

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال



تأثير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية على الأداء الوظيفي للموظف

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسات التربوية ببلدية المهير- برج بوعرييج-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

تحت إشراف:

أ.د. غزال عبد الرزاق

إعداد الطالبة:

غزال هجيرة

السنة الجامعية: 2025-2026

تأثير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية على الأداء الوظيفي للموظف

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسات التربوية ببلدية المهير-برج بوعريرج.

إعداد الطالبة:

غزال هجيرة

شهادة ليسانس تخصص: اتصال وعلاقات عامة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة التخرج 2011

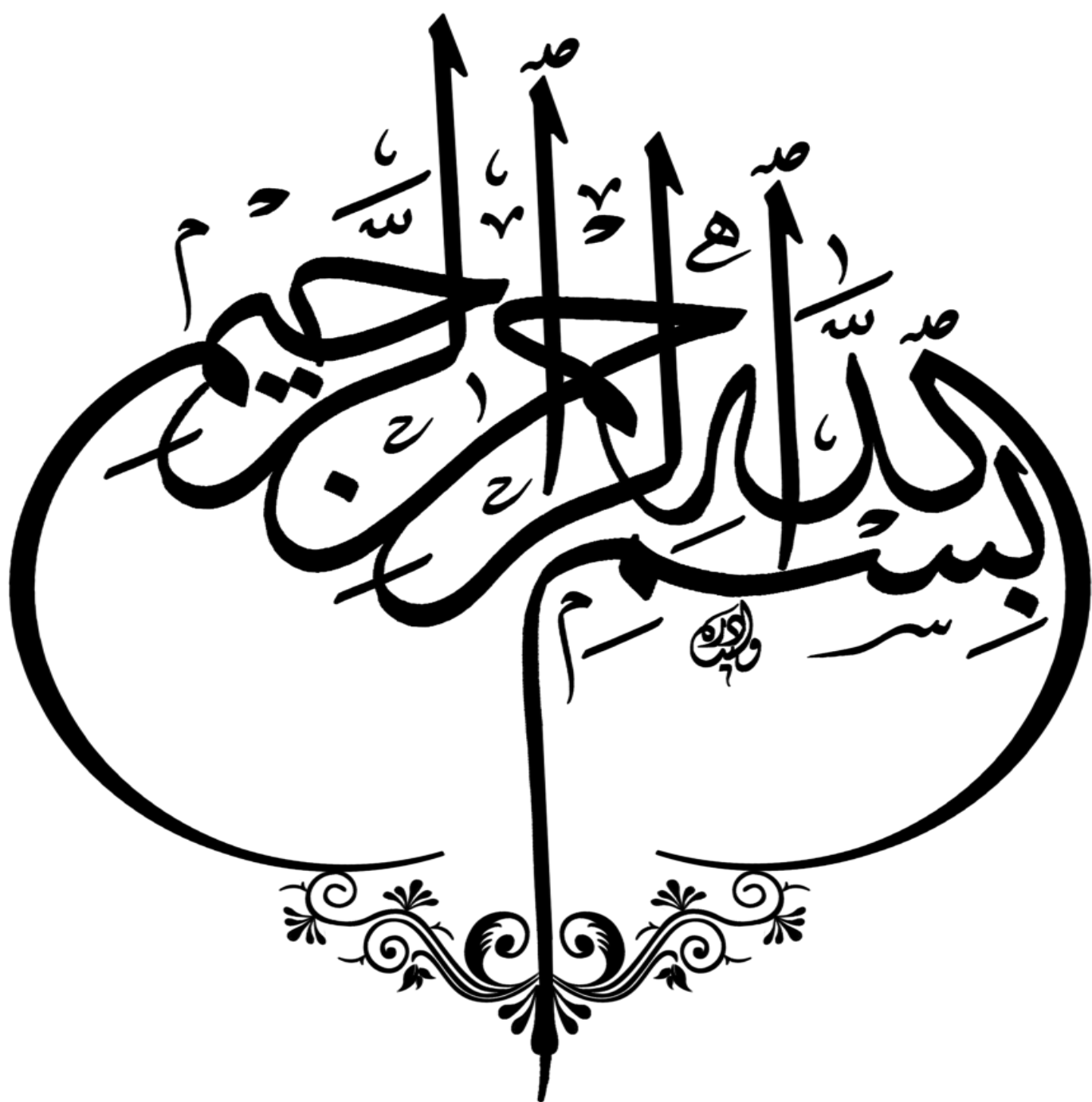
تقدم هذه المذكرة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال

وعلاقات عامة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

أشرف على مناقشة المذكرة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة	التوقيع
01	بوقرة رضوان	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	
02	غزال عبد الرزاق	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا	
03	راجعي الطاهر	أستاذ	ممتحنا	

تاريخ المناقشة: 2026/06/01



إِهْدَاء

إلى روح والدي الغائب الحاضر تغمدته الله بواسع رحمته وأدخله فسيح جناته.

إلى أُمِّي حفظها الله.

إلى عائلتي.

إلى كل من ساندني ووقف بجاني، وكان سببا في تحفيزي.

إلى سائر الذين لم ييخلوا عليّ بالدعم والدعاء.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

غزال عجيبة

شكر وتقدير

أولا أشكر الله العلي القدير الذي ألهمني الصبر لتحمل مشاق العودة إلى مواصلة الدراسة والعمل في آن واحد ووفقي وأنار لي الطريق وأعاني على إتمام هذا العمل.

وعرفانا بالجميل أتوجه بجزيل الشكر ووافر الامتنان إلى الأستاذ الدكتور غزال عبد الرزاق الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل، وخصني بإرشاداته وتوجيهاته وملاحظاته القيمة التي كان لها الأثر الطيب على نفسي وعلى تنفيذ العمل وإتمامه، والشكر موصول أيضا إلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تكبد عناء قراءة هذا العمل وتقويمه شكلا ومضمونا فلهم مني مسبقا كل الشكر والتقدير.

دون أن أنسى كل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد وأرجو من الله أن يحتسبها في ميزان حسناتهم.

وحسبي ذاك جهدي وما توفيقني إلا بالله... والله من وراء القصد.

هدفت الدراسة بشكل خاص لإستكشاف واقع وطبيعة الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج، وقياس مستويات الأداء الوظيفي للإداريين والأساتذة بها، وكشف العلاقة بينهما وتحديد إذا ما كانت تؤثر تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم تبعاً لمتغيراتهم الديموغرافية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمنصب الوظيفي)، وبناء على ذلك جاء تساؤل الدراسة كما يلي:

- ما تأثير الثقافة الاتصالية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج؟ ويتفرع عن هذه التساؤل مجموعة من التساؤلات هي كالتالي:

- ما مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج؟

- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج؟

- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج؟

- ما مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم؟

لبلوغ الأهداف المتوخاة من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (67) موظفاً (إداري واستاذ)، واستخدمنا عينة طبقية تناسبية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد معالجة البيانات إحصائياً، توصلنا الى جملة من النتائج أهمها:

- مستوى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات التربوية جاء مرتفعاً، وهو ما يبين وجود بيئة اتصالية إيجابية تقوم على وضوح المعلومات، وتدفعها، وجودة التواصل الإداري، رغم وجود بعض النقائص المرتبطة بالتكنولوجيا الاتصالية والمشاركة في صنع القرار. - مستوى الأداء الوظيفي للموظفين جاء أيضاً مرتفعاً جداً، مما يدل على كفاءة العاملين والتزامهم المهني وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بالمبادرة والابتكار.

- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.708)، مما يؤكد أن تحسن الثقافة الاتصالية يؤدي إلى تحسن الأداء الوظيفي.

- تؤثر الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية حيث بلغ معامل التحديد 0.501، وهو ما يدل على أن 50,1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كانت بسبب الثقافة الاتصالية، أما النسبة الباقية 49,9% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

- تبين أن الموظفين يمتلكون إدراكاً مرتفعاً جداً للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، وهو ما يبين وعياً تنظيمياً متقدماً بأهمية الاتصال في تحسين الأداء.

- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم، حيث نجحت المؤسسات في توحيد الرؤية التنظيمية لجميع موظفيها، مما جعل أثر الثقافة الاتصالية على الأداء أثراً عاماً وشاملاً يتجاوز الخصائص الشخصية للأفراد.

- هناك بعض العوائق التنظيمية والاتصالية مثل ضغط العمل، غياب قنوات اتصال واضحة، وضعف التواصل الإداري، والتي قد تحد من فعالية الثقافة الاتصالية، كما أظهر المبحوثين وجود توجه نحو تحسين الثقافة الاتصالية من خلال الاستثمار في المورد البشري، رقمنة الاتصال، ودعم القيادة الديمقراطية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة الاتصالية، المؤسسة التربوية، الأداء الوظيفي، الموظف

Abstract:

The study specifically aimed to explore the reality and nature of the prevailing **communicative culture** in educational institutions in the municipality of **El Mehir – Bordj Bou Arreridj** province. It also aimed to measure the levels of **job performance** among employees, uncover the relationship between these two variables, and determine whether employees' perceptions of communicative culture and its reflection on their performance are influenced by demographic variables (gender, age, educational level, seniority, and job position).

Accordingly, the **main research question** is as follows: **What is the impact of communicative culture on the level of job performance among employees in educational institutions in the municipality of El Mehir – Bordj Bou Arreridj province?**

This main question is divided into the following sub-questions:

- What is the level of the prevailing communicative culture in educational institutions in the municipality of El Mehir – Bordj Bou Arreridj province?
- What is the level of job performance among employees in educational institutions in the municipality of El Mehir – Bordj Bou Arreridj province?
- What is the nature of the relationship between communicative culture and the level of job performance among employees in educational institutions in the municipality of El Mehir – Bordj Bou Arreridj province?
- To what extent do demographic variables (gender, educational level, age, seniority, and position) affect employees' perceptions of communicative culture and its subsequent impact on their performance?

To achieve the study's objectives, a **descriptive-analytical approach** was employed, relying on a **questionnaire** as the primary data collection tool. The study sample consisted of **(67) employees** (administrators and teachers), selected through a **proportional stratified random sampling** method, representing 50% of the study population. After statistical analysis, the study yielded several key findings:

-Communicative Culture Level :The prevailing level of communicative culture within educational institutions was **high**. This indicates a positive communicative environment characterized by clarity of information, steady flow, and high-quality administrative communication, despite some gaps in communication technology and participation in decision-making.

-Job Performance Level :Employee job performance was also **very high**, reflecting professional competence, commitment, and the ability to execute tasks with high quality, notwithstanding challenges related to initiative and innovation.

-Correlation :A **strong positive correlation** was found between communicative culture and job performance, with a correlation coefficient of **.(0.708)**. This confirms that an enhanced communicative culture directly leads to improved performance.

-Demographic Variables :The results showed **no statistically significant effect** of demographic variables (gender, educational level, age, seniority, job position) on employees' perceptions. This suggests that the institutions have successfully unified the organizational vision across all staff, making the impact of communicative culture a general phenomenon that transcends personal characteristics.

-Impact and Determination :Communicative culture significantly impacts job performance, with a **coefficient of determination (R^2) of 0.501**. This means that **%50.1** of the variance in job performance is attributed to communicative culture, while the remaining 49.9% is due to other variables not included in the model.

-Organizational Awareness :Employees demonstrate a **very high perception** of the link between communication and performance, indicating advanced organizational awareness of communication's role in institutional success.

Abstract:

-Obstacles and Recommendations :Certain organizational barriers persist, such as work pressure and weak administrative communication channels. However, there is a clear trend toward improvement through investing in **human capital** ,**digitizing communication** ,and promoting **democratic leadership**.

Keywords :Communication Culture, Educational Institution, Job Performance, Employee.

خطة الدراسة

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1- الإشكالية
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أسباب اختيار الموضوع
- 6- المدخل النظري
- 7- تحديد المصطلحات
- 8- نوع الدراسة ومنهجها
- 9- أدوات جمع البيانات
- 10- مجالات الدراسة
- 11- مجتمع الدراسة وعينته
- 12- الدراسات السابقة
- 13- صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: الثقافة الاتصالية

- 1- تعريف الثقافة الاتصالية
- 2- خصائص الثقافة الاتصالية
- 3- أنواع الثقافة الاتصالية
- 4- مميزات الثقافة الاتصالية

- 5- أهمية الثقافة الاتصالية
- 6- التنشئة الثقافية داخل المؤسسة
- 7- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية
- 8- تحديات الثقافة الاتصالية واستراتيجيات تعزيزها

ثانيا: الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- أهمية الأداء الوظيفي
- 6- معوقات الأداء الوظيفي

ثالثا: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

- 1- أثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- 2- دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الانسانية
- 3- دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي
- 4- علاقة الثقافة الاتصالية بالأداء الوظيفي
- 5- تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- 1- التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة
- 2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 4- مناقشة التساؤلات

5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

6- النتائج العامة للدراسة

7- التوصيات والاقتراحات

8- الآفاق المستقبلية

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة

يعتبر الاتصال ضرورة حتمية من ضرورات الحياة إذ يعد شرطاً من شروط بقاء الكائن البشري، فالإنسان - كما قيل - كائن اتصالي يتفاعل مع غيره عن طريق الاتصال لخلق فهم مشترك، ومع تطور الحياة والجماعات والتنظيمات انتقل الاتصال من مجرد تبادل للمعلومات فقط إلى ثقافة اتصالية تمثل نظاماً قيمياً وتنظيمياً يشعر به الجميع داخل المؤسسة لتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين، وخلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والتعاون، لتصبح بذلك جزءاً مهماً في كل تنظيم، إذ حظيت باهتمام الباحثين خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية لكونها من المواضيع التي لا يمكن صرف النظر عنها.

ويعتبر المورد البشري من بين أهم وأكثر المدخلات تأثيراً في أي مؤسسة، ذلك أن نجاحها مرتبط بأدائه الوظيفي، الذي هو محصلة نهائية تعكس نجاح المؤسسة، ويبقى أداء الموظف فيها مرهوناً بطبيعة الثقافة الاتصالية السائدة بها.

