبيرة للتحفيز عن طريق العوامل الداخلية حيث يبدون تحفيزا أكبر عندما يكون أملهم كبير في الحصول على نتائج جيدة في عملهم ومكافأتهم عليها؛

- أكد بعض الموظفين أن العوامل التي تضر بظروف تحفيزهم هي العلاقة السيئة بينهم وبين رؤسائهم والتي من بينها سوء الاتصال، ويأتي هذا الاضطراب من الضغط المتولد عن المزاج الصعب للرؤساء فيما يخص الاتصال؛

- يبدي الموظفون أداءً عاليًا جدًا فيما يخص كمية ونوعية العمل والسرعة المطلوبة للإنجاز التي يحددها الرؤساء.

قام الباحث بعرض نتائج دراسته على ضوء نتائج آراء بعض الباحثين والدارسين وبناءً على الفروض التي خرجت بها بعض النظريات كـنظرية الاتصال التنظيمي لـ وايك Weick التي ترى أن الوظيفة الأساسية للاتصال تكمن في التقليل من المراوغة والتغليب في البيئة الرقمية للمؤسسة حيث يفضي هذا التغليب إلى مزيد من التأويلات حول حدث ما، ونظرية الرقابة Control theory لـ شيني Cheney التي ترى المستخدمين يتواصلون داخل المؤسسة عبر بناء بعض الرقابة على موظفيهم، وتوضح هذه النظرية بالشرح أن هؤلاء المستخدمين يوظفون الاتصال في مراقبة أداء الموظفين .

- يحافظ الاتصال على علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال خلق فهم متبادل بينهم؛

- تشكل المكافآت المادية أهم الحوافز بالنسبة للموظفين؛

- تلقت نتائج الدراسة مع النموذج النظري "حلقة الوصل Linking pin model theory" لرئيسيس ليكرت Rensis Likert الذي يرى أنه إذا أبدى المستخدمون اتصالاً جيداً مع الموظفين فإن ذلك سيؤثر على تحفيز وإنتاجية الموظفين؛

- يلعب الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة دوراً في الحفاظ على علاقة بين المستخدم والموظف كالمعلومات حول ما يحتاجه إنجاز العمل وكيفية وحجم إنجازهم.

التأثير المباشر للاتصال على الأداء أكبر من التأثير غير المباشر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة الدراسة السابقة لسوقيراتو وبوترا (Sugirato and Putra (2020).

الدراسة العاشرة (Idayanti, I. Dewa, & Putu, 2020): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة American Journal of Humanities and Social Sciences Research وحملت عنوان: "آثار

الاتصال، الكفاءة وعبء العمل على أداء الموظف في فندق بوري سارون، سيمينياك، كوتا، بالي"

« The Effects of Communication, Competency and Workload On Employee Performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali»

تم إنجاز هذه الدراسة على مستوى فندق في Seminyak Kuta نظرا لبروز العديد من المشاكل مثل شكاوى الموظفين من أعباء العمل، فضلا عن نقص الكفاءة الناجم عن نقص التدريب، إضافة إلى نقص التنسيق بين الأقسام بسبب ضعف فعالية الاتصال واختلاف طباع الموظفين، اعتمد الباحث على العينة الطبقية الممثلة في 114 موظف بفندق Puri Saron، كما اعتمد على برنامج SPSS. 25 في تحليله للبيانات.

كشفت النتائج على وجود تأثير إيجابي وقوي للاتصال، الكفاءة وأعباء العمل على أداء الموظفين. وكشفت نتائج الدراسة أنه لكي يتم تحسين الأداء الوظيفي يجب تنصيب أسس صلبة للاتصال داخل بيئه التنظيم وهذا قصد حل مشكلة اعباء العمل من خلال زيادة الكفاءة التي لها تأثير إيجابي على الأداء.

اعتمد الباحث على الانحدار الخطي المتعدد من أجل تحديد أثر الاتصال والكفاءة وأعباء العمل على الأداء الوظيفي، وجاءت الصيغة العامة لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد في هذا الشكل:

$$\text{الأداء الوظيفي (y)} = \text{القيمة الثابتة (a)} + \text{معامل انحدار الاتصال (b1)} * \text{الاتصال (x1)} + \text{معامل انحدار الكفاءة (b2)} * \text{الكفاءة (x2)} + \text{معامل انحدار أعباء العمل (b3)} * \text{أعباء العمل} * \text{الخطأ.}$$

وقام الباحث بحساب اختبار الجدوى (F test) feasibility Test لنماذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. وتم حساب اختبار الجدوى من خلال تحليل القيمة الدلالية  $p < 0.05$  Anova حتى نحكم على جدوى النموذج، بمعنى مقدرة المتغيرات المستقلة على تفسير المتغيرات التابعة.

كما اعتمد الباحث أيضا على اختبار T test حيث أشارت النتائج إلى أن الاتصال وأعباء العمل يؤثران على أداء الموظفين إيجابا، ونفس النتيجة تنطبق على تأثير الكفاءة، كما بينت نتائج التحليل الجزئي Partial analysis وأيضا أعباء العمل تؤثر على أداء الموظفين، مما يعني أن على المؤسسة أن توزع الأعباء بصورة سليمة من أجل تحقيق النتائج المرجوة.

كما قام الباحث بحساب معامل التحديد R square من أجل قياس إلى أي مدى يعد النموذج قادرا على شرح العلاقة بين المتغيرات المذكورة، حيث أشارت قيمة R square إلى أن الفروقات الحاصلة في الاتصال، الكفاءة وأعباء العمل تساهم بنسبة 91,2% في فروقات الأداء الوظيفي. ويعتبر نموذج الانحدار

صادقا بالنظر إلى قيمة R square الأكبر من 0,50 في حين توجد متغيرات أخرى تساهم بنسبة 8,80% في الأداء الوظيفي يمكن توقع تمثلها في الاتصال، أعباء العمل والكفاءة بصورة كبيرة.

الدراسة رقم 11 ( Gautama So, Amanda, Rehan, Bachtiar H, & Athapol, 2018): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities وحملت عنوان: "تأثير الاتصال والثقافة التنظيمية على التحفيز الوظيفي وتأثيرهما على أداء الموظف" « **Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance** »

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية على تحفيز العمال إضافه إلى معرفة تأثيرهما على أدائهم الوظيفي في صناعة المواد الإذاعية، واستخدم الباحث أداة الإستبيان على عينة من 300 موظفا يعملون بالمؤسسات الإذاعية بجاكارتا، واستخدم في منهج تحليله نموذج المسار السببي حيث توصل إلى أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر على الأداء الوظيفي عكس الاتصال التنظيمي والتحفيز الوظيفي اللذان يؤثران على الأداء الوظيفي. انطلق الباحث من مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة نيفز وايزنبرغرغ 2012 Neves and Eisenberger التي أكدت على أن الجوانب المختلفة للاتصال التنظيمي الفعال ذو الوتيرة عالية الانفتاح والدقة وجودة نظام (رجع صدى) وملاتمة المعلومات لسياسات وإجراءات المنظمة بصورة إيجابية فيما يتعلق بشعور الموظفين بالسعادة في بيئة العمل وأدائهم الوظيفي، فضلا عن بعض الدراسات التي اعتمداها كذلك في دراستنا هذه.

بناء على نتيجة تحليل الانحدار يمكن اعتبار أن الاتصال التنظيمي يؤثر على دافعية الموظفين

عند قيمة  $\alpha < 0.05$  و  $T\text{-statistic} > 1.65$

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه راجهانز 2012 الذي يرى أن الاتصال يلعب دورا أساسيا في جهود الإدارة في إدارة الموظفين الذين تأثروا بالتغييرات الحاصلة في بيئة عملهم، أو بالإعلام وتحفيز الموظفين الذين يتكيفون بسهولة مع التغييرات، كما خلص الباحث إلى تأثير الاتصال التنظيمي الفعال والتحفيز على أداء الموظفين، مما يدعم نتائج شوداري وشارما 2012 Chaudhary and Sharma اللذان يريا أن الموظفين الأكثر تحفيزا يبذلون أقصى ما لديهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم. كما بينت النتائج أن الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية يؤثران معا على تحفيز الموظفين بنسبة 10.3% كما يؤثر



المتغيرون السابقون مع متغير التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين بنسبة 53.5%. وحسب نتائج تحليل المسار تبين أن:

- الاتصال التنظيمي يؤثر بدرجة متوسطة على تحفيز الموظفين بطريقة مباشرة كما يؤثر أيضا بطريقة قوية على الأداء لكن بصورة غير مباشرة؛

- تؤثر الثقافة التنظيمية قليلا على تحفيز الموظفين كما تؤثر بدرجة متوسطة وبصورة غير مباشرة على أدائهم الوظيفي؛

- يؤثر تحفيز الموظفين بشدة وبصورة مباشرة على أدائهم الوظيفي. وعليه خلص الباحث إلى ما يلي:

- يؤثر الاتصال التنظيمي بدرجة كبيرة على التحفيز والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإذاعية من خلال الاتصال الفعال داخل المنظمة؛

- لا تؤثر الثقافة التنظيمية بدرجة كبيرة على دافعية الموظفين؛

- ليس للثقافة أي تأثير على أداء الموظفين كما يؤثر التحفيز الوظيفي بدرجة كبيرة على الأداء.

وخلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة بناء المؤسسات الثقة بين موظفيها على جميع المستويات الإدارية لتقريب الموظفين مما يزيد من سلاسة سيرورة الإتصال، كما دعى الباحث المؤسسات إلى ضرورة إشراك الموظفين في صنع القرار حتى لا يشعروا أن مؤسستهم لا توليهم الأهمية اللازمة التي يستحقونها. كما ألح الباحث على ضرورة تطوير المنظمة نظام (رجع صدى) فعال Company's ask-and - respond system من أجل الإنصات لآراء الموظفين. ونظرا لاختلاف الأفراد في معالجتهم للمعلومات، يرى الباحث أن الاتصال عبر عدة قنوات يمكنه أن يساهم في تطوير عملية الاتصال، لا يكفي أن تعتمد المؤسسة على الإيمائلات اليومية بل يجب كذلك أن تعتمد على الرسائل النصية، الاتصالات الهاتفية أو الحوارات الوجيهة .

الدراسة رقم 12 (Aka & EKE, 2018): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences وحملت عنوان: "تأثير سيرورات

الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين: حالة لعينة من وزارات المصالح المدنية في ولاية بايلسا"

« Impact of Organizational Communication Processes on Employees' Performance: A Case of Selected Civil Service Ministries in Bayelsa State »

تطرقنا هذه الورقة البحثية بالدراسة إلى أثر العمليات الاتصالية على أداء الموظفين حيث قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان من أجل الحصول على بيانات من خمس وزارات للخدمة المدنية وقام الباحث بتوزيع إستمارته على 283 مستجوبا، وأخضع متغيرات دراسته إلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد من أجل فحص الفرضيات الأربعة لبحثه الفرضيات، كما قام بإجراء اختبارات قبلية هدفت إلى التحقق من ملاءمة الاختبارات العملية عن طريق برنامج SPSS 23.0

وخلصت الدراسة إلى أن الرسائل المرسله والمستقبله والرسائل الوسيطة ورجع الصدى لهم مقدرة كبيرة على التنبؤ بأداء الموظفين عن طريق الرسائل المرسله، حيث بينت النتائج أنها العامل الأكثر بروزا. وأوصى صاحب الدراسة بضرورة الاهتمام بسيرورة الاتصال الفعال التي تضمن التناغم بين الرسائل المرسله والمستقبله وكذلك مع الرسائل الوسيطة وآليات رجع.

وقام الباحث بعرض أهم الأدبيات التي تطرقت إلى علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء والتي من أهمها قنوات الاتصال الموثوقة، سياق ومبررات التغييرات والتعديلات الطارئة من إضافات واستبدالات وتحسين العلاقات بين الزملاء وبين الجمهور الخارجي للمؤسسة عبر توظيف تكنولوجيات الاتصال المتقدمة، كما تطرق الباحث أيضا إلى أهمية سلوكيات الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تترجم على شكل أداء وظيفي له تأثيره على الأداء العام للمنظمة، وقام الباحث على غرار الدراسة السابقة بمقاربة موضوعه حسب نظرية المعلومات التنظيمية التي تشرح قدرة المنظمة على الاستفادة من المعلومات الضرورية لنجاحها.

وانطلق الباحث من مجموعة فرضيات تثير مجموعة من علاقات التأثير القوية والإيجابية بين:

- الرسائل المرسله من قبل الرئيس والأداء الوظيفي؛
- الرسائل الوسيطة المستخدمة في الإرسال والأداء الوظيفي؛
- آلية رجع الصدى المتبناة والأداء الوظيفي بالمصالح المدنية لولاية بايلسا Bayelsa.

قام الباحث باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات المتعلقة بمتغيرات دراسته، استخدم الباحث اختبارات Skewness and Kurtosis tests حيث أظهرت النتائج قيما إيجابية لسكيونس مرتبة من 0.028 إلى 1.162 في حين كانت القيمة السلبية الوحيدة -0.116، كما كانت قيم كورتوزيس كلها سلبية ومرتبة

من -1.059 إلى -1.248 مما يعني أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي. في حين تم اختبار تعددية الخطية Multicollinearity بواسطة القيمة المسموح بها Tolerance value وعامل تضخم التباين Variance inflation factor، حيث تحقّق الباحث من التوزيع الطبيعي للبيانات، وتعدد الخطية الذي يندم عندما تكون القيمة المسموح بها أكبر من 0.10 وقيمة عامل تضخم التباين VIF أقل من 5. وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

-هناك علاقة إيجابية قوية بين الرسائل المرسلّة والأداء الوظيفي، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في الرسائل المرسلّة سينتج عنه زيادة بنسبة 36 % في الأداء الوظيفي؛  
-هناك علاقة دالة إحصائية بين الرسائل المستقبلية والأداء الوظيفي وهي علاقة إيجابية قوية ( $B=0.350$ ) ( $t= 5.505, p<0.001$ ) وهذا مؤشر واضح على أن زيادة الأداء بنسبة 35 % يكون عند وجود زيادة بوحدة واحدة في الرسائل المستقبلية.

كما خلص إلى نفس النتيجة فيما يتعلق بالرسائل الوسيطة، رجع الصدى والأداء الوظيفي على الرغم من أن الأخير مثّل أضعف قيمة فيما يتعلق بحجم التأثير الحاصل على الأداء مقارنة بالعوامل الأخرى بما أن الزيادة بنسبة 24% في الأداء الوظيفي تعزى إلى آلية رجع الصدى المبني داخل المؤسسة. وخلص الباحث في النهاية إلى أن مخرجات الانحدار المجمع كان دالة في حين أن المتغيرات المتوقعة الأربعة تمثل مجتمعة 37 % من مجموع الفروقات الحاصلة في الأداء الوظيفي.

**الدراسة رقم 13** (McKenzie, 2015): وهي دراسة جاءت في شكل مذكرة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التربية بجامعة Indiana University of Pennsylvania والتي حملت عنوان: "العلاقة بين الاتصال التنظيمي والمناخ الجامعي كمؤشر على الفعالية التنظيمية"  
« **The relationship between organizational communication and campus climate as an indicator of organizational effectiveness**»

يرى الباحث من خلال دراسته هذه أن الاتصال يحظى بقيمة كبيرة في سياق مناخ الحرم الجامعي والفعالية التنظيمية على حد سواء في دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومناخ الحرم الجامعي، يمكن أن تثبت أن الاتصال مؤشر ذو قيمة في فعالية الجامعة كتنظيم، يرى الباحث أن الاتصال يساهم في

تحفيز الموظفين والرفع من معنوياتهم والتزامهم اتجاه المنظمة، وعليه ركز الباحث على مناخ الحرم الجامعي لأنه قد يؤثر على تفوق الطلبة وعلى مقدرة الكلية والقادة في تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية وفعالية سير الجامعة ككل.

وتم تصميم الدراسة وفق منهج مختلط متقارب convergent parallel mixed-methods research design من أجل فحص العلاقة بين الاتصال التنظيمي ومناخ الحرم الجامعي كمؤشر للفعالية التنظيمية. أجرى الباحث دراسة كمية على مجموعة من القادة بكلية إحدى الجامعات العمومية بشمال شرق الولايات المتحدة الأمريكية، أما الشق الكيفي للدراسة فقد أجراه على ستة 6 مستجوبين، أخضع الباحث مستجوبيه في الشق الكمي من دراسته إلى استقصاء إلكتروني اشتمل على مقياس للرضا عن الاتصال إضافة إلى إستبيان حول التقييم الشخصي لبيئة الكلية PACE المحكم من طرف المبادرة الوطنية للقيادة والفعالية المؤسساتية . NILIE واستعان الباحث بالعينة العشوائية المنتظمة Systematic random sampling لانتقاء المشاركين الست في المقابلة بغية إجراء الدراسة الكيفية، وتمثلت عينة الدراسة في 131 من أصل 510 مشارك 77% من العينة مثلتها الكلية و23% مثلها القادة وكشفت نتائج الدراسة أن الاتصال التنظيمي عامل قوي للتنبؤ بالمناخ العام للجامعة، كما يعد كل عامل من العوامل الاتصالية أداة قوية وإيجابية للتنبؤ بالمناخ الجامعي.

وقام الباحث بعرض أدبي لأهم الكتابات التي أصلت لهذا الموضوع، حيث قام بعرض بعض النظريات والنماذج التي اهتمت بجميع العوامل المشكلة لبناء اتصال تنظيمي فعال، نذكر منها نموذج داونز وهازن Downs and Hazen's model الذي يتضمن: المنظور التنظيمي العام، الاندماج التنظيمي، المناخ الاتصالي، الاتصال الإشرافي، الاتصال الرسمي الأفقي، الاتصال الثانوي، جودة الوسيلة ورجع الصدى الشخصي. خضعت بيانات الدراسة إلى تحليل وصفي وإلى تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتغيرات.

وتوصلت الدراسة بعد اخضاع البيانات لاختبارات الإحصائية إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة إيجابية قوية بين الاتصال التنظيمي وبعدي مناخ الحرم الجامعي: الهيكل التنظيمي وعلاقات الإشراف؛
- هناك علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات المستقلة (اتصالات القادة، الاتصال الأفقي الرسمي، جودة الوسيلة، اتصال الكلية، الجنس) على مناخ الحرم الجامعي؛

- أظهرت النتائج الكيفية أن المناخ الاتصالي بالنسبة لقادة الكلية والرؤساء يعزز من الرضا حول مناخ الحرم الجامعي ككل؛
- الإعلام الجيد للموظفين يشكل مواقف إيجابية من الاتصال مما يساعد على تعزيز دافعيتهم؛
- يمثل الاتصال الأفقي الرسمي عامل للتنبؤ بمناخ الحرم الجامعي، كما يمثل الاتصال غير الرسمي عامل للرضا عن المناخ التنظيمي داخل الحرم الجامعي دون أن تكون له علاقة بالرضا الوظيفي؛
- يعزز رجع الصدى الرسمي وغير الرسمي حول الإنجازات المحققة من الرضا عن مناخ الحرم الجامعي؛
- الممارسات الاتصالية للرئيس لها تأثير كبير على التصورات حول مناخ الحرم الجامعي ككل (الودية، الانفتاح، الاجتماعية)؛
- يؤثر الاتصال غير اللفظي بقوة على التصورات حول مناخ الحرم الجامعي عن طريق تشكيل جو من الزمالة داخل التنظيم؛
- يميز المناخ الاتصالي المدعم الانفتاح والبحث عن الحلول من خلال سلوكيات القادة؛
- يعد الاتصال التنظيمي بأبعاده المميزة وكذا مناخ الحرم الجامعي مؤشرين على الفعالية التنظيمية.

الدراسة رقم 14 (Arab & Atallah, 2019): وهي دراسة جاءت في شكل مقال منشور بمجلة kardan journal of economics and management sciences التي حملت عنوان: "منظور الموظفين للتواصل الفعال كإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي"

**« An Employees' Perspective of Effective Communication as a Strategy for Enhancing Organizational Performance »**

تبحث هذه الدراسة عن دور الاتصال الفعال كإستراتيجية لتعزيز أداء الجامعات الخاصة. واعتمد الباحثان في دراستهم على إستبيان وُزِعَ على 150 مفردة من الفريق الأكاديمي للجامعات الخاصة بجلال آباد Jalalabad تم سحب العينة عن طريق أسلوب السحب العشوائي، وتم عرض النتائج في برنامج Excel تم تحويلها إلى برنامج Eviews حيث تم حساب البيانات من خلال المربعات الصغرى البسيطة Ordinary Least Square (OLS)

أظهرت النتائج أن لتدفق الاتصال تأثيراً إيجابياً وقوياً على أداء الجامعات الخاصة، مما يعني أنه كلما تدفق الاتصال بصورة طبيعية وسلسة؛ ساعد ذلك على تحسين أداء المؤسسة بصورة استثنائية،

ويعد الاتصال بمثابة مفتاح لفعالية وكفاءة الإدارة وكذا أداء الجامعات الخاصة، وقام الباحث بتقديم توصيات تحث المؤسسات على السعي نحو جعل الاتصال الفعال جزء أساسي داخل التنظيم. إن إستراتيجيات إدارة الاتصال وتقديم حلول إستراتيجية لتخزين المعلومات سيساعد بدوره على التقليل من ضياع المعلومات المهمة والتقليل من الصراعات وسوء الفهم داخل المنظمة وتعزيز إدارة المعلومات. عرض الباحث مجموعة من الأدبيات النظرية والأمبيريقية التي تطرقت للعلاقة بين الاتصال الفعال والأداء، تدفق الاتصال والأداء، التنسيق وتقاسم المعارف وعلاقته بالأداء.

وُقِّسَت إستمارة الإستبيان إلى مجموعة مقاييس مثلت متغيرات الدراسة وتمثلت في: تدفق الاتصال، الاتصال الفعال، عوائق الإتصال الفعال، التنسيق وتقاسم المعارف. وعرض الباحث نموذج العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وفق معادلة الانحدار. وخلص الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة ايجابية بين تدفق الإتصال والأداء التنظيمي توضح تلازم في حركة كل متغير (Co movement)

- هناك ارتباط موجب بين الأداء التنظيمي والعوائق الاتصالية مما يوضح وجود علاقة تلازم بين المتغيري؛

- هناك ارتباط موجب بين الأداء التنظيمي وتقاسم المعارف مما يوضح وجود علاقة تلازم بين المتغيرين. قام الباحث باختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات باعتماد اختبار Skewness and Kurtosis لمعرفة هل يمكن تطبيق الاختبارات العملية على المتغيرات، فبما أن قيمة Skewness قريبة من الصفر وقيمة Kurtosis قريبة من 3، فهذا يعني أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي.

ولفحص مشكلة الخطية المتعددة في نتيجة التقدير، كان من المهم استخدام اختبار عامل تضخم التباين VIF الذي يشترط أن تكون قيمته أقل من 10 حتى نقول بغياب مشكل تعدد الخطية، وهذا ما توصل إليه الباحث عند حساب عامل التضخم، ومع ذلك فقد تم تصحيح مشكل عدم التجانس (Heteroskedasticity) من خلال Robust command في برنامج Eviews عند مؤشر تم استخدامه في العلاقات الحديثة مما يصحح تلقائيا قاعدة بيانات عدم التجانس (التغاير)، قام الباحث أيضا باختبار

مشكلة عدم التجانس من خلال اختبار Heteroscedasticity الذي يكشف عما إذا كان تباين المتبقي هو نفسه (variance of the residual) حتى نقول بالتماثل Homoscedasticity لنحكم على اتساق وفعالية النتائج. ولهذا الغرض أجرى الباحث اختبار غودفري للتباين المرن Brush Godfrey Heteroscedasticity لإظهار احتمالية هذا الاختيار عدم وجود مشكلة التباين في التقدير.

بلغ المعامل المقدر للاتصال الفعال 0.035 مما يدل على أن زيادة الاتصال الفعال بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي بمقدار 0.035 وحدة. وطبق الباحث نفس الطريقة للتأكد من حجم التأثير المتلازم للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع (العوائق الاتصالية، تقاسم المعارف).

يوضح مربع R التباين الحاصل في المتغيرات التفسيرية، حيث بلغ 0.72 مما يعني أن 72% من التباين الحاصل في المتغير التابع يعزى إلى المتغيرات المستقلة، كما أظهرت إحصائيات F دلالة النموذج ككل حيث كانت احتمالية F-statistics أقل من 5% وهو مستوى الدلالة المقبول.

الجدول (5): جدول تلخيصي مقارنة للدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

| المقاربة/المنهج   | العينة   | الأدوات  | طرق المعالجة  |
|---|--|--|---|
| - الإتصال<br>التنظيمي<br>- مدرسة<br>العلاقات<br>الإنسانية<br>- منهج وصفي<br>إرتباطي، تحليلي | - لا إحصائية<br>مختلطة : مريحة،<br>عينة الحالات<br>المتبقية و المسموح<br>بها (متاحة)، كرة<br>التلج | - إستبيان<br>إتجاهات (ليكرت)<br>الخماسي)<br>- مقابلة<br>- ملاحظة<br>- منشورات ورقية<br>- وسائط رقمية | - تحليل عاملي<br>توكيدي<br>-النمذجة<br>بالمعادلات البنائية<br>AMOS<br>- الإحصاء<br>الوصفي و<br>الإستدلالي SPSS<br>- تحليل كيفي<br>للمجلات و<br>النشرية و<br>الوسائط الرقمية |

|   |  |   |   |   |          |
|---|--|---|---|---|----------|
| <p>أدبية مراجعة<br/>بالإستناد إلى نتائج<br/>خمس باحثين<br/>- كيفية</p>                                  | <p>أدبيات ( تقنية<br/>المذكورة)؛<br/>الملاحظة<br/>- تحليل المحتوى<br/>- مقابلات غير<br/>موجهة<br/>- مجموعات<br/>الحوار المركزة</p> | <p>نتائج خمس باحثين</p>   | <p>وصفي نوعي<br/>دراسة حالة وفق<br/>مقاربة تفسيرية<br/>- نظريات<br/>عمليات التحفيز<br/>(التوقعات،<br/>العدالة، التعزيز)</p> | <p>(Ramadanty &amp; Martinus, 2016)</p> | <p>1</p> |
| <p>كيفية</p>  | <p>- مقابلات<br/>- أوراق لتسجيل<br/>الجهود الإتصالية</p>   | <p>سحب عشوائي<br/>طبقي لـ 10 بالمئة<br/>من موظفي شركة<br/>Vanaz Engineers<br/>Ltd<br/>بالهند</p>  | <p>وصفي</p>   | <p>(Rajhans, 2009)</p>                  | <p>2</p> |
| <p>- كمية كيفية<br/>- الإحصاء الوصفي<br/>- الإحصاء الإستدلالي<br/>(الإنحدار المتعدد)<br/>- SPSS v23</p> | <p>- إستمارة نصف<br/>موجهة</p>   | <p>العينة العشوائية<br/>الطبقية، 287<br/>مبحوث أنتقي منهم<br/>123 مستجوب في<br/>شبكات سيمنس<br/>ونوكيا بكينيا<br/>تشكلت من<br/>مسؤولين ساميين،<br/>إطارات، فريق<br/>الدعم</p> | <p>الوصفي</p>   | <p>(Mutuku &amp; Matahooko, 2014)</p>   | <p>3</p> |
| <p>- مقياس ليكرت<br/>الخماسي<br/>- survey monkey</p>  | <p>- إستبيان<br/>إلكتروني</p>  | <p>- العينة العشوائية<br/>البسيطة 110 من<br/>موظفي مجموعة</p>   | <p>- دراسة<br/>مستعرضة</p>  | <p>(Kalogian nidis, 2020)</p>           | <p>4</p> |



|  |                        |  |   |   |   |
|--|------------------------|--|---|---|---|
|  |                        | من المؤسسات<br>البنكية في اليونان  |   |   |   |
| SPSS -برنامج<br>باستخدام نموذج<br>تحليل الإنحدار<br>الخطي المتعدد  |                        |  |   |   |   |
| -التحليل العاملي<br>التوكيدي CFA<br>النمذجة<br>بالمعادلات البنائية<br>(Amos)   | - الإستبيان            | -340 موظفي في<br>منظمات القطاع<br>العام  | - تفسيرية تنبؤي   | (Khan,<br>Wajidi, &<br>Alam,<br>2020)                         | 5 |
| - اسلوب التصنيف<br>العلائقي<br>العامل<br>الإستكشافي<br>(SPSS) و العامل<br>التوكيدي<br>(AMOS)<br>- نموذج سببي )<br>الإنحدار الخطي<br>البسيط)<br>- | - إستمارة<br>إتجاهات   | - قصدية شملت<br>300 منتوع :<br>135 إداري؛ 165<br>موظفين العاملين<br>بمؤسسات عمومية<br>و خاصة بأنقرة،<br>أزمير و بولو | - تفسيرية تنبؤية  | (Eğriboyu<br>n, 2017)   | 6 |
| - كمية و كيفية<br>الإحصاء الوصفي و<br>الإستدلالي SPSS<br>- تحليل المحتوى   | - إستمارة و<br>مقابلات | -120 مستجوب<br>من الفريق<br>الأكاديمي لمعلمي<br>مدارس الطور<br>الإبتدائي بوسط<br>أوغندا                              | - المسح العيني<br>الإرتباطي<br>المستعرض<br>الرادىغم<br>الوضعي مع<br>لمسة للمقاربة<br>التفسيرية<br>- نظرية ثراء<br>الوسائط | (Byakuta<br>ga,<br>Kasande,<br>Oonyu, &<br>Kasenene,<br>2016) | 7 |

|    |  |  |  |   |  |
|----|--|--|--|---|--|
| 8  | (Sugiarto & Putra, 2020)                                       | الوصفي                                       | - العينة التطبيقية:<br>52 مفردة في<br>Lazada Express<br>Bandung  | - مقابلات                                 | - تحليل المسار<br>SPSS, smart<br>PLS                             |
| 9  | (Rukman a, M. Pd MM, & SE, 2018)                               |  | - العينة التطبيقية<br>Putri (مفردة 72)<br>Panda  | - الإستبيان،<br>المقابلة<br>و<br>الملاحظة | - معادلتى إنحدار<br>مستندة على<br>متغيرات تحليل<br>المسار السببي |
| 10 | (Idayanti, I. Dewa , & Putu , 2020)                            |  | - العينة التطبيقية<br>ممثلة في 114<br>موظف بفندق بوري<br>سارون، سيمينياك<br>، كوتا ، بالي  |   | SPSS -<br>- الإنحدار<br>الخطي المتعدد                            |
| 11 | (Gautama So , Amanda , Rehan , Bachtiar H. , & Athapol, 2018 ) | تنبؤية تفسيرية                               | - 300 بموظف<br>بالمؤسسات<br>الإذاعية بجاكارتا  | الإستبيان                                 | - نموذج المسار<br>السببي   |
| 12 | (Aka & EKE, 2018)  | تفسيري تنبؤي                                 | - 283 موظف<br>بمخمس وزارات<br>للخدمة المدنية   | إستبيان                                   | - الإنحدار الخطي<br>المتعدد                                      |
| 13 | (McKenzie, 2015)   | - المنهج الموازي<br>المختلط<br>و<br>المتقارب | - 131 من أصل<br>510 مشارك على<br>مجموعة من القادة<br>بكلية إحدى<br>الجامعات العمومية<br>بشمال شرق الوم أ<br>الذين مثلوا 23%<br>العينة و الباقي<br>مثلته الكلية | - إسبيان<br>إلكتروني<br>- مقابلة          | - كمية كيفية<br>- تحليل الانحدار<br>الخطي المتعدد                |

|  |         |   |  |                         |    |
|--|---------|---|--|-------------------------|----|
|  |         | - وعينة عشوائية منتظمة<br>ضمت 6 مستجوبين                                |  |                         |    |
| Eviews -<br>- حساب البيانات من خلال المربعات الصغرى البسيطة<br>- معادلة الانحدار وفق نموذج العلاقة بين المتغيرات | إستبيان | 150 عشوائية<br>ضمت مفردة من الفريق الأكاديمي للجامعات الخاصة بجلال أباد |  | (Arab & Ataullah, 2019) | 14 |

المصدر: من إعداد الباحث

## 1-13-3 مكانة الدراسة من الدراسات السابقة

لا يخلو أي بحث من عرض أدبي وإمبريقي يعمل على تأصيل البحث ووضعه في مسار يسمح بتحقيق التراكمية العامة التي تقوم على تقويم البحوث السابقة قصد تلافي أوجه القصور في تغطية الموضوع من حيث الأبعاد المكونة له، أو الأخطاء الواردة في تناولها المنهجي بما تستدعيه من منهج وأدوات تتلائم مع خصوصية الظاهرة محل الدراسة، وعلى النقيض من ذلك، تساهم البحوث السابقة في توجيه مسار البحث إلى اختيار الإطار المفاهيمي الذي يقوم عليه النموذج الفرضي للدراسة بما يحتاجه من أدوات قياس واختبارات تتناسب مع الأهداف والفرضيات، وهذه هي الحال في دراستنا هذه، حيث مكنتنا الدراسات المراجعة من إجراء فرز لأهم الاختبارات الإحصائية المناسبة لهذا النوع من الدراسات والتي كانت في مجملها دراسات تنبئية مبنية على نماذج الانحدار الخطية المتعددة أو أسلوب تحليل المسار Path analysis.

استطعنا من خلال هذه الدراسات تأكيد إحاطتنا بأهم المتغيرات التي تعالج الاتصال في علاقته بالتحفيز والأداء . و لخصت دراستنا (مقارنة بالدراسات السابقة) مختلف المتغيرات المرتبطة بالسلوكيات

التنظيمية كالالتزام والولاء تحت محور التحفيز باعتبارها من أهم المؤشرات الدالة عليه، كما نظرت للاتصال كمتغير مستقل تتفرع منه العديد من المتغيرات المستقلة المعبرة عن الفعالية والكفاءة الاتصالية في المؤسسة بالاعتماد على قراءات نظرية للعديد من المراجع الأجنبية التي وضحت الأشكال العديدة التي يمكن أن يأخذها الاتصال التحفيزي حتى ننأى الإسهاب فيما قد تناوله من خلال الدراسات التي تناولت الاتصال الداخلي بوجه عام. فضلا على ذلك، وسعت دراستنا من مفهوم التحفيز في المؤسسة المقتصر على الأفراد الى التحفيز التنظيمي باعتبار التنظيم كيان له ديناميته الخاصة، التي تُحركها دوافع وتتطلب حوافز تنظيمية معينة للدفع بالتنظيم ليكون فعالا حتى يحقق أداء مثاليا.

على خلاف الدراسات السابقة، لم تعتمد دراستنا على متغيرات مستقلة فقط، بل شمل البعد الثاني للدراسة على متغيرات تابعة تشكل في مجملها المتغير التابع الرئيس المتمثل في التحفيز التنظيمي، كما لم نتناول الاتصال الداخلي الفعال بالوصف بدراسة عناصره بصفة منعزلة، بل قمنا بربطها بمتغيرات التحفيز والأداء والفعالية التنظيمية حتى نفهم مدى تأثيره في بيئة تنظيمية يلاحظ عليها كثرة التذمر من ممارسات الإدارة، ناهيك عن المطالب والاحتجاجات المترجمة في شكل إضرابات، في حين تغيب عنها أو بالكاد يتم ملاحظتها في بيئة تنظيمية أخرى.

نظرت دراستنا على خلاف الدراسات السابقة للاتصال الداخلي الفعال نظرة شاملة لا تفصل بين أجزائه في عملية التحفيز التنظيمي، نفترض من خلال دراستنا أن عنصر الكفاءة الاتصالية لا ينفصل عن العناصر المتعلقة بهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي، جودة تدفق المعلومات، فعالية الوسائل الاتصالية، طرق تسيير مقابلات التقييم وعقد الاجتماعات وحسن استخدام الوسائط الرقمية... إلخ من الأبعاد الذي وضعناها في النموذج الفرضي لدراستنا.

### 1-13-4 أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدتنا الدراسات السابقة على فهم أهم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تشمل أكثر من متغير مستقل، بدءا من تحليل الانحدار المتعدد مرورا بتحليل المسار Path analysis وصولا إلى التحليل العامل التوكيدي والتحقق من نموذج الدراسة باعتماد النمذجة بالمعادلات البنائية بواسطة برنامج Amos الذي تحققنا من خلاله من جودة نموذج الدراسة.

استطعنا من خلال تفحصنا للدراسات السابقة من معرفة أهم المقاربات النظرية نادرة الاستخدام في بحوث الإعلام والاتصال، مثل المقاربة التفسيرية فضلا على أهم الإسقاطات النظرية التي يغفل عنها الكثير كنظرية الثراء المعلوماتي لوسائل الاعلام، نظرية حلقة الوصل وغيرها، ناهيك عن بعض الأدوات البحثية المغيبة كحلقات الحوار groupes de progrès التي بينت جدواها مقارنة بالاكتفاء بأداة المقابلة. تساعد حلقات الحوار على إثراء النقاش وتوجيه المستجوبين نحو الإجابات التي يتطلبها السؤال حيث تعمل بأسلوب الضبط المتبادل بين المتحاورين، فلا يوجد هناك أدوار في النقاش بل يستهل النقاش في البداية مع أحد المتحاورين كما يحدث في المقابلة والبقية تستمع لإجابات المبحوث الأول وأسئلة المحاور والمعلومات التي يطلبها من المستجوب في حالة خروجه عن موضوع السؤال، ليفسح المجال في أي لحظة لمستجوب آخر لفهم ما يرمي إليه السؤال ليبدلي بإجابته حتى لا تضيق المعلومات التي استحضرها، مع الحفاظ على المستجوب الأول كنقطة ارتكاز في الجلسة توجه إليه جميع الأسئلة أول بأول مع إتاحة المجال لتدخلات الأعضاء متى تبين لهم ذلك، نستمر بأسلوب تدوير الحوار إلى غاية الانتهاء من محاوره جميع الأطراف مع تدخل الجميع لنخرج في النهاية بمعلومات ثرية ما كان يمكن الحصول عليها عبر المقابلة وحدها.

### 14-1 هيكل البحث

بغية بحث ودراسة هذا الموضوع، ويغرض الإجابة على إشكالية البحث، سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول كما يلي:

**الفصل الأول: مدخل مفاهيمي للدراسة** وفيه عرضنا إشكالية الدراسة ومفاهيمها وكذا الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها والخلفية النظرية التي توصل لأبعاد الموضوع.

**الفصل الثاني: دور الاتصال الداخلي الفعال في التحفيز التنظيمي** تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى إبراز إسهامات الاتصال على أبعاد التحفيز التنظيمي المتمثلة في بعدي التحفيز والأداء.

**الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة:** عرضنا فيه الإجراءات المنهجية المعتمدة للإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات و جودة أدوات قياس و أسلوب معاينة.

**الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة:** قمنا فيه بإختبار جودة النموذج و التحقق من الفرضيات و كذا التحليل الكفي للبيانات.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: إسهام الإتصال الداخلي الفعال في التحفيز التنظيمي

عرضنا خلال الفصل الأول، المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة التي تُؤسس لمفهوم الاتصال داخل المنظمة من خلال نظريات التنظيم؛ بدءًا بالنظريات الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية، وصولاً إلى النظريات الحديثة، حيث كشفنا عن التجارب الأولى التي أُجريت في هذا المجال، و كيف تطوّر مفهوم الاتصال في كنفها، مشكلاً طابعه الخاصّ من الباراديغم المهيمن خلال فترة زمنية تميّزت بفلسفة تنظيمية معيّنة، مبنية على مفاهيم؛ مثل: الميكانيكية، البيروقراطية، والعلاقات الإنسانية، حيث قدّم كلّ طرحٍ نظريته للاتصال الفعّال بناءً على نظريته للموظف، وما يحيط به من عوامل تنظيمية، اجتماعية، نفسية وغيرها. كما استعرضنا أهم النظريات التي فسّرت الدافعية في بيئة العمل من منظوراتٍ مختلفة؛ كالعوامل والمحتوى.

شكّلت الدراسات الأولى لمتغيرات الاتصال منجرًا حاسمًا أعطى للاتصال حقّه من الدراسة، بصفته عاملاً مستقلاً، له تأثيرٌ على دافعية الفرد، وكفاءة التنظيم. ولأجل ذلك، سنقوم من خلال هذا الفصل، بتسليط الضوء على جوانب تأثير الاتصال بأبعاده المختلفة المشكّلة للفعالية والكفاءة على متغيري التحفيز والأداء، والمتغيرات وثيقة الصلة بهما.

### 2-1 ضوابط الاتصال الفعّال في المنظمات وعوامل نجاحه

جادل آكا وآخرون (Aka & EKE, 2018, p. 118) بأنّ الاتصال الفعّال في مكان العمل يمكن المنظمات من اختيار وتكييف سياساتها، وبرامج أنشطتها، لتلبية احتياجات مرؤوسيه؛ و يكون ذلك حسب غوتش و ديفيد Goetsch and David، من خلال فهم الرسالة المرسلّة بين الموظفين، والعمل، وفقاً لها، وقد يتطلّب الأمر الحافز، والمراقبة، والقيادة من المديرين.

يمكن أن يكون لفعالية الاتصال في المنظمة تأثيرٌ قويٌّ على أدائها، وعلى قدرتها على التنسيق، والتحكّم في الأجزاء المكوّنة لها، والاستفادة الفعّالة من مواردها البشرية قدر الإمكان. و في هذا الصدد يرى ألبرت (Albert, 2007, p. 45) أن المسيرين الفاشلين لا يهتمون بسير عمل المؤسسة حيث يوكّلونه إلى مرؤوسيه المباشرين مع إجبارهم على تقديم تقارير دقيقة، كما يتقنون فن الاتصال فقط ليقنعوا بعكس ما يفعلون، ناهيك عن عادات بعضهم الذين فقدوا حس الاعتدال في المكافآت غير المباشرة التي تمنح لهم دون أن يدركوا أنّهم يقومون بتشويه سمعتهم ويفقدون المقدرة على إعطاء معنى

يتوقّف نجاح الإتصال على عوامل عدّة؛ منها ما يتعلّق بنظام الإتصال السليم الذي يوفر معلوماتٍ دقيقةً، وافيةً، وواضحةً، يفهمها الجميع، فضلاً عن نشرها في الوقت المناسب ممّا يسمح باتخاذ القرار المناسب، كما يتوقّف الإتصال الفعّال على حسن اختيار القناة، والأسلوب المناسبين لإيصال المعلومة، دون أن نغفل عن أهميّة رجوع الصدى الفوريّ لتقييم نجاح العملية الاتصالية ككلّ.

و تظهر فعالية الإتصال في فهم السياق الاتصالي الذي يبدو بصورة جلية في القدرة على التحكم في الاختلافات الثقافية داخل المؤسسة. يمكن أن تكون هناك اختلافات مهمة داخل نفس المجموعة لا نضعها في الاعتبار إلا إذا ركزنا على مشاكل الإتصال الداخلي للنظام ككل. فضلاً عن الخصائص السلوكية الواضحة التي يمكن قياسها بدقة، كالمسافة الشخصية بين محاورين، و تركز جل دراسات الاختلافات الثقافية على عناصر أقل قابلية للقياس مثل القيم، المعتقدات والأطر المرجعية المختلفة والمبادئ الأساسية. يمكن أن ترتبط هذه العناصر أيضاً بمجالات مختلفة، كالوقت، الاعتراف، الدين، الراتب، المنطقة، الانتماء، السلوك الجنسي، التواصل، والاحترام... إلخ (Cardon 1992, P 16).

توصّل أوكا (Uka) (2014) إلى سبعة أسباب لفشل المنظّمات في التّغيير والتي ترجع إلى الإتصال بالدرجة الأولى، والمتمثلة في: الإتصال غير الكافي، عدم النّقة، ضعف مهارات الإتصال بين الأشخاص، وتجنب الصراع. ويشير أوكا إلى أنّ الدّراسة أظهرت أنّ 70 في المائة من برامج التّغيير تفشل بسبب ضعف الإتصال الداخلي. حيث يمكن أن يتسبّب ضعف الإتصال بين المنظّمات والموظّفين في المشكلات التّالية في المؤسسات؛ مثل: فقدان الموظفين البارزين والرئيسيين، انخفاض الحافز، إحباط الموظّفين، ونقص التّوجيهات، ممّا يؤدي إلى الارتباك، وتضليل الهدف والأداء، هذه العوامل في النّهاية تفشل المنظّمات في تحقيق أهدافها، وغاياتها، أظهرت الإحصائيات أنّ 90% لديهم الحافز لتقديم قيمة مضافة وهم على اطلاع تامّ.

## 2-2 دوافع الإتصال في بيئة العمل

تمثّل الإدارة اليوم، حسب أوغر (Auger, 2008, pp. 195, 196) القدرة على المرافقة أكثر من التّوجيه، إذ يعدّ المعيار الرّئيسيّ للأداء هو القدرة على التّطوير، والموازنة بين التّغيير، والاستقرار باستمرار. حيث جرت العادة أن تملّي إرادة المديرين وقادتهم جلّ العملية الإدارية، يتمّ تحديد أهداف



الأداء مسبقاً، كما تتم مراقبة العملية نفسها وتحسينها باستمرار، وتسمح التغذية الراجعة المنتظمة بمعرفة فعالية الأنشطة، ومقاربة الهدف.

- و يرى عبد الكريم بوحفص (Bouhafs, 2014, pp. 29, 30) أن للاتصال عدّة مبرراتٍ نذكر منها:
  - التقليل من حالة عدم اليقين في بعض المواقف التي نواجهها، وتجعلنا نبحث عن المعلومات من أجل فهمها، خاصة إذا تعلّق الأمر بأحداثٍ مهمّة؛
  - حلّ المشاكل الفردية، والتنظيمية، من خلال اتخاذ القرار المناسب عن طريق جمع المعلومات المهمّة حول المشكل لتقييم البدائل؛
  - التأكيد على رأي، معتقدٍ، أو اتجاهٍ، من خلال البحث عن دعامة لتدعيمه؛
  - مراقبة الوضعية: تقوم السلطة الهرميّة من خلال الاتصال بالتأثير على ما يقع حولها، أو بالتأكيد على مكانتها الهرميّة في التنظيم.
  - رجع الصدى: ما يحقّق اتصالاتنا في كثيرٍ من الأحيان هو الحاجة إلى الردّ على اتصالات الآخرين.
- وذكر رنكر (Rencker, 2008, P 63) أن المهام يمكن أن تنتظم حول ثلاثة محاور رئيسية، تشكل اليوم الوظائف الأساسية الثلاث للاتصال الداخلي:

- **وظيفة المعالم:** تدمج جميع البيانات التي تسمح بفهم أفضل للشركة، تنظيمها، هيكلها، أسواقها، البيئة وما إلى ذلك؛ إنها مسألة إعطاء أدوات للموظفين تمكّنهم من فهم مهامهم بشكل أفضل؛
- **وظيفة المرأة:** تستجيب لكلّ من مطلب "الأرض" والجوارية، مشتملةً على قضايا المهن، بما في ذلك القول المأثور الشهير "أخبرني عن نفسي، هذا فقط ما يهمني"؛
- **وظيفة البوصلة:** تعطي الاتجاه، وتحدّد إلى أين يجب أن تذهب الشركة، واصفةً الزهانات، والتحديات التي تواجهها، كما تسلّط الضوء على الجهود المبذولة، والطريق الواجب قطعه، والخطوات الرئيسية

### 3-2 الاختلالات في الاتصال:

في أيام الاتحاد السوفياتي، ولا يزال هذا هو الحال في الصين اليوم، فسّر الخبراء الحياة السياسية بناءً على المكانة التي يحتلّها المسؤولون خلال المسيرات، بدلاً من البيانات الرسمية؛ وفقاً لنكتة متداولة في اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية: "لا يوجد Izvestia في Pravda و لا يوجد Pravda في

Izvestia؛ كانت هذه النكتة تشير إلى أسماء الجهازين الرئيسيين للصحافة السوفيتية، بينما تعني إزفستيا "الأخبار" و "برافدا" تعني "الحقيقة"، فالأخبار مرتبطة بالمصدر وليس بالمحتوى؛ إذا كان هذا المصدر غير موثوق به ، فلا يوجد شيء جديد أو حقيقي.

ترجع مشكلات الإتصال إلى حد كبير إلى الانتقال من اللغة الداخلية إلى اللغة الخارجية أو العكس، فهي لغات مختلفة بقواعد مختلفة كما أن للتُرجمة من شخص إلى آخر نصيبها من الأخطاء دائماً. فعندما نتصل، ننقل من سيرورة داخلية (نيّتنا) إلى سيرورة خارجية (ما يتم تمريره كرسالة). لا بدّ من تكييف مستوى اللغة وفقاً للمحتوى، والمستمع، للسّماح لهذا الأخير بفهم جميع الفروق الدقيقة مع الحفاظ على جودة العلاقة، الشّيء المهمّ هو هذا الفارق الدقيق في تكييف اللّغة مع الموقف. (Proulx 2008, pp.320, 321)

يمثل هذا النوع من الإتصال غير الواقعي، وغير اللفظي، إشكاليةً لأنّه من الصّعب السيطرة عليه. فنحن لا نعلم كيف سيتمّ تفسير الرّسالة ممّا يجعلها جدّابة. تعدّ كلّ من: زلّات اللّسان، الإيماءات اللاإرادية، إضافةً إلى تعبيرات الوجه والسلوك اللاواعي، حاملةً للحقيقة، بالنظر إلى عفويتها، لذلك يمكن التسليم بأنّ الإتصال غير الرّسمي أكثر موثوقية من الإتصال الرّسمي؛ لما للأول من معانٍ عديدةٍ تؤدّي إلى تفسيراتٍ مختلفةٍ تماماً، ولكنّ هذا النقص في التّحكم هو بالضبط ما يجعله ذا مصداقية.

في حالة احتواء رسالة ما على معنى رسمي، وغير رسمي على حدّ سواء، فسيتمّ قبول الرّسالة غير الرّسمية على أنّها صالحة، هذه الظاهرة معروفةٌ جيّداً للمسافرين الذين يتمّ تفسير لغتهم غير اللفظية وفقاً لشبكة تفسيراتٍ مختلفةٍ عن تلك الخاصّة بهم، كونهم غير قادرين على فكّ رموز الرّسائل الدقيقة لمحاوريهم، الذين يقومون بفكّ شفرة جميع أنواع المعلومات التي لم يصنّعها المسافر بشكلٍ صريحٍ (النكتة مثلاً<sup>1</sup>). (Proulx 2008, P P 317-318)

يمكن للرّسالة أن تتأثّر بعدّة عوامل، ممّا يؤدّي إلى اختلالها، هذا الاختلال في الإتصال قد يرجع لعدّة أسباب، بعضها متعلّق بالمرسل، وبعضها بالمتلقي، في حين يربط آخر بوسيلة الإتصال المختارة، أو الظروف الماديّة المحيطة بعملية الإتصال، من المهم معرفة كلّ هذا لإيجاد أفضل الظروف من أجل اتّصالٍ ناجحٍ وذو معنى.

أيّ اتّصالٍ بين الأفراد يقتضي أمرين مهمّين: دقّة الإتّصال؛ التي تعني الفعالية، والاقتصاد؛ يعني الكفاءة. يكون الإتّصال الفعّال عندما يعطي المرسل معنىً لرسالته، وفي المقابل، بإمكان المتلقي

<sup>1</sup> الغربيون في إفريقيا مثلاً لا يضحكون على ما يجده الأفرقة مضحكاً والعكس صحيح

استيعاب الأخيرة. من أجل إعطاء فعالية أكبر للاتصال، يجب مضاعفة فرص التفاعل، أيّ اتّصال له حدود، بعضها عامّ، وبعضها فرديّ بحثّ، في حين أنّ بعضها الآخر تنظيميّ. الكمّ الهائل من المعلومات هو موضوع للاختلال الاتصال، سواءً بشكلٍ متناقصٍ، أو متزايدٍ، أو جانبيّ. الحدود التي أمام عملية الاتّصال تحدّ من فعالية بعض عناصر الرّسالة سواء بالحذف، أو التّغيير (Bouhafs، 2014، صفحة 130).

يلخّص (قوي، 2010، ص 56) عبر نتائج عدة دراساتٍ سابقةٍ، أنّ الأنظمة الاتّصالية تعاني من العديد من النقائص من أهمّها:

- عدم وضوح الأهداف في إطارٍ فكريّ مرينٍ و متوازنٍ؛
- عدم تطابق الأقوال مع الأفعال؛
- خوف الإدارة من إفصاح الحقيقة بحجّة أنّ العاملين دوماً يسيئون فهمها؛
- تعرض مضمون الرّسالة إلى ظاهرة المبالغة إذا كان نازلاً من أعلى إلى أسفل إلى ظاهرة التّرشيح إذا كان صاعداً من أسفل إلى أعلى، وضعف المواجهة الشّخصية بين الإدارة العليا، ومستخدميها، وشركائها الاجتماعيين (Proulx 2008, P.P 315-317).

تظهر هناك أخطاء في الاتّصال؛ بمعنى جميع الاختلالات التي يمكن أن تنشأ فيما يتعلّق بالوسائل التي يستخدمها المسؤولون لتعريف أقرانهم، أو مرؤوسيهم بالقرارات التي يتخذونها (Malarewicz 2009, P 33). ففي دراسة أجراها معهد العلوم الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية - دراسة خاصة بالقيادة، والإدارة، وفعالية التّظيم- و بعد تحليل أجوبة المبحوثين حول أهمّ مشاكل الاتّصال في العمل التي يواجهونها من حيث الأهميّة والصّعوبة، والتي كانت كالتالي: واحدٌ من عشرة من المبحوثين أجاب بأنّ مشكلته تكمن في الاتّصال نحو الأعلى، بينما أجاب الباقي بأنّ مشكلتهم هي في الاتّصال الجانبيّ أو الأفقيّ، تمّ استنتاج وجود علاقةٍ طرديةٍ بين الاتّصال، والأداء، وذلك بعد ملاحظة بأنّ جودة الاتّصال تسير مع ارتفاع الأداء، كما أنّ السّهولة في نقل الأفكار نحو الأعلى تزيد من فعالية أداء القسم، والعكس؛ أي أنّ الأقسام الأقلّ فعاليةً تجد صعوبةً في نقل الأفكار نحو الأعلى (قاسيمي، 2011، ص 76، 77) يمكن أن يؤدي التطور المرضي للعلاقة غير المتماثلة إلى تحويل التكامل إلى عدم المساواة؛ أو التفاوت الهرمي إلى استبداد، إذ يخفي إظهار القوة خوف الفرد من أن لا يظهر بمظهر الشخص ذي

المستوى المطلوب في عمله؛ كما يكشف خضوع الآخر عن خوف آخر يتمثل في: عدم القبول، تسريحه أو التخلي عنه. (Marc, Picard 2008, P.P 38-41).

حتى تتغلب على الحواجز المعيقة للاتصال، علينا أولاً فهم أسبابها الرئيسية، إن فصل الأسباب الظاهرة كل تحت عنوان منفصل خطوة أولى مفيدة، يلخص بلاندر هذه العوائق من خلال الجدول أدناه:

الجدول (6): حواجز الاتصال الأكثر شيوعاً: تقصي الأسباب

| السبب الظاهر | مثال عملي: سبب أكثر تعقيداً   |
|--------------|---|
| فسيولوجي     | لم تصل إحدى الرسائل المتضمنة في تقرير داخلي إلى المرسل إليه لأنه أعمى، لكن السؤال المطروح: هو لماذا لم يتم ترميز الرسالة ترميزاً مناسباً؟             |
| نفسي         | تم تجاهل رسالة أحد أصحاب المصالح الخارجيين بسبب عقلية "تفكير القطيع" السائدة لكن السؤال المطروح: هو لم يسمح لطريقة التفكير هاته بأن تتشأ وسط المنظمة؟ |
| ثقافي        | أسيء فهم إحدى رسائل المنظمة من قبل جماعة ثقافية معينة، السؤال المطروح هو: لماذا لم تكن المؤسسة على وعي بالتنوع الثقافي؟                               |
| سياسي        | لم تُرسل رسالة أحد أصحاب المصالح الداخليين لأنه مُهمَّش، لكن السؤال هو: لم لا تعمل المنظمة على خلق جو أكثر انفتاحاً؟                                  |
| اقتصادي      | لم تتلقَ منظمة عاملة في القطاع الخاص رسالة ما بسبب نقص الموارد، السؤال هو: لماذا هي عاجزة عن ممارسة الضغَط للحصول على تمويل إضافي؟                    |
| تكنولوجي     | لم تصل رسالة ما نتيجة عطل فني، لكن لسؤال هو: لماذا حدث هذا العطل ولماذا لا توجد نظم احتياطية؟   |

Source: (Blundel, 2004, p. 26)

## 2-4 معايير الكفاءة الاتصالية

رغم صعوبة تحديد المعايير الأساسية للاتصال الكفاء في جميع المواقف، إلا أننا نعتقد أن بعض الأهداف الاتصالية تشكل مقاييس نعرف على أساسها مدى كفاءة الاتصال أو القدرة على التواصل مع الآخرين بنجاح بغض النظر عن الإطار أو الوسط الذي تتم فيه العملية الاتصالية. و عليه حدد ستيف و سوزان (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 12) المعايير الثلاثة الآتي ذكرها:

✓ يجب أن تكون الرسالة مفهومة على النحو الذي قصده القائم بالاتصال قصد خلق فهم مشترك؛

✓ يجب أن تحقق الرسالة التأثير الذي قصده القائم بالاتصال (الإقناع، الترفيه، تعزيز الثقة إتخاذ قرارات)؛

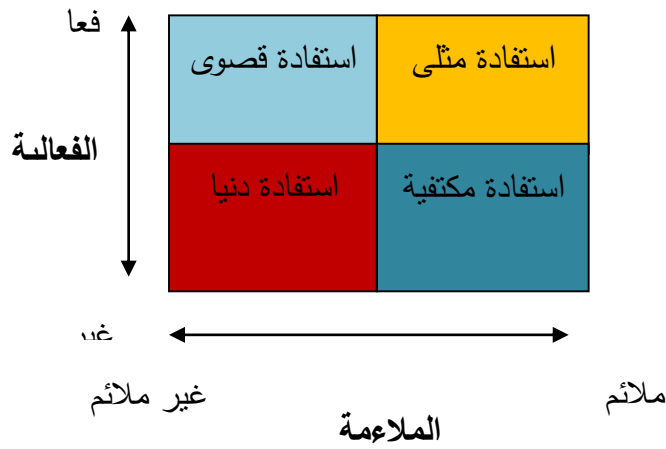
✓ يجب أن تكون الرسالة أخلاقية: ثمة رسائل مفهومة و مُحَقَّقة لتأثيرها المقصود، إلا أنها تتلاعب بالمستمعين أو تُقَيِّد اختياراتهم بلا وجه حق أو تستخدم معلومات كاذبة. قد تكون مثل هذه الرسائل فعّالة، لكنها غير مناسبة ولا أخلاقية. (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 12).

في كتابهما الموسوم "أخلاقيات الاتصال و القيم العالمية" *Communication Ethics and Universal Values* ، زعم عالما الاتصال كليفورد كريستشنز "Clifford Christians" ومايكل ترايبر "Michael Traber" أن "كل ثقافة تقوم على معايير تحكم العلاقات الإنسانية والمؤسسات الاجتماعية". ويشيران إلى أن هناك ثلاثة معايير ثقافية عالمية: (1) قيمة الحقيقة، (2) احترام كرامة الآخر، (3) و التسليم بضرورة عدم تعرض الأبرياء للضرر (Ibid, pp. 14, 15)

## 2-4-1 مصفوفة الكفاءة

تقوم الكفاءة الاتصالية على معيارين : الملاءمة (الشرعية و القبول) والفعالية (مدى تحقيق الأهداف) و التي على أساسهما نقيم عمليات اتصالنا و اتصال الآخرين. أي أن سلوك الشخص قد يكون ملائماً أو غير ملائم، وقد يكون فعّالاً أو غير فعّال، إضافة إلى ما يوجد بينهما من درجات متفاوتة في الملاءمة و الفعالية. لكن في التفاعلات الواقعية، عادة ما يعتمد كل معيار على الآخر. إذا فكرنا في إمكانية اعتبار شخص ما ملائماً أو غير ملائم و فعّالاً أو غير فعّال، فإن هذا قد يترتب عنه أربع مجموعات اتصالية: قد يكون الشخص غير ملائم وغير فعّال، أو غير ملائم وفعّال، أو ملائم وغير فعّال، أو ملائم وفعّال (Morreale, Spitzberg, & Barge, p. P31)

الشكل (5): مصفوفة الكفاءة التواصلية



Source : (Morreale, Spitzberg, & Barge, p. 32 )

تسمح مصفوفة الكفاءة بتحديد السلوك الاتصالي تحليل أهم الأهداف الاتصالية في أي موقف.

## 2-4-2 المكونات الأساسية لنموذج كفاءة الاتصال

يتبين من خلال مصفوفة الكفاءة أن الكفاءة الاتصالية هي موازنة دقيقة بين الملاءمة والفعالية، إذ إنها توضح لنا ما ينبغي علينا إنجازه، لكنها لا تدلنا على كفي الإنجاز. إن معرفة ذلك يتطلب منا التفكير في العوامل التي تسمح لنا بأن نكون أكثر ملاءمة وفعالية، و المتمثلة في الحافز والمعرفة والمهارات، والتي تشكل نموذج الكفاءة الاتصالية الأساسي الذي سنطبقه على السياقات الاتصالية المختلفة و المتمثلة في : السياق الشخصي، الجماعي، و سياق الحديث أمام الجمهور (Morreale, Spitzberg, & Barge, p. 36)

## 2-5 دور المدير في تحسين فعالية الاتصال بالمنظمة:

تعهد إلى المدير مسؤولية تحسين نظام الاتصالات بالمنظمة، وجعله أكثر فعالية، و هذه المسؤولية حددها عبد الفتاح الشربيني، وأحمد فهمي جلال، في نظرة المدير إلى المنظمة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل، والاهتمام بالجانب الابتكاري، مع وجود فهم صحيح لمعنى السلطة بعيد عن حصرها في تنفيذ قرارات الجزاء والعقاب، بل يتعين عليه العمل على خلق جو مريح للعامل،

بعيداً عن الضغوط، ومبني على الإقناع، والتحفيز، و فسخ المجال للاتصالات غير الرسمية، حتى يقدم العامل أقصى ما لديه.

بناءً على ما سبق، تظهر لنا أهمية المهارات الإنسانية القائمة على صور لعلاقات التفاعل في العمل بين الإدارة، وباقي الوحدات الإدارية، ناهيك عن المهارات الفنية الأخرى ( القدرة على التحليل ومواكبة التطورات) (أبو النصر، 2012، ص ص 49، 50).

## 2-6 عوامل سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية:

تمر عمليات الاتصالات في المؤسسات الجزائرية بعدة صعوبات، يلخص (بوفلجة، 2015، ص 65) أهمها فيما يلي:

- عدم الاهتمام الجدي بموضوع الاتصالات: من المسلم به، أن الإتصال من الموضوعات التي ينبغي أن تولي قدرًا من الأهمية، هذه الأخيرة غائبة، بل شبه منعدمة في المؤسسات الجزائرية، يظهر هذا التقصير جليًا في وقت الأزمات الاقتصادية، ليتم التركيز على الأبعاد الإنتاجية، والتقنية، والمالية، وإهمال كل المواضيع المرتبطة بالعلاقات الإنسانية، ومهارات الإتصال.

- ضعف مستوى النقابات العمالية: إن المستوى الثقافي لغالبية النقابيين يدفعهم إلى النقاش حول قضايا هامشية، يجعلهم منشغلين بقضايا الشؤون الاجتماعية؛ كالسكن، والبحث عن فرص الترقية عند الأعضاء على حساب القضايا الأساسية، والمواضيع التقنية، والتسييرية، فيكونون بهذا بعيدين كل البعد عن الاهتمام بالقضايا الإدارية، والإنتاجية، فتبقى عملية الإتصال الفعال بالغة الصعوبة بين العمال والمسؤولين، في المؤسسات الجزائرية.

تتم الاتصالات في الدول النامية بطريقة غير رسمية، وشفهية في الغالب، تؤدي إلى ظهور الإشاعات داخل المؤسسات، عكس نظيراتها في المؤسسات الناجحة، والتي تتم بطريقة رسمية؛ المهام، العلاقات، وكذا طرق الإتصال فيها تكون مدروسة، والحقوق والواجبات واضحة، كل عضو في المؤسسة؛ عاملاً كان أو مسؤولاً يعرف تمامًا ما له وما عليه.

## 7-2 الإتصال والتحفيز

من الصعب إتقان تقنية التحفيز بشكلٍ خاصٍ، فهي تعتمد على كلٍّ من المهارات العلائقية القوية، وصرامة أخلاقية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فهي لا تتوافق بشكلٍ عامٍّ مع مهارات التعامل المعتادة لدى المسؤولين. وبالتالي، فعلى الرغم من ضرورة هذه التقنية، إلا أنه لا يتم استخدامها بشكلٍ متكررٍ بالطريقة المثلى من قبل المديرين الذين لا يرون بالضرورة أهميتها لها، حيث يميلون غالباً إلى إعادة إنتاج الكيفية التي يتم تحفيزهم بها من قبل رئيسهم (Ramond 2004, P.P 182-183).

يتطلب كل عضو في الشبكة العلائقية مهارات رسمية (فنية) من الآخرين. كما ينظر هو أيضاً مهارات علائقية، وهي مهارات نوعية يصعب وصفها بدقة، ولكن يتم إدراكها أيضاً، تقديرها أو تقليل قيمتها وفقاً لتصادم انواع الشخصيات، والتوتر المرتبط بتنفيذ المهام، و الرهانات المبنية على النتيجة. و الانسجام الذي تحققه (Labruffe 2008, p. 21).

تعني الحاجة إلى التحفيز أنه من الأفضل التحفيز سلبيًا من عدم التحفيز على الإطلاق؛ و تمّ تسليط الضوء على هذه النقطة بواسطة لوين Lewin من خلال التجارب على الفئران، التي أظهرت أنّ الفئران التي يتم تحفيزها بشكلٍ سلبيٍّ، خاصةً عن طريق الصدمة الكهربائية، تعيش أطول من الفئران التي تم عزلها. نتطرق هنا إلى صميم مشكلة الهوية نفسه، فالمعاملة القاسية مهما كانت فهي قبل كل شيءٍ معاملةٌ؛ بمعنى أنه قد تمّ الاعتراف بالعامل كفرد. وبالتالي، تجدر الإشارة إلى أنه يفضل أن تكون لدى الفرد علاقات اجتماعية ذات نوعيةٍ رديئةٍ على أن يتم استبعاده من أية شبكة اجتماعية (الإقصاء) (Ramond, 2004, pp. 183, 184). و عليه، يمكن أن يتخذ " الإقصاء " الشكل الأكثر خطورة للإنكار أين يتم تجاهل أو إنكار شخصية الآخر عند اتخاذ القرار. بشكلٍ أعم، قد ينجم مشكل عن كل علاقة ساكنة مرتبطة بالمكانة، بمجرد أنها لم تعد تناسب أحد الشركاء<sup>1</sup> (Marc, Picard 2008, pp. 107, 108).

مما سبق، نستنتج الأهمية التي يحظى بها الحافز بغض النظر عن كونه موجبا أو سالبا، فمن خلال الإتصال تمكن المؤسسة موظفيها من المبادأة في إتخاذ القرارات المناسبة، و يأتي هذا من خلال إثارة المؤسسة لدوافع موظفيها، ليس بتعزيز مزاياهم و مستوى رضاهم عن أنفسهم كموظفين فقط، بل بتحقيق

<sup>1</sup> تأثير احترام الذات على تحفيز الأفراد: غالباً ما تكون الرغبة في أن تكون متفوقاً على الآخرين بمثابة تعويض مفرط لشعور الدونية؛ وهذا الشعور نفسه يأتي من المبالغة في تقييم الآخرين. وبالتالي، فإن العلاقة الهرمية الذاتية غالباً ما تكون وسيلة فقط لمجابهة العلاقة العكسية الموجودة على مستوى اللاوعي. ما يجعلها غير مستقرة و متضاربة، ويجعلها مصدرًا رئيسيًا للنزاع (Marc, Picard 2008, P 108)



رغبة الموظف كإنسان في الاعتراف والإنجاز و جعله على دراية كلية بوظيفته و بالبروتوكولات الإتصالية المعمول بها داخل المؤسسة بين جميع المستويات الهرمية.

يتكيف الإتصال الداخلي كذلك مع صورة المؤسسة التي تتعامل مع وظيفة التعبئة وتحفيز العمال بطريقة ساذجة في بعض الأحيان، فعوض أن تصوب طاقتها في تعزيز اتصالاتها الداخلية أولاً، تجدها تهدر كامل جهودها خدمة للاتصالات الخارجية. كان هذا عصر ما أطلق عليه روبرت تيكمسييه-جيتشارد ودانييل تشيز مؤلفاً كتاب "الديركومز" بـ "الاتصال الداخلي" مع "صندوق أدوات بدون قعر" مجازاً على شدة امتلائها" ، بحيث يستحيل غلقها مجدداً. تتمثل الوسائل الاتصالية المعتمدة في: الجرائد الداخلية، والنشرات الإخبارية، ومجلات الورق أو الفيديو، قصاصات الصحف، والعرض المرئي والنودات، وجميع أنواع الاجتماعات، مآدبات الغذاء، والساعة السعيدة<sup>1</sup> على الطريقة الأمريكية، ومجموعات التعبير الخاصة بالموظفين، وحلقات الجودة، ومجموعات الحوار المتقدمة، و ألبومات صور للموظفين، صناديق الاقتراحات، المحطات التفاعلية<sup>2</sup> ... و تسعى المؤسسة من خلال اعتمادها على علبة أدوات الإتصال الداخلي الممتلئة عن آخرها إلى تحقيق حلم مشرقٍ ... يتغذى جميعها على مشروع المؤسسة المؤسس على عصر الرقمنة، والوسائط المتعددة.

عرف الإتصال الداخلي أول انتكاساته، وعلاماته الأولى فيما يخص الاعتراف، حيث كتب ميشيل دورير Michel Durier مدير الموارد البشرية في مجموعة Ciments Français في مقدمة الشركة، أول كتاب مخصص لمكانة جريدة الشركة في الإتصال الداخلي: "يهدد الإتصال في المؤسسة بتحمل نفس مصير الأساليب الإدارية المتعاقبة التي اندثرت، مما تسبب في عدم اهتمام المديرين و سخرية الموظفين. إنه لأمر مخزٍ، في الوقت الذي يكتشف فيه عدد كبير جداً من الشركات الحاجة الماسة للاتصال، إلى جانب التعقيد، والضعف، ومخاطر الانحراف. هناك حاجة ملحة لكل رجل اتصال لأخذ استراحة، وتسمية الأشياء بمسمياتها، ووقف الخلط بين الموظفين والعملاء، والدعاية وسياسة الموارد البشرية". وتؤكد

<sup>1</sup>happy hour

<sup>2</sup> المحطة التفاعلية Bornes interactives هي محطة كمبيوتر يتم إتاحتها للجمهور لتوفير الوصول إلى شبكات المعلومات يمكن أن تقدم العديد من الخدمات المستهدفة مثل التذاكر. لذلك، تُستخدم المحطة التفاعلية على نطاق واسع لاستبدال مكاتب النقد والعدادات في الإدارات والمتاجر والأماكن الثقافية، إلخ. تتكون المحطة التفاعلية عموماً من وحدة مركزية وشاشة تعمل باللمس وربما أجهزة طرفية مختلفة (طابعة، قارئ بطاقات، إلخ) في هيكل قوي مناسب للاستخدام الداخلي والخارجي. يجب أن يكون نظام التشغيل الخاص به سهل الفهم والاستخدام ليظل متاحاً للجميع، حتى للأشخاص الذين ليسوا على دراية ببيئات تكنولوجيا المعلومات.

مجلة ستراتيجيز Stratégies من جانبها على الفخّ الذي وقعت فيه العديد من الشركات من خلال اقتصارها نفسها على خطاب لغة خشب أكثر منه خطاب تعبئة. (Rencker, 2008, pp. 10-14).  
 إنّ كلّ جزءٍ من الإتّصال يمكن أن تكون له إحياءات تحفيزية، وقد يتمكن بالفعل من تحقيق ذلك؛ على سبيل المثال، تؤثر نوعية الاتّصالات، وثراؤها على المناخ التحفيزي، وترفع درجاته بطريقةٍ أو بأخرى كالتوصيفات و المسميات الوظيفية و الوظائف الروتينية و تأثيراتها على شعور الأفراد (Forsyth, 2007, pp. 95, 96). في حين خلص دوليار (Dellière 2004, p. 261) استنادًا على سلّم ماسلو للحاجات، ومقارنة ردود فعل المدير تجاهها، إلى أنّ الإتّصال كعاملٍ للتحفيز يكمن في الاحتياجات الاجتماعية من خلال التبادلات، والعلاقات الاجتماعية التي تتحقّق من خلال:

- و جود اجتماعات؛
- مناخ الفريق؛
- حرارة و حماسة الرّئيس؛
- تواجد الرّئيس.

بعد هذه المقدّمة في مكانة الإتّصال في عملية التّحفيز، نأتي الآن لتفكيك هذا البعد إلى عناصره الفرعية المساهمة في هذه العملية، حتى تتّضح الصّورة أكثر حول أكثر الأمور التي يغفل عنها خلال عمليّ التّخطيط، والإدارة والتي جعلت من الإتّصال عنصرًا ثانويًا في عمل المنظّمة.

## 1-7-2 الإتّصال و تعزيز الاجتهاد في العمل

حسب نموذج V.I.E لـ فروم Vroom لن يسعى الفرد لبذل أي جهد إذا كان ما يجلبه له دون قيمة في أعينه، أو إذا ما لم يرى أي صلة بين قيمة الجهد المبذول وما يحصل عليه بالمقابل، أو أبعد من ذلك إذا لم يكن بمقدوره القيام به (Diridollou 2007, p 156). وعليه يتضح دور الإتّصال حسب ما جاءت به هذه المقاربة في إبراز العلاقة بين الجهد المطلوب و "عائد الاستثمار" الذي سيعود على الموظف من ذلك الجهد على إظهار وجود تناسب وتوافق بين الجهد المطلوب والمكافأة. ويحتاج دريدولو هنا على عدم إختزال فكرة العائد في مجرد مصلحة المادية. إذ يمكن أن تكون هناك إستجابات أخرى ممثلة في تفويض مسؤوليات جديدة، وتطوير مساحة لاستقلالية الشخص واكتساب مهارات جديدة.

تشير دراسة استقصائية أجرتها شركة Opinion Research Corporation سنة 2011 إلى أن الموظفين أكثر احتمالاً بمقدار الضعف للمضي قدماً خدمةً للمؤسسة، وتقريباً أربع مرات للتوصية بشركتهم إذا كانوا راضين عن الطّرق التي تقوم الشركة من خلالها بالإبلاغ عن القرارات الصّعبة. قالت ليزا ووجتكوفايك وهي موظفة بالشركة ذاتها إنّه عندما يتحسن الوضع الاقتصادي، ستكون هذه الدّعوة القويّة للموظفين أمرًا بالغ الأهمية لجذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها.

## 2-7-2 الإتصال ودوران العمل

يحبذ الناس أشكال التعاون والحرية المتزايدة التي تقدمها فرق العمل المستقلة بحيث يزداد إنفتاحهم أكثر. على العموم ينخفض دوران العمل و التغبب، لكن الشيء الأكثر أهمية هو أن فرق العمل المنسجمة تضيف قيمة مضافة إلى المؤسسة، والتي يمكن أن تصل إلى 30٪ وفقاً لبعض الاستطلاعات (Kerjean 2000, p 107). و منه نستنتج أنّ الشركات يمكن أن تخسر مبالغ ضخمة عن الموظفين غير المحفزين الذين يغادرونها أي طواعيةً. فمثلاً هو بديهي أن يتوقّع الموظف أن تُمنح له مسؤوليات أكبر، ومزيداً من السّلطة، و المال و الترقية، أو أيّ تقدير آخر، بعد تطوير المهارات إظهار مستوى أداء و ظفر الشركة بسمعة الطيبة، ، فإنه لا يخطر على بال الكثير أنّ المال ليس هو العامل الوحيد المحفز؛ حسب تصريح مارشال جولدسميث Marshall Goldsmith، في مقال له بمجلة Harvard Business Review، إذ يرى أنّه بالإضافة إلى التّعويض، يجب أن يشارك النّاس في صنع القرار، لا يساعد هذا في الاحتفاظ بالمواهب الرئيسيّة فحسب، بل إنّه أيضاً طريقة رائعة لتوليد أفكارٍ للتّحسينات التّنظيمية.

## 2-7-3 الإتصال والمناصرة الوظيفية

يكن الأساس الذي تُبنى عليه مناصرة الموظف في المكانة التي يحتلّها الموظف، وفي إستراتيجية الإتصال الخاصّة بالمؤسسة. تسمح المناصرة بتمكين الموظفين ليصبحوا متحدثين باسم المؤسسة. يتم خلق هذه المناصرة ببناء صورة للعلامة التجارية للمؤسسة، وبخلق الشّعور بالانتماء لدى الموظفين، وإعطائهم حرية أكبر للاتّصال نيابةً عن المؤسسة عبر شبكات الإتصال الاجتماعية على وجه الخصوص. أثبتت الدّراسات أنّ المحتوى الذي يشاركه المرؤوسون يحظى بضعف مصداقية المحتوى الصّادر عن المؤسسة. (Lumapps, 2021).

## 2-7-4 الإتصال وتعزيز الالتزام الوظيفي

يرى ديريدولو (Diridollou 2007, p 153) أنه لا يوجد تحفيز بدون هدف، فـنـمـوذج الأشكال الأربعة للإلتزام (الأدائي، المهني، الإداري، المجتمعي) هو أداة تسمح لكل مسؤول بترجمة مفهوم التحفيز بطريقة ملموسة، أي تحديد ما يدفع على كل مرؤوس من مرؤوسيه للعمل. و من هذا المنطلق، يرى الزبيدي و آخرون (تناي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 123) أن على الإدارة إذا ما أرادت إلتزام داخلي لأفرادها، وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم و إعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

في معرض حديثنا عن أهمية إفصاح المؤسسة عن أرباحها و إنجازاتها بل و حتى إخفاقاتها لدى موظفيها في دفع الموظف إلى العمل أكثر من أجل تجاوز الإخفاق أو الإبقاء على هذا النجاح فهنا أن الإلتزام يخضع لإطراد متنامي في الشدة كلما شعر الموظف بثقة نحو ما تقدمه له مؤسسته من معلومات التي يعملون فيها بشكل يشعره بنوع من الأمن الوظيفي و يحثه على المشاركة و الإلتزام بمشاريع وإستراتيجية المنظمة. وعليه، و حفاظا على هذا الإلتزام، يجب أن يتلقى الموظفون العديد من الإتصالات التي تشرح لهم جدوى هذه مشاريع أو الإجراءات الجديدة التي اتخذتها للمؤسسة، مع إبقائهم على اطلاع بالتقدم المحرز، كما يعدّ تمكينهم من اقتراح مشاريع، طريقة إضافية للمشاركة في حياة المنظمة.

## 2-7-5 تعزيز التحفيز والرضا الوظيفي عن طريق الإتصال

يعدّ الإتصال الفعال أمراً بالغ الأهمية لتحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ حيث تشير الأدبيات إلى وجود نوعين من التحفيز: التحفيز الذاتي، والتحفيز الخارجي. إنّ المكافآت الشخصية، أو المشاعر الإيجابية التي يتوقع الموظفون أنّها ستحفّزهم على القيام بعملهم كلّما قاموا بعمل جيد. يعترف لولر Lawler بهذا كمقياس، وفي هذا السياق، يصفه بأنّه دافعٌ جوهريّ. في هذه الحالة، يدرك الشخص نفسه مستوى نجاحه، ويعطي قيمةً له، وهنا يحقّق الرضا من ذلك. باختصار، يمكن تعريف هذا على أنّه رضا مضمونٌ بسبب الشعور بالنجاح (Egriboyun, 2017, p. 139). كما يمثّل تحفيز الموظفين مدى رضا الموظفين، عن وظائفهم، وبيئة العمل في المؤسسة. (Djadli & Boufalta, 2019, p. 93).

## 2-7-6 مكانة الإتصال كعامل تحفيزي في مقابل الرفاه الوظيفي

ما يحفز الموظف، وكيف يتم تحفيزهم، كانا نقطة محورية للعديد من الباحثين بعد نشر نتائج دراسة هوثورن. وفقاً لـ بيندر (Pinder, 1998, p. 25) فإن الدافعية للعمل هي مجموعة من القوى النشطة التي تنشأ داخل وخارج كيان الفرد، لتحريك السلوك المرتبط بالعمل، وتحديد شكله، واتجاهه، وكثافته، ومدته. و عليه فإن الاهتمام كان منصباً على إنشاء بيئة عمل تكون مريحة للعمال للقيام بوظائفهم، هذا يعني أن هناك علاقة بين بيئة العمل، وما يحفز سلوك الموظف..

التحفيز قوة تتجلى من خلال المهمة الشخصية والمهنية التي يقدمها كل شخص، والتي تتحقق في التجربة من خلال النشاطات والسلوكيات الخاصة بكل فرد. يتعلق الأمر في البداية بتقبل تقاسم السلطة، فمنح الجميع "ميادين للمغامرة" أين يمكنهم تطوير اهتماماتهم المهنية هو ما يحفز النجاح و يضمن تنمية مهنية ورفاه مهني لجميع الأفراد في الوظيفة التي يشغلونها وكذا تعزيز المشاركة والنجاح. ولكن في المقابل أيضاً و تعزيزاً للاستقلالية، يعتبر قبول الاختلاف اعترافاً بكل فرد في هويته وسلوكه غير النمطي؛. (Diridollou 2007, p 160).

## 2-7-7 الإتصال عامل لتعزيز الشفافية

من طبيعة الموظفين الشعور بالفضول و الرغبة حول ما يجري في المؤسسة، لا سيما إذا أحسوا أن هناك تغييراً سيؤثر عليهم، فتراهم يتكهنون ويتناقلون القيل والقال، ويستمررون في نشر الشائعات، وهو ما قد يكون فيه إهدار للوقت بل وأثر هدام على المؤسسة، إذ إن تجمع الموظفين في مختلف الزوايا لمناقشة أنصاف الحقائق وآخر الشائعات من شأنه أن يوهن من قوة المؤسسة . هناك طريقة واحدة، وحيدة لتفادي هذا كله، ألا وهي إعطاء الأولوية القصوى لتوضيح الحقائق لأكبر عدد ممكن من موظفي المؤسسة على الفور (Freemantle, 2011, p. 21).

العديد من المشرفين والمديرين للأسف يرون أن إبقاء الموظفين على إطلاع بكل المعلومات أمر غير مهم، على اعتقاد منهم أن على الموظفين إنجاز عملهم عوضاً عن إهدار وقتهم في الحديث. يتم هذا الموقف عن ضيق أفق، إذ لا يمكن أن تتم الأنشطة الإدارية في أي مؤسسة بدون اتصالات ثنائية الاتجاه وكاملة ومفتوحة، أي من خلال التحدث والاستماع. لكن، قد يكون هنالك إفراطاً في التواصل، فقد يقضي الأفراد وقتاً أطول مما ينبغي في التحدث مع بعضهم البعض، الأمر الذي يجعل أوقات عملهم أقل إنتاجية، وإلحاق ضرر بإيرادات المؤسسة، من الضروري أن يدرك المدير ومروءوسه أنهم لا يكسبون عائداً إلا عند التحدث مع عملاء محتملين أو حاليين (Denny, 2009, p. 133).

## 2-7-8 جودة تدفق المعلومات و التحفيز

مما لا شك فيه أنّ إتاحة المعلومات بوفرة للموظفين حسب ما تقتضيه مبادئ التكامل التنظيمي، يجعل منها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، كما تزيد من احتمالية تقديم مستوى عالٍ للدافعية نحو الأداء الوظيفي، و يعزز هذا الطرح عامل الرضا عن المعلومات المقدمة. فحسب ألبيرت (Albert 2007, p.p 26-28) لا ينفصل تدفق المعلومات عن الأداء؛ إذ يجب على كلّ عضوٍ في المؤسسة التفكير في ما يفعله مقارنةً بالآخرين، و أن يكون قبل كلّ شيءٍ فعّالاً في طريقة اتّصاله. إنّ استخدام البريد الإلكتروني ضروريّ لا محالة، لكنّ الأمر الأكثر إثارةً للدهشة هو تضخّم عدد رسائل البريد الإلكتروني التي توهم المستخدمين بأنهم بذلك يقومون بتسوية هذا الموضوع الدقيق للواجهات، بينما يقاومون الكمية التي يتمّ تلقّيها يومياً.

لهذا الغرض، يمكن أن نقر أنّ الاتّصال فضلاً عن كونه أداة لنقل و تبادل الرسائل داخل التنظيم، فهو كذلك أداة لتحريك و إثارة دافعية الأفراد للعمل و تعزيز التعاون بينهم في العمل من خلال إطلاع الموظفين على ما يحدث في المؤسسة و ربح الوقت في إنجاز أعمال هادفة.

## 2-7-9 تقدير الذات وأهميتها في تحفيز الفرد على التّواصل في بيئة العمل

إنّ النظرة السلبية التي ينظر بها الفرد إلى ذاته، تؤثر على فعالية تواصله مع زملائه في العمل، و تخفض من دافعيّتها، كما تضعف من ثقته بنفسه، فقد يشعر الفرد بعدم أهميته في الحدث الاجتماعي داخل التنظيم الذي ينتمي إليه، نتيجةً لخبراته مع مواقف مشابهة تجعله يؤمن بعدم جدواه في المبادرة، و بالتالي، سينعكس ذلك فيما بعد على عجزه عن تقديم المساعدة لفريق عمله حتى في المواقف التي يستطيع فيها ذلك، وله خبرة فيها، و يكون ذلك من خلال خلق مجموعةٍ من التفسيرات التي يعتمدها الفرد كميكانيزمات لتبرير عدم تحرّكه للتغيير في الموقف الاجتماعي (Mucheilli, 1971, p. 34).

لتعبئة الموظفين وتطوير دوافعهم، من الضروري أن يكون المدير المباشر محفزاً هو أيضاً، من أولويات العمل الإداري أن يرفع الفرد من معنوياته بنفسه مع المحافظة على دوافعه الخاصة. إنّ تعرف الفرد على مزاجه، وتقبل ذاته: على الفرد داخل المؤسسة أن يكون إيجابياً أو على الأقل لطيفاً مع نفسه، فالمدير يمكن أن يكون على علم بالطريقة التي يقود بها فريقه سواء كانت توجيهية أو تشاركية مع علم

فريقه بإيجابياته في العمل ( يعزز الأمن الوظيفي، يرفع من حماسة، يعزز الثقة داخل الفريق) (Diridollou 2007, P.P 172).

## 2-7-10 الإتصال وتعزيز عامل الثقة

يعدّ مناخ الثقة ضرورياً أيضاً، لأنه لا يمكن لأيّ جهاز اتّصالٍ في الشركة أن يعطي نتائج إذا لم تكن الإدارة العامّة قدوةً في سلوكيّاتها: الولاء، العدالة، الإنصات، روح الدّعابة، والحوار (Imbert, Brouard 2015. P 188). فكلما زاد عدد الأفراد الذين يشتركون في فهم مشترك للواقع و المكانة التي يمنحونها للمتعة وطبيعة الالتزام، كلما تم تسهيل تعاونهم مع بعض و كلما كانت القيم والكفاءات القيمة أقرب إلى بعضها البعض كلما تم بناء وتطوير المزيد من الثقة. لا يمكن حسب شاو B.R. Shaw بناء الثقة إذا لم يتم استيفاء الشروط الثلاثة التالية:

✓ يجب أن يحقق الأفراد الذين يعملون معا نتائج؛

✓ يجب احترام التعهدات و الوفاء؛

✓ يجب إيلاء اهتمام كبير للأفراد والهويات (Auger, 2008, pp. 128, 129).

أشار كالوجانيديس (Kalogiannidis, 2020, p. 2) إلى أنّ الثقة التي يحققها الاتّصال بين الموظفين، والقيادة العليا للمؤسسة تساعد على تشجيع الموظفين على إظهار أداءٍ وظيفيٍّ ذي كفاءةٍ. كما يساعد الحفاظ على مستوى مرغوبٍ فيه من الاتّصال الفعّال بين المديرين، والموظّفين على التّحكم بنجاح، ورصد التقدّم المحرز في الأنشطة المختلفة التي يضطلع بها الموظفون في المنظمة. وفقاً لـ ويتورسكي R. Wittorski يتم تطوير عملية بناء الثقة داخل مجموعة من المكونات التي يحددها الجدول التالي :

الجدول (7): أسس الثقة بين الأشخاص

| المكون    | التعريف   | الشرح  |
|-----------|---|--|
| المعرفي   | النظريات المتضمنة و البراديجمات                   | هل يعتبر أعضاء المجموعة أن الأفراد سيئين (أو جيدين) بطبعهم ؟             |
|           | التمثلات المعرفية ( أنماط التأويل)                | هل لدى أعضاء المجموعة تجارب مشتركة؟ هل تسمح هذه التجارب بخلق قيم مشتركة؟ |
| العاطفي   | صورة الذات  | هل لدى المجموعة هوية؟  |
|           | الاستثمار العاطفي                                 | هل يمنح الأفراد مكانة خاصة للمتعة الناتجة عن إنجاز المهمة المنوطة بهم    |
|           | الالتزام  | ما مستويات تحفيز الأعضاء؟ وهل هي متوافقة؟                                |
| الاجتماعي | تحديد الفرد، المجموعة والكفاءات الجديرة بالاعتراف | ما الكفاءات التي تثنمها المجموعة؟  |
| الثقافي   | الثقافة الاجتماعية                                | هل تشجع ثقافة المؤسسة الثقة؟   |

Source: (Auger 2008, P 128 )

## 2-7-11 التحفيز عن طريق الإتصال بالمؤسسات الجزائرية

أصبح لزاماً على المؤسسات الجزائرية أن تستفيد من تجارب الدول الغربية فيما يخص الإتصال، لما له من دور تحفيزي كبير. و في هذا الصدد، استفادت العديد من الدول عبر جميع أصقاع العالم، من التجربة اليابانية، بعد تكيفها مع ظروفها الخاصة، وخصوصية البلد، ونتيجة لما حققته مقارنة دومينغ في التسيير الإداري من نتائج على أداء المنظمة بفعل تركيزها على طرق مبتكرة في تنمية موردها البشري، تنأى عن فلسفة العقاب، والتوبيخ، وتؤثر التعامل مع الموقف بدل الشخص.

كذلك، تعتبر تجربة المؤسسات العمومية الأوربية في الصناعة تجربة يُحتذى بها؛ يذكر ناصر دادي عدون (دادي عدون، 1998) RENUALT مثلاً، عن المؤسسات التي استطاعت خلال العشرينات الأخيرة إعطاء نتائج جيدة. فاليوم، زالت كل الفروقات التي كانت موجودة بين المؤسسات العمومية



والخاصة ما عدا في بعض الجزئيات البسيطة. يعود السر وراء هذا النجاح إلى تقنيات التسيير الجيدة، عن طريق أخذ المحيط الثقافي للعامل بعين الاعتبار، وتوفير الجو النفسي المناسب، إشراكه في عملية صنع القرارات المتعلقة بالمؤسسة؛ أي جعله جزءًا لا يتجزء من حياة مؤسسته، عن طريق تطبيق الثقافة الغربية الكونفوشيوسية، فلا يؤخذ أي القرار حقيقة إلا بعد ارتسام حقيقي بين العمال والرؤساء مهما كان هذا القرار بالغًا من الأهمية فإنه لا يتخذ إلا بعد أن تدلي جميع المستويات الإدارية برأيها فيه من مسؤولين وعضاء إدارة.

ومن أجل زيادة التضامن وروح التعاون بين أعضاء الفريق؛ فعادة ما يتم تكليف أصغر عنصر أو الأحدث عهدًا بالمؤسسة من أجل بث أي اقتراح أو مشروع قرار، بعد تلقيه مختلف الآراء من زملائه ( دادي عدون، 1998 ). نجد لهذه الطريقة امتدادا عبر جميع المؤسسات في العالم العمومية منها والخاصة، حيث أن إعلام السلطة الهرمية الموظفين بأي خلل وظيفي، سوء أداء، أو إجراء جديد يكون عبر فرد واحد في الفريق. ونفس الشيء وفي جامعة رومانيا و إيطاليا وغيرهما من الجامعات الأوروبية، يسري نفس المنهج، على حيث إن جميع الأطراف يبدون رأيهم في أي قرار يخص الجامعة. و نجد لهذا الإجراء امتدادا في طريقة تقييم الأداء 360 درجة، أين يكون تقييم الأداء حصيلة تقييم جميع الموظفين داخل المؤسسة فلا يقتصر على المشرف المباشر للموظف. يعرف "ناصر دادي عدون" حلقات النوعية بأنها قيام فرق صغيرة من الموظفين بالتشكل طوعًا من أجل تحديد وحل مشكلة أداء معين، وتختار هذه الجماعات دراسة جوانب نشاط المؤسسة بدقة، ولفترات تقدر بستة أشهر على سبيل المثال، لتقدم مكافآت للمشاركين في حلقات النوعية في أشكال عدة.

تتجم جميع السلوكات السلبية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية عن تغييب دور الموظف، وغلق قنوات الحوار في وجهه، وفي حالة وجودها، فإنه يعامل بنوع من الاستصغار، والاحتقار، والتعامل باستخفافٍ مع مطالبه، وتغليب نبرة الاتصال السلطوي -سواء بطريقة لفظية، أو غير لفظية- على الحوار، مما يؤدي في النهاية إلى ظهور العديد من المشاكل النفسية التي تؤثر على أداء العامل لمهامه في ظلّ الضغوط الوظيفية، وغياب الأمن الوظيفي، وتأجيج الاحتراق الوظيفي لديه. لذلك، قبل التّكلم عن الولاء، والالتزام الوظيفيين، كان لا بدّ من الحديث عن سبل تحقيقهما اتصاليًا، فالرقابة الذاتية -Auto-monitoring لا تأتي إلا بعد تعزيز الثقة داخل المؤسسة بين الموظف، وسلطته الهرمية من جهة، و بين جميع المستويات الأخرى داخل التنظيم.

## 2-7-12 خلاصة إسهامات الإتصال في تحسين أداء المؤسسة

يعزّز الإتصال الفعال إمكانات الموظفين، ويعمل كقوة محفزة لمزيد من الكفاءة والإنتاجية. حيث يرى يوهانسون وآخرون (Johansson, Vernon D. , & Solange, 2011, p. 5) أنّ مزايا الإتصال الداخلي الجيد يمكن أن تعزّز الرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التغيب، وتحسين جودة السلع والخدمات، وخفض التكاليف، فضلاً عن تحسين مستويات الابتكار، كما يفترضون أنّ الموظفين الأكثر التزاماً يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضاً عن الإتصال من الإدارة العليا.

تظهر نتيجة الدراسة التي أجراها علي (2016) أنّه من خلال الإتصال الفعال في المنظمة يمكن للموظف حلّ مشاكله التي يواجهها. كإنجاز المهام المعقدة مثلاً، وبناء التنسيق والتعاون، وبمكّنها تعزيز أداء الموظف. توصي الدراسة بأنّ المنظمات يجب أن يكون لديها اتّصال فعّال مع موظفيها، وهذا من شأنه أن يعزّز أداء المنظمة. تم من خلال هذه الدراسة تبيان أنّ الاتصاليين الصّاعدين والتّازل هما أضعف أشكال الإتصال في المنظمات غير الربحية في الصومال. (Arab & Atullah, 2019, p. 107).

يمكننا تلخيص مكانة الإتصال في تعزيز الدافعية في العمل من خلال المداخل التالية:

أ- الإتصال الداخلي يعطي معنى للأعمال والمعلومات: يرمي الإتصال في الأساس إلى إعطاء معنى للإجراءات التي يتم تنفيذها داخل المنظمة. و عليه، ليس هناك شك في أنّ الموظف سيؤدي حافزاً أكبر إذا تمكّن من إيجاد معنى لما يفعله أكثر ممّا إذا ما بدا غير مجدٍ له.

في هذا الصدد أكّد كوبوت ودونجيان (2015) عن المعنى الذي تضفيه المعلومات المنقولة بما يسمح للموظف من أن يكون على دراية بالتأثير الذي يمكن أن يحدثه على المنظمة، وفهم ما يحدث من حوله، كون معرفته بالمنظمة التي يعمل فيها تساعده على إعطاء معنى لما يفعله، لتمكينه من فهم القضايا المختلفة بشكل أفضل (Cobut & Donjean, 2015, pp.18, 82, 150).

ب- الإتصال الداخلي يعزّز التماسك والشعور بالانتماء: من نافلة القول أنّ الافتقار إلى التماسك له تأثير سلبي على الدافع كونه يضرّ بمناخ العمل. فالعمل في بيئة غير محفزة بشكل عام لا يحفز الموظف على تقديم أفضل ما لديه. (Vandenbrande T. & al, 2013).

إنّ تشكيل هويّة حقيقة للمنظمة لا يتأتّى إلّا في ظلّ تحقيق درجة عالية من التماسك، إذا شعر الموظّف أنّه يعمل لصالح كيانٍ يعتبر جزءًا لا يتجزأ منه، ممّا ينعكس إيجابًا على دوافعه في العمل (Andry, 2016). وعليه يمكن توظيف الإتصال الداخلي لبعث الشّعور بقيمة كلّ موظّف داخل التّنظيم. إنّ التّوظيف الأمثل للاتّصال الداخليّ يمكن جميع الموظّفين من فهم حقيقة وجودهم الفعليّ، والأهمية التي يحظون بها من قبل منظمّتهم.

### ج- تماهي الإتصال الداخلي مع خصوصيات المنظمة والموظّفين

من الواضح أنّ هناك تفاوتًا في جميع المنظّمات فيما يخصّ دافعية الموظّفين ورضاهم عن العمل. كما يعرف الأشخاص المحفزون من خلال ما يفعلونه لأنّ لعملهم معنى ومدول شخصي (Levy- Leboyer 2006, p 67) فمن الغنيّ عن البيان أنّ المنظمة لا تتواصل بالطريقة نفسها مع الموظّفين الذين هم في أمسّ الحاجة إلى التّحفيز. يرى رامون في هذا الصدد (Ramond 2004, p 182) أنّ الاستخدام الدائم لتقنية التحفيز يعد ضروريًا من منطلق أنّ تحديد أهداف واضحة وتطوير منظمة فعالة ليس كافيا لتحريك العمل. ومع ذلك فمن الصعب إتقان تقنية التحفيز بشكل خاص. فهي تعتمد على كل من المهارات العلائقية القوية و صرامة أخلاقية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فهي لا تتوافق بشكل عام مع المعارف المألوفة لدى المسؤولين. وبالتالي، فعلى الرغم من ضرورة هذه التقنية، إلا أنه لا يتم استخدامها بشكل متكرر بالطريقة المثلى من قبل المديرين الذين لا يرون بالضرورة أهمية لها حيث يميلون غالبًا إلى إعادة إنتاج الكيفية التي يتم تحفيزهم بها من قبل رئيسهم.

### د- الإتصال يدعم التنسيق و تماسك فريق العمل

يعمل الأفراد بالتنسيق مع بعضهم البعض؛ ويعتمد مدى جودة النتائج جزئيًا على ما يقوم به الآخرون، و ذلك إما لأنهم جزء من جهد جماعي أو لأنه لا يمكن تحقيق النتيجة إلا بتكاتف جهود عدد من الأفراد. وفي هذه الحالة، يصعب تحديد ما قام به كل فرد على حدة، إذ يمكن تقييم النتيجة ككل، أما مساهمة كل فرد فلا يمكن ذلك (Pritchard, Ashwood 2008, p, 77).

تتمثل آليات التنسيق داخل المؤسسة في الضبط المتبادل، الإشراف المباشر، وتوحيد إجراءات العمل، توحيد النتائج والكفاءات. ينسق العديد من الأشخاص من خلال الضبط المتبادل إذا ما قرّروا إجراء اتصال مباشر بعيدا عن فكرة التسلسل الهرمي، أين يمكن لكل شخص أن يرسل أفكاره، وينتقد

أفكار الآخرين، ويقدم مقترحات بديلة. يمكن أن يكون الاتصال وجاهيا عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني. يظهر الضبط المتبادل إلى حد ما في جميع الأنشطة لجميع المنظمات؛ فسواء تم تشجيعه أو ترخيصه أو منعه، فإنه يعد بمثابة أرضية مشتركة تشجع العلاقات الاجتماعية بين الموظفين مما يؤثر على سير أية مؤسسة (Dubouloy, 2008, p. 69).

نّ لطبيعة آلية التنسيق السائدة تأثيراً قوياً للغاية على الحياة اليومية للموظفين والعملاء، وكذلك على العديد من الخصائص الإدارية: الإنتاجية، الموثوقية، الاستجابة للتغيرات في البيئة، المرونة تجاه النمو أو الانخفاض في النمو، أو التغيرات في حجم النشاط .. إلخ، كما يترتب عن قياس التنسيق عواقب على مستوى الإدارة:

- عندما لا تكون هناك آلية أكبر من 50٪، يكون المنصب أقلّ تنسيقاً، مع مخاطر الانحراف؛ يجب أن يعاد إحكام السيطرة على الأمور، وإعادة مراجعة توصيف المنصب؛

- عندما تكون هناك آليتان للتنسيق في حدود 60 إلى 70٪، يكون المنصب صحيحاً لمتوسط الموظفين؛

- عندما يكون هناك أكثر من آليتين للتنسيق بنسبة تزيد عن 75٪، يعني هذا وجود عبء زائد لغالبية الناس، وإجهادٍ نفسيّ، وإحباطٍ مع ارتكاب أخطاء في العمل، إلّا في حالة ما إذا كانت مدة العمل محدودةً، قد يكون من الضروريّ هنا أيضاً إعادة مراجعة توصيف الوظيفة (Romelaer, 2008, pp. 398, 401)

## 2-8 مهارات الإتصال الداخلي المحفّزة

يتم استخدام مصطلح مهارات التواصل بين الأفراد حسب جون هيز (هيز، 2016، ص ص 28، 29) ضمن تعريفات مختلفة، فهناك من يفضل تسميتها بمهارات التفاعل أو مهارات التعامل مع الآخرين، أو مهارات وجها لوجه، أو المهارات الاجتماعية، أو الكفاءة الاجتماعية و غيرها من المصطلحات، و كانت دراسات مهارات الإتصال بين الأفراد موضوعا خصبا للعديد من المجالات التي تهم قطاعات عديدة تختلف بمديره و العلاقات بين الزملاء و غيرها

و مع ذلك، يعرف الإتصال تحديات تفرضها الظروف المختلفة تجعل من عملية التحكم فيه أمرا صعبا، بحيث أصبح من الضروري تطوير مهارات الإتصال جيّداً في هذا إلى جانب المعرفة التقنية

التي فرضتها تكنولوجيات الإتصال الحديثة. و يستعرض هذا المبحث أهم المهارات التي أشارت إليها الأدبيات و التي رأينا أن لها علاقة بتحفيز الأفراد للعمل بفعالية.

## 2-8-1 أهمية تقييم القدرات الاتصالية للقادة في عملية التحفيز

يتيح تقييم كفاءة عملية الإتصال الإداري قياس تأثير الرسائل، والإجراءات على تحفيز الفريق لتقييم أهداف تتعلق بالمعرفة والفهم. و للقيام بعملية قياس مستوى معرفة، وفهم الرسائل، تستخدم إدارة المؤسسة المراقبة الكمية والنوعية للقيام بالنشاطات (الاجتماعات، المقابلات، الدعم ...) باستخدام نوعين من الأدوات: استبيانات المعرفة و المقابلات النوعية في شكل مجموعات حوار مركزة. (Imbert, Brouard 2015, p. 192).

تتمثل المهارات الاتصالية للمدير حسب إمبرت و بروار (Ibid, 2015, p. 189) فيما يلي:

- القدرة على نقل المعلومات بين فريق العمل، والمستوى الهرمي العالي؛
- القدرة على توضيح -من خلال الأعمال اليومية- توجهات وأهداف المؤسسة؛
- القدرة على إدارة اجتماعات الفريق؛
- القدرة على الإصغاء النشط، والتعاطف؛
- القدرة على اكتشاف الصعوبات، والنقاط الحساسة داخل الفريق.

و يلخص ديل كارنيجي مهارات الإتصال في أربع طرقٍ يتم من خلالها الحكم على المسؤول: ما الذي نفعله، وما نظهره، وما نقوله، وكيف نقوله (Carnegie , 1992, p. 153) كما بين موتنت و بيبي (Mottet & Beebe, 2013, p. 3) أن التّواصل هو المهارة الأكثر قيمةً في مكان العمل، ففي دراسةٍ استقصائيةٍ أُجريت على المجنّدين من الشّركات نوات 50000 موظّفٍ وأكثر، تمّ الاستشهاد بمهارات الإتصال كأهمّ عاملٍ حاسمٍ في اختيار المديرين. كما يشير الاستطلاع ، الذي أجرته كلية كاتز للأعمال بجامعة بيتسبرغ Pittsburgh's Katz ، إلى أنّ مهارات الإتصال (بما في ذلك العروض التقديمية الكتابية، والشفوية)، فضلاً عن القدرة على العمل مع الآخرين، هي العامل الرئيسيّ الذي يساهم في نجاح الوظيفة. قد يعاني الفرد بدون مهارات الإتصال الفعّال طيلة مشواره المهني، كما أظهرت دراسةً استقصائيةً لأرباب العمل أنّ الافتقار إلى مهارات الإتصال الفعّال بما فيها المهارات الشّفوية، والكتابية، يمثّل عقبةً رئيسيةً للوافدين الجدد إلى سوق العمل، حيث أشار أرباب العمل أيضاً أنّ الافتقار إلى المهارات القيادية مؤثّر على عدم القدرة على التّعاون، والعمل في فرقٍ، أو مجموعاتٍ، وحلّ المشكلات، والعوائق التي تواجههم.

يُنظر إلى دور الدعم الاجتماعي على أنه عامل للصحة، الأمن والكفاءة التنظيمية (Brun 2009, P 46)

سنقوم بعرض أهم المهارات الاتصالية الواجب التحلي بها في كل تنظيم؛ لما لها من أهمية على تماسك الفريق، والرفع من روحه المعنوية فتدفعه لتقديم أحسن ما لديه خدمة لأهداف المؤسسة.

## 2-8-2 مهارة الإنصات

تعدّ القدرة على نقل نيتنا، ورسالتنا بوضوح أمراً بالغ الأهمية في بيئة العمل. ويعدّ التقمص الوجداني من أهم المواضيع التي تشكل قدرتنا على الاستماع بعناية إلى ما تم قوله، وما لم يتمّ قوله من خلال لغة الجسد. هذا المزيج من النقل الواضح، والاستلام الدقيق هو الذي يشكل جوهر الاتصال الفعال. و تجعل روح التركيب (synthèse) من الممكن التعرف على الجوانب الأساسية لوجهات النظر المختلفة، وترتيبها ودمجها من أجل قرار متماسك و وظيفي (Proulx, 2008, p 114).

يشير ديملي (Demilly 2010, p. 126) إلى أنّ أسوأ مكان لممارسة الإصغاء واتخاذ القرارات هو المكتب لكونه رمز لمركزية القرار. فهناك تقنيات بسيطة للقيام بذلك، نذكر على وجه الخصوص ما يسميه الأمريكيون MBWA (الإدارة عن طريق المشي)<sup>1</sup> والتي تشتمل على التخطيط دون مجاهرة للحظات الاتصال الميداني في المصالح أو ورشات العمل.

يعتبر المدير الواجهة الحيّة للمؤسسة في نظر موظفيه. وطريقة قيادته لهم هي التي ستحدد نجاحه ونجاحهم، وبصفته قائداً، عليه أن يجعل موظفيه، وأعضاء فريقه، يطلقون العنان لإبداعهم وطاقاتهم، فبهذه الطريقة سيجعل منهم قادة المستقبل، لأنهم سيعتمدون على ما أنجزه لتحقيق نتائج أفضل للمؤسسة، ولل فريق و لأنفسهم، فعلى القادة التواصل عن طريق الكلمات والأفكار والإجراءات. يجب على القادة تكرار رسائلهم والإنصات لمعرفة الأصدقاء والعمل في سبيل المنظمة. عندما تكون الاتصالات واضحة وصادقة، يتحقق التحفيز. (CIO & Hesselbein, P P 51-54)

## 2-8-3 مهارة الترميز

إن استخدام قنوات وطرق ترميز متعددة من شأنه تعزيز فرص تنسيق الرسائل تنسيقاً "ملائماً" إذا كانت المؤسسة تستهدف جماهير متنوعة. لكن، تجدر الملاحظة أن مضاعفة هذه المتغيرات من شأنه

<sup>1</sup> Management By Walking Around

أن يزيد من احتمال وجود أوجه تضارب بين مختلف القنوات وأشكال الترميز (كتضارب كلمات المتحدث الرسمي مثلا مع بيانه الخطي). عادة ما تعمل المنظمات على فرض ضوابط تنفيذية صارمة على قنواتها الاتصالية محاولة منها للحد من هذا النوع من المشاكل. إلا أنه من الصعب الموازنة بين درجة الرقابة الممارسة وقدرة المنظمة على التواصل بمرونة أكبر مع مختلف أصحاب المصلحة فيها (Blundel, 2004, p. 132)

## 2-8-4 مهارة المزوجة بين الإتصال اللفظي وغير اللفظي:

تنقل الرسائل غير اللفظية في المقام الأول العواطف، ومشاعر الفرح أو الحزن، والإعجاب والكرهية، واهتمامنا أو عدم اهتمامنا بالآخرين. إن فهم ومشاركة المنطق مع الآخرين، عملية دقيقة، وحساسة، هي أيضا عبارة عن عملية معاملات تحدث بشكل مباشر وشخصي عبر القنوات الوسيطة، مثل: الرسائل النصية، أو البريد الإلكتروني (Mottet & Beebe, 2013, p. 6)، فترتيب قائد على ظهر موظف لا ينقل رسالة فحسب، بل ينقل مشاعرنا أيضا، نتواصل مشاعرنا مع الآخرين بشكل أساسي من خلال استخدامنا للرسائل غير اللفظية (Ibid, p 14).

يلعب الإتصال غير اللفظي دورا قويا إلى حد ما في تكوين دافع إيجابي للموظفين. تشمل أدوارها الإتصال الجسدي، الإتصال المواجهي، والإتصال البصري. يعتمد الإتصال القيادي على مستوى الرضا عن المعلومات بين الإدارة والموظفين. يمكن قياس الشفافية في الإتصال من خلال معرفة ما إذا كان الإتصال بين المشرفين، والموظفين يتقدم بسلاسة (Sugiarto & Putra, 2020, p. 162).

يمكن أن يؤدي سوء الفهم حول الإتصال غير اللفظي (المعاني مكتوبة بالكلمات) إلى الكثير من سوء التفاهم بين الناس، وإحباط فعالية الإتصال بين المشرف والمرؤوس، وبالتالي الأداء. لذلك، عند استخدام الإتصالات اللفظية، أو غير اللفظية، يجب على المسؤولين تدوين ملاحظات حول تشفير الرسائل، وفك تشفيرها (Byakutaga, Kasande, Oonyu, & Kasenene, 2016, p. 473).

من العبث اليوم تأويل كلام، أو إيماءة مأخوذة بمعزل عن سياقها، وحصرها في دائرة ضيقة من المعنى؛ فالرسالة لن يكون لها معنى إذا لم نأخذ بعين الاعتبار كل السياق الذي يتضمنها: النبوة، النظرة، الحركات، التعب، الراحة أو الإرهاق. إن فهم الرسائل غير اللفظية يسمح للمحاور بمعرفة ما إذا كانت المحادثة تسير في جو من الثقة، أو العكس، ففي جو من التوتر، والريبة، تعدد الإشارات غير اللفظية مؤشرا على مسار العمل الذي يتعين اتخاذه (Bizouard, 2008, p. 25).

سعى أستاذ علم النفس ديفيد ماكنيل خلال الفترة الممتدة من 1985 إلى 1992 -استنادًا لأعمال آدم كيندون- لفهم التّزامن بين الكلمات ونبرة الصوت والإيماءات، و خلص إلى أن: كلُّ من الصّوت، والكلمات، والإيماءات، شكّل اتّصالًا واحدًا، كما أثبت أنه عند مقاطعته أحد المتحدثين طوعًا في كلمته، فإنّ هذا الأخير لم يتمكّن من تكرار نفس الإيماءات التي استخدمها في اللّحظة السّابقة. كما أثبت ماكنيل أنّ لغة الإيماءات، واللّغة اللفظيّة ليستا منفصلتين بأيّ حالٍ من الأحوال، لا في طريقة إنتاجها في دماغنا ، ولا في معانيها (Chétouchine 2008, pp. 12-13). و يذكر ديفيتو Devito أنّ هناك ثماني قنواتٍ للتواصل غير اللفظيّ تساعد على فهم الرّسالة، وتتمثّل في: الاتّصال الجسدي، والاتّصال الوجيه، الاتّصال البصري، الاتّصال باللمس، الاتّصال المناوب للّغة، والاتّصال السياقيّ (المكانيّ والزّمنيّ) (Ramadanty & Martinus, 2016, p. 79)، إذ يمكن الجمع بين أكثر من نوع من الأنواع المذكورة في موقفٍ اتّصاليّ واحدٍ.

إن المدير المتحمّس الناجح هو الذي يفهم ويقرأ لغة الجسد. خلص دوني (Denny, 2009, p. 134). إلى أنّ فن الإتصال الحقيقي يكمن في القدرة على نقل المعلومات أو الرسائل من شخص إلى آخر بمنتهى الوضوح.

تُظهر الدراسات التي أجرتها مؤسسة جالوب Gallup أن الخوف شعور سائد بين الموظفين في أغلب الأحيان، ولسبب وجيه. فنثقافتنا الإدارية قائمة على العقاب أو التجاهل أكثر من المكافأة. لذلك، فعلى القائد قراءة لغة الجسد و استشعار المزاج السائد بين الفرق وقياس الشعور السائد في المنظمة. يمكن للمدير القيام بذلك من خلال التجول داخل المنظمة و تسهيل سبل تواصل الموظفين معه و كذا من خلال مجموعات التركيز والاستطلاعات (Denny, 2009, p. 133).

## 2-8-5 مهارة التقمّص الوجداني

تساعد العواطف على تحسين المهارات الإجتماعية للفرد، كونها تعد مسألة مراعاة واعية لقراراته، و أحكامه العاطفية البديهية، فحضور المشاعر في العملية، يمنح الفرد المعلومات الحاسمة عن المواقف. (Ravon 2008, P P. 66-68). كما أنّ اللامبالاة بالشخص في الوقت الذي يتطلب التعاطف من شأنه توليد قدر كبير من الدفاعية و إلحاق الضرر بالعلاقة. فالتعاطف هو أساس أية علاقة داعمة؛ و هو صفة متأصلة لدى البعض (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, P 70).



يشكل التقمص الوجداني حسب برون (Brun 2009, P 48) أحد وسائل الدعم الاجتماعي الذي يمثل كافة أشكال التآزر المتبادل بين فريق العمل على اختلاف مستوياتهم الهرمية من إصغاء للمشاكل والتجارب الفردية لكل عضو حيث يظهر دوره في اقتراح حلول لتجاوزها. كما يساعد الموقف التعاطفي على إدراك، فهم، و الاعتراف بمشاعر الأشخاص المتحاورين أو تخيلها دون مشاركتها. يكمن الهدف من هذا الموقف في مساعد أطراف العملية على التغلب على هذه المشاعر. فكما نرى، يسمح التعاطف للطرف الآخر بتفريغ مشاعره العدائية، مما يجعله أكثر انفتاحًا على الإصغاء والتبادل كما سيعمل على توطيد علاقة جيدة ( Marie et all 2007, P.P 64-65 )

وفقًا لكارل روجرز، يعتبر التقمص الوجداني تقديرًا إيجابيًا غير مشروط، وهذا يفترض مسبقًا أن يكون ما يطلق عليه "الزادار الاجتماعي" الذي يمكننا من حل صراعات التأثير، وتنظيم السلطة في شركة أجنبية. إنَّ التعاطف ليس أسلوبًا للتلاعب، أو التظوع، بل هو صفة يمتلكها المرء في نفسه، وهي مسألة تطوير من خلال مواقف معاشية (سيناريوهات). يسمح التقمص الوجداني بالشعور باحتياجات الآخرين، ونواقصهم، وبالتالي مساعدتهم على تحسين أدائهم (Kerjean 2000, p. 105).

في المقابل، رجحت ميلر وزملاؤها أن الاهتمام التعاطفي يساعد الموظف على التواصل بفعالية، في حين أن العدوى العاطفية تعوق التواصل الفعال. إن فهم الفرد لمشاكل الطرف الآخر و رؤيته للأشياء من وجهة نظره من شأنه أن يعزز من قدرته على تقديم خدمة أو رعاية جيدة. إلا أن مشاطرته لما يمر به من اضطرابات عاطفية قد يجعله أكثر عرضة للإجهاد العاطفي. أكدت الدراسة أن الاهتمام التعاطفي عزز من الاستجابة التواصلية، في حين قللت العدوى العاطفية من القدرة على الاستجابة. علاوة على ذلك، وجد الباحثون أن مقدمي الرعاية الصحية الذين يستجيبون بطريقة تواصلية أقل عرضة للإصابة بالإرهاق. وقد دعمت هذا النموذج أبحاث أخرى أجريت حول العمال الذين يقدمون خدمات للمشردين و حول الممرضين وفي بحث آخر عن المخططين الماليين ( Miller, 2012, p. 210 ).

## 2-8-6 مهارة التحدّث

تثير الكلمات المُحفّزة (trigger words) انفعالاتنا، إذ يمكن لبعض استخدامات اللغة أن تجعلنا نشعر إما بالقبول، والتقدير، أو بالإهانة، والعداء (Pritchard & Ashwood , 2008, p. 8). فإذا كان شخص ما محاورًا جيّدًا متقنًا لطرق التّواصل، ويجيد الكتابة والتّقديم، ويعرف قواعد ترؤس اجتماع ما، ويهتم

بالآثار التحفيزية لكل اتصال، فسيجد أنّ المزايا التي تعود على موظفيه يجب تأمينها. كما أنّ أداءه الأمثل لهذه المهام بشكل جيد، سيمكّنه حينها من القيام بالتحفيز عن طريقها (Forsyth, 2007, p. 101) يحدّد تشارش (Church, 2013, pp. 87, 88) الوظائف الثمانية التي يحظى بها كبار المتحدثين التحفيزيين، والتي يمكن إدراجها في أربعة أدوار للعمل. يمتلك المتحدث أربعة أقسام رئيسية تخدم العديد من الوظائف. وفي بعض الأحيان، يلعب المتحدثون المحترفون دورًا واحدًا فقط من هذه الأدوار، لكنّ وظيفتهم تقتضي في أغلب الأحيان أن يلعبوا الأدوار الأربعة، ومزجها بسلاسة، حيث تتمثل الأدوار الأربعة، وأنشطتها الرئيسية في:

-المستقبليّ: دوره التنبؤ بالمستقبل، يجذب، ويشدّ انتباه الحضور، ويمثّل هذا الدور رؤساء كلّ قسم (المسؤول عن التنبؤ بالمستقبل)؛

- الرئيس التنفيذي المحفّز: يجعل كلّ شيء يبدو ممكنًا؛

- يمكن لعالم الأنتروبولوجيا في الشركات أن يعطي لكلّ ما يحدث منطقًا ومعنى؛

- مستكشف المسار الإنتاجي: يكشف عن نقاط القوة، والضعف، ويحافظ على المسار الحرج.

و يرى فيرنو و بيانيلي (Vergnaud & De Pianelli , 1990, p. 6) أنّه يمكن تجميع ردود فعل المدير المباشر أثناء الحوار مع مرؤوسيه و أقرانه في ستة مواقف مختلفة: القرار، التقييم، التفسير، الدعم، الفهم. لكل من هذه المواقف درجة من السلطة لها تأثير محدد على جودة العلاقة بين المسؤول ومعاونيه، وفقًا لدرجة حرية التعبير الممنوحة لهم.

## 2-8-10 مهارة تقديم رجع صدّي فعال

يواجه بعض المديرين صعوبةً كبيرةً في إعطاء التّغذية الرّاجعة، بدافع "لماذا تخبر موظّيك أنّك راضٍ عن عملهم كونهم يتلقون راتبًا للقيام به في المقام الأوّل. في حين يدرك القادة التحفيزيون أنّ كلّ عضوٍ تقريبًا في فريقهم يتفاعل بشكلٍ إيجابيّ مع تأكيدات التّعليقات. حيث يشعر أعضاء الفريق بالرضا عن أنفسهم، ويشعرون بالحافز لتكرار السلوك. (Fairweather, 2007, pp. 109, 110).

### أ- أشكال رجع الصدى

يعبّر رجع الصدى عن الطّرق المختلفة التي تترجم من خلالها الرّسائل، والسلوكيات. و عليه يميّز عبد الكريم بوحفص بين ثلاثة أنواعٍ من رجع الصدى التي يلخّصها الجدول التالي:

الجدول (8) : الأشكال الثلاثة لرجع الصدى

| الوصفي   | التفاعلي  | التقييمي أو التفسيري  |
|--|---|---|
| مثال: المدير يبتسم وقدم لي القهوة.<br>مثال: تمّ رفض الاقتراحات الثلاثة الأخيرة دون مناقشة. | مثال: أشعر بالراحة والثقة.<br>مثال: لم تعد لدي الرغبة في تقديم أيّ شيء.<br>مثال: أنا سعيد | مثال: المدير متفهم، ويبدو أنه يقدر أنني أعمل معه.<br>مثال: المدير ليس منفتحاً على الأفكار الجديدة.<br>مثال: المسؤول شخصٌ محفّز. |
| يخاطب الأفعال  | يخاطب الذات   | يتوجّه للآخرين  |

Source: (Bouhafs, 2014, p. 23)

لرجع الصدى مستوياتٌ تتحدّد تبعاً لأنواع الإتصال، نورها في الآتي:

- الرجّع الفوريّ: و يكون في الإتصال المواجهي، أو المباشر، و بصورةٍ أقلّ في الإتصال الجماهيريّ
- الرجّع الآجل: يميّز الإتصال الجماهيريّ، كونه لا يوفّر معلوماتٍ عن جميع مشاعر المتلقّي من الرّسالة، و ينحصر دوره في تقييم الرّسائل الإعلامية.
- الرجّع المتقدّم: و هو أيضاً خاصٌّ بالإتصال الجماهيريّ، و يستخدم في تعديل الرّسائل قبل عرضها للجمهور (واكد، 2011، ص 15، 16).

### ب- تأثيرات رجع الصدى

يمكننا التّمييز بين نوعين من رجع الصدى: النوع الأوّل يسير في نفس اتّجاه الرّسالة -عن طريق تعزيزها- (من شأنه تضخيم الصّراع في حالة وجوده)، والنوع الآخر يسير في الاتجاه المعاكس (عن طريق تخفيف حدّة الرّسالة). ما يشوّش الإتصال أيضاً غياب رجع صدى، أو رجع صدى مرتّبك (مثل عند سؤالك: "هل هناك خطبٌ ما؟"، فتجيب عابساً ب: "بلى، بلى كلّ شيءٍ على ما يرام") (Marc, Picard 2008, P 107)

يستخدم كل تقرير رجوع صدى كأساس يُستند إليه في الاستعراض السنوي الخاص بتممية قدرات الموظفين و الذي يجري بين المدير (الأوسط) و مديره التنفيذي وعضو من قسم الموارد البشرية، حيث يتم النظر في اختلاف الردود وبحث أسبابها المحتملة. في إطار هذه العملية، يتم تباحث مواضع أداء المدير التي يتعين تحسينها، و يتم الاتفاق على خطة عمل في سبيل تحقيق ذلك. رغم أنه ليس من سياسات بعض الشركات إطلاع الموظفين الآخرين على تقارير رجوع الصدى، إلا أن بعض مديري الإدارة الوسطى يوافقون على مناقشة نتائجهم مع أقرانهم و مع الموظفين الذين يخضعون لمساءلتهم. و هو ما يمكنهم من الحصول على تفاصيل أكثر بخصوص رجوع الصدى. (Blundel, 2004, p. 133) حتى يكون الحافز عاليًا و يتحسن الأداء، من الضروري أن يُحلّل الأفراد رجوع الصدى الذي يتلقونه. تعتبر المناقشة الجماعية مفيدة، سواء كان رجوع الصدى على المستوى الفردي أو الجماعي (Pritchard & Ashwood, 2008, p. 128).

## 2-9 الإتصال والتقدير مؤثران لاستخدام جيد للمحفزات

يتعلق الأمر هنا بالاعتراف بجهود الموظف، وتثمين إنجازاته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف. فعندما يدرك الموظف أنّ عمله ذو نوعية جيدة من أقرانه أو رؤسائه، فإن ذلك سيحفّزه على الرغبة في الإبقاء على هذا المستوى من الأداء، بل قد يذهب به الأمر لمضاعفة جهوده. لذلك يجب على الإدارة أن تفهم وتلبي ما يحتاجه موظفوها الذين سيعملون بشكل جيد إذا شعروا بالتقدير (Proulx 2008, p. 15)

## 2-9-1 الإتصال التحفيزي عنوانٌ للتّحكّم في المحفّزات الشرطية واللاشرطية + /-

التحفيزات اللفظية نوعان: موجبة وسالبة، يمكن التعبير عن كلّ منهما من خلال نمطين: شرطي وغير شرطي. ترتبط الأنواع -الإيجابية والسلبية- مباشرةً بمبدأ المتعة. فكلّ تحفيزٍ يميل إلى تقدير الفعل، السلوك، النتيجة، المهارة، التّحكّم في الموقف، أو الإدارة الجيدة للمشكلة، أو الجوانب الفيزيقية، نمط الشخصية، أو القدرات، والإمكانات، بل حتّى الشّخص نفسه، هو إيجابي مهما كان شكله (مجاملة، ملاحظة ملزمة، تقييم إيجابي...) على العكس من ذلك، نعتبر أيّ تحفيزٍ يميل إلى التأكيد على عدم كفاية النتيجة، عدم السيطرة على الموقف، أو عدم حلّ المشكلة، تحفيزاً سلبياً مهما كان شكله (ملاحظة مهينة، تقييم سلبي، إهانة، سخرية...) (Ramond 2004, p. 186).

انطلاقاً من مسلمة مفادها أن تقييم التطور الشخصي بدون ملاحظات سيكون صعباً، لذا يعدّ تقديم تعليقات متنسقة أمراً محفزاً للغاية، حيث يلعب دوراً حاسماً في نجاح أيّ عمل، كما أنّ إتيان المسؤولين لعملية إعطاء النوع الصحيح من التغذية الراجعة للأفراد سيحسن بشكل كبير قدرتهم على تحفيز الآخرين بشكل ناجح، ويجب عليهم أن يثقوا بالتغذية الراجعة، لأن الموظفين ذوي الأداء الممتاز ينظرون إلى التغذية الراجعة على أنّها "غذاء الأبطال"، ويستخدمون هذه المعلومات لقياس تقدّمهم، وتعديل سلوكهم. (Ingham, 2007, p. 88) و عليه تتعيّن على المسؤولين معرفة الكيفية التي يفاضلون بها بين أنواع المحفّزات المختلفة حسب ما يقتضيه السياق. يمكننا من خلال الجدول التالي تصنيف علامات الاعتراف إلى أربع فئات، سواء من ناحية كونها إيجابية أو سلبية، تركز على الوقائع أو الشخص :

الجدول(9): علامات الاعتراف

|                                      |  |                            |
|--------------------------------------|--|----------------------------|
| علامات الاعتراف الإيجابي غير المشروط | أحب العمل معك، لا أعلم لماذا بالتحديد؟ | تركز على الشخص             |
| علامات الاعتراف الإيجابي المشروط     | أنا أقدر وضوح عرضك، وصرامة تفكيرك      | تركز على الأفعال (الوقائع) |
| علامات الاعتراف السلبي غير المشروط   | أنت سيء، وليس لدي ما أعمله معك         | تركز على الشخص             |
| علامات الاعتراف السلبي المشروط       | لا تعجبني طريقتك في معالجة المشكل      | تركز على الأفعال (الوقائع) |

Source: (Diridollou 2007, P 166).

على المدير تجنب إعطاء علامات تقدير سلبية غير مشروطة من خلال تشجيع جميع النتائج المحصلة حتى الجزئية منها؛ كما يتعين على المدير شكر الموظفين على جميع الأعمال حتى تلك التي تبدو عادية بالتركيز الجوانب الإيجابية أكثر (Diridollou 2007, p. 168).

نعلم أنّ الافتقار إلى الاعتراف له تأثير على التحفيز، كما أنّ العمل الزائد يزيد من الضّغط و التوتر، إضافةً إلى أنّ الصّراعات بين الأشخاص تضرّ بالتعاون، وأنّ الجمع بين هذه المواقف يقوض ازدهار وفعالية المؤسسة (Brun 2009, P 159).

## 2-9-2 الآثار الناجمة عن التحفيز

وفقاً لفئات التحفيز المذكورة سابقاً، تختلف التأثيرات الناجمة عنها اختلافاً شاسعاً. إذا كانت كل فئة من فئات التحفيز تعزز الاعتقادات التي يمتلكها الشخص عن نفسه وعن الآخرين، فإن هذه الاعتقادات نفسها تأتي من المحفزات التي تم تلقاها سابقاً.

- **المحفزات السلبية غير المشروطة:** إن تقييم الفرد بطريقة سلبية غير مشروطة يجعله يتبنى إلى حد كبير ما عاتبناه لأجله (في سلوكه)؛ فأخبار مرؤوس أنه لا يفيد في شيء، سيدفعه ضمناً إلى التصرف مثل الشخص الذي لا ينفع في شيء.

- **المحفزات السلبية المشروطة:** تشير إلى الشخص بأن هناك خطأ أو عملاً غير كافٍ، على الرغم من كونه فعالاً في حد ذاته، إلا أن الشخص لا يدركه بالضرورة، كما أنها عامل قوي للتغيير، من المهم أن نشير إلى أن هذا السلوك يبقى صائباً في حالة معرفة الشخص بنتائجه.

- **المحفزات الإيجابية المشروطة:** توضح للشخص أن المرء على دراية بنجاحه الذي يجلب معنى، وقيمة لعمله، ويسمح له بالاستمرار في المضي قدماً في ظروف جيدة، هي محفزات تقع في صميم أية عملية إدارية، كونها تؤكد للموظف أن مساهماته لا تستحق التعويض فقط من حيث الرواتب أو العلاوات، بل هي فرصة لتبادل حقيقي مواتٍ لتنميته، وتطوره، و لهويته الاجتماعية.

- **المحفزات الإيجابية غير المشروطة:** لأنها تؤثر على نفس الشخص الذي يتلقاها، فهي تسمح له بالاستمرار في النجاح والتطور، إنها تعزز بشكل كبير المبادرة، والإبداع، والتعبئة الكاملة لجميع قدراته، كما أنها تساهم في تكييفه مع مواقف جديدة. باختصار، يفتح هذا النوع من المحفزات للشخص الطريق للنجاح، في جو من الوثام، مع مساهمتها في استقلاليته (Ramond 2004, p. 186).

الجدول (10): التأثيرات الناجمة عن المحفزات الأربعة

| تحفيزات سلبية غير شرطية                                 | تحفيزات إيجابية غير شرطية  |
|---|--|
| تهدد بإحداث ديناميكية فشل بتعزيز السلوكات السلبية مدمرة | تعبئة القدرات التكييف، والإبداع الاستقلالية، التطوير، والتنمية الشخصية |

| تحفيزات سلبية شرطية                   | تحفيزات إيجابية شرطية                              |
|---------------------------------------|--|
| الوعي المحتمل<br>التبعية ( الاتكالية) | تعبئة بعض القدرات الأساسية<br>تنمية الثقة في الذات |

Source: (Ramond 2004, P 188)

## 2-9-3 المعلومات التحفيزية عبر مقابلة التقييم الفردية

في إطار وحدة عملٍ، يشير رامون ( Ramond 2004, p. 134 ) إلى وجود ثلاثة أنواع من المعلومات: معلومات التشغيل؛ المعلومات المساعدة على الاندماج؛ المعلومات تحفيزية. سنركز هنا على المعلومات الإدماجية، والتحفيزية لعلاقتها بموضوع بحثنا

إن استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من مجموعات الحوار أو المقابلات الفردية يمكن أن يكون أيضاً خياراً جيداً لاستهداف المشكلات الرئيسية و الخدمات الأكثر عرضة للخطر<sup>1</sup> (Brun 2009, P 162). و تعتبر المعلومات المحصلة عبر مقابلات التقييم تحفيزية لأنه رغم محتواها، ودقتها أو شموليتها، واكتمالها، ليس لها بعدد استراتيجي؛ فما يهم هو العلاقة القائمة مع المحاور، وتأثيراتها على تحفيزه، أفعاله، مواقفه، وسلوكاته، فهي تعبر عن وجهة نظر المدير بشأن النتائج، النشاطات، الجهود، المواقف، وسلوكيات الموظف (Ramond 2004, p. 142).

هناك نوع آخر من المقابلات يمكن لإدارة المؤسسة أن تعتمد لتحفيز موظفيها بطريقة غير مباشرة، ألا وهو:

- **مقابلات الخروج:** يلعب هذا النوع من المقابلات دوراً مهماً في المساعدة على الحفاظ على الموظفين الآخرين، واستبقائهم، وتحفيزهم في المستقبل، يمكن أن تساعد المعلومات التي يتم الحصول عليها في جعل عوامل الجذب في المؤسسة أكبر، من الضروري خلق موقفٍ يتم فيه تحفيز الأشخاص لتقديم معلومات صادقة، ومفتوحة (Forsyth, 2007, p. 114).

- **معلومات الإدماج:** تسمح بعملية دمج جميع أعضاء الوحدة حول الأهداف، وخطوط العمل المشتركة، كما توحد وجهات نظر، آراء، ومقترحات كل فردٍ في تحليل الموقف، والقرارات المعتمدة، وتوجه جهود، وإنجازات جميع أعضاء المجموعة في تحقيق النتائج الإجمالية للوحدة. يتعلق هذا النوع

<sup>1</sup> تكشف الاجتماعات عن النقاط الساخنة داخل الفريق (شكاوي، شائعات، إشتباكات ....)

من المقابلات بالجوانب التي تمس بالاستدامة فيما يتعلّق بعمل الوحدة؛ فهي تُعنى بالأهداف، والتنظيم، والموارد البشرية، أو النتائج. كما تتطلب التحليل، والمناقشة، والتفسيرات، بتسليطها الضوء على وجهات النظر المختلفة، فبعد المناقشة، سيتعيّن وضع خطة عمل، و اتخاذ قرار بشأنها، قصد تحسين عمل، وأداء الوحدة بأكملها ( Ramond 2004, P 134 ).

و الجدول أدناه يلخّص أهمّ المعلومات التحفيزية عبر أدواتها الإدارية المعززة على خلقها.

الجدول (11): نظام المعلومات والاتصال

| طبيعة المعلومة  | الأداة الإدارية  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعلومة الإدماجية</li> <li>• تحليلية</li> <li>• مستدامة</li> <li>• تتطلب قرارًا ومخطّط عملٍ</li> <li>• تتعلّق بالاختلالات الوظيفية</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- اجتماع الوحدة</li> <li>• أسبوعيّ (كلّ شهرين أو شهر)</li> <li>• يتناول موضوعًا واحدًا</li> <li>• تشرك الأعضاء المباشرين (لا يتجاوز عددهم 12)</li> <li>• تنشيط تشاركي للوصول إلى قراراتٍ مشتركة.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المعلومة التحفيزية</li> <li>• تتعلّق بالعلاقة، لا بالمحتوى</li> <li>• فردية وشخصية</li> <li>• تعبّر عن العقد الإداري.</li> <li>• تؤثر على الجهود، الاتجاهات والسلوكيات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المقابلة الفردية للإدارة</li> <li>• شهريةً لمراقبة النشاط، وربع سنويةً للتحكم في المهنة (الضبط).</li> <li>• الحوار، والاتصال المعمّان</li> <li>• التفاوض بشأن محاور التقدم</li> <li>• تحديد، ومتابعة النشاطات الواجب تنفيذها من قبل الطرفين.</li> </ul> |

الهدف العام  
الأداء والتحفيز

Source: (Ramond 2004, p. 148)



## 2-10 أراضية قواعد الإتصال الفعال كنموذج للاتصال التحفيزي

يشير النموذج إلى أنّ كلّ واحدٍ منّا لديه مرحلة، ونوعٌ من الشخصيّة، يسعى إلى إشباع احتياجاتها النفسيّة، ستساعدنا هذه المعرفة على إرضاء هذا الشخص. وتكمن القاعدة الذهبية للاتصال الذهبيّة للاتصال كعملية (LacommunicationenProcessCom) في القناة مع إدراك الشخصية و الحاجة النفسية للمرحلة

تثبت فعالية هذه القاعدة أيضًا حين تستخدم في المواقف التي يعاني فيها الطرف المتحاور معه حالةً من الضّغط النفسي، إلا أنّ ما لا يمكن إنكاره، هو بروز عائقين: تتمثل الصّعوبة الأولى، في الحاجة الماسّة لمعرفة قاعدة، ومرحلة الطرف المحاور معه (BaseetPhase). غالبًا ما يكون هذا ممكنًا فقط في المحيط الشخصي، أو المهني المباشر للمتحدّث. تكمن الصّعوبة الثّانية، في أنّه في حالة ما إذا كان المتحدّث نفسه طرفًا في الصّراع، فمن المرجّح جدًّا أن يكون تحت الضّغط، ولن يكون بذلك قادرًا على التّفاعل المتناغم مع الموقف الاتّصالي، وبذل الجهد اللازم ليكون الاتّصال فعّالًا مع الطرف المتحاور معه (نشير هنا إلى الحاجة إلى تلبية المتحدّث لاحتياجاتك النفسيّة...).

إذا لم يكن بمقدور المتحدّث تحديد قاعدة، ومرحلة محاوره، يمكنه استهداف ما يسمعه ويراه:

**القاعدة الفضيّة:** القناة + الإدراك + الحاجة النفسية لنوع الشخصيّة التي يتمّ التّواصل معها اتّصالًا مباشرًا؛ فإذا لم تتمّ ملاحظة أيّ شيء، فربّما يرجع ذلك إلى أنّ الشخص المتحاور معه مرّنٌ على مستوياته، ويتواصل بشكلٍ جيّدٍ (Dusollier , 2006, pp. 182, 183).

**القاعدة البرونزية:** المحافظة على +/+.

للبقاء على حالة + / + ، يجب على المتحدّث -على وجه الخصوص- أن يُرضي احتياجاته

النفسية بما فيه الكفاية حتّى لا يشكّل نقصها مشكلًا أمام محاوره. (Ibid, p. 186)

اقترح تيفيني Thévenet صيغةً للمكوّنات الأساسيّة للمهارة القياديّة، حيث شكّلت صورةً للقانون

الجديد حول تحسين المهارات الإداريّة والتي أخذت شكل المعادلة التّالية:  $M = EC^2$  (expertise M

Coaching Clown). و عبّر تيفيني (Thévenet , 2000, pp. 100, 102) من خلال المعادلة التّالية M

$= EC^2$  عن مجموعةٍ من الشخصيات التي يمكن أن تساعد في تطوّر المهارات الإداريّة ، كما تحدّد

الأدوار الأساسيّة لضمان هذا التطوّر. يشير الحرف الأول إلى الخبير (E)، الذي يظهر بمجرد ظهور

مشكلة تتعلق بالسياسة، والاقتصاد، وتغيّر المناخ، والمجتمع، وحتى الإنسان بأبعاده الأكثر حميمية وأخلاقية. أصبحت المرافقة التي يمثّلها الحرف "C" الأول في الصيغة مقارنةً في غاية من الأهمية اليوم، إذ يتطلّب تطوير المهارات الإدارية للتدريب *coaching*. أمّا الحرف "C" الثاني في الصيغة، فيمثّل المهرّج "clown"، الذي تحدث شخصيته تحوّلًا، و تجلب الدّعابة إلى بيئة العمل.

تقدم شركة *Communications Inc* خدمات الاتصالات عبر كندا، وقد تم إطلاق برنامج الاقتراح "تريد أن نعرف أفكارك". هذا البرنامج هو نتيجة ستة أشهر من العمل من قبل لجنة إدارة مؤلفة من أربعة إطارات سامية في الشركة، واثنين من الاستشاريين لشركة أمريكية متخصصة في تصميم برامج تحفيز العمل في الواقع، كغيرها من البرامج التي أثبتت نجاحها بالفعل في شركات أخرى، كانت المهمة الرئيسية لهذه اللجنة تكييف أحد هذه البرامج مع الوضعية الخاصة لشركة الاتصالات *Communications inc*. أمل المديرين كثيرًا في أن تقطع اقتراحات الموظفين أكثر من 4 ملايين دولار من التكاليف التشغيلية والإدارية.

هذا البرنامج مخصص لجميع الموظفين، باستثناء بعض كبار الإطارات السامية والمديرين في المؤسسة. يكمن مبدأه في أن يعمل الموظفون في فرق مكونة من سبعة أو ثمانية أشخاص ويحاولون إيجاد طرق لخفض تكاليف مختلف الأنشطة الإدارية أو التشغيلية للمؤسسة. يجب أن تتم الاجتماعات خارج ساعات العمل، فعندما يجد الفريق اقتراحًا ويحدد المدخرات التي سيولدها هذا الاقتراح، فإنه يقدمها إلى لجنة التقييم. فإذا تم قبول الاقتراح، يتلقى كل عضو في الفريق عددًا من النقاط في مقابل قيمة المدخرات المتوقعة. لا يوجد حد أعلى أو أدنى لمبلغ المكافآت التي يمكن منحها، يتم استبدال النقاط المحصلة بـ"جوائز"، والتي تتراوح بين فنجان قهوة عليه شعار الشركة و رحلة إلى باريس ترتبط مدتها بعدد النقاط المخصّصة لها (St-Onge et al, 2004, p. 44).

## 2-11 مشاركة العاملين حجر الزاوية في الإتصال التحفيزي

تمثّل المعتقدات، والقيم، والمعايير، أداةً قويّةً لتحفيز جميع أنواع السلوك. إنّ إدراكنا للمعايير الخاصة بنا يجعلنا أكثر استقلاليةً، وأكثر مسؤوليةً عن خياراتنا، وبالتالي، أقلّ قابليةً للتأثير (Cudicio 2003, p. 137). و عليه، يمكن أن يأخذ الإشراف قوته إذا كان هناك انسجامٌ بين قناعات الفرد، ومعتقداته، وتلك

الخاصة بالمنظمة، و إذا تمّ تعزيز المبادرة على جميع المستويات، بحيث يشعر كلّ فردٍ أن جهوده تؤدّي إلى نتائج واضحةٍ. إنّ فخر الانتماء، الدفاع عن المنظمة، الجهد المهنيّ، الولاء، والاستجابة، كلّها تعدّ كمؤشرات للمشاركة، كما يعدّ الإشراف أيضاً مصدرًا للرضا عندما لا يجد أيّة عقباتٍ أمام تنفيذه، إنّّه يساهم في زيادة كفاءة وجودة العمل، ويؤدّي نقص المشاركة إلى التقليل من مستوى التبادلات، وينقص من جودة الإتصالات الداخليّة. (Bouhafs, 2014, p. 211).

الشكل (6): مخطط مقترح للإتصال التحفيزي

|  |
|--|
| <p><b>مُخَطِّطُ التحفيز: الإتصال</b></p> <p>الإتصال ضروري لتحقيق الفهم، و هو أساس التحفيز الجيّد. استعن بالأسئلة التالية في تنظيم جهودك الاتصالية لتحقيق التحفيز الجيّد.</p> <p>راجع الدورة الاتصالية القيادية، ثم فكّر في سبل تجسيدها في اتصالاتك الاعتيادية.</p> <p><b>التحدّث كقائد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف توضّح عقليتك القيادية، أي ما تقوم به المنظمة ولماذا؟</li> <li>• كيف تجعل رسائلك متسقة مع المنظمة؟ ما هي طريقتك في فعل ذلك (العروض التقديمية، الاجتماعات، المحادثات، البريد الإلكتروني وهلمّ جرا).</li> <li>• كيف تبقى رسائلك متجدّدة؟ هل تروي قصصا عما يقوم به مرؤوسوك لرفع المعنويات و تشجيع أفضل الممارسات؟ وضّح أكثر.</li> <li>• ما مدى انتظامك في تقديم رجع الصدى لمرؤوسيك؟</li> </ul> |
| <p><b>الإصغاء بهدف الفهم</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف توظّف الأسئلة لإبداء اهتمامك؟</li> <li>• كيف تظهر للمرؤوسين أنك تودّ معرفة المزيد عما يقومون به؟</li> <li>• كيف تتأكد من تحقق الفهم لدى مرؤوسيك من خلال استحقاق التعليمات؟ هل تستعمل تقنيات استحقاق التعليمات بعد الاجتماعات أو بعد الدورات التدريبية؟</li> </ul> <p><b>التعلم مما تراه و تسمعه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• كم تخصص من الوقت يوميا (أو أسبوعيا) للتفكير فيما رأيته أو سمعته؟</li> <li>• ما الذي رأيته لكنك لم تسمعه؟ بعبارة أخرى، ما هي الأمور التي تظن أن موظفيك لا يخبرونك بها، ولماذا؟</li> <li>• بناء على ما سمعته و رأيته، ما الذي تعتزم فعله كخطوة تالية؟</li> </ul>  |

Source: (CIO & Hesselbein, 2005, p. 61)

## 2-12 الإتصال والأداء في المؤسسة

أفادت العديد من الدراسات على الدور الوسيط الذي يلعبه التحفيز على الأداء حيث إعتبرت بعضها أن التّحفيز وثيق الصّلة بالاتّصال الداخلي، لأنّه يسمح لكفاءة، وفعالية الموظّف بالقيام بواجباته، وتحسين عمليّات المنظّمة، وزيادة الإيرادات، كما يعرّز من مزايا الموظّفين، ومستوى الرّضا عن أنفسهم، والحياة بشكلٍ عامّ.

و في هذا الصدد، يذكر دريدولو (Diridollou, 2007, p. 182) خلال تجربته كمستشار أن إحدى المؤسسات المتوسطة (تتكون من 400 شخص) التي تعمل كمناولة لكبار مصنعي السيارات والتي أعيد شراؤها من قبل مجمع آخر لكونها كانت على حافة الإفلاس، تمكنت من إعادة بعثها من خلال تحديد الهدف الأساسي الكامن في إعادة تشغيل المؤسسة في غضون عامين بفضل شهادة الجودة التي تم الحصول عليها. ستصبح الجودة محركًا للتعبئة والقدرة التنافسية. لا بد من رفع التحديات للأفراد. حيث جمعت الإدارة العامة جميع الموظفين منذ البداية وأوضحت لهم هدفها الأساسي الرامي إلى جعل المؤسسة تقف على قدميها من جديد في غضون عامين على الأكثر. كما حددت الإدارة العنصر الأساسي للنجاح المتمثل في الشعار التالي: "الأولوية للموظفين: سننجح معًا أو نموت معًا. نجاح الشركة هو نجاحك! بعد انقضاء ثلاثة أشهر، عهد جميع الموظفين على أنفسهم من خلال مجموعات صغيرة من اثني عشر إلى خمسة عشر شخصًا وبمعية الإدارة العامة و مستشار المؤسسة القيام بمعاينة الحالة الراهنة للمؤسسة (*l'état des lieux*) و المصلحة التابعة لها. و بعد أشهر من العمل و التخطيط حققت المؤسسة نتائج لم يكن من الممكن الحصول عليها لولا مشاركة قوية من جميع الموظفين؛ كما تمت مراجعة سياسة الأجور و تم منح علاوة استثنائية لكل موظف في نهاية السنة الأولى. كما تم تقاسم الأرباح في نهاية السنة الثانية. و مع نهاية السنة الثالثة تم الانتهاء من بناء مصنع ثانٍ والذي دخل حيز الخدمة بعد ثلاثة أشهر.

يرى جادلي و بوفلطة (Djadli & Boufalta, 2019, p. 94) أنّ لدى الموظّف المحفّز أهدافًا تتماشى مع أهداف المنظّمة، ويوجّه جهوده في هذا الاتجاه. بالإضافة إلى ذلك، تعدّ هذه المؤسّسات أكثر نجاحًا حينما يبحث موظّفوها باستمرارٍ عن طرقٍ لتحسين أدائهم. يعدّ ضمان وصول الموظّفين إلى إمكاناتهم الكاملة في العمل في ظروفٍ مجهزةٍ تحديًا صعبًا، ولكن، يمكن القيام بذلك عن طريق تحفيزهم. ركّزت دراسة جادلي و بوفلطة على ثلاثة عوامل تؤثر على دوافع الموظّفين: ظروف العمل، العلاقة مع زملاء

العمل (الزملاء، الرؤساء)، الفوائد، والمزايا الإضافية، فرص الترقية، الاستقلالية في مكان العمل. يعدّ تحفيز الموظفين مهمًا جدًا، ليس فقط للموظفين، ولكن أيضًا لنجاح المنظمة. يكون الموظف الذي يملك دافعًا لوظيفته أكثر ولاءً للمؤسسة، مما قد يؤدي إلى مزيد من الاستقرار في المنظمة، حيث كشفت العديد من الدراسات عن وجود علاقة قوية بين تحفيز الموظفين، والأداء التنظيمي. في الوقت نفسه، يكون للموظف المتحمس أهدافًا تتوافق مع أهداف المنظمة، ويقود جهوده في هذا الاتجاه. من بين النتائج الأكثر قيمةً لتحفيز الموظفين، يمكننا أن نشير إلى انخفاض معدل دوران الموظفين، ونمو الإنتاجية، والفعالية التنظيمية.

أقر "لازلوبوك" مدير الموارد البشرية بـ"جوجل"، أن موظفي "جوجل" يسعون بالدرجة الأولى إلى تسهيل جودة الحياة الوظيفية لدى الفريق عن طريق مراعاتهم لأدق التفاصيل الخاصة بمكان العمل، كارتفاع الأسقف، وتصميم مكاتب العمل، وغرف الاجتماعات، ومطعم الشركة، كما أصرّ القائمون على المهمة أن تكون التصميم عصريّة، توفر مرونة أكبر للموظفين وجوّاً مفعماً بالروح والحياة داخل الشركة، كل ذلك من أجل صنع مجتمع يساعد على الابتكار وتوليد الأفكار، فهم يرون أنه كلما كان شعورهم بالراحة والاستقرار كبيراً كانت مردوديتهم في العمل أكبر. (بوعلاق و مسعي ، 2020، ص 412).

## 2-12-1 علاقة الإتصال الداخلي بجودة العمل

أ- الإتصال الداخلي يساعد الموظفين على الحصول على تصوّر أكثر دقةً لعملهم، وبيئتهم إذا كان كلّ شيء واضحًا، وموضّحًا جيدًا في ظلّ وجود معلومات ذات صلة، ومنقولة بشكلٍ صحيح، فإنّ ذلك يمكّن الموظف من زيادة كفاءته في العمل؛ بفهم بيئة عمله، ومهامّه الخاصّة، وما يقوم به زملاؤه من حوله بشكلٍ أوضح، وبمعرفة ما هو متوقّع منه.

ب- الإتصال الداخلي يعزز التعاون بين الأفراد من نفس القسم، أو من أقسامٍ مختلفة:

يجذب الناس أشكال التعاون والحرية المتزايدة التي تقدمها فرق العمل المستقلة بحيث يزداد إنفتاحهم أكثر. على العموم ينخفض دوران العمل و التغيب، لكن الشيء الأكثر أهمية هو أن فرق العمل المنسجمة تضيف قيمة مضافة إلى المؤسسة، والتي يمكن أن تصل إلى 30 % وفقًا لبعض الاستطلاعات (Kerjean 2000, p 107). كما تسمح تقنيات الإتصال بتحرر الموظف من المكتب والعمل في أماكن

مختلفة. هذا صحيح حتى لو كانت طبيعة العمل تتطلب الاتصال بأشخاص آخرين. هذه السهولة في الاتصالات والعمل الجماعي تسهل التعاون (Levy-Leboyer 2006, p 56).

تظهر هنا أهمية الإتصال الداخلي- من خلال التبادل الحر داخل المنظمة- في التعاون و تعزيز العلاقات بين الموظفين، وخلق بيئة عمل مواتية، وهذا يتضمن أحياناً الأخذ بزمام المبادرات، ومشاركة هذه النجاحات الناتجة عن التعاون. يعدّ هذا بمثابة تقدير للأشخاص، نتيجة مشاركتهم في المشروع ومصدر إلهام للمرؤوسين، أو الإدارات المختلفة لفعل الشيء نفسه. أوردت دراسة (Ledian & Hakollari) أنّ العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج فحسب، بل تقود إلى أداء أفضل، و متعة والتزام، ورضا من قبل العاملين على عملهم (قواسم ، 2020، صفحة 33). على سبيل المثال، سمحت تقنيات الاتصال بتحرر الموظف من المكتب والعمل في أماكن مختلفة، هذا صحيح حتى لو كانت طبيعة العمل تتطلب الاتصال بأشخاص آخرين. هذه السهولة في الاتصالات والعمل الجماعي تسهل التعاون. (Levy-Leboyer 2006, P 56).

## 2-12-2 التحفيز عن طريق الإتصال حول الأهداف

يرى بوحفص (Bouhafs, 2014, p. 210) أنّ الاتحاد مع أهداف المنظمة يساهم في تكوين مجتمع فكريّ يوجّه النشاطات، والمبادرات، للغرض نفسه مع المحافظة على احترام للقيم، والثقافات الفرعية، كما يجعل من الممكن تجميع، وتعبئة جميع الفديّات للدفاع عن أهداف المنظمة. كما يعدّ توصيل الأهداف، والمسارات المحددة بوضوح إلى تحقيق الإنجاز أفضل طريقة لبدء تطوير مواهب الموظف. يمكن أن يكون لدى الموظفين فهم واضح فيما يتعلق بأهداف الشركة، أو المنظمة، ولكن، يجب أن يكون لديهم سبب ما ليكونوا مدفوعين شخصياً بهذه الأهداف و هنا يأتي دور المنظمة لخلق رابط بين أهدافها و الأهداف الشخصية لموظفيها.

تشجع العديد من الخطوات والمواقف على تطوير "الحافز الداخلي" المرتبط بمدلول العمل بالنسبة للشخص الذي يؤديه. و يرى لوفي لوبواي (Levy-Leboyer, 2006, pp. 133-135) أنه من المهم على وجه الخصوص:

- ✓ نشر رؤية الإدارة بتفصيل الجوانب الملموسة حول ما سيجلبه السعي لتحقيق الأهداف من نتائج لسمعة الشركة، اعتراف الزملاء، مرثية المؤسسة من طرف المنظمات الأخرى، وإرضاء العملاء؛
- ✓ تحديد الأهداف الخاصة التي تسمح لهذه الرؤية بأن تصبح حقيقة واقعة؛

✓ خلق فرص لتقاسم الأهداف بين الزملاء، من الصعب أن يكون الفرد محفزاً على من خلال هدف دون إتاحة الفرصة لمناقشته مع المعنيين به أيضاً؛

✓ مضاعفة المعلومات، على سبيل المثال عن طريق تحديد عدد الأشخاص الذين يستفيدون من خدمة تقدمها المنظمة، و جودة المنتجات، وطبيعة التقدم المحرز، وأصالة الخدمات المقدمة، والمساهمة في الصحة العامة أو في حماية البيئة؛

✓ تشجيع الموظفين على السعي لإيجاد ما يمنح معنى لعملهم، وتزويدهم بالوسائل اللازمة للحصول على المعلومات المفيدة لتحديد ما يقع عليهم من مهام والبحث عن المهام التي تتوافق معهم. و يضرب وولف (2002) مثلاً عن مفهوم الإدارة على المكشوف! من خلال تجربة جاك ستاك (Jack Stack) من سبرينجفيلد ري (Springfield Re)، وهو قسم في شركة انترناشونال هارفيستير (International Harvester)، التي مرّت بأزمة مالية خانقة جعلت ستاك يعتمد أسلوب كشف جميع المعلومات لموظفيه، وزرع جوّاً من الثقة بين فريق العمل، حيث حقّق ذلك نتائج باهرة، إذ لم تحقّق شركة 'سبرينجفيلد ري' معظم أهداف الإنتاج فحسب، بل أصبحت أيضاً نموذجاً للشركات الأخرى في كيفية التّواصل بشكلٍ مفتوح، وإشراك الموظفين في أهداف الإنتاج. كما طوّرت شركة 'سبرينجفيلد ري' مصدراً إضافياً للإيرادات: فهي تفرض رسوماً على الزوّار من الشركات الأخرى الذين يرغبون في "الاقتراض"، وتعلّم طرق الاتّصال، والإنتاج الخاصة بها! (Woolfe L 2002, PP 93-96) أيّ مدير لا يستطيع أو لا يريد التّواصل على نحو جيد لن يتمكن من القيام بعمل جيد ولا الحصول على نتائج جيدة (Denny, 2009, P 134).

## 2-12-3 الإتصال حول إشراك العمال في صنع القرار

يشكل الإتصال عنصراً ضرورياً في التفكير المسؤول وصنع القرارات وتنمية العلاقات والمجتمعات داخل وعبر مختلف السياقات والثقافات والقنوات ووسائل الإعلام. و يكون كل هذا من منظور أخلاقي تحترم فيه وجهات نظر الآخرين بشكل من التقدير يحترم الآخرين يجسد مفاهيم التواصل الكفاء (Steven A B, Susan J B et al 2015, p p 14, 15). و يمكن أن يأخذ الإشراك في صنع القرار الطابع القصصي، حيث يُظهر بوديز Boudès مدى فعالية القصص في التواصل في عملية صنع القرار بصورة أكبر (Bournois 2007, p 11).

تلعب الثقافة والممارسة الإدارية السارية في المؤسسة دورًا مهمًا في إشراك الموظفين أو العكس. حيث يرى دريدولو (2007) أن الثقة تعني منح الموظفين حق الوصول إلى أنواع معينة من المعلومات والمسؤوليات، و قدر من استقلالية في صنع القرار والعمل، و يكون هذا بطريقة تدريجية مستبصرة (Diridollou 2007, pp 149, 162).

و مع ذلك، فإن المشاركة في القرارات ليس لها دائمًا تأثير محفز. ففي الثقافات الجماعية التي تعرف بمسافة قصيرة للسلطة، فإن فرض السلطة الهرمية للأهداف دون أي مشاركة في القرارات هو ما يدمر التحفيز. لكن في الثقافات الفردية التي تعرف بزيادة مسافة السلطة مثل فرنسا، يمكن الاحترام الثقافي للتسلسل الهرمي من قبول الأهداف المفروضة أفضل من الثقافات الفردية التي تكون فيها مسافة السلطة قصيرة (Levy-Leboyer, 2006, p. 98).

### 2-13 تأثير التحفيز على الأداء:

لعملية التحفيز القدرة على الدفع بزيادة نواتج العمل كمًا وكيفًا، كما تؤدي إلى تلبية احتياجات العاملين بجميع أنواعها بل وإشباعها خصوصًا تلك التي تمس ذاته كالتقدير، الاحترام، والشعور بالمكانة، الأمر الذي يمد عملية التحفيز أهمية بالغة تشعر العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، فيسعون لكسب ثقة المنظمة، والولاء لها، والتحليب روح الانتماء وكذا التعاون فيما بينهم.

يعتبر التحفيز عملية منهجية قائمة من أجل الدفع بالتميز في الأداء، حيث يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي لمنح مغريات التحفيز، وربما الأوحده في بعض الحالات، وهو ما يفوق المعدل النمطي للأداء كمًا وتكلفةً، الأمر الذي يجعل من المجهود المبذول في أداء وظائف الخدمات والأعمال معيارًا لتوزيع الحوافز بين العاملين، وبما أن قياس هذا المجهود صعب وحسي أي نه غير ملموس، وغير واضح، كما تبقى الناتج شيئًا احتمالي الحدوث، فإن العبرة أحيانًا في السعي لا في الوصول. كذلك، فإن حظ العامل في تلقي حوافز مرهون بأدमितه بصفتها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، دليلًا على الولاء والانتماء، و الذي يجب مكافأته عليهما بشكل ما، عن طريق تقديم علاوات. فضلًا على أن بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية (بوالشرش و العيادي، 2017، ص 27).

يرى آكا و أودو (Aka & EKE, , 2018, p. 115) أن تأثيرات القدرة، والتحفيز على الأداء ليست مضافةً فحسب بل مضاعفة؛ يحتاج الناس إلى القدرة، والتحفيز على حدٍ سواءٍ لأداءٍ جيّدٍ، وإذا كانت



القدرة موجودة، وكان الدافع صفرًا، فلن يكون هناك أداءً فعالًا.

من جهته، يبرز برونر من خلال مفارقتة (Brunner 2009, p. 45, 46) أنه لم يتم إثبات الصلة بين التحفيز والكفاءة رسميًا على الإطلاق. فهي واحدة من عديد الخرافات الإدارية مثل التميز، الجودة الشاملة، أو صفر عيوب. يمكن أن يكون الموظف محفزًا للغاية وغير كفاء تمامًا؛ كما قد يكون آخر كفاءً تمامًا، بينما يأخذ وقتًا طويلاً للقيام بشيء لأنه كان يحلم بشيء آخر (غير محفز). ماذا عن العلاوات و المكافآت؟ لا يجب أن ننسى أن المكافأة غالبًا ما تكون الراتب الذي يعوض عن نقص الدافعية. تأتي العلاوة دائمًا كبديل لحالة من عدم الرضا والانزعاج. العلاوة لا تحفز، فهي تعوض عن إزعاج، تعد بمثابة راتب الملل والإحباط (عدم التحفيز).

## 2-13-1 تأثير الإتصال على الجودة من خلال التحفيز كمتغير وسيط

تسعى المنظمات جاهدةً للاحتفاظ بالموظفين الأكفاء، من خلال الاعتراف بمساهماتهم في المنظمة، وتأثيرهم على الفعالية التنظيمية. و من أجل تحقيق ذلك يمكن للمنظمات بناء علاقة قوية، وإيجابية مع موظفيها. فلكي تتمتع المنظمة بميزة تنافسية، وتضمن بقاءها، يجب توفر مغريات للموظفين الأكفاء، والفعالين، تحفزهم على البقاء مع المنظمة حتى تبقى منتجةً وتحافظ على جودة عروضها، ولا يأتي هذا المستوى من التحفيز إلا إذا ركز الموظفون جهودهم على تطابق أهدافهم الخاصة مع أهداف المنظمة بشكل يدفعهم للبحث عن طرق لتحسين أداء المنظمة، ونجاحها.

من المسلم به في أدبيات الموارد البشرية أن دور تحفيز العمال يؤدي إلى جودة أعلى للموارد البشرية، والأداء الأمثل للمنظمات الخاصة، والعامّة. ينصّ مولين Moullin على أن الأداء سيوفر معلومات لتقييم مدى تميز المنظمة، تنتج المنظمات نتائج جيّدة، أو سيئةً عندما لا يكون هناك دافع، بينما عندما يكون هناك دافع، تكون المنظمات أكثر إشراقًا، وتجربة النموّ بنتائج مبهرة. هذا يدعم الفكرة الشائعة للتحفيز والتي لها تأثير مباشر على أداء العمال في عملهم. يعتمد أداء الموظف بشكل كبير على مدى جودة (فعالية وكفاءة) دوافعهم (Sugiarto & Putra, 2020, pp. 162, 163).

## 2-13-2 تأثير الإتصال على تحقيق الأهداف من خلال جودة تدفق المعلومات

مما لا شك فيه أن يهتم الموظفون بنجاح مؤسستهم، وبالأرباح التي تحققها، وتزداد دافعتهم كلما انتهجت مؤسستهم المصارحة فيما يخص نجاحاتها، وبالموازاة، يدفعهم الإعلان عن حالات الفشل إلى

العمل بجدية أكبر لتدارك الإخفاقات، وتجنبها، أو لتحسين أدائها، و عليه، فإن أداء الموظف يتبع منحاً طردياً مع مستوى الإفصاح الذي تبديه المؤسسة، يمكن تحفيز الموظفين من خلال الإتصال الداخلي، عندما يكون هناك حماس، وإيجابية، ودعم، وثقة في قدرة القيادة على توجيههم نحو أهداف الشركة، وإدراجها من خلال المساهمة في أهدافهم في العمل.

و في هذا الصدد، كشف تناي الزبيدي (تتاي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص ص 229، 230) عن مصارحة المدراء مرؤوسيهم بالأرقام المهمة ذات الصلة بعمليات المنظمة. و تشتمل هذه الأرقام على الأهداف الإستراتيجية و المالية للمنظمة كالأرقام المستهدفة للمبيعات و أسعار أسهم المنظمة و الإيرادات و النفقات و المديونية و الربحية و الرواتب و كذا نظام الأجور و المكافآت. و يتيح أسلوب الإدارة على المكشوف الفرصة للعاملين في التفكير كرجال أعمال ة تحقيق إنجازات فائقة في المجالات المالية و الإنتاجية و التنافسية و دعم الإنجازات الفردية و الجماعية للعاملين و يشعر الموظفون بالرضى عن وظائفهم. و تستدعي هذه الطريقة مكافئة العاملين في ضوء إطلاعهم على الأرباح و العوائد التي تحققها المنظمة.

أشار كرميش و شريط (كرميش و شريط، 2021) إلى أن الإتصال أصبح ضرورة ملحة و أساسية في مواجهة التهديدات و التحديات الراهنة و المستقبلية، فهو يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يسهم في جعل المؤسسة على إتصال دائم و يقظ لكافة التطورات التي تفرضها البيئة الخارجية و التي تعرف منافسة متنامية في السرعة و الشدة. فعلى الصعيد الداخلي، يعد هذا بمثابة فرصة للمؤسسة لإستغلال طاقاتها المادية و البشرية لتعزيز نقاط قوتها مما يسمح للمؤسسة من تحسين جودة عروضها و التقليل من تكاليف الإنتاج.

فيما يخص الإتصال الأفقي، أكدت ماري بار كر فوليت على أهمية التنسيق بين أعضاء المجموعة، واعتبرته جوهر العمل الجماعي بالمنظمة، ونادت بضرورة استمرارية، وتوفر قنوات الإتصال الفعالة بين الوحدات الإدارية أفقياً، لتحقيق درجة عالية من التنسيق بين الأعمال، (ولهذا النوع من الإتصال دور كبير في توحيد جهود جماعة العمل، وتوجيهها نحو الغايات العليا للتنظيم، فكلاً تفاعل زملاء العمل، وتبادلوا المعلومات الخاصة به، كلما ساعد المؤسسة على التوسع على مستوى مهامها، وأنشطتها الوظيفية المختلفة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يؤدي هذا الإجراء الإداري إلى التقليل من معدّل التوتر بينهم (نصيبي و بخوش، 2020، ص ص 73، 74).

يحتاج الموظفون إلى فهمٍ عامٍّ لما يجب القيام به، ويكمن هنا دور الإتصال الفعال في المساعدة على الاندماج الوظيفي للعامل. يشعر الموظفون بالثقة عندما يتم تلقي أفكارهم من قبل الإدارة العليا، ويمكن أن يشجع هذا على الشعور بالإبداع، وخلق مشاعر إيجابية في بيئة العمل، لأجل ذلك، كانت تقنيات الإتصال ضرورية لفهم أفضل، وتسهيل نقل المعلومات المطلوبة (efklides, kuhl, & sorrentino, 2002, p. 277). و تتجسد ثقافة المؤسسة أحياناً في مشروع المؤسسة الذي يهدف إلى تحفيز الموظفين وتوحيدهم حول هدفٍ مشتركٍ، ومحدّدٍ بوضوح. وبالتالي، فإن ثقافة المؤسسة هي عاملٌ للاندماج الاجتماعي؛ بمعنى أنها تجمع بين الموظفين، كما أنها عاملٌ محفّزٌ يساهم في أداء الشركة (Balland, Bouvier 2008, p. 112).

تعتبر الرؤية التي يتبناها المسؤول مصدراً لإبداع سرعان ما يتحول إلى ابتكار، فباسمها يلتزم الجميع بالعمل ويواجه المخاطر و العقبات. يقوم المدير اعتماداً على رؤيته ببناء الإستراتيجية التي تحدد الأهداف، وتخصص الموارد و تضع الخطط. و لتكون الرؤية ذات فعالية يجب أن تكون نابعة من عملية إعداد جماعي وأن يتقاسمها الجميع، قد يكمن جوهر الرؤية في المقولة الشهيرة لمارتن لوثر كينغ: "لدي حلم". فبفضلها قال أيضاً توماس إديسون: "هناك طريقة أفضل للنجاح، يكفي البحث عنها " (Dubouloy, 2008, p. 69).

وجدت دراساتٌ أن الأهداف المتعلقة بأداء المهام الصعبة، والمحدّدة، وتؤدي باستمرارٍ إلى تحقيق أداءٍ عالٍ من خلال تحفيز الموظف على السعي لتحقيقها. عندما تكون الشروط الأساسية لهذا التأثير مواتيةً ، فإنّ الأهداف الصعبة ستؤدي إلى زيادةٍ في الأداء تصل إلى 16 في المائة. أمّا فيما يتعلق بالعمليات العاطفية فقد كانت الأبحاث السابقة ناجحةً أيضاً. إذا تمّ قياس العواطف المحدّدة، وحالات الطاقة (على سبيل المثال، التحفيز، وقلق الموقف) التي تشارك في السعي إلى الهدف (غالباً في الوقت الفعلي)، يمكن توقّع قدرٍ معقولٍ من تباينٍ في الأداء (efklides, kuhl, & sorrentino, 2002, p. 277).

### 2-13-3 تأثير الإتصال على التطور الوظيفي والإنتاجية

تعتبر حقيقة أنّ الأشخاص الأكثر تحفيزاً يؤدون أداءً أفضل في وقتٍ أقلّ أمراً بالغ الأهمية في حياة المنظمة، حيث يمكن أن يؤثر ذلك على معدّل نجاح المؤسسة. تتوقف الحالة المعنوية للأفراد و إنتاجيتهم في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فعالية و كفاءة الإتصال في التنظيم؛ حيث يساعد على تبيان الواجبات و الأعباء المسندة للفرد و الطريقة الملائمة

لإنجازها (بووزة، 2013، ص 238) . وعليه يتعين على فريق إدارة المنظمة تثمين الإتصال الفعال لما له من أهمية في تعزيز التطور الوظيفي، وخلق الدافعية، وزيادة الرضا الوظيفي. يدعم غوتش و دافيس (GOETSCH & DAVIS, 2010, p. 162) هذا الموقف بالقول أن الإتصال الفعال يتضمّن تقديراً للاستجابة للرسالة بين الموظّفين، والمديرين الذين يحتاجون إلى تقديم التّوجيه، والمراقبة، والتّحفيز. وبالمثل، يمكن أن يؤدي الإتصال غير الفعال إلى عدم الرضا بين الموظّفين داخل المنظمة. ومن ثم، تنخفض إنتاجية العمل بسبب الوظائف اليومية التي لا يتم تنفيذها على النحو الأمثل .

## 2-14 الإتصال والابتكار

في ظل وجود موظّفين غير محفزين قد لا تتمّ الاستفادة من الأفكار الجديدة التي يمكن أن يساهموا بها في العمل، ممّا قد يؤدي إلى فقدان الأعمال لميزة تنافسية محتملة. وقد يؤدي ذلك إلى تكاليف إضافية للأعمال بسبب ارتفاع معدّل دوران الموظّفين، وزيادة التّغيّب، وانخفاض مستوى الإنتاجية. يذكر الأستاذ محمد راشد الشريف (2021) دراسة أجريت على مجموعة من الطلبة حول أهم العوامل التي تعزز من الإبداع لديهم، فكانت النتيجة تشير إلى أن الشعور بالأمان من عدم انتقاد أو تحقير الآخرين لأفكارهم يأتي في المقام الأول. كما لا يجب إغفال أهمية مشاركة المشاريع الابتكارية وقصص النجاح التي تحققت داخل المؤسسة مع الموظّفين عند الحديث عن الإتصال الفعال. إذ غالباً ما تستحث التجارب الناجحة هم الآخرين وتلهب فيهم روح الحماس للسير في المضمار نفسه.

كما توطد مشاركة الإنجازات الابتكارية وتسويقها داخلياً من روح التعاون بين الموظّفين أو بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل المؤسسة. كما قد يساعد تسويق منجزات الابتكار باطراد على ترسيخ مفهوم الابتكار وتجذره في بيئة أو ثقافة المنشأة. ولإبقاء الموظّفين على اطلاع باستراتيجيات المؤسسة وأهدافها الابتكارية وتحفيزهم نحو الابتكار، فإن عملية التواصل الفعال توتّي ثمارها من خلال إتصال متواصل (محمد ، 2021) مع السماح بتدفق عمليات الإتصال التي يشارك فيها الأفراد الأفكار بشكل متزامن و مستمر. ويحاول الإتصال الداخلي نشر ما تقوم به المنظمة للعاملين، لنقل ثقافة الشركة - مهمتها وقيمها وأهدافها، لتحقيق مناخ من المشاركة والتكامل، وكذلك تحسين التماسك بين العاملين لديها (فوزي أحمد، فاروق جنيد، و أحمد عادل طه، 2020، ص 564).

أظهرت الدراسة التي أجراها Randstad Workmonitor سنة 2013 أنّ عاملاً بيلجيكيًا من أصل

ثلاث، أصبح لا يشعر بقدرته على الاستجابة لكل انتظارات رئيسه فيما يتعلق بالكفاءات (الرقمية على وجه الخصوص) الواجب امتلاكها فيما يتعلق بالكفاءات الإجتماعية و التربوية (Cobut & Donjean, 2015). و تشير هذه النتائج إلى ضرورة تركيز الإتصالات على مثل هذه المواضيع.

يقدر الموظفون أنّ المكافأة تزداد بناءً على الكفاءة الشخصية، كما يسعدهم إنصات الإدارة لأفكارهم، ويفضلون أن يكونوا مستقلين في عملهم، ويؤثرون العمل في المنظمات التي تسمح لموظفيها باتخاذ مبادرات شخصية. يمكن تعلم السلوكيات المحققة للإنجاز، والذات، وبالتالي تلقينها (Brilman, Hérard 2006, P 447). في هذا السياق، صرح المدير العام لليونيسكو سنة 1992 : "التعليم لا يعني معرفة تشغيل جهاز حاسوب، بل هو التحكم في الذات" (Kerjean 2000, P 102)

## 2-15 الإتصال والتمكين الوظيفي

يمكن ضمان رفاهية العامل من خلال خلق ثقافة تنظيمية مبنية على التعاون، وكسر العوائق الهرمية، وتمكين الجميع من أداء مهامهم بمسؤولية، مما يسمح بتنمية شخصية الموظف ليقدّم عملاً ذا جودة. و ينظر (تناي الزبيدي و علك حافظ، 2015، ص 238) إلى التمكين على أنه قوى يكتسب الفرد من خلالها القدرة، و تزيد ثقتهم و يرتفع مستوى إنتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية، و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة و العمليات و التفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال بهدف تحقيق أهداف التنظيم. و تحقيقاً لهذا الغرض يسمح الإتصال الداخلي بدمج الموظف، مما يخلق لديه شعوراً بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها. و لا يعد التمكين آلية جديدة لتحفيز العمال لقبول ما هو صادر عن الإدارة من خطط مصمم حصرياً بل يعد كأداة ضرورية للإدارة و التعلم التنظيمي (Ng , 2012, p. 204).

كشفت كالوجيانيدس (Kalogiannidis, 2020, p. 2) أنّ الإتصال لا يتعلّق بالضرورة بالحديث، والاستماع، والكتابة، بل يشمل تفاعل الأشخاص، وفهم بعضهم البعض، بالإضافة إلى مشاركة المعرفة، أو الأفكار حول قضايا مختلفة. كشفت دراسات مختلفة (Arab & Atallah, 2019, p. 110) أنّ الإتصال الفعال يمكن المديرين من مشاركة الأهداف مع أصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة داخلياً وخارجياً، فعندما يتوقف الإتصال، يتوقف النشاط المنظم عن الوجود، وتعود الأنشطة الفردية غير المنسقة في المنظمة.

## 2-16 الإتصال والأداء من منظور مقارنة تبادل أعضاء القيادة

إن القيادة بوصفها عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك و هو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين، أو إستمالة أفراد تلك الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يقتنعون بأهميته فيتفاعلون معهم بطريقة تضمن تماسك الجماعة الجماعة و عدم حياها عن تحقيق الهدف المسطر (قوراية، 2012، ص 28) يمكن أن يكون لها تأثير قوي على دوافع الأفراد المشكلين للجماعة من خلال اختيار القائد للأسلوب المناسب لفريقه. ويلعب الإتصال من منظور مقارنة تبادل أعضاء القيادة\* (LMX) (Idayanti, I. Dewa , & Putu , 2020, p. 30) دوراً مهماً جداً في نجاح الشركة، ويؤثر بشكل كبير على الشخص من حيث الجودة، وكمية العمل. أظهر كل من LMX الفردي، والجماعي، أنّ العلاقات بين القائد، والأعضاء جانب مهم من سياقات البحث عن التغذية الراجعة، ويمكن أن تُحدّد متى يكون سلوك البحث عن الملاحظات بمثابة إستراتيجية فعّالة للبحث عن المعلومات للموظفين الذين يسعون إلى تحسين أدائهم الوظيفي. وذكرت أنّه يوجد دائماً تبادل بيانات، ومعلومات متبادلة بين القائد ومرؤوسيه. يجب أن تكون العلاقة بين صاحب العمل، والموظف على أساس التفاهم المتبادل بهدف تسهيل تعريف الموظف بنفسه مع عمله، ومع العمل الذي يعمل من أجله.

توصّل بونيلو و تورنلي إلى أنّ الموظفين الذين لديهم توجّه منخفض نحو تبني مقارنة تبادل أعضاء القيادة يمكنهم الانخراط في سلوك استباقي للتغلب على الوضعية التي حُرّموا منها، كان هناك القليل من الأدلة التجريبية لدعم خلافتهم. مقارنةً بالموظفين ذوي المستوى العالي لتبني هذه المقاربة، يواجه الموظفون ذوو المستوى المنخفض لمقاربة التبادل سياق عمل يوميّ يتميّز بقلّة الدعم المستند إلى الموارد، وتدقّق المعلومات من المشرفين المباشرين (Bolino and Turnley, 2009 in Idayanti, I. Dewa , & Putu 2020, p. 31)

\*Leader Member Exchange (LMX)

## 17-2 أشكال الإتصال داخل المؤسسة وتأثيراتها

## 1-17-2 الإتصال الشخصي

عادة ما يكون لدى الأشخاص في المنظمة خبرة في الإتصال بعدة طرق، تنتقل رسائل الإتصال عمودياً بين مستويات التسلسل الهرمي، وتنتقل أفقياً إلى الأشخاص الآخرين من لديهم نفس المستوى. يمكن لكفاءة القادة في الإتصال الجيد مع الأشخاص أن تجعل الموظفين متحمسين لتطوير المهام الموكلة إليهم، بحيث تجعل الموظف يرغب في زيادة قدرته في شكل خبرة، ومهارات، وطاقة، ووقت، يسخره للقيام بالمهام التي تقع على عاتقه، والوفاء بالتزاماته من أجل تحقيق أهداف الشركة (Ramadanty & Martinus, 2016 , p. 79).

زعم كراوس وفوسيل (Krauss, Fussel) أنه يمكننا اعتبار افتراضاتنا بشأن ما يعرفه الآخرون "فرضيات مؤقتة يعمل المشاركون على تعديلها وإعادة صياغتها باستمرار بناء على ما يرد من أدلة إضافية"، كالأصداء اللفظية وغير اللفظية. وقد وجد هورتون وكيسر Horton, Keysar عبر نموذج الرصد والتعديل الذي وضعاه، أنه رغم أن المتحدثين وظفوا قواسمهم المشتركة في اتصالاتهم في غياب الضغوط التي يفرضها عنصر الوقت، إلا أنهم لم يوظفوها عندما كان المتحدثون تحت وطأة ضغط زمني. ونتيجة لهذا فإن العمليات الاتصالية التي يقوم بها قائلون بالاتصال ذوو حاجة عالية إلى المعرفة، قد تكون منحازة بشكل مفرط نحو منظورهم الخاص، وهو ما قد يُقلل من مدى فهم المستمعين لهم. (Shah & GARDNER., 2008, pp. 90, 91).

يعتبر البعض الإتصال وجهاً لوجه وسيلة غنية للغاية لاستخدامها، بسبب المزايا التي تحظى بها، فمن المناسب تماماً استخدامها لحل النزاعات، أو الأزمات، أو كذلك للإبلاغ عن التغييرات الرئيسية، والاحتفاء بالإنجازات (B. Berger 2011, in Aka, Udu and al 2018, p. 115).

يؤكد دني (Denny, 2009, p. 134) أنّ من أهم مزايا الإتصال الوجيه أنّه يؤهل لمعرفة ما إذا كان الشخص الذي تتواصل معه قد فهم الرسالة أم لا إمّا من خلال ما يقوله أو المعلومات التي تعبر عنها لغة جسده،

### أ- تقنيات الإتصال الشّخصي والتّجاسر الحاصل بينها

أشارت الأدبيّات إلى مجموعة من التّقنيات المساعدة على تحسين، وضمان العملية الاتّصالية في السّياق الشّخصي الآني، و لربّما لم تحظْ بعض من هذه التّقنيات بموافقة جميع الأوساط العلمية على ارتقائها مكانة أكاديمية تسمح بإخضاعها للتّجريب الإمبريقي، على غرار البرمجة اللّغوية العصبية. إلّا أنّنا لا ننكر أنّنا في كثيرٍ من الأحيان نتعرّض لمواقف اتّصالية نجد لها تفسيراتٍ من خلال الافتراضات التي أنتت بها مدارس هذه التّقنيات، و من أهمّ تقنيات الإتصال التي نرى لها علاقةً بموضوع التّحفيز نذكر ما يلي:

#### - البرمجة العصبية اللّغوية:

البرمجة العصبية اللّغوية: هي منهج للاتصال تهدف إلى تحسين التنمية الشخصية، ومجموع التقنيات المستعملة تعتبر بمثابة مقارنة نفسية تسعى إلى معالجة آفات عقلية ونفسية، خلق ديناميكية جماعية في المؤسسة، والحصول على نتائج متعلقة بالنموّ الشّخصي (الثقة في النفس، التسيير، التفكير الإيجابي، التحكم في الإرهاق...) (جولي، 2015، صفحة 20)

- طريقة Couée : نسبة إلى إميل كوي (Emile Coué) (طبيب الأمراض العقلية والنفسية) كان بحثه حول الطريقة التي تجعل الأفراد قادرين على الوصول إلى معرفة قوتهم الداخلية، فقد تأكد من أن الإنسان قادر على القيام بأي شيء فقط إذا آمن بقوته الكامنة (تأثير الخيال واللاوعي على الواقع المادي)، وأن كل فكرة يفكر فيها لها نصيب من الواقع بل هي ممكنة الحدوث بلا شك.

برهن كوي على القوة العظيمة لخيالنا، وأن أفكارنا قوى من إرادتنا، فبحسب رأيه، فما يحركنا ليست الإرادة بل المخيلة، فلطالما أراد الإنسان شيئاً بقوة لكن أفكاره وخيالاته كانت أقوى من هذه الإرادة، ودائماً ما كانت تحول دون تحقيقها (نفسه، ص 20).

#### - التّحليل العاملي (الاتفاقي):

جاء إريك بيرن Eric Bern بما يعرف بالتحليل الاتفاقي، الذي يهتم بالاتصال كوحدة وظيفية، وينطلق من افتراض أن معرفة حالات الأنا الثلاثة المتغيرة (الوالدية، الراشد، الطفل) من جانب فريق العمل يساهم في تحسين البيئة التنظيمية، ويجعلها أكثر راحة وتحفيزاً لعمل أفضل، فهو يسمح بالتعرف على



حالات تظهر في الوهلة الأولى بسيطة. فالإتفاق هو وحدة تبادل اجتماعي بين شخصين أو تبادل بين طرفين (طبيعي أو شفهي)، بين حالتني " الأنا" لكل شخص. لذلك يصعب فهم في " حالات للأنا" هل الطفل أو الراشد هو المنفعل. في هذه الحالة يدعو إيريك بيرن إلى التحلي بالإتصال الشفاف والأخلاقي المبني على الوضوح والصراحة، وعدم التلاعب والتضليل اللذين يعتبران سببين في أذية الفرد نفسياً، وتعكير حياته المهنية والشخصية.

استناداً لأعمال الطبيب المحلل روني سبيتز (René Spitz)، فإنّ الإنسان وفقاً لإيريك برن تُوجّهه ثلاثة أنواع رئيسية من الاحتياجات هي:

- احتياجات التحفيز؛

- احتياجات العرفان في العلاقة مع الآخر (جولي، 2015، صفحة 26)؛

- أمّا الحاجة الثالثة فيصفها مارك بشهية البناء. (Marc, Picard 2008, P.P 24-27).

تشكّل هذه الاحتياجات الدوافع الأساسية للدخول في علاقات مع الآخرين، يحقق الإتصال لنا التحفيز المعرفي (تبادل المعلومات، والآراء، والأفكار...)، إضافة إلى التحفيز العاطفي (مشاركة العواطف، تلبية الاحتياجات العاطفية، والجنسية...).

قدّم التحليل الإتفاقي شبكة تحليلية أخرى، تأخذ في الاعتبار نوع العلاقات التي لدينا مع الآخرين، يمكن أن يكون تحليل العلاقات (Les jeux) مثيراً بالفعل في إبراز المهارات (savoir-être) غير المناسبة، وبدء تغييرها بمساعدة الآخرين. يظهر تحليل هذه العلاقات في الواقع نوعاً من الثبات النفسي: ما نسعى إليه من خلال علاقاتنا يتكون أساساً من التحفيز العاطفي المستمر. وأكد هيجل على أن "الرغبة العميقة هي رغبة الآخر". إذا لم نتحصّل على هذا الحبّ (كن حذراً، سيكون أكثر عدلاً) في العلاقات اليومية، فإنّنا نضع حياً تسمح لنا بالحصول على نصيبنا من التحفيز العاطفي، حتّى وإن تبيّنت سلبيته وجوباً (Labruffe 2008, P 116).

- نقاط الالتقاء بين التحليل التبادلي، مدرسة بالو ألتو، البرمجة اللغوية العصبية

يستمدّ التحليل العالمي، البرمجة اللغوية العصبية، ومدرسة بالو ألتو، أصولهم بوصفهم منهجاً يدعو إلى التّزامن اللحظي، والمكاني من حقيقة أن التّغيير يحدث دون معرفة الأسباب، ومن فكرة البحث عن التّغيير. تأتي وجهة النظر هذه من أهمية إدارة الاختلالات التنظيمية المهنية اليومية. تشترك هذه

التقنيات في ارتباطها بالنظام كوحدة تحليل بصورة أكبر مقارنةً بالفرد\* . يحلّل التحليل العالمي بُنية الشخصية وحالات الأنا، كما يركّز على التغيرات الحاصلة فيها، والأدوار التي لها أهمية على الجماعة، بغضّ النظر عن شخصية الفاعلين فيها. انبثقت نقطة النقاء مدرسة بالو ألتو مع البرمجة اللغوية العصبية عندما صمّم بندلر و غريندر مشروعهما الخاصّ بقابلية الانتقال، ونمذجة التميز المستوحى من ملاحظتهما للطرق التي يستخدمها معالجو الأمراض العقلية بجامعة Research Institute de Palo Alto (Josien, 2014, p. 14).

### - نظرية شبّاك جوهري أو نظرية جوهري وندوز

طور جوزيف لوفت (Joseph Luft) فكرة نافذة جوهاري (Johari) التي توضح الجوانب المختلفة للذات وعلاقتها بالآخرين (جولي، 2015، صفحة 46). و تنطلق هذه النظرية من فرضية مفادها أنه كلما زاد إحساس الفرد بالثقة واحترام الذات، كلما بلغ مستوى عالٍ من الاعتداد بالنفس أو التقدير الذاتي. تؤثر نظرة الفرد لذاته على تقييم أداءه في العمل، وتعزيز الهوية المهنية. كما يتضمن التأكيد على مهارات وقيمة الشخص بعد عرض تقديمي أمام بقية الفريق، تسمح هذه التشجيعات للفرد بتعزيز ثقته بنفسه في لحظات الشك، عندما يخشى أن تتجاوز متطلبات الموقف موارده أو قدراته ( عند تغيير الوظيفة أو المسؤولية)(Albert & Saunder, 2010, pp. 38-40).

### 2-17-2 الإتصال الرسمي وغير الرسمي

في المتوسط، يتم إنفاق 80 ٪ من وقت المديرين في الإتصال، سواء الرسمي أو غير الرسمي، بمعنى تبادل المعلومات، ومعالجتها، بجميع أنواعها (Vergnaud & De Pianelli , 1990, p. 3). وصف بابا وآخرون (Papa et al. 2008, pp.51, 57) الإتصال الرسمي من خلال القنوات المعينة رسمياً لتدفق الرسائل بين المناصب التنظيمية، عادةً ما تكون طريقة الإتصال هذه عمليةً مخططاً لها مسبقاً، ويتمّ تحديدها في السياسات التنظيمية. في حين يقلّ استخدام طرق الإتصال غير الرسمي، أو يتمّ تجاهلها لانعدام عامل الثقة أو لاحتمالية ظهور تعارضٍ في فهم الرسائل.

وفقاً لإيمبرت و بروار (Imbert, Brouard 2015. P. 13)، يصبح الإتصال ضرورياً بسبب:

- سدّ الفجوة الإدارية بين الرئيس، والمديرين الجواريين؛
- حشد المديرين الذين ينتابهم الشكّ حول دورهم؛

- إشراك المديرين في التفكير في المحاور الإستراتيجية؛
- منح مهمة اتصال المديرين مكانةً مركزيةً في نظام الإدارة؛
- إيقاف اللغة غير الواضحة؛
- الاستجابة للانتظارات الحقيقية للمديرين؛
- تنمية القدرات العلائقية للمديرين؛
- مرافقة المديرين في التحوّل الرقمي.

عبر بورنوا (Bournois, 2007, p. 11) عن إستكباره إساءة استخدام المدير لمهارات الإتصال، فمع تطوّر الاتصالات غير الرسمية، تظهر أهمية ذلك في الشبكة العنقودية Grapevine (شبكات اتصال غير الرسمية) داخل المنظّمات. نتيج لنا الفرق متعدّدة اللغات رؤية مدى أهمية لغة العمل في عمليّتي التّشئة الاجتماعية، والتماسك الجماعي، بينما يُظهر بوديز Boudès مدى فعالية القصص في التّواصل في عملية صنع القرار بصورة أكبر.

### 2-17-3 فعالية الإتجاهات الأربعة للاتّصال

وفقاً لجيلي وجيلي (Gilley, Gilley, & Mcmillan, 2009, pp. 79, 80) فإنّ جميع الإتجاهات الأربعة للاتّصالات ضروريةً لتحسين الفعالية في المنظّمات، وبالتالي يجب على المديرين فهمها. حيث يزود الإتصال الفعال العمال برفع الصدى و التعزيزات خلال عملية التغيير، مما يمكنهم من إتخاذ القرارات المناسبة. من ناحيةٍ أخرى، أكد العديد من الباحثين أنّ جميع قنوات الإتصال لها نقاط القوة، والضعف الخاصة بها، حيث تكون الواحدة أكثر ملاءمةً لبعض أنواع الرّسائل من غيرها.

أ- **الاتّصال النازل:** يكمن الهدف الرّئيسي من هذا الاتّصال في إدارة الأفراد في المناصب الهرمية الدّنيا، حيث يعدّ تدفق المعلومات عن طريقها أقوى من الإتجاهات الأخرى، كما يعدّ أفضل مصدرٍ للتّواصل بشأن القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، ممّا يسمح بتحويلها إلى عملٍ من قبل الموظّفين. تكون نقطة انطلاق هذا النوع من الاتّصال من المسؤولين في أعلى السّلم الهرميّ مروراً بالمستويات الإدارية الدّنيا، وصولاً إلى جميع الموظّفين الموجودين في أسفل السّلم.

فضلاً عن رفع معنويّات الموظّفين، يعزّز الاتّصال النازل من مستوى تحفيز الموظّفين (Khan, Wajidi, & Alam, 2020, p. 82) من خلال تعزيز ثقة العمل الجماعيّ، تحسين العلاقات بين الإدارات، تحسين الإنتاجية، وتقليل فرص الشائعات، وسوء الاتّصال (Rajhans, 2009, p. 148). يساعد الاتّصال

من خلال توفيره لهذه المزايا في التغلب على سوء التفاهم بين الموظفين والإدارة. كما يعدّ أداةً لتحقيق الاتساق في العمل، وتحفيز التزام أكبر من جانب الموظفين تجاه مؤسستهم (Khan, Wajidi, & Alam, 2020, p. 82; Rajhans, 2009, p. 148) كلما كانت أكثر فائدةً لمتلقيها، وهذا يسمح بتموقع الموظفين بشكلٍ أفضل في مصلحتهم، وإعطاء معنى لأفعالهم، وتقييم إسهامهم في تحقيق الأهداف. قامت شركة عامّة شهيرة بإعداد LIRE، وهي رسالةً داخليةً موجّهةً للمسؤولين المؤطّرين، تعطيهم هذه الرسالة التي تصدر كلّ شهرين معلوماتٍ أساسيةً عن القرارات المتخذة، والتغييرات القادمة، وهم مكلفون بدورهم بنقل المعلومات إلى مرؤوسيهـم (Diridollou 2007, pp. 107-108).

تظهر الدراسات أيضًا أنّ الرضا عن الإتصال النازل له علاقةً إيجابيةً بالفعالية التنظيمية من حيث تعزيز مشاعر الانتماء إلى المنظمة، وزيادة مشاعر الرّاحة حول توصيل احتياجات الطلاب إلى أعلى. (McKenzie, 2015, p. 27). رفي ظلّ الإتصال الهابط، يكون الموظفون قادرين على مشاركة المعرفة والمعلومات مع الرؤساء المختلفين الآخرين على مستويات الإدارة المختلفة. يشير أوزبورن وحمود إلى أنّ التفاعل، وتبادل الأفكار مع المديرين، أو الرؤساء الأكثر خبرةً، وتأهيلًا، يحفّز الموظفين على أداءٍ أفضل في المؤسسة (Kalogiannidis, 2020, p. 3).

### ب- الإتصال الصّاعد:

يمكن أن يكون الإتصال الصّاعد كاستجابة للإتصال النازل، و يغلب عليه العفوية (غير رسمي) و يعد ضروري لمعرفة ما إذا كانت المعلومة النازلة مرت بشكل جيد كمعرفة الحالة الذهنية للموظفين (توقعاتهم، مقترحاتهم...) (Belaid & Makhlouf , p. 23).

يكمن الهدف الرئيسي من هذا النوع من الإتصال في إعلام الموظفين في المناصب العليا بما يحدث في المناصب الدنيا؛ حيث يتضمّن نقل الرسائل من المستويات الدنيا إلى العليا في المنظمة. عادةً ما يحتوي الإتصال في هذا الإتجاه على معلومات تخدم المديرين حتّى يتمكنوا من أداء وظائفهم، واتخاذ القرارات اللازمة اعتمادًا على المقترحات الإبداعية للموظفين. تمكّن هذه الطّريقة أيضًا المديرين من رؤية فعالية الإتصال النازل، فضلًا عن رؤية إسهام المستويات التنظيمية الأخرى في الفعالية الشاملة لعمل المنظمة. فضلًا عن ذلك، فإنّ الاهتمام بالإتصال الصّاعد يساعد في تحسين فعالية الإتصال

ذاتها؛ من خلال فهم ما يقوم به الموظفون والتعرّف على القضايا، والانشغالات الشّخصية التي تؤثر على الموظّفين. (Rajhans, 2009, p. 148) كما أكّدت الدّراسات أنّ هناك علاقةً مباشرةً بين ممارسة المعلومات الصّاعدة ودرجة الثّقة التي يتمتّع بها المدير (Diridollou 2007, pp. 108).

تشير الأبحاث إلى أنّ الإتّصال الصّاعد يساعد على إطلاق قراراتٍ مختلفةٍ من القيادة العليا، أو إدارة المنظّمة. تعمل الجوانب المختلفة للاتّصال التّصاعديّ على تحسين مستويات التّعاون بين الموظّفين والإدارة العليا، أو الرّؤساء. تشير الدّراسات إلى أنّ الإتّصال التّصاعديّ في أيّ كيانٍ تجاريّ، يسمح للموظّفين بالتّعبير بحريةٍ عن آرائهم، أو مشاعرهم، فيما يتعلّق بطبيعة الوظيفة، وغيرها من القضايا الملحة في مكان العمل، هذا له تأثيرٌ كبيرٌ على قدرتهم على الأداء بكفاءةٍ في مهامّهم، أو التزاماتهم المختلفة (Kalogiannidis, 2020, p. 3).

سلّط كاتز وكان الضّوء على الكيفية التي يستخدم من خلالها الرّؤساء المعلومات التي تمّ جمعها من الاتّصالات الصّاعدة في المجالات التالية:

- ✓ الأداء في الوظيفة، والمشاكل المتعلّقة بالوظيفة؛
- ✓ زملاء الموظّفين ومشاكلهم؛
- ✓ تصوّرات المرؤوسين حول السّياسات، والممارسات التّنظيمية؛
- ✓ المهامّ، والإجراءات اللاّزمة لإنجازها (Khan, Wajidi, & Alam, 2020, p. 82).

تولي الثقافة الفرنسية أهمية كبيرة على المكانة الاجتماعية والموقع الهرمي. في بعض المؤسسات تعني عبارة " passer cadre " تجاوز الحدود وتغيير الفريق المنتمي إليه بفريق آخر: هكذا لا يجب أن تخضع بعض المعلومات والقرارات في أي حال من الأحوال (دون أن تكون مع ذلك ذات طبيعة استراتيجية) لأي قانون كان. في مؤسسات أخرى يغلق المسؤولون التنفيذيون على أنفسهم في مكاتبهم ولا يتم الالتقاء بهم إلا في حالة حدوث مشكل. في هذه الحالة، تتطلب رؤيتهم تنفيذ مسعى استثنائي صعب محفوف بالمخاطر. أقل ما يمكن قوله هو أن هذا لا يسهل حقاً من عملية الإتصال، لقد مر وقت الحصون والمعازل، فكفاءة ومصداقية المدراء تستوجب منه فتح أبوابهم وأذنيهم للجميع (Diridollou 2007, P.P 161-163).

## ت- الإتصال الأفقي في المنظمات

على عكس الإتصال الرأسي الذي يشارك فيه الجانبان في مواقف مختلفة، يشير الإتصال الأفقي إلى الإتصال بين الأفراد الذين هم على المستوى الهرمي نفسه. و يسمح هذا النوع من الإتصال بتبادل وجهات النظر و للأفكار و إزالة سوء التفاهم و معرفة أحاسيس الفرد وآرائه وتصوراته فيما يتعلق بالعمل و تجاه الآخرين، بحيث يركز هذا الإتصال على الاحتياجات النفسية للأفراد و الجماعات. و يكون هذا النوع من الإتصالات أقل سلطوية بحيث لا يخضع لتحقيق أو تقييم من جهة أعلى مستوى، بل ينحصر دوره في العلاقات الاجتماعية بين الناس وتحقيق المناخ الوظيفي والرضا العملي، و لا يتركز محتواه بشكل مباشر على العمل و ينظر إليه من هم في السلطة الرسمية على أنه كلام فارغ و مضيعة للوقت و سبيل للتأمر ضد سلطتهم (Belaid & Makhoulf , p. 23)

يقدم الإتصال الأفقي المرونة في الهيكل التنظيمي، ويسهل حلّ المشكلات، ومشاركة المعلومات، عبر مجموعات العمل المختلفة، وتنسيق المهام بين الإدارات، أو فرق المشروع. بناءً على ما ذكر أعلاه، يمكننا أن نتفق على أنّ الإتصال الأفقي أكثر وديّة، وأسهل بكثير من الإتصال الرأسي، فهو يتيح التنسيق، والتكامل بين الإدارات، والمصالح لأداء مهامّ مستقلة نسبياً

تكمن الأهمية الأخرى للإتصال الأفقي في أنّه يساعد على تطوير علاقات أقوى بين الموظفين - هذا على المدى الطويل كما يحسّن من الإنتاجية العامّة، وأداء مجموعة الموظفين بأكملها في المنظّمة (Kalogiannidis, 2020, p. 3).

قام مادلوك وبوث-باترفيلد بفحص الإتصالات الأفقية غير الرسمية من خلال التّحقيق في انتشار سلوكيات الصيانة العلائقية على الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والرضا عن الإتصال، والاعتراب عن العمل. خلص مادلوك وبوث-باترفيلد إلى أنّ زملاء العمل يستخدمون الإتصال لتعزيز العلاقات في مكان العمل، والمواقف المتعلقة بالعمل. لا يُنشئ الإتصال غير الفعّال سوى منظّمة غير فعّالة، أين يصبح أعضاؤها أكثر عرضةً لتحريف الرسائل، وأقلّ عرضةً للتواصل بشكلٍ تصاعديّ حول القضايا، والاهتمامات. أظهرت هذه الدّراسة أنّ هناك علاقةً معنويّةً، وُجدت بين سلوكيات الصيانة العلائقية لزملاء العمل، والمواقف المرتبطة بالعمل؛ من الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا عن الإتصال، والاعتراب عن العمل (Madlock & Melanie, 2012, p. 1). إنّ الاهتمام بالإتصال الأفقي داخل المؤسّسة

يكون من خلال:

- التّحقّق من اتّساق الأهداف بين الأقسام؛
- تعزيز إنشاء شبكاتٍ فرديةٍ غير رسميةٍ؛
- تحقيق الإدارة بالمشاريع؛
- تطوير مجموعاتٍ "متعدّدة الوظائف" داخل الشركة؛
- استخدام مذكراتٍ مصلحةٍ؛
- القيام بحملاتٍ عبر الملصقات، حول الموضوعات الرئيسية من خلال إشراك الموظفين قدر الإمكان؛

- تطوير نشر الأخبار المهمّة المستجدة (Flash Info) أو جرائد المؤسّسة.

تمثّل هذه الوسائل الموجّهات الرئيسية الواجب استخدامها في تطوير المعلومات الداخليّة، فأعداد

إستراتيجية اتّصال داخلي ليس كافياً! (Diridollou, 2007,p. 110).

كخلاصة، قدّم كلُّ من عبد الفتاح الشربيني، وأحمد فهمي جلال أمثلةً عن الرسائل التي قد تحتويها

الاتّصالات المختلفة داخل المنظّمة:

الجدول (12): أمثلة عن الرسائل التي قد تحتويها الاتّصالات المختلفة داخل المنظّمة

| الاتّصال مع المرؤوسين   | الاتّصال مع الرّملاء   | الاتّصال مع الرّؤساء   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار أوامر وتعليماتٍ؛</li> <li>- لإقناعهم بطرق عملٍ جديدةٍ؛</li> <li>- لتقييم الأداء؛</li> <li>- لمكافأتهم، عقابهم، تأنيبهم؛</li> <li>- لتوضيح التّعليمات والأوامر؛</li> <li>- للتعرف عليهم كأفرادٍ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق الأعمال والمجهودات معهم؛</li> <li>- لتقديم المساعدة والعون في حلّ مشكلةٍ معيّنة؛</li> <li>- لتزويدهم بمعلوماتٍ تساعدهم في أداء أعمالهم وتحسين الأداء؛</li> <li>- للتعرف عليهم كأفرادٍ.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تزويد الرّؤساء بما يطلبه المرؤوس؛</li> <li>- الردّ على رسالة الرّئيس؛</li> <li>- إخبار الرّؤساء بما تم تنفيذه و مدى تقدم العمل؛</li> <li>- طلب المساعدة في حلّ مشكلةٍ معيّنة؛</li> <li>- اقتراح أفكارٍ لتطوير الأداء؛</li> <li>- طلب توضيحٍ.</li> </ul> |

المصدر: (أبو النصر، 2012، صفحة 156)

**2-18-18 قنوات الإتصال ومكانتها في تعزيز الدافعية والأداء**

نقدم من خلال هذا البحث اهم القنوات الإتصالية المستخدمة في منظمات الأعمال من أجل جوانب الفعالية في أدائها الإتصالي.

**2-18-2 جودة وثرء الوسائط الإتصالية**

يروى ماكنزي (McKenzie, 2015, p. 31) أن داونز وهازن (Downs and Hazen (1977) قد أشارا إلى بعد الاهتمام بالقنوات الإتصالية باسم "جودة الوسائط" لذا فإنه من الأهمية بمكان اعتماد الوسائل المتناسبة مع حاجات، و خصوصيات الجمهور، وكذا مع ما يفرضه السياق، من أجل فهم أوضح لمضمون الرسائل، فضلاً عن تزامنية القناة كخاصية تتعلق بسرعة تلقي الردود التي أثبتت الدراسات أن البريد الإلكتروني يعد قناة منخفضة التزامن مقارنةً بالإتصال وجهًا لوجه، مما يزيد من مشاعر الحمل الزائد للإتصال، ويقص من تماهي الموظف مع المنظمة. و عليه، يمكن للمنظمات التي تملك قنوات اتصال قوية، وفعالة أن تضمن الانفتاح، وهيكله الإتصال، والتكيف مع التغيير، والمساهمة بشكل إيجابي في أداء الموظفين، والأداء التنظيمي الشامل (Mutuku & Matahooko, 2014, p. 105)

**2-18-2 التعدد في توظيف القنوات، والفعالية الإتصالية**

نظرًا لكون الأشخاص يعالجون المعلومات بشكل مختلف، فإن ذلك يمكن أن يحفز الإتصال عبر قنوات متعددة، مما يعزز من فعالية عملية الإتصال؛ على سبيل المثال، يمكن للشركات الاعتماد ليس فقط على رسائل البريد الإلكتروني، ولكن أيضًا على الرسائل النصية، أو المكالمات الهاتفية، أو المحادثات وجهًا لوجه، كلما زاد عدد القنوات المستخدمة، زاد احتمال تلقي جميع الموظفين للرسالة (Gautama So , Amanda , Rehan , Bachtiar H. , & Athapol, 2018 , p. 1139).