وعليه في سياق المؤسسات التربوية، تزداد أهمية الثقافة الاتصالية باعتبارها من المرتكزات الأساسية التي تتحكم في أداء وسلوك المورد البشري وبالنظر لأهمية هذين المتغيرين (الثقافة الاتصالية وأداء المورد البشري)، وقلة الدراسات عنهما في البيئة التربوية سعينا لتسليط الضوء عليهما، ومن هذا المنطلق، ارتأينا البحث في التأثير الذي تحدثه الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظف في المؤسسات التربوية ببلدية المهير ولاية برج بوعرييج، من خلال خطة البحث التي اشتملت على مقدمة، والتي كانت عبارة عن تقديم واثارة للموضوع، وثلاثة فصول منها المنهجي، والنظري، والتطبيقي كانت موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول، قد خصص للإطار المنهجي حاولنا فيه تحديد إشكالية الدراسة وصياغتها، وعرض التساؤلات، بالإضافة إلى أهداف وأهمية الدراسة، كما تم عرض أسباب اختيار الموضوع، ثم عرض المدخل النظري للدراسة وتعرضنا إلى المفاهيم المفتاحية للدراسة من خلال تحديدها لغة واصطلاحاً وإجراءها، وكذلك حددنا نوع الدراسة، وتطرقنا إلى المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، ومجالات الدراسة، ومجتمع البحث وعينته، إضافة لعرض الدراسات السابقة المشابهة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وفي الأخير تطرقنا لصعوبات الدراسة.

أما الفصل الثاني، فقد خصص للإطار النظري، وذلك من خلال التطرق أولاً إلى مفهوم الثقافة الاتصالية، والتعرض إلى خصائصها، وأنواعها ومميزاتها، وكذا إبراز أهميتها، ومراحل التنشئة الثقافية داخل المؤسسة مع تناول المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية، وأخيراً استعرضنا تحديات الثقافة الاتصالية واستراتيجيات تعزيزها.

ثانياً: خصص للأداء الوظيفي وتم فيه تعريفه والتعرض لعناصره، ومحدداته وكذلك أنواعه وأهميته، وأخيراً تم التعرض

لمعوقات الأداء الوظيفي.

ثالثا: خصص للثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، وتم فيه التعرض لأثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة، والتطرق لدور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الإنسانية، إضافة لدور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، وأخيرا تم التعرض لعلاقة الثقافة الاتصالية بالأداء الوظيفي

وأما **الفصل الثالث والأخير** فقد خصص للجانب التطبيقي وقد جاء على النحو التالي: تضمن التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، ثم الدراسة الاستطلاعية، وكذلك عرض نتائج المحاور الأربعة للدراسة، بالإضافة لعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وأتبعنا ما تم التوصل إليه من نتائج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات والأفاق التي يمكن أن تكون انطلاقة لدراسات لاحقة مستقبلا، واختتمنا بخاتمة كحوصلة نهائية لدراستنا، وعرض لقائمة المصادر والمراجع التي تم الاستفادة منها في إعداد هذه الدراسة والملاحق، فهرس للمحتويات وقائمة للجداول والأشكال.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1-الإشكالية
- 2-تساؤلات الدراسة
- 3-أهداف الدراسة
- 4-أهمية الدراسة
- 5-أسباب اختيار الموضوع
- 6-المدخل النظري
- 7-تحديد المصطلحات
- 8-نوع الدراسة ومنهجها
- 9-أدوات جمع البيانات
- 10-مجالات الدراسة
- 11-مجتمع الدراسة وعينته
- 12-الدراسات السابقة
- 13-صعوبات الدراسة

1-الإشكالية

تُعد الثقافة الاتصالية إحدى الظواهر الاتصالية، ومن الركائز الجوهرية في بناء منظومة تواصل فعالة داخل أي مؤسسة، فهي الإطار الذهني والقيمي الذي يوجه سلوك الأفراد وكيفية تبادلهم للمعلومات، إذ لا تقتصر فقط على مجرد قواعد توجه وتضبط كيفية التواصل، بل تشمل منظومة متكاملة من القيم، والاتجاهات، والرموز، والممارسات الاتصالية، والأنماط السلوكية التي تنظم عمليات تبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتشكل الطريقة التي يتواصل بها الأفراد والإدارات فيما بينهم، وتؤثر مباشرة في العلاقات المهنية وفي جودة الأداء، وتنعكس على فعالية الاتصال الداخلي، فهي الإطار الذي يحدد كيفية تفكير الأفراد وكيفية تفسيرهم وإدراكهم للرسائل، وبالتالي كيفية استجابتهم وتفاعلهم، الأمر الذي يجعلها عنصراً محورياً في تشكيل وتكوين المناخ الاتصالي.

في السياق التربوي، تكتسب الثقافة الاتصالية أهمية مضاعفة، واستثنائية داخل المؤسسات التربوية بحكم طبيعتها التفاعلية ودورها؛ ما يتطلب تفاعل مستمر ودائم بين جميع الأطراف الفاعلين فيها سواء بين الإدارة والموظفين، أو بين الموظفين أنفسهم، وهو ما يجعل الثقافة الاتصالية السائدة داخل المؤسسات التربوية أما مساهمة وداعمة في توفير بيئة عمل لتحقيق الأهداف، وتعزيز قيم التعاون والانتماء، أو معيقة لها.

إن قدرة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها مرهون مباشرة بمدى جودة ثقافتها الاتصالية السائدة، فالوسط الاتصالي الذي يشجع على الحوار وتبادل الآراء والشفافية يتيح تغذية راجعة، ويساهم في تفعيل مشاركة الموظفين، ما يؤدي إلى تحسين مستواهم المهني، الأمر الذي يؤثر وينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، إلا أن انتشار وسيادة أنماط تواصل سلبية يحول ويعيق تبادل المعلومات ويؤدي إلى سوء الفهم، وتراجع مستويات الثقة، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة العمل ويضعف دافعية ورضا الموظفين.

نظرياً، تتفق وتقر جل الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي في السياقات العامة، على أهمية التواصل ودوره الهام والمحوري؛ غير أن الدراسات التي عالجت هذه العلاقة في البيئة التربوية تفتقر إلى تقديم تحليل شامل لأليات هذا التأثير، ما استدعى البحث فيه بشكل معمق ومنهجي خصوصاً، تبين هذا التأثير باختلاف المتغيرات الديمغرافية على تمثيلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم، وهو جانب لم ينل نصيباً بعد من البحث والاستكشاف.

في ضوء ما تقدم تأتي هذه الدراسة بشكل خاص لاستكشاف طبيعة الثقافة الاتصالية في المؤسسات التربوية وقياس مستويات الأداء الوظيفي للموظفين بها، وكشف طبيعة العلاقة بينهما.

بالنظر إلى كل ما سبق ذكره نطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما تأثير الثقافة الاتصالية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج؟

ويتفرع على هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عنها أهمها.

2-تساؤلات الدراسة:

- ما مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج؟
- ما مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم؟

3-أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من دراستنا الحالية يتمثل في التعرف على واقع الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج، وتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، ويتضمن هذا المسعى أيضا تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة أساسا بموضوع الدراسة نوردنا مفصلة كما يلي:
- تحديد مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج.
- قياس مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريرج.
- معرفة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية في تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية على مستوى أدائهم الوظيفي.

4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع حيوي هو الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي في البيئة التربوية، ومن الإضافة التي يتوقع أن تقدمها على المستويين النظري (العلمي)، والتطبيقي (العملي).