الجدول (13): جودة قنوات الإتصال

| التكلفة | الرسمية  | الكثافة | التسجيل  | الإرتداد | السرعة     | القناة الاتصالية |
|---------|----------|---------|----------|----------|------------|------------------|
| منخفض   | غير رسمي | متوسط   | غير مسجل | عالي     | سريع       | مقابلة غير رسمية |
| متوسط   | رسمي     | متوسط   | مسجل     | عالي     | سريع نسبيا | اجتماع رسمي      |
| منخفض   | غير رسمي | متوسط   | غير مسجل | متوسط    | سريع       | هاتف             |
| منخفض   | رسمي     | عالي    | مسجل     | منخفض    | متوسط      | مذكرة داخلية     |
| عالي    | رسمي     | عالي    | مسجل     | منخفض    | بطيء       | تقرير            |
| عالي    | رسمي     | عالي    | مسجل     | منخفض    | بطيء       | خطاب             |

المصدر : (أحمد ، 2014 ، ص 33)

أظهر المعطيات الواردة في الجدول عن تفاوت بين مختلف القنوات الإتصالية عبر مجموعة من الخصائص، فمنها من جمع بين أكثر من ميزة كالسرعة و الإرتداد (المقابلة غير الرسمية) و منها من تفرد بخاصية واحدة مقارنة ببقية القنوات.

و كشفت فاينبرغا (Veinberga, 2004, p. 25) إلى أنّ رسائل البريد الإلكتروني، والمراسلات، هي أنسب قنوات اتّصال؛ نظراً لقدرتها على توفير الحد الأدنى من المعلومة، وتضمين الحقائق، عكس القنوات الأخرى التي كانت فعّالةً في تضمين الحقائق على حساب المعلومة، أو العكس. وعليه، تقع على عاتق المنظمة مسؤولية الجمع بين قنوات الإتصال الأكثر ملاءمةً للتأكد من أنّها تقي بوظيفتي القدرة على توفير المعلومات، والقدرة على تضمين الحقائق. في حين يرى آكا وإيكي (Aka & EKE, 2018, p. 118) أنّ اختيار الجمع بين عدّة وسائل مناسبة، يكفل حماية قيمة محتوى الرسالة، مع تأمين رجوع صدّي فوريّ لضمان نجاح العملية الاتصالية.

يميل الجمهور إلى فهم وتذكر المعلومات بشكل أفضل عندما يتم تلقيها عن طريق البصر أو السمع (Buendia 2014, P 38) و الأكثر من ذلك عند استخدام أكثر من قناة.

وضحنا من خلال هذا الفصل الجوانب التي يسهم بها الإتصال في الرفع من دافعية العامل لإظهار أداء جيد في العمل و الذي لا يتعزز إلا من خلال تأمين إتصال فعال في المؤسسة عبر جميع عناصره المشكلة للسيرورة الإتصالية. رأينا أن الإتصال يساهم في تحسين جودة العمل و تعزيز الرفاه الوظيفي كما يساهم في بناء تماسك فريق العمل عن طريق تعزيز عنصر الثقة. كما رأينا أن فعالية القنوات و الأنماط الإتصالية تتأسس على إشراك العامل في مشاريع و أهداف المؤسسة مع ربط نشاطه بتحقيق أهداف ملموسة.

## الفصل الثالث

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

نستعرض خلال هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعناها من أجل الحصول على المعلومات الضرورية للإجابة على تساؤلات دراستنا والتحقق من فرضياتها. حيث سنقوم بتوضيح المنهج المعتمد مع تبرير أوجه توظيف بعض الأدوات والقيود التي فرضت علينا اعتماد أسلوب معاينة مختلط. سنقدم من خلال هذا الفصل قراءة في النتائج المتوصل إليها عبر التحليل الكمي والكيفي لبيانات الدراسة.

#### 3-1 نوع الدراسة ومنهجها

تتنمي دراستنا إلى الدراسات الوصفية التي تتناول الظواهر في سياقها الطبيعي قصد الوقوف على عناصرها والعلاقات التي تحكم متغيراتها. وهي بذلك تتبع المنهج الوصفي الذي يقوم على توصيف العلاقات بين أبعاد الظاهرة بهدف الانتهاء إلى وصف متكامل للمشكلة قائم على الحقائق المرتبطة بها (رحالي، 2015، ص 59) و يعتمد المنهج الوصفي على جمع أوصاف و معلومات دقيقة عن الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كفييا أو كمييا (بوحوش و الذنبيات، 2016، ص 138).

وانقسمت دراستنا إلى منحيين؛ الأول كمي أخضعت فيه البيانات لإجراءات الدراسات الارتباطية التي تتبع منهج الدراسة المتبادلة للعلاقات في المنهج الوصفي وهذا بغية إظهار العلاقات التي تحكم المتغيرات المستقلة بالتابعة في الظاهرة المدروسة، والثاني كفيي خص لتحليل البيانات الكيفية وفق إجراءات المنهج الكيفي وما يقوم عليه من طرق للتحليل تستند على الاستدلال الاستنباطي.

اعتمدنا على التحليل الكمي قصد اختبار جودة مطابقة النموذج الفرضي للدراسة والتحقق من صحة الفرضيات. إن قصور التحليل الكمي في فهم الظواهر كونه لا يعدو الأرقام التي نعتبرها كمعالم تحدد الطريق الذي سنسلكه للبحث عن حقيقة الظاهرة كما هي في حيزها الطبيعي، ولأن ظاهر البيانات الرقمية قد يلمح إلى الحقيقة دون أن يعكسها بالضرورة، جعلنا نعتد التحليل الكيفي الخالص التي وظفنا فيه جملة من الأدوات قصد الإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه.

وعليه، فإن دراستنا ترمي إلى التعرف على مدى إسهام الاتصال في التحفيز التنظيمي وهذا يتم من خلال معرفة مدى وجود علاقات ارتباطية عبر سلسلة من العلاقات التشابكية للمتغيرات المستقلة على التابعة. كما أن معرفة قوة العلاقة تسمح لنا بمعرفة درجة إسهام المتغير المستقل على التابع. كان لتوظيف الأسلوب الكمي غاية تمثلت في تأطير مفهومي للموضوع من حيث العلاقات التشابكية التي تحكم عناصره قصد اقتراح نموذج أولي للاتصال التحفيزي بالمؤسسة الجزائرية، يمكن اعتماده كمدخل جديد لقياس الفعالية التنظيمية إلى جانب المداخل التي تناولناها في الفصل النظري، فضلا على تمكيننا من توجيه أسئلة المقابلات نحو معلومات محددة واختيار مادة التحليل المناسبة لتغطية النقص الناتج عن تحيز القياس الكمي.

### 3-2 أدوات الدراسة

أخذت دراستنا منحيين، الأول كمي والآخر كيفي، كما كان لتناولها جانبين متلازمين، الأول ميداني والثاني تحليلي. إلا أن الهدف الأساسي يكمن في فهم حقيقة إسهام الاتصال في التحفيز الوظيفي والتنظيمي من خلال علاقات تشابكية تحكم أبعاد المتغير المستقل مع التابع. لهذا الغرض كان لاستخدام الأدوات الكمية هدف تكميمي تبويبي يهدف إلى تنظيم البيانات حول ابعاد نملك إجابات مسبقة عن طبيعة العلاقة التي تحكم عناصرها بغية صياغة الأسئلة التي تمكننا من توصيف الظاهرة الاتصالية بالمؤسسة والإجابة على إشكالية الدراسة بعمق. تمثلت أدوات الدراسة فيما يلي:

#### أ- استمارة الاستبيان

خصصت للبيانات الكمية، وجاء تصميمها على شكل مقاييس ليكرت الخماسي. حيث تم الاستناد إلى عدة مقاييس تخدم موضوع دراستنا مع التصرف في تعديل بعض بنودها سواء بإضافة عبارات أو دمج أخرى لها نفس المدلول. وتمثلت المقاييس المعتمدة في:

- ✓ مصفوفة و نموذج مكونات الكفاءة الاتصالية ل: موريل و سبيتزبيرغ و بارغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 31, 34)
- ✓ البعد الاتصالية لشبكة تقييم الأداء وفق طريقة 360 درجة ل: بلاندل ريتشارد (Blundel, 2004, p. 133)
- ✓ تقييم الرئيس لأسلوبه في إدارة علامات الاعتراف غير المباشر ل: ديريدولو (Diridollou, 2007, p. 168)

- ✓ الاستبيان الذي وضعه أحمد سيد مصطفى وهو عبارة عن مقياس وضع لمساعدة القادة على اختبار مدى فاعليتهم في الاتصال في بيئة العمل (أبو النصر، 2012، صفحة 141) إستعنا ببعض أبعاد هذا المقياس حتى نقيم تأثير الفعالية الاتصالية للقادة الإداريين من وجهة نظر الموظفين.
- ✓ مقياس اختبار علامات عدم التحفيز ل: بريشارد وأشود (Pritchard & Ashwood , 2008, p. 10)، وقد تم استخدامنا لهذا المقياس لمعرفة الجوانب المتعلقة بالأداء من خلال علامات التحفيز وعلاقتها بالمهارات الاتصالية للمسؤولين.
- ✓ مؤشرات تقييم الأداء Performance Apraisal المعتمدة في إدارة الموارد البشرية ببعض المؤسسات
- ✓ مقياس Mott لقياس الفعالية التنظيمية و الذي أدمجناه مع مقياس تقييم الأداء نظرا لالتقائهما في العديد من الأبعاد (العمرى، 2004، صفحة 136) .
- ✓ مقياس الأداء التنظيمي اعتمادا على نموذج بطاقة الأداء المتوازن (يوسف، 2011، صفحة 11).

#### - تقسيم الاستبيان

جاءت أسئلة الاستبيان مقسمة في شكل عشر محاور، يتحرى كل منها بعدا من الأبعاد الأساسية للدراسة، سواء ما يتعلق بالمتغيرات المستقلة أو التابعة. و جاءت هذه المحاور كما يلي:

#### ✓ المتغير المستقل: الإتصال التحفيزي داخل بيئة العمل

و مثلته المحاور التالية كما يلي:

- محور الكفاءة الإتصالية من حيث المهارات الاتصالية للمسؤول المباشر من وجهة نظر الموظفين؛
- محور الكفاءة الإتصالية من حيث مستوى الدافعية للاتصال بكفاءة؛
- محور مستوى معارف الموظفين بأبجديات الكفاءة الإتصالية؛
- محور الفعالية الإتصالية لوسائل الإتصال المعتمد؛
- محور الفعالية الاتصالية للرسائل و طرائق الإتصال؛
- محور المعلومات التحفيزية الصادرة عن مقابلات التقييم الفردية؛
- تأثير المعلومات التكاملية (الإدماج) الصادرة عن إجتماع وحدة العمل؛
- التأثيرات الناجمة عن استخدام المحفزات الشريطية و اللاشريطية، السلبية منها و الإيجابية.
- ✓ المتغير التابع : التحفيز التنظيمي. و مثلته الابعاد التالية:

- محور مستوى التحفيز لدى الموظفين؛
- محور مستوى الفعالية التنظيمية و الأداء.

#### - المتغيرات المستبعدة من الدراسة

دعما لما وضعناه فيما يخص مجتمع وعينة الدراسة، إستبعدنا متغير الولاية، لأننا نظرنا الى العمال في بريد الجزائر على أنهم أفراد يؤثرون و يتأثرون في/بالحالة الاتصالية حسب السياق الذي يكونون فيه و حسب الأشخاص المتعاقبين على السلطة، بغض النظر عن الولاية التي ينتمون اليها فمعرفةنا بالحالة الراهنة للإتصال فيما يتعلق بمهارات المسؤولين أو بدرجة تحفيز الموظفين سيجر دراستنا إلى درجة عالية من التحيز و عدم صدق النتائج مما يحيد بالدراسة عن الأهداف التي سطرت لأجلها. إن التعيينات المتكررة للمسؤولين ورؤساء المكاتب و تفويض الصلاحيات مع غياب رؤية واضحة لطريقة التسيير و عدم نضج نظام تحفيز قوي؛ مع غياب ثقافة إتصالية بالمستوى المتعارف عليه، يجعل من الصعوبة بمكان تعقب مظاهر الإتصال لإستخلاص مستواها في عملية التحفيز بما يسمح بتعميم قوي للنتائج يمكن من تقييم حقيقي لواقع الإتصال داخل المؤسسة. أجبرنا عدم الإستقرار هذا على المزوجة بين عدة أدوات للدراسة قصد فهم مستوى الإتصال في الحاضر و التأكد من الإختلافات الممكنة في ممارسات المسؤولين المتعاقبين على السلطة حتى نتأكد من المعنى الذي خلصت إليه النتائج الكمية.

فضلا على ذلك، يشبه تقسيم بريد الجزائر اليوم الهولدينغ كونه يتفرع على مديريات، مراكز و مكاتب تعد كمؤسسات قائمة بذاتها و تخضع لنمط تسيير المدراء و الرؤساء المتعاقبين عليها و لكل واحدة نشاطها الخاص.

#### - طريقة توزيع الاستبيان

تم توزيع الاستبيان بمزوجة أسلوب النشر الإلكتروني و اليدوي معا، حيث كان اعتماد الطريقة الاولى لعدة إعتبرات و مبررات نوردها كما يلي:

- الرغبة في الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين عبر مستويات هرمية مختلفة بغض النظر عن الولاية التي ينتمون إليها؛

- التقليل من عدد الاستمارات الملغاة نتيجة تجاوز الإجابة عن بعض الأسئلة أو التضارب في الإجابات؛ لأن قرار الإجابة يكون طوعيا بعيدا عن أي ضغوط؛
- تفاعل الجمهور مع الاستمارة من خلال التعليقات عبر 74 مجموعة لعمال بريد الجزائر، يسمح باستقطاب بعض الموظفين لإجراء مقابلات معهم و منه إثراء التحليل النوعي للبيانات؛
- متابعة الجمهور عبر مواقع التواصل الاجتماعي يقرب لنا الصورة حول النتائج المتوقعة من الدراسة و الحالة الإتصالية في الواقع.
- أما التوزيع اليدوي فقد كان على مستوى : مديرية وحدة البريد للطارف و سبع مكاتب بريدية تابعة لها و هي : مكتبي بريد بن مهدي، مكتبي بريد الشط، مكتب بريد الدرعان، مكتب بريد البساس، القبضة الرئيسية لبريد الطارف.

**ب- المقابلات غير الموجهة :** تم تنظيمها مع مجموعة من إطارات و موظفي المؤسسة. إعتدنا على المقابلة غير الموجهة من خلال مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تناغمت مع أسئلة الاستمارة قصد اعضاء الطابع الكيفي على البيانات و تجنب الحياذ عن الأهداف المسطرة . كانت جميع أسئلة المقابلة مفتوحة تعالج الإتصال الفعال داخل المؤسسة المتمثل في : فعالية الوسائل و القنوات الاتصالية، جودة تدفق المعلومات، الكفاءة الإتصالية للرؤساء و المرؤوسين، و علاقته بتحفيز الموظفين و الرفع من فعالية و أداء المؤسسة.

و قد أجرينا المقابلة مع العديد من الإطارات و المسؤولين سواء وجها لوجه، عبر الهاتف، أو عبر تطبيق الماسنجر . نزولا عند طلب بعض المستجوبين بعدم الافصاح عن أسمائهم و امتثالا للالتزام التي صرحنا به في بداية الاطروحة فيما يخص إحترام خصوصية المبحوثين، فقد تمثلت المفردات المستجوبية في:

- المستجوب (م1)، مدير وحدة ولائية للبريد.
- المستجوب (م2)، مكلف بالزبائن، مكتب بريد خنشلة.
- المستجوب (م3)، مفتش جهوي بريد الجزائر، ولاية عنابة.
- المستجوب (م4)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م5)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م6)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م7)، رئيس مصلحة رقم 1، مكتب بريدي، ولاية الطارف.
- المستجوب (م8)، مكلف بالزبائن، مكتب بريد درجة 4، ولاية تيارت.



- المستجوب (م9)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م10)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م11)، مسؤول مصلحة2، مكتب بريد، ولاية الطارف.
- المستجوب (م12)، رئيس مركز، بريد قسنطينة.

### ت- الملاحظة البسيطة

أردنا في البداية إعتقاد الملاحظة العلمية باعتماد أسلوب الملاحظة بالمشاركة غير المستترة باستخدام شبكة الملاحظات، إلا أنه و نظرا للصعوبات التي واجهناها فيما يتعلق بقبول تواجدها المنتظم بالمؤسسة، إستحال علينا تطبيق أسلوب الملاحظة التي تشترط تواجدها منتظم خلال فترات زمنية يتم تحديدها منهجيا حسب أسلوب العينة الزمكانية أو الأسبوع الصناعي. رغم ذلك، غيرنا من مقاربتنا المنهجية في توظيف هذه الأداة من خلال تدوين بعض المؤشرات التي عايشناها خلال فترة توزيع الاستمارات الورقية، إجراء المقابلات، و التوافق المتكرر على المؤسسة قصد استرجاعها، و الحصول على بعض الوثائق (هيكلية، مهام، برامج تنمية، إحصائيات، صور تعريفية) فضلا على رصدنا لتفاعلات عمال البريد عبر وسائل التواصل الإجتماعي من خلال المعاني التي تضمنتها منشوراتهم و طريقة تفاعلهم معها. تمكنا من خلال هذه الأداة من تغطية درجة كبيرة من الغموض و التناقضات (غير المقصودة) الحاصلة في اجابات المبحوثين مما مكنتنا من تقديم تفسيرات لها. كما مكنتنا أداة الملاحظة من توجيه المبحوثين للاسترسال أكبر في ردودهم بما يخدم أهدافنا البحثية. مكنتنا هذه الأداة أيضا من ملاحظة عملية الاتصال بين المسؤول المباشر و مرؤوسيه في حيزها الواقعي الطبيعي و رصد ردود الأفعال و أشكال الاتصالات غير الرسمية التي سمحت لنا بمعرفة نموذج عن المناخ إتصالي السائد بين الرؤساء و سلطتهم الهرمية المباشرة (مكلفين بالزبائن في علاقتهم مع رؤساء المكاتب أو المحققين و المدراء الفرعيين في علاقتهم مع مديرهم الولائي).

علاوة على ذلك، وظفنا أداة الملاحظة لنتبع مضامين منشورات عمال البريد عبر الفايسبوك، حيث كان حضورنا كأعضاء عبر أربع و سبعون 74 مجموعة على مدار أكثر من سنتين منذ قبول عضويتنا، حيث سمحت لنا هذه المدة من توظيف ملاحظة بؤرية على أهم المجموعات التي توفرت فيها جملة من الخصائص نذكرها كما يلي:

- سمعتها لدى عمال البريد الذين أجرينا معهم مقابلة؛
- أغلب منشوراتها تدور حول مواضيع تخص البريد مما يعني أن جل أعضائها من أبناء القطاع؛
- مدير المجموعة موظف ببريد الجزائر، كما أن جل الموظفين الذين بادروا بالتواصل معنا لتقديم يد المساعدة لإنجاز هذه الدراسة هم إما أعضاء أو مديري المجموعة بالنيابة أو منظمين؛
- نشاط المجموعة يومي و بشكل مكثف و لا يخرج كثيرا عن موضوع المجموعة الا فيما يخص بعض المواضيع المسلية التي تهدف إلى بعث المرح و تلطيف الجو على المجموعة. إعتدنا بتوظيفنا للملاحظة على طريقة الترميز المفتوح الموجه من خلال أسئلة الاستبيان و المقابلة حيث قمنا بتوبييـب المشاهدات ضمن المحاور التي تنتمي إليها في التحليل الكيفي.

### ث- الوسائط الإلكترونية

- قمنا بمسح سريع لموقع المؤسسة لمعرفة درجة إهتمام المؤسسة بالاحتياجات الوظيفية للعامل و أنواع المعلومات الخاصة بفئة العمال المنشورة عبر الموقع . كما أجرينا سبر سريع لأراء العمال حول أهم مصادر المعلومات التي يعتمدونها للإجابة على إشغالاتهم الوظيفية و التي كان من بينها :
- الموقع الإلكتروني الرسمي لمؤسسة بريد الجزائر؛
  - الصفحة الرسمية لمؤسسة بريد الجزائر؛
  - قنوات اليوتوب التي تناولت مواضيع خاصة بـبريد الجزائر؛
  - مجموعات و صفحات الفايـسبوك؛
  - منصة Linked in.

### ج- مجلات و نشریات مؤسسة بريد الجزائر

توقفت مؤسسة بريد الجزائر عن إصدار مجلتها المشهورة "ساعي البريد " منذ سنة 2010 فضلا عن بعض النشرات الفصلية الأخرى التي كانت تصدر عن مديرية الإتصال لبريد الجزائر، و عليه قمنا بانتقاء بعضها بما تفرضه العينة المتوافرة وفق أسلوب الحالات المتبقية والمسموح بها (دليو، 2015، صفحة 88) و المتمثلة في مجلات ساعي البريد و بعض النشريات الشهرية للمؤسسة (أنظر قائمة المراجع).

## 3-3 أدوات و أساليب المعالجة و التحليل

## 3-3-1 أدوات المعالجة الكمية للبيانات

إعتمدنا على موقع **Google forms** لتصميم وتوزيع الإستمارة و استرجاع الردود في شكلها المبوب القابل للترميز عبلا برنامج الـ **Excel** كخطوة أولى. كما إعتمدنا على برنامج "**AMOS**" و "**SPSS**" لتحليل البيانات المجمعة. كان إستخدام برنامج "**AMOS**" من أجل توظيف النمذجة بالمعادلات البنائية التي تقوم على إختبار التحليل العامل التوكيدي من أجل التأكد من جودة مطابقة النموذج المكون من علاقات تشابكية تشمل جملة من المتغيرات المستقلة المكونة لبعد الإتصال الداخلي الفعال و أخرى تابعة تشمل متغير التحفيز التنظيمي.

في البداية كان لابد علينا من توصيف بيانات الدراسة التي أتت في شكل محاور تصور الأبعاد الرئيسية للدراسة، لذلك قمنا بتطبيق الإحصائيات الوصفية الأساسية، حتى نخلص إلى معرفة المتوسطات المرجحة، الإنحرافات المعيارية، ترتيب كل عبارة في المقياس مقارنة بالعبارة الأخرى، والأهم من ذلك كله معرفة الإتجاه العام للمقياس (الوزن النسبي) في الموضوع الذي وضع لأجله و الذي يمكننا من التحقق من مستوى تبني ذلك البعد في المؤسسة.

شكلت المتوسطات المرجحة لكل مقياس متغيرات تجميعية سمحت لنا بالقيام بجميع الإختبارات الإحصائية فيما بعد. حيث تأرجت القياسات بين معاملات إرتباط وإختبارات فروق إختبار لبعض المحاور الخاصة بالمتغيرات الفئوية (المنصب و الخبرة) التي إفترضنا وجود رابط قوي ذو دلالة معنوية يجمعهما مع بعدي الدراسة يمكن ان يجر إلى تفسيرات عديدة.

## 3-3-2 أساليب المعالجة الكيفية

عزمننا في البداية على إعتماد برنامج **MAXQDA** للتحليل النوعي لمنشورات المؤسسة المستهدفة بالتحليل و كذا فيديوهات اليوتوب. إلا أنه نظرا لخصوصية البرنامج التي لا تمكنه من قراءة النصوص المنسوخة؛ و كذا اللغة المستخدمة في اليوتوب أو مناشير الفايسبوك و التي يغلب عليها اللهجة الدارجة، جعلنا نقدر ضعف البرنامج في إستهداف الفئات بترميزاتها التي قد تأخذ أشكالا تعبيرية و رمزية و دلالية متعددة (تفسر في إطار الثقافة المحلية) مما قد يقصي كم هائل من البيانات التي لها مدلول في دراستنا يسمح في تفسير النتائج المتوصل إليها من الدراسة سواء بدعمها أو بتوضيح معانيها المضمرة.

لهذا الغرض، وضمانا لدرجة عالية من مصداقية النتائج، وللاستفادة أكثر من الثراء المعلوماتي الذي توفره الوسائط الرقمية ووسائل الإتصال الورقية، إعتدنا على الأسلوب الكيفي الخالص الذي حددت وحدات تسجيله بالمناشير الحاملة لدلالات لها علاقة بأبعاد و مؤشرات الدراسة.

إعتدنا حسب ما أشارت إليه لمياء مرتاض نفوسي (نفوسي، 2015، صفحة 178) على أسلوب تقدير وحدات الدلالة و الوصف التي تمكنا من ملاحظة حضور الفئة المستهدفة من التحليل أو غيابها. إن لعامل حضور و غياب الفئة يحيلنا إلى مفهوم ماوراء الإتصال الذي نادى به مدرسة بالة آلتو. فمادة التحليل يمكن أن تكشف عن جوانب خفية تكون بمثابة إجابات أو تفسيرات لنتائج متوصل إليها. تبنى رواد المدرسة النقدية هذا الأسلوب للاستدلال على القيم الثقافية السائدة و دوافع الاهتمام بها. نعتمد عذا الأسلوب كذلك من أجل إجراء إستنباطات حول الظاهرة إذا ما تعلق الأمر بمؤشرات ذات خصوصية محددة وليس بتكرارات (نفسه، ص 178) و هذا هو الحال بالنسبة لدراستنا، حيث يصعب تحديد أبعاد الموضوع بإستخدام الأسلوب الكمي.

لهذا الغرض، إستندت طريقة إستهدافنا لمؤشرات الموضوع من أجل تشكيل فئات على أسلوب الترميز المفتوح التي يفتح المجال أما إحتتمالات عديدة تحدها مادة التحليل.

### 3-4 مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لعدة اعتبارات مرتبطة بخصوصية مجتمع الدراسة من جهة و الصعوبات التي واجهناها في الوصول إلى مفردات العينة من جهة أخرى، إستهدفت دراستنا مؤسسة بريد الجزائر عبر جميع أقسامها (مديرية وحدة البريد، مكاتب بريدية بمختلف مستوياتها، مراكز فرز و توزيع). وقد اعتمدنا على أسلوب العينة المريحة في عملية السحب -كما سبق و أن ذكرنا- من خلال:

- أسلوب المسح العيني الميداني والذي كان كدعيمة لاسلوب المسح الالكتروني حتى نضمن إستجابة أفراد العينة للاستبيان الموجه إليهم وحتى نيسر إجراء مقابلات مع بعض إطارات المؤسسة.

- اسلوب المسح الالكتروني الذي كان عبر مواقع التواصل الاجتماعي (الفايسبوك).مكننا هذا الأسلوب من إعتداد عينة المتطوعين و كرة الثلج على التوالي، حيث بادر بعض الموظفين إلى التواصل معنا -

بعد ردهم على أسئلة الاستبيان - قصد إجراء مقابلة و توجيه الاستبيان إلى بعض من زملائهم و التوسط لإجراء مقابلات معهم.

تم تركيزنا على هذا النوع من المعاينة نظرا لصعوبة الإلتقاء بعمال البريد بالإعتماد على الأساليب المنهجية الأخرى في السحب، نظرا لاعتبارات مرتبطة بحجم أعباء العمل الهائلة لعمال البريد الذي جعلهم يتجنبون القيام بأي عبء إضافي. و من المعروف أن إختيار هذا النوع من العينات حسب دليو فضيل يكون من خلال مقابلة الأشخاص مصادفة أو إدراجهم في قائمة العينة بعد الإلتقاء بهم ميدانيا أو إنتقائهم للتواصل معهم عبر الهاتف أو الأنترنت (دليو، 2015، صفحة 85) أو عبر مواقع التواصل الإجتماعي على وجه الخصوص (Facebook, linkedin)، أو قصد البحث عن سبيل للوصول إليهم باستخدام عينة كرة الثلج التي وظفناها في دراستنا لهذا الغرض. وتنطوي هذه العينة على تحديد حجم العينة المطلوب مقارنة بحجم المجتمع الكلي أو المحدد مسبقا (دليو، 2015، صفحة 85). بالنسبة لدراستنا إعتدنا على التشبع المعلوماتي كمييار لتحديد حجم العينة كخطوة أولى ثم لجأنا إلى معيار الحجم المطلوب حتى نضمن عدم وجود تشتت كبير في مفردات العينة. إذ قمنا بفتح المجال لتلقي الردود على الإستبيان الإلكتروني مع توزيعه اليدوي لنصل إلى عدد ردود بلغ 390 مفردة قمنا فيما بعد بإلغاء عشر ردود لم تتوفر فيها بعض الشروط كتضارب الإجابات أو عدم الإجابة عن جميع الأسئلة (في الإستبيان الورقي).

يمكننا عرض مكانة كل نوع من أنواع العينة الموظفة في دراستنا لتوضيح جدوى المعلومات المحصلة منها كما يلي :

✓ **عينة قصدية** : موجهة إلى الموظفين في أعلى السلم الهرمي و الذين تتوفر فيهم مجموعة من الخصائص مرتبطة بالمستوى التعليمي و التخصص و الخبرة المهنية، و الذين تم إجراء مقابلة غير الموجهة معهم. و كذا بعض الفئات الممثلة للمؤسسة المنتمي إليها، كفئة المحققين، المكلفين بالزيائن، رؤساء المصالح.

✓ **عينة مريحة** : إستهدفت جميع عمال البريد المتاحين عبر مجموعات الفايسبوك و الذين بادروا بالإجابة على الإستبيان الذي تم نشره منذ سنة 2020. كما ضمت كافة المبادرين الذين ينتمون إلى القطاع من الذين إلتقينا بهم عند لقاءاتنا مع رؤساء المكاتب أو خلال تقدمنا إلى مديريات البريد و مكاتبها، أو من الذين تواصلوا معنا عبر الفايسبوك بعد إجابتهم على الإستمارة، كما أن هناك من ترك لنا رقم هاتفه عند إجابته على السؤال المفتوح الأخير.

✓ **عينة كرة الثلج**: دعما للعينة السابقة، تم توظيف هذه العينة بعد الصعوبات التي واجهتنا في درجة تجاوب المبحوثين مع الإستبيان. حيث قمنا بإستغلال شبكة علائقية ضمت بعض المبادرين الأوائل ( مديرو المجموعات، متجاوبون على أساس معرفتهم المسبقة بمتطلبات البحث العلمي) و بعض المعارف السابقة قصد إستقطاب شريحة أكبر من شبكتهم العلائقية التي تضم زملاء و أصدقاء في العمل و كذا قصد كسب فئة المتخوفين من الإجابة لجهلهم بفحوى الإستبيان.

✓ **العينة المتوافرة وفق أسلوب الحالات المتبقية و المسموح بها**: و شملت مجلات و نشریات المؤسسة قبل إلغاء إصدارها ( مجلة ساعي البريد و بعض النشريات الشهرية). كما ضمت أيضا الفيديوهات التي تناولت مواضيع حول البريد عبر قنوات اليوتوب حيث وظفنا أسلوب البحث عن طريق الترميز المتنوع المحدد بتوقف ظهور المضامين المستهدفة.

إستهدفنا من خلال العينة المتوافرة مناشير الفايسبوك عبر فترة زمنية كانت مفتوحة و محددة البداية من فترة ما قبل الإضراب الأخير الذي شنه عمال مكاتب البريد، حيث أخضعنا عدد المناشير المعنية بالتحليل لمعيار التكرار إلى غاية شهر فيفري 2022. نعلم جيدا أن بريد الجزائر يعيش حالة عدم إستقرار ناتجة عن مطالب عديدة نادي بها و لم يتم الإستجابة لها

كما ذكرنا آنفا، ولتقديرنا بعدم أهمية الأبعاد الكمية في التحليل، وظفنا أسلوب التحليل الكيفي الخالص بصرف النظر عن تكرار المشاهدات.

نظرا لكبر حجم مجتمع دراستنا وتوزيعه المتشتت عبر جميع ولايات الوطن (أكبر شبكة بريدية في إفريقيا حسب تصريح المدير المركزي لبريد الجزائر) حيث بلغ عدد عمال بريد الجزائر أربع و عشرون

ألف موظفا (24000)، جعلنا نكتفي بـ 380 مفردة، و هو حجم العينة الذي يتناسب مع مجتمع يبلغ عدد مفرداته ثلاثون ألف (30000) حسب كريجسي و مورغان (Krejcie & Morgan, 1970).

### 3-4 الإطار المكاني و الزماني للدراسة

جرت دراستنا كما ذكرنا آنفا على عمال بريد الجزائر الموزعين عبر ولايات الوطن والموجودين عبر مجموعات الفايسبوك التي تتناول قضايا ومشاكل عمال البريد (74 مجموعة). وبغية الزيادة من فعالية إستهدافنا والإحتكاك المباشر بالعمال، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مديرية الوحدة الولائية للبريد لولاية الطارف بصفتها المشرفة على مكاتب البريد التي تمثل الشريحة الأكبر للعمال والقناة التي يتواصل من خلالها المواطن مع المؤسسة، لهذا يعتبر عمال المستوى العملياتي الواجهة التي تعرف من خلالها المنظمة عن نفسها. ولما كان لهذا المستوى من خصوصيات تجعله الحلقة الأهم من الدراسة. جرت دراستنا الإمبريقية خلال الفترة الممتدة من ماي 2020 إلى غاية جانفي 2022.<sup>1</sup>

عرضنا عبر هذا الفصل تصميم دراستنا من ناحية الأدوات البحثية المعتمدة والتصميم المنهجي المنتهج قصد تحقيق الأهداف المسطرة من هذه الدراسة. حيث كان علينا بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها الجمع بين أسلوب تحليل العلاقات الإرتباطية و النمذجة بالمعادلات البنائية من جهة و أسلوب التحليل النوعي من جهة أخرى، و هذا حتى نعطي بعدا أعمق في تحليل النتائج يمكننا من فهم الظاهرة على نحو أفضل من خلال تفكيك عناصرها الجزئية و تحليل في شكل إنشغالات تستدعي الفهم. علاوة على ذلك، عرضنا من خلال هذا الفصل مجتمع العينة وطرق إستهدافه بالدراسة رغبة في تقديم معلومات تسمح وتمهد الطريق لإجراء دراسات تنطلق من النتائج التي توصلنا إليها. وضحنا تنوع أساليب المعاينة التي إعتدناها و توزيع المجتمع ومبررات المزوجة بين أكثر من نوع عينة.

<sup>1</sup> لمعلومات أكثر حول بريد الجزائر من حيث النشأة و الخدمات التي توفرها، أنظر الملحق ص

## الفصل الرابع



## الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

قمنا من خلال الفصول السابقة بعرض أهم الأدبيات النظرية و الإمبريقية التي تناولت بالدراسة متغيرات دراستنا سواء في شكلها الكلي (الإتصال التنظيمي، الإتصال الداخلي) أو في بعض أجزائها (الإتصال غير اللفظي، المناخ الإتصالي). نأتي الآن من خلال هذا الفصل لمقاربة المفاهيم النظرية مع الجانب الميداني و التحليلي لدراستنا قصد الوقوف على النتائج و مدى أجابتها على التساؤلات و تجاوبها مع الفرضيات التي إنطلقت منها الدراسة.

### 4-1 الإختبارات المرتبطة بأداة الدراسة

يمكن التعرف على صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، بإستخدام عدة إختبارات ندرجها فيما يلي:

#### 4-1-1 صدق أداة الدراسة

إعتمادنا كل من الصدق الظاهري والصدق الإتساق الداخلي ( البنائي ) و كان ذلك كالاتي:

#### أ- الصدق البنائي لأداة الدراسة

حتى نتمكن من معرفة الصدق البنائي لأداة الدراسة تم حساب مصفوفة الإرتباط بين عبارات الإستبيان والدرجة الكلية للأداة، ندرج الجدول التالي:

الجدول (14): نتائج معامل الإتساق الداخلي لمحاور الاستبيان

| مستوى الدلالة | معامل بيرسون | المحاور   |
|---------------|--------------|---|
| 0.000         | 0.771        | القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال                           |
| 0.000         | 0.664        | المحور الأول: الكفاءة الاتصالية                               |
| 0.000         | 0.566        | البعد الأول: المهارات الاتصالية للمسؤول                       |
| 0.000         | 0.465        | البعد الثاني: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف |
| 0.000         | 0.444        | البعد الثالث: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز  |
| 0.000         | 0.659        | المحور الثاني: الفعالية الاتصالية                             |
| 0.000         | 0.525        | البعد الأول: القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة               |
| 0.000         | 0.572        | البعد الثاني: جودة تدفق المعلومة                              |
| 0.000         | 0.522        | البعد الثالث: المعلومات التحفيزية                             |
| 0.000         | 0.385        | البعد الرابع: معلومات الإدماج                                 |
| 0.000         | 0.461        | البعد الخامس: المحفزات الشريطية واللاشرطية (+/-)              |
| 0.000         | 0.675        | القسم الثاني: التحفيز التنظيمي                                |
| 0.000         | 0.529        | المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء                      |
| 0.000         | 0.566        | المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين                            |

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول (14) نتيجة معامل الارتباط بيرسون "Pearson" بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس، حيث جاءت كلها معنوية بالنظر إلى مستوى دلالتها الذي حقق قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ما يدل على وجود علاقة إرتباط بينهم.

## ب- الصدق الظاهري

قمنا باختبار الصدق الظاهري لأداة الاستبيان قصد التأكد من الصدق المحتوى من حيث شمولية الأداة لجميع أبعاد الموضوع و ملائمتها للفرضيات، و كان ذلك من خلال عرضها على محكمين تمثلوا في:

أ- أ.د عبد الكريم بوحفص، أستاذ التعليم العالي تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر 2

ب- أ.د كريم بلقاسي، أستاذ التعليم العالي، تخصص إعلام و إتصال، جامعة الجزائر 3

ج- البروفيسور غورغي إلي فيرتي Gheorghe-Ilie Fârte أستاذ إتصال و العلاقات العامة بكلية الفلسفة و العلوم السياسية بجامعة ألكسندرو إيوان كوزا بمدينة ياش رومانيا Alexandru Ioan Cuza University of Iași

قمنا بقياس درجة اتفاق المحكمين حول محاور و بنود الاستبيان باستخدام معادلة هولستي لقياس ثبات المحكمين و التي تحصلنا من خلالها على النتيجة 91.20 كما هو مبين في الجدول أدناه. مما يعني أن الأداة صالحة لجمع البيانات التي تسمح باستخلاص النتائج التي تجيب عن موضوع الدراسة. و كانت معادلة هولستي لثبات التحليل كالتالي:

معامل الثبات = عدد المحكمين x متوسط الاتفاق بين المحكمين / 1 + (عدد المحكمين - 1) متوسط الاتفاق بين المحكمين (بن مرسل، 2010، صفحة 488)

و بعد حسابنا لمتوسط الاتفاق البيئي بين الأساتذة المحكمين باستخدام معادلة دانلسون عبر جميع محاور الإستبيات تحصلنا على النتائج التي يعرضها الجدول التالي، أي بين : المحكم أ و ب، أ و ج، ب و ج كما يلي:

أولاً : مستوى تجاوب العبارات مع محاورها

الجدول (15) : مستوى تجاوب العبارات مع محاورها

| المحكمن       | رقم المحور | عدد العبارات غير المتفق عليها | متوسط الإتفاق على المحور " دانلسون " | متوسط الإتفاق على المحاور " دانلسون " | مستوى ثبات التحليل "هولستي " |
|---------------|------------|-------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| بين "أ" و "ب" | 1          | 13/4                          | 69.23                                | 89.80                                 | 91.20                        |
|               | 2          | 27/5                          | 81.48                                |                                       |                              |
|               | 3          | 3/00                          | 100                                  |                                       |                              |
|               | 4          | 3/00                          | 100                                  |                                       |                              |
|               | 5          | 16/2                          | 87.5                                 |                                       |                              |
|               | 6          | 18/2                          | 88.88                                |                                       |                              |
|               | 7          | 21/4                          | 80.95                                |                                       |                              |
|               | 8          | 10/1                          | 90                                   |                                       |                              |
|               | 9          | 8/00                          | 100                                  |                                       |                              |
|               | 10         | 12/00                         | 100                                  |                                       |                              |
| بين "أ" و "ج" | 1          | 4                             | 69.23                                | 89.52                                 | 91.20                        |
|               | 2          | 5                             | 81.48                                |                                       |                              |
|               | 3          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 4          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 5          | 1                             | 93.75                                |                                       |                              |
|               | 6          | 2                             | 88.88                                |                                       |                              |
|               | 7          | 08                            | 61.90                                |                                       |                              |
|               | 8          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 9          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 10         | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 1          | 2                             | 84.61                                | 94.30                                 | 91.20                        |
|               | 2          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 3          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 4          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 5          | 2                             | 87.5                                 |                                       |                              |
|               | 6          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |
|               | 7          | 4                             | 80.95                                |                                       |                              |
|               | 8          | 1                             | 90                                   |                                       |                              |
|               | 9          | 00                            | 100                                  |                                       |                              |

|  |  |     |    |    |                  |
|--|--|-----|----|----|------------------|
|  |  | 100 | 00 | 10 | بين "ب" و<br>"ج" |
|--|--|-----|----|----|------------------|

قمنا بحساب درجة صدق كل محور مقارنة بالعبارات المكونة له بصفة منفصلة عن المحاور الأخرى حتى نقف على المحاور التي تشهد درجة صدق متوسطة أو ضعيفة من أجل الرجوع إلى العبارات التي ساهمت في هذا الضعف من أجل تعديلها حسب ملاحظات الأساتذة المحكمين. إستنادا إلى ملاحظة الأساتذة المحكمين من عبارات المحاور و مخرجات إختبار الصدق، قمنا بحذف بعض العبارات و تعديل بعضها.

نتج عن عملية قياس الصدق الظاهري تعديل بعض العبارات و إلغاء بعض منها و دمج أخرى كان لها مدلول متقارب و تفكيك المركبة منها التي كانت تشتمل على أكثر من مدلول في عبارة واحدة.

#### 4-1-2 إختبار ثبات أداة الدراسة

تم استخدام إختبار معامل ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستبيان والجدول التالي يبين لنا النتائج المتحصل عليها:

الجدول (16): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

| مستوى القياس | قيمة الإختبار | المتغير   |
|--------------|---------------|---|
| قوي          | 0,884         | القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال                           |
| قوي          | 0,885         | المحور الأول: الكفاءة الاتصالية                               |
| قوي          | 0,884         | البعد الأول: المهارات الاتصالية للمسؤول                       |
| قوي          | 0,885         | البعد الثاني: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف |
| قوي          | 0,886         | البعد الثالث: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز  |
| قوي          | 0,884         | المحور الثاني: الفعالية الاتصالية                             |
| قوي          | 0,885         | البعد الأول: القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة               |

|     |              |   |
|-----|--------------|---|
| قوي | 0,881        | البعد الثاني: جودة تدفق المعلومة                |
| قوي | 0,885        | البعد الثالث: المعلومات التحفيزية               |
| قوي | 0,885        | البعد الرابع: معلومات الإدماج                   |
| قوي | 0,885        | البعد الخامس: المحفزات الشرطية واللاشرطية (+/-) |
| قوي | <b>0,884</b> | <b>القسم الثاني: التحفيز التنظيمي</b>           |
| قوي | <b>0,884</b> | <b>المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء</b> |
| قوي | <b>0,886</b> | <b>المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين</b>       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

توضح نتائج الجدول أعلاه أن معاملات الثبات الجزئية قد حققت نتائج قوية في كل الأبعاد وكذا المحاور، وبلغت أدنى قيمة لألفا كرونباخ 0,881 أما أعلاها فقدت بـ 0,886. أما فيما يخص معامل ثبات الاستبيان ككل فقد قدرت قيمة ألفا كرونباخ بـ 0,885، وهي تدل على ثبات ممتاز لإجابات المبحوثين.

## 4-2 البيانات الإحصائية للدراسة

تهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان المختلفة التعرف على إتجاهات إجابات المبحوثين حول أبعاد الدراسة.

## 4-2-1 البيانات السيكومترية للمبحوثين

الجدول (17) : البيانات السيكومترية للمبحوثين

| النسبة % | التكرار | المتغير                     |                  |
|----------|---------|-----------------------------|------------------|
| 68.9     | 262     | ذكر                         | الجنس            |
| 31.1     | 118     | أنثى                        |                  |
| 5.3      | 20      | 27-22                       | السن             |
| 33.2     | 126     | 33-28                       |                  |
| 28.9     | 110     | 39-34                       |                  |
| 13.2     | 50      | 45-40                       |                  |
| 19.5     | 74      | 46 فأكثر                    |                  |
| 0.3      | 1       | متوسط                       | المستوى التعليمي |
| 17.1     | 65      | ثانوي                       |                  |
| 62.6     | 238     | جامعي                       |                  |
| 20       | 76      | دراسات عليا                 |                  |
| 1.3      | 5       | المديرية العامة             | المؤسسة          |
| 20       | 76      | مديرية وحدة البريد الولائية |                  |
| 72.4     | 275     | مكتب بريد                   |                  |
| 6.3      | 24      | مركز فرز أو توزيع           |                  |
| 17.6     | 67      | الإطارات السامية            | المنصب الوظيفي   |
| 19.5     | 74      | إطارات المؤسسة              |                  |
| 3.7      | 14      | عمال تحكم                   |                  |
| 59.2     | 225     | عمال تنفيذ                  |                  |
| 31.8     | 121     | أقل من 5 سنوات              | سنوات الخبرة     |
| 27.9     | 106     | 11-5                        |                  |
| 16.6     | 63      | 17-12                       |                  |
| 10.5     | 40      | 23-18                       |                  |
| 13.2     | 50      | 24 فما فوق                  |                  |

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

## - وصف متغير الجنس

نلاحظ من خلال والجدول أعلاه أن العينة المدروسة مثلت نسبة 68,9% ذكور ما يعادل 262 شخص يقابله 31,1% إناث ما يمثل 118 أنثى، و ترجع هيمنة العنصر الذكوري على الإناث إلى أسلوب المعاينة الاحتمالي المعتمد في سحب العينة المدروسة. و مع ذلك فإنه يمكن الإعتداد نسبيا بالإحصائيات المعبرة في الجدول بالنظر التي الإحصائيات التي أجرتها مؤسسة بريد الجزائر سنة 2009 و التي كشفت أنّ العنصر النسوي يشكل 29,38% من مجموع عمال البريد في حين يمثل النسبة المتبقية العنصر الذكوري (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009). و مع ذلك فإن مؤسسة بريد عبرت عن إرادتها في ترقية العنصر النسوي عبر عمليات التوظيف التي تلت تلك الفترة و هذا ما أكدته لنا فئة المبحوثين التي أجرينا معها مقابلة و التي أكد بعضها (م، 10، 2021، م، 3، 2022) وجود زيادة معتبرة في توظيف العنصر النسوي مقارنة بالسنوات السابقة. و يعني هذا أن المؤسسة تهتم بأشراك الجنسين في قطاع البريد إلى جانب المقاربة الجديدة التي تبنتها المؤسسة مؤخرًا و القائمة على عنصر التشبيب و الكفاءة حسب ما أفادتنا به فئة المستجوبين الذين أجرينا معها مقابلات (م، 3، 2022؛ م، 9، 2021؛ م، 4، 2022)

## - وصف متغير السن

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 33,2% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 25 الى أقل من 30 سنة، ما يؤكد على أن أغلب العينة المدروسة متوسطة العمر، تلتها الفئة العمرية من 30 الى أقل من 35 سنة بنسبة 28,9%، أما الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر قدرت نسبتها في العينة ب 19,5%، تلتها الفئة من 35 الى أقل من 40 سنة بنسبة 13,2% أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة قدرت نسبتها في العينة ب 5,3% وهي أضعف نسبة في العينة المدروسة. تدعم هذه النتائج البنات الخاصة بالجنس حيث تعكس نتائج الجدول السياسة الجديدة التي إنتهجها بريد الجزائر في عملية التوظيف و التي تركز على تشبيب القطاع.



## - وصف متغير المستوى التعليمي

أشارت المعطيات أعلاه إلى أن فئة المتحصلين على شهادة جامعية هم أعلى فئة في العينة المدروسة، و التي ناهزت 62,6% ، أما دراسات عليا قدرت نسبتهم بـ 20% ، وهذا يدل على أغلب أفراد العينة ذوو شهادات لأن نظام التشغيل في بريد الجزائر يتطلب هذا النوع من الشهادات كما تدعم هذه النتيجة النتائج المبينة في الجدول السابق (السن)، أما الثانويين قدرت نسبتهم بـ 17,1% و التي تمثل. و نفترض تبريرا لهذه النتيجة أن الفئة التي عبرت على أدنى مستوى تعليمي مثلت قدماء الموظفين أين كان هناك سياسة توظيف تتفرد بمعايير خاصة و تستدعي متطلبات ذات خصوصية.

و يدعم هذه النتيجة نتائج إختبار العلاقة الارتباطية بين متغيري الخبرة الوظيفية و المستوى التعليمي، حيث كشف كل من معامل بيرسون Spearman و كندال Tau-B de Kendall عن وجود علاقة إرتباط عكسية عند مستوى دلالة 0.00 و هو إرتباط متوسط بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان -0,434- و معامل كندال البالغة -0,350- مما يعني أنه كلما زادت سنوات الخبرة إنخفض المستوى التعليمي و العكس صحيح.

## - وصف المؤسسة المنتمي إليها

يبين الجدول أعلاه أن مكتب البريد مثل أغلب الهيئات التي تلقينا من خلالها ردود على إستبيان دراستنا حيث حققت أعلى نسبة قدرت بـ 72,4%،. في حين حققت مديرية وحدة البريد الولائية نسبة 20%، أما مركز فرز ولائي (أو جهوي معا) فقد حققت نسبة 6,3%. تأتي في الأخير فئة المديرية العامة التي حققت نسبة 1,3% ما يمثل 5 أفراد من العينة المدروسة، وحصولنا على هذه النتائج يفسره طريقة إستهداف مفردات العينية من جهة و المستوى الهرمي المنتمي إليه، و ظروف عمل الموظفين. إذ لاحظنا من خلال توزيعنا الإلكتروني عبر مختلف المجموعات الفايبوكية و عبر الحسابات الخاصة لبعض الموظفين أن الفئة التي إستجابت بصورة أكبر هي فئة المكلفين بالزبائن رغم ضعف وتيرة الردود، و يرجع هذا إلى الظروف المشتركة التي تعيشها هذه الفئة في عملها مما جعلها تتقاسم ضغوط عملها و متطلباتها من الحوافز عبر منصات التواصل الاجتماعي. كما أننا لمسنا وجود تحفظات و تردد من طرف الفئات التي تعمل في أعلى السلم الهرمي. وهذا ما أجبرنا إلى دعم التوزيع الإلكتروني بدراسة ميدانية مكنتنا من الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من الموظفين دون أي تحفظات.

مع ذلك، فإن هذه الصعوبات التي واجهناها في الوصول إلى عينة الدراسة لم تكن سوى نتيجة عدم وعي بعض المسؤولين بمتطلبات البحث الجامعي مما جعلهم يخلطون أساليب بيروقراطية للمقاومة كإجراء إحترازي (كأسلوب القذف بالكرة إلى الزميل تملصا من المسؤولية) نتيجة عدم الإحاطة جيدا بما يستوجبه البحث العلمي من أدوات و ما يتعهد به من إلتزامات تجاه المؤسسة. أضعفت هذه الصعوبات من حظوظ إجرائنا لدراستنا على مستوى أكبر (محلي).

#### - وصف متغير المنصب الوظيفي

تتناسب معطيات المنصب الوظيفي منظفيا مع معطيات المؤسسة المنتمي إليها حيث مثل أغلب أفراد العينة فئة عمال التنفيذ بنسبة 59.2%، يليها إطارات المؤسسة بنسبة 19.5%، ثم الإطارات السامية بنسبة 17.6%، و جاء عمال التحكم في الأخير بنسبة 3.7%.

#### و تمثلت فئة الإطارات السامية في:

- مدير ولائي؛
- مدير فرعي؛
- مدير الموارد البشرية بالمركز المالي الجهوي؛
- رئيس قسم الوسائل العامة؛
- رئيس قسم؛
- مدير دراسات؛
- مهندس دولة؛
- محقق.

#### أما فئة إطارات المؤسسة فتمثلت في:

- رئيس مؤسسة؛
- منظم البريد؛
- مهندس تطبيقي؛
- مكلف بالدراسات.

أما عمال التحكم فمثلهم :

- مسؤول مصلحة 2
- مسؤول مصلحة 1
- مكلف بالزيائن رئيسي
- مساعدة اجتماعية رئيسية
- تقني سامي

و في الأخير مثل عمال تنفيذ كل من:

- أمين صندوق رئيسي؛
- رئيس فرقة؛
- محاسب مؤهل؛
- مساعد إداري؛
- عون إداري مؤهل
- مكلف بالزيائن، أمين صندوق، ساعي بريد مسؤول، محاسب
- ساعي بريد رئيسي، عامل محترف مؤهل
- ساعي بريد
- مرافق مستوى أول

وقد تم تقيئة عمال البريد إستنادا إلى مدونة المناصب لعمال البريد ( أنظر الملحق ص) و بمساعدة السيد م3 (محقق بالمديرية الجهوية لبريد الجزائر).

- وصف متغير سنوات الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العينة المدروسة ليس لها خبرة وظيفية كبيرة في القطاع وهذا يرجع أساسا لتجديد الطاقم البشري نتيجة وصول عدد كبير الى مرحلة التقاعد من جهة ومن جهة ثانية زيادة الطلب على الخدمات المقدمة التي تتطلب مضاعفة الموارد البشرية في بريد الجزائر نظر لتوسع الطبقة التي أصبحت تتعامل معها كأحد العوامل التي دفعت بمؤسسة البريد للقيام بعمليات توسيع لشبكتها البريدية تماشيا مع مبدأ الجوارية الذي هو هدف المؤسسة. نلاحظ أن نسبة 31,8% مثلت فئة أقل من خمس سنوات، 27,9% بالنسبة لفئة 5 إلى 10 سنوات، تلتها بعد ذلك فئة من 11 إلى 15

سنة، بنسبة 16,6%، في حين حققت فئة أكثر من 20 سنة نسبة 13,2%، أما الفئة من 16 إلى 20 سنة حققت أضعف نسبة قدرت ب 10,5%.

تدعم هذه الأرقام ما توصلنا إليه سابقا من خلال بيانات السن و المستوى التعليمي، حيث إنتهجت مؤسسة بريد الجزائر مقارنة مؤسسة على الكفاءات و العنصر الشاب في عمليات توظيفها.

#### 4-2-2 وصف محاور الدراسة حسب إجابات عينة الدراسة

قبل القيام بعملية الوصف الإحصائي لمختلف الإجابات، تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم إتجاهات

$$\frac{\text{المدى}}{\text{الأعلى الفئة قيمة}} = \text{طول الفئة: المعادلة التالية:}$$

يحتوي مقياس ريكارت الخماسي على 5 خيارات، ومنه نستنتج مايلي:

$$\frac{4}{5} = \text{طول الفئة} = 0.8, \text{ حيث المدى} = 5-1=4, \text{ ومن يمكن وضع الوزن النسبي المعبر عن المتوسط}$$

المرجح للخيارات على النحو التالي:

الجدول رقم (18): مجالات تقييم الوزن النسبي للمتوسط الحسابي

| مجال الموافقة | ] 1,8-1]                   | ] 2,6-1,8]          | ] 3,4-2 ,6]            | ] 4,2-3,4]           | [5-4,2]                         |
|---------------|----------------------------|---------------------|------------------------|----------------------|---------------------------------|
| الوزن النسبي  | لا أوافق بشدة              | لا أوافق            | درجة الموافقة المتوسطة | أوافق                | أوافق بشدة                      |
|               | لا يحسن أداء               | لا يحسن أداء        | بالكاد يحسن            | يحسن أداء            | يحسن أداء ذلك                   |
|               | ذلك بكفاءة بناتا           | ذلك بكفاءة          | بالكاد يحسن            | ذلك بكفاءة           | بكفاءة عالية                    |
|               | عديم المعرفة والخبرة       | معرفتي وخبرتي قليلة | معرفتي وخبرتي متوسطة   | أملك المعرفة والخبرة | لدي قدر عال من المعرفة والخبرة  |
|               | عديم الحافز للتواصل بكفاءة | عديم الحافز للتواصل | محفز للتواصل نوعا ما   | محفز للتواصل         | محفز للتواصل بكفاءة بدرجة كبيرة |
|               | تأثيرها ضعيف جدا           | تأثيرها ضعيف        | تأثيرها متوسط          | تأثيرها قوي          | تأثيرها قوي جدا                 |
|               | بدرجة منخفضة جدا           | بدرجة منخفضة        | بدرجة متوسطة           | بدرجة عالية          | بدرجة عالية جدا                 |

|            |                 |             |                    |               |  |
|------------|-----------------|-------------|--------------------|---------------|--|
| أوافق بشدة | أوافق إلى حد ما | أوافق قليلا | لا أوافق إلى حد ما | لا أوافق بشدة |  |
| مرتفع جدا  | مرتفع           | متوسط       | منخفض              | منخفض جدا     |  |
| أبدا       | نادرا           | أحيانا      | غالبا              | دائما         |  |

المصدر: (عبان، 2020)

#### 3-2-4 وصف فقرات القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال

ينقسم هذا المتغير الى كل من الكفاءة الاتصالية والمهارات الاتصالية - كما سبق وأن رأينا -

#### أ- وصف فقرات المحور الأول للمتغير المستقل: الكفاءة الاتصالية

ينقسم هذا المحور الى ثلاثة أبعاد يمكن ادراجها كمايلي:

#### - وصف فقرات البعد الأول: المهارات الاتصالية للمسؤول

تشير بيانات الجدول (19) إلى إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول كما يلي :

الجدول (19): وصف متغير خاص بالمهارات الإتصالية للمسؤول

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| بالكاد يحسن  | 1,203             | 2,91            | البعد الأول: المهارات الاتصالية للمسؤول   |
| بالكاد يحسن  | 1,533             | 2,91            | طريقته في توجيه الإنتقادات والملاحظات   |
| بالكاد يحسن  | 1,485             | 2,70            | يقدم رجوع صدى واضح ومختصر وأني، مناسب وإيجابي بحيث يجيب على طرحك ويتماشى معه    |
| بالكاد يحسن  | 1,521             | 2,90            | يسمح بالإنتقادات والإقتراحات ويضعها في عين الإعتبار                             |
| بالكاد يحسن  | 1,597             | 2,76            | لا يستخدم تعبيرات غير لفظية أو ايماءات تشعرك بالإنزعاغ أوغير متطابقة مع ما يقول |
| بالكاد يحسن  | 1,634             | 3,13            | يحترم السياقات والمقامات وقواعد اللباقة والسلوك                                 |
| بالكاد يحسن  | 1,560             | 2,79            | يجعل موظفيه يدركون انه يفعل ما يقول ولا يناقض أقواله                            |
| بالكاد يحسن  | 1,580             | 2,78            | إحترام المسافة حسب طبيعة ومستوى العلاقة عند التواصل                             |

|             |       |      |   |
|-------------|-------|------|---|
| بالكاد يحسن | 1,567 | 3,19 | يصغي إلى مشاعرك ويتفاعل معها  |
| بالكاد يحسن | 1,644 | 2,79 | يحسن إيصال المعلومات بمهارة بما يجيب على انشغالاتك                          |
| بالكاد يحسن | 1,553 | 2,87 | تصحيحه لخطأ بسيط ارتكبه قائد في حديثه خلال نقاش المجموعة                    |
| بالكاد يحسن | 1,545 | 3,04 | يتمتع بروح الدعابة والحوار حتى خضم نقاش جماعي جدّي                          |
| بالكاد يحسن | 1,493 | 2,96 | تقديمه حجج لدعم ما يؤمن به رغم علمه أن كل أعضاء المجموعة يعارضون موقفه      |
| بالكاد يحسن | 1,474 | 2,96 | إعادة بعثه لموضوع يرى أنه مهم بعد انتقال المجموعة إلى موضوع آخر             |
| بالكاد يحسن | 1,625 | 3,04 | إلقاءه لخطاب إخباري بسيط أو تقرير معدّ مسبقا                                |
| بالكاد يحسن | 1,562 | 2,77 | يجيد توجيه الشكر أو تقديم إهداء في أي مناسبة أمام جمهور الحاضرين            |
| بالكاد يحسن | 1,647 | 2,88 | إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع (مجلس الإدارة) حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع |

المصدر : من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بعد المهارات الاتصالية للمسؤول قد حقق وزن نسبي "بالكاد يحسن"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب 2,91 بإنحراف معياري 1,203 ما يدل على إختلاف نسبي حول محتوى فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن مسؤولي مؤسسة بريد الجزائر يتحلون بالحد الأدنى بالمهارات الإتصالية المطلوبة في بيئة العمل

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط حسابي في العبارة (8) " يصغي إلى مشاعرك ويتفاعل معها " قدر ب 3,19، وهذا ما يرجع إلى البنية الهيكلية و طبيعة العمل في مؤسسات بريد الجزائر على المستوى الولائي بفضة خاصة و الذي يميزه تقارب المستويات الإدارية و الإحتكاك الدائم بين الموظفين. في حين أظهرت نتائج الفقرة (2) " يقدم رجوع صدى واضح ومختصر وآني، مناسب وإيجابي بحيث يجيب على طرحك ويتماشي معه " أقل متوسط حسابي بقية 2,70، ما يفسر طبيعة التسيير المركزية التي تحد من صلاحيات المسؤول و تجعل من الإتصال مجرد وسيلة لتلقي التعليمات

و إرسال نتائج الأعمال المنجزة يوميا (المحاسبة اليومية). اما فيما يخص الانحراف المعياري لل فقرات فقد حقق قيمة تراوحت بين 1,474 و 1,647، ما بين أن هناك تشتت كبير في آراء الموظفين المدروسين حول ما جاء في فقرات بعد المهارات الاتصالية للمسؤول. وهذا يرجع إلى التقسيم الهيكلي الأخرى التي أفرز عدد من المستويات الهرمية و ما انجر عنها من تعدد في مستويات السلطة الهرمية و إستقلالية في الصلاحيات حظيت بها الوحدات الولائية حيث لا تخضع للمديريات الجهوية إلا في المسائل المتعلقة بالقواعد العامة للعمل (تحقيق، ميزانية..إلخ). نتج عن هذا التقسيم ظهور أنماط تسييرية عديدة تنتوع بتنوع المسؤولين و التركيبة البشرية للموظفين المنتمين إليها. و عليه فقد أصبح بريد الجزائر يضم فئات متنوعة من العمال تشترك في بعض المطالي وتختلف في أخرى.

- وصف فقرات البعد الثاني: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، من خلال الجدول التالي:

الجدول (20): وصف متغير الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف

| الوزن النسبي         | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|
| أملك المعرفة والخبرة | 0,995             | 3,76            | البعد الثاني: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف                       |
| أملك المعرفة والخبرة | 1,042             | 3,96            | مهاراتك في الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زبون، متعامل من متعاملي مؤسستك) |
| أملك المعرفة والخبرة | 1,057             | 3,88            | مهارة الإتصال وسط مجموعة عمل أو مجموعة أشخاص  |
| أملك المعرفة والخبرة | 1,402             | 3,42            | مهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. إلخ)                           |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الإتصالية من حيث مكون المعارف لديهم، قد حققت وزن نسبي رجح لـ "أملك المعرفة والخبرة"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3,76 بإنحراف معياري 0,995 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن موظفي بريد الجزائر يملكون مستوى مقبول في المعارف الخاصة بما يجب أن يكون عليه السلوك الإتصال الكفاء.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (1) " مهاراتك في الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زبون، متعامل من متعاملي مؤسستك) " قدر ب 3,96، ما يؤكد نفس التفسير السابق في بعد المهارات الذي يعود إلى تقارب المستويات الهرمية داخل المكاتب و الوحدات البريدية، في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " مهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. الخ)" أقل متوسط حسابي بقيمة 3,42، و تدل هذه النتيجة على السياق الجماعي و الشخصي الذي يطبع بيئة عمل موظفي البريد (أنظر مصفوفة الكفاءة الإتصالية و سياقاتها). ترواحت قيمة الإنحراف المعياري بين 1,042-1,402 ما بين تثبت آراء أفراد المدروسين حول ما جاء في فقرات الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف.

#### وصف فقرات البعد الثالث: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، من خلال الجدول التالي:



الجدول رقم (21): وصف متغير خاص بالكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| محفز للتواصل | 1,080             | 3,61            | البعد الثالث: الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز                           |
| محفز للتواصل | 1,275             | 3,69            | تحليك بمهارات الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زيون، متعامل من متعاملي مؤسستك) |
| محفز للتواصل | 1,292             | 3,61            | تحليك بمهارات الإتصال وسط مجموعة عمل او مجموعة من الأشخاص                              |
| محفز للتواصل | 1,311             | 3,52            | تحليك بمهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. الخ)                       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه أنّ إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الكفاءة الإتصالية من حيث مكون الحافز لديهم، قد حقق وزن نسبي رجح للخيار "محفز للتواصل"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب3,61 بإنحراف معياري 1,080 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن لدى موظفي البريد إستعداد للتواصل بكفاءة في بيئة العمل في ظل عدم وجود تعيق العملية الإتصالية. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (1) " تحليك بمهارات الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زيون، متعامل من متعاملي مؤسستك)". قدر ب3,69 و التي تتوافق مع النتيجة السابق في الجدول السابق (مكون المعارف) في حين أظهرت نتائج الفقرة (3) " تحليك بمهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. الخ)". أقل متوسط حسابي بقيمة 3,52، ما يدعم كذلك نفس النتائج الموضحة في الجدول السابق (مكون المعارف). اما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمته قد تراوحت ما بين 1,275 و 1,311 ما بين تشتت كبير في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز.

توضح هذه النتائج أن الممارسة الإتصالية الضعيفة في الواقع لا تعكس بضرورة غياب المعارف حول ما يجب أن يكون عليه السلوك الإتصالي أو الدافعية الشخصية لإبداء سلوكيات إتصالية في المستوى المطلوب. فحسب نتائج بعد الكفاءة وجدنا أن موظفي بريد الجزائر يملكون من المعارف و الدافعية ما يمكنهم من إظهار مستوى مقبول من الكفاءة الإتصالية في بيئة العمل. نستنبط من هذه النتائج كذلك أن هناك عوامل أخرى خارجية تؤثر على جودة العملية الإتصالية في المؤسسة تعد كمتغيرات وسيطة تترجم السلوكيات المعلنة خلال الممارسات اليومية.

#### ب- وصف فقرات المحور الثاني : الفعالية الاتصالية

تم تقسيم هذا المحور الى خمسة أبعاد، ويمكن ذكرها فيما يلي:

#### - وصف فقرات البعد الأول: القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الأول، من خلال الجدول التالي:

الجدول (22): وصف متغير القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة

| الوزن النسبي  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------------|-------------------|-----------------|--|
| تأثيرها متوسط | 1,356             | 3,21            | البعد الأول: القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة  |
| تأثيرها متوسط | 1,807             | 3,14            | الإجتماعات مع المدير   |
| تأثيرها متوسط | 1,745             | 3,29            | إجتماعات وحدة العمل مع مسؤول الفرقة  |
| تأثيرها متوسط | 1,783             | 3,18            | تساعد جلسة الإحاطة briefing بين مجموعة من الموظفين حول موضوع يحتاج النظر فيه على انسجام الفريق |

|               |       |      |  |
|---------------|-------|------|--|
| تأثيرها قوي   | 1,656 | 3,51 | تنشط جلسة الإحاطة briefing وتوجه الفريق مباشرة نحو الهدف   |
| تأثيرها قوي   | 1,495 | 3,90 | المقابلة الشخصية مع المسؤول لتقييم أدائك أو طرح إشغالاتك   |
| تأثيرها متوسط | 1,734 | 3,31 | التواصل بالهاتف مع المسؤول   |
| تأثيرها متوسط | 1,764 | 2,79 | التواصل مع زميل يعلمكم بالتعليمات الجديدة وغيرها   |
| تأثيرها قوي   | 1,609 | 3,51 | تسجيل الملاحظات في سجل الشكاوى   |
| تأثيرها قوي   | 1,652 | 3,45 | مجلة ونشرات المؤسسة  |
| تأثيرها قوي   | 1,613 | 3,62 | تقارير ومراسلات المؤسسة  |
| تأثيرها متوسط | 1,744 | 2,95 | استخدام مذكرات مصلحة مشتركة بين الأقسام (notes inter-services)   |
| تأثيرها قوي   | 1,691 | 3,46 | التواصل مع زملاء من مؤسسات أخرى  |
| تأثيرها متوسط | 1,764 | 2,60 | العروض المرئية (عبر شاشات عرض)   |
| تأثيرها متوسط | 1,794 | 2,78 | المحطات التفاعلية bornes interactives (مثل الأكشاك الإلكترونية أو موزعات النقود الآلية أو أي وسيلة تحل محل العمل اليدوي) |
| تأثيرها متوسط | 1,749 | 3,13 | ألبومات صور للموظفين   |
| تأثيرها متوسط | 1,762 | 2,95 | حلقات الجودة ومجموعات التقدم groupes ، cycles de qualité ، de progrès  |
| تأثيرها متوسط | 1,802 | 3,06 | البريد الإلكتروني  |

|         |       |      |  |
|---------|-------|------|--|
| تأثيرها | 1,817 | 3,17 | نشر الأخبار الهامة المستجدة (Flash Info) |
| متوسط   |       |      |  |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه آراء إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة، حيث حققت الاجابات وزن نسبي منح الأرجحية للاختيار "تأثيرها متوسط"، نتيجة لبلوغ المتوسط الحسابي المرجح لجميع فقرات البعد قيمة 3,21 بإنحراف معياري قدر بـ 1,356، ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين أفراد العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن بريد الجزائر يوفر الوسائل القنوات الإتصالية التي تساعد على إنجاز المهام، و التي يغلب عليها الإتصالات النازلة و الأفقية حسب المعلومات التي تحلنا عليها من خلال المقابلات.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (3) "المقابلة الشخصية مع المسؤول لتقييم أداءك أو طرح إشغالاتك". قدر بـ 3,90، و هي نتيجة لها ما يبررها نتيجة إستجابة إدارة بريد الجزائر لمطالب العمال فيما يخص العمل بنظام المردودية الفردية حسب ما هو محدد في الإتفاقية الجماعية التي الشركاء الإجتماعيين من ممثلي العمال و الإدارة. حيث أصبح تقييم المردودية يجري فصليا و يخضع تقييم العامل لمجموعة من المقاييس الموحدة عبر جميع مؤسسات البريد. سنأتي فيس مباحث لاحقة لتقييم نجاعة هذه الأداة في الرفع من دافعية و أداء الموظف. كان تقييم العمال في السابق يحسب جزافيا بحيث يتساوى فيه جميع الموظفين، إلا أن الشروع في العمل بالنظام الجديد أثار الحوافز التي ناقشنا نظرية التوقعات و العدالة، حيث اصبح العامل يقارن مردوبيته مع زملائه في العمل و التي على أساسها يحكم على مهنية مسؤوله في التسيير و تتشكل لديه تصورات حول شرعية الممارسات في مؤسسته و تبنى عليه ردوده. أظهرت نتائج الفقرة (2) "العروض المرئية (عبر شاشات عرض)". أقل متوسط حسابي بقيمة 2,60، ما يشير إلى إقتصار هذ الوسيلة على فئة المواطنين الزبائن.

تراوح الإنحراف المعياري لوجدنا ما بين 1,495 و 1,817 ما بين تشتت كبير في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة.

## - وصف فقرات البعد الثاني: جودة تدفق المعلومة

نأتي الآن للتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثاني، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): وصف متغير جودة تدفق المعلومة

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| بدرجة منخفضة | 0,965             | 2,54            | البعد الثاني: جودة تدفق المعلومة   |
| بدرجة متوسطة | 1,154             | 3,02            | رسائل مؤسستك مصاغة بكلمات ودلالات مفهومة للجميع  |
| بدرجة منخفضة | 1,069             | 2,37            | رسائل مؤسستك تخاطب حاجاتك ودوافعك  |
| بدرجة منخفضة | 1,121             | 2,31            | تساعد رسائل مؤسستك على كسب ثقتك بها  |
| بدرجة متوسطة | 1,262             | 2,66            | تعمل مؤسستكم على ضمان جودة المعلومات التي تصلكم عبر السلم الإداري (كاملة غير محرفة، موثوقة)                    |
| بدرجة متوسطة | 1,297             | 2,66            | تصلكم المعلومات بالسرعة المطلوبة كما يسهل تناقلها  |
| بدرجة متوسطة | 1,319             | 2,70            | سهولة نشرها وتدفعها بين مختلف المصالح والأقسام بشفافية   |
| بدرجة متوسطة | 1,266             | 2,64            | المعلومات التي تتلقونها دقيقة بحيث تعالج الحقائق ولا تتعلق بالآراء الشخصية، الحالة المزاجية أو الأحكام القيمية |
| بدرجة متوسطة | 1,167             | 2,73            | المعلومات أصيلة بحيث تجلب لكم عناصر جديدة لكيفية العمل   |
| بدرجة متوسطة | 1,162             | 2,69            | تراعي المعلومات في صياغتها المتلقي والغرض من الاتصال والوقت المتاح   |
| بدرجة متوسطة | 1,182             | 2,83            | المعلومات المنشورة موضوعة في سياقها بحيث يسهل معرفة محل استخدامها والغرض الذي وجدت لأجله                       |

|             |       |      |  |
|-------------|-------|------|--|
| درجة منخفضة | 1,219 | 2,51 | يتم توظيف قنوات وترميزات متعددة لضمان فهمها (إرسال تقرير مكتوب مع رسومات عبر البريد مع القيام باتصال هاتفي. الخ)                             |
| درجة منخفضة | 1,206 | 2,48 | يسمح إعلامكم بالمعلومات في الإنخراط في أهداف المؤسسة   |
| درجة منخفضة | 1,210 | 2,58 | تسمح إتاحة إدارتكم للمعلومات بمعرفة تموضع وظيفتكم بشكل أفضل داخل أقسام المؤسسة   |
| درجة متوسطة | 1,141 | 2,60 | تسمح إتاحة المعلومات لكم بإعطاء معنى للنشاطات التي تقومون بها واتخاذ القرارات اللازمة  |
| درجة منخفضة | 1,176 | 2,11 | يتم نشر معلومات حول استراتيجية الشركة وأهداف السنة الحالية وبالنتائج التي تم الحصول عليها ووضع الشركة مقارنة بمنافسيها                       |
| درجة متوسطة | 1,364 | 2,73 | توصيف وظيفتك (تسمية منصبك) يشعرك بمكانتك وبأهمية منصبك   |
| درجة منخفضة | 1,294 | 2,26 | يتم إعلامك بقيمة إنجازاتك مما يكون لديه دراية بأهمية مهامك ودرجة إسهامها   |
| درجة منخفضة | 1,288 | 2,39 | تساعدك المعلومات المحصلة عبر قنوات غير رسمية (خارج أوقات العمل، في حفلة، في مأدبة غداء مع مختلف الزملاء من رؤساء وموظفين) على فهم مهامك جيدا |
| درجة منخفضة | 1,250 | 2,32 | تشعرك المعلومات الصادرة من إدارتك بأنك مساهم في مشروع مؤسستك مما يزيد من دافعتك  |
| درجة منخفضة | 1,223 | 2,15 | تهتم مؤسستكم بالمعلومات الصادرة عنكم دون قيود  |
| درجة متوسطة | 1,366 | 2,62 | تزيد جودة تدفق المعلومات داخل مؤسستك من حسن أدائك لمهامك كما ونوعا   |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يتبين من خلال الجدول السابقة الخاصة بأراء أفراد عينة الدراسة حول بعد جودة تدفق المعلومة، تحقيق وزن نسبي وقع في مجال الاختيار "درجة منخفضة"، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح لمجموع فقرات البعد بـ 2,54 بإنحراف معياري 0,965 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين مفردا العينة على فقرات المتغير، وهذا يفسر تنوع قنوات الإتصال التي تعتمد عليها إدارة البريد في التواصل مع عمال و التي سنراها لاحقا عند مناقشتنا للنتائج على ضوء المقابلات و الببيات النوعية الأخرى.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (1) "رسائل مؤسستك مصاغة بكلمات ودلالات مفهومة للجميع." قدر بـ 3,02، ما يؤكد أن الإهتمام بعنصر الوضوح راجع لحساسية النشاط المؤسس على حركة الاموال التي تستدعي تيقضا دائما من طرف المسؤولين للحفاظ على أموال الزبائن من جهة، و ضمان الحد الأدنى من الخدمة من جهة أخرى. يحصل بريد الجزائر إيرادات خزينته من الرسوم المحصلة من العمليات المالية و البريدية. لهذا فهي تحرص كل الحرص على ضمان وجود السيولة عبر جميع مكاتب البريد. في حين أظهرت نتائج الفقرة (15) " يتم نشر معلومات حول استراتيجية الشركة وأهداف السنة الحالية وبالنتائج التي تم الحصول عليها ووضع الشركة مقارنة بمنافسيها." أقل متوسط حسابي بقية 2,11، وهي قيمة تلتقي مع نتائج التحليل الكيفي عبر جميع المواد المحللة. تدل النتيجة الأخيرة إلى غياب إهتمام جدي باشتراك العامل في أهداف المؤسسة. اما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمته قد تتراوح ما بين 1,069 و 1,366 ما يبين تشتت كبير في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات جودة تدفق المعلومة.

#### - وصف فقرات البعد الثالث: المعلومات التحفيزية

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الثالث، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): وصف متغير المعلومات التحفيزية

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|--------------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق قليلا  | 1,711             | 3,21            | البعد الثالث: المعلومات التحفيزية                      |
| أوافق قليلا  | 1,876             | 3,01            | تسمح هذه المقابلات بتقييم المدير لأنشطة الموظف ونتائجه |

|             |       |      |  |
|-------------|-------|------|--|
| أوافق قليلا | 1,861 | 3,18 | تسمح بدراسة النقاط المراد توضيحها والتفاوض والخروج بقرار بشأن الإجراءات التصحيحية        |
| أوافق قليلا | 1,846 | 3,22 | تسمح بتحليل النجاحات أو الصعوبات التشغيلية   |
| أوافق قليلا | 1,857 | 3,20 | تسمح بالتفاوض حول الأولويات  |
| أوافق قليلا | 1,858 | 3,28 | تسمح بتحديد الإجراءات التي يتعين تنفيذها لتعزيز النشاط                                   |
| أوافق قليلا | 1,816 | 3,25 | لها تأثير على السلوك أو ضبط التوتر بين الأشخاص   |
| أوافق قليلا | 1,814 | 3,31 | تسمح بإجراء مراجعة نقدية للنتيجة والسلوك أو وعدم الامتثال لقاعدة تشغيلية                 |
| أوافق قليلا | 1,831 | 3,22 | تسمح باكتشاف خصوصية الموظف بشكل أفضل يسمح بمراقبة تطور فكره بالوتيرة والسرعة التي تناسبه |
| أوافق قليلا | 1,811 | 3,31 | تسمح بوصف المشكلة بدقة بالبحث عن أسبابها لإيجاد الحلول                                   |
| أوافق قليلا | 1,876 | 3,08 | تثير الحماسة لدى الموظف للعمل أكثر من خلال إعلامه بالنتائج المتعلقة بكل نشاط             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه آراء إستجابة أفراد عينة المدروسة من عمال بريد الجزائر حول بعد المعلومات التحفيزية التي مثلت الإتجاه "الموافقة قليلا"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد بـ 3,21 بإنحراف معياري 1,711 ما يدل على أن هناك إختلاف بين أفراد العينة على فقرات المتغير، تفسر هذه النتيجة الإجراء الجديد الذي تبنته مؤسسة بريد الجزائر إستجابة لمطالب عمالها التي لطالما شنوا إضرابات حولها شلت مكاتب و مراكز البريد لأيام، و تدل القيمة المتوسطة عن غياب تبني ممنهج و موحد لمقابلات التقييم الفردية التي تخضع طريقة إجراءاتها لرؤية المسؤول في حين يذهب البعض إلى إجراء التقييم دون إجراء أي مقابلة و هذا ما تحصلنا عليه خلال المقابلات التي أجريناها مع موظفي القطاع. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارتين (7) و (9) "تسمح بإجراء مراجعة نقدية للنتيجة والسلوك أو وعدم الامتثال لقاعدة تشغيلية" و "تسمح بوصف المشكلة بدقة بالبحث عن أسبابها لإيجاد الحلول" قدر بـ 3,31، ما يفسر دورها التقويمي لسلوك الموظف و تشجيعه على



الإنضباط أكثر في عمله نظرا للأخطاء الوظيفية التي يقع فيها عمال الشبابيك و رؤساء المكاتب بصفة خاصة (عجز او فائض متكرر في الصندوق، السحب لغير الشخص المعني ..إلخ) في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " تسمح هذه المقابلات بتقييم المدير لأنشطة الموظف ونتائجه." أقل متوسط حسابي بقية 3,01، ما يوضح الغرض الذي وضعت لأجله. ما يلاحظ على مقابلات التقييم أنها تلعب دورها التحفيزي على المستوى الخارجي أكثر من الداخلي، كونها تحفز الموظف للعمل أفضل حتى يتحصل على علامة أكبر مقارنة بزملائه. لكن دور مقابلة التقييم الفردية لا ينحصر عند هذا الحد، بل يمتد إلى إثارة الحوافز الداخلية المرتبطة بالحاجة للاعتراف و تقدير الذات نتيجة مشاهدات الإنجازات التي حققها الموظف و تلقي الثناء عليها أو معرفته لجوانب القصور قصد تلافيتها و جوانب القوة قصد تعزيزها. و لهذا الغرض يستوجب إجراء مقابلات التقييم من المسؤول التحلي ببعض المهارات الإتصالية اللفظية منها و غير اللفظية.

لو نظرنا إلى الانحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 1,811 و 1,876 ما يبين تشتت كبير في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات المعلومات التحفيزية.

#### - وصف فقرات البعد الرابع: معلومات الإدماج

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات البعد الرابع، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (25) وصف متغير معلومات الإدماج

| الوزن النسبي  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|---------------|-------------------|-----------------|--|
| موافقة متوسطة | 1,038             | 3,31            | البعد الرابع: معلومات الإدماج  |
| موافقة متوسطة | 1,131             | 3,18            | تجمع المعلومات المناقشة جميع أعضاء وحدة العمل حول الأهداف وخطوط العمل المشتركة |
| موافقة متوسطة | 1,164             | 3,33            | توحد جهود وإنجازات جميع أعضاء المجموعة في تحقيق النتائج الإجمالية للوحدة       |

|                  |       |      |   |
|------------------|-------|------|---|
| متوسطة<br>موافقة | 1,293 | 3,23 | يتم تشجيع وحث الجميع على التعبير على مواقفهم بأساليب اتصالية مقبولة لا مكان فيها للفوارق الوظيفية   |
| متوسطة<br>موافقة | 1,314 | 3,28 | تشجع التفاعل والتعبير الحر لكل عضو في الوحدة  |
| متوسطة<br>موافقة | 1,230 | 3,28 | توحد وجهات نظر، آراء ومقترحات كل فرد في تحليل الموقف والقرارات المعتمدة                             |
| أوافق            | 1,194 | 3,41 | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على إنتقاء وتنفيذ الحلول الخاصة بالتحسينات (القرارات مع العمل)         |
| متوسطة<br>موافقة | 1,201 | 3,35 | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على إحترام آجال تنفيذ القرارات   |
| أوافق            | 1,250 | 3,45 | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على وضع خطة عمل، وإتخاذ قرار بشأنها قصد تحسين عمل وأداء الوحدة بأكملها |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه آراء عينة عمال بريد الجزائر المدروسة حول بعد معلومات الإدماج ، حيث نلاحظ أن المتوسط المرجح للإجابات حول البعد مال نحو درجة "الموافقة المتوسطة" بقيمة قدرت بـ 3,31، بإنحراف معياري 1,038، ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين أفراد العينة على فقرات المتغير، ما يوضح وجود إجتماعات خاصة بوحدة العمل تجربها مؤسسة بريد الجزائر من أجل الحوار حول بعض التي يستدعيها العمل قصد الخروج بقرارات حولها، أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (8) " تشجع المعلومات المحصلة عبرها على وضع خطة عمل، وإتخاذ قرار بشأنها قصد تحسين عمل وأداء الوحدة بأكملها." قدر بـ 3,45، ما يفسر أن إجتماع الوحدة تنفرد به إدارات البريد بصورة أكبر خاصة وقت الأزمات و الظروف الطارئة او في حالة مناقشة مشاريع تنمية القطاع، في حين أظهرت نتائج الفقرة (1) " تجمع المعلومات المناقشة جميع أعضاء وحدة العمل حول الأهداف وخطوط العمل المشتركة." أقل متوسط حسابي بقيمة 3,18، ما يوضح أن بريد الجزائر لا يملك رؤية إستراتيجية حول تطبيق الإدارة بالأهداف و لا يهتم لإشراك موظفيه في مشاريعه، و لا يعي أهمية إعلام الموظفين بأهداف المؤسسة و العمل على إنخراطهم فيها. تراوحت قيم الإنحراف المعياري بين 1,131 و 1,314 ما يبين تشتت في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات المعلومات الإدماج.

-وصف فقرات البعد الخامس: المحفزات الشرطية واللاشرطية (+ / -)

الجدول التالي إجابات المبحوثين حول بنود البعد الخامس الخاص باستخدام المحفزات الشرطية و  
اللاشرطية بنوعها الموجبة و السالبة

الجدول رقم (26): وصف متغير خاص بالمحفزات الشرطية واللاشرطية (+ / -)

| الوزن النسبي         | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| أوافق                | 0,899             | 3,72            | البعد الخامس: المحفزات الشرطية واللاشرطية (+ / -)              |
| درجة موافقة متوسطة   | 1,329             | 2,84            | يدفعك ضمناً إلى عدم التصرف بكفاءة دائماً                       |
| أوافق                | 1,068             | 3,90            | يحدث ديناميكية فشل لديك حيث يعزز لديك سلوكيات سلبية            |
| درجة الموافقة متوسطة | 1,134             | 3,29            | يجعلك تدرك خطأك (يزيد من وعيك بأخطاء)                          |
| أوافق                | 1,144             | 3,78            | يزيد من إمتالك للتعليمات                                       |
| أوافق                | 1,098             | 3,88            | يجعلك تتقدم أكثر في عمل وتطور قدراتك                           |
| أوافق                | 1,085             | 3,84            | تؤكد لك أن مساهماتك هي فرصة مواتية لتطويرك ولهويتك الاجتماعية. |
| أوافق                | 1,114             | 3,85            | تساعد على تعبئة بعض القدرات الأساسية لديك                      |
| أوافق                | 1,165             | 3,87            | ينمي ثققتك في ذاتك   |
| أوافق                | 1,082             | 3,96            | تسمح لك بالاستمرار في النجاح والتطور (تعبئة القدرات)           |
| أوافق                | 1,141             | 3,79            | يعزز بشكل كبير المبادرة والإبداع والتعبئة الكاملة لجميع قدراتك |
| أوافق                | 1,098             | 3,89            | يساهم في تكيفك مع مواقف جديدة                                  |

|       |       |      |                 |
|-------|-------|------|-----------------|
| أوافق | 1,155 | 3,79 | يعزز استقلاليته |
|-------|-------|------|-----------------|

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة عمال بريد الجزائر حول بعد المحفزات الشرطية واللاشرطية (+ / -) قد حقق وزن نسبي عبر عن الخيار "موافق"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته ب 3,72 بإنحراف معياري 0,899 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين أفراد العينة على فقرات المتغير، ما يفسر أن عمال بريد الجزائر يتأثرون بطريقة طبيعية مع نوع المحفزات التي يتعرضون لها، وهذا يعطي مصداقية أكبر للنتائج التي توضح أن الموظفين لهم قابلية للتفاعل و تقديم ردود أفعال تتماشى مع نوع الحافز المثار، مما يعني، أنه يتعين على إدارة البريد إيلاء أهمية كبيرة لطرق إستخدام المحفزات خاصة الشرطية الموجبة منها، و كذا يتوجب عليها إدراج بند في مقرراتها التكوينية حول مهارات الإتصال مع الموظفين بدل الإكتفاء بمهارات التحرير الإداري و الإستقبال. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (9) " تسمح لك بالاستمرار في النجاح والتطور (تعبئة القدرات)". قدر ب3,96، ما يبين و هذه نتيجة طبيعية لأي إنسان سوي يتجاوز بطريقة طبيعية مع الحوافز الإيجابية. في حين أظهرت نتائج الفقرة (2) " يدفعك ضمناً إلى عدم التصرف بكفاءة دائما". أقل متوسط حسابي بقيمة 2,84، ما يبين أن التركيز على الشخص بدل الأعمال المنجزة سيدفعه بصورة آليا للإبقاء على نفس سلوكه السلبي لما يتولد لديه من دوافع نفسية كالرغبة في إثبات الذات أو إنتقاما من المسؤول. اما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمته تتراوح ما بين 1,068 و 1,329 ما يبين تثبت في آراء للموظفين المدروسين حول عبارات المحفزات الشرطية واللاشرطية (+ / -)

#### 4-2-4 وصف فقرات القسم الثاني: التحفيز التنظيمي (التابع)

يمثل التحفيز التنظيمي المتغير التابع في الدراسة و الذي تم تقسيمه الى محورين رئيسيين هما:

#### أ- وصف فقرات المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء

نأتي الآن للتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص فقرات المحور من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (27): وصف متغير الفعالية التنظيمية والأداء

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| متوسط        | 0,674             | 2,90            | المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء  |
| متوسط        | 0,843             | 3,57            | سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد  |
| متوسط        | 0,875             | 3,45            | إنجاز الموظفين لأعمال بالدقة والجودة المطلوبة (النوعية)                               |
| متوسط        | 0,954             | 3,12            | القدرة على تخطيط وتنظيم العملاء (زبائن، متعاملين مع المؤسسة) واتخاذ القرار            |
| متوسط        | 1,126             | 2,84            | الحوار وتقديم الأفكار والمقترحات بفعالية  |
| متوسط        | 0,986             | 3,26            | قدرة الموظفين على التعامل مع الكمبيوتر والتكنولوجيا                                   |
| متوسط        | 1,048             | 3,41            | قدرة الموظفين على العمل دون مراقبة محافظين على العهد وممتلكات الشركة                  |
| متوسط        | 1,035             | 3,32            | الإلتزام بتعليمات السلامة العامة  |
| متوسط        | 0,933             | 3,11            | عدد الزملاء الذين يتكيفون بسرعة مع التغيرات والتطورات التي تحدث في محيط العمل         |
| متوسط        | 1,161             | 2,83            | قدرة المؤسسة على التكيف والإستجابة للتطورات والتغيرات، والفرص والتحديات               |
| متوسط        | 1,129             | 3,14            | مناخ العمل تسوده علاقات جيدة  |
| متوسط        | 1,090             | 2,27            | إهتمام المؤسسة بتنمية الأفراد وتطوير كفاءاتهم الوظيفية                                |
| متوسط        | 1,061             | 1,94            | إهتمام المؤسسة بتحسين الظروف المادية للموظفين (أجور، بيئة عمل مريحة)                  |
| متوسط        | 1,098             | 2,43            | قدرة المؤسسة على تحديد المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرار بما يخدم أهدافها المسطرة |
| متوسط        | 1,112             | 2,68            | إقتصاد المؤسسة في الموارد مع ضمان حسن سير المؤسسة                                     |
| مرتفع        | 1,133             | 3,23            | الإنتاج كما ونوعا مقارنة بكمية الموارد المستغلة                                       |

|       |       |      |   |
|-------|-------|------|---|
| مرتفع | 1,048 | 3,08 | الأرباح الصافية للمؤسسة خلال ثلاث سنوات       |
| متوسط | 1,034 | 2,95 | رضا الزبائن عن عروض مؤسستكم (منتجات وخدمات)   |
| متوسط | 1,105 | 3,03 | رضا الجهات الوصية والمانحة عن مردودية المؤسسة |
| متوسط | 1,188 | 2,33 | رضا الموظفين والروح المعنوية لديهم            |
| مرتفع | 1,103 | 2,87 | مستوى تطوير المؤسسة لخدماتها ومنتجاتها        |
| متوسط | 1,166 | 2,56 | إهتمام المؤسسة بأخلاقيات العمل وتجنب الصراعات |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة عمال بريد الجزائر حول محور الفعالية التنظيمية والأداء قد حققت وزن نسبي بدرجة متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته بـ 2,90، بإنحراف معياري 0,674 ما يدل على أن هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرات المتغير، ما يفسر أن المبحوثين على علم بالإمكانيات غير المسخرة من طرف مؤسستهم، إذ يرون أن بريد الجزائر يمكن أن يذهب بعيدا لتحقيق الريادة في القطاع على غرار منافسيه في قطاع الخدمات البريدية و البعثات، فعلى الرغم من الأرباح التي يحققها بريد الجزائر من العمليات اليومية عبر سلسلة الخدمات التي ما فتئت تتطورا يوما بعد يوم إستجابة لمتطلبات عصر الرقمنة، إلا أن الفئة المبحوثة لا ترى أن أداء المؤسسة ينتهي عند هذا الحد، إذ يمكن أن يبقى هناك مورد هام لم تستثمر فيه المؤسسة كما يجب و المتمثل في المورد البشري الهام. يملك بريد الجزائر العديد من الكفاءات التي هي في وضع خمول نتيجة عدم الإستفادة من المخزون الفكري لديها للنهوض بالقطاع و وضعه على السكة الصحيحة التي تقوده إلى الريادة في مجاله.

لا يمكننا التحدث عن الريادة في عالم الاعمال و نحن لازلنا نشهد وجود طوابير إنتظار تمتد إلى خارج المؤسسة رغم المشاريع السنوية لتوسيع المكاتب و تنصيب الشبائيك الآلية للنقود. و عليه، يجب إعادة النظر للوقوف عن أسباب المشكلة. يساعد الإهتمام بالمورد البشري في إيجاد حلول إبتكارية لتطوير أداء المؤسسة و تحيين مفهوم الفعالية و الاداء للخروج من دائرته الضيقة المقصورة على الجوانب الكمية، فمؤسسات العالم المتقدم تحقق أرباحا طائلة حتى خارج مواقيت العمل نظرا لإدراكها الجيد لمفهوم

القيمة المضافة في ريادة الأعمال. نأتي الآن إلى العبارات، حيث سجلنا أعلى متوسط حسابي للعبارة (1) " سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد." قدر ب3,57، ما يبين مخرجات مخطط حوسبة مكاتب البريد " IBP " الذي أعتمد خلال السنوات القليلة الماضية، فضلا عن أتمتة بعض العمليات التي كانت تجرى يدويا في السابق. في حين أظهرت نتائج الفقرة (12) " إهتمام المؤسسة بتحسين الظروف المادية للموظفين (أجور، بيئة عمل مريحة)." أقل متوسط حسابي بقية 1,94، و هي نتيجة تفسر الإضرابات المتكررة التي شنها عمال البريد مطالبة بتجاوب الإدارة مع مطالبها المشروعى . أما فيما يخص الإنحراف المعياري، فقد حقق قيمة تأرجحت بين 1,188 و0,843 ما يبين تشتت في آراء للموظفين المدروسين حول فقرات الفعالية التنظيمية والأداء.

#### ب- وصف فقرات المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين

يوضح الجدول أدناه إستجابة فئة المبحوثين لمتغير درجة دافعيتهم في العمل

الجدول رقم (28): وصف متغير خاص بدرجة تحفيز الموظفين

| الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|--------------|-------------------|-----------------|---|
| أحيانا       | 0,887             | 3,08            | المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين  |
| أحيانا       | 1,078             | 2,72            | تحرصون على إتباع القواعد عوضا عن إيجاد أفضل الطرائق لإنجاز أعمالكم                          |
| أحيانا       | 1,402             | 2,92            | لا تحبذون الأفكار الجديدة ولا الأساليب الجديدة عند القيام بالمهام                           |
| نادرا        | 1,376             | 3,79            | تتحاسون إنجاز أعمال إضافية أو المهمات المرهقة   |
| غالبا        | 1,294             | 2,51            | تتجنبون العمل، من خلال القدوم في وقت متأخر والمغادرة باكرا والتغيب عن العمل                 |
| أحيانا       | 1,207             | 2,61            | لا تبذلون جهدكم في إتمام أعمالكم بإتقان وفعالية   |
| نادرا        | 1,417             | 3,73            | تفتقرون إلى الولاء للوحدة التي تنتمون إليها أو للمنظمة ككل بحيث لا يهتمكم الالتزام بأهدافها |

|        |       |      |   |
|--------|-------|------|---|
| غالبًا | 1,263 | 2,48 | تفتقرون إلى التنسيق مع زملائكم في العمل   |
| غالبًا | 1,263 | 2,49 | تشكون كثيرا من الضغط والإرهاق   |
| نادرا  | 1,290 | 3,58 | تعانون من اعتلالات جسدية مزمنة (الإرهاق، الصداع النصفي، آلام أسفل الظهر، صعوبة النوم) |
| أحيانا | 1,213 | 2,66 | كثيرا ما تتذمرون من الإدارة ومن زملاء العمل   |
| نادرا  | 1,084 | 3,82 | تقومون بأخطاء تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة  |
| أحيانا | 1,452 | 2,89 | تفكرون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى   |
| نادرا  | 1,271 | 3,86 | أصبحتم لا تتحكمون في وظيفتكم جيدا بحيث أصبحتم لا تحرزون نتائج كما ذي قبل              |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين معطيات الجدول أعلاه أن آراء عمال بريد الجزائر حول محور درجة تحفيزهم قد حققت وزن نسبي مال نحو الخيار "أحيانا"، حيث قدر المتوسط الحسابي المرجح لمجموع فقرات البعد بـ 3,08 بإنحراف معياري 0,887 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين أفراد العينة على فقرات المتغير أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (13) "أصبحتم لا تتحكمون في وظيفتكم جيدا بحيث أصبحتم لا تحرزون نتائج كما ذي قبل" قدر بـ 3,86، ما يفسر أن العامل يعاني من ضغوط عمل راجعة لتركيز المؤسسة على تطوير أساليب عملها و توسعة قطاع خدماته و الإهتمام بخلق خدمات ذات قيمة مضافة على حساب العامل، حيث كان لإنتهاج بريد الجزائر لرقمة القطاع و تطوير و تنويع خدماته بما يستجيب لهذا العصر أثرا عكسيا على العامل، حيث تعددت العمليات اليومية مع زيادة سرعة الإنجاز الناتج عن حتمية التعامل الرقمي فضلا عن أسلوب الرقابة الصارم عن طريق بطاقات المستخدم التي يمكن من خلالها الكشف عن الموظفين المتماطلين في عملهم، زيادة عن الكاميرات المنصبة في كل مكان و المتصلة بالسلطة الهرمية على جميع المستويات، خلق ضغطا على الموظف جعله يرتكب اخطاء وظيفية ناتجة عن الإرتباك و غياب آليات بديلية للعمل وفق مفهوم التمكين الوظيفي La responsabilisation . كما ساهم كل هذا في جعل الموظف يبحث عن ثغرات و فرص للتملص من بعض المهام و توجيه الزيون إلى شباك آخر قد يجده شاغرا أو إلى مكتب آخر بحجة عدم توفر الخدمة. فضلا عن تفشي ظاهرة التمارض و التغيب. في حين أظهرت نتائج الفقرة (7) " تفتقرون إلى التنسيق



مع زملائكم في العمل." أقل متوسط حسابي بقية 2,48، ما يبين نتيجة طبيعة نشاط بريد الجزائر الذي تعمل مكاتبه بنظام المناوبة أين تتركس الفردانية المبررة نظرا لأن كل موظف مسؤول عن العمليات التي قام بها و تسجل في النظام المعلوماتي المحاسبي للمؤسسة قصد إجراء محاسبة كل موظف عند نهاية الدوام وجوبا، قصد الكشف عن حالات العجز أو الفائض في الصندوق. أما لو نظرنا إلى الإنحراف المعياري لوجدنا قيمه تتراوح ما بين 1,078 و1,452 ما يبين تشتت في آراء للموظفين المدروسين حول فقرات درجة تحفيز الموظفين.

### ج- وصف محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة

نأتي من خلال الجدول التالي إلى التعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص المحاور،:

الجدول رقم (29): وصف المحاور الكلية للدراسة

| الوزن النسبي  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                 |
|---------------|-------------------|-----------------|--|
| موافقة متوسطة | 0.736             | 3,31            | القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال      |
| موافق         | 0.815             | 3,42            | المحور الأول: الكفاءة الاتصالية          |
| موافقة متوسطة | 0.901             | 3,20            | المحور الثاني: الفعالية الاتصالية        |
| موافقة متوسطة | 0.636             | 2,99            | القسم الثاني: التحفيز التنظيمي           |
| موافقة متوسطة | 0,674             | 2,90            | المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء |
| موافقة متوسطة | 0,887             | 3,08            | المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين       |

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يوضح الجدول أن الآراء عمال بريد الجزائر حول المتغير المستقل في الدراسة المتمثل في الاتصال الداخلي الفعال، قد حققت متوسط حسابي 3.31 وأنحراف معياري 0.736، ما يؤكد على أنه هناك إتفاق بدرجة متوسطة على محتوى الاتصال الداخلي الفعال، ما يفسر قصور إستخدام الإتصال كأداة تحفيزية في بيئة العمل و جعل دوره ينحصر في نقل المعلومات الإدارية خاصة النازلة منها. كما

حقق محور الكفاءة الاتصالية متوسط حسابي أعلى بقيمة 3.42 ما يؤكد على درجو موافقة المبحوثين حول ماجاء في المحور، في حين حقق محور الفعالية الاتصالية متوسط بقيمة 3.20 ما يبين الاتفاق المتوسط فقط حول المحور.

أما فيما يتعلق بالمتغير التابع الذي هو " التحفيز التنظيمي " نجد أنه قد حقق وزن نسبي "موافق" بدرجة متوسط على محتوى القسم بمتوسط حسابي قدر ب 2.99، ما يفسر أن موظفي بريد الجزائر يدركون جيدا أن مؤسستهم بإمكانها أن تدر أموالا طائلة لو سخرت كافة إمكانياتها البشرية بدل إقصاء الموظفين عند التخطيط لعمليات التطوير و العصرية. يمكن للموظف من خلال حساب النتائج المحققة على مستوى مصغر فقط توقع الأرباح السنوية الأدنى للمؤسسة ناهيك عن عملية الجرد السنوي التي تمكنه من معرفة مستوى أداء مؤسسته فيما يتعلق بترشيد النفقات و الحفاظ على الممتلكات. كما تدل هذه النتيجة عن وعي الموظف بالمفهوم العميق لمعنى الأداء التنظيمي المتميز الذي جاءت بها المقاييس الحديثة في التقييم ك : بطاقة الأداء المتوازن و طريقة 360 درجة التي أقحمت إحداها الموظف كمؤشر ضمن المقاييس اللامالية، في حين أشركته الثانية في عملية التقييم ذاتها. حقق محور درجة تحفيز العمال أعلى متوسط حسابي قدر ب 3.08 مقارنة بمتوسط الحسابي الخاص بالفعالية التنظيمية والأداء المقدر ب 2.90 ما يفسر القاعدة التي تناولها أشهر المنظرين والتي تقول بأن التحفيز يبدأ من الداخل أولا. كما أن لهذه القيمة تفسيراً آخر يتعلق بمستوى حاجات الموظف حسب سلم ماسلو، و التي لازت عند سلم الحاجات الإفتقارية. فأولى الحاجات للموظف الجزائري هي المنصب الوظيفي الدائم ( في الوظيف العمومي) و ما يتبعه من راتب و حوافز المادية. تثير هذه النتيجة فكرة تنوع الحوافز النسبي. ففي مؤسسات العالم المتقدم تبرز جليا ظاهرة دوران العلم Turn over نتيجة ارتفاع سقف الطموحات لدى الفرد و رغبته في تحقيق ذاته و حاجته للتقدير.

أبان الإنحراف المعياري عن قيم متدنية في كل المحاور والاقسام مجتمعة ما يؤكد على إتفاق العينة على العموم حول ما جاء فيهم.

## 3-4 البيانات الكيفية للدراسة

## 1-3-4 البيانات الكيفية الخاصة بالسؤال الأخير للإستبيان

من خلال تحليل ردود موظفي بريد الجزائر حول السؤال المفتوح للإستبيان، إعتدنا على أسلوب التقيئة المفتوح لتحليل البيانات، و هو الأسلوب المناسب لضمان تغطية شاملة لجميع الإجابات. و الجدول التالي يوضح منظور عمال البريد لمكانة الإتصال في التحفيز التنظيمي :

الجدول (30): طرق إسهام الإتصال في التحفيز التنظيمي

| الرقم | عبارة الفئة                   | التكرار | النسبة |
|-------|-------------------------------|---------|--------|
| 1     | التقدير و إحترام الذات        | 34      | 7.48   |
| 2     | الحاجة للتكوين                | 30      | 6.60   |
| 4     | فتح قنوات للحوار و النقاش     | 63      | 13.87  |
| 5     | حضور المسؤول                  | 8       | 1.76   |
| 6     | الاهتمام بإحتياجات الموظف     | 66      | 14.53  |
| 7     | التحلي بمهارات الإتصال الفعال | 10      | 2.20   |
| 8     | تماسك فريق العمل              | 20      | 4.40   |
| 9     | التحسيس و المرافقة            | 5       | 1.10   |
| 10    | فتح المجال للإبتكار           | 15      | 3.30   |
| 11    | تحسين الأداء و بلوغ الأهداف   | 106     | 23.34  |
| 12    | تنظيم العمل و وضوح الأدوار    | 15      | 3.30   |
| 13    | الإتصال مفقود أو يكاد ينعدم   | 82      | 18.06  |
|       | المجموع                       | 454     | %100   |

المصدر: من إعداد الباحث إستنادا على إجابات المبحوثين

من خلال بيانات الجدول أعلاه، التي تبين إجابات موظفي بريد الجزائر المستجوبين عبر أداة الإستبيان و البالغ عددهم 380 مبحوث؛ خلصنا إلى أن العمال يرون أن الدور الأساسي للإتصال يكمن في تحسين الأداء و بلوغ الأهداف بنسبة 23.34 % كما إتفقت فئة من المبحوثين إلى ترجيح الفكرة

التي مفادها أن الإتصال مفقود أو يكاد يندم بالمؤسسة بنسبة 18.06 حيث إعتبرت من خلال ما حملته مضامين إجابتها أن المؤسسة لا تعتمد على إتصال ممنهج وواضح له مكانة ضمن إستراتيجية المؤسسة. في حين رأى البعض الآخر أن أهمية الإتصال تكمن في الاهتمام بإحتياجات الموظف ومثل هذا الموقف نسبة 14.53% من الإجابات المرجحة لهذه الفكرة. كان مطلب الحوار و فتح قنوات للنقاش و نقل مطالب العمال من أكبر الرهانات التي نادى بها موظفو البريد، حيث رجحت نسبة الإجابة على هذه الفئة بـ 13.87% . مما لا شك فيه أن عمال بريد الجزائر لطالما نادوا بتشكيل نقابة تمثلهم و تقوم بنقل إتشغالاتهم إلى أعلى السلطة الهرمية بحيث تكون لها السلطة القانونية و المعنوية على غرار نقابة إتصالات الجزائر التي دائما ما يعقد عمال البريد مقارنات بها.

و عند تحليل و معالجة إجابات المبحوثين توصلنا إلى أن إسهام الإتصال يكمن من خلال :

#### - تعزيز التقدير واحترام الذات

رأت نسبة من المبحوثين قدرت بـ 7.48% أن سعي المؤسسة نحو تثمين جهود موظفيها و تعزيز من حالة تقدير الذات لديهم يكون من خلال تكريس العدل في توزيع الأرباح، مع تقديم شروحات فيما يخص المشاريع المقدمة للزيائن ووضعها في المحاسبة البريدية والعامه، إضافة إلى توفير مناخ جيد للعمل وابتكار طرق جديدة لتقييم الأداء (كما وكيفا)، مع إيلاء أهمية كبيرة لجميع الفئات العمالية للتجاوب مع خصوصياتها و إحتياجاتها الوظيفية؛ تساعد كل هذه الممارسات على جعل الموظف يشعر بأنه جزء مهم داخل المؤسسة بشكل يعزز من دافعيته للعمل بما يخدم أهداف المؤسسة الخاصة بالتطوير و الرفع من الإنتاجية.

يرى أفراد العينة أن العامل البسيكولوجي والذهني للموظف مهم جدا و يتأثر بنمط إتصال المسؤول المباشر و مختلف السلوكيات المنتهجة التي تصبغ عملية الإتصال.

على الرغم من الطرق الإتصالية المتقدمة التي إنتهجتها المؤسسة مع موظفيها ضمانا للوصول السلس للمعلومة، أظهر بعض المبحوثين أهمية للإتصال غير الرسمي المباشر و وسائل الاتصال الكلاسيكية ك: المراسلات، التيلغرام، الفاكس حيث يسمح تعدد القنوات الإتصالية بوصفه أسلوبا إتصاليا بمرور الرسائل عبر مختلف الإتجاهات داخل المؤسسة مما يعزز من عمليتي الإرسال و التلقي و رجع الصدى الفوري. تأسيسا على ما سبق، يقر المبحوثون على أن نمط الإتصال المفتوح الذي يجمع بين

عدة أنماط (رسمية و غير رسمية) يمنح الموظفين الثقة و يعزز من حضورهم الذهني والنفسي للعمل وفق ما يخدم أهداف مؤسستهم كما يشعروهم بإهتمام مؤسستهم للتجاوب الفعلي مع مطالبهم.

#### - الحاجة إلى التكوين في طرق الاتصال

كشفت عينة من المبحوثين قدرت ب: 6.60 % أنّ مؤسسة بريد الجزائر شهدت تطورا ملحوظا وملموسا خلال السنوات الأخيرة، كما عملت على تنمية الكفاءات الشبانية لديها، كما حسنت من مستوى وسائل الإتصال الداخلية. مع كل هذه التطورات المحرزة و حتى تعزز تستثمر المؤسسة أكثر في هذه الوسائل بما يعزز من مردودية العمال و تنمية قدراتهم بما يعود بالفائدة على المؤسسة بصورة أكبر، يكون للتكوين حول طرق الإتصال أهمية كبيرة لدى الموظفين تمكنهم من التحكم في إستخدامها على أكمل وجه خاصة على المستوى العملياتي. و عليه، ترى هذه الفئة من المبحوثين أن مستوى الخدمات يرتبط طرديا مع مستوى مهارة الموظفين في تقديمها. كما يعد اللباس الرسمي في المؤسسة شكلا إتصاليا يعزز من صورة المؤسسة لدى الجمهور الخارجي و يعزز من الأداء الإجتماعي للقطاع ككل.

#### - فتح قنوات الحوار و النقاش (شفافية ووضوح الرسائل)

أعربت عينة من المبحوثين بلغت 13.87 % عن رأيها حول آليات تحسين المؤسسة لأدائها الإتصالي بما يعزز من دافعية الموظفين و الرفع من أدائهم، حيث رأت ذلك في وجود الشفافية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة، و يساعد ذلك التحلي بالمهارات الإتصالية المطلوبة في عقد الإجتماعات بما يحفز على طرح كافة الإنشغالات الوظيفية قصد الخروج بقرارات حولها بطريقة تشاركية تأخذ جميع وجهات النظر بعين الإعتبار.

يرى أفراد هذه العينة أن أهمية وجود اتصال قار بين الإدارة والعامل تكمن في المساعدة على تقدير الإحتياجات و طرق العمل و التنسيق بما يعزز من عملية الضبط المستمر و المتبادل بين الموظفين، و هذا حتى يكون للإتصال دور يتجاوز نقل المعلومات المختلفة (تعليمات؛ مراسلات) ليصبح أداة لتحفيز القوى البشرية و تحسين أدائها داخل المؤسسة من خلال عملية الإشراف في صنع القرارات؛ تعزيز الثقة؛ العدالة في عملية التقييم . و عليه فإن هذا الدور السامي للإتصال يقوم من خلال تبني مقاربة إتصالية في تحفيز عمالها، و التي أساسها فتح منافذ الحوار قصد ضمان نفاذية تدفق المعلومات داخل

التنظيم و تلافي الحصول عليها عبر القنوات غير الرسمية التي قد تكون في صورة إشاعات أو معلومات مضللة.

حسب رأي مفردات العينة؛ تساعد المقاربة التشاركية للإتصال و كذا تفعيل ميزة الآنية في الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالمستجدات الحاصلة في القطاع على خلق شعور لدى الموظف بأهميته داخل المنظمة كفاعل له قدر من الإسهام في تحقيق أهدافها الرامية إلى الريادة و التميز؛ حيث يتلائم التقدم الحاصل في مجال الخدمات المصرفية والبريدية بحتمية دراسة جدوى الوسائل الإتصالية المتوفرة و مكانتها ضمن مساعي تحقيق المؤسسة لأدائها مقارنة بمنافسيها؛ و هنا تبرز أهمية تسيير الكفاءات و مرونة الهيكل التنظيمي و تجاوبه مع المتطلبات الوظيفية الراهنة.

في سياق الحديث عن أهمية إتاحة المعلومات و التشجيع على تبادلها؛ يروي وولف (Woolfe L 2002, p. 92) ملاحظة إريك شميت (Eric Schmidt) الرئيس التنفيذي لشركة نوفل (Novell) الذي يرى أنه في ظل ثقافة يسودها الخوف، غالبا ما يقمع الناس شعورهم. فهم بذلك لن يلجؤوا لرؤسائهم ليشكونهم مشاغلم خوفاً من أن تتم معاقبتهم أو فصلهم، لكنهم سيشتكون بصوت عالٍ لزملائهم، مما يؤدي إلى ثقافة عدم الثقة أو الكليبية (cynicism) وانتشار التذمر والشكوى.

#### - الاهتمام باحتياجات الموظف وحوافزه

أشارت فئة أخرى من المبحوثين بلغت نسبتهم 14.53% إلى الدور المهم الذي يلعبه الإتصال داخل مؤسسة بريد الجزائر و الذي تبرز فعالاته في الإصغاء إلى الإحتياجات المختلفة للموظفين و التجاوب مع الحوافز المؤثرة على أدائهم؛ حيث يعزز التقارب بين الرؤساء و المرؤوسين من دافعيتهم للعمل. و تقر العينة ذاتها بأن التحفيزات المعنوية لا تقل أهمية عن التحفيزات المادية لما لها من أثر إيجابي في نفوس العمال؛ فتجاوب المؤسسة - على سبيل المثال - مع مطالب الترقية لدى العمال سيلقى إستحسانا من طرف الموظف و يزيد من تقوية مشاعر إنتمائه لمؤسسته.

ذهبت فئة المبحوثين ذاتها إلى إعتبار أن إتصال المؤسسة حول إنجازاتها و ممارستها في إطار المسؤولية الإجتماعية الداخلية يعد كعامل تحفيز بالنسبة لهم، إذ يسعد الموظف برؤية مؤسسته تقتصد في مواردها و ترشد في نفقاتها بالموازاة مع تسهيل حياته المهنية و النأي عن التعاملات التقليدية المتعبة و كل الضغوطات الوظيفية التي تثبط من أداء الموظف. تعتبر هذه المبحوثين الإتصال كمتغير بسيط بحيث يتأثر أداءه بمستوى الرفاه الوظيفي السائد في المؤسسة و الظروف المشجعة على العمل و بالطاقت

البشري المؤهل كما و عددا للإضطلاع بتقديم خدمة ذات نوعية لزيائن المؤسسة. إن اعتماد أتمتة العمليات بشكل صحيح يساعد العامل - المكلفين بالزيائن بوجه خاص - على القيام بالعديد من العمليات المتنوعة في وقت وجيز.

في حين عبرت مجموعة أخرى من ذات العينة عن أهمية وجود قناة اتصال مباشرة مع المسؤول مثل الهاتف بدل الاعتماد على البرقيات والرسائل فقط<sup>1</sup>. و قد أشارت العديد من الأدبيات في هذا الصدد إلى أهمية التواجد الدائم للمسؤول كقدوة في تصور الموظف لعمله و كعامل للرفع من الروح المعنوية لديه مما بخلق أريحية لدى العامل عند إنجاز عمله، كونه يدرك أن مسؤوله قريب منه يمكن إستشارته في كل صغيرة و كبيرة.

أظهرت إجابات المبحوثين أن الدور التحفيزي للإتصال يتزامن و يتقاطع مع الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها. إن تخصيص مردودية عن الأرباح السنوية بوصفها حافزا ماديا يتجاوز الأثر الإيجابي المتولد لدى الموظف ليجعل منه حافزا معنويا يعبر عن إعتراف المؤسسة بإسهامه في تلك الأرباح. و عليه فإن دافعية الموظف للعمل بكفاءة تتبع منحى عكسيا مع و جود ضغوط عمل كثيرة خاصة في ظل وجود ضبابية حول الأدوار و المهام.

#### - التحلي بمهارات الإتصال الفعال

أعرب عدد قليل جدا من المبحوثين (2.20%) عن نظرتهم للإتصال داخل المؤسسة الذي يستمد دوره التحفيزي من المهارات الإتصالية لطاقتهم الوظيفي التي تعد شكلا من أشكال التحفيز المعنوي يجب أن يظهر عبر جميع صور الإتصال داخل المؤسسة. تسمح مهارات الإتصال حسبهم من التوجه برسائل

<sup>1</sup> يدعم دوني (Denny, 2009, p. 136) هذه الفكرة، حيث يستخدم العديد من المشرفين والمديرين البريد الإلكتروني كأداة اتصال أساسية، وقد يلتقون مرؤوسيهم وجهاً لوجه فقط في اجتماع أسبوعي أو شهري، فيصبح الهاتف بذلك أداة ثانوية. رغم انه في مثل هذه الحالات، يكتسي الاتصال الهاتفي أهمية أكبر ويصبح فرصة لإعادة التحفيز و بثّ الحماس. ينبغي أن يكون لدى المدير دائماً نية في الحصول على بعض الأخبار الجيدة لتبليغها لمرؤوسيه في وقت لاحق. لذلك، يتعين على المديرين أن يأخذوا وعلى نحو عاجل بعين الاعتبار هذا المفهوم البالغ الأهمية: أن البريد الإلكتروني ليس أداة إدارية و ليس ذا قيمة حقيقية إلا عند استخدامه لتبادل معلومات مهمة. يمكن التواصل الهاتفي المدير بإحاطة الموظفين علما بالأخبار والتطورات وكل التغييرات والفرص سواء المتعلقة بالمؤسسة أو تلك الخاصة بتطويرهم الوظيفي كالترقيات و المسابقات.

إتصالية إلى الموظفين تتلائم مع خصوصياتهم المعرفية و الثقافية بشكل يساعد على ضمان وصول الرسالة بفعالية أكبر ما يسمح لها من لعب دورها التحفيزي الذي يتجسد في شكل أداء. و تتمظهر المهارات الإتصالية في إجادة توجيه الإنتقادات و عبارات التقدير تثمينا لمجهودات الموظفين الرامية لتقديم أداءات وظيفية في ظل ضرورات الخدمة العمومية للشبكة البريدية.

وتسدعي الحاجة إلى التحلي بمهارات إتصالية عالية إلى التكوين على أبجديات الحوار الهادف، و كيفية التعامل مع التنوع الثقافي داخل التنظيمي قصد إحتوائه لصالح المؤسسة في إطار خلق التعاون و التعاضد بين الشلل المختلفة. و لا تنكر هذه الفئة من المبحوثين أهمية التناغم بين الأهداف الشخصية للموظفين و أهداف المؤسسة؛ و يكون ذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد البشرية و إرساء آليات اتصالية تعزز هذا الرابط بين طرفي التنظيم. و تدعم مضامين هذه الردود النتائج التي توصلنا إليها فيما يتعلق بمستوى المهارات الإتصالية.

#### - تماسك فريق العمل

ذهب عدد من المبحوثين مثلوا نسبة 4.40% إلى إعتبار الإتصال أداة لتعزيز التماسك بين فريق العمل من خلال العمل الجماعي و إحترام التوصيفات الوظيفية. و تستدعي الحاجة لدعم هذا التماسك إلى ضرورة تبني الأساليب الحديثة في التسيير والاتصال التي تناولنا أهمها في الإطار النظري. نلاحظ أن لفئة المبحوثين هذه نفس التصور الذي أشارت إليها الأدبيات حول مفاهيم الإتصال الفعال. و الأبعد من ذلك، فإن مطالبهم الإتصالية تتطابق تماما مع واقع الممارسات المطبقة في مؤسسات العالم المتقدم التي يميزها إتصال مخطط و موحد ومدمج مع العمليات الإدارية اليومية للحفاظ على دوره كمعلم لتحديد السلوك السوي في المؤسسة. فمع التقدم الذي يشهده بريد الجزائر فيما يتعلق بتحسين جودة خدماته و أتمتة عملياته لا نستبعد أنه يخطو بذلك خطوات مهمة نحو تحقيق مفهوم الإدارة المتكامل.

#### - التحسيس و المرافقة

مثل هذه الفئة نسبة من المبحوثين قدرت بـ 1.10% التي رأت أن مؤسسة بريد الجزائر بوصفها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري، فهني تسعى بذلك إلى تنويع خدماتها و التحسين من



جودتها إرضاء للزبون قصد الحفاظ عليه على المدى الطويل، ولا يتحقق هذه المكاسب إلا من خلال مرافقة الموظفين و توجيههم من خلال تبني طرق الاتصال والتحفيز.

### - فتح المجال للابتكار

كشفت بعض المبحوثين البالغة نسبتهم 3.30% عن المقاربة الجديدة التي إنهجتها مؤسستهم في عملية التوظيف و التي تقوم على مبدأ التشبيب المؤسس على الكفاء للقطاع البريدي؛ حيث فسروا ذلك بحاجة المؤسسة لمواكبة التكنولوجيا الحديثة التي يفرضها قطاع نشاطها و ما يقتضيه تطوير وتحديث خدماتها.

### - بلوغ الأهداف و الرفع من الأداء

حققت هذه الفئة من الإجابات أعلى نسبة من إجابات المبحوثين و التي قدرت بـ 23.34% و التي أشارت من خلالها إلى أهمية الإتصال إيجابي و المحفز في الرفع من أداء الموظفين لما له من إنعكاس على جودة خدماتهم المقدمة للزبائن من خلال دفعهم للتفاني في العمل، وبالتالي الرفع من نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة كنتيجة منطقية. ويبرز الدور الهام للاتصال بصورة أكبر على مستوى مكاتب البريد؛ فهو يسمح بتبادل الأفكار والخبرات ووجهات النظر بين زملاء العمل وكذا المسؤولين ويفتح المجال للاصغاء إلى مختلف الآراء الفعالة التي من شأنها أن تدفع بالمؤسسة نحو الأفضل. كما أضاف آخرون حاجتهم إلى الإستغلال الامثل للوسائل الرقمية السريعة داخل المؤسسة من أجل إيصال التعليمات بشكل سلس بين الإدارة والعمال لرفع الغموض واللبس عن الأمور المبهمة ولتحقيق راحة العامل داخل مؤسسته.

من جانب آخر، للاتصال مهمة تقريب الآراء وخلق الانسجام بين أفراد المؤسسة واكتساب معلومات وخبرات جديدة وتصحيح الأخطاء الواردة أثناء العمل، فهو بمرتبة العمل بحد ذاته، لأنه يعيد الطريق للوصول إلى تحقيق مناخ ملائم ينمي رغبة الموظف بالعمل، ويرفع من ثقته بنفسه وبالتالي الرقي بالمؤسسة إلى أعلى مستوياتها.

كما أعرب العديد من الموظفين، إلى إلزامية وجود اتصال مباشر مبني على الوسائل الحديثة والاهتمام بتحفيز العمال ماديا ومعنويا وتقييم حسن لمجهوداتهم للرفع من أدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي

لهم بفتح المجال أمامهم لطرح مختلف انشغالاتهم وكذا مختلف الصعوبات التي يواجهونها داخل بيئة العمل والسعي للقضاء عليها، واعتماد طرق حديثة لتكوين العمال وتطوير قدراتهم و تحسين أساليب ولغة الحوار التي من شأنها توطيد العلاقة بين العامل ومسؤوله. في سياق متصل، اقترح عمال بريد الجزائر على إدارة مؤسستهم ضرورة الإستثمار في الطاقات البشرية الموجودة على مستواها والإستغلال الأمثل لها من خلال الدورات التكوينية والتعليمية والسعي لتحقيق اتصال سريع، واضح، ومحفز يرفع من أداء العامل والمؤسسة عامة.

### - تنظيم العمل و وضوح الأدوار

أشار 3.30 % من المبحوثين إلى أن الاتصال المباشر والواضح يمكن كل فرد داخل التنظيم من معرفة مهامه وكذلك تلافي الأخطاء التي من شأنها أن تلحق ضررا بالمؤسسة وسمعتها، حيث عبر البعض منهم عن الحاجة إلى اهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي داخل مكاتب البريد للتقليل من ضغوط العمل عن الموظفين.

كما أقرت فئة أخرى من نفس العينة بأن توجه المؤسسة في السنوات الأخيرة نحو الرقمنة وتبني التقنيات الحديثة لهو مؤشر إيجابي لاستحداث طرق اتصال فعالة و تحفيزية للموظفين والرفع من وتيرة وسرعة العمل وتداول المعلومات مما يسمح للعامل بمعرفة الجديد على مستوى عمله وإدارته، وكذا تدارك الأزمات (مثل الإضرابات) وحلها بالحوار والتفاهم، حيث أن اعتماد هذا النوع من الاتصال من شأنه أن يزرع الأمان في نفس العامل من جهة، و يحتوي غضبه ويوطد علاقته بمؤسسته من جهة أخرى.

أشار موسى و فكرون (موسى و فكرون، 2020، ص 26) إلى أنّ تحليلات هاكمان والدهام أكدت هذه الفكرة على اعتبار أن "التغيير في أبعاد الوظيفة يمكن أن يؤثر في الدافعية من خلال الرقابة والضبط الذاتي حيث أن تنوع المهارات يزود العامل بالمرونة التي يحتاج إليها للتعامل مع التغييرات ومن ثم تزداد رقابة العامل على عملية التحويل أو في ممارسة الأنشطة والتصرف". إذ بات ضروريا على المؤسسة أن تضمن درجة عالية من الوضوح حول طبيعة الوظائف والمهام الموكلة على كل عضو حتى تتمكن من الاستثمار في موظفيها بالشكل الصحيح.

كما كشفت ميلر و زملائها (Miller K, 2012, p. 208) من خلال تحديد العديد من مواصفات مكان العمل التي قد تشكّل عوامل إجهاد وتسبب الإرهاق وهي: ضغط العمل و صراع وغموض الأدوار. تعتبر هذه هذه المتغيرات من العوامل التي يمكن أن يؤدي بها الإتصال في مكان العمل إلى الإرهاق.

إذ تساهم التفاعلات الاتصالية بطبيعة الحال بشكل كبير في زيادة ضغط عمل الفرد. كما يمكن أن يسهم الاتصال أيضا في الشعور بوجود تضارب وغموض في الأدوار. على سبيل المثال، يبيّن نموذج غراين (Graen) لوضع الأدوار كيف يساعد التفاعل بين المشرف والمرؤوس في تحديد التوقعات لأنه يُعرّف الفرد على الوظيفة وعلى المنظمة. إذ من المرجح أن يؤدي عدم كفاية الاتصال في هذه المرحلة الحاسمة من الانخراط في المنظمة إلى مشكلتي تضارب الأدوار وغموضها.

### - نقص في الإتصال

أفاد بعض المبحوثين الممثلين لنسبة 18.06% بوجود نقص في الإتصال داخل المؤسسة، حيث تهمين الإتصالات النازلة على باقي الأنماط الإتصالية. و عليه يرى أفراد العينة المذكورة أن أهمية الإتصال تبرز في الإتصالات الدائرية و بصورة أكبر خلال المناقشات الجماعية لمختلف القرارات. و يساعد إنفتاح المؤسسة إتصاليا على كسب رضا موظفيها حول نشاطاتها بصفة عامة؛ كما يضمن هذا الإنفتاح وصول التعليمات والمستجدات للعمال في وقتها ما يسد الطريق أمام الشائعات و يدعم الاستقرار الوظيفي. وذهب آخرون إلى اقتراح وجود آلية اتصال تتوجه بها المؤسسة إلى موظفيها بصفة خاصة تخص جميع المستجدات الخاصة بالحوافز بصفة خاصة. و ربما يتطابق هذا الطرق مع نادت به نظرية التوقعات لآدمس. حيث يرتبط تحفيز الفرد للعمل بتوقعاته حول نظام المكافآت الخاص بالأعمال المحرزة.

يمثل الإتصال لدى فئة أخرى من ذات العينة سعي المؤسسة لتلقي معلومات حول أحوال موظفيها و الظروف التي يعملون بها؛ و يكون ذلك بخلق أرضية للإصغاء للانشغالات مما يعزز الشعور بالإنتماء للمؤسسة و يحفز على الرفع من الأداء. و يعد الإصغاء لإنشغالات الموظفين آلية لإشراكهم في أهداف المؤسسة و ذلك بالإستثمار في الطاقات الكامنة لديهم في أعمال ذات قيمة مضافة للمؤسسة.

## 4-3-2 البيانات الكيفية الخاصة بتحليل مستوى حضور الموظف عبر القنوات الإتصالية الأخرى

## أ- الموقع الإلكتروني لمؤسسة بريد الجزائر

صُمم موقع بريد الجزائر من الناحية الأروغونية بطريقة تسهل على المتصفح التعرف على المؤسسة وما تقدمه من خدمات حيث إشملت واجهة المؤسسة على إيقونات لإختصار الوصول إلى الصفحة المراد تصفحها على الموقع عن طريق السحب يمينا و شمالا. إذ يمكن للمتصفح التعرف على هيكلية مؤسسة البريد و توزيع مكاتبها عبر التراب الوطني و كذا توفير أرقام و عناوين و كذا ساعات فتح و غلق المكاتب البريدية .

اقتصرت المواضيع التي تناولت المؤسسة على بعض مشاريع المؤسسة، و الشركاء الاجتماعيين و كذا المناقصات التي تجريها المؤسسة و ذلك من خلال عرض دفتر الشروط الخاص بمشاريع المناولة والمقاولين المتعامل معهم، و الوقوف على تطور الإنجاز و مدى إحترام الآجال و الشروط . كما وفرت المؤسسة عبر موقعها بعض الوثائق للتحميل تخص القوانين التي تسيير المؤسسة و بعض القرارات الهامة .

خلصنا من خلال تصفحنا لموقع المؤسسة تغييب الموظف البريدي كعنصر أساسي يفترض أن يحظى بحصة وافية من التناول و الحضور . حيث لم تقم مؤسسة بريد الجزائر بتخصيص حيزا للتعريف بأبرز الموظفين الذين مروا على المؤسسة و التعريف بهم و بأهم خصالهم قصد تقديم قدوة للموظفين الحاليين.

يشكل المكون الأسطوري في المؤسسة عاملا تحفيزيا يجمع الموظفين حول إطار قيمي موحد يدفعهم للتماهي مع المؤسسة، بحيث يجعلهم يعقدون إرتباطات بين أهدافهم الخاصة و الأهداف العامة للمؤسسة. و عليه، فمن الأهمية بمكان الإهتمام بالحضور الدائم للطاقت البشرية للمؤسسة عبر الموقع الرسمي لها، كما يجب الإعلان المستديم للأهداف المسطرة و المحققة عبر جميع المنصات الإلكترونية للمؤسسة . يقوي اهتمام المؤسسة بموظفيها عبر موقعها الرسمي و كافة المنصات الرقمية رابطا إنسانيا يعزز من إنتماء الموظفين لمؤسستهم و يشعروهم بقيمتهم و أهميتهم .

توفر المؤسسات التي تهتم بالعنصر البشري ألبوما لصور موظفيها Trombinoscope داخل المؤسسة حيث أصبح لهذا الأخير إمتدادا رقميا تماشيا مع مقتضيات العصر و ما فرضه من حضور رقمي للمؤسسات يساعد على خلق مشاعر إيجابية لدى الموظفين تجاه مؤسستهم. إنه لمن نافلة القول أن الموقع الإلكتروني للمؤسسة موجه بدرجة كبيرة للجمهور الخارجي، لكن هذا لا يعني عن إعتبار الموظف أولى الجماهير الخارجية للمؤسسة التي يتعين على المؤسسة الاستثمار فيها قصد نقل صورة حسنة عنها و كذا استقطاب أكبر شريحة من الزبائن (زبائن البنوك، المتعاملين مع شركات نقل البريد و الطرود ك (DHL, FEDEX, EMS, YALIDINE EXPRESS).

### ب- مجالات و نشریات المؤسسة

بعد قرائتنا للوسائل الاتصالية المعتمدة من طرف مؤسسة بريد الجزائر للوقوف على مدى توظيفها كقنوات اتصالية تساعد الموظف على تحسين أداءه و الرفع من دافعيته للعمل بخلق عنصر المواطنة التنظيمية و المناصرة الوظيفية لديه، و بعد تحليلنا للموقع الإلكتروني الرسمي للمؤسسة الذي لمسنا غياب تام للمواضيع التي تتناول قضايا و انشغالات عمال البريد و تلك التي تمس الجوانب الوجدانية لديهم، وجدنا أن مؤسسة بريد الجزائر بعد توقيفها إصدار مجلتها الشهرية " ساعي البريد" مزدوجة اللغة، و نشرياتها الشهرية الصادرة عن مديرية الاتصال، قد قامت بسقطة إتصالية لا تغتفر بالنظر إلى المضامين المتنوعة التي كانت تناولها تلك النشرات آنذاك.

تحظى مجلة بريد الجزائر بمعنى رمزي لدى موظفي بريد الجزائر يظهر من خلال نشرهم لصور أعدادها عبر مواقع التواصل الاجتماعي للتعبير عن حنين و مشاعر يحملها عمال البريد عن زمن كانت تمثل فيه مجلة ساعي البريد القناة التي يتعرف من خلالها عائل البريد عن نظرة الإدارة إليه و الوسيلة التي تشحنه معنويا بالنظر إلى المساحة الكبيرة التي كانت تخصص لقضايا متنوعة تخص الموظفين، كملف الأجور، المنح، قضايا التنمية و مجالات التطوير في القطاع، فضلا عن حيز خاص بتكريم بعض الموظفين كما خصصت فضاء للتعبير الحر من خلال إجراء مقابلات مع بعض قداماء القطاع أو بعض الطاقات التي أثبتت جدارتها في العمل من اجل خلق قدوة يختدى لها من طرف بقية الموظفين لتكون نموذج مثالي للموظف الكفاء .

عكس ما صرح به السيد (م1، 2021)، يبدو من وجهة نظرنا أن بريد الجزائر قد أخطأ التقدير عندما نظر للاصدار الورقي بمعيار التكلفة التي يحتاجها تحرير، طباعة، ترجمة وتوزيع المجلة .  
فمن خلال تحليلنا لمجموعة من مجلات المؤسسة وبعض النشريات الشهرية، معتمدين على أسلوب الترميز المفتوح الموجه من خلال أبعاد الدراسة ومؤشراتها فيما يخص تناول مضامينها للقضايا التي تهم الموظف في عمله والإجابة على انشغالاته الوظيفية مما يعزز من دافعيته في العمل، حيث خلصنا إلى تقيئة مضامينها إلى ما يلي:

#### - المضامين المتعلقة بالحوافز المادية

تنتهج المؤسسة سياسة مبنية على مكافأة العمال على الجهود التي يبذلونها من خلال "نظام الأجر الجديد" (محلول، سبتمبر 2013) الذي يعد من ضمن الحوافز المادية التي تقوم مؤسسة بريد الجزائر بتناولها عبر مجلاتها و نشرياتها، و تدفع الزيادة في الأجر الموظفين إلى بذل المزيد من الجهود و خلق التميز (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أبريل 2009). كما يعد دفع رواتب المترشحين في إطار التكوين على مستوى مديريات البريد من أبسط صور التحفيز المادي (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012). فضلا على ذلك، ينظم بريد الجزائر مسابقات في مناسبات و أعياد دينية ووطنية يقدم من خلالها جوائز<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012) و مكافآت منصفة تعكس مدى عرفان المؤسسة بالمرود الفردي و الجماعي (محلول ، سبتمبر 2013). كما تنظم المؤسسة نشاطات رياضية<sup>2</sup> تقدم من خلالها جوائز للفائزين في شكل مبالغ مالية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009).

#### - المضامين المتعلقة بالحوافز المعنوية (تشجيع، تكريم، ترقية)

لا يتوانى بريد الجزائر كلما سنحت له الفرصة عن تقديم عبارات الشكر و العرفان لعماله من خلال تكريمهم ضمن مبادرات تنظيمية ترمي إلى خلق روح التنافس بين الموظفين، و هي مبادرات توحى من خلالها المؤسسة على عزمها على تشجيع و مكافأة عمالها المنضبطين في عملهم (محلول، فيفري 2012).

<sup>1</sup> كرحلات مدفوعة الأجر

<sup>2</sup> من ضمنها "سباق سعاة البريد"

يشكل توفير محيط عمل أقل ضغطا وأكثر نجاعة من خلال المساواة بين الأعوان من حيث حجم المهام المؤداة من أهم المحفزات التي ينادي بها عمال البريد (حميزي، ديسمبر 2009). كما يسمح التقدير و الاعتراف بالقدرات البشرية لكل موظف بإدراك قيمته الحقيقية و كذا الشعور بأنه جزء مندمج في محيطه المهني (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2008).

و يؤدي تحقيق التفاعل بين الإطارات و معاونيهم بغية تحسين الاتصال الأفقي و العمودي داخل المؤسسة إلى تحسين الأداء الفردي الذي يشعر كل واحد بقيمته في عمله (سايح، أبريل 2009). كما أن لترقية الحوار في مؤسسة البريد مع الموظفين و الإطارات و الشريك الإجتماعي أثر إيجابي على تحسين الإتصال الداخلي للمؤسسة مما يعطي للعمال رؤية واضحة لتعبئتهم (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009).

تولي المؤسسة أهمية بالغة للجنسين حيث يؤكد السيد (محلل، مارس 2012) في هذا الصدد على دور المرأة في بناء و تطوير المؤسسة لذلك تصرح مديرية البريد على ضمان توفير محيط عمل ملائم لتشجيع العاملات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس ، 2012). فضلا عن ذلك تقوم المؤسسة من خلال عمليات التكريم<sup>1</sup> بالتأكيد على مكانة موظفيها بين أفراد بريد الجزائر و نقل خبراتهم للعمال (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري ، 2008). و يكون هذا التكريم عرفانا لهم بسنوات عطائهم المهني (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية 2013).

#### - المضامين المتعلقة بتعريف المؤسسة عن نفسها (مكاتب، مراكز، خدمات)

يوفر بريد الجزائر الخدمة العمومية البريدية الشاملة التي لا بد أن تكون في متناول جميع الأفراد مهما اختلفت مكانتهم و درجتهم الاجتماعية<sup>K</sup> لذلك فالمراهنة على تقديم الخدمات هو غاية المؤسسة (محلل ، أكتوبر، 2013).

و تعرف المؤسسة بمشاريعها عبر مجالاتها فيما يتعلق ببناء و ترميم المكاتب قصد تحسين الكثافة البريدية، (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،أفريل 2009 )، و لتخفيف الضغط على مكاتب التجمعات السكانية التي تعرف توافدت كبيرا للزبائن و كذلك الإلتزام بتقريب الإدارة من المواطن (مديرية

<sup>1</sup> للمتعاقدين بدرجة خاصة

الاتصال لبريد الجزائر، سبتمبر 2013). و عليه، عمل بريد الجزائر على تطوير بنيته التقنية قصد تسهيل استرداد المعلومات و معالجتها و تداولها بكل تفاعلية بين الأشخاص الذين تفصل بينهم المسافات من خلال خدمة البريد الإلكتروني، و هذا لحماية المعطيات و تجنب عملية الاتصال كل الالتباسات و التأويلات الخاطئة و التحاليل المغرضة (سايح، أفريل 2009) و تجسد هذا مؤخرًا في خدمة برقيتك و فيما يخص الأداء الاجتماعي للمؤسسة في إطار المسؤولية الاجتماعية و المواطنة و تكريسا لمبدأ الجوارية، يرى بريد الجزائر أنه يوفق بين الخدمة العمومية التي يلتزم كل الالتزام بتحقيقها على أرض الواقع من جهة و بين الطابع التجاري الذي يميزه و تنويع موارد دخله قصد تحسين و رفع رقم أعماله من جهة أخرى (محلول، فيفري 2012) كما تنتظر المؤسسة لنفسها على أنها تساهم في التنمية الاجتماعية والإقتصادية للبلاد من خلال توفير الخدمات المالية و الإلكترونية الكافية لتلبية احتياجات الزبائن المتزايدة و الحفاظ على نوعية و جودة الخدمات (محلول، أكتوبر، 2013)

أما فيما يخص مواقيت العمل، فقد عمدت في السابق سن مواقيت جديد على أساس نظام المناوبة في المكاتب البريدية الكبرى، بالنسبة ليوم الجمعة على عكس ما نشهده اليوم من إضراب العمال و الشكاوي من ضغوطات العمل (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009).<sup>1</sup>

#### - المضامين المتعلقة بقنوات الإتصال وتكنولوجياتها

يشكل امتلاك تكنولوجيات الإعلام و الاتصال مكسبا إضافيا إلى جانب الموارد الأخرى التي يؤدي بفضلها عمال البريد أنشطتهم حيث توفر مؤسساتهم عدة قنوات لتمكين الموظفين من الإتصال بها كدعوتهم إلى الإشتراك في المجلة الموزعة من طرف مديرية الاتصال لبريد الجزائر بغرض الإطلاع بما يجري في القطاع<sup>2</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009). إضافة إلى ذلك، نجد البريد الإلكتروني الذي يعد أداة اتصال لا بد أن تحظى بالمكانة المنوطة بها في الدوائر العملية و المهنية اليومية إذ أن دورها ليس مقتصرًا على رفع قدرات المعالجة و الانتاج و الاتصال بين الأفراد بل بين صاحب المهمة و محيطه المهني. (سايح، أفريل 2009)، و تولي مؤسسة بريد الجزائر أهمية إلى العلب الإلكترونية التي ترى باستحالة الاستغناء عنها كونها أداة اتصال داخلي، فالإتصال الإلكتروني

<sup>1</sup> طورت بريد الجزائر عبر مشاريع تطوير خدماتها "خدمة الشباك متعدد الخدمات"

<sup>2</sup> و ذلك من خلال بطاقة تعريفية موجودة في المجلة تملأ و يعاد إرسالها إلى العنوان المخصص للمديرية



مبني على نظريات تتعلق بالعمل الجماعي و تقاسم المعلومات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أفريل 2009).

#### أ- المضامين المتعلقة بالنشاطات الثقافية، الرياضية و الاجتماعية (الاتصال الداخلي المسؤول) النشاطات الرياضية

في مسعاها نحو التحسين من أداءها الإجماعي غير المالي، يشارك بريد الجزائر عبر جملة من النشاطات الاتصالية ذات البعد الاجتماعي و الثقافي و الرياضي، حيث تعرف بمختلف الهيئات التي تعهد لها هذه المهمة كجمعية البريد و المواصلات و بعض الأندية المتعددة الرياضات<sup>1</sup> و الإشادة بمختلف الرياضيين الجزائريين الذين حملوا على عاتقهم مسؤولية إدارتها (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009).

#### ب- النشاطات الإجتماعية و الثقافية

ترتكز خدمة المساعدة الإجتماعية على مهام كثيرة كإعانة عمال البريد على المستوى الوطني و الإعتناء بهم و مساندتهم أثناء الظروف الصعبة<sup>2</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس 2012) كما تقوم المؤسسة بمبادرات إجتماعية لخدمة عمالها<sup>3</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009؛ مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أكتوبر، 2009).

#### ج- المضامين المتعلقة بالمقارنة مع مؤسسات العالم

يتوجب على المؤسسة أن تقارن أفكارها و مشاريعها مع أفكار و مشاريع غيرها من المؤسسات حتى تتحلى بوجهات نظر موضوعية تعكس درايبتها و خبرتها في الميدان كالإستفادة من تجارب الدول في مواجهة الأزمات المالية (كالمؤسسات البريدية الأوروبية)، التي تجعل من بريد الجزائر حريصا لما

<sup>1</sup> فرق الجمعية الرياضية للبريد و المواصلات

<sup>2</sup> على غرار ضمان الرعاية الطبية للعمال المرضى من خلال علاجهم بالمستشفيات و التدخل لصالحهم على مستوى هياكل الخدمات الاجتماعية للحصول على قروض و منح مخصصات الوفيات لذوي الحقوق

<sup>3</sup> كافتتاح مطاعم و روضات أطفال لأبناء العمال، و القيام بحملات تحسيسية حول العنونة وذلك بتلقين الأطفال (قرية الطفولة المسعفة) كيفية كتابة العنوان بشكل صحيح دون إهمال الرمز البريدي من خلال بعثات عادية متمثلة في بطاقات التهناني، ألعاب تربية و أنشطة بيداغوجية

يجري حوله حتى يتلافى هذه الأزمات التي تعصف أثارها بالسير الحسن للمؤسسة (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جويلية/أوت 2009 ). كما يقارن بريد الجزائر تطور إستخدام الانترنت عبر دول العالم ليحدد مستوى العصرية التي حققها (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جويلية/أوت 2009 ). يساير بريد الجزائر التطورات السريعة التي يعيشها الوطن العربي في مجال تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال كما يعمل على تعزيز التعاون و التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات بين الدول العربية على كل المستويات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، أكتوبر 2013)<sup>1</sup>.

و في مجال الابتكار يعرض بريد الجزائر نماذج من تجارب بريد فرنسا فيما يخص الخدمات المبتكرة<sup>2</sup> و بعث و عصرية هياكل البريد من خلال البرامج الإستثمارية<sup>3</sup> لذلك على بريد الجزائر أن يستفيد من تجارب دول العالم فيما يخص الحلول المبتكرة التي لها عائد مالي و تطوير شراكات مع مختلف المؤسسات التي تساهم في تطوير البريد في بعض أجزاءه. و على بريد الجزائر من خلال مقارنته مع عديد دول العالم فيما يخص النشاطات ذات العائد المالي الكبير أن يطور استراتيجية اتصالية تحفز العمال على بذل قصارى جهدهم في تقديم الخدمات البريدية المتمثلة في البعثات و الطرود فضلا عن العمليات المالية الأخرى التي يقدمها بريد الجزائر في إطار تعاقدته مع بعض المؤسسات الوطنية (سونغاز ، وزارة التربية ، اتصالات الجزائر) (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، نوفمبر ، 2013)<sup>4</sup>.

#### - المضامين المتعلقة بخلق نماذج وظيفية (إنجازات موظفي المؤسسة و موظفين من خارج الوطن)

يقدم بريد الجزائر نماذج عن إنجازات بعض الموظفين و تصويرهم كنموذج للمثابرة و الانضباط و التفاني في العمل بما يخدم أهداف المؤسسة و يزيد من أرباحها، كتشجيع العنصر النسوي باعتباره مساهم في زيادة المردودية الإقتصادية للمؤسسات ورفع الناتج المحلي العالمي حسب رأي المدير العام لبريد الجزائر عبر مجلة المؤسسة (محلول، مارس 2012). كما يجري القائمون على مجلة بريد الجزائر

<sup>1</sup> يعد المنتدى العربي لحوكمة الانترنت أهم فضاءات الحوار العربي بين مختلف الشركاء من حكومات و مؤسسات و مجتمع مدني  
<sup>2</sup> على غرار خدمة ديجي شوت التي سمحت لسعاة البريد الفرنسيين من اكتساب الخبرة في مجال التأمين كي تعتمدهم فيما بعد في شركات التأمين، و هذه الخدمة عبارة عن تطبيق متطور خاص بالهواتف الذكية يسمح لسعاة البريد بأن يصبحوا خبراء معتمدين من قبل شركات التأمين من خلال إنقاطهم لمختلف الصور خلال أدائهم لدوراتهم عن طريق صور موثوقة خاصة بالسيارات التي تعرضت لحوادث الطرقات أو الخسائر التي تسببها حوادث مختلفة

<sup>3</sup> على سبيل المثال خصص البريد الروسي 250 مليون أورو لإنشاء مراكز جديدة لفرز البريد و حضيرة جديدة للسيارات فضلا عن تطبيق برامج معلوماتية تخص أحدث التكنولوجيات الدقيقة

<sup>4</sup> أرجع بريد هولندا الخسارة التي مني بها سنة 2013 إلى إنهيار أسهم شركة " تي. أن. تي اكبراس التي يمتلك فيها حصة كبيرة

حوارات مع بعض الموظفين الذين يشهد لهم بالكفاءة في مهنتهم. و تقدم مجلة المؤسسة نماذج حية عن الظروف التي يعمل في كنفها موظفو البريد وقت الأزمات مما يعزز من مفهوم المواطنة التنظيمية لدى الموظفين (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، نوفمبر 2013).

#### - المضامين المتعلقة بالأحداث و إنجازات المؤسسة و آفاقها

يقدم بريد الجزائر عبر مجلاته و نشرياته أهم المستجدات و الأحداث في قطاعه التي من شأنها خلق نوع من التوازن في المهام و الأعباء المهنية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل كخدمة الشباك المتعدد الخدمات و هذا لكون العمليات تجرى بطريقة آلية تسهل عملية المحاسبة الفردية بالإضافة إلى تقليص حجم الأخطاء و كذا تعزيز منصب العمل من الجانب الأمني (مدني، ديسمبر 2009). و تتمثل معظم الإنجازات التي يعرضها بريد الجزائر في:

- ✓ تدشين و توسعة المكاتب البريدية مما يساهم في التخفيف من حدة الضغط على المكاتب (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت؛ 2009 مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أكتوبر 2013)، كما يخفف عناء التنقل مكاتب مجاورة بالنسبة لبعض البلديات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، نوفمبر 2013)؛
- ✓ يسعى بريد الجزائر بصفته مؤسسة إقتصادية إلى رفع حجم الفوائد و بالتالي الحفاظ على موقعه بين مصاف المؤسسات الكبرى التي تدر ثروات على البلاد حفاظا على انسجامه و تطوره (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،ديسمبر، 2009)؛
- ✓ التعريف بالخدمات التي سمحت بتحسين نوعية الخدمة و تقليص ساعات الإنتظار و الإسراع في معالجة عمليات المحاسبة في وقت فوري (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009). و تسهيل مهمة عون الشباك من جهة أخرى<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جويلية/أوت 2009)؛
- ✓ الانجازات التي تندرج ضمن مساعي القضاء على كل محاولات التزوير (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009) و مكافحة تبييض الأموال (مديرية الاتصال لبريد الجزائر فيفري، 2012) من خلال برمجة و إدراج دورات تكوينية خاصة في المجال لصالح العاملين (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، سبتمبر 2013)؛

<sup>1</sup> كخدمة الشباك البريدي

- ✓ التقدم الحاصل في التجهيزات الإلكترونية<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،ديسمبر، 2009)؛
- ✓ تأكيد الالتزام بالتوفيق بين الخدمة العمومية التي يحققها على أرض الواقع كونه مؤسسة مواطنة و جوارية من جهة و بين الطابع التجاري الذي يميزه و يتطلب منه تنويع موارد دخله قصد تحسين و رفع رقم أعماله من جهة أخرى (محلول ، فيفري 2012)؛
- ✓ الإنجازات فيما يتعلق بتطوير قنوات الإتصال بينه و بين الموظفين كخدمة "برقيتك" التي تعتمد على نقل الرسائل بصفة إلكترونية من مكتب بريد إلى مكتب بريد آخر بالإضافة إلى تسليم الرسالة شخصيا للمرسل إليه (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،نوفمبر، 2013)؛
- ✓ الإنجازات الخاصة بإدخال نظام مراقبة ناجع يبلغ عن ثغرات المالية بغرض الاختلاس التي تتعرض له المؤسسة (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، جوان ، 2012)؛
- ✓ الففقات النوعية في طرق السحب و التحفيز على استعمال الطرق المتطورة كالبطاقة المغناطيسية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2008) و الذهبية حاليا مدعمة بتطبيق بريدي موب.

تقوم مؤسسة بريد الجزائر في كل سنة بنشر تقرير حول نشاط المتعاملين البريديين حيث تتناول فيه تطور السوق البريدية، النشاط العام (البريد و الطرود) (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جوبلية/أوت 2009).

#### - المضامين المتعلقة بسياسة المؤسسة في تنمية الموارد البشرية

باعتبار أن المورد البشري هو ذلك العمود الذي يقوم عليه مشروع بناء و تطوير أي مؤسسة، ترى مؤسسة بريد الجزائر أن هناك عدة عوامل تسمح بالوصول إلى توفير عمال متفحين ، محفزين ، و مجندين. تؤمن مؤسسة بريد الجزائر أن الاتصال الداخلي الفعال و المتطور و التقدير الدوري للنتائج و كذا توفير سياسة تكوين محددة وفقا لنتائج مقابلات تقييم المهارات تعد أساسيات التسيير المثالي للموارد البشرية، التكوين الذي يعتمد على محورين أساسيين، تطوير خبرة الأعوان و كذا إحترافية المهن (هوادية ، فيفري 2008)

<sup>1</sup> كاختناء آلات لصنع دفاتر الصكوك البريدية

و خصت برامج التكوين العديد من الإختصاصات كفنيات التحرير و الإتصال و كيفية تشغيل الأجهزة و غيرها من الخدمات البريدية و الإحصائية و مهارات التعامل مع الزبائن و معالجة الشكاوى (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، سبتمبر 2013). و يسمح التكوين باكتساب الثقافة و الخبرة المهنية و المضاعفة من مساهمة الموظفين في تجسيد الأهداف التي تنوي المؤسسة بلوغها (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012).

تسعى مؤسسة بريد الجزائر إلى تعزيز الموارد البشرية، من خلال إهتمامها باختيار العنصر البشري "الاطارات المسيرة" الذي تجتمع فيها معايير النوعية و المثابرة و المسؤولية و نظر تقديري و استشرافي للأمر قصد استباق حدوثها. من أجل ذلك تقوم المؤسسة بإجراء حركة تغيير لإطاراتها (مدراء الوحدات البريدية ) و وضع أنشطة الوحدات البريدية تحت المجهر بالأخص نشاط البريد، الوسائل العامة و الشؤون القانونية و مصلحة الاتصال و التفتيش و الإعلام الآلي و الخدمات المالية البريدية وذلك لضمان الرفع من مستوى مردودية المؤسسة و السير الحسن لمختلف هياكلها و دفع أقوى للنشاط البريدي (حمادي، 2009) و لتعويض النقص و العجز على مستوى الأعوان و الإطارات السامية. (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009). فالمؤسسة التي تتشد النمو والتطور غاية لها لا بد أن تكتسب كفاءات جديدة حتى تتمكن من الرد على المتطلبات و مجابهة الأخطار المتنامية التي تطبع كلا من المهن و السوق (محلول، جوان 2012).

إن الزامية تحقيق النتائج هي إحدى العناصر الأولى للعمل العقلاني الذي تحدد فيه المسؤوليات تحديدا واضحا و جليا و هذا ما يلزم سياسة التسيير و الإدارة لمؤسسة البريد (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009).

تؤكد المؤسسة إتكالها على مجهودات مواردها البشرية لبلوغ الغايات المرجوة (محلول ، فيفري 2012) لذلك فهي تسعى لبناء سياسة التكوين التي تتيح للعمال فرصة التكيف مع التغيرات الحاصلة في مجال التقنيات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، سبتمبر، 2013) و التحولات الطارئة على تقنيات ظروف العمل، من خلال برامج ثرية و متنوعة في تكوين المورد البشرية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012). كما تركز المؤسسة على تكوين المحققين **verificateurs** لاكتساب معارف جديدة و دراية أوسع بشؤون التسيير و المحاسبة زيادة على التحكم الأمثل بأساليب التحقيق (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، جوان، 2012) مما يمكنهم من ترقية مكانتهم الإجتماعية و كذا بلوغ مختلف مستويات

التحصيل الثقافي و المهني، ما يسمح للموظفين بالمساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،سبتمبر، 2013). و إن دل هذا على شيء فإنما يدل على وعي المؤسسة بأبعاد الأداء التنظيمي. كما تهتم المؤسسة فضلا على ذلك بالأمن الداخلي لنظامها و عمالها و لذلك تقوم بدورات تكوينية لمندوبي الأمن الداخلي (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009؛ مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر 2009).

شهد بريد الجزائر إعادة هيكلة و تحولات كبيرة، أرقام أعمال تعلو تارة و تنخفض تارة أخرى، كما يواجه جملة من الأخطار التي تهدد صحته و أمنه خاصة على الصعيد المالي. و من أجل التحكم في كل هذا، حري على بريد الجزائر أن يعزز من أساليب الرقابة و الأمن التي يعتمدها و التي من شأنها أن تضمن له تأمين أمواله و مصالحه (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان 2012) حيث ساعد التنصيب المكثف لكاميرات المراقبة على مستوى المكاتب من مراقبة كافة العمليات التي تجري على مستوى المكتب من طرف المديرية الولائية و المركزية و هذا قصد معرفة ما يجري داخل المكتب قصد استباق الأحداث قبل تفاقمها. كما سمح نظام IBP من مراقبة وتيرة الإنجاز للوقوف على حالات التقاعس واللينضباط التي تضر بأرباح المؤسسة. و حسب مديرية الإتصال لبريد الجزائر عبر نشرتها الشهرية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان 2012) فإن بريد الجزائر يسعى لارضاء احتياجات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية ببرمج تكوين مهني مؤهل في مجال التدقيق و المراقبة الدولية<sup>1</sup>.

#### - المضامين المتعلقة بحضور المؤسسة على المستوى العالمي و الوطني

تشارك المؤسسة في مختلف التظاهرات العالمية و الوطنية من ملتقيات<sup>2</sup>، مؤتمرات، مهرجانات<sup>3</sup>، ندوات، صالونات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009). حيث تعكس هذه المشاركات إرادة و عزم المؤسسة على البحث عن شركاء وراء الحدود و مد الجسور إليهم من أجل بعث إحدى أهم الخدمات الاستراتيجية و هي خدمة البريد ( محلول ، نوفمبر ، 2013).

<sup>1</sup> يختتم بتسليم الناجحين شهادة مهنية من المعهد الفرنسي للتدقيق و المراقبة.

<sup>2</sup> منها الملتقيات الموجهة لتكوين مجموعة من العمال و هذا على المستوى العملي و التقني.

<sup>3</sup> كاحتضان "المهرجان الثقافي الإفريقي الثاني" بهدف توطيد البعد الإفريقي الذي تتميز به الثقافة الوطنية و احتكاكها بالثقافات الأخرى المنتشرة عبر القارة.

يهدف حضور بريد الجزائر في مختلف المحافل الدولية إلى إكتساب الخبرة لتطوير آليات الرقابة و الحماية في قطاعه. فقد تم رسم إطار التعاون الدولي من خلال إقتراح إستراتيجيات و حلول من شأنها تعزيز الأمن و الثقة داخل مجتمع المعلومات للحفاظ على أمن الأطفال في العالم الافتراضي كما هو الحال في العالم الحقيقي و هو ما دعى إليه برنامج الأمن السيبراني العالمي، الذي تمت المصادقة عليه من قبل الإتحاد الدولي للمواصلات السلكية و اللاسلكية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009). و عليه، بإمكان الإتحاد البريدي العالمي أن يكون وسيلة ناجعة في تنمية التجارة الإلكترونية و من ثم الخدمات البريدية. كما أنه بإمكانه تقديم الحلول لرفع التحدي في مجالها و تخطى الحدود الجغرافية حسب تصريح بول دونوي الاختصاصي في مجال الخدمات البريدية الإلكترونية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009).

و في مسعاها نحو تحقيق أدائها التنظيمي على المستوى البيئي، تعرض مؤسسة بريد الجزائر نماذج للندوات المنظمة من طرف هيئة الأمم المتحدة حول التغيرات المناخية لتأكد مؤسسة بريد الجزائر إلتزامها على العمل من أجل الحد من إصدارات الغاز المضرة<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009).

يسلط بريد الجزائر الضوء على المساعي التي يقوم بها الإتحاد البريدي العالمي لتطوير هذا القطاع عبر ربوع العالم<sup>2</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس 2012). حيث أسس الإتحاد البريدي العالمي صندوق تحسين نوعية الخدمة الذي تأسس هدف إلى تمويل المشاريع الرامية إلى النهوض بخدمات البريد (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري، 2008).

أما فيما يخص إطار التبادل الثقافي بين الدول العربية، يشارك بريد الجزائر في عديد الصالونات<sup>3</sup> التي تعرّف من خلالها مؤسسة بريد الجزائر بخدماتها و تاريخها عبر سلسلة التطور التي عرفتها في

<sup>1</sup> و هو ما جاء به خطاب ادوارد دايمان المدير العام للإتحاد البريدي العالمي تحت عنوان "كوبنهاغن تحت الأضواء" على هامش ندوة التغيرات المناخية بكوبنهاغن.

<sup>2</sup> نذكر على سبيل المثال لا الحصر الدعم التقني للبريد الفلسطيني من طرف الإتحاد البريدي العالمي بغية مساعدته على مسيرة التطور و العصرية و تحسين معالجة البريد و تكوين موظفيه. و تندرج جهود الإتحاد البريدي العالمي في هذا المجال في إطار نصوص لائحة مؤتمر بكين رقم 1999/115 C و التي تقر بحق فلسطين في إجراء تبادلات بريدية مع البلدان الأعضاء.

<sup>3</sup> تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر من خلال تثبيت نهائيات دفع إلكتروني و الذي تناوله الصالون الدولي للمستقبل التكنولوجي (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان، 2012)

عديد الميادين<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،سبتمبر، 2013)، كالتعريف بمختلف الطوابع الجزائرية التي تعكس تاريخ الجزائر خلال حقبة الإستعمار من خلال المشاركة في المنتديات<sup>2</sup> ( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أكتوبر ، 2013).

و يعمل بريد الجزائر في إطار مشاركته في الندوات على المستوى العربي إلى التطرق لخدمة البريد و إبرام عقود التعاون بين الدول الأعضاء و التنسيق بين الدول العربية في مجال تطوير التكنولوجيات الحديثة من أجل عصرنه و تحديث خدمة البريد بما يتوافق مع تطلعات المواطن العربي ( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان2012).

أما على المستوى الدولي، يشارك بريد الجزائر في إطار تفعيل التعاون و الشراكة في الدورات الإستثنائية للإستثمار البريدي التي يعقدها الإتحاد البريدي العالمي من أجل الوقوف على سبل خلق شراكات بين القطاع العام و الخاص مما يسهل التعاون و نقل أحدث التكنولوجيات بين الدول الأعضاء و كذا تطوير مجال الإبتكار في قطاع البريد و خدماته الإلكترونية( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، نوفمبر2013).

أما على المستوى الوطني فيتم عقد لقاءات تضم إدارات المؤسسة بهدف العرض المفصل لجميع النفاص التي تعيق السير الحسن للأنشطة البريدية و أيضا لتسطير خطة طريق لضمان إستقرار المؤسسة و قوتها (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،ديسمبر، 2009). كما يكون لبريد الجزائر في إطار نشاطاته الإجتماعية حضور عبر جميع وحداته البريدية<sup>3</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس2012). و بغرض تطوير الموارد البشرية في مجال المراقبة الداخلية و التدقيق عقدت اتفاقية بين مؤسسة البريد و المعهد الفرنسي للتدقيق و المراقبة. ( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان ، 2012).

علاوة على ذلك، ينظم بريد الجزائر ملتقيات و صالونات<sup>4</sup> للتعريف بالخدمات الجديدة للمؤسسة على مستوى كامل التراب الوطني أين يشارك جميع المسؤولين عبر جميع المستويات الهرمية و كذا الأطراف

<sup>1</sup> الصالون العربي للطوابع البريدية في طبعة الثالثة الذي نظم بالمدينة المنورة قصد إثراء ثقافة و تراث و تاريخ الجزائر من خلال موسوعة تاريخية عرضت فيها سلسلة من الطوابع البريدية، و كذا ندوة مجلس الوزراء العرب لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال

<sup>2</sup> تنظيم معرض الجزائر - لوكسمبورغ للطوابعية الذي عرض فيه هواة الطوابعية طوابع ترمز و تعبر على ثقافة و تاريخ كل بلد

<sup>3</sup> كمثال: إحتفاء بريد الجزائر باليوم العالمي للمرأة

<sup>4</sup> على غرار صالون السّير المهنية "جانسانت"، "ماد إت" بهدف جعل الحركة في المجال المهني أمرا سهلا خالي من التعقيدات. صالون (سيكوم) لضمه منتجي و مسوقي التجهيزات و الأدوات المعمول بها في مجال الإعلام الآلي( مديرية الاتصال لبريد الجزائر،

أفريل 2009)



المعنية من شركاء اجتماعيين و اقتصاديين<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جويلية/أوت 2009 ) و كذلك للعمل على إبراز و إظهار كل ماجاءت به التكنولوجيا ، إلى المؤسسات (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ،جويلية/أوت 2009 ).

وتستفيد المؤسسة من هذه المشاركات من جمع مجموعة من السير المهنية التي قد يوظف أصحابها مستقبلا، ويندرج هذا ضمن مساعي بريد الجزائر لاستقطاب المؤهلات المهنية لسد احتياجاتها في مجال الموارد البشرية. وخلق فرصة لعرض المؤسسة لخدماتها وأنشطتها البريدية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، جويلية/أوت 2009) كما يتم احتضان ايام دراسية لنقاش خدمة أو نظام من أنظمة المؤسسة في إطار هيكلية جديدة (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، أفريل 2009).

#### - المضامين المتعلقة بالحضور الميداني للمسؤولين

تقوم مؤسسة بريد الجزائر بعرض المعلومات الخاصة بالزيارات التي يقوم بها المسؤولين (وزراء مدراء..) على أرضية الميدان للتعرف و الإطلاع على سير الخدمات التي يقدمها البريد خاصة الجديدة منها (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، ديسمبر، 2009) وكذا التقرب من المواطنين لطرح انشغالاتهم و آرائهم (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، سبتمبر، 2013) من أجل تمكينهم من الإستفادة من خدمات ذات نوعية. كما تنظم أيضا زيارات تفقدية لمكاتب البريد ذات الطابع العمراني المتميز (مديرية الاتصال لبريد الجزائر ، أفريل 2009) وهذا ما يعكس إهتمام المؤسسة بالأبعاد الرمزية و الأسطورية المرتبطة بها. و يشارك مسؤولي القطاع و ممثلي النقابة عمال مؤسسة البريد في الأعياد و المناسبات الدينية و الوطنية وغيرها.

#### - المضامين المتعلقة بالمعلومات الوظيفية (قوانين، إتفاقيات)

يقدم بريد الجزائر عبر مجلاته و نشرياته معلومات تتعلق بالقوانين التي تحكم نشاطه و الإتفاقيات و عقود الشراكة التي يبرمها مع شركائه الاجتماعيين و الإقتصاديين في إطار التعاون كما يعمل على توثيقها و هذا قصد التأقلم مع محيطه بطريقة جيدة. و توفر المؤسسة في إطار الإتصال الداخلي حول

<sup>1</sup> و من بين الخدمات خدمة تسديد فواتير سونغاز على مستوى مكاتب البريد

المسؤولية الاجتماعية معلومات توعوية لموظفيها تخص أمنهم و سلامتهم<sup>1</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية/أوت 2009)

و يتعرف موظف البريد من خلال المجالات و النشريات على الأهداف الموكلة إلى بريد الجزائر تحقيقها لتطوير أنشطتها من خلال عقود النجاعة التي تبرمها المؤسسة مع الدولة (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر 2009). كما يتعرف على الاتفاقيات المرتبطة بتحسين وضعيته المادية<sup>2</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أبريل 2009)

يقدم بريد الجزائر لموظفيه معلومات وظيفية تمكنهم من التعرف على المخاطر التي قد تنطوي عليها مهامهم و القواعد المعيارية في إجراءات العمل، سواء التي يحددها قانون البريد الصادر في الجريدة الرسمية و قواعد النظام الداخلي أو القوانين الدولية<sup>3</sup> التي تحكم النشاط البريدي. فضلا عن اتفاقيات<sup>4</sup> الشراكة مع بلدان أخرى من أجل بلوغ الأهداف المسطرة و تنمية و تطوير وسائل الإتصال في مجال البريد بهدف مواجهة المنافسات الكبيرة الناتجة عن ولوج أكبر المؤسسات الأجنبية (محلول، نوفمبر، 2013) فضلا عن إتفاقيات الشراكة مع مؤسسات من داخل الوطن<sup>5</sup>.

تسمح المعلومات الواردة في منشورات المؤسسة للموظفين خاصة حديثي الإدماج منهم بالتعرف على عروض المؤسسة و خدماتها و كشف آخر مستجدات قطاع الاتصال (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان 2012). أما بالنسبة لقدماء الموظفين فإن نشرات المؤسسة تزودهم بمعلومات تخص

<sup>1</sup> قصد الوقاية من المخاطر المهنية يعقد بريد الجزائر اتفاقية للعمل المشترك بين مديريته العامة والمديرية العامة للمعهد الوطني للوقاية من المخاطر المهنية والذي تتمثل مهامه في القيام بوضع دراسة موجهة إلى إحصاء و تقسيم و تصنيف و تقييم الأخطار المهنية التي من شأنها إصابة عمال قطاع البريد، أما مهام فريق العمل التابع للمعهد و المكون من أطباء سلك العمل و المختصين في النظافة و الأمن، فهي مقسمة إلى ثلاث مراحل: التشخيص الأولي ثم تقييم المخاطر و أخيرا وضع التقرير النهائي.

<sup>2</sup> الإتفاقية الفرعية لتحديد نسبة رفع أجور الموظفين

<sup>3</sup> كقانون بريد الرسائل الصادر عن الإتحاد البريدي العالمي إدراج مجموعة من المواد و السلع المتعرضة للقرصنة و التقليد و تصنيفها في إطار قائمة البعثات المحظور توزيعها عبر البريد ( تقليد الطابع البريدية ) (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أبريل 2009)

<sup>4</sup> توقيع عدة اتفاقيات بين الجزائر و تونس لتقوية علاقات العمل المشترك بين البلدين في مجال البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال

<sup>5</sup> سبق و أن قام بريد الجزائر بعقد شراكة مع الشركة الجزائرية للتأمينات سنة "2008"، بهدف تأمين ممتلكات المؤسسة العقارية المنقولة باستثناء حظيرة السيارات ( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2008)

تطورهم الوظيفي و علاقات العمل مع الجهة المستخدمة و كذا مضامين الإتفاقيات الجماعية الخاصة بتنظيم العمل<sup>1</sup> ( مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2008).

#### - المضامين المتعلقة بالتعريف بالطاقات البشرية و كفاءاتها ( مواهب، إبتكار، إبداع)

علاوة على كفاءة عمال بريد الجزائر في مناصب عملهم، أبرزت المؤسسة من خلال منشوراتها الطاقات البشرية المتميزة و المبدعة في هوايات و ميولات أخرى<sup>2</sup> التي تطورت خلال نشاطها بالمؤسسة سرد تاريخ إنضمام بعض الفئات إلى المؤسسة في إطار إستقطاب المؤسسة للطاقات الشابة فضلا عن إبراز المؤسسة للإنجازات التي يحققونها على مختلف الأصعدة<sup>3</sup> (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جوان 2012). و تستغل المؤسسة هذ الدعيمة الإتصالية للإشادة بمجهودات موظفيها و الإشادة بهم بهدف خلق نماذج وظيفية و صورة نمطية عن عامل البريد المتميز حتى يتم تناقلها بين مختلف الموظفين (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، مارس 2012).

#### - المضامين المتعلقة بالنشاط النقابي للمؤسسة

افتقر تناول منشورات المؤسسة للمضامين المتعلقة بتمثيل العمال عن طريق نقابة مستقلة و شريك إجتماعي يتوسط بين الموظفين و الجهة المستخدمة لنقل انشغالاتهم و الظروف التي يعملون بها حيث تناولت المنشورات مرة واحدة من خلال جميع المنشورات المتصفح لموضوع تأسيس النقابة الخاصة بمؤسسة بريد الجزائر بتاريخ 19 ديسمبر 2011 و التي صورتها إدارة المؤسسة على أنها مكسب لعمال البريد (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012).

#### - المضامين المتعلقة بالمكون الأسطوري للمؤسسة

تعتبر التحولات الكبرى و أهم المحطات التاريخية التي تشهدها المؤسسة، و الأشخاص الذين تركوا تاريخا حافلا خلال مسيرة عملهم بالمؤسسة من أهم ملامح الجانب الأسطوري لكل ثقافة تنظيمية. و

<sup>1</sup> كالمعلومات الخاصة بتنظيم الإحالة على التقاعد و تعويضات نهاية الحياة المهنية.

<sup>2</sup> كهواية الكتابة لدى مراجع الحسابات أو مهارة لعب كرة القدم للذين التحقوا بالجمعية ثم منها إنضموا إلى قطاع البريد

<sup>3</sup> كنجاح مدققين verificateurs من عمال بريد الجزائر في امتحان تكويني في الخارج و التألق بأحسن معدل على المستوى الوطني، و تحصلهما على شهادة من معهد تكوين فرنسي

يشكل هذا المكون العامل سجل المؤسسة الحامل للمعاني و القيم و الرموز التي كانت وليدت تاريخ شارك في صنع جميع الفاعلين داخل التنظيم لتتناقله جميع الأجيال المارة على المؤسسة لتجعل منه مرجعا يعكس فلسفة و رؤية المؤسسة المتأصلة في التاريخ.

تفتخر مؤسسة بريد الجزائر عبر منشوراتها بعرض التطورات التي طرأت على وسائلها و خدماتها على مر التاريخ<sup>1</sup> إضافة إلى النشاطات التي رسختها المؤسسة كتقاليد تحييها عبر جملة من النشاطات خلال مناسبات مختلفة<sup>2</sup> كما يبرز بريد الجزائر الجوانب الرمزية و التعبيرية ذات البعد الدلالي و السمنطقي المتضمن في خدماتها و نشاطاتها<sup>3</sup>

و يشارك بريد الجزائر في عديد النشاطات الثقافية التي تنظم لإحياء المكونات الأسطورية للمؤسسة كتخليد الطوابع البريدية ضمن فكرة التبادل الثقافي بين الدول العربية (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، سبتمبر 2013).

مما سبق، نرى أنّ المجالات و نشرات المؤسسة تعد طرقا جيدة لتحفيز جميع الموظفين أو حتى بعضهم ممن ينتمون إلى نفس القسم أو المصلحة. فعند تحقيق المؤسسة هدفا ما، أو عند إطلاقها لمشروع مبتكر، من المهم جدًا إبلاغه إلى جميع الموظفين. يساعد إعلام الموظفين معرفة ما يجري في مؤسستهم، كما يلهمهم و يبعث فيهم الفخر أيضا. كما تساهم مجلة المؤسسة في خلق شعور قار بالانتماء. كما يعد جمع جميع الموظفين معًا جزءًا من مهامها وهو طريقة جيدة للوصول إليهم نظرا لسهولة تفحصها و عدم ارتباطها بالزمن و المكان. و عليه فمن المؤسف أن تتوقف المؤسسة عن إصدار هذه النشرات بحجة التكاليف (م1، 2022) لاسيما و نحن في عصر الرقمنة أين يمكن التنوع بين أشكال مختلفة للقنوات الإتصال من خلال الوسائط المتعددة التي تتيحها شبكة الأنترنت.

<sup>1</sup> كتقديم عرض تاريخي للطوابع البريدية التي تعود للعهد الاستعماري إضافة إلى الأدوات التقليدية المستعملة سابقا كدافعة ساعي البريد، محفظة التوزيع، شبك الربط، مصابيح الإحصار، مصابيح البنزين. (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، جويلية 2013)

<sup>2</sup> أصبح تنظيم الدور التصفوي لمسيرة ساعة البريد تقليدا من تقاليد المؤسسة و يتزامن تنظيمه مع يوم عيد العمال (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، ديسمبر، 2009).

<sup>3</sup> كإصدار البريد الفرنسي طابع بريدي تخليدا لمسجد باريس الكبير تكريما للمسلمين و الجزائريين خاصة لمحاربتهم جانب فرنسا. (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، فيفري 2012). و تشير مؤسسة بريد الجزائر على لسان منظمة العفو الدولية أمنيستي أنترناشيونال إلى إمكانية توظيف الطابع البريدي للإحتجاج و الدفاع عن حقوق الإنسان و حرية التعبير (مديرية الاتصال لبريد الجزائر، أبريل 2009)

خلصنا من خلال تحليلنا لمضامين مجلات و نشریات بريد الجزائر إلى وجود ثراء معلوماتي تتضمنه هاته الوسيلة الورقية مقارنة بنظيرتها المتمثلة في موقع المؤسسة. من بين المزايا التيبوغرافية التي ميزت هذه الوسيلة هو:

- طريقة عرض مواضيعها من الناحية البصرية الجمالية. بحيث كانت تراعي النواحي السيميولوجية المتعلقة بالألوان و التموقع الأيقوني للعناوين و المضامين .

- تميزت بإصدارها المنتظم من ناحية التاريخ والمواضيع، بحيث لم يتم تغييب الموظف إطلاقاً عن مضامينها؛

- كان الإخراج ذو نوعية جيدة وجذابة، بحيث جانب المكون الجمالي للمجلة العناصر والمضامين الدالة على هوية المؤسسة ومكوناتها الرمزية و الأسطورية التي لها تأثير على خلق أو تعزيز رابط وجداني بين الموظف و مؤسسته.

- على عكس وسائل التواصل الاجتماعي من جهة، وتماثلاً مع الموقع الرسمي للمؤسسة من جهة أخرى، يعاب على مجلة ونشريات بريد الجزائر ضعف عنصر التفاعلية (رجع الصدى)، إلا أن الإدارة الوصية لم تتوانى عن خلق جسور تسمح بتواصل جمهورها معها لنقل إنشغالاتهم و مقترحاتهم عبر البريد التقليدي.

- تم تغييب كلي للمضامين المتعلقة بالهيئات التمثيلية للعمال، و نرجح بقصدية هذا الخيار بالنظر إلى أن مصدر الرسالة هنا هو رب العمل. لكن لهذا الخيار أبعاد عديدة تعكس التخبطات العديدة التي تواجهها المؤسسة فيما يخص الإستجابة لمطالب العمال. فالتهرب من هكذا مواضيع إنما يعكس ضعف حجية المؤسسة أمام تلك المطالب و عدم جاهزيتها لتلبيتها بشكل جدي.

### ج- مواقع التواصل الإجتماعي (الفايسبوك)

من خلال إستطلاع رأي أجريناه عبر أربع و سبعون ( 74 ) مجموعة بريد على الفايسبوك فيما يخص أهم الوسائل التي تزود الموظف بمعلومات تجيب على إنشغالاته الوظيفية، خالصنا إلى النتائج التالية التي تعتبر نتائج يمكن الإنطلاق منها في بحث لاحق قصد منحها مصداقية أكبر تسمح بتعميمها:

الجدول (31): إستطلاع حول الوسائل الإتصالية من حيث قيمة المعلومات من وجهة نظر موظفي بريد الجزائر

| عدد النقرات | الوسيلة  |            |
|-------------|--|------------|
| 268         | زملاء العمل من إطارات المؤسسة من عدة ولايات            |            |
| 98          | الصفحة الرسمية لمؤسسة بريد الجزائر على الفايسبوك       |            |
| 107         | الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر                        |            |
| 282         | مجموعات و صفحات عمال البريد عبر الفايسبوك              |            |
| 3           | اليوتوب  | قنوات أخرى |
| 1           | Likedind   |            |
| 1           | Rewi   |            |
| 1           | القنوات الرسمية كالتعليمات المكتوبة والمذكرات المصلحية |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على نتائج الإستطلاع

من خلال النتائج المبينة أعلاه، تبين أن مجموعات وصفحات الفايسبوك قد حظيت بأكثر عدد نقرات (282) بوصفها أداة إتصالية تمكن الموظف من الحصول على معلومات تجيب على إشغالاته الوظيفية، ويرجع هذا إلى ميزة الأنوية والتفاعلية التي يحظى بها الفايسبوك مقارنة بالوسائل الأخرى وكذلك لإمكانية حضور جميع أصناف الموظفين عبر المجموعات و الصفحات لإثراء النقاش حول عديد قضايا البريد. يلي مجموعات الفايسبوك، التواصل مع زملاء العمل من عدة ولايات حيث مثلت 268 نقرة، و يرجع تفسيرنا لهذه القيمة إلى توفر عمال البريد على خط هاتفي مهني فضلا على منصة برقيتك مما يتيح التواصل الشامل و اللامحدود بين عمال البريد من مختلف الولايات.

ما يلاحظ على إجابات المبحوثين أن أغلبهم لا يعتبر الوسائل التي توفر لهم معلومات شاملة عن العمليات التي قاموا بها قصد الوقوف على الإختلالات كوسائل إتصالية، والتي أهمها وسيلة REWI التي تعد بمثابة شبكة داخلية بمثابة بروتوكول نقل وتخزين الملفات يتمتع بصلاحيات الولوج لها قابض البريد (يحوي مختلف الولايات) تسمح بنقل الملفات، ومضاف لها ارقام هاتف لجميع القباض كوسيلة تواصل مرجعية. تتوفر هذه الوسيلة على ملفات مختلفة معظمها بصيغة PDF حول طرق الاتصال بين المديرية ومختلف المكاتب، إرسال التحديثات، و تكوين العمال وتقديم مرجع حول كيفية تنفيذ الخدمات

سواء القديمة و التي استحدثت<sup>1</sup>. كما تتوفر على ارقام للتواصل قصد التزود بالمعلومات وتصحيح الأخطاء وإزالة اللبس والابهام عن كثير من العمليات (م10، 2022). لذلك فإن التكرارات المنخفضة في بعض الأحيان لا تدل على القيمة الحقيقية للوسيلة بقدر ما تدل على جهل الموظفين بأهم الأدوات و الأولويات الوظيفية التي لها إرتباط وثيق بمستوى دافعتهم و رضاهم عن العمل.

دفعتنا هذه النتائج إلى تحليل مناشير الفايسبوك عبر فترة زمنية حددتها وحدة الدلالة و الوصف. وتجسدت المناشير التي خضت للتحليل على مدار سنتين في شكل فئات قسمت حسب معيار الحضور و الغياب دون الاهتمام بالتكرار بصورة كبير لأن موضوع دراستنا لا ينصب على تحليل المضامين في من حيث درجة الهيمنة بقدر ما يهتم بطبيعة المواضيع المنشورة و المعبرة على متغيرات التحفيز و الأداء. و الجدول التالي يعرض المضامين الحاضرة عبر مجموعات الفايسبوك الخاصة بعمال بريد الجزائر.

الجدول (32): مضامين المنشورات عبر مجموعات الفايسبوك الخاصة بعمال بريد الجزائر

| عدد المناشير | الفئة                                  |
|--------------|--|
| 58           | فئة الحضور عبر وسائل التواصل الاجتماعي |
| 56           | فئة الحوافز الأساسية                   |
| 14           | فئة المقارنة مع ممارسات مؤسسات أخرى    |
| 5            | فئة المناصرة الوظيفية                  |
| 30           | فئة ضغوط و مشاكل العمل                 |
| 18           | فئة قنوات الإتصال                      |
| 72           | فئة نظرة الموظفين للمسؤولين و الزملاء  |

المصدر: من إعداد الباحث

<sup>1</sup> كمثال خدمة تحويل بين الحسابات البريدية Mode opératoire، إطلاع القابض على اثار العمليات السابقة للحساب الخاص بالمؤسسة، فمثلا كل سحب يتم تايده على مستوى النظام البريدي المركزي لايد و أن يسجل ويسمح للقابض الإطلاع عليه لتأكيد التنفيذ او للقيام بتصحيح الأخطاء. يرى م3 (2021) أن هدف هذه الوسيلة هو الكشف عن كافة العمليات المنجزة على الحساب البريدي الجاري الخاص بالقابض. هذا الكشف خاص بالقابض وتكون فيه العمليات مفصلة من نوع ومبلغ و توقيت هذه العمليات و دائما يتفحصه القابض ليحدد من خلاله الأخطاء.

رغم تقديرنا بعدم أهمية الإعتبارات الكمية إلا أنه في بعض الأحيان يكون لها مدلول خاصة في تمثلها كمؤشر يطابق الإقتراضات التي إنطلق منها البحث و ملاحظة الظاهرة في حيزها الطبيعي و الإقتراضي. تشير بيانات الجدول إلى حضور قوي للمناشير التي تتضمن إتجاهات موظفي بريد الجزائر من مسؤوليهم و زملائهم، و التي أتت جلها في شكل مقارنات حول حجم العمل و الضغوط التي يعيشها منها فئة عمال التنفيذ مقارنة بالعمال الآخرين من الأصناف الوظيفية الأخرى (عمال تحكم و إطارات المؤسسة). كما هيمنت المناشير المتضمنة للضغوط و الحوافز التي تشكل أهم مطالب عمال البريد. و مثلت فئة الحضور عبر وسائل التواصل الاجتماعي مبادرات عمال البريد التي تأتي ضمن مساعي تكريس أخلاقيات المهنة و تعزيز الضمير المهني من خلال خلق منصات لتقريب المواطن من الإدارة و تعزيز مفهوم الجوارية للمؤسسة التي لا معنى لها دون إنخراط طوعي للموظف في العملية. نأتي الآن لاستعراض الفئات التي خلصنا إليها من عملية التفحص قصد تحليلها أول بأول و هي كالتالي:

#### - فئة الحضور عبر وسائل التواصل الاجتماعي

يشارك عمال بريد الجزائر عبر الفيسبوك مناشيرهم و يستقاسمها مع زملائهم من أجل تبادل المعلومات الخاصة بمسائل قطاع البريد و الانتشغالات الوظيفية للعمال، حيث يأخذ الموظفون بزمام المبادرة لمشاركة زملائهم بعض المعلومات مثل:

- ✓ تقديم حلول لبعض المشاكل التي تواجههم كحل مشاكل الصكوك البريدية ؛
- ✓ نشر المعلومات حول التطورات و المستجرات في قطاع البريد؛
- ✓ نشر معلومات وظيفية تخفف الضغط على العمال بمعرفتهم للإجراءات الجديدة للعمل؛
- ✓ تحويل بريد الجزائر إلى بنك من خلال إطلاق التشغيل البيني بين المنصة النقدية لبريد الجزائر و البنوك في مجال الدفع بالانترنت؛
- ✓ تقديم معلومات خاصة بالصلاحيات و الأدوار؛
- ✓ نقل ما يعيشه العمال من ضغوط العمل و تعسف المسؤولين و أساليب تسيير تسلطية لا تشجع تعزيز المسؤولية الذاتية؛
- ✓ رفع المطالب إلى المسؤولين تتعلق بتكريس مبدأ العدالة بين العمال على إختلاف أصنافهم؛



- ✓ توعية الزبائن لحماية و تأمين أموالهم؛
- ✓ نشر معلومات تخص تظمين الزبائن على ضمان الحد الأدنى للخدمة البريدية الشاملة؛
- ✓ نقل المشاعر التي يعيشها عمال البريد و المتولدة من بيئة عملهم و ممارسات مسؤوليهم؛
- ✓ التعريف بالخدمات البريدية العصرية؛
- ✓ عرض نشاطات الوزراء و الزيارات الميدانية التي يقومون بها و توضيح الجدوى منها فيما يخدم مساعي بريد الجزائر نحو تحقيق الابتكار و ترشيد نفقاتها و مواردها و تطوير شبكات الاتصال من خلال تجديد التجهيزات التقنية التي تمكن من رفع تدفق الانترنت و مد شبكات الألياف البصرية على مختلف مناطق الوطن؛
- ✓ التشجيع على التكوين و تجديد المعارف من أجل خدمات بريدية متقدمة و مزدهرة؛
- ✓ إقامة حفلات تكريمية للعمال إشادة بمجهوداتهم؛
- ✓ توعية الموظفين لزملائهم فيما يخص الالتزام بالقوانين و النظام الداخلي للمؤسسة وكيفية التعامل؛ مع الزبائن، فضلا على التعريف بأهم القوانين فيما يخص التطوير الوظيفي؛
- ✓ توجيه التهاني و الشكر من طرف الموظفين خلال الأيام و التظاهرات الوطنية و العالمية؛
- ✓ إعلام الموظفين بالتعيينات في المناصب السامية للمسؤولين الساميين؛
- ✓ حث الموظفين زملائهم على الإبتعاد عن الشائعات و الفتن التي تدور في مواقع التواصل الإجتماعي و التي ليست لها علاقة بمؤسسة البريد و إنما غرضها التضليل و التغليب؛
- ✓ مطالبة الموظفين بتحقيق العدالة و المحافظة على الحيادية السلمية المقدره للمردودية الفردية و الجماعية مع توضيح طريقة احتسابها؛
- ✓ طمئنة الزبائن من قبل مسؤولين و تقديم شرح بخصوص بعض خدمات البريد و تقديم مبررات عن تعطلها أو تأخرها، و الرد على بعض الشائعات الواردة على مواقع التواصل؛
- ✓ الاعلان عن دورات تكوينية فيما يتعلق بتنميين المورد البشري من قبل الوزارة عبر مواقع التواصل الاجتماعي؛
- ✓ دعوة عمال البريد إلى الاتحاد و التماسق و التحاور من أجل المطالبة بالحقوق، و توحيد المصالح و عدم الميول إلى المصالح الشخصية من طرف موظف على حساب الآخر؛
- ✓ إبلاغ الزبائن بتسليم رسائلهم عبر صفحات التواصل الاجتماعي من قبل البريد؛
- ✓ تقديم إقتراحات من موظفين في قطاع البريد للإدارة حول خدمة ما قصد تحسينها و تسهيلها؛

✓ توعية الموظفين بالقوانين التي تحكم وظيفتهم فيما يتعلق بحقوقهم و كيفية المطالبة بها دون إخلال بالوظيفة.

#### - فئة الحوافز الأساسية

يستغل عمال البريد منصة الفيسبوك كمنبر للتنفيس عن إنشغالاتهم و مطالبهم الأساسية قصد إيصال صوتهم إلى الجهات المعنية، حيث يلجأ العمال إلى هذه المنصة من أجل تقاسم الظروف التي يعملون بها و مستوى الإنفتاح الإتصالي مع زملائهم من نفس الولاية أو من ولايات أخرى، و تمثلت أهم الحوافز الأساسية التي ينشرها عمال البريد عبر الفيسبوك في:

✓ تخفيف ضغوط العمل و رفع حجم العمالة في المكاتب خاصة كون مهام قطاع البريد تسيرها لغة الأرقام و التي تتطلب تركيز و مجهود مضاعف. و يعبر العمال عن مواقفهم الخاصة من الأداء الإتصالي لإدارتهم من خلال مناشير يغلب عليها طابع التهكم، السخرية و الدعابة؛

✓ يعد وضوح الأدوار و الصلاحيات من أهم الإنشغالات التي مست فئات عمال البريد الذين تم تعيينهم في وظائف غير تلك التي عينوا فيها؛

✓ مطالب خاصة بإعادة النظر في سلم احتساب الترقية العمودية و الأفقية و المنحة الجزافية AFS. كما يرى عمال البريد أن أرباح الشركة المرتفعة يمكنها من رفع هذه الضغوط التي يتعرض لها العامل؛

✓ اقتراح حلول ( كنظام الفرق) للتخفيف من الضغوطات و الدعوة إلى تكريس مبدأ التعاون، الرقابة الذاتية، الإحترام، و تشجيع ثقافة الحوار و الإتصال و تنمية روح المبادرة في العمل في إطار القانون؛

✓ المعلومات المعبرة عن مدى تطابق ممارسات المؤسسة مع أقوالها و القوانين التنظيمية التي تحكمها و الإتفاقية الجماعية المبرمة بين الطرفين؛

✓ الدعوة إلى زيادة تحسين الممارسات الإتصالية و التعامل مع المشاكل و الأخطاء وفق مقاربة تقوم على فلسفة إيجاد الحلول، حيث يرى عمال البريد أن هذا الأسلوب يعزز من ثقة الموظفين تجاه مؤسستهم، و يقلل من الصراعات بين الطرفين و ما ينجر عنه من أشكال مختلفة للإحتجاجات. يدعم دوني (Denny, 2009, p. 132) هذه الملاحظة حيث يرى أنّ الموظفين يحكمون على قادتهم

بناء على أفعالهم أكثر من أقوالهم. لكن في الواقع، ما يعبر عنه القادة سواء من خلال التواصل اللفظي أو المكتوب هو الذي سيحدث الفارق في طريقة الحكم عليهم؛  
 ✓ تعزيز الأمن في بيئة العمل، بما يكفل كرامة العامل و يحميه من كافة الإعتداءات الجسدية منها و اللفظية؛

لا يعبر عدم وجود دوران عمل بالضرورة عن وجود ولاء حقيقي تجاه المؤسسة. ففي سياق تهمين عليه الحاجة إلى العمل، قد تخلق ضغوط العمل حالة من الإغتراب و دوران عمل محتمل الوقوع في حالة توفر بعض الظروف و الفرص، و يتحكم في هذا مستوى الأمن الوظيفي السائد و السلاسة في التعامل مع الأخطاء. يرى برونر (Brunner 2009, pp. 46, 47) أنه بدلاً من التفكير في المنصب الوظيفي و المسار المهني، قد يكون من المفيد أن يتساءل الموظف عن دوافعه العميقة لوظيفته الحالية. كما عليه أيضا أن يتذكر أنه من خلال تغيير المؤسسات بشكل متكرر، فإنه محكوم عليه أن يعيش دائما في حالة من الضغوط يفرضها التكيف. يعني برونر "Brunner" بقوله أن سلسلة ضغوط العمل لا تنتهي بتغيير المؤسسة بل تتغير حسب طبيعة نشاط المؤسسة و الجماعات الفاعلة فيها و الثقافة السائدة و ما يرتبط بها من سلطة و نمط تسيير. ربما نتساءل عن محل مؤسسة بريد الجزائر من هذا الطرح في ظل نظام إقتصادي و ما يطرحه من بدائل وظيفية تشجع الموظفين على إبراز كفاءاتهم و تحقيق ذواتهم بصورة أكبر. إن وجود بدائل تسمح للموظفين بمغادرة المؤسسة متى شعروا بغياب الأمن و الرفاه الوظيفيين، سيحفز المسؤولين أيضا على وضع نظام تحفيزي خاص بالحفاظ على الموظفين من المغادرة؛

✓ الدعوة إلى الارتقاء بمستوى التسيير و تنمية الموارد البشرية عن طريق التكوين؛  
 ✓ رفع صوت العمال إلى أعلى سلطة هرمية في المؤسسة قصد توصيل إنشغالاتهم و تشكيل شريك إجتماعي يمثل العمال و يكون بمثابة قناة اتصالية بينهم و بين سلطتهم الهرمية؛  
 ✓ التكفل بالمطالب العالقة و خلق أجهزة و هياكل تسهر على معالجتها، فضلا عن وضع مخطط للترقية المهنية و تكتيف البرامج التكوينية للعمال الجدد.

#### - فئة المقارنة مع ممارسات مؤسسات أخرى

يقوم عمال بريد الجزائر عبر مناشيرهم على الفيسبوك بعقد مقارنات بين ممارسات مؤسساتهم عبر مديريتهم الوصية، مدراء الوحدات الولائية، رؤساء الأقسام و المؤسسات و كذا زملائهم و مع أقرانهم من

مؤسسات أخرى سواء على المستوى المحلي أو الدولي. ربما يعبر هذا المجهود الإتصالي للعمال على إرتفاع سقف توقعاتهم و انتظاراتهم فيما يتعلق باستجابة مؤسساتهم للمطالب التنظيمية و الوظيفية.

تضمنت مناشير عمال البريد في هذا السياق ما يلي:

- ✓ معلومات حول مناخ و وثيرة العمل في مكاتب بريدية عبر الوطن؛
- ✓ معلومات حول ممارسات رؤساء المؤسسات مع أعوان الشبابيك المكفين بالزبائن؛
- ✓ ذكر بعض المؤسسات التي توفر ظروف عمل و حوافز جيدة لعمالها مقارنة بالضغوط التي ذكرناها آنفا، و كذا الفوارق في التناول الإعلامي لقضايا البريد مقارنة بالمؤسسات الأخرى و التي تتمثل في:

#### على المستوى الوطني :

- اتصالات الجزائر و ما تقدمه لموظفيها من رواتب عالية و امتيازات وظيفية و تطلع عمال البريد لأن يستفيد بريد الجزائر من هذه المؤسسة (الشقيق المنفصل) فيما يخص تقوية بنيته التكنولوجية فيما يتعلق بتدفق الإنترنت؛
- شركة سونلغاز و توفيرها لماسحات الرمز الشريطي للعمال قصد التسريع من عملية تسديد الفواتير.

#### على المستوى العالمي:

- إيسلندا ( أربعة أيام عمل )؛
- الإمارات ( يومان و نصف إجازة)؛
- شركة قوقل و إهتمامها بالخدمات الإجتماعية للموظف الشيء الذي عزز من الولاء الوظيفي و التقاني في العمل.

#### - فئة المناصرة الوظيفية

يبدو أن مفهوم المناصرة الوظيفية عبر الفايسبوك لم يعرف نضجا حقيقيا بعد، و يتضح هذا جليا من خلال مضامين المناشير التي كانت في معظمها عبارة عن أشكال للتعبير عن مطالب و الحوافز وظيفية يطالب بها العمال مؤسساتهم، في حين كان هناك ظهور محتشم لمناشير تتضمن إعتزاز و

إفتخار الموظفين لإنتمائهم لمؤسستهم و الترويج لصورة حسنة عنها ظهر مؤثر المناصرة الوظيفية في أضعف صور له مقارنة بالتطور الذي عرفه في مؤسسات دول العالم المتطور حيث تمثلت مضامين المناشير الدالة على هذا البعد في:

- ✓ إفتخار عدد قليل من العمال بإنتمائهم إلى مؤسسة بريد الجزائر وإعتزازهم بخدمة زبائنهم على أكمل وجه؛
- ✓ إعادة تأطير الضغوط التي يعيشها الموظف و إبرازها في قالب المتعة التي تولد في الموظف الشعور بالرضا عن العمل الذي يقدمه و المرتبط بمدى تفانيه في أداء عمله؛
- ✓ دعوة الموظفين زملائهم من عمال البريد إلى التحلي بمبادئ المسؤولية الإجتماعية و ترجيح كفة مصلحة الزبون على المصالح الذاتية؛
- ✓ مبادرات فردية لعمال البريد من خلال تطوير موقع الكتروني و مدونات للتعريف ببريد الجزائر و خدماته.

#### - فئة ضغوط و مشاكل العمل

رغم العصرية التي عرفها قطاع البريد فيما يتعلق بحوسبة مكاتبه وتوظيف تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في عملياته و انفتاحه على الرقمنة، فإن ذلك لم ينأى بالعامل عن خوض تجربة مع ضغوط جديدة في العمل ولدها إغفال بعض الترتيبات الأولية في إستراتيجية توظيف هذه التكنولوجيات قصد تطويعها فيما يحسن من الرفاه الوظيفي في بيئة العمل، و من جملة هذه المشاكل و الضغوط التي يعيشها عمال البريد خلال ممارستهم لعملهم و التي يتقاسمها عبر صفحات و مجموعات الفيسبوك نذكر مايلي:

- ✓ العجز في الصندوق الذي جعل عمال البريد يشعرون بحالة من التوتر و الإحباط اليومي كونه أصبح ظاهرة عادية يمكن أن يقع فيها أي عامل. و يتقاسم عمال البريد مع بعضهم الأسباب التي تؤدي إلى هذا العجز قصد تلافيه أو التقليل منه. و من جملة الأسباب يذكر عمال البريد: السرعة في العمل و ضغط الزبائن؛
- ✓ يتعرض عمال البريد إلى إجهاد في عملهم يدفع بعضهم إلى التمارض ما يزيد من كثافة الأعباء على العمال الآخرين و الصراعات مع الزبائن. و يذكر جريبو (Grebou , 2008, p. 126) أن التفاعلات المباشرة والمتكررة بين العملاء والمهنيين تساهم في تأجيج الاحتراق الوظيفي الناتج

عن علاقات صعبة أو صراعات (العدوان والعنف)، أو عن عدم وجود علاقات على الإطلاق: الوحدة، غياب التضامن، قصور الدعم الاجتماعي... إلخ؛  
 ✓ تؤدي كثرة الأعباء الوظيفية إلى زيادة ارتكاب الأخطاء و التقليل من وتيرة إنجاز الأعمال. لاسيما وقت صب المعاشات، حوالات الامتحانات، فتح حسابات بريدية لمنحة البطالة، رواتب الجيش و التي تأتي في آن واحد؛

### - فئة قنوات الإتصال

يهدف تحليل هذه الفئة إلى معرفة القنوات الإتصالية التي يعتبرها عمال بريد الجزائر على صفحات و مجموعات الفيسبوك كقنوات إتصالية لتلقي و تبادل المعلومات عبرها، وهذا من أجل الوقوف على مزاياها و أوجه القصور فيها فيما يخص المعلومات المقدمة من خلالها. و يمكن أن نستعرض هذه القنوات في نقاط التالية:

- ✓ الخط الهاتفي المهني الذي تستخدمه إدارة البريد من أجل التواصل مع عمالها حول القضايا المستعجلة، كإشعار رؤساء المؤسسات بضرورة ملأ الموزعات الآلية للنقود و التبليغ بالقرارات العاجلة كضرورة غلق المكاتب استثناء خلال بعض المناسبات الوطنية و الرياضية؛
- ✓ الدعوة إلى خلق قنوات إتصالية بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال اعتماد أرضية رقمية لإرساء نوع من المصداقية، على غرار خلية الإصغاء "إنصات\*" و التي يعتبرها عمال البريد قفزة نوعية للتحسين من ممارسات الإدارة مع عمالها و التسريع من تدفق الإتصالات الصاعدة المتمثلة في المطالب و الإنشغالات و الشكاوي؛
- ✓ مشاركة تصريحات و منشورات الإدارة الوصية عبر مجموعات الفيسبوك بإعتبارها القناة الأولى ما يعزز من الحضور المعنوي لأعلى سلطة في المؤسسة؛
- ✓ تعتبر الصفحة الرسمية لبريد الجزائر و وزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلكية بمثابة القناة التي ينشر من خلالها مختلف إنجازات القطاع من تعيينات و نشاطات و لقاءات خاصة

\* تتكون الخلية من فريق عمل يسعى إلى الإهتمام بمختلف إنشغالات الموظفين بغرض التكفل بها بما يرقى إلى مستوى تطلعاتهم حيث يطلب من الموظف تحديد معلوماته الشخصية و تحرير محتوى الإنشغال (سؤال، شكوى، تبليغ، إقتراح) و إرسال الإنشغال عبر الصفحة الرسمية للمؤسسة على الفيسبوك. و يقوم موظفي بريد الجزائر بمشاركة زملائهم هذه الأرضية على الفيسبوك من أجل التعريف بها و ربما يعد هذا من أبسط صور المناصرة الوظيفية.

ما هو موجه إلى الموظفين قصد إعلامهم و توجيههم بجملة من التوصيات التي تخص المهام المنوطة بهم و الأهداف المنتظر منهم تحقيقها. و تتوجه مؤسسة بريد الجزائر بهذا النوع من الرسائل بصفة خاصة إلى الإطارات السامية بصفتهم ممثلي القطاع على المستوى المحلي لحثهم على ضرورة التنسيق مع متعاملي القطاع قصد التجسيد الفعلي لمشاريع مخططات عملهم التي سطرها بريد الجزائر في استراتيجيته العامة. ما يلاحظ على رسائل المؤسسة عبر الفيسبوك أنها تركز على الإهتمام بانشغالات الزبائن بصورة كبيرة من خلال دعوتها إلى التواصل مع منظمات المجتمع المدني. يدعم هذا المستوى المتوسط من التناول الرقمي لقضايا موظفي البريد النتائج التي توصلنا إليها من خلال الإستقصاء الذي أجريناه على الفيسبوك فيما يخص أهم الوسائل التي يعتبرها عمال البريد كمصادر للمعلومات الوظيفية.

#### - فئة نظرة الموظفين للمسؤولين و الزملاء

ينقسم موظفو بريد الجزائر إلى أربع فئات: فئة الإطارات السامية، فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم، و فئة أعوان التنفيذ. و نتيجة لما تحظى به كل فئة من مزايا متعلقة بظروف العمل الجيدة و الإمتيازات وظيفية، و لأن هناك تباعد في المستويات الإدارية، فإن الظروف فيما يتعلق بحجم الضغوط التي يعيشها الموظفون و الأعباء التي تقع على عاتقهم قد تتفاوت أيضا. و عليه فإن تصورات الموظفين لزملائهم و مسؤوليهم قد تحدها تلك الفوارق الوظيفية. و دفعت هذه الفوارق العمال إلى تشكيل مجموعات و صفحات عبر الفيسبوك للتعبير عن جملة من المقارنات البيئية من شتى المستويات الوظيفية تحدها كثافة التواصل بين الأطراف المعنية و ما يتولد عنها من رهانات و توقعات ( كفئة المحققين بالنسبة لأعوان الشبايك و رؤساء المؤسسات على سبيل المثال لا الحصر) و تضارب المصالح بفعل مقتضيات المنصب و ما يفرضه من التزامات و مهام من أجل ضمان جودة الخدمة البريدية و الحفاظ على سلامة ممتلكات المؤسسة.