4-1 الأهمية النظرية (العلمية):

- إثراء الأدبيات العلمية حول الثقافة الاتصالية في البيئة التربوية الجزائرية.
- سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين في السياق التربوي،

كونه لم يحض بالدراسة الكافية مقارنة بالسياقات الأخرى، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الديمغرافية والمهنية.
- تقديم نموذج تحليلي يوضح كيف تؤثر الثقافة الاتصالية على مختلف جوانب الأداء الوظيفي.

4-2 الأهمية التطبيقية (العملية):

- تشخيص وتحسين الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج، مما يتيح تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وتقديم حلول عملية لتحسينها.

- تحديد مدى تأثير أنماط التواصل داخل المؤسسات التربوية على الأداء الوظيفي مما يمكن من فهم العلاقة بينهما وتطويرها.

- توفير مؤشرات وبيانات يمكن أن تساعد الإدارات التربوية وصناع القرار في الاعتماد عليها من أجل تحسين وتعزيز التواصل لرفع مستوى الأداء الوظيفي.

- تقديم توصيات لترقية مهارات التواصل لدى الموظفين، وتعزيز بيئة عمل تعاونية ومنتجة لتحقيق الأهداف التربوية.

- تزويد الإدارات بمؤشرات عملية لتصميم رسائل اتصالية تتناسب مع تباين تمثلات الموظفين.

- معالجة وإيجاد حلول عملية للمشكلات التي قد تواجه المؤسسات والأفراد في البيئة التربوية.

5-أسباب اختيار الموضوع:

جاء تناول هذه الدراسة لأسباب رئيسية وجهت اختياري لهذا الموضوع منها ما هو ذاتي، ومنها ما هو موضوعي، ويمكن حصرها فيما يلي:

5-1 المبررات الذاتية:

- ارتباط الموضوع باهتماماتنا المهنية والعلمية.

- الاحتكاك المباشر، والانتماء لقطاع التربية قدم لنا صورة حول بعض الفجوات الاتصالية في الممارسات الفعلية

- بعض المشكلات في المؤسسات التربوية هي في الأصل مشكلات اتصال، ما ولد دافعا، وحافزا للبحث في العوامل التي تدعم جودة الأداء، أو تعيقه.

- الرغبة في تحسين المناخ المهني والمساهمة في بناء بيئة عمل داعمة للحد من النزاعات، وسوء الفهم الناتجة عن أنماط تواصل سلبية.

- الشعور بالمسؤولية تجاه المؤسسة التربوية، والمساهمة في تحسين جودة مخرجاتها، فترقية الثقافة الاتصالية هي السبيل لتطوير الأداء والمؤسسة التربوية، وبالتالي خدمة المجتمع.

5-2 المبررات الموضوعية:

- حداثة موضوع الثقافة الاتصالية.
- أهمية الثقافة الاتصالية كركيزة أساسية، وعنصر محوري في نجاح المؤسسات التربوية، ما يتطلب مستويات أعلى من التنسيق والتفاعل بين مختلف الأطراف الأمر الذي يجعل وجود ثقافة اتصالية فعالة امرا حاسما.
- وجود ندرة في الدراسات الجزائرية - في حدود علمنا - التي تناولت الثقافة الاتصالية كظاهرة اتصالية مرتبطة بالأداء الوظيفي.
- يعتبر القطاع التربوي قطاع مهم وحيوي، إذ ينعكس الأداء الوظيفي فيه مباشرة على جودة المخرجات التعليمية وتنمية الأجيال القادمة.
- الاهتمام المتزايد بأداء المورد البشري ودراسة العوامل المؤثرة فيه.
- قابلية نتائج الدراسة للتطبيق العملي في تحسين التواصل، ورفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز المناخ المهني داخل المؤسسات التربوية.

6- المدخل النظري للدراسة:

مدرسة العلاقات الإنسانية:

أنت مدرسة العلاقات الإنسانية كنتيجة لمغالاة التنظيم العلمي للعمل وللبحث عن بدائل تركز على الإنسان ودوره في دورة الإنتاج. (الحوش، 2022، ص.1) وظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في بعد الأزمة الاقتصادية عام 1929 هذه الأزمة تحدت مبادئ ونظريات المدرسة الكلاسيكية، وأظهرت عجزها في علاج مشكلات المنظمات مما قاد إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي تطورت بفضل التقدم المحرز في تخصصات مثل علم النفس وعلم الاجتماع. (فلوري، فتاش، 2022، ص.584)

اختلفت العلاقات الإنسانية عن سابقتها من النظريات بأنها لم تنظر إلى الفرد في المنظمة من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد، الاقتصادي، بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية، فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات.

ولقد كانت التجارب التي قام بها التون مايو E. Mayo في مصانع هاوثرن تشكل بداية الطريق لحركة العلاقات الإنسانية في الإدارية والتي استمرت على مدى عدد من السنوات، فلقد شملت الدراسة جميع الجوانب المادية للعمل مثل: الأجور، فترات الراحة، عدد ساعات العمل اليومية، وقياس أثرها على إنتاجية العمل، ولكن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه التجارب لم تكن متوقعة، حيث توصلت إلى:

الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك شبكة للاتصالات غير الرسمية، وهذه النوعية من الاتصالات قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

ومن أهم ما توصل إليه إلتون مايو:

- الأفراد في المنظمة مختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولكي يكون التحفيز ناجحاً يجب مراعاة المدراء للتنوع الموجود لدى الأفراد.

- إن كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقاً لطاقته العضلية وإنما وفق طاقته الاجتماعية، ولا يجب أن يعيش العامل في عزلة ووحداية فذلك يؤثر على الإنتاجية.

- تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملاً مهماً في تشكيل السلوك الإنساني وتحديدته، فبالإضافة إلى الحوافز المادية هناك الحوافز المعنوية.

يؤثر التنظيم اللارسمي والذي أسماه بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموماً ويسند هذا التشكيل على التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دوراً مهماً في تحقيق أهدافها. (عواج، 2019، ص. 180-197)

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية "التركيز على المتغير الإنساني" كردة فعل لنظرية الإدارة العلمية، حيث نظر دعاؤها إلى أن الفرد مخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة ويتأثر ويؤثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه إلى جماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء.

تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل.
- تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمل.
- التركيز على الحوافز الاجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين.
- الاعتراف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة.
- الاهتمام بالعامل كشريك في العمل لا أجير.
- للعاملين أهداف وتطلعات خلاف أهداف المنظمة.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات. (البشير الأمين، 2016، ص. 39)
- نقد مدرسة العلاقات الإنسانية:

- أغفلت مدرسة العلاقات الإنسانية في دراستها للتنظيم وديناميات الجماعة تأثير عدد من العوامل الخارجية أشار إليها ولنسكي Wilensky مثل تأثير السوق الانتاجي ومحددات الطبقة لتطلعات الترفيع الوظيفي للأفراد.
- لم تشر إسهاما مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ومن ثم فإن ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة.
- إن الانطلاقات الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية ممثلة بإسهامات مايو ومساعديه قد اهتمت ببعض جوانب قضية حاجة الفرد للانتماء، بينما أغفلت باقي الجوانب الهامة التي تعتبر دعائم لبنية الدوافع.
- انصب اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر الإنساني في العمل وأغفلت الجانب الرسمي للتنظيم.
- رغم إجراء الكثير من دراسات العلاقات الإنسانية على الجماعات غير الرسمية فلا توجد سوى دراسات محدودة حاولت الإجابة على تساؤل عن مدى عمومية أو انتشار هذه الجماعات وأهميتها الحقيقية وجدير بنا التنويه إلى أن هذا القصور بدأ في الانحصر خلال الثمانينات وبخاصة من جانب علماء الإدارة والاجتماع، نتيجة لإجراء مزيد من الدراسات حول أشكال متنوعة من الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم الرسمي ومن خارجه
- التحيز الواضح من جانب علماء النفس الاجتماعيين بدراسة الجوانب النفسية الاجتماعية دون توفر أدوات تصورية لدراسة التنظيم ككل، ومن ثم لا تتصف إسهامات هؤلاء بالتكاملية التي تحقق نظرية عامة اجتماعية نفسية في دراسة التنظيم.
- ينتقد علماء الصراع مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث رؤيتها للتنظيم كبيئة تتصف بالسلام والتناغم الداخلي بين مكوناته إذا ما تحقق للجماعات غير الرسمية الاحساس بالانتمائية. (الحوش، 2022، ص10-11)

7-تحديد المصطلحات وضبط المفاهيم:

من الضروري التعرض لجملة المفاهيم المفتاحية التي لها دور في ربط محاور الدراسة، والمفاهيم، والمصطلحات الواردة على مستوى دراستنا الحالية هي كالتالي:

التأثير، الاتصال، الثقافة، الثقافة الاتصالية، المؤسسة التربوية، الأداء الوظيفي، الموظف.

1-1 التأثير:

لغة:

جاء في معجم لسان العرب لابن منظور أن التأثير يدل على الأثر والأثر، بالتحريك: بقية الشيء. والتأثير: إبقاء الأثر في الشيء. وأثر في الشيء: ترك فيه أثراً. (ابن منظور، 1999، ص. 69)

أثر، يتأثر، تأثر بالشيء، تطلع به، أثر في الشيء أي ترك فيه أثر، والأثر هو العلامة، ويعرف التأثير في قاموس المصطلحات الإعلامية على أنه صفة عامة للإشارة إلى النتائج المباشرة المفترضة أو المتصورة. (عزت، دس، ص. 208)

اصطلاحاً:

يعرف التأثير على أنه "هو أحد المركبات في عمليات التواصل، فالعديد من الباحثين أعطوا التأثير مكانة مركزية في عملية الاتصال، وادعوا أن التأثير عبارة عم مركب ضروري وهام في كل عملية اتصال". (الشاعر، 2009، ص. 11)

كما يعرف على أنه "هو القدرة على إحداث التغيير في الآخرين، لا يرى إلا من خلال الأثر، الذي يتسبب في إحداثه، دون استخدام القوة والسلطة الرسمية". (محمد منير سعد الدين، 1998، ص. 15)

إجرائياً:

هو التغيير أو الأثر الذي تحدثه الثقافة الاتصالية في مستوى الأداء الوظيفي للموظفين الذين تم اختيارهم داخل المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعريج.

2-7 الثقافة Culture

لغة:

عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة "بأنها مستمدة من الفعل الثلاثي (ثقف) ويشير إلى ضبط النفس وسرعة التعليم والتهديب". (ايغلتن، 2008، ص. 31)

وتعني "كلمة ثقافة culture هي كلمة مشتقة من الفعل اللاتيني colere وتعني الزراعة وأصبحت الكلمة تستخدم للتعبير عن زراعة الأفكار والقيم". (العمارات، 2019، ص. 4)

اصطلاحاً:

تعرف الثقافة على أنها "طريق خاص ومتميز لحياة الجماعة وكل متكامل لحياة أفرادها، إنها تعتمد على وجود المجتمع ثم تمده بالأدوات اللازمة لإثراء الحياة فيه بدائية كانت أم حديثة، فالثقافة هي كل الجوانب التي يكتسبها الإنسان في المجتمع على غرار المعرفة، العادات والتقاليد، والقيم وغيرها". (عماد عبد الغني، 2006، ص. 28)

وتعرف الثقافة أيضاً بأنها "البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية و غير المادية، التي تنتقل من جيل

إلى جيل آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة و الباطنية للسلوك المكتسب، عن طريق الرموز، والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات، وفنون وقيم، وقوانين، وعادات، وغير ذلك". (فوزي عبد الرحمان، والمكاوي، 2008، ص. 61)

وعرف تايلور الثقافة على أنها "هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع". والثقافة يمكن تعريفها "على أنها مجموع القيم، والتقاليد، والمعتقدات، والرموز والطقوس، اللغة، والصفات المشتركة بين مجموعة من الأفراد والتي ترمز لهوية الأفراد الثقافية والتي تظهر من خلال سلوك الفرد وتعاملاته مع الآخرين" (بلمير، وسعدي، 2021، ص. 30)

إجرائيا:

هي جملة من المعتقدات، والصفات، والقيم، والعادات المعتمدة والمتبناة على مستوى المؤسسات التربوية ببلدية المهير ولاية-برج بوعرييج، تظهر في شكل سلوكيات، وتفاعلات الموظفين في التعامل مع بعضهم البعض.

3-7 الاتصال Communication

لغة:

مشتقة من الأصل اللاتيني (communis) ومعناه العام أو الشائع أو المؤلف. وفي معجم اللغات: كلمة (communication) تعني الاتصال والمخاطبة والإبلاغ ونقل المعلومات وهي من الفعل أوصل أي أبلغ.

من الفعل (وصل)، (يصل) وقد زيد الفعل بالألف وتاء الافتعال فأصبح فعلاً خماسياً (اتصل) وعلى هذا، فـ (الاتصال) مصدر، > اتصل < ليدل على علاقة تفاعلية بين طرفين. (حسن علي محمد، 2002، ص. 22) والاتصال "كلمة مشتقة من الفعل الماضي الثلاثي وصل، والمضارع منه يصل، ويقال وصل الشيء أو وصل الشيء وصولاً أي بلغه انتهى إليه والذي يعني ربط الأشياء والأشخاص ببعضهم البعض". (شحاتة، والنجار، 2003، ص. 17)

اصطلاحاً:

يعرف عبد الكريم درويش الاتصال بأنه "عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات أياً كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به التغيير". (دليو، 1998، ص. 17)

ويعرف الاتصال آخرون على أنه "عملية نقل المعلومات، والرغبات، والمشاعر، والتجارب شفويا أو باستخدام

الرموز، والكلمات، والصور، والإحصائيات بقصد الإقناع". (دليو، 2003، ص.8) ويعرف أيضا "الاتصال هو عملية نقل الحقائق والأفكار والمشاعر والإحساس والاتجاهات وطرق الأداء بواسطة اللغة أو الرموز من شخص إلى آخر أو آخرين، فهو تبادل المعلومات بقصد تحقيق هدف معين". (زويل، 2010، ص.7) في حين جيهان رشتي تعرف "الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي الرسالة ومرسلها في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو واقع معين، فنحن حينما نتصل نحاول أن نُشرك الآخرين ونشترك معهم المعلومات في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات والآراء، ولا يقصد بالمعلومات الأخبار أو الحقائق فقط بل المقصود بذلك أي مضمون يعمل على التقليل من عدم اليقين أو عدد البدائل المحتملة في أي ظرف من الظروف". (شقيير، دس، ص.7-8) إجرائيا:

نقصد بالاتصال في دراستنا بأنه عملية نقل وإرسال وتبادل ونشر المعلومات والأفكار، والآراء، والرموز، ووجهات نظر موظفي التربية والتعليم باستخدام وسائل اتصالية مكتوبة وشفوية والإلكترونية داخل المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج.