يجعل عمال البريد من مجموعات الفيسبوك كأداة لتقييم ممارسات مسؤوليهم المباشرين فيما يتعلق بالعدالة في تقسيم العلاوات و المنح\*\* و طرق و أخلاقيات التواصل الفعال و السهر على ضمان العمل بالتعليمات الصادرة من الإدارة العليا بوصفها المرجع الأول لتوحيد الإجراءات في العمل عبر جميع

\*\* Remise TA/TF , Remise AFS, Prime de régie

المكاتب؛

- ✓ مقارنة عمال المكاتب البريدية لمستوى الإجهاد و أعباء العمل مقارنة بعمال الإدارات، فضلا عن مقارنة الفوارق في المنح و العلاوات بين زملاء العمل؛
- ✓ نقل مواقف و إقتباسات لمفكرين و كتاب حول نماذج الممارسات الإدارية الحديثة و تقديم قدوة لما يجب أن يكون عليه الإداري المحنك في تعامله مع موظفيه، و الأسباب التي تدفع بالموظفين المتميزين إلى الإنطواء على ذاتهم نتيجة غياب إتصال فعال محفز بينهم و بين رؤسائهم<sup>1</sup>؛
- ✓ تقيئة العمال لأصناف الزملاء حسب درجة الإنضباط و الإلتزام و المثابرة؛
- ✓ منشورات تصحيحية و إرشادية لممارسات خاطئة يقوم بها الموظفين تنقص من جودة الخدمات التي يقدمونها و تمس بسمعتهم و سمعة مؤسستهم لدى جمهورها الداخلي و الخارجي. و مع ذلك يتفق عمال البريد على أن مؤسستهم سخرت كامل قدراتها و طاقتها في إرضاء الزبائن، و يدل هذا على ضرورة عدم فصل المؤسسة لسياستها تجاه الزبائن عن سياستها في تنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ مقترحات موجهة إلى المسؤولين حول طرق عمل مبتكرة تنقص من الضغط و الإجهاد في العمل؛ حيث ترى فئة من عمال البريد أن هناك نوع من الإقصاء للشخصيات المبدعة و المبتكرة داخل المؤسسة دون الإستفادة منها و إستثمار قدراتها بما يخدم المؤسسة؛
- ✓ ينظر عمال البريد إلى أن التحلي بالضمير المهني و المهارات الإتصالية التي تركز مبدأ الحوار الإحترام و النزاهة يعد عاملا لتحفيزهم أكثر على العمل؛
- ✓ يتفق الكثير من عمال بريد الجزائر على نماذج لمدراء عرفوا بالحنكة و النزاهة في العمل و إحترام العامل بحيث يكونون لهم مشاعر إيجابية ملؤها الإعتراز و الإفتخار؛
- ✓ يقارن عمال البريد عبر الفيسبوك بأنهم في أحيان كثيرة يقومون بمهام عبر منصبهم تشتمل على مهام في مناصب أخرى و في قطاعات أخرى، حيث يرى عمال البريد أن الحوافز المادية المقدمة لهم لا تكافئ الجهد الذي يبذلونه في عملهم خاصة إذا ما قارنوها بحجم أرباح المؤسسة، و يضرب عمال البريد نماذج تصويرية و تماثلات للصور التي يجب أن تأخذها العدالة في توزيع الأرباح، حيث يقدمون قوالب حجاجية مؤطرة للواقع و مبرزة لأهم الإنزلاقات في الممارسات و التصريحات، مبرزين أهمية

<sup>1</sup> في منشور عبر مجموعة منبر البريد يقول أحد الأعضاء: " فن الإدارة، لا تفتش عن أخطاء الموظفين لتحاسبهم، و لكن فتش عن إنجازاتهم لمكافئتهم، سيدفعهم ذلك حتما لمضاعفة مجهوداتهم و تجنب الأخطاء.



التصحيح و التوجيه بدل المبادرة للعقاب و التحفيز و التقدير بدل التجاهل و الإقصاء. يوضح فيرويدر (Fairweather, 2007, p. 118) في هذا السياق النتائج السلبية للتوبيخ، إذ يرى أنه إذا وبخ المدير أحد الموظفين على سلوك لم يكن راضياً عنه قد يمثلون لأوامره حينها، فمن المحتمل أن يستجيبوا له بالامتثال والتحسين مؤقتاً. إنهم يمثلون لفترة قصيرة وبعد ذلك يفعلون ذلك الفعل مرة أخرى. حيث أن كثيرا من الناس الذين يتم توبيخهم يرون ذلك على أنه رئيسهم يجرب حظه فقط وأن غضبه سيختفي مع الوقت. كما أنه فمن المحتمل جداً أن يصبح الموظف أسوأ مما كان عليه فيكتفي بعد ذلك بتقديم عمل يكفيه لتجاوز مهامه. يُعرف هذا أحياناً باسم "الإستقالة في المكان (Resign in place) كما سينشر الإستياء وسط الفريق مما قد ينقص من معنوياتهم. فمثلا إذا وبخ المدير أحد الموظفين ثم ذهب ذلك الشخص بعدها لمحادثة زبون مباشرة بعد التوبيخ الذي تلقاه فمن البديهي أن الزبون سيتلقي خدمة سيئة. (Fairweather, 2007, p. 120).

✓ تحتاج مؤسسة بريد الجزائر إلى شريك إجتماعي و نقابة تتكلم بإسم العمال يكفلها إطار قانوني قوي و شرعية أمام إدارة المؤسسة على غرار نقابات مؤسسة اتصالات الجزائر و قطاع التربية مما يجعل منها قناة اتصالية تنقل مطالب الموظفين إلى الإدارة و تعمل على تصعيدها قصد الإستجابة لها. في نفس السياق، يدعو عمال البريد زملائهم إلى توظيف الإتصال الرسمي الموثق بدل الشفهي في تعاملاتهم مع الإدارة قصد ضمان حقوقهم و ترك أثر لإنجازاتهم تحميهم من التعسفات الإدارية في حالة وقوعها. لذلك يكون من الأهمية بمكان إضفاء الطابع الرسمي على الممارسات المهنية و المهام الوظيفية و لعل من أهم طرق التوثيق التي يوصي بها عمال البريد زملائهم ما يعرف بتقارير العمل إنطلاقاً من القاعدة العامة التي تقول: "الإدارة تكتب و لا تتكلم".

#### د- مشاركة قضايا قطاع البريد على اليوتوب Youtube

من خلال تفحصنا لجملة من المواضيع المتعلقة بقضايا البريد عبر قنوات اليوتوب وجدنا أنها تنوعت بين:

- قنوات تابعة لقنوات تلفزيونية تناولت المشاكل المتعلقة بالإضرابات و الأيام الوطنية و العالمية للبريد و مشاركاته على المستوى المحلي و العالمي؛
- قنوات لعمال البريد تناولت مشاكل عمال البريد المختلفة و كذا التعريف بالمؤسسة؛

- قنوات لأكاديميين و صحفيين ينشرون عبرها الأخبار المتعلقة بالبريد؛
- قنوات لصناع المحتوى على اليوتوب يرتكز مضمون منشوراتهم على معلومات حول إعلانات التوظيف.

قمنا باستبعاد الفيديوهات التي لم يخدم مضمونها موضوع دراستنا في توجهه نحو البحث عن طبيعة المعلومات التي تتناولها كل وسيلة و مستوى ثرائها المعلوماتي بالنسبة للموظف. بمعنى، هل الثراء المعلوماتي للقناة الإتصالية يجعل منها مصدرا معلوماتيا بإمتياز يقبل عليه الموظف لإجابة على إنشغالاته الوظيفية؟

دعم هذا المبحث التحليلي باستقصاء أجري على الفايسبوك، تحري منه أهم الوسائل التي يعتبرها الموظف كمصدر معلوماتي، حيث إحتلت " مجموعات الفايسبوك " صدارة الوسائل ( أنظر الملحق "ر")، و كان إختيار اليوتوب كوسيلة مفضلة ضعيف جدا رغم الثراء المعلوماتي الذي تزخر به بعد تصفحنا لعديد المنشورات عبر عدة قنوات.

و بعد تحليلنا لمضامين قنوات اليوتوب، وجدنا أنها تناولت بغزارة مواضيع مختلفة و متنوعة لأهم قضايا البريد مدعومة بالعديد من الشواهد الحية لموظفين، مسؤولين، مواطنين، نقابيين و كل أصحاب المصالح المعنية بالموضوع. وعليه، حفزنا هذا التناقض على تحليل مجموعة من الفيديوهات المتاحة على اليوتوب من خلال إستخدام وحدة الموضوع في عملية الجمع وإتباع أسلوب التشبع المعلوماتي. حيث توقفت عملية الجمع عند توقف ظهور المضامين التي تناولت مواضيع البريد. و أسفر تحليلنا إلى أن قنوات اليوتوب تزخر بمواضيع حول نشاط البريد، إلا أن وتيرة البث تعرف نوعا من اللانتظام. و تنوعت المضامين المشاركة عبر اليوتوب فيما يلي :

#### - المواضيع المتعلقة بنظرة العمال إلى مؤسستهم و نظرة مؤسستهم إليهم

يشارك صانعو المحتوى على اليوتوب المضامين التي تعرف بقطاع البريد من حيث النشأة و الخدمات و كيف ينظر عمال البريد إلى أنفسهم بصفاتهم زبائن للمؤسسة أيضا (طبيبي.2020) و انطباعهم حول نظرة المؤسسة إليهم كما تقوم مؤسسة البريد بالإشادة بموظفيها و بخدماتهم من خلال التعريف بهم في برامج تلفزيونية نظرا لمسيرتهم الحسنة و انضباطهم(KBC.2019) و يثني اليتيوبرز على بريد الجزائر بوصفها مؤسسة وطنية تهتم بتقديم خدمات جوارية و تحرص باستمرار على تقديم

خدمة عمومية، لذا فهي تهتم بانشغالات زبائنها (طبيبي.2020) كما يرونها على أنها مؤسسة حيوية و محورية في المجال الاجتماعي و الاقتصادي (تكالي. 2019) من خلال الخدمة البريدية الشاملة.

يعرف عمال بريد الجزائر على الخدمات التي تقدمها عبر اليوتيوب (mezada, 2021) بعرض البرامج التحسيسية التي تقدمها للزبائن حول الخدمات المالية و البريدية و الرقمية (موساوي.2020)، كما يشيد عمال بريد الجزائر بإنجازات مؤسستهم من خلال عرض مشاريعها التنموية و تطور إنجازها و مراقفها فضلا عن المزايا التي تقدمها الخدمات الجديدة و أهم الذين يوازن نشاطهم العادي بالنشاط البريدي كالمؤسسة الوطنية للنشر و الإشهار ANEP (بونيون. 2022). و يثني اليوتيوبرز عبر قنواتهم بالمجهودات التي يقدمها موظفو البريد في ظل الظروف الإستثنائية و الصعبة (EnnaharTV.2021)<sup>1</sup>، حيث ضمنت مؤسسة بريد الجزائر استمرارية خدماتها (البريد و الطرود، نظام تتبع البعائث، الدفع الإلكتروني ، البريد السريع....) و إجتهد العاملين و العاملات في القطاع خلال الحجر الصحي (Algérie Poste, 2020). و هذا ما اشاد به وزير البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية (بومزار. 2021).

و رغم العصرية و الخدمات الالكترونية إلا أن مؤسسة البريد لا تستغني على خدمة ساعي البريد الذي يؤدي مهمته النبيلة رغم المتاعب التي يتعرض لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة التي تربط ساعي البريد بالمواطنين. و يلتزم بريد الجزائر بتوفير الخدمة العمومية للمواطن تماشيا مع تطور إحتياجاته و تطلعاته لخدمة ذات نوعية. كما يصور صناع المحتوى على اليوتوب الصراعات التي تحدث بين الزبائن و الموظفين على أنها مشكل اتصال. و ينظر صناع المحتوى على اليوتوب عبر منشوراتهم إلى العلاقة العكسية بين ضغوط العمل اليومية و الرفع من ربحية المؤسسة نتيجة زيادة العمليات اليومية و التقليل الأخطاء الوظيفية. كما يعرض صناع محتوى اليوتوب تطور سياسات المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية من :

- توظيف؛
- إدماج؛
- ترقية؛
- إجراءات الإحالة على التقاعد.

<sup>1</sup> كان آخرها جائحة كورونا والتي تسببت في موت عدد من العمال

## - بريد الجزائر و التحفيز

يشارك القائمون على قنوات اليوتيوب معلومات تتعلق بالحوافز التي توفرها مؤسسة البريد لعمالها بإظهار أن علاقة مؤسسة البريد بموظفيها لا تقتصر على العمل فقط بل على الحوافز المادية<sup>1</sup> أيضا (EchoroukTV. 2022) إضافة إلى معلومات عن تطور شبكة الأجور بالقطاع<sup>2</sup> ناهيك عن النشاطات التي تقوم بها المؤسسة في إطار الإهتمام بالبعد النفسي للموظف عن طريق تنظيم أنشطة رياضية تكون بمثابة فرصة لتقديم جوائز تشجيعية للعمال<sup>3</sup> (Echorouknews. 2021). و يقوم صانعي المحتوى على اليوتيوب بإبراز تأطير مبني على التفخيم الحجاجي لمظاهر التحفيز التي تقدمها المؤسسة<sup>4</sup>. فضلا عن أن مؤسسة بريد الجزائر تولي أهمية خاصة للمورد البشري فهي تقوم بمجهودات لتحسيس العامل بأهميته و بأن العامل هو رأس مال المؤسسة، و هي تعمل على تشجيع المواطنين على تقلد المناصب و مرافقتهم من خلال التكوين<sup>5</sup> و كذلك الاستثمار في الطاقات الشبانية من خلال منحهم المناصب الشاغرة، كما تعبء موظفيها للتحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية بحثهم على مقاسمة إعلانات فتح مناصب التوظيف على أوسع نطاق لتصل إلى المواطنين، حيث تسعى المنظمة إلى تمكين موظفيها من خلال تحسيسهم بلعب الدور المنوط بهم للدفع بالمؤسسة نحو الأحسن.

كانت قنوات اليوتوب بمثابة منبر للوقوف على مشاكل المؤسسة و التي من بينها مشكلة الإتصال بين العمال و إدارة مؤسستهم من خلال نقل صورة حسنة عن مؤسسة البريد التي تسعى للحفاظ على حقوق

<sup>1</sup> على ذكر الحوافز المادية، تقوم مؤسسة بريد الجزائر بتوزيع منح تحفيزية للعمال (Assabbia Tv.2021) وقدرت منحة "الأرباح السنوية" 15 مليون سنتيم سنة 2020 (Ennahar Tv Plus.2020)، و بمناسبة اليوم العالمي للبريد قامت المؤسسة بتكريم موظفيها تحفيزا لهم على المجهودات التقنية و المساهمة في تطوير التطبيقات التي تسهل خدمة الزبون (المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري.2022)

<sup>2</sup> وضعت المديرية العامة لبريد الجزائر سنة 2013 شبكة جديدة للأجور حيث حدد الأجر الأدنى للعامل الموجود في التصنيف ثمانية بـ 27 ألف دينار و الأجر الأدنى للإطارات السامية الموجودين في التصنيف 21 بـ 54 ألف دينار و تم تصنيف عمال قطاع بريد الجزائر إلى 21 رتبة ابتداء من الرتبة الثامنة و هي عون أمن (Ennahar tv. 2019)

<sup>3</sup> "كإهداء سيارة لساعي البريد او تنظيم سباق ساعات البريد" مع منح جوائز مالية للفائزين

<sup>4</sup> كتحفيز المؤسسة لأبناء العمال المتفوقين في الدراسة من خلال تكريمهم وتقديم لوحات شرفية على حساب مؤسسة البريد (بن يعقوب. 2019)

<sup>5</sup> تنظم مؤسسة بريد الجزائر دورات تكوينية للموظفين المكلفين بالزبائن و الموظفين البيديين حول الخدمات الجديدة للبريد بهدف تقديم توجيهات و التعرف على الخدمات الجديدة ( الواحة الحمراء نيوز . 2021).

موظفيها و الإستجابة لمطالبهم و معالجة النقائص و الإختلالات من خلال مراجعة الاتفاقية العامة للمؤسسة و النظام الداخلي لكشف الغموض على بعض المسائل.

و يبرز دور بريد الجزائر في توظيف إتصال محفز مع موظفيه من خلال نقل صور للزيارات التي يقوم بها المسؤولين في الميدان و مضامين الخطابات التي يوجهونها للموظفين و التي تكون في شكل شعارات تتضمن رسالة المؤسسة و غاياتها<sup>1</sup>.

#### - بريد الجزائر و تقييم الأداء

اتجهت المديرية العامة لبريد الجزائر لاعتماد نظام معلوماتي يتولى تقييم و تنقيط المردودية الفردية للعمال لتفادي المحاباة و اللاعدالة في التقييم الذي أساسه المردود الذي يقدمه كل موظف في منصب عمله أيا كان صنفه<sup>2</sup>. كما توزع منحة المردودية الجماعية كل سنة حسب أرباح المؤسسة<sup>3</sup>.

#### - مشاكل و ضغوطات العمل

على عكس مجلة و مناشير المؤسسة و الموقع الالكتروني الرسمي، كانت منصات اليوتيوب حافلة بالمواضيع التي تناولت النشاطات الإحتجاجية للعمال التي دفعت بهم إلى شن العديد من الإضرابات لمطالبة الإدارة بتلبية مطالبهم التي يرونها مشروعة (حسين.2021)<sup>4</sup> نظرا لمسساها بأداء الموظف و رضا الزبون بصفة مباشرة.

من جملة الضغوط التي أدت إلى العديد من الإضرابات نذكر: العمل طيلة الأسبوع و كذا مشاكل الأجور (قاسي.2021)، الأمن في المكاتب، الترقيات (Super Dz news.2021) بما فيها الترقية العمودية و الأفقية و بعض المطالب التي ينتظر الإستجابة لها من طرف إدارة المؤسسة (ديزاد نيوز DZ News . 2022)، فضلا على العمل بنظام المناوبة خمس أيام أسبوعيا (شارفي. 2019). و تعمل مؤسسة

<sup>1</sup> " بريد الجزائر وحدة واحدة لا تتجزأ ولا ترتكز على ولاية أو أخرى لذلك يجب مكاتفة الجهود من أجل الوصول إلى الأحسن" حسب تصريح للمديرة المركزية للموارد البشرية (قادري.2020)

<sup>2</sup> كما شرعت المؤسسة بتنظيم دورات تكوينية من خلال مديرية الموارد البشرية و أحد الخبراء تم إعتماده للغرض ذاته (الواقع نيوز. 2022 )

<sup>3</sup> يستفيد منها رؤساء المكاتب البريدية و مسؤولي الوحدات البريدية الولائية و مديرو التفتيش الجهويون . أما بخصوص منحة المردودية الجماعية فهي منحة سنوية تقدر بنسبة 15% من الأجر القاعدي لكل عامل (الواقع نيوز.2022).

<sup>4</sup> أسباب كثيرة فرضت على عمال البريد شن إضراب عن العمل كنقص الأدوات اللازمة من طابعات و أجهزة حاسوب و غيرها من الوسائل، إضافة إلى وسائل الراحة "المكيف" (حسين.2021)

بريد الجزائر من أجل تخفيف هذه الضغوط على موظفيها بتوفير الشبكات الآلية. كما مكن استكمال حلقة الألياف البصرية مؤسسة بريد الجزائر من فتح مراكز جديدة بالمناطق النائية و الحدودية لتقريب الخدمات البريدية للمواطن (بلخير. 2020).

ليست الظروف المادية وحدها ما يدفع بالموظفين إلى شن حركات إحتجاجية، إذ يبرز الجانب العلائقي و الأهداف المشتركة في خلق رابط وجداني بين الموظفين الذين يتضامنون و يتعاطفون مع بعضهم في القضايا المشتركة التي يعيشونها (Echorouknews TV.2020)، كأهمية تفعيل دور الهيئات التمثيلية<sup>1</sup> لدعم مطالبهم أما الهيئة المستخدمة (النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. 2019)، بدل الإكتفاء بتأطير حركاتهم الإحتجاجية (عمار خوجة.2020؛ عمار خوجة 2019)<sup>2</sup>. و تصب هذه المطالب في هدف البحث عن استقرار المؤسسة (EnnaharTV.2019). كما تعبر أخلاقيات العملية الإتصالية في التعامل من أهم المطالب التي تؤثر على عمل الموظفين (Elbilad TV.2020 ; Toufik Amri chercheur et Journaliste. 2019)<sup>3</sup>. و يلعب الإتصال دورا مهما في نقل صوت العامل للهيئة الوصية كما يعد كوسيلة لتنميين الكفاءات و الطاقات المبدعة (yahia n'at laqser. 2022). حيث يؤثر الموظفون النقاش و الحوار للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف وتصل إلى حل توافقي بين الطرفين (ممثلو العمال و الإدارة) (تشولاق. 2019) في ظل التشجيع على أهمية الاتصالات الرسمية الصاعدة و تفعيل دورها من أجل ضمان وصول المطالب و معالجتها (بولرياح. 2019)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عرفت عملية تصويب لجنة المشاركة التابعة لمؤسسة بريد الجزائر نزاعا نقابيا ناجم عن الإختلافات الحاصلة بين الفروع النقابية المحلية و بين الاتحادية الوطنية لعمال البريد و الاتصالات السلكية واللاسلكية و التكنولوجيا و الرقمنة حول أسماء القوائم المقترحة لتأسيس لجنة مشتركة تتكفل بالمطالب الاجتماعية و المهنية حيث تطلب الأمر 45 ولاية لإستكمال عملية انتخاب لجنة المساهمة. (اومال.2020؛ الشريف.2020)

<sup>2</sup> كمطلب إنشاء لجنة تحقيق حول تسيير الموارد البشرية، و تسيير الشؤون الاجتماعية و توفير ظروف العمل الحسنة و تدعيم النقابة المستقلة التنسيقية في الإضراب لإعادة ادماج العمال المفصولين (خوجة.2019)

<sup>3</sup> دعت النقابة المستقلة لعمال البريد نهاية سنة "2017" العمال إلى ضرورة الانخراط في هذه النقابة لأنها السبيل الوحيد لإنتزاع الحقوق كما دعت إلى ضرورة التعاون من أجل الحريات النقابية في بريد الجزائر، وأكدت على ضرورة الوعي بالتناقضات التي تظال ممارسات المؤسسة، كما أكدت على شرعية النقابة المستقلة التي تلزم المؤسسة على العامل وفق القوانين (الخوجة. 2019)

<sup>4</sup> تتضامن النقابات مع النقابة الوطنية المستقلة في إضرابها سنة "2018" كنقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين التي تدعو إلى إنشاء نقابات قوية في طرحها و اقتراحاتها و المساهمة في الدفاع عن حقوق العمال (النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. 2019)

تعد مواقع التواصل الاجتماعي و التلفزيون منبرا جيدا لتوصيل و مشاركة مطالب الموظفين (منبر الأحرار الجزائر.2022) قبل الإقدام على خيار أي حركة إحتجاجية قد دوم أياما ( snap POSTALE, ) 2020؛ النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. (2019)؛ (Super Dz news.2021) و يكون الزبون الذي يشكل محور نشاط المؤسسة للتحسين من أدائها هو المتضرر الوحيد منها<sup>1</sup>.

و يؤكد صانعو المحتوى على اليوتيوب عن وجود مبادرات<sup>2</sup> حول تجاوب الإدارة مع مطالب العمال التي تؤكد على إرساء قواعد الحوار و تفعيل قنوات الاتصال الداخلي بهدف تعزيز الثقة بين العامل و الإدارة من خلال تنظيم لقاءات دورية بين المدراء ورؤساء المؤسسات البريدية (كل شئ عن البريد والمواصلات TSPTTDZ .2022). و ما يزيد من فعالية الإتصال تطابق الأقوال مع الممارسات الفعلية<sup>3</sup> من خلال بيانات رسمية تفر بأخذ جميع الاقتراحات المقدمة بعين الإعتبار (أخبار DZ. 2022)<sup>4</sup>.

يمثل إشراك العمال في إيجاد حلول وقت أزمت السيولة المالية بصفتهم الواجهة الأولى للمؤسسة، من أولى الإهتمامات التي يجب أن تأخذها المؤسسة بعين الإعتناء حيث تقوم المؤسسة بتشكيل خلية أزمة تتشكل فقط من وزارة البريد المديرية العامة لبريد الجزائر و بعض الأجهزة و الأسلاك المختصة في

<sup>1</sup> حيث كشف إضراب "2021" عن عمق الحوافز التي يطالب بها الموظفون لإستمراره رغم صب المنحة التحفيزية للعمال ( أوراس- Awras. 2022 )، ما يشير إلى وجود حوافز أخرى تغذي إحتجاجات الموظفين.

<sup>2</sup> على غرار اللقاء التشاوري الذي اشرفت عليه المديرية العامة للبريد سنة 2021 بحضور رئيس لجنة المشاركة و مديرة الموارد البشرية، بالإضافة إلى جميع المدراء الولائيون أين طلب تحضير النسخة النهائية لجميع الملفات و المطالب و عرضها على السلطات العليا للمصادقة، دخول جميع المطالب حيز التنفيذ

<sup>3</sup> عدا تقييم المنحة الفردية و الجماعية و التي تم الإستجابة لها مؤخرا بنسبة أقصاها 40% (Ennahar Tv Plus.2022)، موزعة كما يلي 25% من الأجر القاعدي بالنسبة لمنحة المردودية الفردية و 15% من الأجر القاعدي بالنسبة لمنحة المردودية الجماعية،(الواقع نيوز.2022) كما أعلنت المديرية العامة لبريد الجزائر عن بذل كل جهودها للتكفل بجميع انشغالات العمال منها المنحة التحفيزية (DZ News.2022)

<sup>4</sup> و تتمثل مطالب العمال في منح يومين راحة قصد التخفيف من ضغوط العمل، و أيضا تكريس تطبيق القانون لتعزيز الأمن الوظيفي لدى العامل (أخبار DZ. 2022)، إضافة إلى تسوية وضعية جميع العمال الذين يشغلون مناصب غير تلك التي عينوا فيها، كما يعبر العمال على أهمية سهر الإدارة على توضيح كيفية تطبيق ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة من بنود (مرام. 2022).

التأمين، نقل الأموال (ابراهيمى.2019)، إذ يشكل وجود فئة تمثل العمال أهمية بالغة في إكمال صورة الخلية و تفعيل دورها.

#### - الإشادة بإنجازات المؤسسة:

انتهجت مؤسسة بريد الجزائر استراتيجية العصرية المستمرة لخدماتها مواكبة للتطورات التكنولوجية و استجابة للتطلعات المتنامية لزيائنها، و لقد تمكن بريد الجزائر بفضل جهود عماله من رقمنة الخدمات المالية و البريدية و أصبح بذلك يمتلك حظوظ رقمية حديثة تسمح له بتطوير العديد من الخدمات العصرية، هذا ما مكنها من اكتساب قدرة عالية في الإستجابة لكل الطلبات و التكيف مع مختلف الظروف و التحديات ( كوفيد 19 على سبيل المثال) لتحقيق بذلك التعافي و الاستمرارية<sup>1</sup>. و لقد عرفت هذه المعاملات منحي تصاعديا خلال السنوات الأخيرة، حيث مثل الدفع الإلكتروني قفزة نوعية في الخدمات البريدية بوصفه وسيلة لتسهيل التعاملات المالية تعبر عن التجسيد الفعلي لبريد الجزائر للخدمة المتكاملة للتجارة الإلكترونية في الجزائر<sup>2</sup> كما تسعى مؤسسة البريد لوابك العصرية و الابتكار حيث حققت نتائج جد مشرفة في مجال التوزيع السريع للطرود في النظام الداخلي و الدولي ما جعلها تحرز تقدما كبيرا في التصنيف العالمي لمتعاملي البريد السريع من قبل الإتحاد البريدي العالمي. و يشيد صناع المحتوى على اليوتوب بالجهود الجبارة لعمال بريد الجزائر على مختلف المستويات الذين كان لهم الفضل في هذه الانجازات في قطاع البريد و التي تجعل من المؤسسة رمزا للمثابرة و الثبات خلال الأزمات (لاسيما خلال جائحة الكوفيد). و يدل الاهتمام بالموارد البشري في عملية النهوض

<sup>1</sup> من بين خدمات مؤسسة البريد : خدمات عن بعد كالمكاتب البريدية متنقلة، الفتح الأولي للحسابات البريدية الجارية عن بعد، عصرية مركز الإصغاء و التوجيه لزيائن بريد الجزائر، فتح أول وكالة رقمية لبريد الجزائر و العمل على تعميمها في كافة أنحاء الوطن ، سحب الأموال بواسطة وكالة استثنائية لفائدة الأشخاص المسنين حماية لهم من الإصابة بالكوفيد، رقمنة المنحة الجزائرية للتضامن AFS ، خدمة الإشعار برسالة نصية قصيرة لوصول الطرود إلى مكتب البريد، الخدمة الممتازة في تصنيع و توصيل البطاقة الذهبية ( 5 أيام كأقصى حد لتصنيع حوالي 8 ملايين بطاقة ذهبية)، التعامل البيئي بين بريد الجزائر و البنوك، و سائل و وسائط عصرية للمعاملات المالية و النقدية (إمكانية التحويل الآني من حساب إلى حساب) أزيد من 1400 شباك آلي، فتح مجال التجارة الإلكترونية أمام مختلف القطاعات و المؤسسات "الدفع في المؤسسات السياحية، دفع رسوم التأمين، شراء تذاكر السفر عبر شركتي الطيران، دفع حقوق التسجيل الجامعي.

<sup>2</sup> و تجسد ذلك في مجال اقتناء الكتب في إطار شراكة استراتيجية مع الوكالة الوطنية للنشر و الإشهار، إقتناء طوابع البريد و ملحقاته، إضافة إلى خدمة البريد السريع EMS الذي تقدمه شركة البريد السريع فرع مؤسسة بريد الجزائر "342 نقطة تسليم و 43 وكالة تجارية"



بالقطاع إلى إلتزام المؤسسة بمواصلة مسيرة البناء و العصرية و المساهمة الدائمة في خدمة الرقي الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد ( Algérie Poste,2022 )

## 4-4 تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الدراسة، قصد اختبار النموذج المقترح ومعرفة مدى تطابق المتغيرات الجزئية والكلية للنموذج الافتراضي مع البيانات الواقعية، لذلك كان لزاماً علينا استخدام التحليل العاملي التوكيدي لاختبار جودة مطابقة نموذج الدراسة والتعرف على النمذجة البنائية للمتغير المستقل والتابع وكذا النموذج الذي يربط بينهما، كما سيتم من خلال هذا المبحث التحقق من فرضيات الدراسة المبينة على أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذا تحليل النتائج المتواصل و مناقشتها لوصف مكانة الإتصال كأداة تحفيزية و إسهاماتها في التحفيز التنظيمي.

## 4-4-1 اختبار النموذج البنائي المقترح للدراسة

تعتبر عملية النمذجة البنائية أهم مرحلة قبل اختبار فرضيات الدراسة، حيث سنعتمد في ذلك على طريقة الاحتمالات الكبرى عن طريق برنامج AMOS قصد التعرف على جودة المطابقة بين المتغيرات الكلية والجزئية المكونة لمتغيرات الدراسة ومن ثم النموذج الكلي للدراسة.

## أ- النمذجة البنائية لمتغير الإتصال الداخلي الفعال

يعتبر متغير الإتصال الداخلي الفعال المتغير المستقل في الدراسة ويتكون من محورين رئيسيين هما الكفاءة الإتصالية والفعالية الإتصالية، حيث يضم المحور الأول ثلاثة أبعاد كمايلي:

✓ المهارات الإتصالية للمسؤول، الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز، الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف.

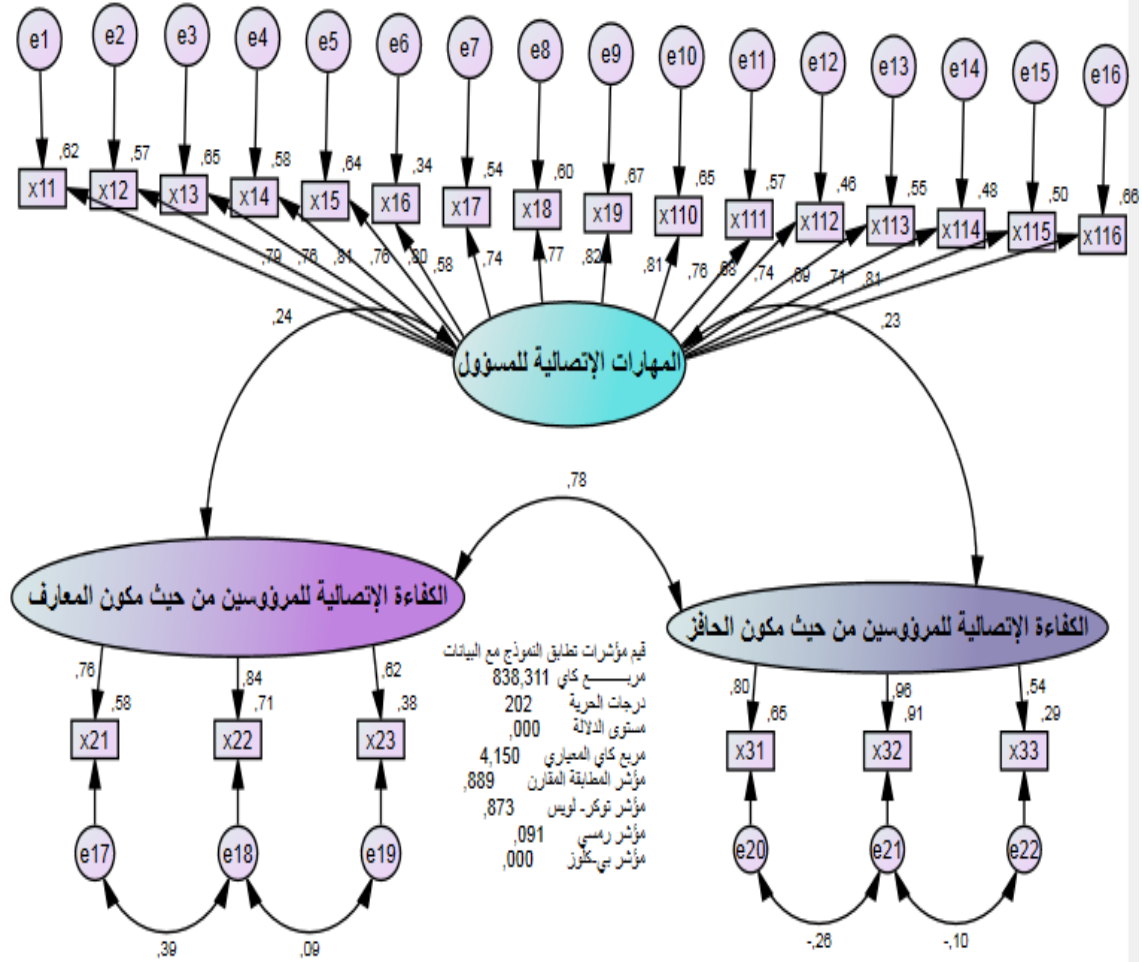
أما المحور الثاني فيضم هو الآخر خمسة أبعاد كمايلي:

✓ القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة، جودة تدفق المعلومات، المعلومات التحفيزية، اجتماع وحدة العمل (معلومات الإدماج) والمحفزات الشريطة واللاشرطية بنوعها السالبة والموجبة.

## - النمذجة البنائية لمتغير الكفاءة الإتصالية:

سنعرض النموذج البنائي لأبعاد متغير الكفاءة الإتصالية والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج المبينة في الشكل التالي:

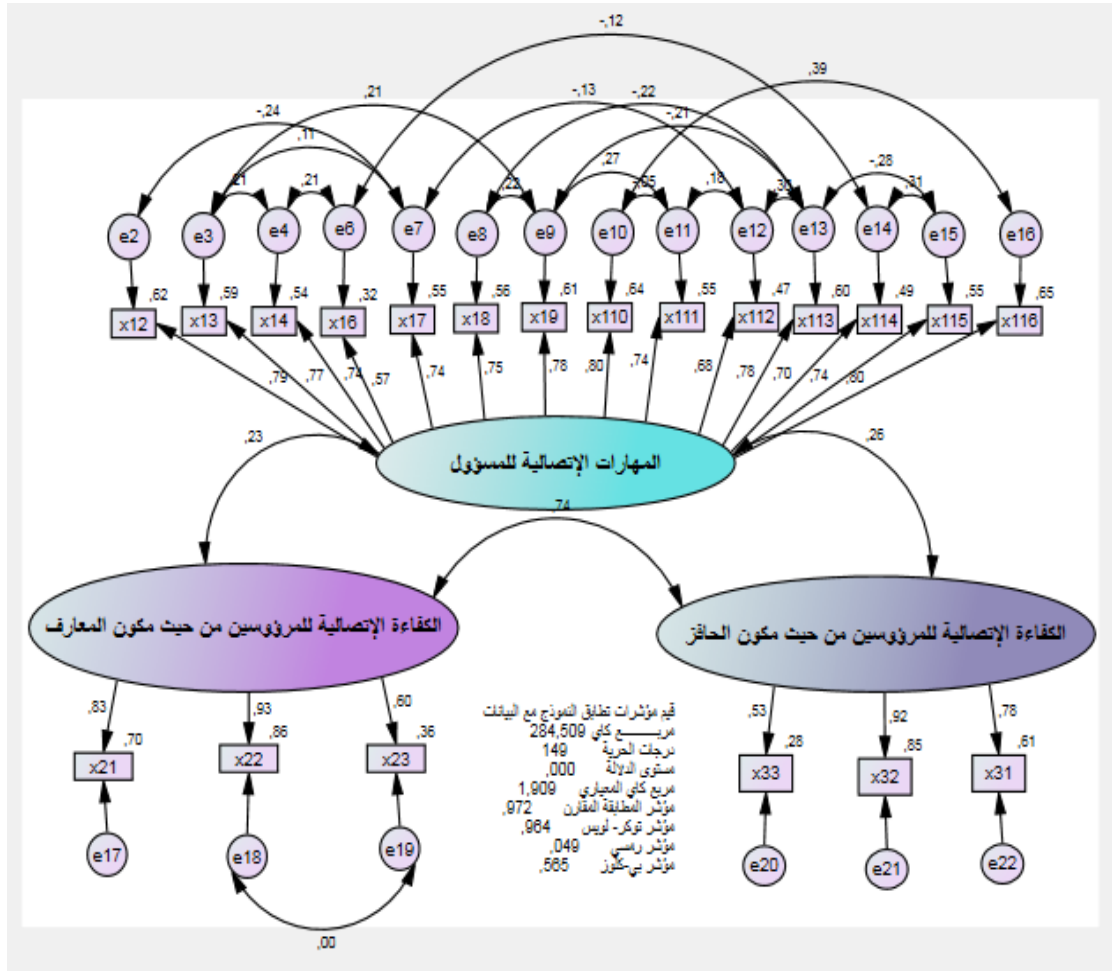
الشكل (7): النموذج البنائي لأبعاد متغير الكفاءة الإتصالية



المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه العلاقات الارتباطية بين أبعاد الكفاءة الإتصالية وفقرات كل بعد، حيث يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة  $e_n$  جاءت كلها أقل من 0.99 ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد كما نلاحظ من خلال الشكل أن نتائج البارامترات لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة حققت قيم دون مستوى القطع في كل المؤشرات ما يجعلنا نلجأ إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام لتعديل المؤشرات بالإضافة إلى حذف الفقرات ذات الارتباطات العالية من أبعاد مختلفة، حيث تمكنا من الحصول على النتائج التالية :

الشكل (8): النموذج البنائي بعد تعديل متغير الكفاءة الإتصالية



المصدر: مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه تحسن في مؤشرات جودة المطابقة ولقد تحقق ذلك من خلال حذف عدد من العبارات تمثلت في الفقرة 1 و 5 من بعد المهارات الإتصالية للمسؤول كما يبينه الشكل، حققت العلاقات الارتباطية أو التشعبات المعيارية بين كل بعد من أبعاد الكفاءة الإتصالية وعبارته فيما كانت كلها أكبر من 0.5 ، حيث تراوحت ما بين 0.57- 0.93 ما يؤكد على تمثيلها الجيد للبعد، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة  $e_{11}$  عن كل بعد و التي تعبر عن نسبة الخطأ بين ما تم الإجابة عنه في الاستبيان وبين الإجابة التي يفترض بها أن تكون صحيحة، حيث نلاحظ أنها أقل من 0.99 ومقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، وتعتبر مؤشرات المطابقة للنموذج أهم القراءات في تحليل هذا البرنامج وهي موضحة في الشكل ويمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول التالي :

الجدول (33): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للكفاءة الإتصالية

| RMSEA | Tli   | cfi   | Cmin/df | p     | df   | cmin   | معايير جودة النموذج |
|-------|-------|-------|---------|-------|------|--------|---------------------|
| 0.08< | >0.9  | >0.9  | <3      | >0.05 | -    | -      | مستوى القطع         |
| 0.049 | 0.964 | 0.972 | 1.909   | 0.00  | 149  | 284.50 | نتائج النموذج       |
| محقق  | محقق  | محقق  | -       | -     | محقق | -      | التقييم             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 26

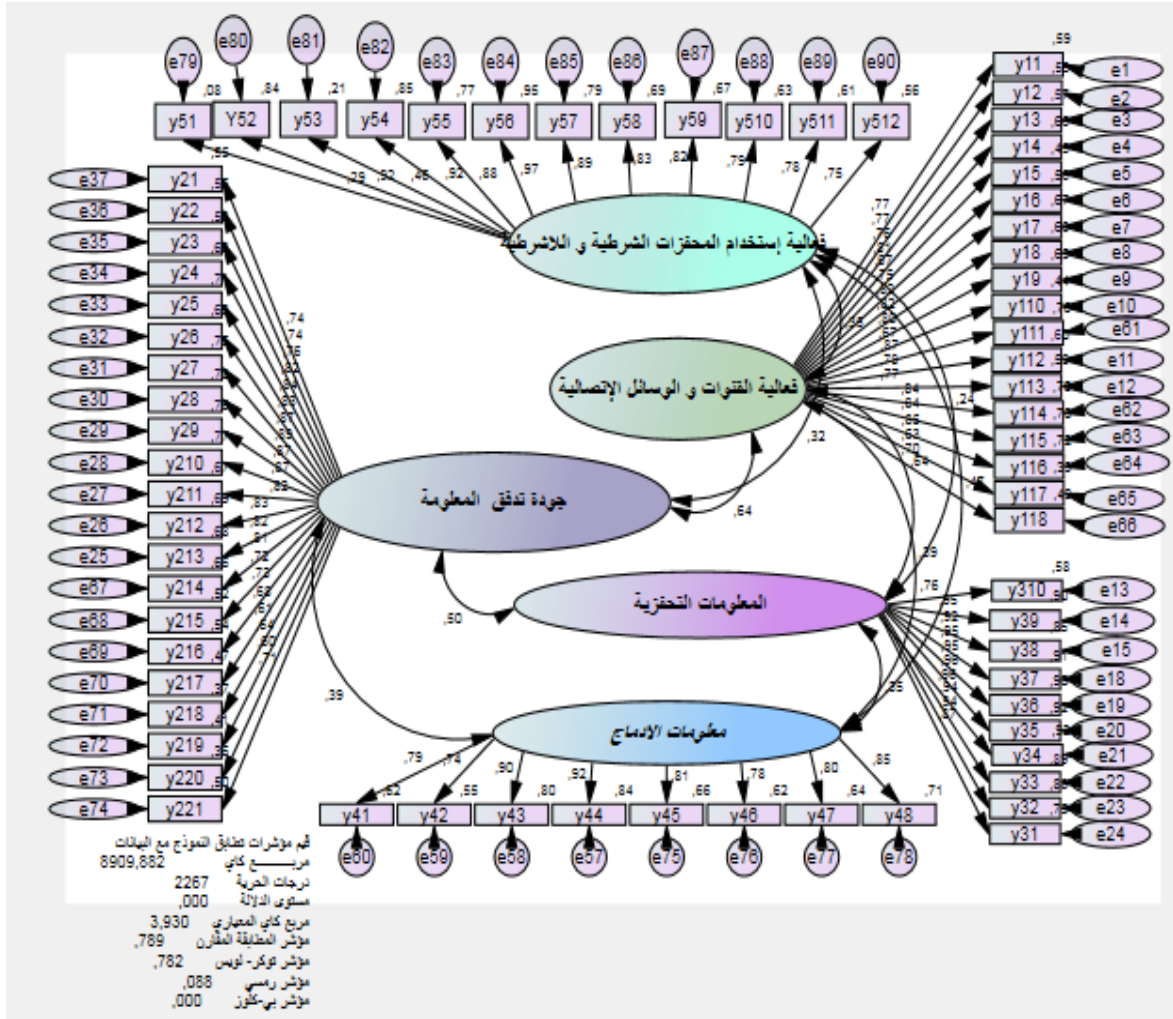
يتضح من خلال قيم مؤشرات جودة المطابقة المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

- ✓ هناك العديد من المؤشرات التي أثبتت فعاليتها على حساب مؤشرات أخرى وسنعرض أهم العائلات المعتمدة في دراسة مؤشرات المطابقة؛
- ✓ تفسر قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin) التي بلغت 284.509 تدل على تطابق نموذج الدراسة مع الواقع، حيث نلاحظ أنها غير محققة نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع العينات الكبيرة و بما أن عدد مفردات العينة 380 فإنّ هذا المؤشر حساس للعينة لذلك سيتم اعتماد مؤشرات أخرى ومن عائلات مختلفة؛
- ✓ تفسر قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin/df) التي بلغت 1.909 تدل على التطابق نموذج الدراسة مع واقع البيانات؛
- ✓ بلغت قيمة درجة الحرية 149 ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج؛
- ✓ تفسر قيم مؤشر المطابقة المقارن (cfi) والبالغ 0.972 أن تطابق النموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق جيد لاقترب قيمته من الواحد الصحيح وبالتالي توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.964 ذلك؛
- ✓ تفسر قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.049 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بمقياس الكفاءة الإتصالية ومن ثم نأكد على صدق مؤشرات بناء المتغير، إذن النموذج يتمتع بالمطابقة الجيدة مع البيانات التي تم جمعها من قبل العينة المدروسة، ما يؤكد على أن المؤشرات المعتمدة معبرة وتحلل بدقة متغير الكفاءة الإتصالية.

- النمذجة البنائية لمتغير الفعالية الإتصالية:

سنعرض النموذج البنائي لأبعاد متغير الفعالية الإتصالية والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج المبينة في الشكل التالي:

الشكل (9): النموذج البنائي لأبعاد متغير الفعالية الإتصالية

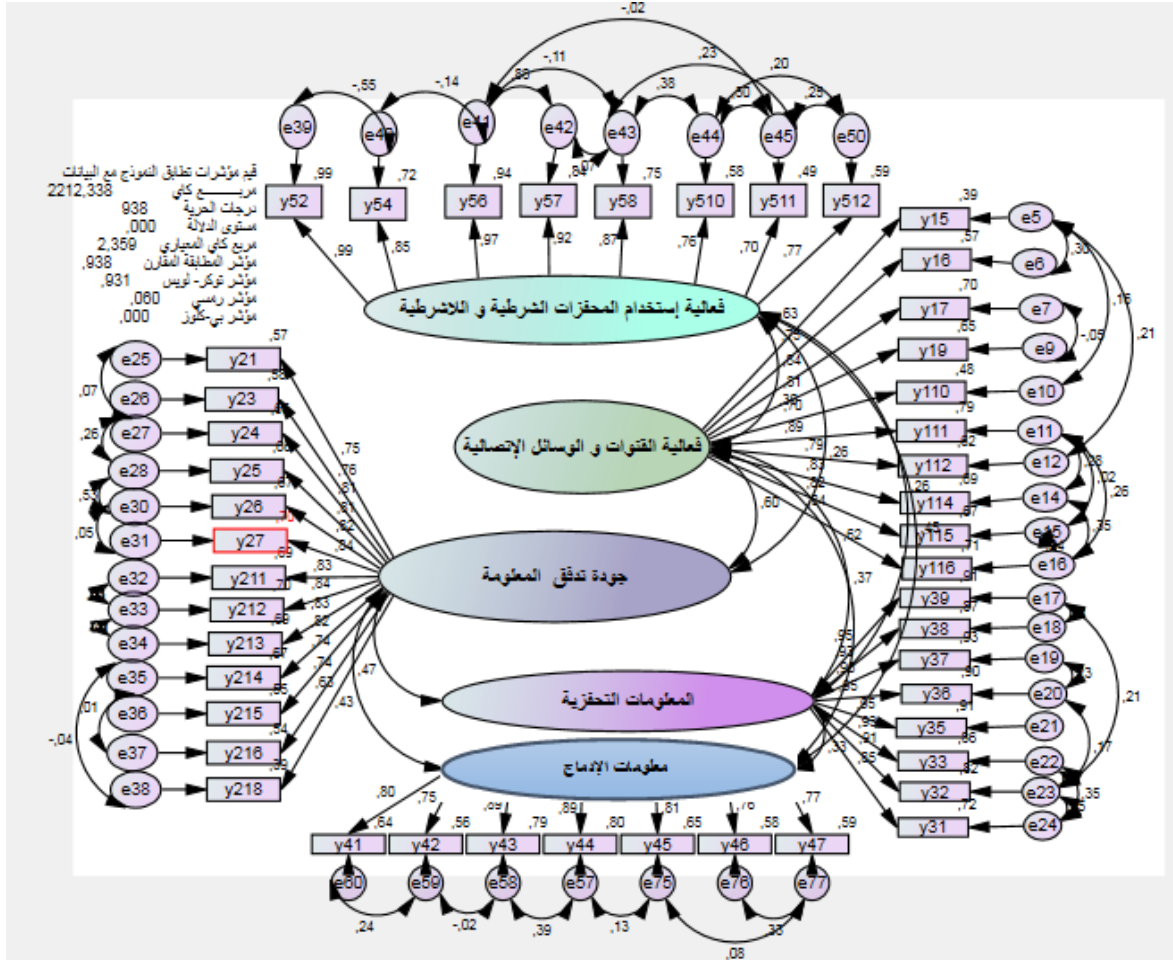


المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه العلاقات الارتباطية بين أبعاد الفعالية الإتصالية وفقرات كل بعد، حيث كانت نسبة الخطأ في الإجابة  $e_n$  كلها أقل من 0.99 ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد كما نلاحظ من خلال الشكل أن نتائج البارامترات لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة حققت قيم دون مستوى القطع في كل المؤشرات ما يجعلنا نلجأ إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال

التعليمات المقترحة من طرف النظام لتعديل المؤشرات بالإضافة إلى حذف الفقرات ذات الارتباطات العالية من أبعاد مختلفة، وتمكنا من الحصول على النتائج التالية :

الشكل (10): النموذج البنائي بعد تعديل متغير الفعالية الإتصالية



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه تحسن في مؤشرات جودة المطابقة ولقد تحقق ذلك من خلال حذف عدد من العبارات تمثلت في العبارة من 1 إلى 5 بمعنى 5 عبارات الأولى والعبارة 8 وكذا 13 من بعد فعالية القنوات والوسائل الإتصالية، كما تم حذف العبارة 2 و8، 9، 10، 17 من بعد جودة تدفق المعلومة، كما تم حذف العبارة 4 و10 من بعد المعلومات التحفيزية، أما فيما يخص بعد معلومات الإدماج فقد تم حذف العبارة 8 فقط، وفي الأخير فقد تم حذف كل من العبارة 1، 2، 3، 5، 9 في بعد فعالية استخدام المحفزات الشرطية واللاشرطية. كما يبين الشكل أعلاه التشعبات المعيارية بين كل بعد من أبعاد الفعالية الإتصالية وعبارته التي حققت قيم كلها أكبر من 0.5 ، حيث تراوحت ما بين 0.99- 0.54 ما يؤكد

على تمثيلها الجيد للبعد، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة  $e_n$  عن كل بعد تعبر عن نسبة الخطأ بين ما تم الإجابة عنه في الاستبيان وبين الإجابة التي يفترض أن تكون صحيحة، حيث كانت أقل من 0.99 ومقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، أما فيما يخص مؤشرات المطابقة للنموذج يمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول التالي :

الجدول (34): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للفعالية الإتصالية

| RMSEA | Tli   | cfi   | Cmin/df | p     | df   | cmin     | معايير جودة النموذج |
|-------|-------|-------|---------|-------|------|----------|---------------------|
| 0.08< | >0.9  | >0.9  | <3      | >0.05 | -    | -        | مستوى القطع         |
| 0.06  | 0.931 | 0.938 | 2.359   | 0.00  | 938  | 2212.338 | نتائج النموذج       |
| محقق  | محقق  | محقق  | محقق    | -     | محقق | -        | التقييم             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 26

نستخلص من خلال قيم مؤشرات جودة المطابقة المبينة في الجدول أعلاه ما يلي:

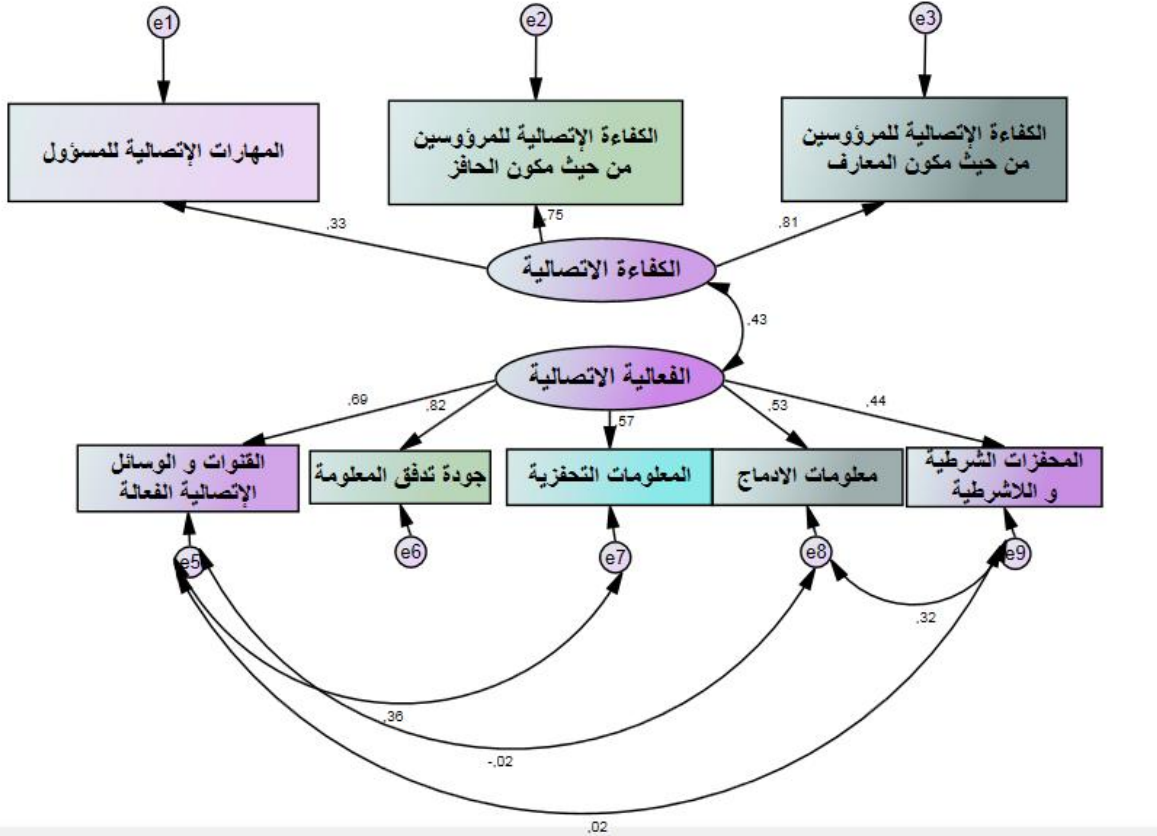
- ✓ هناك العديد من المؤشرات التي أثبتت فعاليتها على حساب مؤشرات أخرى وسنعرض أهم العائلات المعتمدة في دراسة مؤشرات المطابقة.
- ✓ تفسر قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin) التي بلغت 2212.338، حيث نلاحظ أنها غير محققة نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع العينات الكبيرة كما سبق وأن ذكرنا.
- ✓ بلغت قيمة درجة الحرية 938 ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج؛
- ✓ تفسر قيم مؤشر المطابقة المقارن (cfi) البالغة 0.938 أن تطابق النموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق جيد لاقترب قيمته من الواحد الصحيح وبالتالي توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.931 ذلك.
- ✓ تفسر قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.06 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بمقياس الفعالية الإتصالية ومن ثم نتأكد على صدق مؤشرات بناء المتغير.



- النمذجة البنائية للمتغير المستقل ومحاوره وأبعاده (الإتصال الداخلي الفعال)

يبين الشكل أدناه النموذج البنائي لمحاور الإتصال الداخلي الفعال وكذا أبعاد كل محور مجتمعة كما يلي التالي:

الشكل (11): النموذج البنائي لأبعاد متغير الإتصال الداخلي الفعال



المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج AMOS26

يبين الشكل أعلاه العلاقات الارتباطية بين محاور الإتصال الداخلي الفعال وأبعادها، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن نتائج البارامترات لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة حققت مستوى القطع بالنسبة لأغلب المؤشرات والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول (35): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي الإتصال الداخلي الفعال

| RMSEA | Tli   | cfi   | Cmin/df  | p     | df   | cmin   | معايير جودة النموذج |
|-------|-------|-------|----------|-------|------|--------|---------------------|
| 0.08< | >0.9  | >0.9  | <3       | >0.05 | -    | -      | مستوى القطع         |
| 0.075 | 0.904 | 0.908 | 8.267    | 0.00  | 14   | 115.73 | نتائج النموذج       |
| محقق  | محقق  | محقق  | غير محقق | -     | محقق | -      | التقييم             |

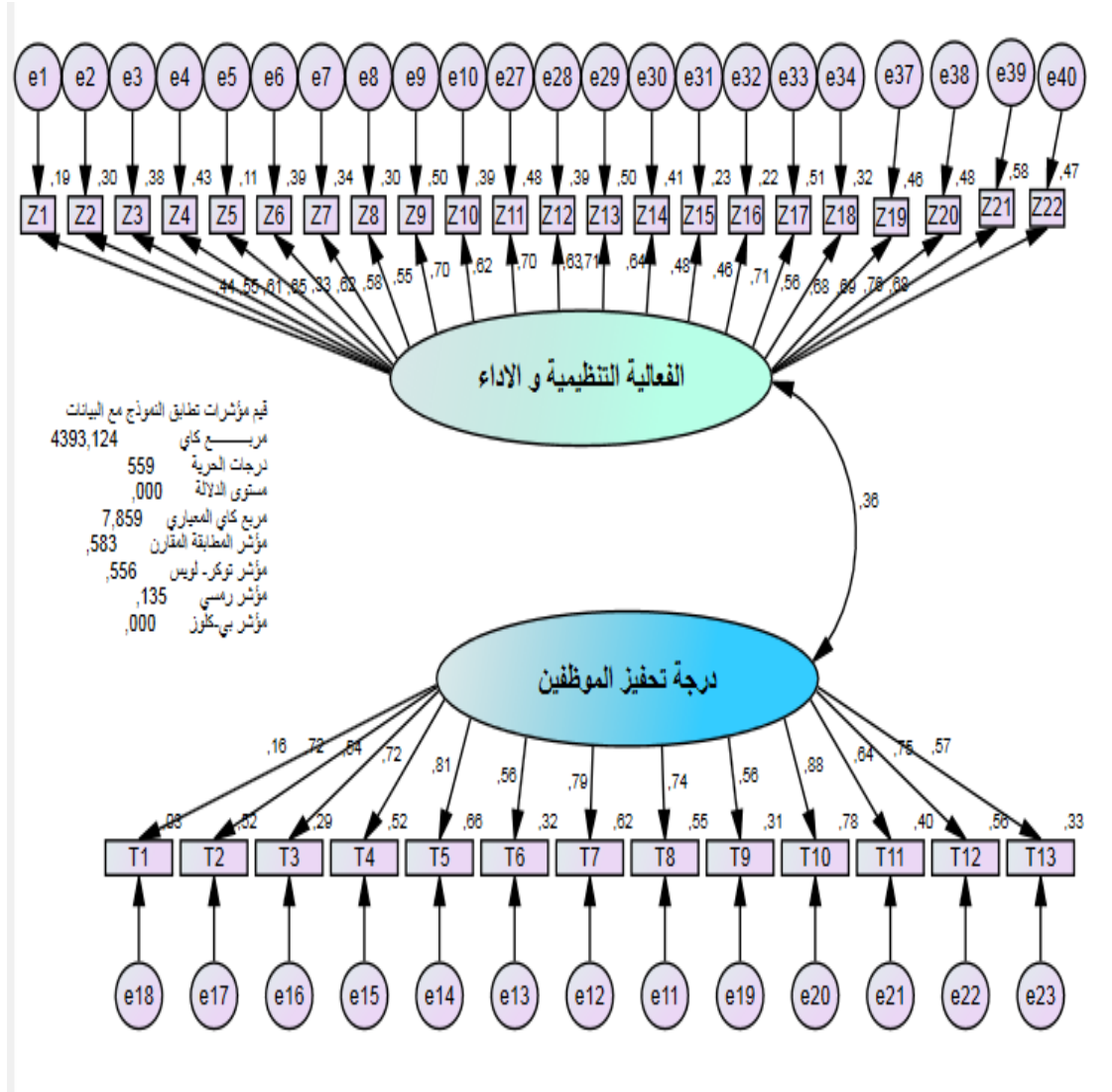
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

تبين نتائج الجدول أعلاه أن مؤشرات المطابقة حققت أغلبها مستويات القطع ما يؤكد على صحة النتائج السابقة، ما يجعلنا نقر بالتطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بمقياس الإتصال الداخلي الفعال ومن يتم التأكيد على صدق مؤشرات بناء المتغير.

ب- النمذجة البنائية لمتغير التحفيز التنظيمي

يوضح الشكل التالي أبعاد متغير التحفيز التنظيمي وفقرات كل بعد من خلال النتائج التالية:

الشكل (12): النموذج البنائي لأبعاد متغير التحفيز التنظيمي

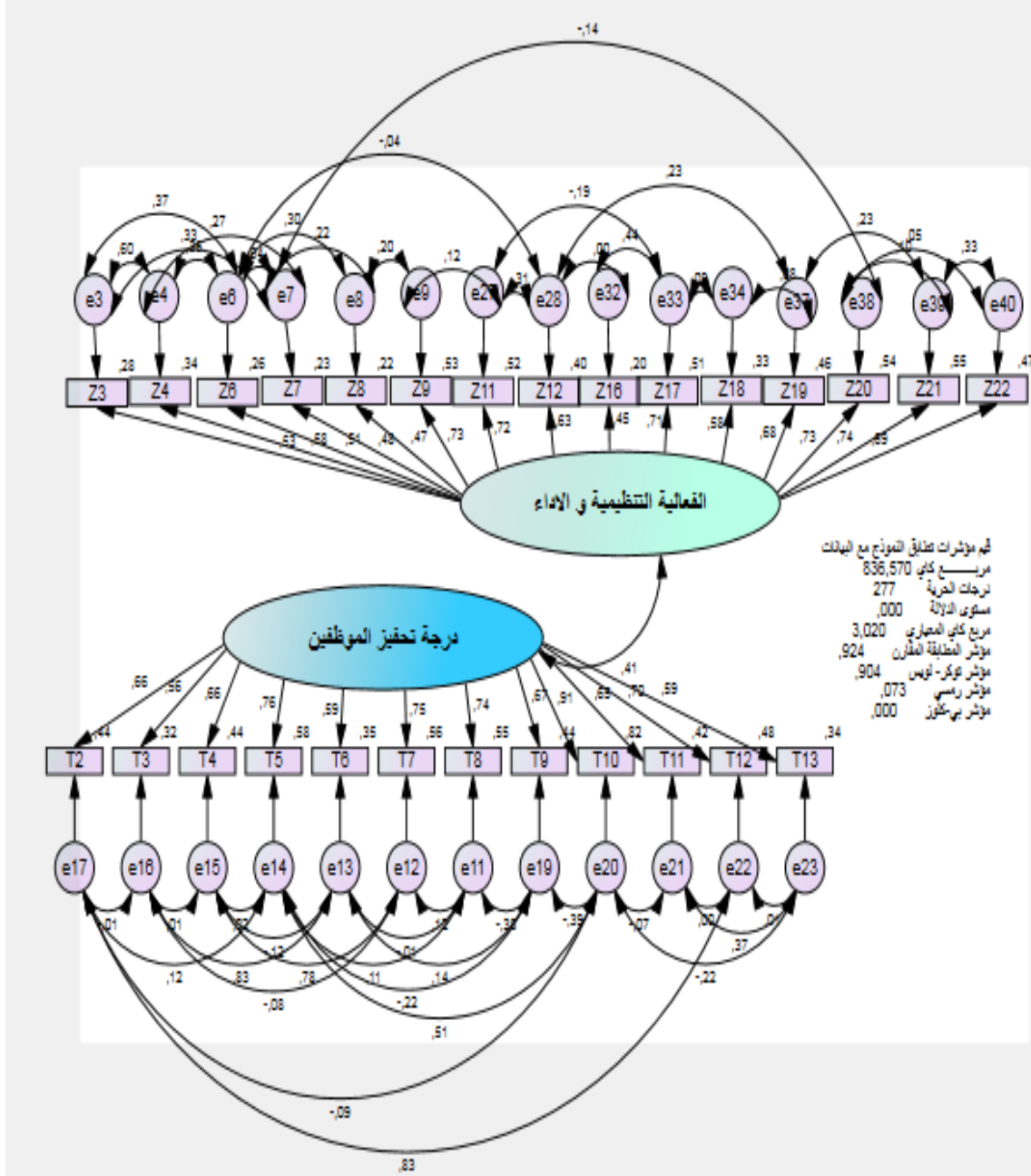


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحفيز التنظيمي وفقرات كل بعد، حيث يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة  $e_n$  كلها أقل من 0.99 ومقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، كما نلاحظ من خلال الشكل أن نتائج البارامترات لنموذج البناء الخاصة بمؤشرات المطابقة حققت قيم دون مستوى القطع في كل المؤشرات ما يجعلنا نلجأ إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من

خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام لتعديل المؤشرات بالإضافة إلى حذف الفقرات ذات الارتباطات العالية من أبعاد مختلفة، وتمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الشكل (13) : النموذج البنائي بعد تعديل متغير التحفيز التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS 26

يبين الشكل أعلاه تحسن في مؤشرات جودة المطابقة ولقد تحقق ذلك من خلال حذف عدد من العبارات تمثلت في العبارة 1، 2، 5، 10، 13، 14، 15 من بعد الفعالية التنظيمية والأداء، كما تم حذف العبارة 1 من بعد درجة تحفيز الموظفين. كما يبين الشكل أعلاه أنّ التشعبات المعيارية بين كل بعد من أبعاد التحفيز التنظيمي وعبارته قد حققت قيم جيدة تراوحت 0.45 إلى 0.91 ما يؤكد على تمثيلها الجيد للبعد، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة  $e_n$  عن كل بعد بين ما تم الإجابة عنه في الاستبيان وبين الإجابة التي يفترض بها أن تكون صحيحة كانت أنها أقل من 0.99 ومقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، أما فيما يخص مؤشرات المطابقة للنموذج يمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول التالي:

الجدول (36): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي للتحفيز التنظيمي

| RMSEA | Tli   | cfi   | Cmin/df | p     | df   | cmin   | معايير جودة النموذج |
|-------|-------|-------|---------|-------|------|--------|---------------------|
| 0.08< | >0.9  | >0.9  | <3      | >0.05 | -    | -      | مستوى القطع         |
| 0.073 | 0.904 | 0.924 | 3.020   | 0.00  | 277  | 836.57 | نتائج النموذج       |
| محقق  | محقق  | محقق  | -       | -     | محقق | -      | التقييم             |

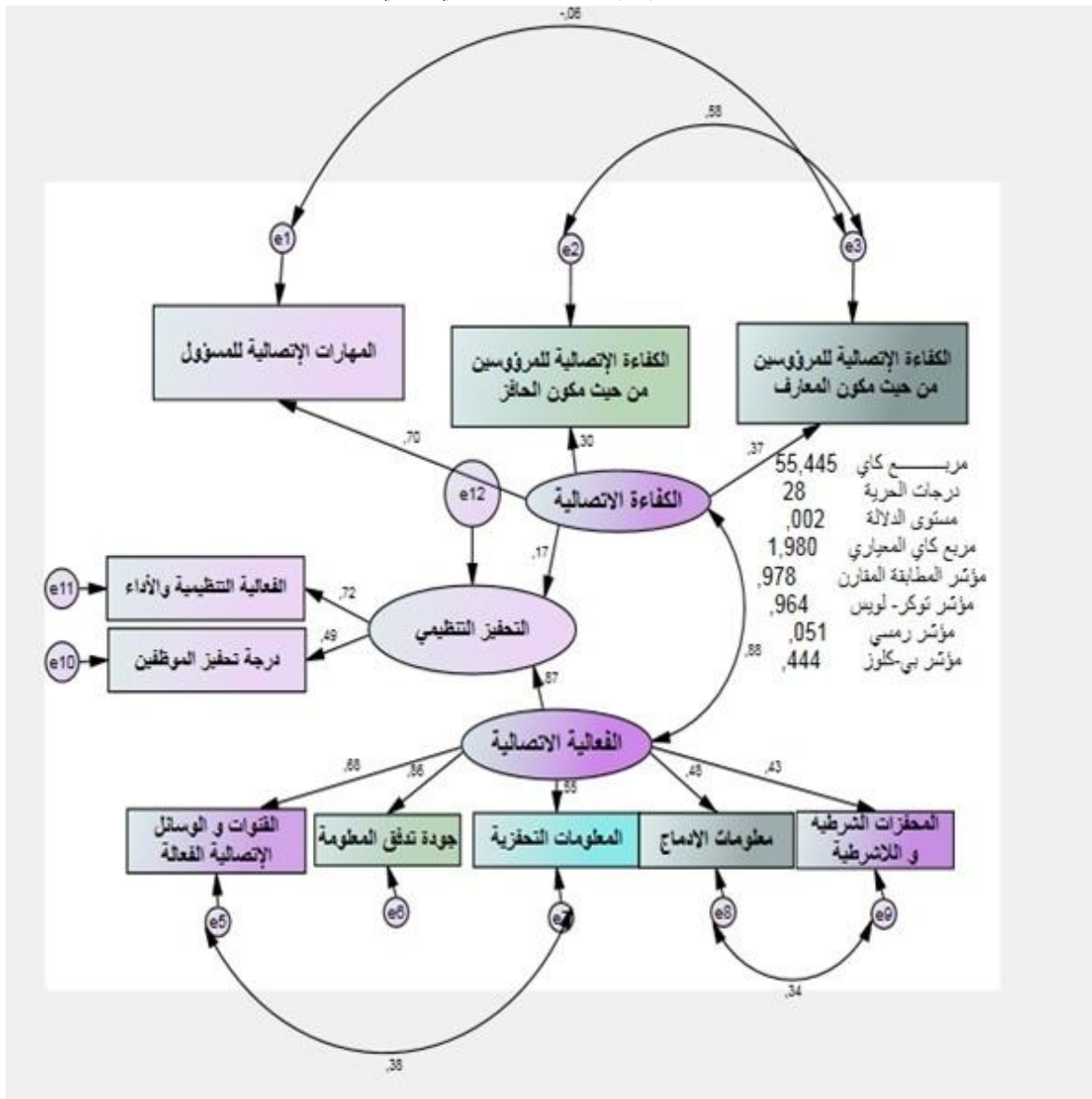
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك العديد من المؤشرات التي أثبتت فعاليتها فيما عدا المؤشرات التي تتطلب العينات الصغيرة ككاف تربيع المعياري (Cmin) و  $cmin/df$  التي لم تتحقق. كما نلاحظ أن قيمة درجة الحرية قد بلغت 277 ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج، بالإضافة إلى أن قيم مؤشر المطابقة المقارن (cfi) والبالغ 0.924 تفسر تطابق النموذج مع البيانات الواقعية، و هو تطابق جيد لاقترب قيمته من الواحد الصحيح، وبالتالي توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.904 ذلك. كما تفسر قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.073 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بمقياس التحفيز التنظيمي ومن ثم يمكن تأكيد صدق مؤشرات بناء المتغير.

ج- النمذجة البنائية للنموذج الكلي

نأتي من خلال الشكل أدناه إلى عرض النموذج البنائي الكلي بين متغير الإتصال الداخلي الفعال بأبعاد المشكلة لمحور الكفاءة الإتصالية والفعالية الإتصالية وكذا التحفيز التنظيمي من خلال بعدي التحفيز و الفعالية التنظيمية و الأداء.

الشكل (14) : النموذج البنائي الكلي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

يبين الشكل أعلاه للنموذج الكلي لدراسة العلاقات الارتباطية أو التشعبات المعيارية بين كل من محور الفعالية الإتصالية والكفاءة الإتصالية وأبعادهما وكذا العلاقات مع التحفيزي التنظيمي بالإضافة إلى علاقة هذا الأخير مع أبعاده، حيث نلاحظ أن وجود علاقات ارتباطية موجبة بين الأبعاد ومحاورها كما نلاحظ وجود علاقات بين المحاور الأساسية للدراسة، كما يبين الشكل مؤشرات المطابقة للنموذج ويمكن إعادة إدراجها من خلال الجدول التالي:

الجدول (37): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي الكلي

| RMSEA | Tli   | cfi   | Cmin/df | p     | df   | cmin   | معايير جودة النموذج |
|-------|-------|-------|---------|-------|------|--------|---------------------|
| 0.08< | >0.9  | >0.9  | <3      | >0.05 | -    | -      | مستوى القطع         |
| 0.051 | 0.964 | 0.978 | 1.98    | 0.002 | 28   | 55.445 | نتائج النموذج       |
| محقق  | محقق  | محقق  | محقق    | -     | محقق | -      | التقييم             |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS26

يبين الجدول أعلاه أن المؤشرات المهمة للمطابقة قد أثبتت فعاليتها، حيث نلاحظ أن درجة الحرية قد بلغت 28 ما يدل على أننا لا نواجه مشكلة تعيين النموذج؛ كما تفسر قيمة كاف تربيع المعيارية (Cmin/df) التي بلغت 1.978 على التطابق نموذج الدراسة مع واقع البيانات، أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (cfi) والبالغ 0.978 يؤكد على وجود تطابق لنموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق جيد لاقترب قيمته من الواحد الصحيح وبالتالي توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.964 ذلك، و تفسر قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.051 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي الكلي للدراسة .

#### 4-4-2 إختبار فرضيات الدراسة

تنقسم الدراسة إلى فرضية عامة وست فرضيات رئيسية، و تنفرع منها مجموعة من الفرضيات الجزئية. ويهدف التحقق من صحة الفرضيات المدرجة في الدراسة سيتم اعتماد منهجية الانتقال من الجزء إلى الكل بمعنى نختبر الفرضيات الفرعية فالرئيسية فالعامة.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها:

نص الفرضية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (38): معامل الإرتباط ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة<br>SIG | معامل الإرتباط<br>برسون<br>R | البيان   |
|-------------------------|------------------------------|--|
| 0.00                    | 0.462                        | العلاقة بين المهارات الإتصالية للمسؤول ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.00                    | 0.334                        | العلاقة بين المهارات الإتصالية للمسؤول والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                   | 0.472                        | العلاقة بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23



من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي قد قدرت ب 0.472، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائياً نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت ب 0.00، وهي أقل مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على مايلي:

توجد علاقة ارتباط طردي متوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة.

نلاحظ أن معامل الارتباط بين المهارات الإتصالية للمسؤول ودرجة تحفيز الموظفين قد حققت قيمة 0.462 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أن هناك عوامل أخرى لها أسبقية على المهارات الإتصالية في إسهامها في الرفع من دافعية الأفراد، في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.334 ما يؤكد على الارتباط المتوسط بين المتغيرين وهذا ما يفسر أن المؤسسة لا تولي أهمية كبيرة للإستثمار الجدي في العوامل تساهم في تحقيق الأداء المتميز و تحسين فعاليتها التنظيمية.

#### - الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (39): معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين

من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الارتباط<br>برسون R | البيان   |
|----------------------|---------------------------|--|
| 0.00                 | 0.237                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.014                | 0.126                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والفعالية التنظيمية والأداء |
| <b>0.000</b>         | <b>0.211</b>              | <b>العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز و التحفيز التنظيمي</b>   |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي قد قدرت بـ 0.211، حيث أنها كانت دالة إحصائيا نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت 0.00، و هي أقل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي: توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز و درجة تحفيز الموظفين، حققت قيمة معامل ارتباط 0.237 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة ضعيفة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر دافعية الموظفين نحو الإتصال الفعال ليس لها علاقة قوية بإثارة دافع الأفراد للعمل، في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.126 ما يؤكد على الارتباط الطردي الضعيف بين المتغيرين وهذا ما يفسر أن القابلية للتواصل بكفاءة لا تعني بالضرورة تحقيق أداء عال.

## - الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (40): معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين

من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الارتباط<br>برسون R | البيان  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 0.00                 | 0.288                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.046                | 0.102                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والفعالية التنظيمية والأداء |
| <b>0.000</b>         | <b>0.222</b>              | <b>العلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي</b>    |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي قد قدرت ب 0.222، حيث نلاحظ إنها دالة إحصائية نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت ب 0.00، إذ إنها اقل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

كشفت معامل الارتباط بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف و درجة تحفيز الموظفين عن إرتباط متوسط بلغت قيمته 0.288 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أن معارف الموظف حول ما يجب أن يكون عليه الإتصال الكفو لا يساهم بدرجة قوية في تحفيز الموظف، في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر ب0.102 ما يؤكد على الارتباط الطردي الضعيف بين المتغيرين وهذا ما يفسر المعرفة بأصول الكفاءة الإتصال لا تسهم بدرجة قوية في تحسين التحفيز التنظيمي.

### - التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (41): معامل الإرتباط ما بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الإرتباط<br>برسون R | البيان  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 0.00                 | 0.447                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.000                | 0.260                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                | 0.414                     | العلاقة بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي قد قدرت ب 0.414، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائياً نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت ب 0.00، فهي اقل مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

حيث نلاحظ أن معامل الارتباط بين الكفاءة الإتصالية ودرجة تحفيز الموظفين قد بلغ قيمة 0.447 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أهمية المهارات الإتصالية للمسؤول في تحفيز الموظفين مقانة بمكونات الكفاء الأخرى، مما يعني أن المسؤول المباشر بتوظيفه للمهارات الإتصال الفعال سيخلق نوع من التوازن في دوافع الموظفين على المستوى الداخلي مما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي السائد و تكيف الموظفين مع ظروف العمل الصعبة. في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين الكفاءة الإتصالية والفعالية التنظيمية والأداء قيمة قدرت ب 0.260 ما يؤكد على الارتباط الطردية المتوسط بين المتغيرين وهذا ما يفسر وجود عوامل أخرى لم تستثمر فيها المؤسسة بشكل جيد لتحسين أدائها.

#### ب- الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

**نص الفرضية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

كما سبق وأن أشرنا، تنقسم هذه الفرضية إلى 5 فرضيات فرعية سيتم اختبارها عبر كل فروعها.

#### - الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

و الجدول التالي يوضح لنا نتائج الإختبار :

الجدول (42): معامل الارتباط ما بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة<br>SIG | معامل الارتباط<br>برسون<br>R | البيان   |
|-------------------------|------------------------------|--|
| 0.00                    | 0.496                        | العلاقة بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.000                   | 0.315                        | العلاقة بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والفعالية التنظيمية والأداء |
| <b>0.000</b>            | <b>0.477</b>                 | <b>العلاقة ما بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي</b> |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي قد قدرت ب 0.477، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائيا نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت ب 0.00، و هي أقل مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:  
توجد علاقة ارتباط طردي متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة ودرجة تحفيز الموظفين مثل معامل الارتباط البالغة قيمته 0.496 أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أن الدافعية نحو العمل لا تسهم فيها جودة الوسائل الإتصالية بمعزل عن مضمونها و هذا بالنظر إلى توظيف الوسائل الإتصالية المقتصر على التعليمات و المراسلات الرسمية، في حين حققت قيمة معامل الارتباط بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والفعالية التنظيمية والأداء قيمة قدرت ب 0.315 ما يؤكد على الارتباط الطردي المتوسط بين المتغيرين وهذا ما يفسر أن جودة وسائل الإتصال لا تسهم بدرجة كبيرة في التحسين من دافعية العمل.

- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (43): معامل الارتباط ما بين جودة تدفق المعلومات

والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الارتباط<br>برسون R | البيان  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 0.00                 | 0.639                     | العلاقة بين جودة تدفق المعلومات ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.000                | 0.459                     | العلاقة بين جودة تدفق المعلومات والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                | 0.652                     | العلاقة بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ما بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي قد قدرت بـ 0.652، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائياً نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدر بـ 0.00، إذ أنها أقل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للعلاقة بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

حقق معامل الارتباط ما بين جودة تدفق المعلومات ودرجة تحفيز الموظفين قيمة قدرت بـ 0.639 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أهمية جودة التدفق -

بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة - في تحسين دافعية الموظفين و لو بدرجة متوسطة. كما تعكس هذه النتيجة وجود عوامل أخرى مغيبة لها إسهام كبير في التحسين من دافعية العمال. في حين حققت قيمة معامل الارتباط بين جودة تدفق المعلومات والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر ب0.459 ما يؤكد على الارتباط الطردي المتوسط بين المتغيرين وهذا ما يفسر العوامل الأساسية لتحقيق الأداء المتميز و التي تغفل عنها المؤسسة و لا توليها حقها من الاهتمام.

- الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (44): معامل الإرتباط ما بين المعلومات التحفيزية و التحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الإرتباط<br>برسون R | البيان  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 0.00                 | 0.386                     | العلاقة بين المعلومات التحفيزية ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.000                | 0.218                     | العلاقة بين المعلومات التحفيزية والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                | 0.352                     | العلاقة بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي قد قدرت ب 0.352، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائيا نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت ب 0.00، و هي أقل مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة إرتباط طردي متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر



نلاحظ أن معامل الارتباط بين المعلومات التحفيزية ودرجة تحفيز الموظفين، حققت قيمة معامل ارتباط 0.386 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أن معرفة الموظف بنتائج تقييم أدائه و كذا بمعايير التقييم يسهم بدرجة متوسطة في درجة تحفيزه، مما يعني في الوقت نفسه وجود عوامل أخرى تؤثر في مستوى التحفيز قد تتعلق بمحتوى نظام الأداء نفسه و بقيمة الحوافز الناتجة عنه. كما تشير هذه النتيجة أيضا إلى وجود إختلافات في طريقة تطبيق تقييم الأداء الفردي المؤسس على مقابلة التقييم الفردية التي لها أصول لتطبيقها في التنظيم الإداري. في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين المعلومات التحفيزية والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.218 ما يؤكد على الارتباط الطردي الضعيف بين المتغيرين وهذا ما يدل على أن عدم إشراك الموظف في أهداف المؤسسة و عدم إعلامه بدرجة إسهامه لا يساهم في تحسين فعالية و أداء التنظيم بدرجة كبيرة.

#### - الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (45): معامل الإرتباط ما بين المعلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الإرتباط<br>برسون R | البيان  |
|----------------------|---------------------------|---|
| 0.00                 | 0.320                     | العلاقة بين معلومات الإدماج ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.001                | 0.172                     | العلاقة بين معلومات الإدماج والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                | 0.286                     | العلاقة بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط ما بين العلاقة ما بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي قد قدرت بـ 0.286، حيث نلاحظ إنها دالة إحصائياً نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت بـ 0.00، إذ أنها أقل مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

حيث نلاحظ أن معامل الارتباط ما بين معلومات الإدماج ودرجة تحفيز الموظفين قد حقق قيمة 0.320 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر أن العمل ضمن فريق يسهم بدرجة متوسطة في تحفيز الموظفين نتيجة المعلومات المتاحة حول إجراءات العمل و طرق التنفيذ و القرارات المتخذة، في حين حققت قيمة معامل الارتباط بين معلومات الإدماج والفعالية التنظيمية والأداء قيمة قدرت بـ 0.172 ما يؤكد على الارتباط الطردي الضعيف بين المتغيرين.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

يوضح الجدول التالي نتائج الإختبار:

الجدول (46): معامل الارتباط ما بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الارتباط<br>برسون R | البيان   |
|----------------------|---------------------------|--|
| 0.00                 | 0.331                     | العلاقة بين المحفزات الشرطية واللاشرطية ودرجة تحفيز الموظفين |

|              |              |   |
|--------------|--------------|---|
| 0.001        | 0.182        | العلاقة بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والفعالية التنظيمية والأداء |
| <b>0.000</b> | <b>0.299</b> | <b>العلاقة بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي</b>    |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط للعلاقة بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي قد قدرت بـ 0.299، حيث نلاحظ أنها دالة إحصائياً نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت بـ 0.00 الممثلة لأدنى مستوى دلالة معتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري المتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل بالفرض البديل الذي نصه كما يلي:

**توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر**

حقق معامل الارتباط بين المحفزات الشرطية واللاشرطية ودرجة تحفيز الموظفين قيمة 0.331 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، و هو ما يدعم النتيجة السابقة الخاصة بإسهام المهارات الإتصالية بوصف أن حسن إستخدام المحفزات الشرطية و اللاشرطية حسب السياق يندرج أيضا ضمن المهارات الإتصالية، كما تعكس هذه النتيجة ردود الأفراد الطبيعية حيال المحفزات الداخلية و قصور الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد بصورة قوية في ظل ضعف المحفزات الخارجية. في حين حققت قيمة معامل الارتباط بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.182 ما يؤكد على الارتباط الطردي الضعيف بين المتغيرين و هي نتيجة منطقية بالنظر إلى أن عنصر الفعالية و الأداء يتأثر بصورة مباشرة بأداء و فعالية الفرد في المقام الأول.

## ت- التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية

الجدول التالي يعطي لنا نتائج الإختبار:

الجدول (47): معامل الارتباط ما بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة SIG | معامل الارتباط<br>برسون R | البيان   |
|----------------------|---------------------------|--|
| 0.00                 | 0.585                     | العلاقة بين الفعالية الإتصالية ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.001                | 0.359                     | العلاقة بين الفعالية الإتصالية والفعالية التنظيمية والأداء |
| <b>0.000</b>         | <b>0.555</b>              | <b>العلاقة ما بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي</b> |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.00 و هو أقل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) و بلغت قيمة معامل الارتباط 0.555، و عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

حقق معامل الارتباط بين الفعالية الإتصالية ودرجة تحفيز الموظفين قيمة قدرت بـ 0.585 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر تطابق النتيجة الحالية مع النتائج السابقة التي تقتضي مساهمة أكبر لأبعاد الفعالية الإتصالية على بعد التحفيز مقارنة ببعدها الفعالية التنظيمية و الأداء، و كنتيجة منطقية، حققت قيمة معامل الارتباط بين الفعالية الإتصالية والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.359 ما يؤكد على الارتباط الطردية المتوسط بين المتغيرين.

ث: الفرضية الرئيسية الثالثة:

سنحاول من خلال هذه الفرضية الكشف عن الفروقات في متغير الإتصال الداخلي الفعال مقارنة بالمنصب لذلك سنعمد الاختبار المعلمي " Anova " لكون المتغير يخضع للتوزيع الطبيعي حسب قانون الأعداد الكبيرة الذي ينص على أن العينات الكبيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال اختبار كلوموغروف سميرونوف المبين في الجدول التالي:

الجدول (48) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

| المحور                 | Kolmogorov-Smirnov إختبار | مستوى الدلالة |
|------------------------|---------------------------|---------------|
| الإتصال الداخلي الفعال | 1.113                     | 0.168         |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إختبار التوزيع الطبيعي قد بلغ في متغير الإتصال الداخلي الفعال قيمة 1.113 بمستوى دلالة 0.168 حيث أنه أكبر من 0.05 وهو مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة، ما يؤدي بنا لقبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وهذا ما يقودنا لإعتماد الإختبارات المعلمية في الدراسة. بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي نصها كمايلي:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الإتصال الداخلي الفعال تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر

سنقوم بإختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول (49): إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إختبار F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 0,277          | 3            | ,0920          | 0,169    | 0,917         |
| داخل المجموعة | 205,143        | 376          | ,5460          | /        | /             |
| الكلي         | 205,419        | 379          | /              | /        | /             |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه قيمة إختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 0,169، غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 0,917، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري بمعنى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في الإتصال الداخلي الفعال تعزى للمنبص الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر. مما يعني أن توحيد الممارسات الإتصالية عبر جميع مؤسسات البريد يرجع إلى توحيد الوسائل و القنوات الإتصالية المعتمد و كذا نظم التقييم. يبقى السؤال مطروح حول الإندماج التنظيمي المعبر عنه بدرجة الرضا عن الإتصال السائد و المعلومات المحصلة و الذي إستخلصنا أهم معالمه في معرض التحليل الوصفي للبيانات.

### ج- الفرضية الرئيسية الرابعة:

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في الإتصال الداخلي الفعال تعزى لسنوات الخبرة حسب رأي عمال بريد الجزائر  
سنقوم بإختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول (50): إختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إختبار F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 3,484          | 4            | 0,871          | 1,617    | 1,69          |
| داخل المجموعة | 201,936        | 375          | 0,538          | /        | /             |
| الكلي         | 205,419        | 379          | /              | /        | /             |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه قيمة إختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمته 1,617 ، و هي غير دالة إحصائياً بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 1,69، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري بمعنى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في الإتصال الداخلي الفعال تعزى للخبرة الوظيفية حسب رأي عمال بريد الجزائر. و هي نتيجة تدعم النتيجة السابقة في كون مستوى

الإتصال الداخلي يرتبط بعوامل أخرى خارجية كالتكوين و مستوى الإهتمام بالإتصال على المستوى الإستراتيجي.

### ح- الفرضية الرئيسية الخامسة:

نكشف من خلال هذه الفرضية الفروقات الحاصلة في متغير التحفيز التنظيمي مقارنة بالمنصب لذلك سنعمد اختبار "Anova" الاختبار المعلمي لكون المتغير يخضع لتوزيع الطبيعي حسب قانون الأعداد الكبيرة الذي ينص على أن العينات الكبيرة تخضع لتوزيع الطبيعي، كما يمكن تأكيد ذلك من خلال اختبار كلوموغروف سميرونوف المبين في الجدول التالي:

الجدول (51): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

| المحور           | إختبار Kolmogorov-Smirnov | مستوى الدلالة |
|------------------|---------------------------|---------------|
| التحفيز التنظيمي | 0.929                     | 0.354         |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يوضح الجدول أعلاه أن إختبار التوزيع الطبيعي قد بلغ في متغير التحفيز التنظيمي قيمة 0.929 بمستوى دلالة 0.354، حيث أنه أكبر من مستوى الدلالة 0.05 المعتمد في الدراسة، ما يؤدي بنا لقبول الفرض الصفري الذي يقر بأن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ما يسمح لنا بإعتماد الإختبارات المعلمية في الدراسة.

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها كمايلي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في التحفيز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر ، سنقوم بإجراء الإختبار المبينة نتائجه في الجدول التالي:

الجدول (52): إختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إختبار F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 0,122          | 3            | 0,041          | 0,100    | 0,960         |
| داخل المجموعة | 153,166        | 376          | 0,407          | /        | /             |
| الكلي         | 153,288        | 379          | /              | /        | /             |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

يبين الجدول أعلاه قيمة إختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 0,100 التي هي غير دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 0,960، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري ونرفض البديل بمعنى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في التحفيز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

و تدعم هذه النتيجة ما توصلنا إليه من خلال النتائج السابقة في أن المؤسسة لا تبدي جدية أكبر لعوامل تحسين الأداء و لا تعتمد تقييم واضح مؤسس على أبعاد واضحة كما هو محدد في بطاقة الأداء المتوازن أو التقييم بطريقة 360 درجة.

#### خ- الفرضية الرئيسية السادسة

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في التحفيز التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة حسب رأي عمال بريد الجزائر

سنقوم بإختبار الفرضية من خلال الجدول التالي:



الجدول (53): إختبار الفرضية الرئيسية السادسة

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | إختبار F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| بين المجموعات | 2,138          | 4            | ,535           | 1,326    | ,260          |
| داخل المجموعة | 151,150        | 375          | ,403           | /        | /             |
| الكلي         | 153,288        | 379          | /              | /        | /             |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج

على نفس منوال فرضية الفروق السابقة الخاصة بالخبرة و الإتصال الداخلي الفعال، يبين الجدول أعلاه قيمة إختبار فيشر لدراسة الفروقات البالغة قيمة 1,326 التي هي غير دال إحصائيا بالنظر إلى مستوى الدلالة البالغ قيمة 260، حيث نلاحظ أنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) ، ما يجعلنا نقبل الفرض الصفري و نرفض البديل بمعنى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في التحفيز التنظيمي تعزى الخبرة الوظيفية حسب رأي عمال بريد الجزائر. مما يعني أن التحفيز التنظيمي لا يتأثر بعنصر الخبرة الوظيفية و هذا راجع لإنتهاج المؤسسة لسياسة تشبيب القطاع المبني على الكفاءة العلمية. وعليه يمكننا أن نستنتج أن المستوى التعليمي عوّض عن النقص في الخبرة بفعل برامج التكوين التي تخصصها المؤسسة، و يرجع الأمر كذلك إلى عوامل أخرى ساهمت في إنتقال المعرفة بين الأجيال عكس ما كانت عليه في الماضي. إذ أن العامل البريدي حتى و إن كان حديث التوظيف يمكنه إكتساب معارف وظيفية من خلال القنوات المتعددة التي تتيحها الوسائط الإلكترونية، و هو ما وضحناه خلال مناقشتنا لنتائج البيانات الكيفية.

## د- اختبار الفرضية العامة للدراسة

تلخيصا لكل الفرضيات السابقة و قصد الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي انطلق منه البحث، نذكر بنص الفرضية العامة كما مايلي:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي حسب رأي عمال بريد الجزائر

يوضح الجدول التالي (54) نتائج الإختبار كما يلي:

الجدول (54): معامل الارتباط ما بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي

| مستوى<br>الدلالة<br>SIG | معامل الارتباط<br>برسون<br>R | البيان   |
|-------------------------|------------------------------|--|
| 0.00                    | 0.606                        | العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال ودرجة تحفيز الموظفين        |
| 0.001                   | 0.365                        | العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والفعالية التنظيمية والأداء |
| 0.000                   | 0.570                        | العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي           |

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد على مخرجات برنامج SPSS V23

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي قد قدرت بـ 0.5570، و هي دالة إحصائيا نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها قيمة قدرت بـ 0.00، إذ إنها اقل مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية التي تتضمن عدم وجود علاقة بين المتغيرين ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على ما يلي:

توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الإتصال الداخلي الفعال ودرجة تحفيز الموظفين، حققت قيمة قدرت بـ 0.606 وهي تمثل أعلى معامل ارتباط بدرجة متوسطة مقارنة بالبعد الآخر، وهو ما يفسر تطابق النتيجة مع النتائج السابقة و التفسيرات التي أثبتت حولها. في حين حققت قيمة معامل الارتباط ما بين الإتصال الداخلي الفعال والفعالية التنظيمية والأداء قيمة تقدر بـ 0.365 ما يؤكد على الارتباط الطردي المتوسط بين المتغيرين.

نخلص من خلال مخرجات الإختبار الأخير إلى أن التحفيز التنظيمي تسهم فيه عوامل مفصلية مغفل عنها من طرف مؤسسة بريد الجزائر، بشكل يجعل من إسهام الإتصال يبدو ثانويا في عملية تحسين الأداء، في حين أن الدراسات السابقة أثبتت العكس. يمكن تفسير هذه النتيجة بالمقاربة الخاطئة التي تنتهجها المؤسسة لتحسين أدائها. فتحقيق التميز في الأداء و الوصول إلى الريادة في الأعمال لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بجميع مكونات التنظيم، المادية منها و اللامادية. كما يتعين على المؤسسة ان تولي أهمية قصوى للأبعاد الأساسية للأداء الفعال التي وضحتها خلال الإطار النظري و المتمثلة في الأبعاد المادية و اللامادية التي حددتها طريقة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).

#### 4-5 عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد عرض نتائج البيانات الوصفية للأبعاد و التأكد من جودة النموذج الخاص بكل بعد من أبعاد الدراسة، و كذا جودة النموذج الكلي من حيث مطابقة البيانات مع المشاهدات الواقعية. و بعد عرض مخرجات تحليل البيانات الكيفية، و التحقق من الفرضيات عبر الإختبارات الإحصائية المناسبة لمستوى القياس، نأتي الآن لتلخيص النتائج المتوصل إليها كما يلي :

#### 4-5-1 النتائج الخاصة بالإحصائيات الوصفية لأبعاد الدراسة

##### أ- الإتصال الداخلي الفعال

✓ مستوى الإتصال الداخلي الفعال متوسط حسب تقدير العينة المبحوثة من موظفي بريد الجزائر.

##### - الكفاءة الإتصالية

✓ يوافق موظفو بريد الجزائر على تحلي تحليمهم رئيسا و مرؤوسا بالكفاءة الإتصالية بالنظر إلى متوسط

الأبعاد الثلاث المكونة لمتغير الكفاءة؛

- ✓ بالكاد يحسن مسؤولو بريد الجزائر توظيف المهارات الاتصالية عند تواصلهم مع الموظفين، ما يعني تحليهم بالحد الأدنى من المهارات؛
- ✓ أهم مهارة يتحلى بها مسؤولي بريد الجزائر هي الإصغاء إلى مشاعر الموظفين و التفاعل معها؛
- ✓ أكثر شيءيفتقده مسؤولي بريد الجزائر هو تقديم رجع صدى واضح ومختصر وأني، مناسب وإيجابي بحيث يجيب على إنشغالات الموظفين ويتماشى معها؛
- ✓ يملك موظفو بريد الجزائر معارف حول مهارات الإتصال الشخصي مع الزملاء، المرؤوسين أو عملاء المؤسسة؛
- ✓ تقل معارف موظفي بريد الجزائر حول مهارات الحديث أمام جمهور؛
- ✓ لموظفي بريد الجزائر الحافز للتواصل للتواصل بكفاءة؛
- ✓ لموظفي بريد الجزائر الحافز للتحلي بمهارات الإتصال الشخصي مع الزملاء، المرؤوسين أو عملاء المؤسسة؛
- ✓ تقل دافعية موظفي بريد الجزائر للإتصال المباشر أمام الجمهور؛

#### - الفعالية الإتصالية

- ✓ تظهر مؤسسة بريد الجزائر فعالية إتصالية متوسطة حسب متوسط إجابات موظفيها حول الأبعاد المشكلة لهذا المتغير؛
- ✓ تؤثر القنوات والوسائل الإتصالية بدرجة متوسطة على أداء موظفي بريد الجزائر؛
- ✓ تحظى المقابلة الشخصية مع المسؤول لتقييم أداء الموظف و طرح إنشغالاته الوظيفة بأهمية كبيرة مقارنة بباقي الوسائل و القنوات فيما يتعلق بالتأثير على أداء الموظف؛
- ✓ تحظى العروض المرئية بأهمية أقل مقارنة بباقي الوسائل و القنوات فيما يتعلق بالتأثير على أداء الموظف؛
- ✓ مستوى تدفق المعلومة بمؤسسة بريد الجزائر منخفض
- ✓ تمثل الصياغة الواضحة و المفهومة لرسائل المؤسسة أفضل ما تتحلى به مؤسسة بريد الجزائر من ناحية جودة التدفق؛

- ✓ لا تظهر مؤسسة بريد الجزائر أهمية قصوى لنشر معلومات حول إستراتيجيتها و أهدافها للسنة الحالية أو النتائج المحقق ووضع الشركة مقارنة بمنافسيها؛
- ✓ يوافق عمال بريد الجزائر قليلا على أهمية المعلومات التحفيزية فيما يتعلق بتأثيرها على أدائهم؛
- ✓ يكمن أهم إسهام للمعلومات التحفيزية في إتاحتها إجراء مراجعة نقدية للنتيجة والسلوك أو وعدم الامتثال لقاعدة تشغيلية كما تسمح بوصف المشكلة بدقة بالبحث عن أسبابها لإيجاد الحلول؛
- ✓ لا تساهم المعلومات التحفيزية - الصادرة عن المسؤولين المباشرين - كثيرا في تقييم أنشطة الموظف ونتائجه؛
- ✓ تساهم معلومات الإدماج عبر إجتماع وحدة العمل بدرجة متوسطة في تحسين أداء موظفي بريد الجزائر؛
- ✓ أكثر شيء تساهم به معلومات الإدماج ببريد الجزائر هو تحصيل معلومات تساعد على وضع خطة عمل، وإتخاذ قرار بشأنها قصد تحسين أداء الوحدة بأكملها؛
- ✓ أقل شيء تساهم به معلومات الإدماج ببريد الجزائر جمع أعضاء وحدة العمل حول أهداف وخطوط العمل المشتركة من خلال المعلومات التي تم مناقشتها؛
- ✓ يتفاعل موظفو بريد الجزائر بشكل طبيعي عند تعرضهم لمختلف المحفزات الشرطية واللاشرطية (+/-) حيث يوافق الموظفون على المشاعر المتولدة و السلوكيات الناتجة عن التعرض؛
- ✓ يوافق عمال بريد الجزائر على أن حسن توظيف المسؤول للمحفزات الإيجابية غير الشرطية يسمح لهم بالاستمرار في النجاح والتطور عن طريق تعبئة قدراتهم.
- ✓ يتحفظ عمال بريد الجزائر عن التأثيرات الناجمة عن توظيف المسؤول للمحفزات غير الشرطية السالبة و التي تفيد بأن إستخدام هذه الأخيرة سيدفع تلقائيا الموظف إلى عدم التصرف بكفاءة. مما يعني أن موظفوب بريد الجزائر يتفاعلون عكسيا مع التأثيرات المتوقعة للمحفزات المذكورة.

### ب- التحفيز التنظيمي

✓ مستوى التحفيز التنظيمي لبريد الجزائر متوسط حسب متوسط إجابات المبحوثين للأبعاد المشكلة لهذا البعد.

### - الفعالية التنظيمية و الأداء

✓ مستوى الفعالية التنظيمية والأداء لمؤسسة بريد الجزائر متوسط حسب رأي المبحوثين من موظفي المؤسسة؛

✓ يبدي موظفو بريد الجزائر سرعة متوسطة عند إنجازهم للأعمال، حيث يتفق الموظفون على أن السرعة في إنجاز المهام هي أهم محدد للأداء و الفعالية التنظيمية مقارنة بالعوامل الأخرى؛

✓ يتفق موظفو بريد الجزائر على أن مؤسستهم تهتم بدرجة أقل بتحسين الظروف المادية للموظفين مقارنة بعوامل الفعالية التنظيمية الأخرى؛

### - درجة تحفيز الموظفين

✓ درجة تحفيز موظفي بريد الجزائر متوسطة، حيث أحيانا ما يبدي موظفو بريد الجزائر دافعية أقل للعمل بكفاءة.

✓ نادرا ما لا يتحكم موظفو بريد الجزائر في وظيفتهم جيدا بحيث لا يحرزون نتائج كما ذي قبل؛

✓ غالبا ما يفتقر موظفو بريد الجزائر إلى التنسيق مع زملائهم في العمل.

### 4-5-2 النتائج الخاصة بالفرضيات

نأتي الآن لعرض النتائج المستخلصة من إختبار الفرضيات الإرتباطية و الفارقة للدراسة كما يلي :

### أ- الكفاءة الإتصالية و التحفيز التنظيمي

✓ هناك علاقة ارتباط طردي متوسط عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الكفاءة الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر؛

✓ هناك علاقة ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين المهارات الإتصالية للمسؤول والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة

✓ توجد هناك علاقة ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ما بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون الحافز والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

✓ هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر . إلا أن الارتباط بين الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف و درجة تحفيز الموظفين كان متوسط مقارنة بالبعد الآخر.

### ب- الفعالية الإتصالية و التحفيز التنظيمي

✓ توجد علاقة ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 ما بين الفعالية الإتصالية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر؛

✓ هناك علاقة ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين القنوات والوسائل الإتصالية الفعالة والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

✓ توجد هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة عند مستوى دلالة 0.05 ما بين العلاقة ما بين جودة تدفق المعلومات والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر

✓ توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة عند مستوى دلالة 0.05 بين المعلومات التحفيزية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر، إلا أن العلاقة بين المعلومات التحفيزية والفعالية التنظيمية والأداء عبر على إرتباط طردي ضعيف بين المتغيرين

✓ هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة عند مستوى دلالة 0.05 ما بين معلومات الإدماج والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر. في حين كان كشفت العلاقة عن وجود إرتباط طردي ضعيف ما بين معلومات الإدماج والفعالية التنظيمية والأداء.

✓ هناك ارتباط طردي متوسط عند مستوى دلالة 0.05 ما بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والتحفيز التنظيمي حسب رأي العينة المدروسة من عمال بريد الجزائر، في حين كان الارتباط ما بين المحفزات الشرطية واللاشرطية والفعالية التنظيمية ضعيف.

## ت- النتائج الخاصة بالفروقات بين متغير المنصب، الخبرة الوظيفية و بعدي الدراسة

من خلال معرفتنا المسبقة بالمطالب الأساسية لعمال البريد عبر سلسلة الإضرابات المتكررة، و من خلال تصميمنا لإستبيان دراستنا، و بعد صياغة الفرضيات الخاصة بالعلاقات التي تحكم متغيرات بعدي الدراسة، و عند عملية التبويب و التفرغ، لمسنا إمكانية وجود فروقات في بعدي الدراسة نفترض إيعازها إلى متغيرين سوسيو مترين ألى و هما متغير المنصب و الخبرة الوظيفية. و عليه، فإنه من الأهمية بمكان إثبات وجود فروق من عندهما لما لهذه النتيجة من معنى في تفسير إستراتيجيات التوظيف التي إعتدتها المؤسسة مؤخرا مقارنة بالسابق، وللوقوف على مدى وجود مؤشرات لظاهرة عدم تماسك فريق العمل الناتج عن إنتقاء الأجيال في المؤسسة.

## - النتائج الخاصة بالفروق في الإتصال الداخلي الفعال

✓ لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في مستوى الإتصال الداخلي الفعال تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في الإتصال الداخلي الفعال تعزى للخبرة الوظيفية حسب رأي عمال بريد الجزائر.

## - النتائج الخاصة بالفروق في التحفيز التنظيمي

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في التحفيز التنظيمي تعزى للمنصب الوظيفي حسب رأي عمال بريد الجزائر

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في التحفيز التنظيمي تعزى لمغبر الخبرة الوظيفية حسب رأي عمال بريد الجزائر

## ث- النتيجة الخاصة بالفرضية الرئيسية للدراسة

بعد التحقق من الفرضيات المشكلة للأبعاد الكلية للمتغير المستقل في علاقاتها مع أبعاد المتغير التابع، و كذا في علاقة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل مع المتغير التابع ككل؛ توصلنا إلى إختبار الفرضية الإرتباطية الأساسية لدراستنا و خلصنا إلى : وجود علاقة ارتباط طردي متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين الإتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي من وجهة نظر عمال بريد الجزائر



## 4-5-3 النتائج الخاصة بتحليل البيانات الكيفية

## أ- النتائج الخاصة بالسؤال الكيفي حول نظرة موظفي البريد للاتصال الداخلي المحفز

- ✓ يقتصر الاتصال على نقل المعلومات و إصدار التعليمات و الأوامر بحيث لم يظهر بصورة كبيرة كأداة لتحفيز العمال بالمعنى الحرفي للكلمة؛
- ✓ يؤمن عمال البريد بدور الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة و الرفع من أدائها لكنهم يتفقون على ضعف إسهامه،
- ✓ يتأسس الاتصال الفعال المحفز على فتح قنوات الحوار و تشجيع الاتصال الصاعد و تأمين رجع صدى قوي عم طريق الاتصالات النازلة.

## ب- النتائج الخاصة بالإهتمام بالموظف عبر مضامين مجلات و نشریات المؤسسة

- ✓ هناك ثراء معلوماتي كبير لمجلات و نشریات المؤسسة فيما يخص تناول مسائل تنمية الموارد البشرية و فرص التطوير المهني؛
- ✓ تركز مجلات و نشریات المؤسسة على خلق نماذج وظيفية للموظفين من زملائهم في المهنة؛
- ✓ تعمل مؤسسة بريد الجزائر على خلق أوجه مقارنة لمستوى أدائها مقارنة بالبريد في دول العالم بتبيان مساعيها وخططها الرامية لعصرنة القطاع؛
- ✓ تعمل مؤسسة بريد الجزائر على نقل صورة ايجابية عنها من خلال مضامين تحمل معان ثقافية، تاريخية و أسطورية عن المؤسسة؛
- ✓ ينعدم تناول مواضيع تتعلق بالشركاء الاجتماعيين و الهيئات التمثيلية للعمال و هو مؤشر على وجود هوة بين سقف المطالب العمالية و درجة استجابة الجهة المستخدمة.

## ت- النتائج الخاصة بالإهتمام بعامل البريد عبر الوسائط الرقمية

- ✓ يفنقر الموقع الإلكتروني لمؤسسة بريد للمعلومات الخاصة بالاحتياجات الوظيفية؛
- ✓ يركز الموقع الإلكتروني للمؤسسة على الخدمات الموجهة للزبائن و المتعاملين الاقتصاديين و على مشاريع المؤسسة في إطار مساعيها لتطوير القطاع و مواكبة الرقمنة التي تفرضها بيئة المؤسسة و التي تتطلب توسعة الشبكة البريدية و عصرتها؛
- ✓ تركز مضامين قنوات اليوتوب على النشاطات الاحتجاجية للعمال؛
- ✓ على عكس المجالات و النشريات، يكثر تناول قضايا الهيئات التمثيلية للموظفين و البحث عن شريك إجتماعي يدافع عن مطالب العمال و يخلق جسر قوي يساعد على صعود المعلومات للجهة الوصية؛
- ✓ يمثل زملاء العمل و مجموعات الفايسبوك أهم مصدر معلوماتي يلجأ إليه الموظفون للحصول على معلومات تخص وظيفتهم و كذا الإحاطة بأهم المستجدات و القرارات؛
- ✓ يغفل موظفو بريد الجزائر عن بعض القنوات الإتصالية المهمة التي تتميز بثرائها المعلوماتي فيما يخص المعلومات الوظيفية و القنوات التي تتيحها الإدارة لتواصل عمالها معها.

## 4-6 مناقشة النتائج على ضوء بيانات المقابلة

أثبتت نتائج إختبار الفرضيات عن وجود علاقات إرتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل ( الإتصال الداخلي الفعال) و المتغير التابع (التحفيز التنظيمي) المعبر عنه من خلال بعدي مستوى دافعية الموظفين و الفعالية التنظيمية و الأداء. عبرت كل الإرتباطات عن وجود علاقات متوسطة بين الأبعاد الكلية، مع وجود بعض الإرتباطات الضعيفة بين الأبعاد الفرعية و البعد الكلي المنتمية إليه و التي نرى لها تفسيراً سنعرضه فيما بعد.

ومن أجل إضفاء الطابع الكيفي على البيانات الكمية، سنقوم بعرض أهم إسهامات وحدود الإتصال في التحفيز التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الذين أجرينا معهم مقابلات، و التي نوردها كما يلي:

## 4-6-1 الإتصال و إسهاماته في التحفيز و الرضا

على الرغم من الأهمية التي يكتسبها الإتصال في بيئة عمل المؤسسة، إلا أن النظر إليه كأداة تحفيزية يضعف أمام هيمنة الحوافز المادية و مطالب الرفاه في بيئة، إذ يختزل الإتصال في أبسط صورته

بوصفه ناقل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية . و يبرز دور العوامل المعنوية الأخرى في خلق عنصر المتعة و التحدي أثناء أداء المهام.

يشجع المناخ الاتصالي الذي تسوده علاقات جيدة بين الرئيس والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين أنفسهم على جعل الموظف يعمل دون ضغوط كما يدفعه للعمل بروح معنوية عالية. عندما يصبح الموظف لا يفكر في التغيب (التمارض) أو التماطل و تضييع الوقت في إنجاز أعماله بالفائتها على عاتق زملائه، أو التفكير في مغادرة المؤسسة، أو عندما يصل به الأمر لدرجة عالية من الولاء و الالتزام بأهداف وحدة فريق العمل (مكتب بريدي، مكتب الإعلام، مصلحة التفتيش بمديرية وحدة البريد الولائية ) فإن هذا يعد مؤشرا قويا على وجود درجة عالية من التحفيز في المؤسسة.

شكلت الحوسبة البريدية IBP أهم التحولات التي طرأت على أداء الخدمة البريدية، حيث سمحت حوسبة العمليات من تقليل الأخطاء التي يعاني منها عامل البريد و التي إستنزفته ماديا بفعل العجز المالي الذي يكتشفه عند نهاية الدوام (Fin de vacation) نتيجة العمل بالطرق الكلاسيكية، الأمر الذي يأخذ منه وقتا طويلا للقيام بعملية واحدة. تدخل هذه الاخطاء العامل في حالة من الإحباط لأن العجز المالي قد يفوق أجر يوم عمل ما يفقده أهم حافز يعمل لأجله و هو الراتب. تتفاقم هذه المشكلة بفعل تواترها لتصبح بمثابة تحدي يلزم الموظف يوميا، ما ينقص من تركيزه الذي ينصب على عدم ارتكاب أخطاء بدل التركيز على جودة العمل كما و نوعا. إن كل هذه الظروف تؤثر على رضا الموظف عن العمل المنجز و يقلل كذلك من دافعيته للعمل بكفاءة.

يتعلق التحفيز الصادر عن الاتصال عموما بالمناخ الاتصالي العام في المؤسسة. فمن خلال متابعتنا لمنشورات عمال البريد عبر مجموعات الفايسبوك (74 مجموعة) خلصنا إلى أن الاتصال الذي تتضمن رسائله تضمينات رمزية لأشكال مختلفة من العنف، تحفز على تكوين ارتباطات سلبية بلحظات و مواقف يعيشها الفرد في بيئة عمله، فكثرة الرسائل التي تحمل تسخيرات وظيفية تزيد من ضغوط العمل و تفقد من عزيمة الموظف على الاجتهاد في عمله، و تطفئ روح الابتكار لديه كما تجعله يكتفي بتقديم الحد الأدنى من الخدمات دون ربط أهداف مؤسسته بأهداف الخاصة. و مع ذلك، و حسب ما أفادنا به أحد المبحوثين (م12، 2022) فإن طبيعة العمل البريدي الذي يندرج في إطار الخدمة العمومية تؤطره القواعد و البنود الذي يفرضها الإتحاد البريدي العالمي على دوله الأعضاء ( و الجزائر أحد أعضائه) بما يخدم تطوير الشبكة البريدية.

دعماً للفكرة السابقة، يتحقق الرضا الوظيفي حسب أحد المستجوبين (م 10، 2021) عندما يشعر الموظف أنه في منصبه الحقيقي التي يتلائم مع مستواه وكفاءاته الوظيفية، ما يسمح له بتطوير مساره المهني الذي يستدعي إظهار مستوى عالٍ في الأداء. و عليه، لا يكفي التقدم في الدرجات أو في الرتب الوظيفية حتى يتحقق الرضا، بل يجب أن يرتبط إنتاج الموظف بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف مؤسسته. لهذا يتعين على مؤسسة البريد التأكيد من إتصالاتها حول المسار الوظيفي لموظفيها و الإصغاء لمتطلباتهم المهنية من خلال إدراجه في الإستراتيجية الإتصالية للمؤسسة كمطلب رئيسي.

يدعم الطرح الأخير الإطار النظري التي وضحنا من خلاله أنّ الحوافز المادية وحدها لا تكفي للرفع من الإنتاجية وتحقيق الرضا، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة للإبقاء على معنوياته مرتفعة بشكل يزيد من إرتباطه بالمؤسسة. و من الحاجات المعنوية للعامل نجد المناخ التنظيمي المحفز و الباعث على الرضا نتيجة شعور الموظف بالقبول الاجتماعي و الإحترام و الثقة التي يحظى بها من قبل إدارته و فريق العمل مما يخلق نوع من التماسك داخل فريق العمل. و يجسد هذه الروح المعنوية العالية حسب نصيب و بخوش (نصيب و بخوش، 2020، صفحة 78) نقص الصراع بين الموظفين من جهة و إدارتهم من جهة أخرى، فضلا عن مقدرة المؤسسة على تسيير أزماتها بكفاءة وارتفاع إنتاجيتها بشكل مضطرب وانخفاض مؤشرات عدم التحفيزك التغيب، التمارض أو التأخر عن العمل. و يكشف قواسم (قواسم ، 2020، ص 33) أنّ الأبحاث في الآونة الأخيرة شهدت من خلال نظرية العاطفة تركيزا أكبر على الجانب الوجداني بإفترضاها أنّ الحالة النفسية للموظفين تؤثر على أدائهم عبر درجة التحفيز و المواطنة التنظيمية العالية. أو من خلال إثارة المشاعر الإيجابية بصورة مباشرة أو العكس.

#### 4-6-2 إتصال و الأداء الفردي (سرعة، كمية، جودة)

سمح نظام حوسبة مكاتب البريد (IBP) بزيادة العمليات التي ينجزها العامل يوميا، كما حسن من سرعة العامل في إنجاز المهام و التقليل من الأخطاء السابقة، كما حسن من جودة الخدمات المقدمة للزبائن. و عليه يعزز الاتصال من روح المبادرة والمبادأة في اتخاذ القرار لحل بعض المشاكل المتعلقة بخدمة الزبائن (م 10، 2021) بفتح باب الاجتهاد في تفسير النصوص القانونية و العمل بمقتضاها. إن إعطاء هامش من الحرية للمسؤول المباشر في اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة سيحسن من العلامة

التجارية للموظفين " Employee Branding " نتيجة تقديمهم خدمات تتجاوز و إحتياجات الزبائن المختلفة. كما يحسن ذلك من سمعة المؤسسة لدى جمهورها الداخلي و الخارجي .

يدعو رؤساء المكاتب إدارة المؤسسة إلى إعادة النظر في القانون المالي الذي ينظم العمليات البريدية إضافة إلى توحيد الإجراءات عبر جميع المكاتب فيما يتعلق بالمعاملات المالية التي تتجاوز مع جميع الحالات. و لا يساهم هذا الإجراء في إرضاء العامل فحسب بل يمتد ذلك إلى زبائن المؤسسة نتيجة التناغم في طرق التواصل و المعلومات التي يتعرضون لها من طرف عمال المؤسسة (م10، 2021).

إن عدم إصغاء المسؤول الأول لمقترحات موظفيه مع عدم توفير رجوع صدى فوري و إيجابي سيكسر روح المبادرة لدى العامل و يجعله يتفوق على ذاته و يفضل الإكتفاء بإنجاز الحد الأدنى لما يضطلع به من مهام، بدل التفكير في الاجتهاد للتحسين من جودة العمل . و في هذا الصدد، دلت العديد من الدراسات على أن مشاركة المرؤوسين في تحديد ما يخصهم من أهداف المؤسسة، و إبداء آرائهم في مختلف القضايا، يساهم في رفع مستوى رضاهم المهني و انتمائهم التنظيمي (بوفلجة، 2015، ص 116). كما أكدت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطا قويا بين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد من جهة ومستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والضغط العملية من جهة أخرى (العمرى، 2004، ص 130).

كما تؤكد دراسة المير عن وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي. أي أن ضغوط العمل تعيق الأفراد والمنظمة عن تحقيق أهدافهما، وذلك لأن الموظفين يمضون وقتهم في محاولة للتغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر بالمنظمة (العمرى، 2004، ص 131). نتفق مع وجهة نظر لوفي لوبوايي (Levy-Leboyer, 2006, p. 126) التي نراها تنطبق على موظفي بريد الجزائر (من خلال تحليل البيانات الكيفية) حيث إزداد إهتمام الفرد بتطوير مساره المهني على حساب إظهار ولاءه للمؤسسة. إن فكرة قضاء حياة الموظف في شركة واحدة فسحت المجال لعلاقة يجب إعادة بنائها باستمرار بين الموظف وصاحب العمل. حتما هناك فرق حول هذه النقطة بين القطاع الخاص والقطاع العام، وبين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة و المتوسطة، بل و حتى الشركات الحرفية الصغيرة جداً.

إن غياب رجوع صدى إيجابي يتتبع مع فحوى الرسائل و ما تتضمنه من طالب و تتجاوب مع الحلول والمقترحات<sup>1</sup> المطروحة لإمتصاص ضغوط عمل، سيدفع بالموظفين إلى خلق مطالب جديدة<sup>2</sup> كردة فعل لتعويض النقص في الإتصال (م10، م3، م9، 2021). إن دل هذا على شيء فإنما يدل على صحة سلم الحاجات التي أتى به أبراهام ماسلو و الذي نفهم منه أن الحاجات تفاضلية و تراتبية و لا يعوض أحدها الآخر. فكلما لبي الفرد حاجة من حاجاته إنتقل إلى حاجة أكثر إرتقاء في الهرم. فضلا عن أن تلبية الحاجيات المادية لا يلغي الحاجيات المعنوية للفرد وهذا ما وضحناه سابقا.

كما سبق و أن ذكرنا آنفا، قد لا يولي الموظف أهمية لعدد العمليات المنجزة يوميا، كما قد تدفعه كثرة أعباء العمل إلى التملص من بعضها بشتى الطرق. ومع ذلك، فقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات التي وفرتها مؤسسة البريد من تسريع وتيرة العمليات و تقليل الأخطاء، و منه التحسين من جودة الخدمة التي ترتبط برضى الزبون (م11، 2022). كما ساعد نظام الحوسبة البريدية من تسريع عملية حساب النفود و التحقق منها، فضلا عن تسريع عملية إدخال المعلومات التي تتطلبها العملية و التي كانت تجرى يدويا عبر سجلات ورقية مما يزيد من الضغط على العمال و يضيع وقت الزبون في الانتظار. و سهل العمل بنظام سلاسل الانتظار من تخفيف الضغط على العمال و تقليل الصدمات بينهم و بين الزبائن، و منه زيادة التركيز في العمل لإنجازه بكفاءة (زيادة عدد العمليات) (م6، 2022).

و مع ذلك، يرى برول Proulx (2008) أن الإتصال ظاهرة عالمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك أكثر من التكنولوجيا؛ أين يتم التبادل بشكل كلي، بما في ذلك الأبعاد المتعددة للرسالة، السياق، السلوك و المحيط بالإضافة إلى الأبعاد الأخرى. لا يعد الإتصال فعلاً محايداً أبداً؛ ففعل الإتصال يتألف من تعزيز رؤية المرء للعالم و تصوره للواقع؛ فهو محاولة إقناع أن ما ننتصروه عن الواقع صحيح.

دعمت العديد من الدراسات النتائج التي خلصت إلى وجود علاقة بين الإتصال و الزيادة في كمية و سرعة الإنتاج حيث إستدل (العمرى، 2004، ص 132) بزيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالمصانع الأمريكية والتي ترجه في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي عند العاملين اليابانيين يدفعهم إلى عد التفكير في مغادرة المؤسسة خاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات

<sup>1</sup> كخيار العمل وفق نظام الفرق أو التناوب

<sup>2</sup> تجاوبت الإدارة مع مطلبي المردودية الفردية والجماعية حيث خلقت آلية جديدة تقوم على الرقمنة لتقييم أداء الموظفين عند كل ثلاثي.

هامة، حيث كشف كالوجيانيديس (Kalogiannidis, 2020, p. 2) من خلال دراسته في هذا السياق أن الموظفون الأكثر كفاءة ومهارة يميلون إلى إظهار مستوى عالٍ من الخبرة والالتزام في الوظيفة مما يؤدي إلى أداء أفضل للموظفين مقارنة بأولئك الذين لديهم خبرة ومهارات أقل. ومع ذلك، يؤكد العديد من الباحثين أن هناك عوامل إضافية تؤثر على مستوى أداء الموظف فيما عدا المهارات والكفاءة والخبرة أو الاحتراف، نذكر على وجه التحديد الإتصال الفعال في المنظمة الذي يعد من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظف ومستويات الإنتاجية. إن الأداء الممتاز للموظف ضروري في إنشاء خدمات عالية الجودة للعملاء وربحية أعلى للمنظمات. تميل الفوائد الناجمة هم الأداء الجيد للموظف إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل. ولتحقيق أهدافها المتعلقة بتحسين أدائها، تسعى المنظمات إلى تنمية الجانب الابتكاري لدى موظفيها من خلال تحفيزهم لتقديم أقصى ما لديهم بما يحقق إنتاجية عالية (م11، 2022)، تعمل هذه المؤسسات على رفع مستوى الرضا لعاملها و الحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم. في هذا الصدد، يرى كالوجيانيديس (Kalogiannidis, 2020, p. 2) أنه عادة ما يتم تعزيز حماسة والتزام الموظفين عندما يقوم الموظفون أو المديرون الآخرون في المنظمة بوظائفهم بفعالية. تلعب الطبيعة التي تتفاعل فيها المنظمة أو تتواصل من خلالها مع الموظفين دوراً رئيسياً في تحسين أداء الموظفين لأنها تعمل كمصدر للتحفيز والمعرفة أو خلق المهارات الجديدة

#### 4-6-3 الإتصال و جودة تدفق المعلومات عبر قنواته المتعددة

##### أ- نظرة شاملة لجودة تدفق المعلومات عبر القنوات الإتصالية لبريد الجزائر

إن وجود هيئة تمثيلية تتكلم باسم العمال، و تنتقل إنشغالاتهم بصفة رسمية و تتفاوض مع الجهة الوصية وفقاً للإتفاقية الجماعية المبرمة بين الأطراف المعنية، يعد مطلباً هاماً لدى عمال البريد (م3، 2021). إن فتح منافذ الحوار و اعتماد المبادرات الفردية و الجماعية لتشكيل هيئة نقابية (على غرار لجنة المشاركة لعمال البريد SNAP) يزيد من دافعية العمال و يحسن من فعالية الإحتجاجات باحتوائها. تتبع حاجة عمال البريد إلى تشكيل نقابة خاصة بهم من رغبتهم في ضمان إيصال إنشغالاتهم الوظيفية إلى الجهة الوصية على غرار إتصالات الجزائر (م6، 2022).

يؤثر سهر المؤسسة على إعلام الموظفين - في المستوى العملياتي بالخصوص - باجراءات و أساليب العمل على تكريس الشفافية في العمل التي تزيد من وضوح الأدوار و الصلاحيات مما يقلل من

الصراعات داخل التنظيم. كما يؤدي إصغاء الإدارة لاقتراحات موظفيها إلى تعزيز روح المبادرة و الاجتهاد في إيجاد الحلول التي تحافظ على جودة العمل (م10، 2020) مما يقوي روح الإبداع و الابتكار و يمتص الضغوط الوظيفية؛ لأن الموظف سيجد نفسه يعمل في ظل وجود بدائل أفضل للتعامل مع الموقف بدل التقيد باجراءات روتينية (م3، 2021). و يقع على عاتق الإدارة الوصية اعتماد الاتصال المباشر لما يتميز به من وضوح و صراحة، من خلال عقد حلقات نقاش و ندوات (جهوية أو ولائية) لتحسيس رؤساء الاقسام بضرورة التقيد بالإجراءات القانونية في المعاملات البريدية، و ضرورة إعلامها للموظفين حتى تتشكل صورة جماعية لطريقة العمل تساعد الموظف على فهم دوره و تقلل من الضغوط التي قد تؤدي إلى ارتكاب أخطاء وظيفية (م3، 2021). إن شفافية الإتصال تجعل الموظف تعزز من الأمن الوظيفي الذي يعزز من دافعية العامل للعمل بكفاءة نتيجة وضوح طرق العمل و القوانين التي توّطرها، و يكون لهذا أثر مباشر على أداءه و أداء مؤسسته ككل (تجنب العجز في الخزينة، الدافعية نحو إجراء عمليات مريحة) (م5، 2021). و بالموازاة مع الشفافية الإتصالية، تحسن الظروف الجيدة للعمل من أداء الموظفين نتيجة عدم تشتيت انتباههم في مشاكل جانبية هم في غنى عنها، لهذا يكون من المفيد فتح قنوات إتصال فعالة للإتصالات لاحتياجات الموظفين و التجاوب معها (م9، م10، 2021؛ م3، م6، 2022).

للنشاط النقابي داخل المؤسسة دور في تسيير تدفق الاتصالات، خاصة الصاعدة منها، حيث تتكفل الهيئة التمثيلية هذه بانشغالات العمال و تضطلع بإيصالها إلى المسؤولين المعنيين؛ للنظر فيها و العمل على إيجاد الحلول المناسبة لها؛ و هو ما يحافظ على نوع من التوازن بين انشغالات العمال و مصالحهم من جهة، و ربحية المؤسسة و توازنها من جهة أخرى . لهذا فإن الرضا عن ممارسات النقابة هو معيار إيجابي لصالح المؤسسة (بوفلجة، 2015، ص 119). إنطلاقا من حقيقة أن العمال يفهمون مشاكل بعضهم أكثر من غيرهم، فذلك يعني أن وجود النقابة كمثل حقيقي للعمال في ظل توفر ظروف مواتية لتأدية مهامها سيساهم في تسهيل الاتصالات. فالإشتراك في اللغة فضلا على القدرة على التفاهم مع جميع المستويات الوظيفية سيسهل حتما من عملية الاتصال (بوفلجة ، 2016، ص 48).

#### ب- القنوات الاتصالية و أشكال الاتصال

توظف مؤسسة بريد الجزائر منصة بريقتك **BARKI@TIC** لتسهيل اتصالاتها الداخلية بين الإدارة المركزية ومديريات وحدات البريد الولائية أو بين الأخيرة و رؤساء الأقسام، أو بين رؤساء الاقسام



عبر جميع المكاتب البريدية (م10، 2021؛ ب.ع، 2022). تسمح هذه القناة بسرعة إرسال المعلومة (التي قد تأخذ أشكالاً مختلفة كالتعليمات والمدكرات المصلحية) و وضوحها كما تزيد من فعالية الاتصالات الصاعدة مما يقرب السلطة الهرمية العليا من جميع المستويات الإدارية للمؤسسة عبر جميع ربوع الوطن. توظف بريد الجزائر هذه القناة أيضا لإرسال وتلقي برقيات الزبائن (شخص طبيعي أو معنوي).

إن إهتمام مؤسسة بريد الجزائر بضمان إتصال سلس و فوري يرجع لحساسية القطاع المالي الذي يحتاج إلى سرعة في تداول المعلومات قصد تلافى و إستباق جميع الإختلالات الوظيفية التي تمس بأموال الزبائن و تضر بالعمال الذي يشكل المكلفون بالزبائن الشريحة الأكبر منه (كالاختلاسات، العجز في الميزانية، السحب من حسابات أشخاص دون علمهم) (م3، 2021).

علاوة على ذلك، يساهم الإتصال الشخصي في التعرف على احتياجات الموظفين عن كثب قصد الوقوف على أهم انشغالاتهم، و لا يتأتى هذا إلا في ظل وجود انفتاح إتصالي و اعتماد الأسلوب المفتوح في التسيير (م5؛ م11، 2022)<sup>1</sup>. نستشف مما سبق أهمية تطابق المهارات الإتصالية للمسؤول مع مضمون التصريحات والأقوال، لما لها من أثر في خلق قدوة و نموذج مرجعي يحتذى به من أجل تحقيق فعالية في الأداء، ناهيك عن إعلام الموظفين بالحلول المتوصل إليها بشأن تحسين ظروف عملهم و تطوير مساهم المهني.

توفر مؤسسة بريد الجزائر قنوات اتصالية متنوعة تجمع بين الإتصال الشخصي و الرقمي، حيث يسمح هذا التنوع باتصال فوري و فعال بين الإدارة المركزية و وحدات البريد الولائية و المراكز الجهوية، فعلى سبيل المثال يحوز عمال البريد (خاصة رؤساء الاقسام ) على رقم مهني يسمح بالتواصل المباشر للإدارة المركزية مع أي موظف قصد تنبيهه لأي أمر طارئ، فحسب ما أفادنا به (م10، 2021؛ م9، 2021؛ م4، 2022) يمكن للإدارة المركزية لبريد الجزائر - في سعيها نحو التحسين من جودة الخدمة البريدية الشاملة - إرسال رسائل قصيرة لرؤساء الأقسام لتنبيههم بضرورة تزويد الموزعات الآلية بالنقود

<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال ساعد الحضور الميداني للمدير الولائي لمكاتب البريد من معرفة العمال الذين اشتغلوا ضمن الشبكة الاجتماعية حتى يتم احتساب سنوات عملهم عند التقاعد، حيث حفزت هذه المعلومة العمال و جعلتهم يشعرون أن مؤسساتهم طورت من حياتهم الوظيفية عن طريق ترمين السنوات التي أفنوها في خدمة مؤسساتهم (م10، 2021) بعثت هذه المعلومة طاقة جديدة لتقديم أحسن ما لديهم في عملهم.

في أي وقت بما في ذلك ايام العطل كما يتم إعلامهم بجميع المستجدات التي تستدعي الإعلام السريع قصد التنفيذ الفوري. و ضمانا لحماية أموال الزبائن و ممتلكات المؤسسة، ساعد تزويد مكاتب البريد بكاميرات من سهولة المراقبة الشاملة لسير العمل على المستوى المحلي و الوطني. و سمحت هذه الآلية من التدخل السريع في حال حدوث أي مشكل و الرجوع إلى المشهد لتحديد موضع التجاوز أو الخطأ. سمح كذلك نظام الحوسبة البريدية من مراقبة عمليات المحاسبة اليومية لجميع مكاتب البريد و تنبيه رؤساء الاقسام بضرورة غلق اليوم المحاسبي حتى تسهل المراجعة الشاملة لجميع العمليات (م4، 2022). فضلا عن ذلك، يسهل تنوع القنوات الإتصالية لبريد الجزائر (اتصال شخصي، بريد إلكتروني، فاكس، بربقبتك، رسالة SMS) من سرعة تدفق وتداول المعلومات لتسهيل عملية اتخاذ أي قرار في أوانه (م10، 2021). ساعدت القنوات الاتصالية - نظام بربقبتك على وجه الخصوص- من تقريب موظفي بريد الجزائر من بعضهم البعض بتمكين رؤساء المكاتب بالتواصل مع أي مكتب بريد عبر التراب الوطني مما يسمح من تبادل الخبرات و تحصيل اجابات دقيقة حول بعض القضايا. كما تعد هذه القناة وسيلة غير مباشرة لتحفيز الموظف كونها تتيح له الولوج إلى أي مكتب بريدي لمعرفة بعض المعلومات حول سير العمليات على مستواه مما يشجع رئيس المكتب على عقد مقارنات مع المكاتب التي هي من صنفه وتتشابه معه في بعض المؤشرات مما يوفر له صورة شاملة عن منحى تطور أداءه قصد البحث عن النقائص لتقويمها.

#### 4-6-4 مناصرة الموظف

يتولد سلوك المناصرة من التاريخ الحافل للموظف مع مؤسسته في ما يتعلق بالإهتمام به من طرف ادارته الوصية من خلال الإصغاء لاحتياجاته الوظيفية و التجاوب معها. إن عدم تلبية مطالب الموظفين الأساسية يجعل الموظف يتخذ من كافة القنوات الإتصالية منبرا لاسماع صوته التعبير عن رأيه حول ممارسات إدارته، إذ لن يتوانى من نشر مضامين رقمية للتعبير عن مواقفه و تجاهه، و يكون ذلك باستخدام أساليب صريحة أو مضمرة تتنوع من حيث المستوى الدلالي و التعبير لتأخذ أحيانا أسلوب التهكم و المجاز بأشكال سمنطقية متنوعة و أحيانا أخرى تكون بأسلوب صريح. يتترجم ضعف مستوى المناصرة الوظيفي في عقد مقارنات مع ممارسات إتصالية لعدة مؤسسات وطنية و دولية مع موظفيها وكيفية الإصغاء لاحتياجاتهم بإبراز بعض الملامح التي تظهر مستوى التقدير الذي يجب أن يحظى به العمال.

أكدت العديد من الدراسات أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالمصانع الأمريكية تعود في الأساس إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي عند العمال اليابانيين، لذا حاولت الإدارة في المنظمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين له وذلك بهدف استمرارهم فيه، وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة، كما تهدف أيضا إلى تنمية الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الأداء و الوصول إلى إنتاجية عالية (العمرى، 2004، ص 132).

ينبع سلوك المناصرة من الإعتزاز بالإنتماء للمؤسسة، والذي يولد سلوكيات الولاء و الإندماج الوظيفيين. فطالما كان الإنتماء للمنظمة أحد العوامل المحفزة لعدة أسباب. يذكر لوفبي لوبواي (Levy- Leboyer, 2006, p. 125) منها في المقام الأول الإعتزاز بالانتماء إلى منظمة ذات صيت وأهداف مهمة. والأهم من ذلك أيضا هو وجود عقد ضمني مع المنظمة التي تولي إهتماما بموظف أكد ولاءه لها. يختفي تدريجيا هذا التفاهم الضمني المتجسد غالبًا على سبيل المثال لا الحصر في توفير المرافق السكنية، والأولويات المعطاة لأبناء الموظفين.

إن المرونة اللازمة للمنظمات والضرورات الاقتصادية التي تفرض تغييرات سريعة وكبيرة، تلزم في كثير من الأحيان بإغلاق وحدات الإنتاج التي أصبحت غير مربحة، تصاحبها في الوقت نفسه الحاجة إلى أن يستمر الأفراد طوال حياتهم المهنية في اكتساب مهارات جديدة. و يقترح أحد رؤساء المؤسسات البريدية (م10، 2021) الاستثمار في شريحة المكلفين بالزبائن كونها تمثل الواجهة الأولى للمؤسسة كونها على احتكاك مباشر بزبائن المؤسسة الذين يمثلون المصدر الأول لمداخل المؤسسة.

تدفع الضغوطات الوظيفية الموظفين إلى تجنب الحديث عن مؤسستهم خارج أوقات العمل (م6، 2022) و يفسر هذا الموقف الإجهاد الوظيفي الذي يضعف من مستوى تماهي الموظف مع مؤسسته و التعبير عن ولاءه وشعوره بالإنتماء لها، و تبرز أهمية هذا الشعور أكثر في تمظهره في شكل سلوكيات تتم عن مناصرة الموظف التي لها تنعكس بالإيجاب على صورة المؤسسة و جودة العلاقات مع الزبائن. إن متابعة مضامين منشورات عمال البريد عبر أكثر من أربع و سبعين (74) مجموعة فايسبوك على

مدار سنتين، مكننا من ملاحظة أنّ جل المنشورات تضمنت موقف الموظفين من ممارسات الإدارة الوصية و مواقفها تجاه المطالب الأساسية للموظفين (م3، 2021)<sup>1</sup>.

يعبر عن نقص المناصرة الوظيفية بأشكال متنوعة من التصريحات للعمال عبر جميع الفضاءات و القنوات المتاحة لهم، سواء الواقعية منها أو الافتراضية، فالتطور الحاصل في البيئة الرقمية ساعد على النقاء العمال عبر عديد منصات التواصل الاجتماعي (مجموعات فايسبوك، مجموعات دردشة على الماسنجر، قنوات اليوتوب... إلخ) لإسماع صوتهم و التفاعل بشأن أهم القضايا و الرهانات الوظيفية المشتركة. نتيجة لذلك، تزيد هذه المواقع من حجم المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة في التجاوب مع مطالب عمالها، كما ساهمت في التسويق لنماذج أخرى من الممارسات إتصالية لعدة مؤسسات أخرى.

أكدت عينة الباحثين الذين أجرينا معها مقابلات أن مفهوم المناصرة الوظيفية لم يصل بعد إلى مرحلة النضج المتعارف عليها و التي تجعل من الموظف سفيرا لمؤسسته يدافع عنها عبر جميع المنابر معلنا عن افتخاره و انتماءه لها. فعلى النقيض من ذلك، تعيش المؤسسة التي لم تحسن إدارة مناصرة موظفيها (خاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي) حالة أشبه ما يطلق عليها بـ "الخصومة الوظيفية"، فعوض أن يتبادل الموظفون رسائل إيجابية داعمة تعبر عن الجانب المشرق في مؤسستهم من خلال تأييدهم لها و التسويق لها لدى جمهورها الخارجي، يطلقون بدل ذلك رسائل تعبر عن النصف الفارغة من الكأس بالتركيز على مواطن النقص في التجاوب مع المطالب الوظيفية. يتمظهر غياب المناصرة الوظيفية من خلال سلسلة المقارنات التي يعقدها الموظفون مع ممارسات اتصالية و مهنية لمؤسسات أخرى على رأسها مؤسسة إتصالات الجزائر و شركة سونلغاز، فضلا عن بعض المؤسسات العالمية التي فصلنا فيها عند تحليلنا لمجلات و نشرات المؤسسة.

<sup>1</sup> و تتلخص المطالب الأساسية للعمال في يومين راحة في الأسبوع و مطلب المردودية الفردية و الجماعية PRI, PRC الذي تجاوبت معه الإدارة منذ جويلية 2020 (م3، 2021). ان وجود شفافية في التصريح بالارباح السنوية للمؤسسة يمكن العامل من معرفة مدى تحقيق مؤسسته لأهدافها و منحى نموها كل سنة مما سيحفزه أكثر على بذل أقصى ما لديه في العمل خاصة إذا شعر بوجود تناسب طردي بين حجم الارباح و قيمة المكافأة مما يجعله يشعر باسهامه في تحقيق تلك الأهداف. و يذكر العمال المستجوبون (م3، 2021) أن هناك أهداف أخرى تتمثل في مطلب الترقية العمودية و الأفقية و إعادة النظر في سلم تنقيط المنحة الجزافية AFS على أساس حجم العمليات لاضفاء عدالة أكبر في التقسيم.

تأسيساً على ما سبق، يتضح لنا أهمية تركيز المؤسسة على إتصالاتها حول مفاهيم المسؤولية الاجتماعية الداخلية و ما يترتب بها من مفاهيم المواطنة التنظيمية و الولاء و تعزيز الشعور بالإنتماء الذي تبني عليهم جميع سلوكيات المناصرة الوظيفية التي تدفع بالفرد ليرى مؤسسته من جانبها المشرق أولاً و تجعله يدرك جيداً تأثيرات رسائله على صورتها و سمعتها.

دعماً لما سبق، أثبتت دراسة حديثة بأن المؤسسات يمكن أن تستفيد من مناصرة الموظفين على ثلاثة مستويات أساسية (Thelen, 2020):

- ✓ تأثير إيجابي على "رأس المال البشري" للمؤسسة، بزيادة ولاء الموظفين الحاليين واستقطاب المحتملين؛
  - ✓ التأثير الإيجابي على نمو المؤسسة ومبيعاتها بسبب زيادة الوعي بالعلامة التجارية والتصورات الإيجابية المتشكلة عنها (Organic reach)؛
  - ✓ تحسين صورة المؤسسة وسمعتها من نشر ثقافة المؤسسة وظروف العمل فيها، وحتى من خلال محاربة الانتقادات السلبية التي قد توجه للمؤسسة ومنتجاتها.
- فضلاً عن ذلك، قد يكون لمناصرة الموظفين تأثيراً إيجابياً على تحسين سمعة المؤسسة وبناء علاقة جيدة مع جمهورها الخارجي (van Zoonen et al., 2014).

وتعتبر مناصرة الموظفين أسلوب اتصالي جد مفيد، لأن الموظفين غالباً ما يُنظر إليهم على أنهم مصادر موثوقة وذات مصداقية للمعلومات الخاصة بالمؤسسة التي يعملون فيها. نظراً لأنهم يتواصلون مع الجماهير الخارجية حول كل من الجوانب الإيجابية والسلبية للشركة على وسائل التواصل الاجتماعي وعبر النقاشات والمحادثات المباشرة، لذا يتعين على المؤسسات إنشاء علاقات تعزز شعور الموظفين بإيجابية مما ينعكس إيجاباً على طريقة تحدثهم عن مؤسستهم (Walden & Westerman, 2018). في هذا السياق، يؤكد العديد من الباحثين على أن اتصال المؤسسة مع الموظفين بطرق داعمة ومناسبة يمكن أن يخلق التزاماً تنظيمياً متزايداً لديهم، وبالتالي فإن الموظفين الذين يتمتعون بالالتزام قوي من المرجح أن يتحدثوا بشكل إيجابي عن مؤسستهم إلى الجماهير الخارجية (Bakar & Connaughton, 2010; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001).

#### 4-6-5 الاتصال و الابتكار

إنتهجت مؤسسة بريد الجزائر مبدأ تشييب القطاع عند عملية التوظيف، زيادة عن ذلك، أصبحت تولي أهمية قصوى للمستوى التعليمي في عملية التوظيف، إذ أصبحت تشترط مستوى الليسانس

في مسابقات التوظيف كمستوى أدنى يجب أن يحوزه أي موظف مهما كان المنصب الوظيفي المتقدم إليه (م3، م10، 2021). تظهر مكانة الإتصال في التحفيز في الحرية التي يمنحها الرئيس لمرووسيه و في مجال الاجتهاد الذي لا يستطيع أن يبدع فيه الموظف دون الاخلال بالقوانين (م9، م5، 2021).

يعهد للمسؤول المباشر مهمة الاشراف على مرووسيه، خاصة حديثي التوظيف منهم؛ و هذا قصد تعريفهم بمهامهم و طرق إنجازها و الخطوات الواجب المرور بها. علاوة على ذلك، تظهر أهمية تعريف الموظفين بالقانون الداخلي للمؤسسة و بمدونة اخلاقيات المهنة حتى يتمكنوا من تحديد المجال الذي يمكنهم الاجتهاد فيه. يوضح السيد م9 (2022) أن إجتهاد الموظف لا يجب أن يتعدى الإطار القانوني و الإجراءات المعيارية المحددة من طرف الإدارة الوصية، كما يتعلق الجانب الإبتكاري للإتصال في الحلول و طرق العمل التي يبتكرها الموظف من أجل الزيادة من سرعة إنجاز العمليات و إدارة الصراعات مع الزبائن و التكيف مع الظروف الطارئة التي كانت جائحة الكوفيد 19 أبرز محطاتها خلال السنتين المنصرمتين.

#### 4-6-6 الإتصال و ربحية المؤسسة

أكدت فئة الموظفين المستجوبين من خلال المقابلة أنّ التأثيرات التي أحدثتها تكنولوجيايات الاتصال على الأداء الفردي للموظف كان لها إمتداد على أداء المكاتب البريدية حيث زادت مردوديتها من خلال ارتفاع الرسوم المصاحبة للعمليات المالية و خاصة البريدية منها (م10، 2021). و يسمح الاتصال المباشر للمسؤول الأول من تحسيس الموظفين بأهمية عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل يدفعهم لتقديم أقصى ما لديهم (م9، 2021).

يعهد للمسؤول الأول في المؤسسة مهمة جعل الموظفين يدركون أن سعيهم للعمل بفعالية تحقيقا لأهداف المؤسسة إنما هو في الوقت ذاته تحقيق للأهداف الخاصة بهم. لذلك لا يقتصر الأمر على وجود نظام تقييم للأداء، بل الأهم من ذلك كله أن يكون الموظفون على علم به و راضون عنه (م3، 2021). عرفت مؤسسة بريد الجزائر تطورا ملحوظا مقارنة بالسابق فيما يخص تقييم الأداء و تحيين نظام الحوافز يقوم على أساس العدالة في التوزيع<sup>1</sup>. وفر نظام الحوسبة IBP أرضية رقمية تسمح لرئيس

<sup>1</sup> خص تحيين الحوافز منحة المردودية الفردية و الجماعية PRI, PRC حيث كانت منحة المردودية الفردية (قبل جويلية 2021) تخضع للتوزيع الجزافي قبل الإجراء الأخير الذي أتى مع نظام حوسبة مكاتب البريد و أتمتة عملياتها.

المؤسسة من تقييم موظفيه كل ثلاث أشهر بصفة منتظمة (يتم فتح التقييم آليا من طرف الإدارة المركزية) على اساس ثلاث معايير أساسية نذكرها كما يلي:

- ✓ علاقة الموظف مع زملائه؛
- ✓ علاقة الموظف مع رئيسه؛
- ✓ أداء الموظف و إنضباطه.

نفهم من العرض السابق لإجابات المستجوبين، أن الإتصال يدخل كمتغير وسيط في بين نظام تقييم الأداء و مستوى أداء الموظف، حيث يساهم إعلام الموظف بنتيجة تقييمه يساعده على الوقوف على النقائص قصد تقويمها مستقبلا بما يعود بالنفع عليه و على مؤسسته. و عليه يكون من المفيد للمؤسسة السهر على توحيد إجراءات التقييم بإعتماد أسلوب المقابلات الفردية من خلال تكوين رؤساء المكاتب حول تقنياتها الإجرائية و المهارات الإتصالية الواجب توفرها حتى تؤتي مفعولها التحفيزي.

يساهم الإتصال في توجيه جهود الموظفين لإستغلال كافة مصادر تحقيق الأداء المتميز بالتركيز بصورة خاصة على العمليات ذات القيمة المضافة العالية<sup>1</sup>. يصرح أحد الموظفين (م9، 2021) بأن على المؤسسة توعية الموظفين عن طريق رؤساء المكاتب من خلال الاتصال المباشر، فضلا عن بعض الدعائم الاتصالية الأخرى قصد ايلاء قدر من الأهمية للعمليات البريدية لما لها من فوائد على أداء المكتب قد يسمح بترقيته إلى مصاف أعلى، كما أن تنعكس هذه العملية إيجابا على المكاتب البريدية فيما يخص الرفع من قيمة المردودية الجماعية بفعل تزايد أرباح الشركة. و يدعو (م11، 2022) في هذا الصدد المؤسسة إلى ضرورة ابتكار خدمات ذات قيمة مضافة، إذ يمكن لمؤسسة البريد على سبيل المثال أن توفر خدمة الصيرفة بهامش ربح تنافسي. كما يقترح ذات المستجوب على المؤسسة تعزيز الأمن داخل مكاتب البريد و تخصيص شبك خاص بالإستعلامات، لتخفيف الضغط على أعوان الشبابيك و تحفيزهم على أداء عملهم في ظروف يسودها الأمان.

<sup>1</sup> يعد نشاط البريد و الطرود الجزء الأكبر المساهم في إيرادات و أداءات خزينته المؤسسة و ليس العمليات المالية على الحسابات البريدية الجارية كما يظنه الكثير (م3؛ م، 10، 2021)

مما لا شك فيه أن لعامل الثقة الأثر الأكبر في تحقيق درجة عالية من الولاء والإلتزام، فالعامل الذي لا تتوفر لديه معلومات عن مستوى نمو أرباح مؤسسته و مستوى إسهامه كفرد في تحقيقها، يجعله يقتصر على تقديم الحد الأدنى من الخدمات و يتحاشى بعضها.

إن تركيز المؤسسة إتصالاتها مع موظفيها حول القيمة النسبية للقطاعات التي تدر عليها أرباحا طائلة (البريد والطرود) يجعل المؤسسة تزيد من توسعة حصتها السوقية لتشمل شريحة أكبر من الزبائن المحتملين الذين كانوا - أو سيكونون- متعاملين أوفياء لشركات البريد الخاصة الأخرى<sup>1</sup>، و هذا نظرا للعمل الاتصالي الكبير الذي تقوم به الشركات المنافسة للتعريف بهويتها لجمهورها الخارجي عن طريق الإهتمام بجمهورها الداخلي كأداة لنقل صورة حسنة عن المؤسسة<sup>2</sup>، و التعريف بخدماتها و مميزاتها. وعليه، فإن اهتمام المؤسسة بموظفيها عن طريق تحسيسهم بأهمية العمليات التي يقومون بها و بضرورة الاصغاء للزبائن الذين يتوافدون على الشباك و السعي إلى خدمتهم بعروض المؤسسة بدل اللجوء إلى مكاتب أو مؤسسات أخرى (م9، 2022) مع إظهار مجهود في تعريفهم بمميزات خدمات البريد مقارنة بالمؤسسات المنافسة، سيجعل المؤسسة تحظى بميزة تنافسية تساعد على تحسين المؤسسة لأدائها و فعاليتها؛ كما يساهم الإتصال على المستوى المعرفي في تحسين الصورة الذهنية لدى جمهور المؤسسة و تصحيح المعلومات الخاطئة التي يتناقلها الأفراد عبر الزمن، و هنا تظهر قيمة الموظف في عملية تصحيح الاتجاهات و المواقف السائدة بوصفه فاعل نشط داخل التنظيم.

يمكن الإتصال المباشر للإدارة المركزية عبر قسمها الخاص بمراقبة الموزعات الآلية من ضمان أداء أحسن للموزعات الآلية للنقود قصد ضمان الحد الأدنى للخدمة البريدية خاصة وقت أزمات السيولة، و هذا حتى ترفع المؤسسة من رقم أعمالها التي مصدرها الرسوم على العمليات (م10، 2021). يكمن نجاح العمل البريدي في الأساس في الشبكة الوطنية البريدية عكس البنوك<sup>3</sup>.

أجريت العديد من الدراسات، منها تلك التي أجراها معهد "مستقبل العمل" في مدينة بورن الألمانية

<sup>1</sup> مثل DHL, Yalidine express, Jumia

<sup>2</sup> يظهر هذا من خلال نشاط المؤسسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي للإجابة على إنشغالات الزبائن أو عند التقدم إلى مقرات وكلاتهم و مكاتبهم.

<sup>3</sup> فالزبون يمكنه سحب أمواله من أي مكتب أو موزع آلي عبر التراب الوطني؛ كما وفر بريد الجزائر العديد من الحلول لتمكين الزبون من سحب أو إرسال الاموال في حالة عدم حيازة صك بريدي أو بطاقة التعريف كخدمة حوالتك أو بريدي موب.



عام 2009، وجدت أن الشركات التي تقوم بتوظيف عمال يرتبطون معا بعلاقات صداقة طيبة تحقق إنتاجاً أفضل مقارنة بغيرها من الشركات الأخرى، وكذلك أجريت دراسة على العاملين في إحدى الشركات البريطانية، خلصت إلى أن الإتصال الإجتماعي والعلاقات الطيبة بين الزملاء في العمل يمكن أن يزيد من إنتاجية العامل الأقل كفاءة، وهذا يؤدي إلى آثار إيجابية على المؤسسات، حيث أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية (قواسم ، 2020، صفحة 32). كما ورد في دراسة ( Lediana & Hakollari) أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل لا تؤدي إلى زيادة الإنتاج فحسب، بل تقود إلى أداء أفضل، ومتعة والتزام، ورضا من قبل العاملين على عملهم (قواسم ، 2020، ص33).

نستنتج مما سبق أن إفصاح المؤسسة عن أرباحها أو مدى تحقيقها لأهدافها الفصلية أو السنوية يزيد من انخراط الموظف و اندماجه مع أهداف المؤسسة مما يزيد من فعالية التنظيم. يساهم التدفق الفعال للمعلومات داخل المؤسسة من فهم الموظف للأدوار المنوطة به و كيفية مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة تماشياً مع المستجدات الذي يفرضها المحيط الاقتصادي. إن العمل دون الاستحضار الذهني للقيمة المضافة الناتجة عن عمل الموظف يجعل من الأخير لا يبذل أقصى ما لديه في العمل. كما لا يمكن الفصل بين معرفة الموظف بقيمة مهامه و مكانة دوره ضمن إستراتيجية المنظمة عن مستوى الاجتهاد الذي سيقدمه مقارنة بالأحوال العادية، بل أكثر من ذلك، سيتضاعف أداء الموظف كلما كان هامش المكافأة عن العمل المنجز معلوماً لديه، خاصة إذا كانت المؤسسة توفي بوعودها و تقوم بتقسيم الأرباح بشفافية.

#### 4-6-7 فلسفة و ثقافة المؤسسة و تأثيرها على دافعية الموظف

إنفقت العينة المستجوبة من عمال البريد على أنه لكي يكون لثقافة المؤسسة تأثير على دافعية الموظف إذا كان لنظام المعاني داخل التنظيم ارتباطات ايجابية لدى الموظف تشعره بالاعتزاز و الفخر بالإنتماء للمؤسسة. و هذا ما ينقص المؤسسة اليوم خاصة بعد سلسلة التغييرات الكثيرة التي تطرأ على مسؤولي القطاع، الشيء الذي لم يسمح للمؤسسة بأن تحتفظ برؤية تسييرية واضحة و قارة تعزز من ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى الأجيال الحالية و القادمة.

## 4-7 مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة والنتائج التي المتوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يمكننا أن نعرض أهم ما خلصنا إليه فيما يخص العلاقة بين الإتصال و التحفيز من جهة، و الإتصال و الفعالية و الأداء من جهة أخرى. سنستعرض ذلك في شكل جدول شامل يوضح أوجه المقارنة بين النتائج المتوصل إليها عبر سلسلة من العلاقات التي تحكم المتغيرات وثيقة الصلة بموضوعنا و الإحصائيات الوصفية التي توصلنا إليها فيما يخص: التحفيز، الأداء و المهارات. كما يمكن الرجوع إلى الجدول التلخيصي الوارد في الفصل الأول قصد فهم الإختلافات من حيث الإجراءات المنهجية و العينة المختارة، و التي نرى لها تأثير في الاتفاق في بعض النتائج أو الإختلاف في أخرى. إنفقت نتائج دراستنا مع بعض النتائج المتوصل إليه عبر الدراسات السابقة و إختلفت مع بعضها

الآخر، حيث لاحظنا أن الإختلاف كان مرده الإعتبارات التالية:

- ✓ خصوصية المؤسسات و البلد الذي أجريت في كنفه الدراسة؛
- ✓ مستوى وعي الإدارة بأهمية الإتصال من خلال تبنيه ضمن إستراتيجيتها العامة و ممارستها الفعلية؛
- ✓ مستوى تلبية الحوافز المادية و جودة ظروف العمل و حجم الضغوط التي يتعرض إليها العمال؛
- ✓ التصميم المنهجي المعتمد في الدراسة، فمنها من إعتد على الأسلوب الكمي و الآخر إكتفى بالكيفي و منهم من جمع بين المنحيين.

و الجدول التالي يلخص أوجه المقارنة من خلال أهم النتائج التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الأساسية للدراسة:

الجدول (55): مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

| الإتصال و الفعالية و الأداء   | الإتصال و التحفيز  |  |          |
|---|--|--|----------|
| <p>- علاقة ضعيفة بين الفعالية التنظيمية و الكفاءة الإتصالية Pearson 260</p> <p>- علاقة ضعيفة بين الفعالية التنظيمية و الفعالية الإتصالية Pearson 359</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز التنظيمي و الكفاءة الإتصالية Pearson 414</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز التنظيمي و الفعالية الإتصالية Pearson 555</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز التنظيمي و الإتصال الداخلي الفعال 570 Pearson</p> | <p>- المهارات الإتصالية للمسؤولين متوسطة</p> <p>- مستوى دافعية و معارف الموظفين للإتصال بكفاءة متوسط</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز و الكفاءة الإتصالية Pearson 447</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز و الفعالية الإتصالية Pearson 585</p> <p>- علاقة متوسطة بين التحفيز و الإتصال الداخلي Pearson 606</p> <p>- علاقة متوسطة بين الفعالية التنظيمية و الإتصال الداخلي 365 Pearson</p>                             | <p>الدراسة الحالية</p>                   |          |
| <p>- الإتصال عنصر أساسي في المنظمة رغم حالته غير المستقرة</p> <p>- يبدي الموظفون إهتماما بتلقي المعلومات المتعلقة بوظائفهم بصورة منتظمة</p> <p>- ضرورة المزاجية بين الإتصال المساعد و النازل قصد تحقيق التعاون بين الإدارة و فريق العمل و لضمان وصول الرسالة إلى جمهورها المعني بها</p>   | <p>- للإتصال غير اللفظي، و الشخصي، القيادة و المناخ الإتصالي دور هام في تحفيز الموظفين مع دور قوي للإتصال غير اللفظي ( الإتصال الجسدي، الإتصال الوجيه و الإتصال بالعين).</p> <p>- يركز الإتصال الشخصي الفعال على المستوى العالي للرضا من المعلومات بين الإدارة و الموظفين - يعتمد الموظفون على أفضل ممارسات مؤسستهم كإستخدام البريد الإلكتروني في التواصل رغم أنها ليست دائما أفضل طريقة في التواصل نظرا لقيودها</p> | <p>(Ramadant y &amp; Martinus, 2016)</p> | <p>1</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>- يزيد الإتصال في مستوى الاداء.<br/>- تفهم مؤسسة Vanaz أن التحسين يكون عن طريق التدريب و تقييم الاداء المساعد على التطوير الوظيفي و تعزيز مهاراته.</p>   | <p>- توفير العديد من ممارسات الإتصال التنظيمي الفعال المحفز و زيادة الأداء و ولائهم.<br/>- التقليل من نسبة دوران العمل ضعيف جدا.<br/>- هناك إشراك للعاملين في صنع القرار مما يحفز الموظف و يزيد من شعوره بالإنتماء تجاه المنظمة.<br/>- الرفع من روح الفريق و تحفيزهم من خلال وضوح الأدوار و الإتصال المتواصل في إتجاهين عن طريق بناء الثقة وخلق الإلتزام</p> | <p>2<br/><br/><b>(Rajhans, 2009)</b></p>                 |
| <p>- مشاركة و تقاسم المعلومات له التأثير الأكبر على التحفيز، تليها إشراك الموظفين و القنوات الإتصالية.<br/>- إحتلت قائمة المبادئ السبع للإتصال الفعال المرتبة الأخيرة في درجة التأثير</p>   | <p>- مشاركة و تقاسم المعلومات له التأثير الأكبر على التحفيز، تليها إشراك الموظفين و القنوات الإتصالية.<br/>- إحتلت قائمة المبادئ السبع للإتصال الفعال المرتبة الأخيرة في درجة التأثير</p>  | <p>3<br/><br/><b>(Mutuku &amp; Matahooko , 2014)</b></p> |
| <p>- يؤثر الإتصال الفعال كثيرا على أداء الموظفين من خلال تدفق المعلومات الجيدة مما يساهم في تحسين ربحية المؤسسة على المدى الطويل؛<br/>- الإهتمام بالإتصال الفعال يساعد على تقاسم المعلومات، الأفكار، المعرف و المهارات الممكنة للأداء بفعالية بما يتوافق مع إنتظارات المؤسسة.<br/>- هناك علاقة إيجابية كبيرة بين الإتصال النازل و أداء الموظفين</p> | <p>- الإتصال الصاعد يعطي للموظفين فرصة للحوار حول تظلماتهم، مساهم المهني، و حول بعض القضايا الشائكة مع رؤسائهم مما يعزز الإلتزام الوظيفي.</p>  | <p>4<br/><br/><b>(Kalogiannidis, 2020)</b></p>           |

|   |   |   |          |
|---|---|---|----------|
| <p>- تقاسم المعرفة و المعلومات بين الرؤساء و الموظفين يقلل من حالات عدم اليقين.</p>                           |   |   |          |
|   | <p>- تأثير إيجابي دال إحصائياً للفعالية الإتصالية على التحفيز (الطاقة و الدينامية و التحفيز الباطني)</p>  | <p>(Khan, Wajidi, &amp; Alam, 2020)</p>                   | <p>5</p> |
|   | <p>- هناك علاقة دالة عند مستوى معنوية 0.01 بين مهارات الإتصال المعرفي، الإتصال السلوكي و التحفيز الوظيفي و التحفيز الداخلي و الخارجي</p> <p>- هناك علاقة دالة بين الإتصال المعرفي و التحفيز الوظيفي بأبعاده الفرعية</p> <p>- التصورات حول الإتصال العاطفي أثرت على التحفيز الوظيفي أكثر من بقية المتغيرات</p> <p>- يقر المبحوثون بأن المهارات الإتصالية بأبعادها الفرعية حاضرة أحيانا عند ممارسة العمل و يدركون غالبا التحفيز الوظيفي و أبعاده</p> <p>- تصور الإداريين أكبر من تصور الموظفين فيما يتعلق بمهارات الإتصال؛ التحفيز الوظيفي و أبعاده الفرعية.</p> <p>- غلب التحفيز الداخلي على الخارجي</p> | <p>(Eğriboyun , 2017)</p>                                 | <p>6</p> |
| <p>- هناك علاقة عكسية بين تقنيات الإتصال اللفظي و أداء الفريق الأكاديمي عكس الإتصال اللفظي (طردية موجبة)؛</p> |   | <p>(Byakutaga , Kasande, Oonyu, &amp; Kasenene, 2016)</p> | <p>7</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>- يؤثر نوع الطرق الطرق الإتصالية للقادة و الإداريين على كيفية أداء الموظفين لعملهم بغض النظر عن عوامل التأثير الأخرى</p>   |   |   |
|   | <p>- يؤثر المناخ الإتصال على تحفيز الموظفين (79.6%)<br/>                 - لا يتوسط التحفيز علاقة التأثير هذه<br/>                 - إحتمل الإتصال المرتبة الثالثة بنسبة 20 % من بين خمس عوامل</p>  | <p>8<br/>                 (Sugiarto &amp; Putra, 2020)</p>        |
| <p>- هناك إتصال ضعيف بين المشرفين و الموظفين زاد من عدد الأخطاء و خلق علاقة سيئة بين الطرفين<br/>                 - من بين العوائق الإتصال: المزاج الصعب للمشرفين و عائق اللغة المستخدمة لدى الموظفين الجدد مما أثر على الدافعية و الأداء<br/>                 - اداء عالي للموظفين<br/>                 - يؤثر الإتصال التنظيمي و التحفيز على الأداء بنسبة 54.4 %<br/>                 - تأثير إيجابي مباشر بلغ 0.271 للإتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال التحفيز.<br/>                 - يبدي الموظفون أداءً عاليًا جدًا في ما يتعلق بكمية و نوعية العمل و سرعة إنجازه التي يحددها المسؤولون.<br/>                 - يؤثر الإتصال كثيرا بصورة مباشرة على الأداء</p> | <p>- الإتصال واضح في المؤسسة<br/>                 - رسائل المسؤولين غير واضحة و مقتضبة مع صعوبة نقل الإنشغالات بخصوصها<br/>                 - تؤثر طبيعة العلاقة بين الموظفين و رؤسائهم على دافعيتهم<br/>                 - تحفيز وظيفي عالي<br/>                 - يؤثر الإتصال التنظيمي على التحفيز الوظيفي بنسبة 52.3%<br/>                 - يحافظ الاتصال على علاقة جيدة بين الرؤساء و المرؤوسين من خلال خلق فهم متبادل بينهما</p> | <p>9<br/>                 (Rukmana, M. Pd MM, &amp; SE, 2018)</p> |

|   |  |   |    |
|---|--|---|----|
| <p>- هناك تأثير إيجابي (91.2%) و قوي للإتصال، الكفاءة و أعباء العمل على الأداء</p>  |  | <p>(Idayanti, I. Dewa , &amp; Putu , 2020)</p>                            | 10 |
| <p>- تؤثر الثقافة التنظيمية قليلا على التحفيز و بدرجة متوسطة و غير مباشرة على الأداء الوظيفي.</p> <p>- يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال و التحفيز على الأداء الوظيفي</p> <p>- يؤثر الإتصال التنظيمي مع الثقافة التنظيمية على تحفيز الموظفين بنسبة 10.3%</p> <p>- يؤثر الإتصال التنظيمي مع الثقافة التنظيمية و التحفيز على أداء الموظفين بنسبة 53.5%</p> <p>- يؤثر الإتصال التنظيمي بدرجة متوسطة و بطريقة مباشرة على تحفيز الموظفين كما يؤثر بطريقة قوية و غير مباشرة على الأداء</p> <p>- يؤثر التحفيز بقوة على الأداء</p> |  | <p>(Gautama So , Amanda , Rehan , Bachtiar H. , &amp; Athapol, 2018 )</p> | 11 |
| <p>- للرسائل المرسلة و المستقبلية و الرسائل الوسيطة و رجع الصدى مقدرة كبير على التنبؤ بأداء الموظفين مع غلبة كفة الرسائل المرسلة كأكثر العوامل تأثيرا، و كشفت نتائج الانحدار أن زيادة وحدة واحدة في الرسائل المرسلة سينتج عنه زيادة بنسبة 36 % في الأداء الوظيفي و 35 % بالنسبة للزيادة بوحدة في الرسائل المستقبلية</p>   |  | <p>(Aka &amp; EKE, 2018)</p>  | 12 |

|  |  |                                   |           |
|--|--|-----------------------------------|-----------|
| <p>- الإتصال التنظيمي عامل قوي للتنبؤ بالمناخ العام للجامعة</p> <p>- كل العوامل الإتصالية هي عبارة عن أدوات قوية و إيجابية للتنبؤ بالمناخ الجامعي</p> <p>- الإتصال التنظيمي بأبعاده المميزة و كذا مناخ الحرم الجامعي مؤشرين على الفعالية التنظيمية</p> | <p>- هناك علاقة ايجابية قوية بين الاتصال التنظيمي و بعدي مناخ الحرم الجامعي : الهيكل التنظيمي و علاقات الإشراف</p> <p>- هناك علاقة ايجابية قوية بين المتغيرات المستقلة (إتصالات القادة، إتصال الافقي الرسمي، جودة الوسيلة، اتصال الكلية، الجنس) على مناخ الحرم الجامعي</p> <p>- المناخ الاتصالي بالنسبة لقادة الكلية و الرؤساء يعزز من الرضا حول مناخ الحرم الجامعي ككل كما يعزز من دافعية الموظفين</p> <p>- الإتصال غير الرسمي عامل للرضا عن المناخ التنظيمي داخل الحرم الجامعي دون أن تكون له علاقة بالرضا الوظيفي</p> <p>يعزز رجح الصدق الرسمي و غير الرسمي حول الانجازات المحققة من رضا عن مناخ الحرم الجامعي</p> <p>- يؤثر الاتصال غير اللفظي بقوة على التصورات حول مناخ الحرم الجامعي عن طريق خلق جو من الزمالة داخل التنظيم</p> | <p>(McKenzie, 2015)</p>           | <p>13</p> |
| <p>- لتدقق الإتصال تائثر إيجابي و قوي على أداء الجامعات الخاصة</p> <p>- هناك إرتباط موجب بين الأداء التنظيمي و العوائق الاتصالية (تلازم)</p>   |  | <p>(Arab &amp; Atallah, 2019)</p> | <p>14</p> |



|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>- هناك إرتباط موجب بين الأداء التنظيمي و تقاسم المعارف<br/>- تؤدي زيادة الإتصال الفعال بوحدة واحدة إلى زيادة في الأداء التنظيمي بمقدار 0.035 وحدة.</p> |  |  |
|---|--|--|

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج أهم الدراسات السابقة

خلافا لما توصلنا إليه، خلصت بعض الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين الإتصال و التحفيز، خاصة فيما يتعلق بالإتصال الشخصي و غير اللفظي، و الأنواع الاتصالية الأخرى (الأفقي، الرسمي، غير الرسمي). كما وجدت هناك علاقة بين الإتصال و الرضا و الأشكال الاتصالية الأخرى. و ناقشت بعض الدراسات تأثير التحفيز على العملية الاتصالية فيما يتعلق بمستوى إدراك الإتصال غير الرسمي و خلص بعضها إلى عدم وجود فروق دالة. في حين خلصت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين نظام المعلومات الجيد و التحسين من فعالية الأداء، حيث تلعب جميع أنواع الإتصال دورا في ذلك، سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، و بغض النظر عن المركز القانوني للمؤسسة. كما توصلت دراسات أخرى إلى أن الإتصال يشجع على التناغم و الشعور بالإنتماء كما يحسن من معارف الموظفين حول مؤسستهم و أهدافها. كما تناولت دراسات أخرى التحفيز كمتغير وسيط يؤثر على الإتصاليه من خلال تماهيه مع خصوصيات الموظفين و المنظمة. كما يؤثر الإتصال على جودة العمل من خلال دور الدعم الذي يحظى به و التأثير الذي تحدثه جودة العمل على الإتصال من خلال توفير الوسائل المادية اللازمة.

عكس المؤسسة المدروسة، تجري العديد من المنظمات مقابلات مع موظفيها لتقييم أدائهم بصورة رسمية أو غير رسمية. و إنفقت بعض الدراسات مع ما خلصنا إليه من حقيقة أنّ تحسين الأداء يكون عن طريق التدريب و التقييم العادل المساعد على التطور الوظيفي و تنمية المهارات. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن ضعف الفعالية الاتصالية لا يؤدي بالضرورة إلى ظاهرة دوران العمل نتيجة للخصوصية الإقتصادية للبلد. علاوة على ذلك، لم يحتل الإتصال المرتبة الأولى من جملة العوامل المساعدة على تحسين الأداء. كما إنفقت دراسات أخرى مع ما خلصنا إليه فيما يخص الدور الذي تلعبه مجلة المؤسسة

في تحفيز موظفيها معنويًا، و كشفت عن أهمية تطابق التصريحات مع الممارسات الفعلية لما لها من تأثير على عامل الثقة لدى الموظفين. كما أظهرت بعض المؤسسات إرادة قوية لتكريس الشفافية نتيجة وعيها بأهميتها في إنخراط الموظف مع أهداف المؤسسة، و كشفت أخرى على أن الإتصال يحتل المرتبة الأخيرة كأحد عوامل الرضا.

يبدو من خلال هذا التحليل، أن هناك عوامل تشترك فيها العديد من المؤسسات تعمل على تقويض الدور التحفيزي للإتصال.

#### 4-8 مناقشة النتائج على ضوء المقاربة النظرية

اتفقت نتائج الدراسة مع المفاهيم والافتراضات التي نادى بها مدرسة العلاقات الانسانية في جزء كبير منها فيما يتعلق بتحسين أداء المؤسسة الذي يجب أن يبنى على أساس الاهتمام بالجانب المعنوي للعامل ومنحه حقه من التقدير والاعتراف. وكشفت النتائج المتوصل إليها عن أهمية توظيف الجانب الانساني في معاملات المسيرين عن طريق الإيمان بأن العامل هو إنسان قبل كل شيء، له احتياجاته الأساسية وسلم تفضيلاته. لذلك فإنّ الاهتمام بالجانب الوجداني له اسهام في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اشراكه في عملية صنع القرار قبل اتخاذه، والسعي نحو انخراطه في أهداف المؤسسة ومشاريعها، فضلا عن تمكين الموظفين من معرفة أرباح المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها. إن تحقيق كل هذه المساعي سيحقق حاجة السلطة لدى العامل التي قد لا توليها الإدارة حقها من الاهتمام في ظل وجود تضارب الصلاحيات وعدم وضوح الأدوار بشكل يجعله لا يشعر بسلطته المستمدة من المنصب الذي يشغله.

أكدت نتائج هذه الدراسة على أهمية العلاقة بين الموظفين ومسؤولهم المباشر في عملية الاندماج الوظيفي، كون المسؤول المباشر هو أول ممثل للعمال قبل أي هيئة تمثيلية أخرى. وعليه فإنه يمكن من خلال خلق علاقة ودية بين العمال ورئيسهم أن تحتوي المؤسسة كافة أشكال الصراعات الناتجة عن تغييب الإتصال وضعف القيادة في احتواءه قبل الحديث عن مشاكل التمثيل النقابي.

وضحنا من خلال هذه الدراسة، سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، أهمية إتاحة المعلومات بكل شفافية وفق طرق نظامية وما لها من أهمية في معرفة الأدوار وتحديد موقع الفرد ضمن أهداف المؤسسة وأهمية كل ذلك في تحسين أدائه تماشياً مع تلك الأهداف.

كشفت دراستنا كذلك على أن تطبيق منهج العلاقات الإنسانية لا يكفي وحده في غياب عوامل الرضا التي نادى بها فريدريك هيرزبرغ والتي ناقشنا معظمها خلال الفصل النظري. كما بينت نتائج دراستنا أن الرفاه الوظيفي يهيمن كأهم عوامل التحفيز والاداء في مؤسسة بريد الجزائر على حساب الحوافز المعنوية الأخرى والتي من بينها الاتصال الذي أثبت إسهامه المتوسط في عملية التحفيز التنظيمي. كما يجب مزوجة مفهوم المشاركة والإدماج الذي تنادي به مدرسة العلاقات الإنسانية مع مفهوم الإشراك في الأهداف والأرباح مع ضمان استقلالية للعامل للمبادرة في العمل وفق ما يجده ملائماً لأداء مهامه. فضلاً عن مستوى الممارسة المحتشم الذي تظهره المؤسسة لمفهوم الاندماج الوظيفي عكس ما هو معمول به ومتعارف عليه.

يتفق مبدأ تنظيم العمل في مؤسسة بريد الجزائر مع مفاهيم الإدارة عكس التيار الإنساني وهذا بالنظر لحجم المؤسسة وكثرة ضغوط العمل مما يصعب من عملية تنظيم العمل بما يتوافق وأهداف التنظيم، إذ يكفي العامل بالعمل الروتيني اليومي حسب ما تقتضيه إجراءات العمل ما يقوض من عنصر المبادرة في اتخاذ القرار؛ فضلاً عن بعض التأثيرات العكسية الذي يحدثها نظام المراقبة المنتهج في المؤسسة رغم المنافع الكبيرة العائدة على حماية ممتلكات المؤسسة وأموال الزبائن.

التقت نتائج الدراسة مع ما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يخص ضرورة الاهتمام بالمسار المهني للموظف الذي يشكل أهم مطالب عمال البريد. ومع ذلك كشفنا بالدراسة والتحليل عن أهمية نظام المكافآت العادل في تحفيز الموظفين والرفع من روحهم المعنوية لما له من أثر طيب على توطيد علاقة إيجابية بين الموظف ومؤسسته. وعليه، وحتى تحقق المؤسسة الحاجة لدى موظفيها الحاجة إلى التقدير والاعتراف، وبغية ممارسة الاتصال لدوره التحفيز بصورة كبيرة، يجب عليها أن تعمل على إرضاء الحاجات الأساسية ( ) لما لها من دور في تعزيز تقدير الذات لدى العامل وجعله يشعر بمكانته كفرد في المنظمة. وتتمثل أهم العوامل الباعثة على التحفيز في الرفاه والأمن الوظيفيين دون الإخلال بالصرامة المهنية، فضلاً عن التقليل من الإجهاد والضغوط الوظيفية.

## 4-9 الخاتمة

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن الاتصال الفعال يُسهم بقدر متوسط في التحفيز التنظيمي. ومع هذا الإسهام المحتشم للاتصال، فإن دوره في تحفيز دافعية العمال يفوق تحفيزه للتنظيم ببعديه الأداء والفعالية، ما يعني أن المؤسسة تخطو خطوات مهمة نحو تبني التوجهات الحديثة في توظيف الأداء والفعالية، ما يعني أن المؤسسة تخطو خطوات مهمة نحو تبني التوجهات الحديثة في توظيف الاتصال في المؤسسة بصفته أداة تحفيزية وإدارية. وتبدو النتائج التي توصلنا إليها واقعية بالنظر إلى اعتبارات عدة متعلقة بالحالة الاقتصادية والاجتماعية للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، التي تُضعف من دور الاتصال بصفته عنصراً محورياً في العملية التحفيزية. ورغم التطورات التي شهدتها بريد الجزائر فيما يخص عصنة قطاعه وتوجهه نحو الرقمنة، ينقصه تبني بعض أساليب الاتصال الإداري الحديثة في تسيير الموارد البشرية على غرار الممارسات الاتصالية التي تنتهجها مؤسسات العالم المتقدم في توظيف الأدوات الاتصالية المشجعة على تعبئة الموظف وتحفيزه ليس لتقديم أقصى ما لديه في العمل فحسب، بل للحفاظ عليه من مغادرة المؤسسة بحثاً عن فرص عمل تُوفر له مناخاً لتفجير طاقاته وتحقيق ذاته.

إذا نظرنا للاتصال بوصفه حاجة ارتقائية ضمن سلم حاجات ماسلو، فإنه ليس من التناقض في شيء إن قلنا إن التطلع إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات يأتي بعد إشباع حقيقي للحاجات الأساسية، وهذا قد يُعد مسوّغاً لسبب النقص في ظاهرة دوران العمل رغم وجود بعض النقائص في أنظمة الحوافز التي تقدمها المؤسسة والضغوط التي يعيشها الموظفون. أما من وجهة نظر نفسية، فيفسر هذا تنامي ظاهرة الاحتراق الوظيفي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى البدائل الوظيفية والأداء الاتصالي في تقديم رجع صدى إيجابي تجاه رسائل الموظفين قصد احتواء كافة الردود السلبية المتولدة في سياقات وظيفية متنوعة.

ويطلب مستوى المهارات الاتصالية الذي أظهرته نتائج الدراسة تطوير أكبر حتى يستفاد من تأثيراتها في دعم المشاعر الإيجابية للموظف تجاه مؤسسته، وكما وضحنا من خلال عرضنا لأدبيات الدراسة، ليس الاتصال بالعصى السحرية التي تجعل الموظف يتجرد من بيئته عمله ويُقصى جودتها ويغض الطرف عن العوامل المادية أو المحفزات المهيمنة خلال سياقات معينة. ويُعد الرفاه الوظيفي (Employee welfare) وإشراك العمال في صنع القرار مع مشاركتهم معلومات حول مستويات تقدم

المؤسسة في تحقيق الأهداف والنتائج المحرزة، من أهم العوامل التي تراهن المؤسسات على تحقيقها بغية تعزيز الأداء الوظيفي لموظفيها وتحفيز أشكال المناصرة الوظيفية لديهم، فكما ذكرنا سابقاً، تسعى المؤسسات إلى تجديد هيكلها التنظيمي وخلق ممارسات أكثر مرونة في العمل تحول دون وضع الموظف لمتنلات سلبية عن عمله نتيجة الإجهاد والضغط الوظيفية.

تجعلنا النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نقر بأن الحديث عن وجود فعلي لمفهوم الفعالية الاتصالية بما تقتضيه من جودة و سلاسة في تدفق المعلومات وفعالية القنوات الاتصالية في تحفيز الأداء التنظيمي يكون بالنأي عن النظرة الضيقة للاتصال في توظيفه في أبسط صورته، كونه يتجاوز عملية نقل المعلومات الإدارية داخل التنظيم إلى اعتباره كأداة للتأثير على ثلاث مستويات (وجدانية، معرفية، سلوكية) تسمح باستثماره كوسيلة لإدارة رأس المال الفكري الذي تزخر به المؤسسة للوصول إلى مستوى الريادة والذهاب بعيداً في تقديم خدمات ذات جودة في ظل المنافسة القوية التي تواجهها المؤسسة في أجزاء من خدماتها. كما يعمل الاتصال من خلال قنواته ووسائله على نقل المعلومة في جميع الاتجاهات ما يضمن وصولها كاملة دون تحريف ويضفي وضوحاً في الأدوار والصلاحيات والمهام.

و أبانت مقارنة النتائج الكمية بالكيفية عن وجود اختلاف في مضامين القنوات الاتصالية ومدى تطابقها مع الواقع، ويرجع هذا الاختلاف أساساً إلى طبيعة الوسيلة والقائم بالاتصال، ففي المجالات والنشريات الفصلية للمؤسسة تغيب المواضيع التي تهتم بالهيئات التمثيلية والشركاء الاجتماعيين بوصفهم أهم قناة للاتصال النازل في المؤسسة، في حين أنها تزخر بالمضامين المتعلقة بالموظف بحيث تخصص له مساحات كبيرة للإشادة به عبر صور عديدة، بدءاً بالنشاطات الثقافية والرياضية التي تقيمها المؤسسة، ثم النماذج الوظيفية لأبزر العمال الذين عُرفوا بتفانيهم خلال مسيرتهم المهنية، وصولاً إلى أبهى صور ممارسة الاتصال الداخلي المسؤول تجاه الموظف، كما تكاد تغيب مثل هذه المضامين من الموقع الرسمي للمؤسسة أو منشورات الفيسبوك، عكس قنوات اليوتوب التي عرفت ثراء معلوماتيا فيما يتعلق بالمواضيع التي تخص قضايا البريد و موظفي القطاع على اختلافها.

وفي الختام، نقول إن المستوى المتوسط لإسهام الاتصال الذي خلصت إليه نتائج الدراسة، لا يعبر في الحقيقة عن ضعف قيمة الاتصال مقابل العوامل المادية والمعنوية الأخرى، بقدر ما يعزى ذلك إلى إدراك حقيقة أهميته كأداة للتحفيز ونقل المعلومات المهمة لتحقيق الأداء والفعالية. وعليه، فرغم

الشوط المتقدم الذي قطعه بريد الجزائر في تحقيق تطوير جودة خدماته بما يرضي جمهوره الخارجي<sup>1</sup>، إلا أنه ولكي يحظى الاتصال الداخلي الفعال بمكانة مرموقة بوصفه مدخلاً لتقييم فعالية المنظمة وأدائها، يتعين على المؤسسة تأسيس أرضية صلبة لتحقيقه تقوم على الانفتاح والمرونة والتقدير والاستثمار في رأس المال الفكري بتعزيز مكانة الجمهور الداخلي للمؤسسة في استراتيجية تطوير القطاع بوصفه المحرك الأساسي للعمليات كلها داخل المؤسسة والمصدر الأساسي للقيمة المضافة.

#### 4-10 توصيات وآفاق الدراسة

##### أ- التوصيات

نفتتح من خلال نتائج هذه الدراسة على المؤسسات التي تنشط في القطاع الاقتصادي والعام بضرورة إشراك الموظفين على اختلاف فئاتهم لتمكينهم من امتلاك التجربة حول تعقيد إدارة الأعمال والمؤسسات وتبني قواعد الاتصال الفعال في جودة رسائله وقنواته وتحلي جميع الأطراف بالمهارات التي تتطلبها العملية؛ فضلا عن تكريس الشفافية والتدفق السلس للمعلومات من خلال إشراك الموظفين في مشاريع المؤسسة وإعلامهم بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها. وعليه، يمكن توظيف الاتصال كأداة تحفيزية من خلال تبني طرق تقييم جد عصرية للأداء من شأنها تعزيز التنافس بين الموظفين وتحفيزهم على تقديم أداء جيد على غرار طريقة 360 درجة. ولكي تحظى المؤسسة بفريق عمل محفز عليها تنظيم نشاطات خارج أوقات العمل مما يساعد على توطيد علاقة جيدة بين الإدارة والموظفين، حيص تسمح السياقات غير الرسمية بتعرف فريق العمل عبر جميع المستويات الهرمية قصد كسر الحاجز الذي يعيق عملية الاتصال خلال السياقات الرسمية. وعليه، يكون من الأهمية بمكان تأمين نظام قوي لرجع الصدى فعال System Company's Ask-and -respond قصد بناء ثقة بين المؤسسة وموظفيها على جميع المستويات.

على سبيل المثال، تُنظَّم العديد من مؤسسات العالم خرجات لموظفيها الجدد حتى يتعرفوا على زملائهم في العمل بغية تحقيق الاندماج الوظيفي (Employee Onboarding)، كما توفر لهم بعض

<sup>1</sup> تعد أتمتة المكاتب البريدية وحوسبتها (IBP) أهم تحول عرفه قطاع البريد ما زاد من سرعة العمليات البريدية وعددها، ومن ثم زيادة أداء المكاتب البريدية مقارنة بالسابق

الحوافز التي تذكرهم دائماً بالمؤسسة خلال حياتهم الشخصية<sup>1</sup>، فضلاً عن ذلك، تُنظّم المؤسسات الرائدة مقابلات دورية ودية مفتوحة دون قيود مع الموظفين للتعرف على أهم انشغالاتهم والعوائق التي تحول دون تحقيق أهدافهم، و هذا حتى تحقق مقابلة التقييم الغاية المنشودة منها و المتمثلة في تحفيز العامل عن طريق معرفة مواطن ضعفه قصد تقويمها من خلال تشجيعه وتوجيهه لتحسينها وتحديد متطلباته من التدريب، وكذا تحديد نقاط قوته قصد تعزيزها وتحفيزه للحفاظ عليها وتطويرها. ويؤدي عدم إحاطة الموظف بالمعلومات الخاصة بالإنجازات التقدم التي تحرزها مؤسسته مع عدم تقديره كفاعل في عملية التطوير إلى انطفاء عزيمته وحماسه (بالمفهوم السكينري للانطفاء) بشكل يدفعه لتقديم سوى الحد الأدنى من مجهوده في العمل، ما يكرس من الفردانية ويضعف من التعاون والعمل الجماعي بين فريق العمل. يتعين على المؤسسة توظيف الأساليب الإدارية الفعالة في تواصلها مع فريق العمل مع جعلها أكثر فعالية. وتدعو الحاجة لتأسيس اتصال فعال في بيئة العمل إلى ضرورة إدارة المناصرة الوظيفية الطوعية (Employee Advocacy) للموظف عبر مواقع التواصل الاجتماعي بصفة خاصة<sup>2</sup> عبر جملة من النشاطات الاتصالية المتحورة حول العامل كفرد بوصفه المحرك الأساسي للتنظيم، والطاقت الوظيفي من منظور تعزيز التعاون والتنسيق لزيادة تماسك فريق العمل. كما يعزز وجود طقوس خاصة بالتعامل مع الموظفين في مناسبات مختلفة من ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على التواصل كعنصر محوري في العملية<sup>3</sup>.

## ب- آفاق الدراسة

<sup>1</sup> كمنحهم بطاقة انتمان معينة برصيد معتبر يمكن للموظف صرفه في المراكز التجارية والمحلات المتعاقدة معها

<sup>2</sup> هناك العديد من المنصات الرقمية لإدارة المناصرة الوظيفية و لعل أهمها منصة Sprout Social, Buffer

<sup>3</sup> نذكر على سبيل المثال مآدب الترحيب بالموظفين الجدد (Pot d'arrivée)، ومآدب الخروج (Pot de départ) الخاصة بتوديع الموظفين المحالين على التقاعد أو الذين سيغادرون المؤسسة من أجل الإستفادة من الإتجاهات التي يحملونها و المواقف التي تبنيها من المؤسسة و الخبرات التي كونها طيلة فترة عملهم بالمؤسسة.

إن خصوصية هيكله مؤسسة بريد الجزائر وما يميزها من تعدد المستويات الهرمية (مدير مركزي، مدير جهوي، مدير ولائي، رئيس مكتب، رئيس مركز) يجعل من مفهوم الاتصال، التحفيز، الفعالية والأداء يتغير من مستوى إلى آخر حسب طبيعة السلطة والتركيب البشرية للمؤسسة المنتمي إليها وما تتطلبه من احتياجات. وعليه، سيكون من المفيد اعتماد العينة العنقودية في البحوث اللاحقة على نطاق جهوي أو إقليمي لضمان تمثيل جميع أطراف المؤسسة. كما سيكون من المفيد أيضا الاستناد إلى أحدث البيانات الإحصائية المتعلقة بهيكل المؤسسة وتوزيع عمالها عبر جميع الهيئات. كما سيكون من الأهمية اقتراح مخطط اتصالي نموذجي يهدف إلى التحكم في سيرورة تدفق المعلومات وضمان وجود إجراءات اتصالية قياسية عبر جميع وحدات المؤسسة، بما يكفل عملية التحكم في كافة الاختلالات الوظيفية بتحديد مصدرها والأسباب الكامنة ورائها من أجل السرعة في التجاوب مع متطلبات حلها.

توصي هذه الدراسة بإجراء دراسات تنبؤية قائمة على أسلوب المعاينة الاحتمالية لضمان درجة عالية في دقة النتائج قصد تعميمها وإضفاء صلاحية على النموذج المعتمد في دراستنا، وكتكملة للدراسة الحالية وذلك لمعرفة حجم التأثير الذي يحدثه الاتصال الداخلي الفعال في التحفيز التنظيمي ككل. وعليه نقترح تسليط الضوء على بعض المواضيع الاتصالية الدقيقة كالاتصال اللفظي، والاتصال الداخلي الأفقي، والثقافة التنظيمية وغيرها، من أجل تحفيز البحوث على مناقشة تأثير الاتصال على دافعية الموظف والتنظيم في ظل تعدد المتغيرات المفسرة لبعد التحفيز التنظيمي.

وعليه نخرج من خلال هذه الدراسة بجملة من المواضيع القابلة للدراسة نوردها كما يلي:

- تأثير الاتصال على تعزيز المناصرة الوظيفية؛
- الاتصال والتكامل التنظيمي؛
- الاتصال الإداري المحفز وفق مقارنة 360 درجة للأداء؛
- الاتصال كبعد لا مالي في بطاقة الأداء المتوازن.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولاً: الكتب

- أحمد بن مرسلي. (2010). *مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الإتصال*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أحمد قوراية. (2012). *فن القيادة (الإصدار ط 2)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- برينو جولي. (2015). *مبادئ الإتصال: الإتصال بين الأشخاص و الإتصال المؤسستي*. (ناصر ساعو، المترجمون) الجزائر: دار التعليم و التكوين للنشر و التوزيع.
- بوبكر بوخريسة. (2014). *اقتراح نموذج تنظيمي مفتوح*. قسنطينة: ديوان المطبوعات الجامعية.
- بوحنية قوي. (2010). *الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- جاسم عبد الله عقيل . (1999). *مدخل في تقسيم المشروعات الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء*. الأردن: دار الحامد للنشر.
- جوردون فايبر . (2012). *تواصل مع الآخرين بأقصى سرعة : إستراتيجيات للتواصل مع اي شخص، في أي مكان و أي زمان*. (إيهاب كمال، المترجمون) القاهرة، مصر: الحرية للنشر و التوزيع.
- جون هيز. (2016). *مهارات التواصل بين الأفراد في بيئة العمل (الإصدار 2)*. (مروان طاهر الزعبي، المترجمون) عمان، الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- حسين خريف. (2000). *الاتصال (مفاهيم، أساليب، أنواع) (الإصدار 3)*. الجزائر: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- خليل خضر إبراهيم. (2013). *مهارات الإتصال*. القدس، فلسطين: دار الجندي للنشر و التوزيع.
- سونيا محمد البسكري. (2000). *التخطيط ومراقبة الإنتاج*. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- عبد الكريم بوحفص. (2017). *تطور الفكر التنظيمي الرواد و النظريات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عجيلة رحالي. (2015). *الوجيز في المنهجية للعلوم الإجتماعية و الانسانية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- عمار بوحوش، و محمد محمود الذنبيات. (2016). *مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث* (الإصدار 8). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غني دحام تتاي الزبيدي، و عبد الناصر علك حافظ. (2015). *إدارة السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع عمان.
- غيات بوفلجة . (2015). *القيم الثقافية و فعالية التنظيمات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- غيات بوفلجة . (2016). *مقدمة في علم النفس التنظيمي* (الإصدار ط 3). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فضيل دليو . (2015). *تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*. الجزائر: دار هومة.
- ماهر أحمد . (2014). *كيف ترفع مهاراتك في الاتصال*. الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية.
- محمد بن عبد العزيز العقيل. (2009). *حقيبة مهارات الإتصال*. الأحساء، المملكة العربية السعودية: مركز التنمية الأسرية بالأحساء.
- محمد سلام عازة. (2007). *مهارات الإتصال*. القاهرة، مصر: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث - كلية الهندسة-جامعة القاهرة.
- مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- منير نوري. (2015). *التسيير العملي و الاتصالات الإدارية، المفاهيم و التطبيقات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- موريس أنجرس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية*. الجزائر: دار القصبية.
- ناصر قاسيمي . (2014). *سسيولوجيا المنظمات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- ناصر قاسيمي. (2011). *الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نعيمة واكد. (2011). *مبادئ في علم الاتصال*. الجزائر: طاكسيج.كوم للدراسات و النشر و التوزيع.

## ثانيا: المقالات العلمية

- أمين مخفي، و بختة بطاهر . (2016). *أثر التحليل الاستراتيجي الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات*. *المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية*، 6(6)، الصفحات 89-114.

- أسماء نصيب، و وليد بخوش. (2020). العلاقات الإنسانية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية في التنظيم الإنتاجي. *مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال*، 9(1)، 67-82.
- إلهام يحيوي ، و مريم يحيوي . (ديسمبر، 2007). دور الإتصال في تحفيز العمال بالمؤسسة التكوينية، دراسة ميدانية. *مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية*، 8(17)، الصفحات 185-200.
- بختة بطاهر ، و عدالة عجال. (2018). إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك و مؤسسة سونغاز. *المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية*، 9(1)، الصفحات 78-91.
- براهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحة وهران. *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا* (17)، الصفحات 255-270.
- تغريد مجدى فوزي أحمد، حنان فاروق جنيد، و ريم أحمد عادل طه. (2020). دور الإتصال الداخلي في تطوير القدرة الابتكارية للعاملين. *المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة و الإعلان* (20).
- عيسى العمري غسان. (2020). بعاد منظمة التعلم وأثرها على الأداء التنظيمي في شركات الصناعة الدوائية في الأردن. (جامعة عمان العربية، المحرر) *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(1)، الصفحات 1-19.
- فايزة فاضل، محمد بن أحمد، و سمية سعدون . (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة مغنية. *مجلة روافد للدراسات و الأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية* ، 1(1)، الصفحات 217-244.
- محمد بوخاري. (2017). فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية . (جامعة الجلفة، المحرر) *مجلة آفاق للعلوم*، 2(8)، الصفحات 360-373.
- نورالدين بوالشرش، و مريم العيادي. (2017). التحفيز و أداء العاملين في المؤسسة. *مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعي* ، 9(29)، الصفحات 23-30.
- بن عيسى قواسم . (2020). الإتصال وجوده الحياة . (المركز الجامعي عليه خافي، المحرر) *مجلة العلوم الإنسانية*، 4(2).
- صفاء بياضي، و أحلام خان. (2016). مساهمة إدارة الأداء البشري في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*، 7(1)، الصفحات 296-311.

- باية بووزة. (30 6, 2013). دور الإتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية. *التواصل*، 19(2)، الصفحات 230-246.
- عبد الحميد عباس عبيد عباس . (2021). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي "دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق في مصر". *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(2)، الصفحات 103-166.
- عبد الرازق إبراهيم عبد الرازق نصر الدين ، و عبد الله المكي محمد عبد العاطي . (2019). أثر الخيارات الاستراتيجية في تحسين الأداء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء بعض القيادات الإدارية في شركات الاتصال السودانية . *مجلة اقتصاد المال و الأعمال* ، 3(1)، الصفحات 286-307.
- عبد النور موسى ، و السعيد فكرون . (2020). تحسين الأداء التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات (قراءة سوسيو- تنظيمية) . *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، 14(2)، الصفحات 7-32.
- عبيد بن عبدالله العمري. (2004). بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية*، 16(1)، الصفحات 115 - 164.
- علي سنوسي. (31 ديسمبر، 2009). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر: دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية. (جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال إفريقيا، المحرر) *مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا* (7)، الصفحات 289-304.
- فاطمة شادي، و مجاهدي الطاهر. (26 ديسمبر، 2016). فعالية أنماط الإتصال التنظيمي و علاقته بأداء العمال بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك حوض بركاوي بولاية ورقلة نموذجا. *مجلة أنسنة للبحوث و الدراسات*، 7(2)، الصفحات 22-43.
- فائق تلا عاصم ، و محسن عبد عذراء . (2017). انعكاس عملية التغيير على تعزيز الأداء التنظيمي (بحث تحليلي). (جامعة بغداد/الإدارة العامة، المحرر) *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 24(103)، الصفحات 149-128.
- فريدة زيني، و فلة غيدة. (1 جويلية، 2020). أثر الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة شركة السويدي المصرية للكابلات الكهربائية بولاية عين الدفلى. *الإقتصاد الجديد*، 11(2)، الصفحات 536-554.
- لمياء مرتاض نفوسي. (2015). *ديناميكية البحث في العلوم الإنسانية*. الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع.

- هشام كرميش، و حورية شريط. (1 11, 2021). اتصال المؤسسة ودوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال- الجزائر. مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، 5(2)، الصفحات 79-91.
- محمد نصار المرشد. (2019). علاقة التفكير الإستراتيجي بالأداء التنظيمي : دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(4)، الصفحات 173-199.
- نصيرة قوريش ، و كريمة براهيمية . (2019). أثر رأس المال البشري على الأداء التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية الخاصة. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، 3(2)، الصفحات 164-175.
- نوال بوعلاق، و وهيبة مسعي . (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات ادارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل . (جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، المحرر) مجلة إقتصاد المال والأعمال، 5(2)، الصفحات 403-414.
- ياسين محجر، و الهاشمي لوكيا. (2012). تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ( دراسة شبه تجريبية على على بعض العمال في الجزائر ) . مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 4(7)، الصفحات 1-22.

### ثالثا: الرسائل و الأطروحات الجامعية

- حنان يحي شريف. (2008). تأثير نظام المعلومات على جودة خدمات المؤسسات الصحية: دراسة حالة : مستشفى بشير بن ناصر. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات. (جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بسكرة، المحرر) بسكرة، الجزائر.
- صليحة شامي. (2009/2010). المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة" أحمد بوقرة " بومرداس. مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية. (جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير بومرداس، المحرر) بومرداس، الجزائر.
- الطيب جمعة. (2009). مساهمة لتطبيق التسويق على الخدمات الصحية: دراسة حالة المستشفى الجامعي - باتنة - . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق. (جامعة الحاج لخضر - باتنة- قسم العلوم التجارية، المحرر) باتنة، الجزائر.

- عبد العزيز شنيق . (2007-2008). الحوافز و الفعالية التنظيمية ، المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماچيستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية. سكيدة، الجزائر: جامعة 20 أوت 55.
- فاطمة الزهراء مهديد . (2010). الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الإقتصادية. أطروحة ماجيستير . (جامعة محمد بوضياف. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المحرر) مسيلة، الجزائر .

#### رابعاً: مجلات و نشریات المؤسسة

- حمادي، محمد، (جويلية، أوت 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 70/69.
- حميزي، مليكة، (ديسمبر 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 74.
- سايح، عبد الناصر، (أفريل 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 78.
- محلول، محند العيد، (نوفمبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 18.
- محلول، محند العيد، (سبتمبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 16.
- محلول، محند العيد، (فيفري 2012)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 05.
- محلول، محند العيد، (جويلية 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 15.
- محلول، محند العيد، (أكتوبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 17.
- محلول، محند العيد، (مارس 2012)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 06.
- مدني، علي، (ديسمبر 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 74.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (أفريل 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 66.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (أفريل 2010)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 78.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (أكتوبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 17.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (جوان 2012)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 09.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (جويلية 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 15.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (جويلية، أوت 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 70/69.

- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (ديسمبر 2009)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 74.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (سبتمبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 16.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (فيفري 2008)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 52.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (فيفري 2012)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 05.
- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (مارس 2012)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 06.

- مديرية الاتصال لبريد الجزائر، (نوفمبر 2013)، نشرة إعلامية شهرية، رقم 18.
- هودرية، غنية، (فيفري 2008)، ساعي البريد: مجلة شهرية لعمال البريد، رقم 52.