4-7 الثقافة الاتصالية Communicative Culture

يعتبر مفهوم الثقافة الاتصالية حديث التداول في الكتابات باللغة العربية (وحتى باللغة الأجنبية) وتعرف "ثقافة الاتصال في مكان العمل بشكل عام على أنه الكيفية التي تتفاعل بها المنظمة مع الأشخاص، من خلال مشاركة المعلومات وقيادة المحادثات وتشجيع الموظفين على التحدث بالإضافة إلى ذلك، تحدد ثقافة الاتصال كيفية تواصل الموظفين مع بعضهم البعض، وكذلك كيفية تواصل المديرين مع فرقهم، وعليه تتشكل ثقافة الاتصال من خلال التواصل الذي يحدث على جميع مستويات المنظمة وفي الإدارات المختلفة". (مختاري، وبن مكّي، 2007، ص.20-21)

يعرفها نيلسون وكويك بأنها "الثقافة التي لها تأثير قوي ومباشر على سلوكهم، وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيههم، وزملائهم المتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم، والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي" (أبوبكر مصطفى محمد، 2007، ص.77) وتعرف بأنها فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه ارساء عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائط متعددة لهذا الغرض. (جواب الله، 2020، ص.68)

وتعرف أيضا "هي مجموعة السلوكيات الرسمية وغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشتركة للمؤسسة". (بلمير، وسعدي، 2021، ص29)

وتعني أيضا "تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي تبنيتها المنظمة لحل مشكلاتها". (بوساحبة، وصحراوي، 2021، ص194)

وتعرف الثقافة الاتصالية كذلك بأنها "هي مختلف القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات السلوكية والمظاهر النفسية كاحترام والتقدير والأنماط والرسائل الاتصالية التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة -يمتلكونها أو يتبنونها" (عبادي، 2023، ص292)

بينما تعرفها الدكتورة فؤادة البكري أنها "(المناخ العام) الذي يحكم طبيعة العمل والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفي الوقت نفسه يوجه سلوكهم وتصرفاتهم في اتجاه تحقيق المصلحة العامة." (2015، ص17) اجرائيا:

هي مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والممارسات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج، والتي تحدد نمط وشكل التواصل بين الأطراف الفاعلين فيها سواء بين الموظفين أنفسهم، أو بينهم وبين الإدارة، وتؤثر على أدائهم الوظيفي.

5-7 المؤسسة التربوية Educational Institution

لغة:

"أسس: الأسس والأسس والأساس: كل مُبْتَدَأ شيء"، و "الأسس والأساس: أصل البناء، وجمع الأساس أسس، أس الدار بمعنى حدودها ورفعت قواعدها". (ابن منظور، 1999، ص141)

اصطلاحا:

تعرف المؤسسة التربوية بأنها "كيان يتكون من مسؤولين وإداريين، وأساتذة، وطلبة، وعمال تقدم خدمة تربوية وبيداغوجية تخضع لقوانين معينة". (صبطي، وفلاك، 2017، ص168)

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن " تنظيم اجتماعي مصغر وظيفته تلقين المعارف والخبرات وتنشئة الأجيال في إطار من القوانين والعلاقات الإدارية والاجتماعية ". (شكارة، وشتوان، 2024، ص.11)

اجرائيا:

المؤسسة التربوية هي كيان اجتماعي منظم خدماتي يُعنى بتقديم التعليم، يتكون من موظفين إداريين، وأساتذة تربطهم علاقات تواصل، وتحكمهم قوانين تؤثر في أدائهم الوظيفي.

6-7 الأداء الوظيفي Job Performance

لغة:

"يشير المعنى اللغوي للفعل "أدى" إلى معنى مشى مشياً ليس بالسرعة ولا البطيء، وأدى الشيء قام به، وأدى الشهادة أدلى بها، وأدى إليه الشيء أصله إليه. وهكذا يتضح بأن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به "

اصطلاحاً:

تعددت تعريفات الأداء من بينها هو "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويحكم على هذا الأداء بواسطة معايير محددة تستخدم لقياس الأداء ". (الفروخ، 2010، ص.42)

يعرفه عاشور "الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله". (2005، ص.25) كما يعرف بأنه "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة" (قاسمي، 2011، ص.180) ويعرف الأداء أيضا على أنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام لوظيفة الفرد". (نعيرات، 2022، ص.8)

ويعرف بأنه "تأدية الموظفين وفرق العمل عمل ما وتنفيذه، فالكمية والنوعية الناتجة عن ذلك هي ما يعتبر الأداء الوظيفي". (العلوي، 2025، ص.76)

والأداء هو "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة". (بن عيشي، 2012، ص.13)

اجرائيا:

نقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا، هو مستوى قيام الموظف بمهامه الوظيفية الموكلة إليه، سواء أكان إداريا أو تربويا داخل المؤسسة التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعرييج-، ومدى تأثر ذلك بالثقافة الاتصالية السائدة.

6-7 الموظف Employee

لغة:

موظف [مفرد]: اسم مفعول من وظَّف. من يسند إليه عمل ليؤديه حسب اختصاصه في إحدى المصالح الحكومية أو غيرها "موظف بوزارة الصحة- موظف حكومي- الموظف في خدمة المواطن- للموظف مواعيد ثابتة للحضور والانصراف" • موظف مدني: موظف يعمل في الخدمة المدنية. (عمر، 2008، ص. 2464)

اصطلاحاً:

الموظف "هو الشخص المسؤول بطبيعة وظيفته عن إنجاز مهام وواجبات تلك الوظيفة وفقاً لإجراءات وخطوات العمل الموضوعة مسبقاً". (المشاقبة، 2014، ص. 326)

اجرائياً:

نقصد بالموظف في دراستنا هو كل شخص يؤدي، ويشغل منصبا إداريا أو تربويا داخل مؤسسة تربوية بلدية المهير-ولاية برج بوعرييج، وطرف في العمليات الاتصالية اليومية.