#### خامسا: المواقع والوسائط الإلكترونية

- المديرية العامة. (جوان، 2019). تنظيم بريد الجزائر. تم الاسترداد من: <https://www.poste.dz/page/presentation>
- المديرية العامة لبريد الجزائر. (2014). التنظيم الهيكلي لبريد الجزائر. تم الاسترداد من: <http://www.poste.dz>
- المديرية العامة لبريد الجزائر. (2019). أصول خدمة البريد في الجزائر. تم الاسترداد من: <https://www.poste.dz/page/historique>
- المديرية العامة لبريد الجزائر. (جوان، 2020). خدمات المؤسسات. تم الاسترداد من: <https://www.poste.dz/services/corporate/cor-postaux>
- المديرية العامة لبريد الجزائر. (جوان، 2020). خدمات الخواص. تم الاسترداد من: <https://www.poste.dz/#servicespart>
- الموسوعة الحرة ويكيبيديا. (فيفري، 2020). بريد الجزائر. تم الاسترداد من: <https://q9r.us/0wcOe>
- جبار قذو. (جانفي، 2021). كل شيء عن بريد الجزائر. تم الاسترداد من: <https://q9r.us/iew5F>
- عبد القادر، عبان. (23، 10، 2020). تحليل الاستبيان المصمم وفق طريقة مقياس ليكرت الخماسي كميًا وكيفيًا + تطبيقه على برنامج SPSS. {ملف فيديو}. استرداد من: <https://www.youtube.com/watch?v=fqZIUwjO9u0&t=1615s>.
- الأسرة والمجتمع. (12، 12، 2020). اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=Zhj4KESYmu0>.
- طيبي، حياة. (10، 11، 2020). اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=caYNbdK-k-E>.
- ميزادة رمضان (Ramdane mezada). (15، 11، 2021). اليوم العالمي للبريد مع متوسطة عدل وزيارة التلاميذ للبريد عين تموشنت. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=sSV7jAT0wxU>.
- موساوي، كمال. (9، 11، 2020). اليوم العالمي للبريد: أبواب مفتوحة أمام المواطنين لشرح الخدمات الرقمية الجديدة لبريد الجزائر باليزي. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=3fsRTPpvp8k>



- بلخير، ابراهيم. (9، 11، 2020). اليوم العالمي للبريد: أبواب مفتوحة أمام المواطنين لشرح الخدمات الرقمية الجديدة لبريد الجزائر باليوتيوب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=3fsRTPpvp8k>
- بوراس، صابر. (9، 11، 2020). اليوم العالمي للبريد: أبواب مفتوحة أمام المواطنين لشرح الخدمات الرقمية الجديدة لبريد الجزائر باليوتيوب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=3fsRTPpvp8k>
- بونيون، العربي. (03، 01، 2022). هذا الصباح/9 أكتوبر اليوم العالمي للبريد "الابتكار" من أجل التعافي. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: [https://youtube.com/watch?feature=share&v=YswB2FleB\\_4](https://youtube.com/watch?feature=share&v=YswB2FleB_4)
- حالي، عبد القادر. (20، 11، 2021). غليزان: بريد الجزائر يحيي احتفالية اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=oZyUgxLDTd8>
- قناة Ramdane mezada. (05، 11، 2021). اليوم العالمي للبريد والمواصلات السلوية واللاسلكية لولاية عين تيموشنت 2021-10-09. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?v=BPOweYWXHRA>
- قناة Algérie Poste. (12، 12، 2020). برنامج البث المباشر بمناسبة اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: [https://youtube.com/watch?feature=share&v=9fb4F7\\_8C5U](https://youtube.com/watch?feature=share&v=9fb4F7_8C5U)
- قناة الميادين. (18، 01، 2020). ما هو اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=bv6A41Sdf9A>
- تواتي، خليل. (20، 01، 2020). رورتاج التلفزيون الجزائري بمناسبة اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=2-bFV096Ba0>
- بن يوب، حاج أحمد. (20، 01، 2020). رورتاج التلفزيون الجزائري بمناسبة اليوم العالمي للبريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=2-bFV096Ba0>
- رضوان، حسين. (30، 12، 2021). العاصمة/عمال بريد حسين داي يحتجون بسبب نقص الإمكانيات داخل المركز. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من: <https://youtube.com/watch?feature=share&v=2nlZjmHxM2k>

- قناة EchorouknewsTv. (25، 10، 2020). أم البواقي: عمال البريد في وقفة احتجاجية تضامنية مع أحد زملائهم المفصول "تعسفيا". {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=Oaqk5MhAax0>)
- ابراهيمي، محمد العربي. (25، 11، 2019). محمد العربي ابراهيمي: بريد الجزائر لم يدلي بأي شكوى فيما يخص السيولة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=30bmUg8jDuo>)
- قاسي، كريمة. (03، 09، 2021). رغم تطمينات المؤسسة، موظفو البريد يواصلون شل المراكز. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([https://youtube.com/watch?feature=share&v=i\\_V8pq51naE](https://youtube.com/watch?feature=share&v=i_V8pq51naE))
- قناة snap POSTALE. (15، 02، 2020). مدخلتة رئيس النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد ف بقناة الجزائرية 18 أوت 2013 الجزء الثاني. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=y13vR3B6lmo>)
- قناة EchoroukTV. (17، 01، 2022). مؤسسة بريد الجزائر تفاجئ ساعي بريد بسيارة جديدة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([https://youtube.com/watch?feature=share&v=P\\_nSt2MZ2oI](https://youtube.com/watch?feature=share&v=P_nSt2MZ2oI))
- دحماني، عبد الكريم. (30، 10، 2021). بريد الجزائر: رغم التقشف، هكذا ستكون عملية إدماج DAIP و CTA. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=x2ORMRk5XJE>)
- عماري، كريم. (21، 11، 2021). بسكرة: إحالة العشرات من عمال البريد على التقاعد وتعويضهم بحاملي الشهادات. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=tg2r3QRoSzA>)
- Algeri Poste. (20، 11، 2021). زيارة المؤسسات الناشئة والمصغرة لجناح بريد الجزائر اليوم 17 مارس 2021. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=NvENbck1pso>)
- الإذاعة الجزائرية. (07، 11، 2020). المدير المركزي بالمديرية العامة لمؤسسة بريد الجزائر السيد بن يوب حاج احمد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=04KXvQoo8XE>)
- تشولاقي محمد. (30، 12، 2019). بريد الجزائر: نقابات البريد والمواصلات ينتفضون على سياسة هدى فرعون. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
(<https://youtube.com/watch?feature=share&v=nsDQpy2T3ki>)

- الواحة الحمراء نيوز. (15، 09، 2021). دورة تكوينية لفائدة عمال البريد بتيميمون. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=H2CwZKv4FSY?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=H2CwZKv4FSY))
- بومزار إبراهيم. (20، 08، 2021). وزير البريد: العمال كانوا في ضغط كبير أثناء الجائحة وشهر رمضان ليس للمساومات. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=WTpEkmk379M?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=WTpEkmk379M))
- قناة Numidia TV (31، 12، 2019). عمال بريد بعين الدفلى يحتجون، وهذا هو السبب {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=nVImFyCnMn4?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=nVImFyCnMn4))
- قناة Echorouknews. (06، 08، 2021). سباق ساعة البريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=dUK4fStiqwY?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=dUK4fStiqwY))
- قناة EnnaharTV. (02، 11، 2019). عمال المركز المالي لبريد الجزائر بوهان يرفضون المدير المطرود من قسنطينة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=\\_13a1vQ\\_Ss4?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=_13a1vQ_Ss4))
- قناة Elbilad TV. (02، 01، 2020). سعيّة: عمال واطارات وحدة البريد يحتجون. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=5PaLO5m-s-g?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=5PaLO5m-s-g))
- بولرباح جنيدي. (30، 11، 2019). البيان الختامي من السيد جنيدي بولرباح أمام مقر بريد الجزائر في 1 فيفري 2018 -S.N.A.P-. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=gcI83ZZhs3w/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=gcI83ZZhs3w))
- قناة KBC، (08، 11، 2019). برنامج مهن ومحن عن معاناة ساعي البريد في مؤسسة بريد الجزائر 08-01-2015 EL KHABAR KBC. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=RIgrPbiYLas/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=RIgrPbiYLas))
- قناة Ennahar TV Plus. (12، 01، 2022). سطيف: عمال المكاتب البريدية يستأنفون عملهم بعد إضراب دام 3 أيام. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=h\\_juCmPqKiE?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=h_juCmPqKiE))
- النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. (11، 08، 2019). إضراب - جانفي 2013 - عمال البريد يهتفون ويطالبون بنقابة مستقلة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=ojj7W2O-rWc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=ojj7W2O-rWc))

- جمال الدين م - MDot Show. (17، 03، 2021). ما هو بريد الجزائر؟ / بريد الجزائر 1 / 002 / شؤون ادارية. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=cX\\_kCydjvnA/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=cX_kCydjvnA&share=feature))
- أخبار DZ. (09، 01، 2022). بيان المديرية العامة لبريد الجزائر. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=1BqgwORk1Dg/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=1BqgwORk1Dg&share=feature))
- قناة beurtv. (12، 19، 2019). بريد الجزائر يسوي وضعية أزيد من 55 عامل متعاقد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=QMB4zI5MUB4/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=QMB4zI5MUB4&share=feature))
- قناة EnnaharTV. (02، 15، 2021). وزير البريد يقف دقيقة صمت ويترحم على عمال البريد ضحايا كورونا. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=0OIB1j2Zig/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=0OIB1j2Zig&share=feature))
- سعد الله، الطيب. (10، 03، 2020). بريد تيازة يرسم عمال ما قبل التشغيل ويوظف شباب جامعيين متخرجين جدد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=2jwXAQHgbEA/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=2jwXAQHgbEA&share=feature))
- النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. (25، 12، 2019). إضراب عمال البريد - أوت 2013 - قناة الاطلس. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=QaFEg1CNjz8?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?v=QaFEg1CNjz8&feature=share))
- عمار خوجة، طارق. (05، 01، 2020). كلمة السيد طارق عمار خوجة في تجمع عمال البريد أمام مقر بريد الجزائر في 1 فيفري 2018 - S.N.A.P. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=HzIuaXorxyY?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?v=HzIuaXorxyY&feature=share))
- تشولاق، محمد. (15، 12، 2019). عمال البريد والاتصالات يحتجون ويطالبون الوصاية احتواء الوضع. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=fC6kxYxzgn8?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?v=fC6kxYxzgn8&feature=share))
- تشولاق، محمد. (05، 12، 2019). الأمين العام لفدرالية عمال البريد: لا وجود لحوار بيننا وبين الوزارة وفرعون لا تسيير القطاع. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=7qGH2j98pVQ/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=7qGH2j98pVQ&share=feature))
- كل شيء عن البريد والمواصلات TSPTTDZ. (05، 01، 2022). اللقاء التشاوري للمصادقة على مطالب عمال البريد ودخولها حيز التنفيذ. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=bAH6Q3Lclvc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?v=bAH6Q3Lclvc&feature=share))

- عمار خوجة، طارق. (29، 12، 2019). النقابة المستقلة لعمال البريد تتبرأ من الإضراب المقرر يوم الخميس القادم. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=IEfIKUDRO50?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=IEfIKUDRO50))
- شارفي، محمد. (14، 12، 2019). تنسيقية ممثلي عمال البريد تمنح السلطات مهلة شهر للدخول في إضراب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=OmLXsVP7AXw?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=OmLXsVP7AXw))
- بن يعقوب، محمد. (29، 12، 2019). مؤسسة بريد الجزائر بالأغواط تفتتح الدخول المدرسي بتكريم أبناء العمال. حكيم ب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=y9r7PhF2bdU?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=y9r7PhF2bdU))
- قادري. (20، 04، 2020). بريد الجزائر: مداخلة السيدة قادري المديرية المركزية المكلفة بالموارد البشرية في ولاية بشار. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=cpFkMqA7As4?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=cpFkMqA7As4))
- خوجة، طارق. (30، 11، 2019). قناة الجزائرية 06 جانفي 2015 حول إضراب عمال البريد السبت القادم EL DJAZAIRIA. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=WpjdqDcyWNM?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=WpjdqDcyWNM))
- قناة yahia n'at laqser. (15، 01، 2022). تصريحات خطيرة من موظف بريد الجزائر الذي طرد من عمله بعد فضحه لوزير البريد والمواصلات الجزائر الجديدة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=t3YTQOm7Pto?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=t3YTQOm7Pto))
- أوامال، احمد. (15، 02، 2020). نزاع نقابي بين بريد الجزائر والإتحادية الوطنية لعمال البريد حول "اللجنة المشاركة". {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=zULDhv56Wpc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=zULDhv56Wpc))
- الشريف، بشير. (15، 02، 2020). نزاع نقابي بين بريد الجزائر والإتحادية الوطنية لعمال البريد حول "اللجنة المشاركة". {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=zULDhv56Wpc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=zULDhv56Wpc))
- التوفيق، عمار. (15، 02، 2020). نزاع نقابي بين بريد الجزائر والإتحادية الوطنية لعمال البريد حول "اللجنة المشاركة". {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=zULDhv56Wpc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=zULDhv56Wpc))
- منبر الأحرار الجزائر. (30، 01، 2022). إضراب عمال البريد وأخلاقيات المهنة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=Gmv3QavY8Jg?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=Gmv3QavY8Jg))

- النقابة الوطنية المستقلة لعمال البريد - S.N.A.P. (25، 12، 2019). كلمة السيد صادق دزيري في تجمع عمال البريد أمام مقر بريد الجزائر في 1 فيفري 2018. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=4qIHf\\_AWqhY?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=4qIHf_AWqhY))

- قناة Toufik Amri chercheur et Journaliste (11، 30، 2019). عمال البريد المركزي بقسنطينة ينتفضون ضد قرارات المدير الولائي. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=IGERXG\\_szPQ?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=IGERXG_szPQ))

- تكالي، عبد الباسط. (11، 30، 2019). بريد الجزائر، أكثر من 18 مليون مشترك و30 ألف عامل. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=wryY78i9oJE?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=wryY78i9oJE))

- الخوجة، طارق. (20، 12، 2019). نداء إلى جميع عمال البريد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=C\\_mFm0MI8X8?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=C_mFm0MI8X8))

- بومزار، ابراهيم. (03، 12، 2020). بومزار: إدماج كل العمال المتعاقدين مع مؤسسة بريد الجزائر عبر ولايات الوطن. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=D9w3lqx8H-o?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=D9w3lqx8H-o))

- قناة SuperDznews. (23، 12، 2021). إضراب عمال البريد يستمر ويدخل يومه الرابع. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=Y9faT\\_uvbiI?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=Y9faT_uvbiI))

- أوراس-Awras. (12، 01، 2022). إضراب عمال البريد يتواصل لليوم الرابع على التوالي، وهذه هي الأسباب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([share=feature&watch?v=ri5OGhE4Lm4/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=ri5OGhE4Lm4))

- عمورة، بوعلام. (25، 05، 2019). كلمة السيد بوعلام عمورة في تجمع عمال البريد أمام مقر بريد الجزائر في 1 فيفري 2018-S.N.A.P. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=amwyYrVd44A?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=amwyYrVd44A))

- بن يوب حاج أحمد. (27، 02، 2021). بريد الجزائر: "ساعات العمل في مراكز ومكاتب البريد من الساعة 08:00 إلى 14:00". {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=Vx0TjriiuG8?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=Vx0TjriiuG8))

- رحمي، جميلة. (01، 02، 2021). باتنة-عمال بريد الجزائر ببيركة في وقفة احتجاجية للمطالبة بتوفير إجراءات الوقاية. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:

([feature=share&v=zy3kHCk3UNY?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=zy3kHCk3UNY))

- قناة Ennahar Tv Plus (15، 12، 2020). عمال بريد الجزائر يتسلمون 15 مليون سنتيم عقب عيد الفطر كمنحة الأرباح السنوية. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=vps1m5x25e8?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=vps1m5x25e8))
- قناة CDM Tv Dz (20، 04، 2021). بريد الجزائر Algérie poste حسبى الله ونعم الوكيل. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=PSS\\_qWyDWjc?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=PSS_qWyDWjc))
- قناة Algeria Press Service (01، 22، 2019). ساعي البريد مهنة في مواجهة الحداثة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=SUyMtkN36Uk?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=SUyMtkN36Uk))
- قناة Assabbia Tv (25، 11، 2021). بريد الجزائر: صب منحة تحفيزية للعمال. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=VZb\\_nd7I6-c?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=VZb_nd7I6-c))
- مرابط، الياس. (15، 12، 2019). كلمة الدكتور الياس مرابط في تجمع عمال البريد أمام مقر بريد الجزائر في فيفري 2018 S.N.A.P-. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=tqhs7CLSPBI?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=tqhs7CLSPBI))
- قناة Ennahar Tv Plus (15، 01، 2022). بريد الجزائر يتخذ قرارات مهمة لفائدة عمالها. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([share=feature&watch?v=QUWAO4gWtVA/https://youtube.com](https://youtube.com/watch?v=QUWAO4gWtVA))
- قناة Ennahar Tv (20، 11، 2019). شبكة جديدة لأجور عمال البريد تطبق في الايام القليلة القادمة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=yaDmz2Rowzs?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=yaDmz2Rowzs))
- قناة DZ News (17، 01، 2022). أول رد فعل من المديرية العامة لبريد الجزائر بعد الإضراب المفاجئ للعمال اليوم... شاهدوا ماذا قالت. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=m1pV9Jumr7c?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=m1pV9Jumr7c))
- مرام أمينة. (01، 02، 2022). بريد الجزائر يعلن قرارات لفائدة العمال المضربين، في انتظار التجاوب. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=dJU85WjBgT4?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=dJU85WjBgT4))
- الواقع نيوز. (12، 01، 2022). عمال بريد الجزائر... السلطة تلبية جميع مطالب عمال بريد الجزائر. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=pG0XY4j2a3I?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=pG0XY4j2a3I))

- الواقع نيوز. (12، 01، 2022). عاجل نظام جديد لاحتساب المردودية الفردية والجماعية لعمال بريد الجزائر. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=6-ocKwyBNPg?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=6-ocKwyBNPg))
- ديزاد نيوز DZ News. (25، 01، 2022). عمال بريد الجزائر يدخلون في إضراب مفاجئ ومفتوح. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=WMV0AAi0s9U?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=WMV0AAi0s9U))
- المؤسسة العمومية للتلفزيون الجزائري. (15، 01، 2022). بريد الجزائر - يوم عالمي/إطلاق خدمات رقمية جديدة. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=dFOk5knqH7I?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=dFOk5knqH7I))
- قناة Algérie Poste. (20، 01، 2022). انجازات بريد الجزائر في عهد الكوفيد. {ملف فيديو}. تم الاسترداد من:  
([feature=share&v=h5erfdULR-U?https://youtube.com/watch](https://youtube.com/watch?feature=share&v=h5erfdULR-U))
- راشد الشريف محمد . (15، 10، 2021). التواصل الفعال والابتكار. تم الاسترداد من  
[https://www.aleqt.com/2021/10/15/article\\_2190531.html](https://www.aleqt.com/2021/10/15/article_2190531.html)
- Robinson, R. J. (2021, Octobre). 22 outils de Communication Interne indispensables pour les Entreprises. Récupéré sur Lumapps:  
<https://www.lumapps.com/fr/blog/communication-interne/outils-communication-interne-entreprise/>

## سادسا: المقابلات الشفوية

- المستجوب (م1)، مدير وحدة ولائية للبريد.
- المستجوب (م2)، مكلف بالزبائن، مكتب بريد خنشلة.
- المستجوب (م3)، مفتش جهوي بريد الجزائر، ولاية عنابة.
- المستجوب (م4)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م5)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م6)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م7)، رئيس مصلحة رقم 1، مكتب بريدي، ولاية الطارف.
- المستجوب (م8)، مكلف بالزبائن، مكتب بريد درجة 4، ولاية تيارت.
- المستجوب (م9)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م10)، رئيس مؤسسة بريدية، ولاية الطارف.
- المستجوب (م11)، مسؤول مصلحة 2، مكتب بريدي، ولاية الطارف.



- المستجوب (م12)، رئيس مركز، بريد قسنطينة.

### سابعا: التظاهرات العلمية

- بومدين يوسف. (18 و 19 ماي, 2011). بطاقة الأداء المتوازن مقارنة فكرية ومنهجية حديثة في مجال التغيير التنظيمي وإطار مؤسسي داعم للإبداع الدائم في منظمات الأعمال الحديثة. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي بعنوان: " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية ". (كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب) البليلة، الجزائر.

### المراجع باللغة الأجنبية

#### أولا: الكتب

1. Albert, É. (2007). *Managers, faites-en moins !* Paris, France: Groupe Eyrolles.
2. Albert, E., & Saunder, L. (2010). *Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Paris, France: GroupeEyrolles.
3. Auger, P. (2008 ). *Manager des situations complexes: Quelles compétences développer pour l'entreprise de demain?* Paris: Dunod.
4. Balland, S., & Bouvier, A.-M. (2008). *Management des entreprises*. Paris: Dunod.
5. Balland, S., & Vallejo-Bouvier, A. (2008). *Management des entreprises: en 24 fiches*. Hachette.
6. Barouch , G. (2010). *Booster la Performance de son entreprise : La boite à Outils de votre succès*. France: Afnor et édition livres à vivre.
7. Beebe, S., Beebe, S. J., & Ivy, D. K. (2015). *communication: principales for a lifetime* (éd. 6th Edition). United States of America: Pearson Education.
8. Belaid , M., & Makhlof , F. (s.d.). *La communication professionnelle: Applications, quiz et cas pratiques corrigés*. 2015, Algérie : pages bleues internationales.
9. Bizouard, C. (2008). *Vivre la communication: entrer en relation, Accueillir, Écouter, comprendre, Se faire comprendre, Dialoguer* (éd. 8e Édition). Lyon, France: Chronique sociale.
10. Blundel, R. (2004). *effective organizational communication : perspectives, principes and practices* (éd. 2nd edition). England: Pearson Education.
11. Bomal, G., & Cobut, E. (2009). *Motiver, être motivé et réussir ensemble*. Liège, Belgique: Edi pro Corporate. Ressources Humaines.
12. Bouhafs, A. (2014). *La communication dans l'entreprise*. Alger, Algérie: office des duplications universitaires.
13. Brilman J, H. J. (2006). *Les Meilleures Pratiques de Management : dans le nouveau contexte économique mondial* (éd. 6e édition actualisée et augmentée). Paris, France: Edition d'organisation Groupe Eyrolles.
14. Brun, J. (2009). *Management d'équipe: 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris : Editions Eyrolles.
15. Brunner , R. (2009). *Psychanalyse des passions dans l'entreprise*. Paris: Groupe Eyrolles.
16. Cardon, A. (1992). *Profils d'équipes et cultures d'entreprises: mettre votre équipe en valeur*. Paris: Les Editions D'organisation.

17. Carnegie , D. (1992). *Comment parler en public*. (D. Weyne, Trad.) Paris, France: Hachette.
18. Chétochine , G. (2008). *La vérité sur les gestes*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
19. Chevalier, C. (2007). *Faire face aux émotions : Pour gérer au quotidien larmes, conflits, stress, agressivité*. Paris, France: InterEditions-Dunod.
20. Church, M. (2013). *Amplifier : the power of motivational leadership to inspire and influence*. Australia: Wiley.
21. CIO, & Hesselbein, F. (2005). Dans J. Baldoni, *Great motivation Secrets of great leaders* (pp. 47-77). United States of America: McGraw-Hill Companies.
22. Cobut, E., & Donjean, C. (2015). *La communication interne*. Liège: Edi Pro Corporate.
23. Dellière , C. (2004). *Management de l'entreprise performante : Apprendre par l'action*. France: Robert Jauze.
24. Demilly, S. (2010). *Manager avec l'approche Hermann: L'art de conjuguer les intelligences individuelles*. Paris : Editions Eyrolles.
25. Denny , R. (2009). *Motivate to win: learn how to motivate yourself and others to really get results* (éd. 3rd Edition). Philadelphia, United States of America: Kogan Page.
26. Diridollou, B. (2007). *Manager son équipe au quotidien* (éd. Quatrième édition). Paris, France: Groupe Eyrolles.
27. Dubouloy, M. (2008). Entre apprentissage et parcours initiatique. Dans B. Dufour, *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs* (éd. 2ème édition revue et complete, pp. 67-71). Paris, France: Groupe Eyrolles.
28. Dusollier , B. (2006). *Comprendre et pratiquer la process communication(PCM) : Un outil efficace de connaissance de soi, management et coaching*. Paris, France: Dunod-InterEditions.
29. Fairweather, A. (2007). *How to be a motivational manager*. Oxford, England: How to books.
30. Forsyth, P. (2007). *How to motivate people* (éd. 2nd Edition). Philadelphia, United States of America: Kogan Page.
31. Freemantle, D. (2011). *the BIZ : 50 little things that make a big difference to motivation team and leadership*. London, UK: Nicholas brealey Publishing.
32. GOETSCH, D. L., & DAVIS, S. B. (2010). *Quality management for organizational excellence. Introduction to Total* (éd. 9). USA: Pearson.
33. Grebot , É. (2008). *Stress et burnout au travail : Identifier, prévenir, guérir*. Paris, France: Groupes Eyrolles.
34. Imbert , M., & Brouard, V. (2015). *La Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Paris, France: Dunod.
35. Ingham, G. (2007). *Motivate people: Get the best from yourself and others*. London: DK Publishing (Dorling Kindersley).
36. Johansson, C., Vernon D. , M., & Solange, H. (2011). *Communicative Leadership: theories, concepts, and central communication behaviors*. Sweden: Mittuniversitetet.
37. Josien, M. (2014). *Techniques de communication interpersonnelle: Analyse transactionnelle, école de Palo Alto, PNL* (éd. 2e édition). Paris, France: Eyrolles.
38. Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise : Oser secour l'organigramme*. Paris, France: Editions d'Organisation Les Echos.
39. Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: a key to understanding work experiences*. California, United States of America: Sage.
40. Kroth, M. (2007). *The manager as motivator*. USA: Praeger.
41. Kruglanski, A. W., & Young, C. W. (2008). Motivated closed-mindedness and its social consequences. Dans J. Y. Shah, & W. L. Gardner, *Handbook of motivation science* (pp. 84-99). New York, United States of America: The guilford press.

42. Labruffe, A. (2008). *Le savoir-être! : un référentiel professionnel d'excellence*. Afnor.
43. Levy-Leboyer, C. (2006). *Re-Motiver au Travail : Développer l'implication de ses collaborateurs*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
44. Malarewicz, J. (2004). *Gérer les conflits au travail*. Paris: Village Mondial.
45. Marc, E., & Picard, D. (2008). *Relation et communications interpersonnelles* (éd. 2e Edition). Paris: Dunod.
46. Mérillou, F., & Mathey, E. (2009). *Travailler et faire travailler en équipe*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
47. Meyer, T. (2009). Motivation, communication des risques et changement d'attitude. Dans P. Carré, & F. Fenouillet, *Traité de psychologie de la motivation* (pp. 273-288). Paris, France: Dunod.
48. Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (éd. 6th Edition). Boston, United States of America: Lyn Uhl.
49. Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., & Barge, J. K. (2007). *Human Communication Motivation: Knowledge, and Skills*. USA: Thomson Higher Education.
50. Mottet, T. P., & Beebe, S. A. (2013). *Business and professional communication: Principles and skills for leadership* (éd. 2nd Edition). New York, United States of America: Pearson.
51. Mouglin, Y. (2004). *Processus :les outils d'optimisation de la performance*. Paris, France: Editions d'Organisation.
52. Muccheilli, A. (1971). *Communication et réseaux de communication*. Paris, France: E.S.F.
53. Nantel, A. (2005). La communication des risques technologiques et la sécurité des populations. Dans D. Maisonneuve, *La communication des risques: Un nouveau défi* (pp. 11-18). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
54. Ng, K.-S. (2012). *Quality Management and Practices*. Croatia: inTech.
55. Nick, B. (2014). *Comment Convaincre et Etre Persuasif avec les Mots*. France: Club du livre technique.
56. Picq, T. (2008). Les fondamentaux. Dans B. Dufour, *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs* (éd. 2ème édition revue et complétée, pp. 337-343). Paris, France: Groupe Eyrolles.
57. Pinder, C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Prentice Hall.
58. Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *managing motivation : A manager's guide to diagnosing and improving motivation*. New York, United States of America: Routledge Taylor & Francis Group.
59. Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques : Théorie et applications* (éd. 2e Edition). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
60. Ramond, P. (2004). *Management opérationnel : Direction et Animation des équipes*. Paris, France: Maxima.
61. Ravon, D. (2008). *Apprivoiser ses émotions : L'intelligence des situations*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
62. Rencker, E. (2008). *Le nouveau visage de la com'interne: réflexions, méthodes, guide pour l'action*. Paris: Editions Eyrolles.
63. Romelaer, P. (2008). Structure et coordination. Dans B. Dufour, *MBA : L'essentiel du management par les meilleurs professeurs* (éd. 2ème édition revue et complétée, pp. 395-414). Paris, France: Groupe Eyrolles.
64. Shah, j. y., & GARDNER, W. L. (2008). *Handbook of motivation science*. New York: Guilford Press.

65. St-Onge , S., Audet , M., Haines , V., & Petit , A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (éd. 2e édition). (G. Morin , Éd.) Canada : Chenelière Éducation.
66. Strebler, M. (2004). *Tackling poor performance*. Great Britain: IES.
67. Teal, T. (1999). Dans F. Riboud , *Le Leadership* (pp. 141-161). Paris: Nouveaux Horizons.
68. Thévenet , M. (2000). *Le management : Pourquoi j'échoue ?* Paris, France: Groupe Eyrolles.
69. Valéry, P. (2007). Introduction: La dirigeance un nouveau champ d'étude. Dans F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J.-I. Scaringella, *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance d'entreprise* (pp. 1-15). Paris, France: Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
70. Veinberga, S. (2004). *Public relations. Theory and practice*. Zvaigzne, Latvia : Apgāds Zvaigzne ABC.
71. Vergnaud , J. M., & De Pianelli , A. (1990). *Conduire Un Entretien* , (éd. 3e édition). Paris, France: Les éditions d'Organisation.
72. Wegge, J. (2002). motivation, information processing and performance: effects of goal setting on basic cognitive processes. Dans A. Efklides, J. Kuhl, & R. M. Sorrentino, *trends and prospects in motivation research* (pp. 269-296). dortrecht: kluwer academic publishers.
73. Williamson, C., Colvin, G., & McDonald, A. (2008). *Roots 12 Gestion des ressources humaines*. Angleterre: Tearfund.
74. Woolfe , L. (2002). *The bible on leadership: from moses to matthew- management lessons for contemporary leaders*. New York, United states of America: AMACOM.

#### ثانيا: المقالات العلمية

75. Aka, U. A., & EKE, G. J. (2018). Impact of Organizational Communication Processes on Employees' Performance: A Case of Selected Civil Service Ministries in Bayelsa State. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(1), pp. 114-120.
76. Arab, Z., & Atallah, M. (2019). An Employees' Perspective of Effective Communication as a Strategy for Enhancing Organizational Performance. *kardan journal of economics and management sciences*, 2(1), pp. 104-122.
77. Bakar, H. A., & Connaughton, S. L. (2010). Relationships between supervisory communication and commitment to workgroup: A multilevel analysis approach. *International Journal of Strategic Communication*, 4, 39-57.
78. Byakutaga, B., Kasande, D. O., Oonyu, J., & Kasenene, E. S. (2016, April 4). Verbal and Non-verbal Communication Methods as Correlates of Employee Job Performance. *International journal of education and research* , 4(4).
79. Eğriboyun, D. (2017). The perceptions about communication skills and job motivation: A case study. *Scientific & Academic Publishing*, 7(4), pp. 137-146.
80. Gautama So , I., Amanda , A. D., Rehan , F., Bachtiar H. , S., & Athapol, R. (2018 ). *Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance*. 26.
81. Ghaffari, S., Mad Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Rezk Salle, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknoligi Malaysia. *Aust. J. Basic & Appl. Sci*, 11(4), pp. 92-99.

82. Gilley, A., Gilley, J. W., & Mcmillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), pp. 75-94.
83. Idayanti, E., I. Dewa , A. A., & Putu , S. P. (2020). The Effects of Communication, Competency and Workload On Employee Performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research* , 4(6), pp. 29-37.
84. Kalogiannidis, S. (2020, december). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), pp. 1-6.
85. Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics* , 12(1), pp. 77-84.
86. Krejcie , R. V., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
87. Lépine, V. (2015). Mesures et évaluation de la communication interne: quelles pratiques et quels enjeux? *Sociologies pratiques*, 30(1), pp. 53-61.
88. Madlock, P. E., & Melanie, B.-B. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *The Journal of Business Communication* (1973), 49(1), pp. 21-47.
89. Mutuku, C. K., & Matahooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Planning Management*, 1(3), 28-62.
90. Ndangwa, L., François , D. S., & Djeumene, P. (2007). Réseau social du dirigeant et performance de la TPE. *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223), pp. 75-85.
91. Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
92. Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016, January). organizational communication: communication and motivation in the workplace . *Humaniora*, 7(1), pp. 77-86.
93. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
94. Rukmana, H. D., M. Pd MM, S., & SE, E. N. (2018, April 23). The Impact of Organization Communication on Employee Performance Through Employee's Work Motivation at Pt. Putri Panda Unit Ii Tulungagung, East Jawa, Indonesia. *The first international research conference on Economics and business* , 211-227. (Y. Soesetio, Éd.) Malang, Indonesia: KnE Social Sciences.
95. Sugiarto, S., & Putra, I. G. (2020, August 12). The role of communication climate on the performance of PT. Lazada Express Bandung employees with work motivation as an intervening variable. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9(5), pp. 160-165.
96. Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101-946.
97. Van Zoonen, W., van der Meer, T.G. and Verhoeven, J.W. (2014), Employees work-related social-media use: his master's voice", *Public Relations Review*, 40 (5), 850-852..
98. Walden, J. A., & Kingsley Westerman, C. Y. (2018). Strengthening the tie: Creating exchange relationships that encourage employee advocacy as an organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly*, 32(4), 593-611.

## ثالثاً: الرسائل و الأطروحات

99. McKenzie, K. L. (2015). The relationship between organizational communication and campus climate as an indicator of organizational effectiveness. *doctoral thesis in Education*. Indiana University of Pennsylvania.

# قائمة الملاحق

أ- المقال المجاز لمناقشة الأطروحة



تأثير الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء موظفي بريد الجزائر  
دراسة في المحددات والإسهامات.

*The impact of communication efficiency on motivating the performance  
of Algeria Post employees: A study in determinants and contributions*

بركان إلياس.

جامعة صالح بونيندر، قسنطينة 3 (الجزائر)، elyes.berkane23@gmail.com

تاريخ النشر: 2022 / 06 / 30

تاريخ القبول: 2022 / 05 / 14

تاريخ الاستلام: 2022 / 04 / 09

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى معرفة مكانة الكفاءة الاتصالية باشتغالها على عنصري الفعالية و الملائمة في الأداء الفردي للعاملين في بريد الجزائر من خلال استخدام نموذج الانحدار المتعدد لمعرفة نسبة التأثير من مجمل العوامل المفسرة لمتغير الأداء. وقد طبقنا في دراستنا هذه أداة الاستبيان الإلكتروني على عينة من عمال البريد بلغ عددهم ثلاث وثمانون مستجيب (83) باستخدام العينة المريحة والمتوافرة. وخلصنا إلى أن مكونات الكفاءة الاتصالية الثلاث تؤثر في مجملها بنسبة 15% على متغير الأداء الوظيفي، مع هيمنة بارزة لمكونات المهارات الاتصالية الذي كشف عن تأثير قدر بنسبة 10%. مع العلم أن نموذج الانحدار القياسي كشف عن عدم معنوية مكون المعارف وبالتالي تم استبعاده من المعادلة.  
الكلمات المفتاحية: أداء فردي: كفاءة اتصالية: فعالية اتصالية، مهارات اتصالية: حافز: معارف

**Abstract:**

The following study seeks to identify the status of communication efficiency by including the elements of effectiveness and appropriateness in the individual performance of the workers in Algeria Post Office. This is through using the multiple regression model to know the percentage of the effect of the total factors that explain the performance variable. In our study, we applied the electronic questionnaire tool to a sample of 83 postal workers, using the convenient and available sample. The study concludes that the three components of communicative competence affect in their entirety a percentage of 15% on the job performance variable, with a prominent dominance of the communication skills component, which revealed the effect of an estimated percentage of 10%. This is knowing that the standard regression model revealed the non-significance of the knowledge component and therefore it was excluded from the equation.

**Keywords:** individual performance; communication efficiency; communication effectiveness; communication skills; motive; knowledge



## 1. مقدمة

تهدف الإدارة كنشاط إنساني إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير، كتحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء. يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة، وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب؛ بل تعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل (إبراهيم، 2013، ص 51، 52).

يعد الاتصال عملية ديناميكية تتميز بالتغير المستمر ويتم من خلالها تبادل مجموعة من الرموز والمفاهيم والأدوار بين أطراف عملية الاتصال والتي تتولد أثناء التفاعل، وهذه العملية تبدأ من اتصال الفرد بذاته إلى الاتصال الجماهيري ويتم الاتصال بشكل قصدي أو غير قصدي بغرض تكوين أنواع من العلاقات تختلف كل منها باختلاف حجم وزمان ومحتوى الموقف الاتصالي (العقيل، 2009، ص 10).

إن الاتصال الفعال يتم بين اثنين من الناس حينما يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها بنفس الطريقة التي قصدها المرسل. والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة فهو الذي ينظم العملية الإدارية أو التعليمية ويوحد النشاط تجاه هدف مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية؛ إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف (عازة، 2007، صفحة 23). و مع ذلك، يعد تحفيز السلوك على الأداء الفعال مفهوماً يصعب قياسه داخل المؤسسة، فقد خصصت لهذا الغرض أدوات كمية و نوعية تسمح بتقديره. كما يتم وضع أوزان تقديرية بانتظام عبر لوحات التحكم كمعدل دوران العمل، التغيب، والحوادث والأمراض المهنية ... كما يمكن للعيوب المتعلقة بالجودة أن تكون علامة على نقص التحفيز لدى العاملين. إلا أنه هناك العديد من الأدوات المبتكرة لتطوير تحفيز الموظفين داخل المؤسسة من خلال تبني أسلوب إداري محفز، وتطبيق الابتكارات التنظيمية التي تعطي معنى للعمل وتعزز من الإندماج الاجتماعي وتقلل من عوامل عدم الرضا (Balland & Bouvier, 2008, pp. 112, 113)

يعد الاستخدام الدائم لتقنية التحفيز ضرورياً من حيث أن تحديد أهداف واضحة وتطوير منظمة فعالة ليس كافياً لتحريك العمل. بعبارة أخرى، فإن سلوكيات المسؤول التشغيلي تجاه المرؤوسين ستحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل الوحدة بأكملها. ومع ذلك فمن الصعب إتقان تقنية التحفيز بشكل خاص. فهو يعتمد على كل من المهارات العلائقية القوية و صرامة أخلاقية معينة. بالإضافة إلى ذلك، فهي لا تتوافق بشكل عام مع المهارات العلائقية المعتادة لدى المسؤولين. وبالتالي، فعلى الرغم من ضرورة هذه التقنية، إلا أنه لا يتم استخدامها بشكل متكرر بالطريقة المثلى من قبل المديرين الذين لا يرون أهمية لها حيث يميلون غالباً إلى إعادة التصرف بنفس الكيفية التي تم تحفيزهم بها من قبل رئيسهم (Ramond, 2004, pp. 182, 183)

ولأن كل شيء يبدأ بالتحفيز، فإنه من المهم أن نستمر أكثر في بحث دوره في الأداء من خلال الكفاءة الاتصالية كمتغير مستقل (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 34, 36) نفترض بتأثيرها على الأداء الفردي في المؤسسة.

## .1. مقدمة

تهدف الإدارة كنشاط إنساني إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير، كتحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء، يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة، وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب؛ بل تعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل (إبراهيم، 2013، ص 51، 52).

يعد الاتصال عملية ديناميكية تتميز بالتغير المستمر ويتم من خلالها تبادل مجموعة من الرموز والمفاهيم والأدوار بين أطراف عملية الاتصال والتي تتولد أثناء التفاعل، وهذه العملية تبدأ من اتصال الفرد بذاته إلى الاتصال الجماهيري ويتم الاتصال بشكل قصدي أو غير قصدي بغرض تكوين أنواع من العلاقات تختلف كل منها باختلاف حجم وزمان ومحتوى الموقف الاتصالي (العقيل، 2009، ص 10).

إن الاتصال الفعال يتم بين اثنين من الناس حينما يفسر المستقبل الرسالة ويفهمها بنفس الطريقة التي قصدها المرسل. والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة فهو الذي ينظم العملية الإدارية أو التعليمية ويوحد النشاط تجاه هدف مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية؛ إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف (عازة، 2007، صفحة 23)، و مع ذلك، يعد تحفيز السلوك على الأداء الفعال مفهوماً يصعب قياسه داخل المؤسسة، فقد خصصت لهذا الغرض أدوات كمية و نوعية تسمح بتقديره، كما يتم وضع أوزان تقديرية بانتظام عبر لوحات التحكم كمعدل دوران العمل، التغيب، والحوادث والأمراض المهنية ... كما يمكن للعيوب المتعلقة بالجودة أن تكون علامة على نقص التحفيز لدى العاملين، إلا أنه هناك العديد من الأدوات المبتكرة لتطوير تحفيز الموظفين داخل المؤسسة من خلال تبني أسلوب إداري محفز، وتطبيق الابتكارات التنظيمية التي تعطي معنى للعمل وتعزز من الاندماج الاجتماعي وتقلل من عوامل عدم الرضا (Balland & Bouvier, 2008, pp. 112, 113)

يعد الاستخدام الدائم لتقنية التحفيز ضرورياً من حيث أن تحديد أهداف واضحة وتطوير منظمة فعالة ليس كافياً لتحريك العمل، بعبارة أخرى، فإن سلوكيات المسؤول التشغيلي تجاه المرؤوسين ستحدد إلى حد كبير نجاح أو فشل الوحدة بأكملها، ومع ذلك فمن الصعب إتقان تقنية التحفيز بشكل خاص، فهو يعتمد على كل من المهارات العلائقية القوية و صرامة أخلاقية معينة، بالإضافة إلى ذلك، فهي لا تتوافق بشكل عام مع المهارات العلائقية المعتادة لدى المسؤولين، وبالتالي، فعلى الرغم من ضرورة هذه التقنية، إلا أنه لا يتم استخدامها بشكل متكرر بالطريقة المثلى من قبل المديرين الذين لا يرون أهمية لها حيث يميلون غالباً إلى إعادة التصرف بنفس الكيفية التي تم تحفيزهم بها من قبل رئيسهم (Ramond, 2004, pp. 182, 183)

ولأن كل شيء يبدأ بالتحفيز، فإنه من المهم أن نستمر أكثر في بحث دوره في الأداء من خلال الكفاءة الاتصالية كمتغير مستقل (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 34, 36) نفترض بتأثيرها على الأداء الفردي في المؤسسة.

## إطار مشكلة البحث

تعمل الشركات اليوم على تقييم أداء موظفيها باعتماد معايير كمية وأخرى كيفية، محددة بنودها بأوزان تقديرية تفاضلية حسب رؤية المؤسسة لأهميته البند في تحقيق أداء جيد يخدم الأهداف الفصلية و السنوية المسطرة. وتختلف طرق التقييم من مؤسسة إلى أخرى، فمنها من يعتمد على الطرق التقليدية في التقييم، و أخرى تواكب التطورات الحاصلة في تبنى طرق مبتكرة في التقييم جاعلة منه آلية لرجع الصدى حول النتائج المحققة و نقاط الضعف في الأداء كون التقييم المعتمد بشكل حصري على المعايير الفردية حسب ألبرت و سوندر (Albert & Saunder, 2010, p. 41). لا يشجع الأفراد على تخصيص الكثير من الوقت في مساعدة زملائهم المجاورين لهم بالمكتب حيث تمثل شهادة الآخرين على القيمة الشخصية للمساهمة. وفقا لما ذهب إليه لوفي لوبوي (Levy-Leboyer, 2006, p. 70). مصدراً محتملاً للتحفيز كونها تظهر هذه العملية الدور المركزي لصورة الذات في عملية التحفيز. لذلك يتطلب تطوير العمل الجماعي النظر في طرق تقييم جماعية تضاعف مصادر المعلومات باستخدام أدوات من نوع 360. توفر معلومات أكثر صحة، وربما أكثر إقناعاً عند عرضها على الموظف. من شأن تقديم و تلقي رجع صدى 360 درجة أن يوفر معلومات قيمة على مستوى المنظمة، و يساعد على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة بشكل أفضل. من شأنه أيضا أن يعزز مناخاً اتصالياً أكثر انفتاحاً في المنظمات التي تعتمد عليه، وهو أمر ضروري خاصة في الأشكال التنظيمية الجديدة (Blundel, 2004, p. 132). و عليه، فإننا نفترض مع ألبرت (Albert É., 2007, p. 28) في أن تدفق المعلومات لا ينفصل عن الأداء: إذ يجب على كل عضو في المؤسسة التفكير في ما يفعله مقارنة بالآخرين، و أن يكون قبل كل شيء فعالاً في طريقة اتصاله.

تأسيساً على ما سبق، يمكننا التساؤل على مكانة الكفاءة الاتصالية بعناصرها الثلاث (الحافز، المعرفة، المهارات) في سيرورة تقييم الأداء من خلال التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر الكفاءة الاتصالية على تحفيز أداء العامل في قطاع البريد؟

وللإجابة على هذا التساؤل، انطلقت دراستنا من الفرضيات التنبؤية التالية:

- يؤثر مستوى الحافز لدى الموظف للاتصال بكفاءة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر:
- يؤثر مستوى معارف الموظف حول الاتصال بكفاءة على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر:
- يؤثر مستوى المهارات الاتصالية للمسؤول المباشر على مستوى أداء العاملين في مؤسسة بريد الجزائر.

## أهداف البحث

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة خصوصية مكونات الكفاءة الاتصالية المحفزة للأداء من حيث مكوني الحافز و المعارف للموظفين، و المهارات الاتصالية للمسؤول المباشر: كما نهدف إلى تحديد مقدار تأثير كل مكون في الكفاءة الاتصالية على الأداء الفردي.

## أهمية البحث

وتنبثق أهمية هذا البحث من غياب نماذج تقييمية للدور الذي يلعبه الإتصال في تعزيز الأداء الوظيفي لدى العامل في القطاع العمومي. فرغم ما يتسم به هذا القطاع من مطالب كثيرة للعمال تخص الحوافز المادية كالمردودية على الأداء الشخصي PRI و مردودية الأرباح السنوية PRC : تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على مكانة الإتصال كعامل من ضمن عوامل عديدة لا يتم إيلاؤها حقها من الأهمية. للوقوف على أهمية الإتصال كعامل مفسر يمكن التنبؤ بتأثيراته. وكذا التعرف على حدوده في عملية التأثير هذه.

## أولا: الخلفية النظرية للكفاءة الاتصالية وتحفيز الأداء

يقتضي أي اتصال بين الأفراد أمرين مهمين: دقة الاتصال، التي تعني الفعالية و الاقتصاد الذي يعني الكفاءة. يكون الاتصال الفعال عندما يعطي المرسل معنى لرسالته و في المقابل بإمكان المتلقي استيعاب الأخيرة. من إعطاء فعالية أكبر للاتصال يجب مضاعفة الفرص للتفاعل. يمنح الاتصال الفعال أفضل تناغم بين جميع المصادر والنتائج. ويلعب عامل الزمن دورا مهما جدا في هذا المجال. فالإتصال الناجع هو الذي يستعمل قنوات تلجأ إلى اقل زمن ممكن مع العلم أنها ليست دائما ذات فعالية (Bouhafis, 2014, p. 130). كما يعد الإتصال الفعال عملية ثنائية الاتجاه. فهو يمكن القائم بالإتصال من بعث الرسائل بالإضافة إلى الاستجابة لها. أي مدير لا يستطيع أو لا يريد التواصل على نحو جيد لن يتمكن ببساطة من القيام بعمل جيد ولا الحصول على نتائج جيدة (Denny, 2009, p. 134). تعد معرفة كيفية الإتصال بالآخرين مهارة أساسية للمدير. لكن إتقانها يحول المعلومات في بعض الأحيان إلى اتصال بسيط. يستنكر مارشاند إساءة استخدامها، فمع تطور الاتصالات غير الرسمية يظهر كيميل Kimmel أهمية ذلك في شبكات الاتصالات غير الرسمية داخل المنظمات. تتيح لنا الفرق متعددة اللغات أن نرى مدى أهمية لغة العمل في عملية التنشئة الاجتماعية والتماسك الجماعي. بينما يُظهر بوديز Boudès مدى فعالية سرد القصص في التواصل في عملية صنع القرار بصورة أكبر (Bournois, Duval-Hamel, Roussillon, & Scaringella, 2007, p. 11). كما أشارت العديد من الأدبيات إلى عناصر أخرى تضيف فاعلية أكبر على العملية الإتصالية كالدعابة، المرافقة، والخبرة.

## 1. تعريف الكفاءة الإتصالية

الكفاءة الإتصالية هي مدى تحقيق الأشخاص للنتائج المرجوة من خلال اتصال يلائم الموقف. أي أن الكفاءة هي مدى فعالية الشخص وتصرفه بطريقة ملائمة في سياق معين. إذ إنها توضح لنا ما ينبغي علينا إنجازه. لكنها لا تدلنا على كيف يمكننا إنجازه. إن معرفة ذلك يتطلب منا التفكير في العوامل التي تسمح لنا بأن نكون أكثر ملاءمة وفعالية، والمتمثلة في الحافز والمعرفة والمهارات، والتي تشكل نموذج الكفاءة الإتصالية الأساسي (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 29, 43).

## 2. معايير الكفاءة الإتصالية

حدد بيبي و إيفي (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 12) ثلاث معايير للكفاءة الإتصالية رغم صعوبة تحديد المعايير الأساسية للإتصال الكفاء في جميع المواقف، إلا أننا نعتقد أن بعض الأهداف الإتصالية تشكل مقاييس نعرف على أساسها مدى كفاءة الإتصال أو القدرة على التواصل مع الآخرين بنجاح بغض النظر عن الإطار أو الوسط الذي تتم فيه العملية الإتصالية. وعليه نذكر المعايير الثلاثة الآتية:

✓ يجب أن تكون الرسالة مفهومة على النحو الذي قصده القائم بالاتصال.

- ✓ يجب أن تحقق الرسالة التأثير الذي قصده القائم بالاتصال.
- ✓ يجب أن تكون الرسالة أخلاقية تراعي وتحترم خصوصيات الأفراد (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, pp. 14, 15)

إن القائم بالاتصال الذي يحقق النتائج المفضلة بطريقة تحافظ على حسن العلاقات ويحترم قواعد الموقف يكون قد اختار طريقة اتصالية ذات استفادة مثلى. يحقق هذا الشخص النجاح من خلال وسائل يعتبرها الآخرون مقبولة. وهو يعي أهمية الرضا عن النفس في مختلف المواقف الاتصالية. كما أنه يدرك أنه لا ينبغي أن يتحقق الرضا الذاتي على حساب رضا الآخرين (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 31).

### 3. المهارات الاتصالية للقادة في عملية التحفيز

#### 1.3 أهم المهارات الاتصالية

إن المهارات، التي تشكل الجزء الثالث من نموذج الكفاءة الاتصالية، هي سلوكيات متكررة وموجهة نحو تحقيق أهداف معينة. للمهارات الاتصالية مستويات عامة وأخرى محددة. فعلى المستوى العام مثلا و بغض النظر عن الثقافة، على الأفراد أن يكونوا قادرين على طرح الأسئلة وإبداء تعابير وجه معينة كالغضب والحزن والسعادة وأداء طقوس الترحيب (مثل المصافحة). يستحدث كل الأفراد على اختلاف ثقافتهم عادات يستعملونها في مواقف معينة. لكن، على المستوى المحدد، يمثل كل حدث اتصالي تفاعلا فريدا في كل موقف. قد يبدو لنا أن المحادثات القصيرة متشابهة دائماً، لكن كل حلقة منها هي حدث فريد يختلف عما سبق. و عليه، فبعض المهارات تُستخدم في كل الحالات تقريبا، بينما توظف مهارات أخرى في مواقف خاصة جدا. (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 38)

تعد المبادئ الخمس التي حددها بيبي و إيبي (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 19) جزءاً لا يتجزأ من نسيج كل سياق اتصالي و التي من شأنها أن تقدم لنا إطارا مشتركا للحديث عن الاتصال في مختلف الثقافات: أين يختلف استعمال اللغة و الإشارات غير اللفظية بوضوح من ثقافة لأخرى. إلا أن كل الثقافات تعتبر استعمال و تفسير الرسائل اللفظية و غير اللفظية مهما لمعرفة مدى فعالية الاتصال من عدمه. ثمة فروقا جلية كذلك في الطريقة التي يختارها الناس لتكييف رسائلهم الموجّهة للآخرين (. إلا أن الأفراد في كل الثقافات- يكتفون رسائلهم بطريقة ما، و إن اختلفت طريقة التكيف من ثقافة لأخرى.

تُشكل هذه المبادئ الخمسة مجتمعة و متسلسلة أساس العمليات الأساسية التي تعزز فعالية الاتصال و التي من شأنها أن تُبين لنا سبب وجود عمليات اتصالية فعالة و أخرى غير فعالة، إذ أن انتهاك أي من هذه المبادئ قد ينتج عنه اتصال سيء أو غير مناسب (Beebe, Beebe, & Ivy, 2015, p. 20)

ويلخص ديل كارنيجي (Carnegie, 1992, p. 153) مهارات الاتصال في أربع طرق يتم من خلالها الحكم على المسؤول: ما الذي نفعله، وما نظهره، وما نقوله، وكيف نقوله، إلا أنه يمكننا التعرض إلى بعضها بشيء من التفصيل:

## ✓ التعرف على الذات وقبولها

إن وعي المدير بالطريقة التي يقود بها فريقه سواء أكانت توجيهية أو تشاركية مع علم فريقه بإيجابياته في العمل على تعزيز الأمن الوظيفي، و الرفع من حماسهم، و تعزيز الثقة داخل الفريق لأولوية في إدارة التحفيز بفعالية (Diridollou, 2007, p. 172). إن إدراكنا لعملياتنا الاتصالية مبدأً أساسياً لأن كل الخيارات التي نتخذها عند التواصل تعتمد على قدرتنا على اتخاذ قرارات واعية عند استجابتنا للآخرين (Proulx, 2008, p. 114).

✓ **التقصص الوجداني:** يسمح التعاطف بالشعور باحتياجات الآخرين ونواقصهم، وبالتالي مساعدتهم على تحسين أداءهم (Kerjean, 2000, p. 112) فهو مسألة مراعاة واعية لقراراتنا. أحكامنا العاطفية البديهية: ما هو مهم أو غير مهم لنا؛ ما نأمله أو نخشاه؛ ما يحفزنا أو يعيقنا، لأننا سنفتقد بعض المعلومات الحاسمة عن المواقف في غياب علامات تدل على المشاعر. ولهذا السبب فإن التعبير عن المشاعر يساوي ألف كلمة (Ravon, 2008, pp. 66-68). و يذكر كارنيجي (Carnegie, 1992, p. 153) أربع طرق يتم من خلالها الحكم علينا: ما الذي نفعله وما نظهره وما نقوله وكيف نقوله. كما أكد أوتيسسي (Autissier, 2009, p. 11) الموقف يمثل في الواقع قدرة الأفراد على فهم السياقات والأفراد من أجل تصرف واع مستنير، بحيث يكون أي تبادل مريحاً ويؤدي إلى النجاح (Autissier, 2009, p. 11). يمنحنا السياق العديد من الإشارات عن هوية الأماكن وهوية الأشخاص التي تحتلها، وكذلك عن أهداف أولئك الذين يثرون التبادل باختيار سياق معين (Ibid, p. 109).

✓ **تقديم رجوع الصدى:** ثمة مفهوم راسخ في الثقافة الإدارية اليابانية يعرف باسم "المعرفة الضمنية". المعرفة الضمنية هي معرفة ما ينبغي عليك القيام به لإنجاز الأمور، وهي لا تُكتسب من الكتب بل من ملاحظة الآخرين ومن التجارب الشخصية. إن وضع ما لاحظته موضع تطبيق طريقة جيدة لإظهار ما تعلمته. كما أن تبني القادة لأفكار موظفيهم يبرهن لهم أنهم يبذلون بلاءً حسناً، وهو في حد ذاته عامل محفز (CIO & Hesselbein, 2005, pp. 56, 58).

✓ **الإصغاء :** تتضمن القدرة على الإصغاء النشط (Imbert & Brouard, 2015, p. 189) الانفتاح والرغبة في فهم ما يقوله الجميع. إن روح التركيب تجعل من الممكن التعرف على الجوانب الأساسية لوجهات النظر المختلفة، وترتيبها ودمجها من أجل قرار متماسك ووظيفي. يجب أن تجعل هذه الصفات من الممكن التوصل إلى صياغة و بناء للقرار بحيث يكون لدى الجميع انطباع واضح بأن وجهة نظرهم قد تم فهمها حتى لو لم يكن بالإمكان قبولها. يمكن قياس جودة هذا الإصغاء والقدرة على التركيب والشرح بمستوى الإنخراط الذي تثيره في كل أولئك الذين سيتم استدعاؤهم لتنفيذ القرار (Proulx, 2008, p. 114). يرى دوسولبي (Dusollier, 2006, p. 182) أنه لكي نحظى بفهم الآخرين و سماعهم لنا، يتوجب علينا استخدام " القناة ومنطقة الإدراك" في شخصيتهم (قاعدة الشخص). حيث تساعدنا معرفة الاحتياجات الشخصية على إرضاء هذا الطرف الآخر.

✓ **معرفة كيفية إعطاء علامات الاعتراف الإيجابية:** إن غياب رجوع صدى أو رجوع صدى مرتبك لا تتطابق فيه الملفات مع الإيماءات قد يشوش الاتصال أيضاً (Marc & Picard, 2008, p. 107). يؤدي عدم معرفة الموظفين بنظرة مديريهم عن عملهم إلى فقدان الاهتمام بعملهم، و خلق سلوكيات معبرة عن حالة عدم الرضا كالتمازج وكثرة الأخطاء والأحداث الوظيفية (Diridollou, 2007, p. 165).

✓ التعاضد بين الاتصال اللفظي و غير اللفظي: اثبت ماكنيل McNeill أن لغة الإيماءات واللغة اللفظية ليست منفصلة بأي حال من الأحوال، لا في طريقة إنتاجها في دماغنا ، ولا في معانيها (Chétochine , 2008, p. 13)

يحكم الموظفون على قادتهم بناء على أفعالهم أكثر من أقوالهم. لكن في الواقع، ما يعبر عنه القادة إما من خلال التواصل اللفظي أو المكتوب هو الذي سيحدث الفارق في طريقة الحكم عليهم. وتكمن أهم أسباب الصراع والمشاكل في انهيار قنوات الاتصال تؤمن إتصالات متكاملة ذات إتجاهين في العملية الإدارية (Denny , 2009, p. 134).

### 2.3 أهمية تقييم مهارات القادة على التواصل الفعال

يتيح تقييم كفاءة عملية الاتصال قياس تأثير الرسائل والإجراءات على تحفيز الفريق. إن للتقييم أهداف تتعلق بالمعرفة والفهم. و يتم قياس مستوى معرفة وفهم الرسائل من خلال المراقبة الكمية والنوعية للنشاطات (الاجتماعات، المقابلات، الدعم ..) لقياس جودة الرسائل من حيث القبول و الفجوة الحاصلة في المعلومات الخاصة بالشركة و إستراتيجياتها. وكذلك لتقييم تصورات المسؤولين لدورهم كقائمين بالاتصال (Imbert & Brouard, 2015, p. 192)

حسب حميري فإن قدرات الاتصال و مستويات المهارات الاتصالية تؤثر على كفاءة المسؤول في أدائه لعمله كمصدر لعملية الإتصال الإداري ( التوجيهي) وبالتالي يتوقف عليه نجاح أو فشل هذه العملية بطريقتين:

الأولى: أنها تؤثر في قدرة المصدر على تحليل اغراضه ونواياه وقدرته على أن يقول شيئا عندما يريد الإتصال بغيره.

والثانية: هي أنها تؤثر على قدرة المصدر على ترجمة الرسائل التي تعبر عما يريد به بالضبط (حميري، 2003، ص 7).

### 4. الأداء والتحفيز

يعرف الأداء على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". ويعبر الأداء الوظيفي عن درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين (عبد الرازق نصر الدين و محمد عبد العاطي ، 2019، صفحة 296). كما يعتبر الأداء محصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية وهي: الدافعية: مناخ أو بيئة العمل وقدرة الفرد على أداء العمل (مهديد ، 2010، صفحة 39). وهناك من يضيف عوامل أخرى ك: الجهد المبذول؛ إدراك الفرد للدور أو المهمة المنوطة به؛ بيئة العمل بملاحظها المادية (شامي، 2009/2010، ص 66، 67).

أشار موجان (Mougin , 2004, p. 15) إلى أربع مصادر لعدم الأداء والتمثلة في الأنشطة غير المقيدة ذاتيا أو العمل غير المباشر و هو العمل الذي لا نهاية له و لا يضيف أي قيمة. و الذي يجب وضع حدود خاصة به حتى لا يتم إهدار الوقت في اعمال لا قيمة لها. أما المصدر الثاني للهدر فيمكن في الظاهرة التي لا تكون فيها موازنة حقيقية بين العمل المنجز و الوقت الفعلي المخصص ( لا يجري هذا على الأعمال الأهم دائما) . فضلا

عن ذلك، قد ينتج عدم الأداء عن الوقت المستغرق في تبرير توظيف الموارد أو أسباب عدم تحقيق الأهداف أو صرف الميزانية وفقا لما خطط له (Mougin, 2004, p. 16).

و في المقابل، كشف بريلمان (Brilman J, 2006, p. 447) عن المحددات الرئيسية لتحفيز الموظفين و المتمثلة في مضمون العمل ذاته، الاستقلالية، التنوع، الفائدة العائدة من المهمة و رجوع الصدى حول العمل و الذي يعنى التقدير. يقدر الموظفون أن المكافئة تزداد بناءً على الكفاءة الشخصية. كما لن يكونوا سعداء إذا لم تستمع الإدارة لأفكارهم. كما يفضلون أن يكونوا مستقلين في عملهم، و يفضلون المنظمات التي تسمح لموظفيها باتخاذ مبادرات شخصية. يمكن تعلم السلوكيات المحققة للإنجاز وتحقيق الذات، وبالتالي تلقيها.

يعتبر الدافع أساسيا لإدارة الموظفين في المنظمات حيث يؤدي التحفيز القوي إلى العمل بكفاءة عالية، ولذلك يُشير إليه العالم الأمريكي رينسيس ليكرت بأنه جوهر الإدارة (Adetipe, 2020, p. 9) فالتحفيز يقطن داخل كل فرد، ويتطلب فقط إيجاد الظروف التي تسمح له بالتعبير عن نفسه (Proulx, 2008, p. 251). علاوة على ذلك، يصبح الأفراد أكثر تحفيزا عندما يجدون في متناولهم فرصا للنمو وتحسين أداءهم الذي ينطوي على التعليم وفرص لاكتساب الخبرة والتعلم من الآخرين (Williamson, Colvin, & McDonald, 2008, p. 69).

## ثانيا: الخلفية الإمبيريقية للكفاءة الاتصالية و تحفيز الأداء

### 1. مقدمة تأصيلية

ارتكز الاتصال على مر الزمن على الطرق التي يُنظم بها البشر أنفسهم، و لم تبدأ الدراسات الأولى المتعلقة بالاتصال التنظيمي حتى أواخر الأربعينيات أين سيطر المنظور الميكانيكي للاتصال على الإجراءات المنهجية لدراسته داخل التنظيمات، وقد طبع تلك الفترة هيمنة النظرة الأحادية؛ حيث اقتصر مجال البحث على "الاتصالات النازلة" كما كان يعبر الاتصال عن مستوى الرضا المدرك من طرف الموظفين عن المناخ الإتصالي العام لمنظمتهم" (McKenzie, 2015, p. 14). ومع تطور المؤسسات و ظهور المجتمع الصناعي طرأ تحول براديفي على الاتصال جعل منه عملية متعددة الأبعاد تهتم بالسياق الاتصالي بوصفه عامل حيوي للفعالية التنظيمية.

يرى هاريسون ونلسون (Harris & Nelson) بأن الحاجة إلى البحث في الاتصال تظهر في حقيقة أن العلاقات كلها تصدُر منه وتنمو في كنفه، وأن الأفراد في المنظمة يضطعون بمهمة التفاعل وتحفيز زملائهم أو مرؤوسهم، وكذا التواصل مع الإدارة والعملاء. و ما لذلك من أهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rajhans, 2009, p. 146).

أثيرت خلال الخمسينيات من القرن المنقضي دراسات حول المناخ الإتصالي وتأثيرات رجوع الصدى على أداء الموظفين. حيث انصب جل الإهتمام على الاختلالات الحاصلة في الاتصال الصاعد؛ ما حفز على تطوير منهجيات بحث مثل ECCO المرتكزة على تطوير قنوات اتصال داعمة داخل التنظيم، و أدخل أوديبورن



Odiorne سنة 1954 مصطلح "تدقيق الاتصال" لأول مرة لوصف العملية المستخدمة لتقييم دقة تصورات الإدارة لاتصالات المرؤوسين. طورت هذه المنهجيات حول تدقيق الاتصالات منظورا جديدا للأنظمة لدراسة الاتصال التنظيمي (Idem).

تنامت الحاجة للبحث في مجال الاتصال بصورة أكبر منذ عام 1970، بوصفه سيرورة معقدة تستوجب معرفة تأثيراتها المحتملة داخل التنظيم. وسعت هذه الدراسات أهمية و دور الإتصال الذي امتد إلى إلى تأمين مصداقية و صحة و كذا تأثير المعلومات المتداولة داخل المنظمة، وضمان وصولها إلى صانع القرار قصد تجسيدها في شكل أعمال مواتية (Bouhafs, 2014, p. 8).

و من أهم النظريات التي صيغت في هذا المجال، النظرية المتعددة الأبعاد للتواصل التنظيمي لداونز وهازن " Downs and Hazen " سنة 1977، حيث أثبت داونز و هازن من خلال دراستهما حول الاتصال التنظيمي أن الاتصال كيفية ارتباط أبعاده بالرضا الوظيفي. و مثلت هذه النظرية تحولا في التركيز على الاتصال التنظيمي بصفته مؤشرا على إنتاجية العامل والأرباح. واهتماما أوسع بالاتصال التنظيمي بصفته متغيرا تفسيرا يسمح بالتنبؤ بمستوى رضا الموظفين عن مؤسستهم.

و كشف داونز و هازن عن العوامل العشرة التي تمثل غالبية التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، ووجدوا أن ثمانية عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا عن التواصل، و تمثلت في: مناخ الاتصال، وردود الفعل الشخصية، و الإتصال الإشرافي، والتواصل مع المرؤوسين، والتكامل التنظيمي، وجودة الوسائط، و الإتصال الأفقي غير الرسمي، و المنظور التنظيمي العام (Ibid, p. 19). : و الملاحظات الشخصية (McKenzie, Kelly Lynch, 2015, p. 5)

تبنت المنظمات منذ عام 1980 نظرة أكثر شمولية للاتصال تبعده عن بساطة النظرة الخطية الفردية التي تجعل من المستقبل متلقيا سلبيا يخضع لتأثير الرسالة بدون أدنى ردة فعل . و تدعو المنظمات اليوم وتشجع على الإتصال في بيئة العمل يجعل القادة و الموظفين مشاركين نشطين في العملية بحيث يمكنهم تفسير المعلومات على نحو مختلف، و يحفز هذا المنظور الجديد الفهم الجماعي للرؤى والأهداف والمبادرات (Wagener, 2020, p. 17) ما يكشف عن دور الإتصال في خلق معنى للنشاطات داخل التنظيم.

## 2. الدراسات السابقة

كشف إغريبيون (Eğriboyun, 2017) عن وجود علاقة دالة بين مهارات الاتصال المعرفي، الاتصال السلوكي و التحفيز الوظيفي، التحفيز الداخلي، التحفيز الخارجي. كما توصل إلى التأكيد من خلال نموذج الانحدار المعتمد على أن التمثلات حول الاتصال العاطفي أثرت على الدافعية نحو العمل أكثر من بقية المتغيرات المفسرة. و بينت هذه الدراسة أن إداريو وموظفو المؤسسات المدروسة يقرّون بممارسة المهارات الاتصالية سواء المعرفية، الوجدانية منها أو السلوكية في عملهم في بعض الأحيان، كما يميزون غالبا بين الأبعاد الفرعية للتحفيز الوظيفي، و تؤكد حسب نموذج الانحدار الخطي البسيط المعتمد أن التصورات حول الاتصال المعرفي لدى الاداريين والموظفين لها تأثير كبير على تحفيز الموظفين.

يفترض راجهانس (Rajhans, 2009) أن إعتقاد الموظفين بفعالية اتصال إدارتهم سيقودهم إلى الشعور بالرضا الوظيفي والالتزام تجاه منظمهم. كما يزيد من عامل الثقة داخل بيئة العمل. إستند راجهانس لتدعيم فرضيته على الدراسات التي أجريت دراسات في الخمسينيات حول تأثيرات رجع الصدى على أداء العاملين. وغيرها من الدراسات على غرار دراسات ماك غريغور 1960 وأتكينسون 1964 حول الدافعية. كما توصل إلى أن شركة Vanaz Engineers Ltd تؤمن العديد من الممارسات الاتصالية الفعالة ما يسهم إسهامًا بالغًا في تحفيز موظفيها وزيادة أداؤهم وولائهم لمنظمهم. والتقليل من نسبة دوران العمل في المؤسسة. وتلاحم قيم المنظمة وقيم موظفيها. كما ساعدت هذه الدراسة على فهم أهمية التحفيز في تحسين الإنتاجية من خلال تعزيز عامل الرضا لدى الموظف. وفي هذا السياق كشفت دراسة راجهانس أنه في بعض الأخطاء الاتصالية يمكن أن تكون في كثير من الأحيان عاملا من عوامل عدم الرضا في المؤسسة. ويرى راجهانس أن انسيابية الاتصال الفعال تسهم في تحسين دافعية الموظفين وأداؤهم عن طريق نشر المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، و خلق مناخ تسوده الثقة يسمح بتحسين المستوى العلائقي في بيئة العمل. كما يعمل تقدير الموظفين (ماديا أو معنويا) و الإعترااف بأهمية الأفكار التي يطرحونها على تحفيزهم و تعزيز شعورهم بالإنتماء تجاه منظمهم. و يعتمد الدور التحفيزي للاتصال و فعاليتها في تحسين أداء و إنتاجية الموظف على سياسة التطوير الوظيفي التي تنتهجها المؤسسة من خلال سهرها على توفير برامج التحسين المستمر من خلال التكوين والتقييم الدوري لأداء الموظف. كما تزداد فعالية فريق العمل في ظل وضوح الأدوار و فهمها؛ و كذلك من خلال ضمان اتصال مستمر في الإنجهاين.

و كشفت دراسة موتوكو و موتاهوكو (Mutuku & Matahooko, 2014) التي أجريت على شبكات نوكيا "Nokia" و سيمنس "Siemens" بكينيا على تأثيرات الاتصال على تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار. كما بينت عن أهمية إحترام القواعد السبعة للاتصال الفعال من جهة. و تقييم تأثير القنوات الاتصالية و تقاسم المعلومات على المتغيرات التابعة محل الدراسة (التحفيز و الأداء) من جهة أخرى. إنطلق الباحثان من خلال عرضهما لمفاهيم الدراسة من فرضية تقول بأنه كلما زاد مستوى الوقاية و القائم بالتحفيز فيما يخص الطريقة التي يتواصل بها المسؤولين مع العمال خلال جلسات البريفينغ حول سياسة مؤسسة التدريب أو خلال الإتصالات غير الرسمية. كلما زادت مقدرة الموظفين على تطوير الأهداف. إلا أن فعالية تحقيق الأهداف تتأثر بالمهارة الاتصالية للطرفين. أي بمدى إجادة الموظفين لتفك تشفير الرسائل التي يصدرها المسؤولين وتفسيرها و نشرها والعكس صحيح. و توصل الباحثان إلى أن امشاركة المعلومات وتقاسمها لتأثير الأكبر في تحفيز الموظفين. ويلها إشراك الموظفين في صنع القرار ثم يأتي دور القنوات الاتصالية. في حين إحتلت قائمة المبادئ السبعة للاتصال الفعال التي تشتمل على الوضوح. والدقة. والإيجاز. واللباقة. والملموسية، والاعتبار. والاكتمال المرتبة الأخيرة في عملية التأثير هذه.

جادل كالوجيانيديس (Kalogiannidis, 2020) من خلال دراسته عن فكرة أن الاتصال الفعال يساعد في بناء فريق العمل ما يعزز من أداء الموظف و يقلل من نسبة دوران العمل من خلال مساعدة الموظفين على تقاسم المعلومات. الأفكار أو المعرفة والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية بما يتوافق مع انتظارات البيئة المستخدمة. وعلى النقيض من ذلك. يؤثر ضعف الاتصال سلبا على عامل الثقة بين للموظفين مما يؤثر سلبا على إنتاجيتهم وأداؤهم كما يضعف من تعاون الفريق. كما يؤدي العجز في وسائل الاتصال و ضعف تدفق المعلومات إلى عدم تحقيق المؤسسة لأداء و ربحية عالية مقارنة بتلك التي تملك مستوى عاليا من الاتصال الفعال. ويستند الباحث في فرضيته هذه إلى الدراسة التي أجراها توخايس

Tokhais الذي أكد أن عقلانية الاتصال التنظيمي تكمن في الحفاظ على علاقة جيدة بين التنظيم ومختلف أصحاب المصالح الفاعلين في المؤسسة (الداخليين و الخارجيين). وكشف كالجوانب عن وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الاتصال النازل وأداء الموظفين. إذ يحسن من مستوى اتصال القيادة عبر التحيينات المستمرة في ما يخص العمليات و إجراءات العمل. كما يقلل تقاسم المعارف و الخبرات بين الرؤساء و المرؤوسين من حالات عدم اليقين الذي تكتنف الإدارة العليا. ما يساعد الموظفين على فهم أوضاع لمربرات القرارات الصادرة عن الإدارة. وأكدت الدراسات أن الاتصال الصاعد يمنح كذلك الموظفين فرصة للجوار حول مدى تجاوب مؤسسته مع إحتياجاتهم لتطوير مساهمهم المني من خلال تقييم طرق التعامل مع تظلماتهم و القضايا الشائكة مع رؤسائهم. ما يساهم بدوره في تحفيزهم على الالتزام الوظيفي.

برهن خان و آخرون (Khan, Wajidi, & Alam, 2020) من خلال دراسة أجراها على مستوى الشركة الحكومية للنفط في باكستان" عن وجود تأثير إيجابي دال إحصائيا للفعالية الاتصالية على تحفيز الموظفين بمختلف عناصره الداخلية منها و الخارجية. كما يشحن الإتصال الفعال الموظفين بالطاقة و الدينامية عند أدائهم لعملهم. كما أشار غوتاما و آخرون (Gautama So, Amanda, Rehan, Bachtiar, & Athapol, 2018) من خلال دراستهم حول تأثيرات الاتصال و الثقافة التنظيمية على التحفيز و الأداء فيما يخص صناعة المواد الإذاعية بجاكرتا عبر تحليل المسار السببي عن غياب تأثير كلي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. عكس الاتصال التنظيمي و التحفيز الوظيفي حيث كشف تحليل الانحدار عن بلوغ هذا التأثير قيمة  $\alpha < 0.05$  و  $T\text{-statistic} > 1.65$ .

و أوضح الباحثون الأدوات التي يؤثر بها الاتصال الفعال و المتمثلة في: إنفتاح الإدارة إتصاليا من خلال الدقة وجود نظام رجع الصدى فضلا عن ملائمة المعلومات لسياسات و إجراءات المنظمة بصورة إيجابية فيما يتعلق بشعور الموظفين بالسعادة في بيئة العمل و أدائهم الوظيفي.

كما بينت نتائج تحليل الإنحدار أن كل من الاتصال التنظيمي و الثقافة التنظيمية يؤثران معا على تحفيز الموظفين بنسبة 10.3% كما تؤثر المتغيرات السابقة مع متغير التحفيز الوظيفي على أداء الموظفين بنسبة 53.5%. و بناء على نتائج تحليل المسار إتضح أن الاتصال التنظيمي يؤثر بدرجة متوسطة على تحفيز الموظفين بطريقة مباشرة كما يؤثر أيضا بطريقة قوية على الأداء لكن بصورة غير مباشرة.

و أوصى الباحثون بضرورة إعتناء اتصال سلس يساعد على بناء الثقة بين فريق العمل على جميع المستويات الهرمية لزيادة تلاحم فريق العمل مع بعضهم و مع أهداف المؤسسة. و ي لا يتأتى هذا إلا من خلال إشراكهم في صنع القرار بما يشعرهم بالأهمية التي توليها لهم مؤسستهم. كما ألح الباحث على ضرورة تطوير المنظمة لنظام رجع صدى فعال من أجل الإنصات لأراء الموظفين. كما دعوا إلى اعتماد عدة قنوات اتصالية بما يتجاوب و الإختلافات الحاصلة في معالجة المعلومات بين الموظفين مع إيلاء أهمية كبيرة. على الرسائل النصية. الاتصالات الهاتفية أو الإتصالات الشخصية المباشرة.

توصل أراب و عطاء الله (Arab & Atullah, 2019) من خلال دراستهما حول دور الاتصال الفعال كإستراتيجية لتعزيز فعالية و كفاءة الإدارة و أداء الجامعات الخاصة من خلال إعتناء المربعات الصغرى البسيطة (Ordinary Least Square (OLS). إن إستراتيجيات إدارة الاتصال و تقديم حلول إستراتيجية لتخزين المعلومات سيساعد بدوره على التقليل من ضياع المعلومات المهمة و التقليل من الصراعات و سوء الفهم داخل المنظمة و تعزيز إدارة المعلومات. و بعد التأكد من تحقيق النموذج لإفترضاته التي يقوم عليها، و تأكيد معنويته و صلاحيته لتفسير الظاهرة. كشفت نتائج هذه الدراسة على أن زيادة

الاتصال الفعال بوحدة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز الأداء التنظيمي بمقدار 0.035 وحدة. كما بينت كذلك أن 72٪ من التباين الحاصل في الأداء يعزى إلى المتغيرات المفسرة المعتمدة في الدراسة.

بين موتت و بيبى (Mottet & Beebe, 2013, p. 3) أن التّواصل هو المهارة الأكثر قيمة في مكان العمل. ففي دراسة استقصائية أُجريت على المجدّدين من الشّركات ذوات 50000 موظّف وأكثر. تمّ الاستشهاد بمهارات الاتّصال كأهمّ عامل حاسم في اختيار المديرين. كما يشير الاستطلاع ، الذي أجرته كلية كاتز للأعمال بجامعة بيتسبرغ Pittsburgh's Katz ، إلى أنّ مهارات الاتّصال (بما في ذلك العروض التقديمية الكتابية، والشّفوية)، فضلاً عن القدرة على العمل مع الآخرين، هي العامل الرئيسيّ الذي يساهم في نجاح الوظيفة. قد يعاني الفرد بدون مهارات الاتّصال الفعّال طيلة مشواره المهني، كما أظهرت دراسة استقصائية لأرباب العمل أنّ الافتقار إلى مهارات الاتّصال الفعّال بما فيها المهارات الشّفوية، والكتابية، يمثل عبئاً رئيسيةً للوافدين الجدد إلى سوق العمل، حيث أشار أرباب العمل أيضاً أنّ الافتقار إلى المهارات القيادية مؤشّر على عدم القدرة على التّعاون، والعمل في فرقٍ، أو مجموعاتٍ، وحلّ المشكلات، والعوائق التي تواجههم.

## ii. الطرق والأدوات

### أولاً: منهج الدراسة

أعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التفسيري من خلال تجاوز وصف الظاهرة والمتغيرات التي تحكم فيها إلى تفسير درجة تأثير كل متغير تفسيري في التباينات الحاصلة في المتغيرات التابعة من أجل التنبؤ بتأثيرها في المستقبل.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات:

قمنا بالإعتماد على إستمارة الكترونية نظراً لتوافقها مع مبررات استخدام العينة المريحة. كما اعتمدنا على مقياس ليكرت الرباعي فيما يخص أبعاد الكفاءة الإتصالية و الخماسي فيما يتعلق ببعد الأداء الفردي. كما دعمنا دراستنا هذه بملاحظات لمنشورات موظفي بريد الجزائر عبر مجموعة "منبر عمال البريد على الفاسبوك" للوقوف على أهم العوامل المؤثرة في أدائهم، كما أجرينا بعض المقابلات مع موظفين في القطاع (رئيس مؤسسة و مكلف بالزبائن). وتم إعداد استمارة الكفاءة الاتصالية بناء على:

- نموذج الكفاءة الإتصالية لـ موريال و سبيتزبيرغ و بارغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, pp. 31, 34)
- المقياس المقترح من طرف أحمد سيد مصطفى لمساعدة القادة على اختيار مدى فاعليتهم في الاتصال في بيئة العمل (أبو النصر، 2012، صفحة 141) إستعنا ببعض أبعاد هذا المقياس حتى نقيم تأثير الكفاءة الإتصالية للقادة الإداريين من وجهة نظر الموظفين.
- مؤشرات تقييم الأداء Performance Appraisal (الخليفة، 2020)

### ثالثاً: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة

## 1. اختبار صدق الأداة

الجدول 1: صدق المقياس حسب المقارنة الطرفية

| مستوى الدلالة | قيمة T | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد (n) | الفئات |
|---------------|--------|-------------------|-----------------|-----------|--------|
| 0.001         | 14,892 | ,18908            | 3.93            | 22        | العليا |
|               |        | ,36225            | 2.63            | 22        | الدنيا |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

بالنظر إلى قيمة sig التي هي أقل من 0.05 نقوم برفض الفرض الصفري و الذي ينص على أنه لا توجد فروق و نقبل بالفرض البديل القائل بأنه توجد فروق دالة بين الفئة العليا (M=3.93 , SD=0.1890) و الفئة الدنيا (M=2.63 , SD=0.36225) ، (P=0.001 , T (df 20)= 14,892). و هذا يعني أن المقياس له خاصية التمييز بين الفئات أو الأشخاص، و عليه نقول بصدقه. و يدعم هذه النتيجة اختبار الصدق بواسطة معامل بيرسون حيث تراوحت معاملات إرتباط البنود مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي عليه بين 0,321 و 0,923 و بين 0,691 و 0,806 فيما يخص إرتباط الأبعاد مع الدرجة الكلية. و هي معاملات تدل على اتساق العبارات مع المقياس ككل (Glen, 2020).

## 2. اختبار ثبات أداة القياس

الجدول 2: ثبات المقياس حسب معامل اختبار الاتساق الداخلي ( ألفا كرونباخ )

| معامل ألفا كرونباخ | عدد البنود | المقياس  |
|--------------------|------------|--|
| ,921               | 27         | الحافز نحو الإتصال بكفاءة                              |
| ,940               | 27         | معارف الموظف نحو الإتصال بكفاءة                        |
| ,967               | 27         | اتجاه الموظفين نحو المهارات الاتصالية لمسؤولهم المباشر |
| ,986               | 24         | التقييم الذاتي للأداء                                  |
| ,976               | 105        | المقياس الكلي  |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

الجدول 3: الثبات بطريقة التجزئة النصفية

| البنود | عدد العينة (n) | معامل الثبات بين النصفين | الإرتباط بين النصفين | تصحيح معامل الإرتباط قوتمان |
|--------|----------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|
|        |                |                          |                      |                             |

بركان الياس

|         |      |      |    |              |
|---------|------|------|----|--------------|
| Guttman |      |      |    |              |
|         |      | 963, | 53 | النصف الأول  |
| 648,    | 499, | 973, | 52 | النصف الثاني |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

يتبين من الجدول أن معامل الإرتباط المصحح بمعادلة غوتمان (عدم تساوي التباين بين النصفين) هو 648, و يعتبر معامل ثبات جيد

### رابعاً: مجتمع وعينية الدراسة

أجرينا دراستنا على مجموعة من الأفراد المنضمين إلى مجموعات تخص العاملين بقطاع البريد على اختلاف المصالح والهيئات التي ينتمون إليها. واعتمدنا في دراستنا هذه على الأسلوب غير الاحتمالي في سحب مفردات الدراسة. وجمعت عينة الدراسة بين العينة المريحة و عينة الحالات النموذجية (دليو، 2015، صفحة 86، 89) أو النمطية كما يسميها موريس أنجرس (أنجرس، 2006، صفحة 312) نظرا لالتقائهما في شرط استبعاد بعض المفردات التي لا تخدم أهداف البحث و استهداف المفردات التي تمثل حالات نموذجية للموضوع المختار (المفردات التي تنتمي إلى قطاع البريد).

بلغ عدد المفردات التي أجابت على الاستمارة الإلكترونية ثلاث وثمانون ( 83 ) مفردة لأكثر من ثلاث أسابيع من نشر الاستبيان، و هو رقم مقبول إذا قسناه بمبدأ التشبع المعلوماتي الذي يخدم هذا النوع من العينات. و الجدول أدناه يبين البيانات السيكومترية للمبحوثين الذين أجابوا على إستبيان الدراسة

الجدول 4: البيانات السيكومترية لعينة الدراسة

| المتغير          | التكرار                     | % النسبة |
|------------------|-----------------------------|----------|
| الجنس            | ذكر                         | 75,9     |
|                  | أنثى                        | 24,1     |
| السن             | 27-22                       | 10,8     |
|                  | 33-28                       | 43,4     |
|                  | 39-34                       | 24,1     |
|                  | 45-40                       | 9,6      |
|                  | 46 فأكثر                    | 12,0     |
| المستوى التعليمي | جامعي                       | 85,5     |
|                  | ثانوي                       | 13,3     |
|                  | تقني سامي                   | 1,2      |
| المؤسسة          | المديرية العامة للبريد      | 1,2      |
|                  | مديرية وحدة البريد الولائية | 22,9     |
|                  | مكتب بريد                   | 72,3     |
|                  | فرز جبهوي مركز              | 2,4      |
|                  | المديرية الجهوية للتفتيش    | 1,2      |
|                  | مكلف بالزبان                | 44,6     |
|                  | ساعي بريد                   | 7,2      |

|      |    |                         |                |            |
|------|----|-------------------------|----------------|------------|
| 6,0  | 5  | ساعي بريد رئيسي         | المنصب الوظيفي |            |
| 12,0 | 10 | رئيس مؤسسة              |                |            |
| 2,4  | 2  | أمين صندوق رئيسي        |                |            |
| 1,2  | 1  | عون مكلف بالزبائن رئيسي |                |            |
| 3,6  | 3  | عون إداري مؤهل          |                |            |
| 4,8  | 4  | رئيس قسم                |                |            |
| 1,2  | 1  | محاسب مؤهل              |                |            |
| 1,2  | 1  | مسؤول فرقة              |                |            |
| 4,8  | 4  | مدير فرعي               |                |            |
| 1,2  | 1  | مهندس دولة              |                |            |
| 3,6  | 3  | محاسب                   |                |            |
| 2,4  | 2  | محقق                    |                |            |
| 1,2  | 1  | مركز فرز ولائي          |                |            |
| 1,2  | 1  | محاسب بالمديرية العامة  |                |            |
| 1,2  | 1  | مكلف بالدراسات          |                |            |
| 66,3 | 55 | موظف دائم               |                | صفة الموظف |
| 33,7 | 28 | CTA                     |                |            |
| 44,6 | 37 | أقل من 5 سنوات          | سنوات الخبرة   |            |
| 32,5 | 27 | 11-5                    |                |            |
| 10,8 | 9  | 17-12                   |                |            |
| 4,8  | 4  | 23-18                   |                |            |
| 7,2  | 6  | 24 فما فوق              |                |            |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

### iii. نتائج الدراسة

#### أولاً: الإحصائيات الوصفية لبيانات الدراسة

## 1. إتجاه الموظفين نحو المهارات الإتصالية لمسؤولهم المباشر

الجدول 5: إتجاه الموظفين نحو المهارات الإتصالية لمسؤولهم المباشر

| الرقم | العيارات  | الإحراف المعياري | المتوسط المرجح | الدلالة      |
|-------|---|------------------|----------------|--------------|
| 1     | تفاعله الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية                          | 1,03594          | 3,0000         | يحسن التواصل |
| 2     | توجهه إلى شخص ما بطلب الخروج معه في موعد                                  | 1,04736          | 2,9759         | //           |
| 3     | رفضه لطلب شخص ما للخروج معه في موعد                                       | 1,02982          | 2,8434         | //           |
| 4     | توجهه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور                 | ,97711           | 3,1807         | //           |
| 5     | نقاشه حول موضوع حساس أو شخصي أو سري مع شخص ينوي التقرب منه في علاقة       | 1,03480          | 3,0482         | //           |
| 6     | طريقة إخباره لمؤوس أنه ارتكب خطأ ما                                       | 1,02939          | 2,9639         | //           |
| 7     | إخبار رئيسه أنه ارتكب خطأ ما  | 1,08864          | 2,7590         | //           |
| 8     | يقدم رجوع صدى واضح ومختصر و أني   | ,99882           | 2,9518         | //           |
| 9     | يثق في الموظفين   | 1,08566          | 2,7711         | //           |
| 10    | يسمح بالإنتقادات و الإقتراحات و يضعها في عين الاعتبار                     | 1,07122          | 2,7831         | //           |
| 11    | ينتقد الأفعال دون المساس بشخص الفرد (لا تعجبي طريقتك في معالجة المشكل)    | 1,10232          | 2,8313         | //           |
| 12    | يشكر الأفعال دون الشخص ( أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك)                  | 1,10178          | 2,8675         | //           |
| 13    | إعادة بعثه لموضوع يرى أنه مهم بعد انتقال المجموعة إلى موضوع آخر           | ,96531           | 2,9157         | //           |
| 14    | إطلاقه نكتة أو ملاحظة ساخرة بشكل عفوي في خضم نقاش جماعي جدي               | 1,00557          | 2,8072         | //           |
| 15    | تصحيحه لخطأ بسيط ارتكبه قائد المجموعة عند تلخيصه لما دار في نقاش المجموعة | 1,02151          | 2,9277         | //           |
| 16    | تقديمه حجج لدعم ما يؤمن به رغم علمه أن كل أعضاء المجموعة يعارضون موقفك    | ,99882           | 2,9518         | //           |
| 17    | إخبار عضو في المجموعة أنه قام بمقاطعته. و أن عليه انتظار دوره             | ,92266           | 3,0482         | //           |
| 18    | إخبار المجموعة أنه لم يحضر نفسه جيدا لهذا الاجتماع، مع التوضيح            | 1,04456          | 2,6988         | //           |
| 19    | قيادة المجموعة  | 1,08891          | 2,9036         | //           |
| 20    | يخصص وقتا للإصغاء لكم   | 1,09831          | 2,8072         | //           |
| 21    | إلقاءه لخطاب إخباري بسيط و معدّ مسبقا أمام الموظفين                       | 1,02654          | 2,9157         | //           |



|    |  |         |        |              |
|----|--|---------|--------|--------------|
| 22 | عرضه لتقرير تقني معد مسبقا على مجموعة من الموظفين                                  | 1,02568 | 2,8554 | //           |
| 23 | يجيد توجيه الشكر أو إهداء في حفلة رسمية أو أي مناسبة أخرى                          | 1,10790 | 2,7711 | //           |
| 24 | تقديمه لشخص معروف يدعمه لمجموعة كبيرة من الناس                                     | ,97786  | 2,9157 | //           |
| 25 | إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع) مجلس الإدارة (حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع        | 1,11623 | 2,7349 | //           |
| 26 | إلقاء خطاب ارتجالي أمام مجموعة كبيرة من الناس                                      | 1,14032 | 2,7229 | //           |
| 27 | إجراءه لمقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليه من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر | 1,06282 | 2,7229 | //           |
|    | المتوسط المرجح العام   | 2.88    |        | يحسن التواصل |
|    | الانحراف المعياري العام  | 1.00111 |        | إتفاق نسبي   |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى استجابة أفراد العينة حول بعد المهارات الاتصالية للمسؤول قد حقق متوسط مرجح يمثل الوزن "يحسن التواصل بكفاءة"، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقراته بـ **2.88** بانحراف معياري قدر بـ **1** ما يدل على إتفاق نسبي حول محتوى فقرات المحور، وهذا ما يفسر أن مسؤولي مؤسسة بريد الجزائر يتحلون بالحد الأدنى بالمهارات الاتصالية المطلوبة في بيئة العمل و مثل أعلى متوسط الحسابي العبارة (4) " توجيهه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور" بقيمة 3.18 تليه العبارة (5) "نقاشه حول موضوع حساس أو شخصي أو سري مع شخص ينوي التقرب منه في علاقة" و العبارة (17) " إخبار عضو في المجموعة أنه قام بمقاطعته، و أن عليه انتظار دوره" التي قدر متوسطهما بـ **3.04**، و احتلت العبارة (1) المرتبة الرابعة كأعلى متوسط بقيمة **3** و التي كان نصها: " تفاعله الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية ". في حين أظهرت نتائج الفقرة (18) " إخبار المجموعة أنه لم يحضر نفسه جيدا لهذا الاجتماع، مع التوضيح " أقل متوسط حسابي بقية **2.69**، تلتها العبارة (26): " لقاء خطاب ارتجالي أمام مجموعة كبيرة من الناس " و (27): " إجراءه لمقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليه من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر " بمتوسط حسابي بلغ قيمة **2.72**، و احتلت العبارة (25): " إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع (مجلس الإدارة) حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع " المرتبة الأخيرة كأقل متوسط حسابي بلغ قيمة **2.73**، أما فيما يخص الانحراف المعياري فقد عبرت جميع الفقرات السبع و عشرون على وجود إتفاق في آراء الموظفين حول ما جاء في فقرات بعد المهارات الاتصالية للمسؤول حيث تراوحت قيمته بين **0.92** و **1.14**.

## 2. الإحصائيات الخاصة بمعارف الموظف حول الإتصال بكفاءة

بينت النتائج الخاصة ببعد معارف الموظف حول الكفاءة الاتصالية لنفس العبارات المبينة في الجدول (5) أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، قد حققت وزن نسبي رجح لـ " لديه الخبرة و

المعرفة". حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.19 بإنحراف معياري 0,95 ما يدل على أن هناك إتفاق كبير بين مفردات العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن موظفي البريد الجزائري يملكون مستوى معتبر من المعارف الخاصة بما يجب أن يكون عليه السلوك الإتصال الكفاء.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (10) " تسمح بالانتقادات و الإقتراحات و تضعها في عين الإعتبار " قدر ب 3.56. تليها العبارة (20) " تخصص وقتا للإصغاء لزملائك " قدر متوسطها 3.43. ثم العبارة (12): " تشكر الأفعال دون الشخص ( أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك) " و (4) " التوجه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور " بمتوسط حسابي بلغ 3.42. أما العبارة (16): " تقديم حجج لدعم ما تؤمن به رغم علمك أن كل أعضاء المجموعة يعارضون موقفك " فحقق متوسطها الحسابي قيمة 3.38. و يأتي في المرتبة الأخيرة للعبارات المحققة لأعلى متوسط العبارة (1): " التفاعل الاجتماعي مع أناس من ثقافات مختلفة للغاية " بمتوسط حسابي بلغ قيمة 3.37: في حين حققت العبارة (13): " إعادة بعث موضوع ترى أنه مهم بعد انتقال المجموعة إلى موضوع آخر " متوسط مرجح قدر ب 3.36. أما فيما يخص العبارات التي حققت أقل متوسطات مرجحة تأتي في المرتبة الأولى العبارة (26): " إلقاء خطاب ارتجالي (دون تحضير) أمام مجموعة من الشخصيات المرموقة " حققت قيمة 2.71. تليها العبارة (27): " إجراء مقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليك من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر " التي حققت قيمة 2.72. ثم تأتي العبارة (2): " التوجه إلى شخص ما بطلب الخروج معك في موعد " بمتوسط مرجح بلغ 2.85. و تأتي في آخر مرتبة في سلسلة أضعف المتوسطات العبارة (3): " رفض طلب شخص ما للخروج معه في موعد " التي حقق متوسطها الحسابي قيمة 2.87. و تدل هذه النتيجة على السياق الجماعي و الشخصي الذي يطبع بيئة عمل موظفي البريد. ترواحت قيمة الإنحراف المعياري بين 0.64 و 3 و تمثل القيمة الأخيرة للعبارة (27) فقط في حين بلغ أعلى إنحراف لباقي العبارات قيمة 1.11 ما بين عدم وجود تشتت في آراء المبحوثين حول ما جاء في فقرات الكفاءة الإتصالية للمرؤوسين من حيث مكون المعارف.

### 3. البيانات الخاصة بمتغير الحافز في جميع السياقات

أشارت النتائج الخاصة بعهد الحافز للتواصل بكفاءة حسب نفس العبارات الموضحة في الجدول (5) أنّ إستجابة أفراد عينة الدراسة حوله هذا البعد في جميع السياقات (الشخصية، الجماعية، الحديث العام)، قد حقق وزن نسبي رجح للخيار "هناك حافز". حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.15، بإنحراف معياري 0.91 ما يدل على أن هناك إتفاق نسبي بين العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن لدى موظفي البريد الدافعية للتواصل بكفاءة مع زملائهم و رؤسائهم في العمل. أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (20) " تهتم بالإصغاء لزملائك " قدر ب 3.67 في حين حققت الفقرة (10) " تسمح بالانتقادات و الإقتراحات و تضعها في عين الإعتبار " متوسط حسابي بقيمة 3.59. كما حققت كل من العبارات (12) و (16) و (4) متوسطات مرجحة بلغت على التوالي قيم: 3.54؛ 3.53؛ 3.51 حيث كان نص العبارات كما يلي: " تشكر الأفعال دون الشخص ( أنا أقدر مقترحك و صرامة تفكيرك) ": " تقديم حجج لدعم ما تؤمن به رغم علمك أن كل أعضاء المجموعة يعارضون

موقفك " : التوجه بالطلب أو الأمر لشخص ما ألا يتجاوز موقعه في الطابور " . أما فيما يخص العبارات التي حققت أضعف متوسطات مرجحة فمثلها كل من العبارة (27): " إجراء مقابلة صحفية بعد أن وقع الاختيار عليك من بين الحاضرين في بث تلفزيوني مباشر " بمتوسط بلغ 2.53. تليها العبارة (3): " رفض طلب شخص ما للخروج معه في موعد " وحققت وزن نسبي بلغ 2.67 أما العبارة (26) والتي نصها : " إلقاء خطاب ارتجالي (دون تحضير) أمام مجموعة من الشخصيات المرموقة " فقد بلغت قيمة متوسطها المرجح 2.68 في حين حققت العبارة (14) متوسط مرجح بلغ 2.74 و نص بندها على: " إطلاق نكتة أو ملاحظة ساخرة بشكل عفوي في خضم نقاش جماعي جدي " . كما احتلت كل من العبارة (2) و (23) و (25) المراتب الأخيرة في سلسلة أضعف المتوسطات المرجحة والتي حققت على التوالي القيم: 2.83 : 2.93 : 2.97. وكان نص هذه العبارات كما يلي: " التوجه إلى شخص ما بطلب الخروج معك في موعد " : " تجيد توجيه شكر أو إهداء في حفلة رسمية أو أي مناسبة أخرى " : " إلقاء خطاب إقناعي في اجتماع(مجلس الإدارة مثلا) حول مقترح يعارضه أعضاء الاجتماع " .

ترواحت قيم الانحراف المعياري ما بين 0.62 و 1.15 ما بين وجود إتفاق نسبي في آراء موظفي بريد الجزائر المبحوثين حول بعد الحافز للكفاءة الاتصالية.

#### 4. التقييم الذاتي للأداء

الجدول 6: الإحصائيات الخاصة بالتقييم الذاتي للأداء الفردي

| الرقم | الفقرات                                | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | الدلالة    |
|-------|--|-------------------|----------------|------------|
| 1     | إنجاز الأعمال في الوقت المحدد          | 1,23413           | 3,9639         | أوافق      |
| 2     | إنجاز الأعمال بالدقة و الجودة المطلوبة | 1,28693           | 3,9518         | //         |
| 3     | إنجاز الأعمال بالكمية المطلوبة         | 1,18406           | 3,8434         | //         |
| 4     | الإلتزام بإجراءات و أساليب العمل       | 1,16845           | 3,9759         | //         |
| 5     | المعرفة بأسس و أساليب العمل            | 1,12996           | 4,0602         | أوافق بشدة |
| 6     | تطوير أساليب العمل                     | 1,27627           | 3,9277         | أوافق      |
| 7     | القدرة على تدريب غيرك بالعمل           | 1,16870           | 4,0000         | //         |
| 8     | ترتيب الأولويات و السرعة في التنفيذ    | 1,20582           | 3,9036         | //         |
| 9     | إدارة المرؤوسين بكفاءة و فعالية        | 1,21020           | 3,7831         | //         |
| 10    | القدرة على إتخاذ القرار                | 1,25888           | 3,9759         | //         |
| 11    | الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات     | 1,27003           | 3,8554         | //         |
| 12    | توثيق العمل و المستندات                | 1,17909           | 4,0000         | //         |
| 13    | المشاركة الفعالة في الإجتماعات         | 1,14045           | 3,7711         | //         |

|                         |   |         |        |            |
|-------------------------|---|---------|--------|------------|
| 14                      | القدرة على تخطيط و تنظيم العمل                | 1,15237 | 3,9639 | //         |
| 15                      | القدرة على التعامل مع الكمبيوتر و التكنولوجيا | 1,20460 | 3,9880 | //         |
| 16                      | تقديم التقارير و التغذية الراجعة              | 1,17958 | 3,7831 | //         |
| 17                      | الإجتهاد و التجاوب مع ضغط العمل               | 1,21372 | 3,8795 | //         |
| 18                      | تقبل توجيهات و إنتقادات الرؤساء               | 1,17722 | 3,8313 | //         |
| 19                      | المحافظة على العهد و ممتلكات الشركة           | 1,07765 | 4,0964 | أوافق بشدة |
| 20                      | القدرة على العمل دون مراقبة                   | 1,17384 | 3,9880 | أوافق      |
| 21                      | الإلتزام بتعليمات السلامة العامة              | 1,10432 | 4,0000 | //         |
| 22                      | الإلتزام بأنظمة و سياسات المؤسسة              | 1,12592 | 4,0241 | أوافق بشدة |
| 23                      | المظهر و السلوك اللائق بالعمل                 | 1,13152 | 3,9880 | أوافق      |
| 24                      | العلاقة مع الزملاء و الرؤساء                  | 1,15288 | 4,0120 | //         |
| المتوسط المرجح العام    |   | 3.94    |        | أوافق      |
| الإنحراف المعياري العام |   | 1.17    |        | إتفاق كبير |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن إستجابة أفراد عينة الدراسة حول بعد الأداء الفردي بفقراته المعبرة عن المعايير الكمية و الكفية . قد حق متوسط مرجح مال لدرجة " أوافق" حسب مقياس ليكرت الخماسي، حيث قدر المتوسط الحسابي لمجموع فقرات البعد ب 3.94 بإنحراف معياري 1.17 ما يدل على أن هناك إتفاق كبير بين مفردات العينة على فقرات المتغير، وهذا ما يفسر أن موظفي بريد الجزائر يملكون مستوى جيد في أداء عملهم رغم ضعف الحوافز و جودة بيئة العمل التي لطالما عبروا عن إستنكارهم لها من خلال سلسلة الإضرابات التي شنت و التي كان آخر إضراب سنة 2020 .

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى متوسط الحسابي للعبارة (19) " المحافظة على العهد و ممتلكات الشركة " قدر ب 4.09، تليها العبارة (5) " المعرفة بأسس و أساليب العمل" قدر متوسطها 4.06، ثم العبارة (22): " الإلتزام بأنظمة و سياسات المؤسسة " بمتوسط حسابي بلغ 4.02، أما العبارة (24): " العلاقة مع الزملاء و الرؤساء " فحققت متوسطها الحسابي قيمة 4.01، و حققت كل من العبارة (21) و (12) و (7) نفس قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.00 و التي كان نصها على التوالي كما يلي: " الإلتزام بتعليمات السلامة العامة " : " توثيق العمل و المستندات " : " لقدرة على تدريب غيرك بالعمل". في حين حققت العبارات (23) و (20) و (15) متوسط مرجح قدر ب 3.98، و كان نص العبارات على التوالي كما يلي: " المظهر و السلوك اللائق بالعمل " : " القدرة على العمل دون مراقبة " : " القدرة على التعامل مع الكمبيوتر و التكنولوجيا ". أما فيما يخص العبارات التي حققت أقل أوزان نسبية تأتي في المرتبة الأولى العبارة (13): " المشاركة الفعالة في الإجتماعات " حققت قيمة 3.77، تليها العبارتين (16) و (9) بمتوسط مرجح قدر ب 3.78 و التي نصهما على التوالي كما يلي: " تقديم التقارير و التغذية الراجعة " : " إدارة المرؤوسين بكفاءة و فعالية ". ثم تأتي العبارة (18): " تقبل توجيهات و إنتقادات الرؤساء " بمتوسط مرجح

بلغ 3.83. و تأتي في آخر مرتبة في سلسلة أضعف المتوسطات العبارة (3): "إنجاز الأعمال بالكمية المطلوبة التي حقق متوسطها الحسابي قيمة 3.84 ثم العبارة (11): "الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات " التي بلغ متوسطها المرجح قيمة 3.85.. تراوحت قيم الإنحراف المعياري بين 1.07 و 1.28 ما يدل عن وجود إتفاق نسبي في آراء المبحوثين حول بنود بعد الأداء الفردي لموظفي بريد الجزائر محل الدراسة.

## ثانيا : التحقق من نموذج الدراسة وفرضياتها

1. التحقق من فرضيات نموذج الانحدار

1.1 إختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

الجدول 7: العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

|                 |                                      | حافز الموظف    | معارف الموظف | المهارات الإتصالية للمسؤول | الأداء الفردي |        |
|-----------------|--------------------------------------|----------------|--------------|----------------------------|---------------|--------|
| Rho de Spearman | مستوى تحفيز الموظف                   | معامل الارتباط | 1,000        | ,914**                     | ,505**        | ,330** |
|                 |                                      | الدلالة        | .            | ,000                       | ,000          | ,002   |
|                 | مستوى معارف الموظف                   | معامل الارتباط | ,914**       | 1,000                      | ,488**        | ,242*  |
|                 |                                      | الدلالة        | ,000         | .                          | ,000          | ,028   |
|                 | المهارات الاتصالية للمسؤول           | معامل الارتباط | ,505**       | ,488**                     | 1,000         | ,438** |
|                 |                                      | الدلالة        | ,000         | ,000                       | .             | ,000   |
|                 | مستوى الأداء الفردي                  | معامل الارتباط | ,330**       | ,242*                      | ,438**        | 1,000  |
|                 |                                      | الدلالة        | ,002         | ,028                       | ,000          | .      |
|                 | ** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 |                |              |                            |               |        |
|                 | * الارتباط دال عند مستوى دلالة 50.0  |                |              |                            |               |        |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

من البيانات الموضحة في الجدول يتبين أن :

- العلاقة الارتباطية بين مستوى تحفيز الموظف للإتصال بكفاءة و مستوى أداءه كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 و هو إرتباط طردي متوسط بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman ,330
- العلاقة الارتباطية بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى أداءه دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 هو إرتباط طردي ضعيف بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman ,242

- العلاقة الارتباطية بين مستوى المهارات الإتصالية للرئيس و مستوى أداء الموظف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و هو إرتباط طردي متوسط بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان Spearman 438,

نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط تجاوزت 0.30 فيما يخص العلاقة بين مستوى تحفيز الموظف للاتصال بكفاءة من جهة، وبين مستوى أداءه و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس و مستوى أداء الموظف من جهة أخرى. في حين كانت أقل من ذلك بقليل فيما يخص الإرتباط بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى أداءه. و عليه تحقق شرط الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

### 2.1 إختبار إنعدام الإرتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

الجدول 8: إنعدام الإرتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة

|                 |                                      | حافظ<br>الموظف | معارف<br>الموظف | المهارات<br>الإتصالية<br>للمسؤول |        |
|-----------------|--------------------------------------|----------------|-----------------|----------------------------------|--------|
| Rho de Spearman | مستوى تحفيز الموظف                   | معامل الإرتباط | 1,000           | ,914**                           | ,505** |
|                 |                                      | الدلالة        | .               | ,000                             | ,000   |
|                 | مستوى معارف الموظف                   | معامل الإرتباط | ,914**          | 1,000                            | ,488** |
|                 |                                      | الدلالة        | ,000            | .                                | ,000   |
|                 | المهارات الإتصالية للمسؤول           | معامل الإرتباط | ,505**          | ,488**                           | 1,000  |
|                 |                                      | الدلالة        | ,000            | ,000                             | .      |
|                 | ** الإرتباط دال عند مستوى دلالة 0.01 |                |                 |                                  |        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

بغية التأكد من غياب مشكل التعددية الخطية التي تلازم وجود ارتباطات قوية بين المتغيرات المستقلة، يتضح من خلال بيانات الجدول عدم وجود إرتباط ذاتي بين :

- مستوى دافعية الموظف للاتصال بكفاءة و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس، و بلغت قيمت الإرتباط 505,

- و بين مستوى معارف الموظف حول أسس الإتصال بكفاءة و مستوى المهارات الإتصالية للرئيس بكفاءة الذي بلغت قيمته 488، وهذا بالنظر إلى قيمة معامل سبيرمان التي لم تتجاوز 0,70 في حين لمسنا وجود إرتباط ذاتي طفيف بين مستوى تحفيز الموظف للاتصال بكفاءة و مستوى معارفه حول أسس الإتصال بكفاءة و هذا بالنظر لقيمة معامل سبيرمان التي بلغت 914، و التي تجاوزت 0,90 بقليل حسب المراجع الإحصائية التي تقول بذلك.