8-نوع الدراسة ومنهجها:

1-8 نوع الدراسة:

تندرج الدراسة الحالية ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تستهدف وصف الظاهرة، ولا تقف عند حدود الوصف المجرد، بل تمتد لتشمل وصف العلاقات و التأثيرات المتبادلة، والوصول إلى نتائج تفسر العلاقات السببية وتأثيرها، كما أن هذه الدراسات لا تكتفي فقط بجمع البيانات وتسجيلها بل تهدف إلى التحليل والتفسير المقارن (عبد الحميد، 2000، ص. 13)، بغرض الوصول إلى استنتاجات مفيدة إما لتصحيح هذا الواقع، أو تحديثه، أو استكمالها، أو تطويره، وهذه الاستنتاجات تمثل فهما للحاضر يستهدف المستقبل. (القضاة، 2024، ص. 45)

2-8 منهج الدراسة:

يستوجب على كل باحث عند القيام بدراسة معينة الاستناد والاعتماد على منهج معين بغية الوصول إلى نتائج منطقية ويعرف المنهج لغة بأنه "الطريق أو المسلك". (كتاب جماعي، 2019، ص. 13) أما اصطلاحاً: فيعرف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث والمؤدي إلى الغرض المطلوب ". (بوحوش، والذنيبات، 2007، ص. 102)

ويعرف أيضا بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة". (بدوي، 1977، ص. 5)

لا بد فقط من الإشارة قبل التطرق للمنهج المستخدم، أن هناك شروط و متطلبات، وقدرات تفرض على الباحث عملية اختيار منهج بحثه، ولا يتم ذلك بطريقة اعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع المعالج ونوعيته هي من تفرض ذلك، وهو ما فرض علينا توظيف المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح بشق بالعينة، ويعرف بأنه "دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، تمهيداً لفهم الظواهر وتشخيصها." (كتاب جماعي، 2019، ص.118).

واعتمدت دراستنا على **المنهج الوصفي التحليلي** كخيار منهجي للمبررات التالية: ملائمة لطبيعة الدراسة، وأهدافها فهو الأقدر على وصف الظاهرة، وتفسير العلاقة وقياس مدى تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى قدرته على استيعاب البيانات الكمية والكيفية باستخدام الاستبانة. وتم اعتماد أسلوب المسح بشق العينة كما أسلفنا، وذلك باختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث، لأن هذا الأسلوب يعمل على اختصار الجهد والوقت وتكلفة البحث تكون أقل بكثير من مسح جميع مفردات الدراسة بالإضافة إلى القدرة على الوصول إلى نتائج دون مسح جميع مفردات المجتمع وتعميم نتائج المعاينة في أغلب الحالات. (حمدي، وسطوطاح، 2019، ص.57)، ونظراً لكون مجتمع الدراسة يضم فئات متنوعة (الإداريين، الأساتذة)، وعليه فإن المسح بالعينة هو الأسلوب الأكثر قدرة على تمثيل هذا التباين، والتنوع.

9- أدوات جمع البيانات:

من الضروري على كل باحث أن يستعين بتقنيات معينة لجمع البيانات من الميدان، لذا فالاختيار السليم للأدوات المناسبة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة، وموثوقة ونقصد بالأدوات "الأساليب التي يستعين بها الباحث في جمع البيانات والتعرف على الحقائق التي لها صلة بالموضوع والإجابة على كل الأسئلة التي طرحها الباحث بعد دراسة البيانات و المعلومات بأسلوب علمي للحصول على النتائج". (طبت، 2019، ص.5) ويعرفها مورييس أنجرس بأنها "مجموعة من إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً التي تسمح بجمع المعطيات من الواقع". (2004-2006، ص.107)

وانطلاقاً من ذلك اعتمدنا في دراستنا على الأداة التالية لجمع البيانات:

9-1 الاستبانة:

تعد استمارة الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع، وتعرف استمارة الاستبيان على أنها إحدى الأساليب الأساسية التي تستخدم في جمع بيانات أولية أو أساسية

أو مباشرة من العينة المختارة أو من جميع مفردات مجتمع البحث عن طريق توجيه الأسئلة المحددة المعدة مقدماً، وذلك بهدف التعرف على حقائق معينة، أو وجهات نظر المبحوثين واتجاهاتهم، أو الدوافع والعوامل والمؤثرات التي تدفعهم إلى تصرفات معينة. (المشهداني، 2019، ص. 170)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها النهائية وعرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة في قسم علوم الاعلام والاتصال لتحكيمها ومراجعتها (الأستاذ بوقرة رضوان والأستاذة ولد جاب الله سعاد) لمعرفة جوانب النقص لتعديلها حيث أفادوا بصلاحيات استخدام الاستمارة مع الإشارة الى بعض التعديلات وكانت الصورة النهائية كما هو موضح في قائمة الملاحق واشتملت الاستمارة على 40 سؤالاً مقسمة على المحاور التالية:

- المحور الأول (البيانات الديموغرافية): ويشمل البيانات الشخصية، ويضم الأسئلة من 1-5 (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب الوظيفي).

- المحور الثاني (الثقافة الاتصالية): يمثل المتغير المستقل واشتمل بدوره على 14 عبارة من (6 إلى 19)، ويقاس عدة مؤشرات (الانفتاح والشفافية، تدفق المعلومات، المشاركة في صنع القرار، جودة التواصل الإداري، المناخ الداعم، إدارة الصراعات، واستخدام التكنولوجيا الاتصالية).

- المحور الثالث (الأداء الوظيفي): يمثل المتغير التابع وأخذ هذا المحور 14 عبارة أيضاً من (20 إلى 33)، ويقاس عدة مؤشرات (الكفاءة في الإنجاز، المعرفة والمهارات، الالتزام والانضباط، العلاقات المهنية، المبادرة والابتكار، والالتزام المؤسسي، وصولاً إلى جودة خدمة المستفيدين).

- المحور الرابع: صمم لقياس مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية ومستوى كفاءة أدائه الوظيفي واشتمل بدوره على 6 عبارات من (34 إلى 39).

- في الأخير تم وضع سؤال رقم (40) مفتوح يتيح للموظف التعبير بحرية عن العوائق أو المقترحات التي يراها مناسبة لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بالأداء داخل المؤسسة التربوية.

وقد أستخدم مقياس ليكرت (likert) الخماسي في بناء الاستبانة لقياس استجابات المبحوثين لعبارات المحور الثاني، والثالث، والرابع، وهي كالتالي: موافق بشدة، موافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة، وتم إعطاء كل تدرج قيمة عددية وعليه كانت درجة (5) تعبر عن الإجابة موافق بشدة، درجة (4) تعبر عن الإجابة موافق، درجة (3) تعبر عن الحياد في الإجابة، درجة (2) تعبر عن الإجابة بلا أوافق، أما درجة (1) تعبر عن لا أوافق بشدة، وتم الالتزام بهذا الترتيب في جميع فقرات الاستمارة، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت كونه الأنسب لقياس الظواهر الاجتماعية والاتجاهات والآراء.

جدول رقم (01) يوضح درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

10- مجالات الدراسة:

تنقسم مجالات الدراسة الى:

1-10 المجال المكاني

ويقصد به المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-دائرة المنصورة ولاية برج بوعريج وشملت: المدرسة الابتدائية الشهيد عمر حمزة، ومتوسطة الشهيد الحاج بن منصور، وثانوية بن صخرية الطيب.