### 3.1 التوزيع الطبيعي

من أجل إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات اعتمدنا على معامل الإلتواء و اللاتماثل Skewness و معامل التفلطح Kurtosis

الجدول 9: إختبار التوزيع الطبيعي

| Skewness/<br>Std. E Sk | Std. E Sk | الخطأ المعياري | Skewness | المتغيرات                          |
|------------------------|-----------|----------------|----------|------------------------------------|
| -1,765                 | ,264      |                | -,466    | دافعية الموظف للإتصال بكفاءة       |
| 1,215                  | ,264      |                | -,321    | معارف الموظف حول الكفاءة الإتصالية |
| -1,723                 | ,264      |                | -,455    | المهارات الإتصالية للمسؤول         |
| -4,878                 | ,264      |                | -1,288   | الأداء الفردي                      |
| Kurtosis/<br>Std. E Sk | Std. E Ku | الخطأ المعياري | Kurtosis | المتغيرات                          |
| -0,680                 | ,523      |                | -,356    | دافعية الموظف للإتصال بكفاءة       |
| -1,045                 | ,523      |                | -,547    | معارف الموظف حول الكفاءة الإتصالية |
| -0,560                 | ,523      |                | -,293    | المهارات الإتصالية للمسؤول         |
| 2,147                  | ,523      |                | 1,123    | الأداء الفردي                      |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

عند مقارنة حاصل قسمة معامل الإلتواء **Skewness** على الخطأ المعياري مع قيمة Z لمستوى الثقة و التي تساوي +/- 1.96 نجد أن توزيع المجتمع فيما يخص الأداء الفردي ملتوي سلبيا، كون قيمته فاقت قيمة z.

و عند مقارنة حاصل قسمة معامل التفلطح **Kurtosis** على الخطأ المعياري مع قيمة Z لمستوى الثقة و التي تساوي +/- 1.96 لا نجد أن هناك ثقة بنسبة 95% في كون المجتمع يتبع التوزيع المعتدل كونه مفلطحا قليلا نظرا لأن قيم متغير الأداء الفردي كانت أكبر قليلا من قيمة z. و عليه فإن توزيع البيانات لا يتبع التوزيع الطبيعي فيما يخص الأداء كما يوضحه الشكل ادناه.

#### 4.1 التوزيع الطبيعي للبواقي و عدم وجود قيم متطرفة

الجدول 10: التوزيع الطبيعي للبواقي و اختبار القيم المتطرفة

| إحصائيات البواقي <sup>أ</sup>    |              |         |          |    |
|----------------------------------|--------------|---------|----------|----|
| القيم الدنيا                     | القيم القصوى | المتوسط | الإنحراف | N  |
| ,120                             | 15,697       | 2,964   | 2,891    | 83 |
| ,000                             | ,224         | ,018    | ,039     | 83 |
| أ- المتغير التابع: الأداء الفردي |              |         |          |    |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة **Mahalanobis** = 15,69 وهي أقل من القيمة الحرجة كاي<sup>2</sup> التي تساوي 16,27 عند مستوى دلالة يساوي  $P = 0.001$  ودرجة حرية  $FD = 3$  وهذا يدل على عدم وجود قيم متطرفة متعددة للمتغيرات. وبما أن حجم العينة أكبر من 30 وهناك أكثر من متغيرين مفسرين فإن القيم الأكبر من 11 لن تشكل مشكلة على صحة النموذج. تعبر **Cook's Distance** عن وجود مشكلة محتملة في الحالات التي تزيد قيمتها عن 1. وبالنظر إلى قيمة **Cook's Distance** = 0,224 والتي هي أقل من 1 وبالتالي يمكن القول بالتوزيع الطبيعي للبيانات وعدم وجود قيم متطرفة.

## 2. تطبيق نموذج الإنحدار لتأثير مكونات الكفاءة الإتصالية على الأداء الفردي

الجدول 11: نموذج الإنحدار القياسي لتأثير مكونات الكفاءة الإتصالية على الأداء الفردي

| إحصائيات الخطية |         | قيمة t |        | المعاملات غير المعيارية |        | ANOVA |       | معامل الارتباط و معامل التحديد |                |      | نموذج الإنحدار القياسي |               |
|-----------------|---------|--------|--------|-------------------------|--------|-------|-------|--------------------------------|----------------|------|------------------------|---------------|
| المتباين        | معامل   | دلالة  | قيمة ت | الخطأ المعياري          | بيتا   | دلالة | قيمة  | ر                              | ر <sup>2</sup> | ر    | المتغيرات              | المتغير       |
| المسموح         | التباين | ت      |        |                         |        | ف     | ف     | المعدل                         |                |      | المفسرة                | التابع        |
|                 |         | ,003   | 3,012  | ,644                    | 1,940  | ,003  | 4,926 | ,126                           | ,158           | ,397 | الثابت                 | الأداء الفردي |
|                 |         | ,173   | 5,783  | ,039                    | 2,102  | ,474  | ,996  |                                |                |      | الحافز                 |               |
|                 |         | ,172   | 5,800  | ,137                    | -1,503 | ,447  | -,672 |                                |                |      | المعارف                |               |
|                 |         | ,771   | 1,297  | ,033                    | 2,168  | ,156  | ,339  |                                |                |      | المهارات               |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS

من أجل التأكد من عدم وجود ارتباط عارم **Multico-linearity** بين المتغيرات المستقلة، بينت نتائج الجدول احتمالية وجود التعددية الخطية بالنظر إلى قيمة VIF فيما يخص متغير الحافز ومستوى المعارف، التي هي أكبر من 3 وأقل من 10 إلا أنها بلغت 5,783 و 5,800 وهي قيمة أكبر من 5 مما يعني وجود علاقة خطية متداخلة والتي قد تكشف على أن المتغيرات المستقلة عالية الارتباط مما يؤدي إلى الإضرار بنموذج الإنحدار. مع ذلك، تعبر قيمة التباين المسموح عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات الأخرى في النموذج وهو الشرط الذي تم توفره حيث لم تقل قيم التباين عن 0,1 مما يقلل من احتمالية المصاحبة الخطية المتعددة كما هو مبين في الجدول أعلاه.

بين الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية بين المتغيرات حيث أن معامل الارتباط  $R = 0,397$  وهو ارتباط متوسط ومعامل التحديد المربع  $R^2 = 0,158$  ومعامل الارتباط المعدل الذي يساوي 0,126 في حين بلغت قيمة خطأ التقدير 95,95. كما نلاحظ أن قيمة  $F = 4,926$  دالة إحصائياً مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بالمتغير التابع عند مستوى دلالة 0,003. إلا أن متغير معارف الموظف حول الكفاءة الاتصالية لم يظهر أثراً ذو دلالة إحصائية على الأداء الفردي وعليه تم استبعاده من معادلة النموذج.

بينت النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 15% من التباين الحاصل في الاداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (ر). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاداء الوظيفي الحافز للاتصال بكفاءة



(0.996) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما زاد الحافز بوحدة واحدة زاد معه الأداء بـ 0.996 وحدة. وكذلك جاءت قيمة بيتا لمتغير المهارات بقيمة (0.339) دال إحصائيا فكلما تحسنت المهارات بمقدار وحدة تحسن مستوى الاداء بمقدار 0.339 وحدة. إلا أنه و من خلال اعتماد نموذج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي (Stepwise)، وجدنا أنه تم الإبقاء على متغير المهارات الإتصالية للمسؤول بالإستناد إلى القيمة الإحتمالية  $P\text{-value} > 0,050$ ، وإستبعاد المتغيرات الأخرى كون قيمة  $P\text{-value} < 100$ ، وهذا بإعتبار متغير المهارات هو المتغير الوحيد الذي له تأثير دال إحصائيا على متغير الأداء الفردي، وهذا يدعم النتائج المتوصل إليها سابقا في إختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. والجدول التالي يوضح الإعتبارات الإحصائية التي أدت إلى إستبعاد متغيري التحفيز والمعارف حسب نموذج الإنحدار الخطي التدريجي :

الجدول 12: تلخيص نتائج نموذج الإنحدار التدريجي

| إحصائيات الخطية | إحصائيات التباين المسموح | قيمة t  |        | Bêta In           | معامل الارتباط و معامل التحديد |                |      | نموذج الإنحدار التدريجي |                |
|-----------------|--------------------------|---------|--------|-------------------|--------------------------------|----------------|------|-------------------------|----------------|
|                 |                          | دلالة ت | قيمة ت |                   | ر                              | ر <sup>2</sup> | ر    | المتغيرات المتسبعة      | المتغير التابع |
|                 |                          | 1,06    | 1,637  | ,193 <sup>b</sup> | ,093                           | ,104           | ,323 | الحافز                  | الأداء الفردي  |
|                 |                          | ,465    | ,734   | ,088 <sup>b</sup> |                                |                |      | المعارف                 |                |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج SPSS

بين الإنحدار التدريجي أن متغير المهارات الإتصالية للمسؤول يفسر وحده 10 % من التباين الحاصل في مستوى الأداء الفردي و هو إرتباط متوسط ذو دلالة إحصائية بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط المقدر بـ 323. فضلا عن ضعف الارتباط الجزئي للمتغير الحافز و المعارف مع المتغير المستقل لمسنا غياب الدلالة الإحصائية التي تسمح بتفسير تأثيرهما المتوقع على متغير الأداء الفردي.

بالإستناد إلى معاملات الإنحدار اللامعيارية في النموذج القياسي و بإستبعاد متغير معارف الموظف من

المعادلة بصفته غير دال إحصائيا، يمكننا تكوين معادلة الانحدار التالية لدراستنا هذه كما يلي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_3X_3$$

$$Y = \text{الأداء الفردي}$$

$$A = \text{القيمة الثابتة}$$

$$B_1 = \text{قيمة بيتا اللامعيارية لمتغير الحافز}$$

$$B_3 = \text{قيمة بيتا اللامعيارية لمتغير المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر}$$

X1=حافز الموظف

X3=المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر

و بترجمة المعادلة بالأرقام الواردة في الجدول (11) أعلاه نخلص إلى :

$Y = 1.940 + 0.996X1 + 0.339X3$  ، والمعبرة على النموذج الصالح للدراسة في تفسير التأثيرات الحاصلة على المتغير التابع

### 3. مناقشة النتائج

أبانت الإحصائيات الوصفية عن مستوى مقبول فيما يخص المهارات الاتصالية لمسؤولي عمال القطاع، و يدل هذا على أن ضعف نظام الحوافز المادية المرتبطة بالعاوات و جودة الحياة الوظيفية من جهة، و نظام الحوافز المعنوية من جهة أخرى لا يؤثر على تصور عمال البريد لتحقيق الممارسات الاتصالية لمسؤوليهم. كما أظهرت النتائج أيضا أن مسؤولي القطاع يتحلون بصورة أكبر بالمهارات المتعلقة بالسياقات الجماعية بصورة أكبر منه في السياقات الشخصية، و على النقيض من ذلك، كشف موظفو البريد المبحوثين عن دافعية و معارف أكبر للتواصل بكفاءة في السياقات الشخصية أكثر منه في السياقات الجماعية. كما افرزت النتائج وجود إتفاق حول ضعف الحافز و المعارف و المهارات حول إتصال بكفاءة في سياق الحديث العام.

حسب موريال و سبيتزبيرغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 43) يمثل الحافز و المعرفة عوامل داخلية في نفس الفرد، لكن كلاً منهما يؤثر على مهاراته. تظهر هذه المهارات أو السلوكيات خلال الأحداث الاتصالية التي تجمع الفرد بالآخرين. فيكون كل قائم بالاتصال انطباعاً عن هذه السلوكيات بحسب السياق و عملية التصور. تؤثر الأحكام التي يصدرها الآخر على هذه السلوكيات، من حيث الملاءمة و الفعالية، على حافز الشخص و معارفه الذاتية، والتي تؤثر بدورها على مهاراته، و تستمر العملية. كما يلعب السياق دوراً كبيراً في التواصل الكفاء. ورغم أهمية الحافز و المعرفة و المهارات في كل السياقات، إلا أن كل سياق قد يختلف من حيث الحافز المناسب أو المعارف المطلوبة أو المهارات المثلى.

أما فيما يخص متغير الاداء الوظيفي، أظهرت الإحصائيات أن موظفي بريد الجزائر يقدمون أداء جيداً خاصة فيما يتعلق بالمحافظة على العهد و ممتلكات المؤسسة و كل ما يخص الإلتزام بأنظمتها و سياستها و المعرفة بأسس و أساليب العمل. كما أبدى موظفو المؤسسة أداء جيداً فيما يخص طبيعة العلاقات الساندة بين فريق العمل و القدرة على التعلم المتبادل ما بين الزملاء و كذا التحكم الأمثل في تكنولوجيا المعلومات، في حين كشفت النتائج عن ضعف في الجانب الإبتكاري حيث لمسنا وجود ضعف في تشجيع الحوار و تقديم الأفكار و المقترحات.

كشفت الدراسة على نتائج متباينة نسبياً بين نمودي الانحدار المعتمدين لاختبار درجة تأثير المتغيرات المفسرة، و يفضي هذا التباين إلى تفسيرات متعددة منها ما يتعلق بافتراضات النموذج و شروطه، و منها ما يتعلق بعدم معنوية متغير المعارف. كشف نموذج الانحدار القياسي عن تأثير متغيرات الكفاءة الاتصالية بنسبة 15 بالمئة من جملة العوامل الأخرى المفسرة للأداء مع عدم معنوية لمتغير المعارف. في حين إستبعد نموذج الانحدار التدريجي متغيري المعارف و الحافز معاً من المعادلة و رجح كفة التأثير لمتغير المهارات.

و مع ذلك، و تأسيساً على النتائج السابقة، أظهرت مخرجات نموذج الانحدار نتائج منطقية تتطابق مع الواقع الذي يعيشه موظفي بريد الجزائر حيث أبانت النتائج غير المعلنة على أن هناك عوامل أخرى تؤثر

بنسبة 85 بالمئة في التباين الحاصل في الاداء الوظيفي. و من خلال قراءة نتائج النموذجين نستنتج أن متغير الحافز يؤثر بنسبة 5% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي. و عليه نرفض الفرض الصفري  $H_0$  و نقبل بالفرض البديل  $H_1$  الذي نصه كما يلي: تؤثر المهارات الإتصالية للمسؤول المباشر على مستوى أداء الموظفين: كما نرفض الفرض الصفري  $H_0$  و نقبل بالفرض البديل  $H_1$  الذي نصه كما يلي: يؤثر الحافز للإتصال بكفاءة على مستوى أداء الموظفين: في حين نرفض الفرض البديل  $H_1$  و نقبل بالفرض الصفري  $H_0$  الذي يقول: لا تؤثر المعارف حول الإتصال بكفاءة على أداء موظفي بريد الجزائر.

بعد القيام بملاحظة مركزة على مجموعة منبر عمال البريد على الفاسبوك و استنادا إلى المقابلات التي أجريناها مع بعض عمال القطاع، تبين أن هناك عدة عوامل تفسر إلى حد كبير النتائج المتوصل إليها و التي ترجمت في شكل إضرابات و احتجاجات حول أهم المطالب الأساسية لعمال القطاع و التي تمثل النسبة 85 % التي لم يسهم فيها متغير الكفاءة الإتصالية في التأثير على الأداء. و يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

- العدالة في توزيع منحة المدرودية الفردية:
- الشفافية في توزيع منحة المدرودية السنوية:
- إعادة النظر في القانون المنظم للترقية العمودية و الأفقية:
- الاستفادة من يومي راحة على غرار باقي القطاعات.
- أتمتة العمليات بصورة كلية بما ينقص الضغوط على العمال إلى جانب نظام IBP .

#### IV. خاتمة:

كخلاصة لما سبق، يمكننا القول أن الكفاءة الإتصالية تؤثر نسبيا على الأداء الفردي من خلال متغيري الحافز و المهارات عبر السياقات الشخصية و الإجتماعية بدرجة أولى. كما نستنتج أن هيمنة السياقات الإتصالية تكون حسب حجم المكافئة المحصلة من المسار الإتصالي التي إختاره الموظف و من طبيعة نشاطه الذي يؤثر على الأهداف الإتصالية التي تؤثر حسب موريات و سبب تبرغ على الهدف المرجو من العملية الإتصالية.

لا طائل من وجود حافز أو معارف للإتصال بكفاءة إن لم ترجم في شكل مهارات سلوكية يمكن تكرارها يوميا في بيئة العمل.

على الرغم من عدم معنوية متغير المعارف في دراستنا، إلا أن لها ما يفسرها حسب ما ذهب إليه موريات و ميتنسبرغ (Morreale, Spitzberg, & Barge, 2007, p. 37) في كون المعرفة حول متطلبات الإتصال الكفاء يمكن تقسيمها إجمالاً إلى ماهية و كيفية الإتصال، أو ما يعرف على التوالي بمعرفة المحتوى و المعرفة الإجرائية. معرفة المحتوى هي فهم المواضيع والكلمات والمعاني وغيرها من العناصر الضرورية في موقف ما. أما المعرفة الإجرائية، فهي تدلنا على كيفية تجميع معارفنا بالمحتوى وتنظيمها وأدائها في موقف معين. و عليه فإن الأداء يعتمد على الحافز والمعرفة. لكن في نهاية المطاف، يبقى سلوك الشخص و مهارته هو المعيار الذي نحكم من خلاله على الشخص أنه كفؤ أو غير كفاء. كما أن غياب معنوية المعارف في سلسلة يمكن أن يفضي إلى تفسيرات تتعلق بضعف التكوين في المؤسسة الذي يقارب المفاهيم النظرية بالواقع الملموس.

## الإحالات والمراجع:

## المراجع باللغة العربية

- ✓ فضيل دليو. (2015). *تقنيات المعاينة في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*. الجزائر: دار هومة.
- ✓ حيمري, ي. ع. (2003). جوان. (دراسة لبعض مهارات الإتصال الأساسية لدى المرشدين الزراعيين المحليين بمحافظة سوهاج بشهادى الماجستير في العلوم الزراعية تخصص ارشاد زراعي). ق. ا.ك.ج. المنيا.
- ✓ محمد بن عبد العزيز العجيل. (2009). *حقيية مهارات الإتصال*. الأحساء، المملكة العربية السعودية: مركز التنمية الأسرية بالأحساء.
- ✓ مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مهارات الإتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- ✓ موريس أنجرس. (2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات عملية*. الجزائر: دار القصة.

## المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Albert, É. (2007). *Managers, faites-en moins !* Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Albert, E., & Saunder, L. (2010). *Comment l'entreprise peut-elle agir face au stress de ses collaborateurs ?* Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Arab, Z., & Atallah, M. (2019). An Employees' Perspective of Effective Communication as a Strategy for Enhancing Organizational Performance. *kardan journal of economics and management sciences*, 2(1), pp. 104-122.
- ✓ Autissier, D. (2009). *L'intelligence de situation : Savoir exploiter toutes les situations'*. Paris, France: Edition d'Organisation Groupe Eyrolles.
- ✓ Beebe, S., Beebe, S. J., & Ivy, D. K. (2015). *communication: principales for a lifetime* (éd. 6th Edition). United States of America: Pearson Education.
- ✓ Carnegie, D. (1992). *Comment parler en public*. (D. Weyne, Trad.) Paris, France: Hachette.
- ✓ Chétochine, G. (2008). *La vérité sur les gestes*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ CIO, & Hesselbein, F. (2005). Dans J. Baldoni, *Great motivation Secrets of great leaders* (pp. 47-77). United States of America: McGraw-Hill Companies.
- ✓ Denny, R. (2009). *Motivate to win: learn how to motivate yourself and others to really get results* (éd. 3rd Edition). Philadelphia, United States of America: Kogan Page.
- ✓ Diridollou, B. (2007). *Manager son équipe au quotidien* (éd. Quatrième édition). Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Dusollier, B. (2006). *Comprendre et pratiquer la process communication (PCM) : Un outil efficace de connaissance de soi, management et coaching*. Paris, France: Dunod-InterEditions.
- ✓ Gautama So, I., Amanda, A. D., Rehan, F., Bachtiar H., S., & Athapol, R. (2018). Effect of Organisational Communication and Culture on Employee Motivation and Its Impact on Employee Performance. 26.
- ✓ Imbert, M., & Brouard, V. (2015). *La Communication managériale : Méthodes et bonnes pratiques*. Paris, France: Dunod.
- ✓ Introduction: La dirigeance un nouveau champ d'étude. (2007). Dans F. Bournois, J. Duval-Hamel, S. Roussillon, & J.-I. Scaringella, *Comités Exécutifs : Voyage au coeur de la dirigeance d'entreprise* (pp. 1-15). Paris, France: Éditions d'Organisation Groupe Eyrolles.
- ✓ Kalogiannidis, S. (2020, december). Impact of Effective Business Communication on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), pp. 1-6.
- ✓ Kerjean, A. (2000). *Les nouveaux comportements dans l'entreprise : Oser secour l'organigramme*. Paris, France: Editions d'Organisation Les Echos.
- ✓ Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics*, 12(1), pp. 77-84.
- ✓ Marc, E., & Picard, D. (2008). *Relation et communications interpersonnelles* (éd. 2e Edition). Paris: Dunod.

- ✓ McKenzie, K. L. (2015). The relationship between organizational communication and campus climate as an indicator of organizational effectiveness. *doctoral thesis in Education*. Indiana University of Pennsylvania.
- ✓ Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., & Barge, J. K. (2007). *Human Communication Motivation: Knowledge, and Skills*. USA: Thomson Higher Education.
- ✓ Mottet, T. P., & Beebe, S. A. (2013). *Business and professional communication: Principles and skills for leadership* (éd. 2nd Edition). New York, United States of America: Pearson.
- ✓ Mutuku, C. K., & Matahooko, P. (2014). Effects of organizational communication on employee motivation: A case study of Nokia Siemens Networks Kenya. *International Journal of Social Sciences and Project Planning Management*, 1(3), 28-62.
- ✓ Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). *managing motivation : A manager's guide to diagnosing and improving motivation* . New York, United States of America: Routledge Taylor & Francis Group.
- ✓ Proulx, D. (2008). *Management des organisations publiques : Théorie et applications* (éd. 2e Edition). Québec, Canada: Presses de l'Université du Québec.
- ✓ Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
- ✓ Rajhans, K. (2009). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 145-149.
- ✓ Ravon, D. (2008). *Approvoiser ses émotions : L'intelligence des situations*. Paris, France: Groupe Eyrolles.
- ✓ Wagener, M. J. (2020). The Impact of communication on employee's performance in a Retail chain's head office in Cape Town. *Doctoral dissertation*. Cape town, South Africa: Cape Peninsula University of Technology.

#### المواقع الإلكترونية

- ✓ محمد الخليفة. (2020). شرح طريقة ادخال نتائج تقييم الاداء الوظيفي. تم الاسترداد من <https://www.youtube.com/watch?v=i8jw6PxMOi0>
- ✓ Glen, S. (2020). / Statistics How To Statistics for the rest of us! Récupéré sur <https://www.statisticshowto.com>

ب. إستبيان الدراسة

إسهامات الإتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية

أولاً: معلومات سوسيوميترية عن المبحوث:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 - 29 سنة  من 30 - 35 سنة  من 35 - 39 سنة  40 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- المؤسسة المنتمى إليها: المديرية العامة  مديرية وحدة البريد الولائية  مكتب بريد  مركز فرز ولائي (أو جهوي معا)
- 5- المنصب الوظيفي:
- 6- سنوات العمل: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  من 11 - 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

ثانياً : أبعاد الدراسة

| القسم الأول: الاتصال الداخلي الفعال               |       |   |                               |                         |                           |                      |
|---|-------|---|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------------|
| المحور الأول: الكفاءة الاتصالية                   |       |   |                               |                         |                           |                      |
| الأبعاد   | الرقم | العبارات  | لا يحسن أداء ذلك بكفاءة بتاتا | لا يحسن أداء ذلك بكفاءة | يحسن أداء ذلك بكفاءة جيدة | يحسن أداء ذلك بكفاءة |
| المهارات<br>الأولى: المهارات<br>الاتصالية للمسؤول | 1     | طريقته في توجيه الإنتقادات والملاحظات                                       |                               |                         |                           |                      |
|   | 2     | يقدم رجع صدى واضح ومختصر وأني، مناسب وإيجابي بحيث يجيب على طرحك ويتماشى معه |                               |                         |                           |                      |
|   | 3     | يسمح بالإنتقادات والإقتراحات ويضعها في عين الإعتبار                         |                               |                         |                           |                      |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | لا يستخدم تعبيرات غير لفظية أو<br>إيماءات تشعرك بالإنزعاج أو غير متطابقة<br>مع ما يقول | 4  |
|  |  |  |  |  | يحترم السياقات والمقامات وقواعد اللباقة<br>والسلوك                                     | 5  |
|  |  |  |  |  | يجعل موظفيه يدركون انه يفعل ما يقول<br>ولا يناقض أقواله                                | 6  |
|  |  |  |  |  | إحترام المسافة حسب طبيعة ومستوى<br>العلاقة عند التواصل                                 | 7  |
|  |  |  |  |  | يصغي إلى مشاعرك ويتفاعل معها   | 8  |
|  |  |  |  |  | يحسن إيصال المعلومات بمهارة بما<br>يجيب على انشغالاتك                                  | 9  |
|  |  |  |  |  | تصحيحه لخطأ بسيط ارتكبه قائد في<br>حديثه خلال نقاش المجموعة                            | 10 |
|  |  |  |  |  | يتمتع بروح الدعابة والحوار حتى خضم<br>نقاش جماعي جدي                                   | 11 |
|  |  |  |  |  | تقديمه حجج لدعم ما يؤمن به رغم علمه<br>أن كل أعضاء المجموعة يعارضون<br>موقفه           | 12 |
|  |  |  |  |  | إعادة بعثه لموضوع يرى أنه مهم بعد<br>انتقال المجموعة إلى موضوع آخر                     | 13 |
|  |  |  |  |  | إلقاءه لخطاب إخباري بسيط أو تقرير<br>معدّ مسبقاً                                       | 14 |
|  |  |  |  |  | يجيد توجيه الشكر أو تقديم إهداء في أي<br>مناسبة أمام جمهور الحاضرين                    | 15 |
|  |  |  |  |  | إلقاءه خطاب إقناعي في اجتماع (مجلس<br>الإدارة) حول مقترح يعارضه أعضاء<br>الاجتماع      | 16 |

| البيد الثاني: الكفاءة الاتصالية للمروسين من حيث مكون المعارف |  | الرقم | العبارات   | عديم المعرفة والخبرة       | معرفتي وخبرتي قليلة | معرفتي وخبرتي متوسطة | أملك المعرفة والخبرة | لدي قدر عال من المعرفة والخبرة  |
|--|--|-------|--|----------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------------------|
|  |  | 17    | مهاراتك في الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زيون، متعامل من متعاملي مؤسستك)    |                            |                     |                      |                      |                                 |
|  |  | 18    | مهارة الإتصال وسط مجموعة عمل أو مجموعة أشخاص   |                            |                     |                      |                      |                                 |
|  |  | 19    | مهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. الخ)                              |                            |                     |                      |                      |                                 |
| البيد الثالث: الكفاءة الاتصالية للمروسين من حيث مكون الحافز  |  | الرقم | العبارات   | عديم الحافز للتواصل بكفاءة | عديم الحافز للتواصل | محفز للتواصل نوعا ما | محفز للتواصل         | محفز للتواصل بكفاءة بدرجة كبيرة |
|  |  | 20    | تحليك بمهارات الإتصال الشخصي مع زميل أو مرؤوس أو عميل (زيون، متعامل من متعاملي مؤسستك) |                            |                     |                      |                      |                                 |
|  |  | 21    | تحليك بمهارات الإتصال وسط مجموعة عمل او مجموعة من الأشخاص                              |                            |                     |                      |                      |                                 |
|  |  | 22    | تحليك بمهارة الحديث أمام جمهور (خطاب إرتجالي، مقابلة صحفية. الخ)                       |                            |                     |                      |                      |                                 |

| المحور الثاني: الفعالية الاتصالية |              |               |             |                 |                                     | الرقم | الأبعاد |
|-----------------------------------|--------------|---------------|-------------|-----------------|-------------------------------------|-------|---------|
| تأثيرها ضعيف جدا                  | تأثيرها ضعيف | تأثيرها متوسط | تأثيرها قوي | تأثيرها قوي جدا | العبارات                            |       |         |
|                                   |              |               |             |                 | الإجتماعات مع المدير                | 23    | البيد   |
|                                   |              |               |             |                 | إجتماعات وحدة العمل مع مسؤول الفرقة | 24    |         |



|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 25 | تساعد جلسة الإحاطة briefing بين مجموعة من الموظفين حول موضوع يحتاج النظر فيه على انسجام الفريق                            |
|  |  |  |  |  | 26 | تنشط جلسة الإحاطة briefing وتوجه الفريق مباشرة نحو الهدف  |
|  |  |  |  |  | 27 | المقابلة الشخصية مع المسؤول لتقييم أداءك أو طرح إشغالاتك  |
|  |  |  |  |  | 28 | التواصل بالهاتف مع المسؤول  |
|  |  |  |  |  | 29 | التواصل مع زميل يعلمكم بالتعليمات الجديدة وغيرها  |
|  |  |  |  |  | 30 | تسجيل الملاحظات في سجل الشكاوى  |
|  |  |  |  |  | 31 | مجلة ونشرات المؤسسة   |
|  |  |  |  |  | 32 | تقارير ومراسلات المؤسسة   |
|  |  |  |  |  | 33 | استخدام مذكرات مصلحة مشتركة بين الأقسام (notes inter-services)  |
|  |  |  |  |  | 34 | التواصل مع زملاء من مؤسسات أخرى   |
|  |  |  |  |  | 35 | العروض المرئية (عبر شاشات عرض)  |
|  |  |  |  |  | 36 | المحطات التفاعلية (bornes interactives) مثل الأكشاك الإلكترونية أو موزعات النقود الآلية أو أي وسيلة تحل محل العمل اليدوي) |
|  |  |  |  |  | 37 | ألبومات صور للموظفين  |
|  |  |  |  |  | 38 | حلقات الجودة ومجموعات التقدم cycles de qualité, groupes de progrès  |
|  |  |  |  |  | 39 | البريد الإلكتروني   |
|  |  |  |  |  | 40 | نشر الأخبار الهامة المستجدة (Flash Info)  |

| الرقم | العبارات  | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |
|-------|---|-----------------|-------------|-------------|------------|----------------|
| 41    | رسائل مؤسستك مصاغة بكلمات ودلالات مفهومة للجميع |                 |             |             |            |                |
| 42    | رسائل مؤسستك تخاطب حاجاتك ودوافعك               |                 |             |             |            |                |
| 43    | تساعد رسائل مؤسستك على كسب ثقتك بها             |                 |             |             |            |                |

البعد الثاني: جودة تدفق

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 45 | تعمل مؤسستكم على ضمان جودة المعلومات التي تصلكم عبر السلم الإداري (كاملة غير محرقة، موثوقة)                      |
|  |  |  |  |  | 46 | تصلكم المعلومات بالسرعة المطلوبة كما يسهل تناقلها  |
|  |  |  |  |  | 47 | سهولة نشرها وتدفعها بين مختلف المصالح والأقسام بشفافية   |
|  |  |  |  |  | 48 | المعلومات التي تتلقونها دقيقة بحيث تعالج الحقائق ولا تتعلق بالآراء الشخصية، الحالة المزاجية أو الأحكام القيميية  |
|  |  |  |  |  | 49 | المعلومات أصيلة بحيث تجلب لكم عناصر جديدة لكيفية العمل   |
|  |  |  |  |  | 50 | تراعي المعلومات في صياغتها المتلقي والغرض من الاتصال والوقت المتاح   |
|  |  |  |  |  | 51 | المعلومات المنشورة موضوعة في سياقها بحيث يسهل معرفة محل استخدامها والغرض الذي وجدت لأجله                         |
|  |  |  |  |  | 52 | يتم توظيف قنوات وترميزات متعددة لضمان فهمها (إرسال تقرير مكتوب مع رسومات عبر البريد مع القيام باتصال هاتفي. الخ) |
|  |  |  |  |  | 53 | يسمح إعلامكم بالمعلومات في الإنخراط في أهداف المؤسسة   |
|  |  |  |  |  | 54 | تسمح إتاحة إدارتكم للمعلومات بمعرفة تموضع وظيفتكم بشكل أفضل داخل أقسام المؤسسة                                   |
|  |  |  |  |  | 55 | تسمح إتاحة المعلومات لكم بإعطاء معنى للنشاطات التي تقومون بها وإتخاذ القرارات اللازمة                            |

| الرقم | العبارات   | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |
|-------|--|-----------------|-------------|-------------|------------|----------------|
| 56    | يتم نشر معلومات حول استراتيجية الشركة وأهداف السنة الحالية وبالنتائج التي تم |                 |             |             |            |                |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | الحصول عليها ووضع الشركة مقارنة بمنافسيها  |    |
|  |  |  |  |  | توصيف وظيفتك (تسمية منصبك) يشعرك بمكانتك وبأهمية منصبك   | 57 |
|  |  |  |  |  | يتم إعلامك بقيمة إنجازاتك مما يكون لديه دراية بأهمية مهامك ودرجة إسهامها   | 58 |
|  |  |  |  |  | تساعدك المعلومات المحصلة عبر قنوات غير رسمية (خارج أوقات العمل، في حفلة، في مأدبة غداء مع مختلف الزملاء من رؤساء وموظفين) على فهم مهامك جيدا | 59 |
|  |  |  |  |  | تشعرك المعلومات الصادرة من إدارتك بأنك مساهم في مشروع مؤسستك مما يزيد من دافعيتك   | 60 |
|  |  |  |  |  | تهتم مؤسستكم بالمعلومات الصادرة عنكم دون قيود  | 61 |
|  |  |  |  |  | تزيد جودة تدفق المعلومات داخل مؤسستك من حسن أدائك لمهامك كما ونوعا   | 62 |

| أوافق بشدة | أوافق إلى حد ما | أوافق قليلا | لا أوافق إلى حد ما | لا أوافق بشدة | العبارات  | الرقم |
|------------|-----------------|-------------|--------------------|---------------|---|-------|
|            |                 |             |                    |               | تسمح هذه المقابلات بتقييم المدير لأنشطة الموظف ونتائجه                            | 63    |
|            |                 |             |                    |               | تسمح بدراسة النقاط المراد توضيحها والتفاوض والخروج بقرار بشأن الإجراءات التصحيحية | 64    |
|            |                 |             |                    |               | تسمح بتحليل النجاحات أو الصعوبات التشغيلية  | 65    |
|            |                 |             |                    |               | تسمح بالتفاوض حول الأولويات   | 66    |
|            |                 |             |                    |               | تسمح بتحديد الإجراءات التي يتعين تنفيذها لتعزيز النشاط                            | 67    |
|            |                 |             |                    |               | لها تأثير على السلوك أو ضبط التوتر بين الأشخاص                                    | 68    |
|            |                 |             |                    |               | تسمح بإجراء مراجعة نقدية للنتيجة والسلوك أو وعدم الامتثال لقاعدة تشغيلية          | 69    |

البعد الثالث: المعلومات التحفيزية

|  |  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  |  | 70 | تسمح باكتشاف خصوصية الموظف بشكل أفضل يسمح بمرافقة تطور فكره بالوتيرة والسرعة التي تناسبه |
|  |  |  |  |  | 71 | تسمح بوصف المشكلة بدقة بالبحث عن أسبابها لإيجاد الحلول                                   |
|  |  |  |  |  | 72 | تثير الحماسة لدى الموظف للعمل أكثر من خلال إعلامه بالنتائج المتعلقة بكل نشاط             |

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | العبارة | الرقم   |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------|---|
|            |       |       |          |               | 73      | تجمع المعلومات المناقشة جميع أعضاء وحدة العمل حول الأهداف وخطوط العمل المشتركة                      |
|            |       |       |          |               | 74      | توحد جهود وإنجازات جميع أعضاء المجموعة في تحقيق النتائج الإجمالية للوحدة                            |
|            |       |       |          |               | 75      | يتم تشجيع وحث الجميع على التعبير على مواقفهم بأساليب اتصالية مقبولة لا مكان فيها للفوارق الوظيفية   |
|            |       |       |          |               | 76      | تشجع التفاعل والتعبير الحر لكل عضو في الوحدة  |
|            |       |       |          |               | 77      | توحد وجهات نظر، آراء ومقترحات كل فرد في تحليل الموقف والقرارات المعتمدة                             |
|            |       |       |          |               | 78      | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على إنتقاء وتنفيذ الحلول الخاصة بالتحسينات (القرارات مع العمل)         |
|            |       |       |          |               | 79      | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على إحترام آجال تنفيذ القرار   |
|            |       |       |          |               | 80      | تشجع المعلومات المحصلة عبرها على وضع خطة عمل، وإتخاذ قرار بشأنها قصد تحسين عمل وأداء الوحدة بأكملها |

النوع الرابع: معلومات الإجماع

| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | العبارة | الرقم   |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------|---|
|            |       |       |          |               | 81      | يدفعك ضمناً إلى عدم التصرف بكفاءة دائما             |
|            |       |       |          |               | 82      | يحدث ديناميكية فشل لديك حيث يعزز لديك سلوكيات سلبية |

النوع الخامس:

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | يجعلك تدرك خطأك (يزيد من وعيك بأخطاء)                          | 83 |
|  |  |  |  |  | يزيد من إمتالك للتعليمات                                       | 84 |
|  |  |  |  |  | يجعلك تتقدم أكثر في عمل وتطور قدراتك                           | 85 |
|  |  |  |  |  | تؤكد لك أن مساهماتك هي فرصة مواتية لتطويرك ولهويتك الاجتماعية. | 86 |
|  |  |  |  |  | تساعد على تعبئة بعض القدرات الأساسية لديك                      | 87 |
|  |  |  |  |  | ينمي ثقافتك في ذاتك  | 88 |
|  |  |  |  |  | تسمح لك بالاستمرار في النجاح والتطور (تعبئة القدرات)           | 89 |
|  |  |  |  |  | يعزز بشكل كبير المبادرة والإبداع والتعبئة الكاملة لجميع قدراتك | 90 |
|  |  |  |  |  | يساهم في تكييفك مع مواقف جديدة                                 | 91 |
|  |  |  |  |  | يعزز استقلاليتك  | 92 |

### القسم الثاني: التحفيز التنظيمي

#### المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء

| الأبعاد                                  | الرقم | العبارات  | منخفض جدا | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جدا |
|--|-------|---|-----------|-------|-------|-------|-----------|
| المحور الأول: الفعالية التنظيمية والأداء | 1     | سرعة إنجاز الأعمال في الوقت المحدد  |           |       |       |       |           |
|  | 2     | إنجاز الموظفين لأعمال بالدقة والجودة المطلوبة (النوعية)                       |           |       |       |       |           |
|  | 3     | القدرة على تخطيط وتنظيم العملاء (زبائن، متعاملين مع المؤسسة) وإتخاذ القرار    |           |       |       |       |           |
|  | 4     | الحوار وتقديم الأفكار والمقترحات بفعالية                                      |           |       |       |       |           |
|  | 5     | قدرة الموظفين على التعامل مع الكمبيوتر والتكنولوجيا                           |           |       |       |       |           |
|  | 6     | قدرة الموظفين على العمل دون مراقبة محافظين على العهد وممتلكات الشركة          |           |       |       |       |           |
|  | 7     | الإلتزام بتعليمات السلامة العامة  |           |       |       |       |           |
|  | 8     | عدد الزملاء الذين يتكيفون بسرعة مع التغيرات والتطورات التي تحدث في محيط العمل |           |       |       |       |           |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 9  | قدرة المؤسسة على التكيف والإستجابة للتطورات والتغيرات، والفرص والتحديات               |
|  |  |  |  |  | 10 | مناخ العمل تسوده علاقات جيدة  |
|  |  |  |  |  | 11 | إهتمام المؤسسة بتنمية الأفراد وتطوير كفاءاتهم الوظيفية                                |
|  |  |  |  |  | 12 | إهتمام المؤسسة بتحسين الظروف المادية للموظفين (أجور، بيئة عمل مريحة)                  |
|  |  |  |  |  | 13 | قدرة المؤسسة على تحديد المعلومات التي تساعد على إتخاذ القرار بما يخدم أهدافها المسطرة |
|  |  |  |  |  | 14 | إقتصاد المؤسسة في الموارد مع ضمان حسن سير المؤسسة                                     |
|  |  |  |  |  | 15 | الإنتاج كما ونوعا مقارنة بكمية الموارد المستغلة                                       |
|  |  |  |  |  | 16 | الأرباح الصافية للمؤسسة خلال ثلاث سنوات   |
|  |  |  |  |  | 17 | رضا الزبائن عن عروض مؤسستكم (منتجات وخدمات)   |
|  |  |  |  |  | 18 | رضا الجهات الوصية والمانحة عن مردودية المؤسسة   |
|  |  |  |  |  | 19 | رضا الموظفين والروح المعنوية لديهم  |
|  |  |  |  |  | 20 | مستوى تطوير المؤسسة لخدماتها ومنتجاتها  |
|  |  |  |  |  | 21 | إهتمام المؤسسة بأخلاقيات العمل وتجنب الصراعات   |
|  |  |  |  |  | 22 | للمؤسسة نشاطات تدرج ضمن مساعي الحفاظ على البيئة وتحقيق رفاهية المجتمع                 |

| المحور الثاني: درجة تحفيز الموظفين |   |       |       |        |       |      |
|------------------------------------|---|-------|-------|--------|-------|------|
| الرقم                              | العبارات  | دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | أبدا |
| 23                                 | تحرصون على إتباع القواعد عوضا عن إيجاد أفضل الطرائق لإنجاز أعمالكم          |       |       |        |       |      |
| 24                                 | لا تحبذون الأفكار الجديدة ولا الأساليب الجديدة عند القيام بالمهام           |       |       |        |       |      |
| 25                                 | تتحاسنون إنجاز أعمال إضافية أو المهمات المرهقة                              |       |       |        |       |      |
| 26                                 | تتجنبون العمل، من خلال القدوم في وقت متأخر والمغادرة باكرا والتغيب عن العمل |       |       |        |       |      |

|  |  |  |  |  |    |   |
|--|--|--|--|--|----|---|
|  |  |  |  |  | 27 | لا تبذلون جهدكم في إتمام أعمالكم بإتقان وفعالية   |
|  |  |  |  |  | 28 | تفتقرون إلى الولاء للوحدة التي تنتمون إليها أو للمنظمة ككل بحيث لا يهتمكم الالتزام بأهدافها |
|  |  |  |  |  | 29 | تفتقرون إلى التنسيق مع زملائكم في العمل   |
|  |  |  |  |  | 30 | تشكون كثيرا من الضغط والإرهاق   |
|  |  |  |  |  | 31 | تعانون من اعتلالات جسدية مزمنة (الإرهاق، الصداع النصفي، آلام أسفل الظهر، صعوبة النوم)       |
|  |  |  |  |  | 32 | كثيرا ما تنذمرون من الإدارة ومن زملاء العمل   |
|  |  |  |  |  | 33 | تقومون بأخطاء تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة  |
|  |  |  |  |  | 34 | تفكرون في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى   |
|  |  |  |  |  | 35 | أصبحتم لا تتحكمون في وظيفتكم جيدا بحيث أصبحتم لا تحرزون نتائج كما ذي قبل                    |

**ثانيا: سؤال تقييمي للحالة الإتصالية:** مما سبق كيف ترى دور الإتصال داخل مؤسستكم كأداة تحفيزية تساعد على الرفع من أدائكم و أداء مؤسستكم ؟  
ت. نموذج عن شبكة تحكيم الإستبيان

**أولا : تحكيم درجة صدق المحاور (الصدق الظاهري)**

| درجة تحفيز الموظفين  |         |      |          |  |
|--|---------|------|----------|--|
| المقياس خماسي : 1. دائما 2. غالبا 3. أحيانا 4. نادرا 5. أبدا |         |      |          |  |
| خدمتها للمحور  | القياس  |      | العبارات |  |
|  | لا تخدم | تخدم | مناسب    | غير مناسب  |
|  |         |      |          | 1- تحرصون على إتباع القواعد عوضا عن إيجاد أفضل الطرائق لإنجاز أعمالكم  |
|  |         |      |          | 2- لا تحبذون الأفكار الجديدة و لا الأساليب الجديدة عند القيام بالمهام  |
|  |         |      |          | 3- تتحاشون إنجاز أعمال إضافية أو المهمات المرهقة   |
|  |         |      |          | 4- تتجنبون العمل، من خلال القدوم في وقت متأخر و المغادرة باكرا و قضاء وقت مطول في الاستراحات و وجبات الغداء و الإفراط في تصفح الإنترنت و التغيب عن العمل |
|  |         |      |          | 5- لا تبذلون جهدكم في إتمام أعمالكم بإتقان و فعالية  |

ثانيا: تحكيم درجة موثمة المحاور للفرضيات و تجاوب المحاور الفرعية للمحور الشامل:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة دالة إحصائيا بين الإتصال الداخلي الفعال و التحفيز التنظيمي

| رأي المحكم |       | المحاور التي تجيب على الفرضية /<br>المحاور المشكلة للمحور العام /<br>العبارات المشكلة للمحور                                    | الفرضيات / المحاور الفرعية  |
|------------|-------|---|---|
| لا         | أوافق |   |   |
| أوافق      |       |   |   |
|            |       | محور درجة التحفيز + الكفاءة<br>الإتصالية + الفعالية الإتصالية   | الفرضية 1- هناك علاقة دالة إحصائيا بين<br>الإتصال الداخلي الفعال ودرجة تحفيز<br>الموظف            |
|            |       | محور الفعالية التنظيمية و الأداء +<br>الكفاءة الإتصالية + الفعالية الإتصالية  | الفرضية 2- هناك علاقة دالة إحصائيا بين<br>الإتصال الداخلي الفعال و الفعالية التنظيمية<br>و الأداء |
|            |       | محور المهارات + مكون الحافز +<br>مكون المعارف لدى المرؤوسين   | محور الكفاءة الإتصالية  |
|            |       | محور فعالية القنوات و الوسائل +<br>جودة التدفق + المعلومات التحفيزية +<br>معلومات الإدماج + المحفزات الشرطية<br>و اللاشرطية +/- | محور الفعالية الإتصالية   |
|            |       | محور التحفيز + الفعالية و الأداء  | محور التحفيز التنظيمي   |



## ج. دليل المقابلة

### إسهامات الإتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية

#### تحية طيبة و بعد..

نتوجه بهذه المقابلة إلى موظفي بريد الجزائر  
قصد إضفاء الطابع الملموس على نتائج الإستبيان، يسرنا أن نجري معكم هذه المقابلة قصد فهم تجليات  
الأداء و الفعالية التنظيمية و كذا الكفاء الإتصالية في مؤسساتكم،  
\* نتائج الدراسة تستخدم فقط فيما يخدم أهداف البحث العلمي، و الذي يتمثل هنا في إستكمال أطروحة  
الدكتوراه في علوم الإعلام و الإتصال

#### أولا : معلومات حول المستجوب

- 1- الإسم و اللقب :
- 2- المنصب الوظيفي :
- 4 - المصلحة أو القسم المنتمي إليه:

#### ثانيا : الإتصال في مقابل التحفيز؛ الأداء الفردي و الفعالية التنظيمية

- 1- كيف تقيم حالة الإتصال بمؤسساتكم من حيث القنوات و جودة تدفق المعلومات و تأثيرها على :
  - الرفع من درجة تحفيزكم للعمل ؟
  - تعزيز الإبتكار و الإبداع في أساليب العمل؟
  - درجة رضاكم على العمل؟
  - مناصرتكم لمؤسساتكم Employee Advocacy؟
  - رضاكم عن المناخ الإتصالي العام (علاقات العمل مع الزملاء و الرؤساء، طرق التواصل،  
المرح...إلخ)؟أدائكم الفردي و فعالية منظماتكم ( جودة، كمية، سرعة، التأقلم مع التغيرات و التطورات)؟
- 2- كيف تقيمون المهارات الإتصالية للمسؤولين (اللفظية و غير اللفظية) و تأثيرها على المتغيرات  
سالفة الذكر ( الوضوح، عدم الغموض، الشمولية، البساطة، النبرة و الإيماءات.... إلخ)؟
- 3- هل تجري إدارتكم مقابلات فردية معكم لتقويم أدائكم ؟ كيف تقيم طريقة إجراءها ؟ بتعبير آخر،  
هل ينعكس ذلك على تطوير و صقل مهاراتكم في العمل بالتعرف على مواطن الضعف لديكم ؟ و هل  
ساعدكم ذلك في تجنب تلك النقائص؟

- 4- ماذا تعرف عن briefing و اجتماع وحدة العمل في مؤسستكم؟ كيف يتم؟ فيما يخدم أداء مؤسستكم؟
- 5- هل ثقافة و فلسفة المؤسسة بارزة بصورة دائمة في رسائل مؤسستكم ( شعارات، رموز، زي موحد، الصور... إلخ) أو من خلال النشاطات الإدارية المختلفة ( إجتماعات، مقابلات) قصد ترسيخ مفهوم الأداء المؤسسي و قواعد السلوك؟ إلى أي مدى تراها مؤثرة على أداء الموظفين؟

### ثالثا : الإتصال و الأداء التنظيمي

- 6- كيف تقيم حالة الإتصال بمؤسستكم من حيث القنوات و جودة تدفق المعلومات و تأثيرها على :  
- ربحية مؤسستكم؟  
- تطوير المؤسسة لمنتجاتها و خدماتها ؟  
- حسن ترشيد المؤسسة لمواردها و نفقاتها ( إقتصاد في الموارد، الإنتاج كما و نوعا)؟  
- رضا العملاء و الجهات الوصية المانحة؟  
- رضا الموظفين و تنمية روحهم المعنوية؟
- 7- كيف تقيم المهارات الإتصالية للمسؤولين (اللفظية و غير اللفظية) و تأثيرها على المتغيرات سالفة الذكر؟

شكرا جزيلاً على تعاونكم معنا

ح. إختبار ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

|                     | N  | %     |
|---------------------|----|-------|
| Observations Valide | 20 | 100.0 |
| Exclu <sup>a</sup>  | 0  | .0    |
| Total               | 20 | 100.0 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| .885              | 140               |

خ. إختبار الفرضيات: مصفوفة إرتباطات معامل بيرسيون Pearson

Corrélations

|                            |  | الفعالية التنظيمية والأداء | التحفيز التنظيمي      | الكفاءة الاتصالية     |
|----------------------------|--|----------------------------|-----------------------|-----------------------|
| درجة تحفيز الموظفين        | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | 1<br>380                   | **348,<br>000,<br>380 | **765,<br>000,<br>380 |
| الفعالية التنظيمية والأداء | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | **348,<br>000,<br>380      | 1<br>380              | **870,<br>000,<br>380 |
| التحفيز التنظيمي           | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | **765,<br>000,<br>380      | **870,<br>000,<br>380 | 1<br>380              |
| الكفاءة الاتصالية          | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale)<br>N | **447,<br>000,<br>380      | **260,<br>000,<br>380 | **414,<br>000,<br>380 |

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

Corrélations

|                     |   | الفعالية التنظيمية والأداء | التحفيز التنظيمي | الفعالية الاتصالية |
|---------------------|---|----------------------------|------------------|--------------------|
| درجة تحفيز الموظفين | Corrélation de Pearson<br>Sig. (bilatérale) | 1                          | **348,<br>000,   | **765,<br>000,     |

|                            |                        |        |        |        |        |
|----------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| N                          |                        | 380    | 380    | 380    | 380    |
| الفعالية التنظيمية والأداء | Corrélation de Pearson | **348, | 1      | **870, | **359, |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,   |        | 000,   | 000,   |
| N                          |                        | 380    | 380    | 380    | 380    |
| التحفيز التنظيمي           | Corrélation de Pearson | **765, | **870, | 1      | **555, |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,   | 000,   |        | 000,   |
| N                          |                        | 380    | 380    | 380    | 380    |
| الفعالية الاتصالية         | Corrélation de Pearson | **585, | **359, | **555, | 1      |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,   | 000,   | 000,   |        |
| N                          |                        | 380    | 380    | 380    | 380    |

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

### Corrélations

|                            |                        | درجة تحفيز الموظفين | الفعالية التنظيمية والأداء | التحفيز التنظيمي | الاتصال الداخلي الفعال |
|----------------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|------------------|------------------------|
| درجة تحفيز الموظفين        | Corrélation de Pearson | 1                   | **348,                     | **765,           | **606,                 |
|                            | Sig. (bilatérale)      |                     | 000,                       | 000,             | 000,                   |
| N                          |                        | 380                 | 380                        | 380              | 380                    |
| الفعالية التنظيمية والأداء | Corrélation de Pearson | **348,              | 1                          | **870,           | **365,                 |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,                |                            | 000,             | 000,                   |
| N                          |                        | 380                 | 380                        | 380              | 380                    |
| التحفيز التنظيمي           | Corrélation de Pearson | **765,              | **870,                     | 1                | **570,                 |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,                | 000,                       |                  | 000,                   |
| N                          |                        | 380                 | 380                        | 380              | 380                    |
| الاتصال الداخلي الفعال     | Corrélation de Pearson | **606,              | **365,                     | **570,           | 1                      |
|                            | Sig. (bilatérale)      | 000,                | 000,                       | 000,             |                        |
| N                          |                        | 380                 | 380                        | 380              | 380                    |

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

DETERMINING SAMPLE SIZE FOR RESEARCH  
ACTIVITIES

ROBERT V. KREJCIE  
University of Minnesota, Duluth

DARYLE W. MORGAN  
Texas A. & M. University

The ever increasing demand for research has created a need for an efficient method of determining the sample size needed to be representative of a given population. In the article "Small Sample Techniques," the research division of the National Education Association has published a formula for determining sample size. Regrettably a table has not been available for ready, easy reference which could have been constructed using the following formula.

TABLE I  
Table for Determining Sample Size from a Given Population

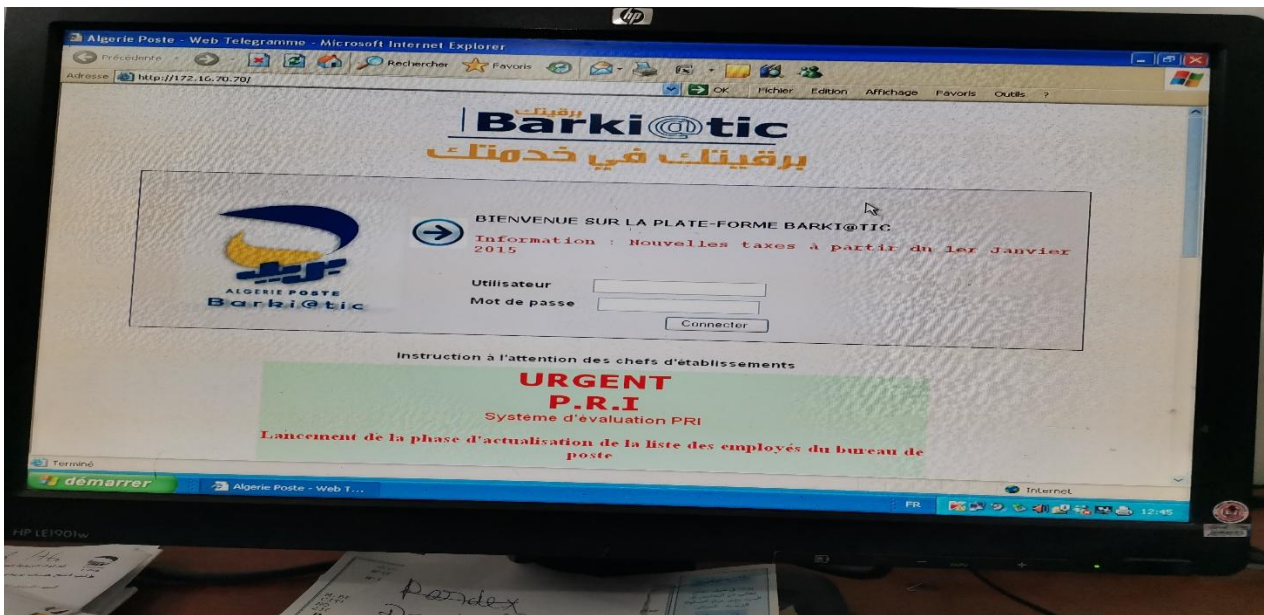
| <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> | <i>N</i> | <i>S</i> |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 10       | 10       | 220      | 140      | 1200     | 291      |
| 15       | 14       | 230      | 144      | 1300     | 297      |
| 20       | 19       | 240      | 148      | 1400     | 302      |
| 25       | 24       | 250      | 152      | 1500     | 306      |
| 30       | 28       | 260      | 155      | 1600     | 310      |
| 35       | 32       | 270      | 159      | 1700     | 313      |
| 40       | 36       | 280      | 162      | 1800     | 317      |
| 45       | 40       | 290      | 165      | 1900     | 320      |
| 50       | 44       | 300      | 169      | 2000     | 322      |
| 55       | 48       | 320      | 175      | 2200     | 327      |
| 60       | 52       | 340      | 181      | 2400     | 331      |
| 65       | 56       | 360      | 186      | 2600     | 335      |
| 70       | 59       | 380      | 191      | 2800     | 338      |
| 75       | 63       | 400      | 196      | 3000     | 341      |
| 80       | 66       | 420      | 201      | 3500     | 346      |
| 85       | 70       | 440      | 205      | 4000     | 351      |
| 90       | 73       | 460      | 210      | 4500     | 354      |
| 95       | 76       | 480      | 214      | 5000     | 357      |
| 100      | 80       | 500      | 217      | 6000     | 361      |
| 110      | 86       | 550      | 226      | 7000     | 364      |
| 120      | 92       | 600      | 234      | 8000     | 367      |
| 130      | 97       | 650      | 242      | 9000     | 368      |
| 140      | 103      | 700      | 248      | 10000    | 370      |
| 150      | 108      | 750      | 254      | 15000    | 375      |
| 160      | 113      | 800      | 260      | 20000    | 377      |
| 170      | 118      | 850      | 265      | 30000    | 379      |
| 180      | 123      | 900      | 269      | 40000    | 380      |
| 190      | 127      | 950      | 274      | 50000    | 381      |
| 200      | 132      | 1000     | 278      | 75000    | 382      |
| 210      | 136      | 1100     | 285      | 100000   | 384      |

Note.—*N* is population size.  
*S* is sample size.

## ذ. بطاقة إحصائية لمديرية وحدة بريد الطارف

| DUPW : El Tarf Code 36  |  | FICHE STATISTIQUE PAR WILAYA                     |  | Date d'Actualisation : Mai 2021                        |  |
|---|--|--|--|--|--|
| <b>I- INDICATEURS SUR L'INFRASTRUCTURE</b>                                |  | <b>III- INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT</b>         |  | <b>E- Mobilier et Matériel Postal</b>                  |  |
| Superficie de la Wilaya : Km2   |  | Nombre de BP Informatisés : 59                   |  | Nombre de machines à affranchir guichet : 0            |  |
| Population Wilaya : 488.335 Hbts  |  | Réseau mobile : 02 Mobiconnecte                  |  | Nombre de machines à affranchir usager : 0             |  |
| Nombre de Communes : 23   |  | Reliés en mode VSAT : 00                         |  | Nombre de machine à oblitérer : 0 (09 HS)              |  |
| Nombre de Visus (DUPW+BP) :   |  | Technologie IBP : 59 (100%)                      |  | Nombre de compteuses de billets de banque : 169        |  |
| <b>V- Réseau Postal</b>   |  | Lignes spécialisées LS : 56                      |  | Nombre de caisses automatiques : 0                     |  |
| Nombre de bureaux existants : 59  |  | <b>A- Activités des Bureaux de Poste</b>         |  | <b>F- Sécurité</b>                                     |  |
| Nombre de bureaux créés non ouvert : 00                                   |  | Nombre de retraits : 376.251                     |  | Nombre de BP dotés du système de télésurveillance : 39 |  |
| Nombre de bureaux en service : 56   |  | Montant des retraits (DA) : 82.060.706.517,27    |  | Nombre de BP dotés du système anti-intrusion : 57      |  |
| Nombre de bureaux fermés : 00   |  | Taxes sur retraits et demandes de solde (DA) :   |  | Nombre de coffres forts : 65                           |  |
| Nombre de bureaux itinérants : 01   |  | <b>B- Réseau Monétique</b>                       |  | Nombre d'armoires fortes : 80                          |  |
| Nombre de guichets existants : 183  |  | Nombre de GAB existants : 18                     |  | Nombre de chambres fortes : 08                         |  |
| Nombre de guichets tenus : 163  |  | Nombre de GAB en service : 18                    |  |  |  |
| Nombre de guichets aménagés pour les personnes à besoins spécifiques : 11 |  | Nombre de retraits sur GAB (DA) : 7.347.152.000  |  |  |  |
| Densité postale nationale : 10.050 Hbts/BP                                |  | Taxes sur toutes opérations GAB (DA) :           |  |  |  |
| Densité postale Wilaya : 8.276 Hbts/BP                                    |  | Nombre de porteurs de cartes EDDAHABIA : 135.000 |  |  |  |
| Déficit en couverture postale : 5 Bureaux                                 |  | Nombre de T P E existants : 09 BP + 64 Clients   |  |  |  |
| <b>I- Ressources Humaines</b>   |  | Nombre de T P E actifs : 08BP + 64 Clients       |  |  |  |
| Effectif global de la Wilaya : 363  |  | Nombre de QR Code actifs :                       |  |  |  |
| Mont : DUPW : 39 BP+CDD : 313   |  | Nombre d'opérations sur TPE : 5.299              |  |  |  |
| Nombre de personnel formé : 200   |  | Montant des transactions sur TPE (DA) :          |  |  |  |
| Nombre de facteurs : 75   |  | <b>C- Prestations Financières</b>                |  |  |  |
| <b>II- INDICATEURS SUR L'EXPLOITATION POSTALE</b>                         |  | Nombre de comptes CCP : 325.687                  |  |  |  |
| Nombre de tournées de distribution : 60                                   |  | Dont inactifs :                                  |  |  |  |
| Mont : A pied : 20 Motorisées : 40 Autos : 00                             |  | Nombre de comptes CNEP : 51.853 dont inactifs    |  |  |  |
| Nombre de CDD en service : 01   |  | Nombre d'opérations CCP (débit et crédit) :      |  |  |  |
| Nombre de BP dotés du système IPS : 54                                    |  | 1.874.601  |  |  |  |
| Nombre de BP participants au trafic EMS : 01                              |  | Montant des opérations CCP (DA) :                |  |  |  |
| Nombre de BP participants Western Union : 05                              |  | 102.203.991.319,82                               |  |  |  |
| Nombre de BP dotés de climatisation : 57                                  |  | Nombre d'opérations CNEP (Vers et Rem) : 16.824  |  |  |  |
| Nombre de boites aux lettres installées : 44                              |  | Montant des opérations CNEP (DA) :               |  |  |  |
| Nombre de boites de commerce existantes : 5.377                           |  | 1.909.120.551,37                                 |  |  |  |
| Nombre de boites de commerce concédées : 1.643                            |  | <b>D- Prestations Postales</b>                   |  |  |  |
| Nombre de cases postales : 00   |  | Nombre d'objets traités : 596.228                |  |  |  |
| Nombre de Cidex : 0   |  | Nombre d'objets distribués : 364.163             |  |  |  |
|   |  | Nombre d'envois du courrier hybride : 0          |  |  |  |
|   |  |  |  | <b>G- Moyens Roulants</b>                              |  |
|   |  |  |  | <b>1. Véhicules pour le transport de fonds</b>         |  |
|   |  |  |  | - VHL spéciaux blindés : Algérie Poste : 00            |  |
|   |  |  |  | Privé (sous-traitance) : 00                            |  |
|   |  |  |  | - VHL fourgons : Algérie Poste : 02                    |  |
|   |  |  |  | Privé (sous-traitance) : 01 SGS                        |  |
|   |  |  |  | <b>2. Véhicules pour la distribution courrier</b>      |  |
|   |  |  |  | - Automobile (camion, fourgon, fourgonnette)           |  |
|   |  |  |  | Algérie Poste : 03                                     |  |
|   |  |  |  | Privé (sous-traitance) : 0                             |  |
|   |  |  |  | - Moto : Algérie Poste : 09                            |  |
|   |  |  |  | Privé (sous-traitance) : 0                             |  |
|   |  |  |  | - Bicyclettes : 08                                     |  |
|   |  |  |  | <b>H- Détournements</b>                                |  |
|   |  |  |  | Nombre d'infractions (vol, détournement,...) :         |  |
|   |  |  |  | Nature des délits (CCP, CNEP, Numéraire, Vac, ...) :   |  |
|   |  |  |  | Nombre d'affaires en justice :                         |  |
|   |  |  |  | Nombre de victimes :                                   |  |
|   |  |  |  | Montant détourné (DA) :                                |  |
|   |  |  |  | Montant récupéré (DA) :                                |  |

## ر. برقيتك كأداة إتصال بين موظفي بريد الجزائر



ز. إستطلاع آراء الموظفين عبر الفايسبوك حول أهم الوسائل الإتصالية من ناحية المعلومات الوظيفية

عمال بريد الجزائر!

أي الوسائل الاتصالية تلجأ إليها للحصول على المعلومات التي تساعدك على فهم وظيفتك جيدا و الرد على انشغالاتك

تنويه قبل الإجابة : إن سبق و أن أجبت على هذا السؤال في مجموعة أخرى، فلا تجب عليه هنا حتى تكون الاحصائيات دقيقة غير متكررة  
يمكنكم إثراء اجابتم من خلال التعليقات  
كما يمكنكم إضافة خيارات جديدة

- مجموعات عمال البريد عبر الفايسبوك و الصفحات التي ينشئها الزملاء (مثل منبر عمال البريد، بريد الجزائر الشرفاء... إلخ )  
Vos ajouts  
102 votes
- الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر  
www.poste.dz  
Vos ajouts  
25 votes
- الصفحة الرسمية لإدارة مؤسسة بريد الجزائر على الفايسبوك  
Vos ajouts  
13 votes

س. إستطلاع آراء الموظفين عبر الفايسبوك حول المعنى الذي تحمله مجلات و نشریات بريد الجزائر

Tout Publications Personnes Groupes Événements

ماذا تعني لكم مجلة ساعي البريد le facteur و النشریات الشهرية للمؤسسة؟



44

8 réponses



J'aime



Commenter



Partager



44



Meilleurs commentaires ▼



**Wafa Bedben**

تعني تبذير تع الورق وخسارة الدراهم وآخر واحد محقور هو ساعي البريد أبسط حقوق صباط من عندو اف قطاع حسبي الله ونعم الوكيل مجلة تع شفوني ياناس والفاهم يفهم 🎩

3 sem

J'aime

Répondre

1



**Nad Mid**

دكرتني لما كانت المؤسسة بين ايادي الامانة عهد هوادرية غنية ووووربي طول في عمرها ويطيها الصحة والعافية

3 sem

J'aime

Répondre

1





ش. عينة من مضامين المنشورات التي يتشاركها عمال البريد عبر الفيسبوك حسب فئات الترميز  
- الحضور عبر وسائل التواصل الإجتماعي

← منبر عمال البريد 🔍 → ...

## مؤسسة بريد الجزائر تحذر زبائنها !!

نشرت مؤسسة بريد الجزائر، اليوم الخميس، بيان هام تحذر من خلاله المواطنين بعدم الإفصاح عن أي بيانات شخصية متعلقة بحساباتهم البريدية

وشدد بيان المؤسسة أنه يتوجب على الزبائن عدم اعطاء بياناتهم لأي شخص كان.

وأوضح البيان ان الأمر يتعلق بالبيانات الشخصية كرقم الحساب البريدي الجاري، رقم البطاقة الذهبية والرقم السري الخاص بها. إضافة إلى الرقم OTP، والرقم السري الخاص بتطبيق بريدي موب.

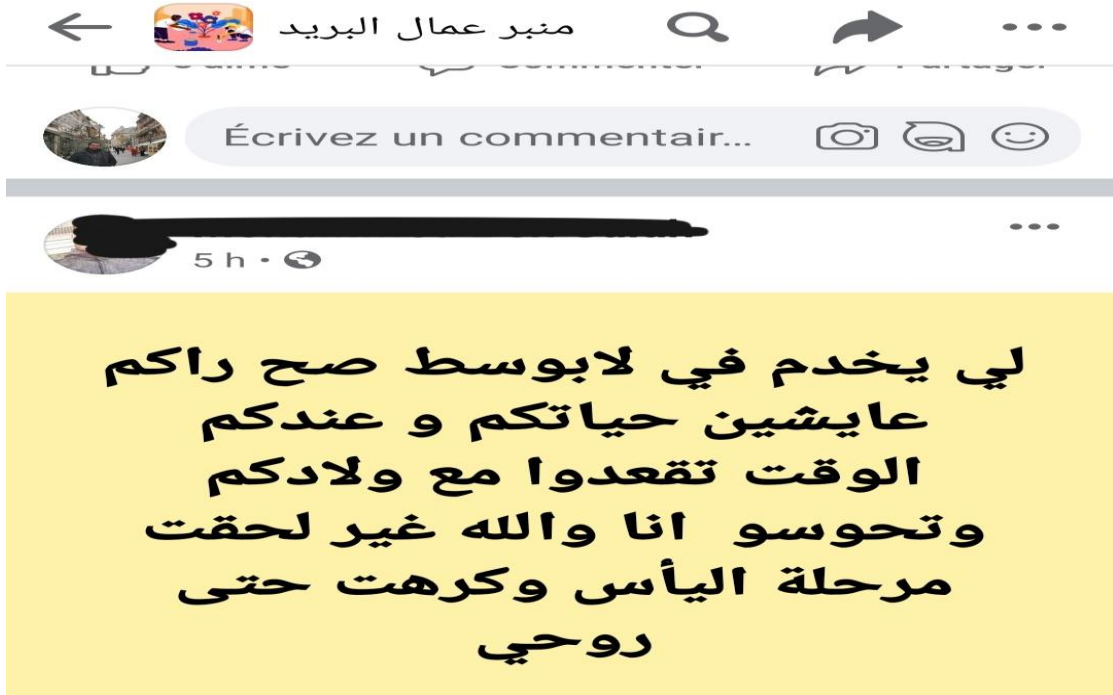
فيكما أشارت، مؤسسة بريد الجزائر، إلى أنها ليست مسؤولة عن أي ضرر ناتج في حالة عدم التقيد بهذه الاحتياطات.

← منبر عمال البريد 🔍 → ...

مديرية وحدة البريد لتبسة  
خلية الإعلام تبسة

تحسبا لإجراء الانتخابات يوم السبت 27 نوفمبر 2021 و حرصا على استمرارية الخدمات التي تقدمها مصالح بريد الجزائر لفائدة زبائنها الكرام و المواطنين، تعلم مديرية وحدة البريد لتبسة بأنه بإمكان المواطنين و زبائنها إستغلال الموزعات الآلية للنقود الموجودة على مستوى المكاتب البريدية المنتشرة عبر تراب الولاية حيث السيولة متوفرة 24 ساعة على 24 ساعة.

- الحوافز الأساسية



- المقارنة مع ممارسات مؤسسات أخرى



5 j • 🌐

هههههه



👍 😂 😞 107

26 commentaires • 5 partages

← منبر عمال البريد 🔍 ➡ ...



**Echrouk online**

16 déc. 2021 • 🌐

الحاجة إلى تقليل ساعات العمل في العالم المعاصر متوفرة ولها ما يدعمها، فبعد تحقيقها نجاحا باهرا على مستويات متعددة منها المردودية، تسعى العديد من الدول إلى تطبيق تجربة تخفيض عدد أيام العمل وتقليصها إلى أربعة أيام في الأسبوع، كما هو معتمد في آيسلندا. فكيف ترون هذا المسعى ؟ وهل يصلح للتطبيق في الجزائر ؟



**4 أيام عمل اسبوعيا**



**10 ساعات يوميا + 3 أيام عطلة**



**مزايا نظام العمل الجديد :**



حياة شخصية أفضل



فريق عمل أكثر صحة وراحة



تكاليف أقل



توظيف أسهل



إنتاجية أعلى

**دول طبقت نظام الـ 4 أيام "تجريبيا"**



الإمارات



ألمانيا



هولندا



السويد



إسبانيا



اليابان



اسكتلندا



آيسلندا

**هل ترى هذا النظام صالحا في الجزائر؟**

إنتاج الشروق الرقمي

- المناصرة الوظيفية

 **Groupe de Algérie Poste Annaba** 20 h • 

أفتخر جداً بعملتي في بريد الجزائر و يسرني بكل وفاء وأمانة  
إيصال جميع رسائلكم زبائننا الكرام ❤️❤️  
السيد /  - ساعي البريد - عنابة  
#Algeriapost



 **Algérie Poste Annaba** 6 sept. 2021 • 

أفتخر جداً بعملتي في بريد الجزائر و يسرني إستقبالكم زبائننا  
الكرام ❤️❤️  
السيد / رفاعي توفيق - مفتش بالبريد المركزي عنابة  
#Algeriapost



- ضغوط و مشاكل العمل

←  منبر عمال البريد 🔍 ➡️ ⋮

Écrivez un commentair...   

  25 déc. 2021 • 

واش هوا الشيء لي يخليك تخرج ديفسيت  
1- السرعة في العمل  
2- ضغط الزبائن  
3- مشاكل عائلية

 63 104 commentaires

15 dec. 2021

العديد من العمال يقدمون عطل مرضية  
لأخذ قسط من الراحة من شدة التعب  
فالمؤسسة تساهم بشكل كبير في  
إرهاق عمالها. فيحصل اكتضاض في  
المكاتب وتذمر الزبائن وتؤخذ صورة  
سيئة عن المؤسسة... إلى متى تبقى  
هاته سياسة!؟

218

51 réponses

- قنوات الإتصال

وأخيرا هههه

BONSOIR,  
J'AI L'HONNEUR DE VOUS DEMANDER  
SOUS VOTRE AUTORITÉ LE SAMEDI 18  
LA COUPE D'ARABE DES NATIONS  
CORDIALEMENT

18 dec. 2021

23 commentaires

73



التواصل dans منبر عمال البريد



FILTRES

PUBLICATIONS QUE VOUS AVEZ VUES

PLI

- ✓ يمكنكم التواصل معنا باتباع الخطوات التالية:
- 1- تحديد المعلومات الشخصية: الإسم واللقب، البلدية و ولاية الإقامة، رقم الهاتف الشخصي.
  - 2- تحرير محتوى الانشغال: سؤال ، شكوى ، تبليغ ، اقتراح.
  - 3- ارسال انشغالكم عبر الصفحة الرسمية فايسبوك لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية أو البريد الالكتروني : [insat@mpttn.gov.dz](mailto:insat@mpttn.gov.dz)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية



## تواصلوا معنا عبر "إنصات"



ارسلوا انشغالكم عبر

الصفحة الرسمية فايسبوك  
أو البريد الالكتروني



[insat@mpttn.gov.dz](mailto:insat@mpttn.gov.dz)



منبر عمال البريد

25 févr. 2021

✓ وزير البريد :

📌 الغاء البيروقراطية عن طريق الغاء الاتصال المباشر بالاشخاص واعتماد الارضية. الرقمية كوسيلة تعامل لارساء نوعية من المصداقية والتي تعد قفزة نوعية الالغاء لاجراءات التعسفية وتسريع وتيرة العصرية والتطوير



وزير البريد  
الغاء البيروقراطية عن طريق الغاء الاتصال المباشر بالاشخاص واعتماد الارضية الرقمية كوسيلة تعامل لارساء نوعية من المصداقية والتي تعد قفزة نوعية الالغاء لاجراءات التعسفية وتسريع وتيرة العصرية والتطوير

22

4 commentaires • 1 partage

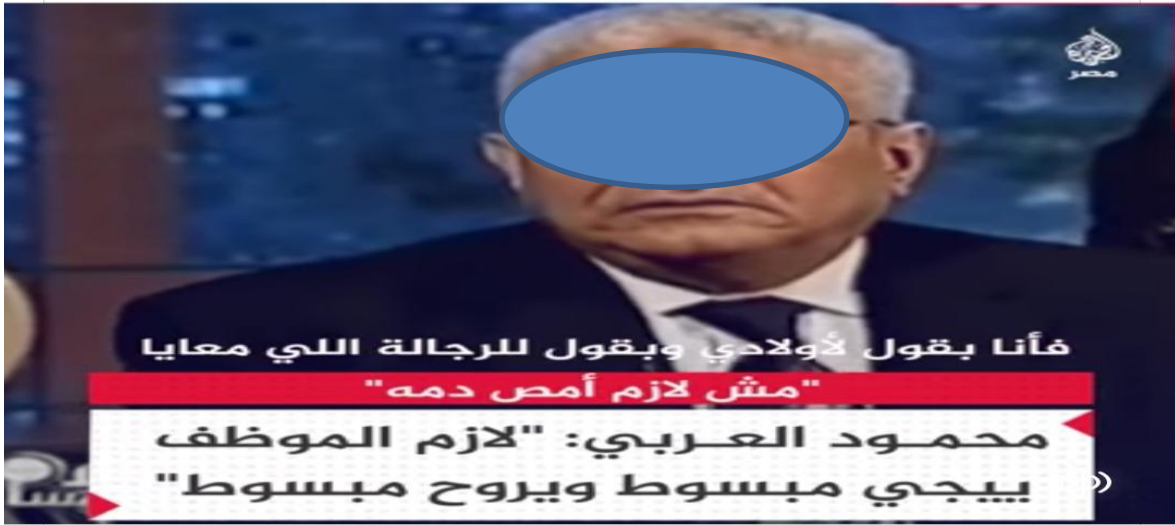


 a partagé une publication.  
24 déc. 2021 • 🌐

اتمنا من بعض المدراء التفكير بهذا المنطق

 الجزيرة - مصر ✓  
24 déc. 2021 • 🌐

#الأكثر تفاعلا\_2021 | "لازم أتقي ربنا فيه الأول"..  
روشتة رجل الأعمال الراحل محمود العربي لما ينبغي أن  
يكون عليه المدير مع موظفيه



ص.مدونة المناصب لعمال البريد

الجمهورية العربية السورية  
البنك العربي  
مشاركة مناصب العمل لمؤسسة بريد الجزائر

| المجموعة     | الغاية | المناصب                                  |
|--------------|--------|--|
| وظيفة مساعية | 4      | مدير مدرسة                               |
|              |        | نائب مدير مدرسة                          |
|              |        | نائب مدير مكتبة جهوية                    |
|              |        | نائب مدير مكتبة وهدا                     |
|              |        | نائب مدير وهدا / رئيس مكتبة وهدا / ساهل  |
|              |        | نائب مدير المركز الوطني للتصوكه البريدية |



ص. بطاقة تعريفية عن مؤسسة بريد الجزائر

- النشأة :

شرعت فرنسا في بناء قصر البريد المركزي سنة 1910 وأكملته سنة 1913 وأطلقت عليه آنذاك تسمية «البريد الجديد» قبل أن تغيّر الجزائر المستقلة إلى «البريد المركزي» بعد استعادة سيادتها في 5 يوليو 1962. أثناء الاستعمار الفرنسي للجزائر، تمثّل الدور المنوط بالبريد في الحفاظ على العلاقات والاتصالات مع المدينة الكبيرة من خلال استلام الحوالات والصكوك البريدية، إدارة الاشتراكات بالصحف واليوميات، بيع طوابع البريد، إيداع الأموال بصندوق التوفير، دفع المعاشات، وأيضاً دفع رواتب المعلمين وعمال البلدية وعمال الإدارات العمومية. وكان البريد في الحقبة الاستعمارية والتي سادت حتى بعد الاستقلال يعرف بالفرنسية بتسمية (PTT) نسبة إلى الاختصار الشائع والمتمثل في ثلاثة حروف الأولى من الكلمات الفرنسية التالية "البريد"، "التلغراف" و"الهاتف" وهو نفس الاختصار الذي اعتمده المواطنون مع مرور الوقت وبكل روح دعابة لوصف الخدمة البريدية على كونها "العمل القليل الهادئ".

توارثت مصالح البريد الجزائرية مع الاستقلال قواعد هيكلية متضررة بفعل الحرب ومصالح محدودة وغير ملائمة تمّ تصميمها في بادئ الأمر كي تستفيد منها أقلية فقط من المعمّرين. وجاء إصدار أول طابع بريد للجمهورية الجزائرية كرمز من رموز السيادة الوطنية بتاريخ الفاتح نوفمبر 1962، ليؤرخ لصفحة جديدة من صفحات السجلّ التاريخي للجزائر.

تأسس بريد الجزائر بتاريخ 14 جانفي 2002، وعقب الإصلاحات التي شهدتها قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، و كان ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم (43/02)<sup>1</sup> كمؤسسة مكلفة بمهمة رئيسة تتمثل في ضمان الخدمة العمومية وفق محورين اثنين للخدمات هما الخدمات البريدية (خدمة البريد والطرود، خدمة البريد السريع والطوابعية) والخدمات المالية البريدية (خدمة الحسابات البريدية الجارية، خدمة حسابات التوفير والاحتياط، خدمة الحوالات، النقدية عبر الشبايبك البنكية الآلية وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال).

<sup>1</sup> كانت نشأة بريد الجزائر كمؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري نتيجة الإصلاحات المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 2000/03 الصادر بتاريخ 05 / 08 / 2000 و المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

و أحصي بريد الجزائر سنة 2019 (24417) عاملا، من بينهم (3732) ساعي بريد، كما أنه يملك شبكة بريدية واسعة تضمّ (3685) مكتب بريد متناثر عبر كافة ربوع الوطن (المديرية العامة لبريد الجزائر، أصول خدمة البريد في الجزائر، 2019؛ قدو، 2021؛ الموسوعة الحرة ويكيبيديا، 2020).

يعد قطاع البريد و الخدمات المالية البريدية إحدى الخدمات العمومية الأكثر كثافة و ارتيادا من طرف المواطنين. وعليه فإن توسيعها و تحديثها يشكلان أحد عوامل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية. (مديرية وحدة البريد الولائية، 2019، صفحة 8).

**الخدمات البريدية:** و هي التي تختص بالطابع البريدي و إصداراته و أيضا خدمة البرقيات العادية و السريعة و المضمونة..الخ

**الخدمات المالية البريدية:** و هي الخدمات البريدية التي تعني بكل ما هو نقدي و تحويل المال من الصكوك البريدية و الحوالات البريدية و التحويل السريع للمال عبر الدول . هذه المؤسسة مكلفة بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير الخدمات البريدية و الخدمات المالية البريدية في كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير الأداء و تجديد المنشآت الأساسية المتصلة بذلك و تطويرها (مديرية وحدة البريد الولائية، 2019، صفحة 9)

#### - خدمات بريد الجزائر

تتحدد الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر حسب موقع المؤسسة (المديرية العامة لبريد الجزائر، 2020) فيما يلي :

✓ **الخدمات النقدية وهي كل الخدمات المتعلقة بالبطاقة الذهبية**

✓ **الخدمات البريدية و هي كل الخدمات المتعلقة بالطرود و الرسائل.**

✓ **الخدمات المالية كفتح واستغلال حساب جاري بريدي و إصدار الحوالات بأنواعها الإلكترونية و**

**الموجهة و حوالة البطاقة، حيث أصبح بإمكان الزبون إرسال حوالة إلى الخارج "TFP11" \* أو إستلام**

**حوالات دولية حسب "IFS-IMO2"\*\*\* أو من خلال خدمة الإستلام السريع للأموال عبر "ويسترن**

\* TFP : Transfert de fonds Postaux = تحويل الأموال البريدية

\*\* IFS/IMO: International Financial System/International Money Order = النظام المالي الدولي / التنظيم

يونيون" بالإعتماد على رقم مراقبة تحويل الأموال "MTCN3\*\*\*\*". وهناك العديد من الخدمات الماليو الأخرى التي يقدمها بريد الجزائر و التي هي في تطور مستمر كبريدي موب / بريدي

ويب BARIDIMOB/ BARIDIWEB

على غرار الخواص، يقدم بريد الجزائر خدمات خاصة بالمؤسسات كالإقتطاع الآلي من الحساب البريدي مع المسح؛ الدفع عبر أجهزة الدفع الإلكتروني TPE\*\*\*\*؛ إيداع كمّية معتبرة من البريد والرّزم؛ كراء آلات التّخليص؛ و جمع البريد من مقرّ المؤسسة و غيرها من الخدمات (المديرية العامة لبريد الجزائر، خدمات المؤسسات، 2020).

### - تنظيم «بريد الجزائر»

يتضح من خلال موقع بريد الجزائر (المديرية العامة، 2019) أنّ بريد الجزائر هو مؤسسة ذات الطّابع الصّناعي والاقتصادي (EPIC) موضوعة تحت وصاية وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، يديرها مجلس إدارة يرأسه الوزير المكلف بالبريد أو ممثل عنه، يسيّرها مدير عام، معيّن بموجب مرسوم رئاسي. مؤسسة بريد الجزائر محددة بقرار وزاري مؤرخ في 21 يناير 2010 (رقم 002/أخ/و.ب.م.س.ل.ت.ر.) ومؤطرة من قبل لجنّتين (02) تنفيذية وتجارية وكذا مكلفة بالتسويق، يتمحور نشاط المؤسسة ذات الطّابع الصّناعي والاقتصادي «بريد الجزائر» حول المهن البريديّة الكلاسيكيّة، وهذا على ثلاث أصعدة (مركزي، جهوي، ومحلي).

على الصّعيد المركزي.

- أقسام المهن (03)؛

- مديريّات الدّعم المركزيّة (12).

على الصّعيد الجهوي

- المفتشّيات الجهويّة (13)؛

---

\*\*\* MTCN: Money Transfer Control Number = رقم مراقبة تحويل الأموال

\*\*\*\* TPE : Terminal de paiement électronique = نهائي جهاز الدّفع الإلكتروني

- المراكز المالية الجهوية (08)؛
- المراكز الجهوية للمحاسبة (08).

### على الصعيد الولائي

على المستوى المحلي، توضع مكاتب البريد جغرافياً تحت وصاية "مديرية وحدة بريدية" ولائية. وحدها ولاية الجزائر تحوز على ثلاث مديريات موزعة على ثلاثة مناطق: شرق، وسط، وغرب. يبلغ عدد مديريات الوحدات البريدية الولائية خمسون وحدة عبر التراب الوطني.

### - مهام «بريد الجزائر»

تضطلع مؤسسة بريد الجزائر بالسهر، على تنفيذ سياسة تنمية الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية من خلال التّكفل بنشاطات تسيير الخدمات، وكذا تجديد و تطوير الهياكل المنوطة بها. بحيازتها على شبكة جوارية فعّالة وواسعة عبر كامل التّراب الوطني، تعمل «بريد الجزائر» على تحديث هياكلها، لا سيما بضمان تحوّلها الرّقمي في مختلف المهن بالتركيز على تنمية اقتصاد رقمي يتمحور حول تقنيات الإعلام والاتّصال. كما تركز نظرتها الاستراتيجية حول الإجراءات السّارية بخصوص كلّ مهنة، وتسعى إلى أن تصبح الرّائد في توزيع الخدمات الجوارية و المؤسسة المرجعية فيما يتعلّق بالإدماج المالي للمواطنين، كما أنها العنصر الأكثر فاعلية فيما يتعلّق بالبريد والطّرد، بتسريع تحوّلها الرّقمي وتوافق شبكتها المادية والرّقمية.

### - المعلومة على مستوى مكاتب البريد

بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدّمة وفي إطار عصرنة المؤسسة، عمدت «بريد الجزائر» إلى رقمنة كافّة مكاتب البريد، مشيدة بالتّالي نظاما معلوماتيا شاملا يسمح لكلّ مستخدم، حائز على حساب جار، بالقيام آنيا بالعمليات التي يشاؤها في أيّ نقطة من ربوع الوطن. إذ تعود عليها المهمة الوطنية للتّكفل بمهمة الخدمة العمومية لصالح المواطن، مع السهر على ديمومتها في ظلّ مناخ تنافسيّ.

### - تكثيف، تطوير، ورقمنة شبكة البريد

وعيا منها بشمولية خدماتها وبأثرها الاجتماعي والاقتصادي، اعتمدت «بريد الجزائر» منذ السّنوات الأولى لإنشائها آلية دائمة لتكثيف شبكتها من جهة، ورقمنتها من جهة أخرى، بغية الاستجابة لضرورة

الخدمة الجوارية، لصالح جميع فئات المجتمع بغية تكريس مبدأ المواطنة في نشاطاتها منه، ومن خلال هذا المسعى المتواصل للتكثيف، تمثل «بريد الجزائر» عملياً ما يعادل 32,9 % من الشبكة البريدية الإفريقية، حسب تقرير الاتحاد البريدي العالمي الذي لسنة 2018 فيما يتعلّق بالآفاق الاقتصادية للبريد.

#### - تطوير الخدمات النقدية

إقتنى «بريد الجزائر» منصّة نقدية جديدة مطابقة للمعايير ومؤمنة موازاة مع مساعي المؤسسة نحو تكثيف شبكتها، رقماتها، وعصرنتها. و تندرج ضمن هذه الخطوة مجموعة من الخدمات الإلكترونية، منها خدمة الدفع الإلكتروني والتي تتصدّر قائمة التدابير ذات الأولوية بالنسبة للسلطات العمومية، إذ تسعى هذه الأخيرة إلى تعميم وسائل الدفع الإلكتروني بالجزائر، الإدماج المالي، والفائدة التي يعود بها على الإقتصاد الوطني.

#### - الشباييك الآلية البنكية "GAB"

سعيها منها لتخفيف العبء على مكاتب البريد وتسهيل للمعاملات المالية، عزّزت «بريد الجزائر» شبكة شباييكها الآلية البنكية "GAB" باقتناء جيل جديد من الموزعات الآلية المتضمّنة لخيارات و خدمات جديدة، مثل التحويل من حساب إلى حساب، تعبئة رصيد الهاتف، طلب دفتر الشيكات، تغيير وضعيّة البطاقة النقدية، و غيرها.

#### - خدمة البريد والطرود نحو التحسين و العصرية

ينطوي البريد والطرود باعتباره المهنة الأساسية والنشاط الرئيسيّ للمؤسسة بريد الجزائر على مشاريع عصرية خدماته وتحسين نوعيتها، حيث سعت المؤسسة لإعادة تكييف المخطّط الوطني لإيصال البريد والطرود والذي يربط جميع البلديات عبر كامل التراب الوطني من خلال تعزيز وسائل الإيصال والتوزيع و تهيئة مراكز الإيداع والتوزيع (CDD) و مراكز الفرز (CTR)، تعميم نظام تعقب الإرسالات البريدية الموصى بها للأنظمة الوطنية والدولية، وتولي متابعتها، وكذا تبادل المعلومات بين المؤسسات المستخدمة لهذا النظام.

وقد أسست مصلحة البريد السريع ، المسماة عادة "خدمة البريد المستعجل"، بالجزائر في 2011، على شكل فرع اقتصادي عموميّ تابع لبريد الجزائر، تحت اسم «بطل بريد الجزائر». ومذ ذاك فقد عملت هذه المصلحة على توزيع البريد المستعجل المؤسّساتي، والمهني، وكذا الإداري، مع ضمان وتيرة توزيع

على محور تنافس فيه نظيراتها عالميًا، نظرا لوجود شركات قوية متعددة الجنسيات قبلها في الميدان، على سبيل فيديرال إكسبريس "Fedex" و دي اس ال "DHL".

وقد سمحت الجهود المبذولة من قبل «بطل بريد الجزائر»، رغم التحاقه المتأخر بالركب العالمي لنظرائه من البلدان الأخرى، باكتساب 70 مقعدا في 2017، و 33 آخرين في 2018، في الترتيب العالمي للاتحاد البريدي العالمي.

وقد توج الأداء الفريد المنجز في السنة المالية 2018، بفوز «بطل بريد الجزائر» بجائزة جديدة، سلّمها إياه الاتحاد البريدي العالمي لمكافأته على العلاقة الممتازة القائمة بين «الزبائن وبطل بريد الجزائر»، ما جعل من «خدمة البريد المستعجل» يعتلي المرتبة الأولى على مستوى شمال إفريقيا، و 63 عالميا.

#### - الجهود المبذولة حاليا لبناء مستقبل «بريد الجزائر»

تعلن بريد الجزائر عبر موقعها الإلكتروني برامجها التنموية و أهدافها المستقبلية التي تتمحور حول مساعيها نحو تحقيق مشروعها الخاص بالرقمنة، و تعمل بريد الجزائر على تكثيف الشبكة البريديّة لتحفيز الإدماج الماليّ والبريديّ وتحسين نوعية الخدمات المقدّمة للزبائن بتطوير نظامها النقدي و وسائل الدفع الإلكتروني؛ وكذا الدفع بالآلية توزيع البريد وإعادة إنعاشها بغية التقليل من آجال تسليم وتوزيع البريد والطّرد البريديّة، تحسّبا للنّمّو المندفع للتجارة الإلكترونيّة، التي تعد بقيمة مضافة معتبرة مما يسمح بتنمية رؤوس الأموال المتعلقة بالخدمات المربحة. تحرير المؤسسات البريديّة بتوجيه التدفق نحو الخدمات عبر الأنترنت.

#### - التعاون على الصعيد العالمي والعلاقات الخارجية لـ «بريد الجزائر».

ضاعف «بريد الجزائر» خلال السنتين الفارطتين نشاطاته وجهوده عالميا، سواء أتعلق الأمر بالصعيد الثنائي، أو متعدّد الأطراف، ما سمح له باكتساب خبرة فيما يخصّ أحسن الممارسات والخبرات الناجحة، بغية تحسين العروض والخدمات المقدّمة لزيائنه ومواكبة المعايير العالمية في قطاع البريد.

وفي هذا السياق، يشارك «بريد الجزائر» في العديد من المناسبات و المحافل الدولية، على سبيل:

#### - الاتحاد البريدي العالمي؛ الاتحاد البريدي الإفريقي:

اقترح «بريد الجزائر» خلال أشغال الجلسة الـ 37 لمجلس إدارة الاتحاد البريدي الإفريقي بالجزائر إنشاء مؤسسة بريديّة إفريقيّة ذكيّة تعتمد في عملها على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، كما ستسمح هذه

الأخيرة للبلدان الإفريقيّة بتحسين نشاطاتها البريديّة بشكل محسوس على جميع الأصعدة، وتنمية شبكاتها البريديّة، وكذا تنويع خدماتها،

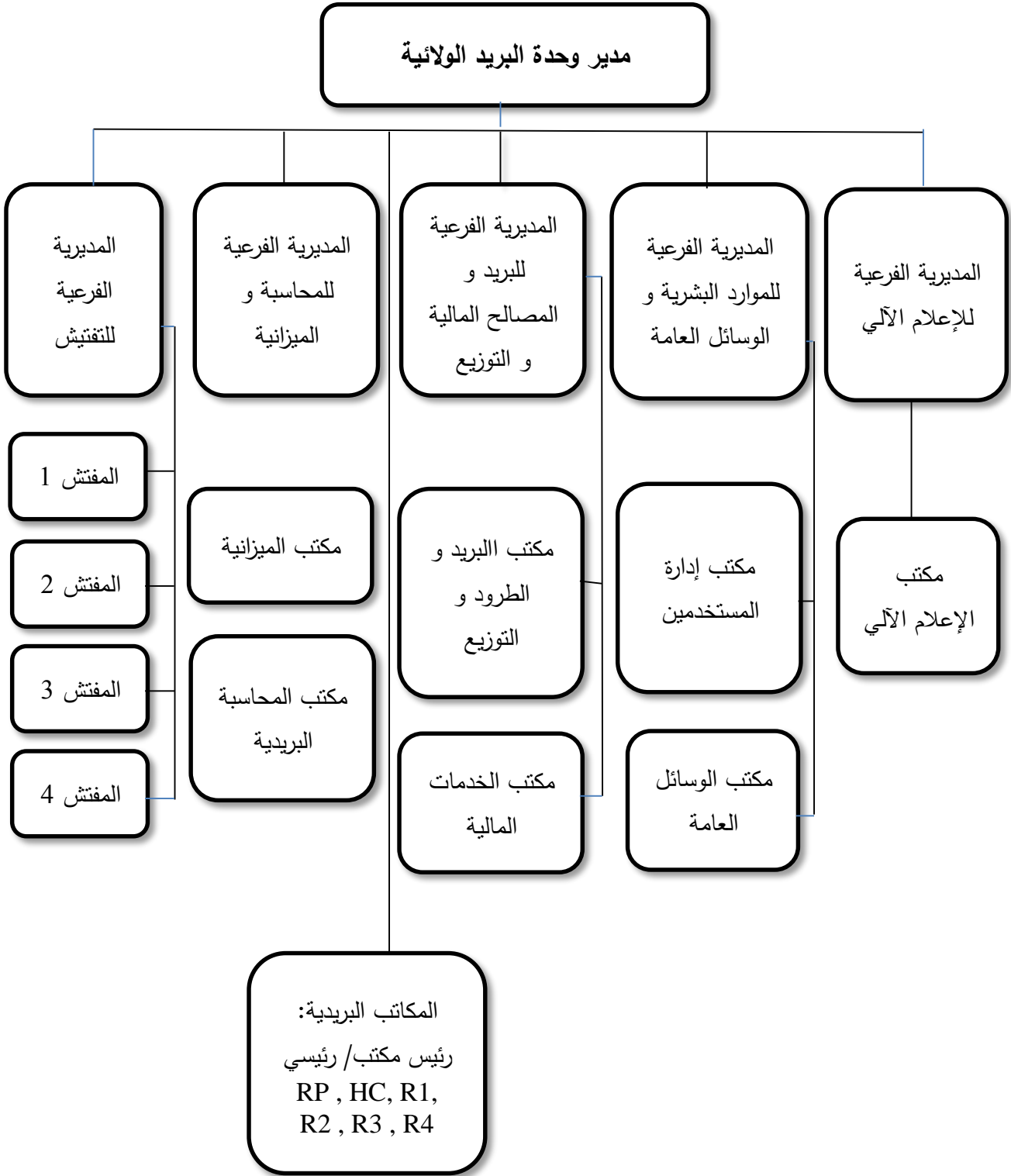
- **الاتحاد البريديّ المتوسّطي:** يتكوّن من المتعاملين البريديّين الذين تعيّنهم دول المنظّمتين البريديّتين الإقليميّتين: الأوروبيّة والعربيّة، و التي تسمح للمتعامل البريديّ الجزائريّ في إطار هذا المجتمع المتنوّع بالشروع في حوار تقنيّ حقيقيّ للتبادل المتمركز حول الخبرات المختلفة في المجال البريديّ والاستفادة كذلك من أفضل الممارسات والنماذج البريديّة الناجحة.

- **التعاون العربيّ (اللجنة العربيّة الدائمة للبريد):** يعتبر «بريد الجزائر» عضوا نشطا في عدّة مناسبات ("التنظيم والخدمة الشاملة للبريد" للجنة العربيّة الدائمة للبريد (CAPP)؛ المعرض الطّابعيّ العربيّ المنظّم بمصر والمغرب).

#### - الوحدة الولائيّة لبريد الطارف

نقدم من خلال هذا الشكل الهيكل التنظيمي لوحدة بريد ولاية الطارف التي أجرينا دراستنا الميدانية على مستواها قصد تمكيننا من إجراء المقابلات و معايشة عمال البريد روتين عملهم اليومي عن كثب الذي لا ندرکه بنفس الصورة كمواطنين زبائن للمؤسسة

الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد



المصدر: (مديرية وحدة البريد الولائية، 2021)



للوحدة البريدية الولائية الصلاحية على مجموع المنشآت البريدية للولاية. حيث تسهر الوحدة الولائية البريدية على:

- تنفيذ برامج التطوير و اعداد التقارير الدورية حول النشاطات الخاصة بالولاية
  - تسيير البنية التحتية و الاستعمال البريدي للولاية.
  - اعلام المدير الاقليمي بكل التجاوزات التي تمس بنظام الحصرية
  - تنفيذ برامج التفتيش
  - جرد الممتلكات المنقولة و الغير منقولة للولاية و التاكيد عليها.
- القيام بنشاطات اتصالية و تنظيم تظاهرات بهدف ترقية منتوجات بريد الجزائر على مستوى الولاية (المديرية العامة لبريد الجزائر، التنظيم الهيكلي لبريد الجزائر، 2014).



Full Name : Berkane Ilyes

Contributions of communication to organizational motivation in Algerian institutions

A Thesis Submitted for the PhD Degree in Communication and Public Relations

### Abstract

The present study seeks to unravel the extent of the contribution of internal communication through the dimensions of efficiency and communication effectiveness in regard to organisational motivation in the dimensions of job motivation, organisational effectiveness and performance. The study is conducted through two-way investigation, the first one is quantitative in nature for the purpose of conceptual framing and clarification of the parameters of the dimensions and the degree of their association, and the second is qualitative for the purpose of understanding and characterization. The study is conducted on a sample of Algerian Post employees available through Facebook groups. In addition to that, a field study was conducted at the level of the Directorate of the Postal Unit of the Wilaya of El Tarf alongside its post offices. The study sample varied between available, comfortable and snowball, as the number of its items was 380 items that were interrogated through the questionnaire tool (electronic and paper).

The results of the study were supported by interviews, electronic media and documents dealing with the issues and stakes of the postal sector. The structural equations modelling was followed as the chosen method of analysis using AMOS program, as well as statistical transactions to test hypotheses using SPSS program.

The results show a medium correlation between effective internal communication and organisational motivation with weak correlations between the dimensions of effective communication and organisational effectiveness and performance, as this average contribution to communication was due to the dominance of demands on material incentives and staff welfare. The study has also revealed that there is a lack of internal communication planned with a clear, solid and unified strategy, in which the comprehensive and regular employment of stimulating administrative means in accordance with recognized principles is absent.

**Keywords** : communicative competence; communication effectiveness; Stimulate; performance; organisational effectiveness

**Supervisor** : Saadi Ouahida – University of Annaba

**May 2022**