2-10 المجال الزمني

استغرقت الدراسة حوالي ستة أشهر ونصف، من بداية نوفمبر 2025 الى غاية منتصف ماي 2026، ومرت الدراسة بالمراحل التالية: مرحلة اختيار الموضوع وقبوله في شهر نوفمبر، تلتها مرحلة إعداد الإطار المنهجي الذي تم بناءه من شهر نوفمبر إلى غاية بداية جانفي، ثم الانتقال إلى الجانب النظري، حيث خصصت الفترة من منتصف شهر جانفي إلى بداية شهر مارس لصياغة هذا الجانب، تلتها مباشرة مرحلة الجانب الميداني وتوزيع استمارات الاستبانة على المبحوثين واسترجاعها وتفريغها مدة شهر (من بداية مارس إلى نهاية الشهر)، وفي المرحلة الأخيرة تم معالجة وتحليل المعطيات واستنباط نتائج الدراسة.

11- مجتمع الدراسة وعينته:

يشير مصطلح مجتمع البحث في كثير من أدبيات البحث العلمي؛ إلى مجموع الوحدات التي يمكن أن يتعامل معها الباحث في سبيل جمع بياناته البحثية، وهو بذلك تعبير عن كتلة ليست محصورة ومحددة بالضرورة، لكنها محددة من حيث توافرها على سمات ومعايير عامة ومشاركة". (بن جخلد، 2019، ص.17) ويعرف أيضا على أنه "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي". (أنجوس، 2004-2006، ص.298) وفي تعريف آخر لمجتمع البحث هو "جميع مكونات المجتمع المزمع دراسته...، التي تكون موضوع الظاهرة المراد دراستها، وبعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث". (الغندور، 2015، ص.82)

ويتمثل مجتمع دراستنا الحالية في مجموع موظفي المؤسسات التربوية بمختلف الأطوار التعليمية ببلدية المهير ولاية - برج بوعريريج - سواء كانوا إداريين أو أساتذة وتم اختيار هذا المجتمع لعدة أسباب منها: أفراد هذا المجتمع يمارسون أنشطة يومية تستلزم تواصلًا دائمًا، بالإضافة إلى كونهم الأفدر والأجدر على تقييم نمط التواصل من خلال تجربتهم اليومية.

ونظراً لتعذر دراسة مجتمع البحث بكامله بسبب حجمه واتساعه، وضيق الوقت، فقد تم اختيار عينة ممثلة للمجتمع الأصلي وتعرف العينة على أنها "جزء من المجتمع، وهي عدد الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق دراسة الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذ منه". (العسكري، 2002، ص. 168)

وتعرف العينة أيضاً بأنها "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي". (المحمودي، 2019، ص. 160) وعليه فإن عينة الدراسة شملت موظفي المؤسسات التالية:

- المدرسة الابتدائية الشهيد عمر حمزة

- متوسطة الشهيد الحاج بن منصور

- ثانوية بن صخرية الطيب

وتم انتقاء عينة الدراسة على مرحلتين:

المرحلة الأولى: العينة القصدية (على مستوى المؤسسات التربوية)، وهي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم". (عبيدات وآخرون، 1999، ص. 84) وعليه تم اختيار المؤسسات التربوية السابقة للاعتبارات التالية:

- مؤسسات ذات كثافة أو تعداد الموظفين بها أكثر مقارنة بمؤسسات أخرى.

- قربها الجغرافي، وسهولة التواصل مع موظفيها بالنسبة للباحثة حتى يتسنى لنا إجراء الجانب الميداني بأريحية أكثر.

- أبدت إدارات المؤسسات التربوية التي تم اختيارها استعداداً للتعاون مما يسهل علينا تنفيذ الدراسة في ظروف مناسبة.

- مراعاة الإطار الزمني للدراسة لتفادي التأخر وضمان إنجاز البحث في الآجال المحددة.

المرحلة الثانية: العينة الطبقية العشوائية التناسبية (على مستوى الأفراد) وتعرف بأنها إجراء يقسم فيه المجتمع المستهدف إلى طبقات وفق معيار محدد كالجنس أو العمر، ثم تختار، وتُسحب عينة من كل طبقة بحيث يكون حجم العينة الفرعية متلائماً مع وحدات المجتمع المستهدف". (سارانتاكوس، 2017، ص. 300)، وبالنسبة

لطريقة اختيار حجم العينة "فإن حجمها حسب Trudel et Antonin يتحدد بقواعد رياضية وباستلزامنا من هذه المعادلات نستطيع أن نقدم بعض الحدود التطبيقية العامة وذلك حسب العدد الإجمالي لمجتمع البحث المستهدف، وفي مجتمع البحث الذي لا يقل عن مائة عنصر يجب أخذ 50% على الأقل". (انجرس، 2004-2006، ص.319)

وتم اختيار العينة الطبقية العشوائية التناسبية لأن مجتمع الدراسة غير متجانس، ويتكون من فئتين مختلفتين هما الإداريين والأساتذة، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات حسب الوظيفة، وتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة بطريقة عشوائية مع مراعاة التناسب مع حجم كل طبقة داخل المجتمع الأصلي. وعلى هذا الأساس تم اختيارنا للعينة الطبقية العشوائية التناسبية لأنها أكثر قدرة في تمثيل جميع الفئات تمثيلاً مناسباً وتقلل التحيز، وتساهم في زيادة دقة النتائج.

بناءً على البيانات والمعطيات الرسمية المتحصل عليها من المؤسسات التربوية محل الدراسة، تم حصر العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة، وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (02): يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب الطور التعليمي والوظيفة.

الطور التعليمي	الإداريين	أساتذة	المجموع
الابتدائي	10	26	36
المتوسط	16	32	48
الثانوي	13	37	50
المجموع	39	95	134

تم استخراج عينة الدراسة كما يلي:

المجتمع الكلي × نسبة العينة المختارة %

100%

ويتضح ذلك فيما يلي:

$$67 = \frac{134 \times 50\%}{100\%}$$

وعليه فقد حددنا حجم العينة في دراستنا هذه بـ: 67 موظف وموظفة من أصل 134 موظفاً

جدول رقم (03): يوضح حجم العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة	عينة الدراسة
134	67

تم استخراج أفراد العينة حسب الوظيفة كما يلي:

عدد أفراد الطبقة × نسبة العينة المختارة %

100%

جدول رقم (04): يوضح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.

الوظيفة	عدد الموظفين	العينة	تقريب العدد
الإداريين	39	19,5	20
الأساتذة	95	47	47
المجموع	134	66,5	67

وتم توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 67 موظفا على طبقات الطور، والوظيفة بشكل يتناسب مع حجم كل طبقة في المجتمع الأصلي وهو ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة حسب الطور والوظيفة.

الطور	عدد الإداريين	تقريب العدد	عدد الأساتذة	تقريب العدد	المجموع
الابتدائي	5	/	13	/	18
المتوسط	8	/	16	/	24
الثانوي	*6,5	7	*18,5	18	25
المجموع	*19,5	20	*47,5	47	67

*تم التقريب للأعلى وللأدنى للحفاظ على الحجم الكلي للعينة وحتى يكون هناك توافق بين المجموع النهائي للطبقات

12-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عدار أميرة بعنوان واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية وأجريت في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أمزيل سعيد حيزر بولاية البويرة، وتندرج الدراسة ضمن دراسة

الحالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة أكلي محند أولحاج سنة 2023-2024، وانطلقت من إشكالية رئيسية ما هو واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات الاستشفائية الجزائرية؟ وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- ما طبيعة الثقافة الاتصالية السائدة داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أمزيل سعيد حيزر؟
 - ما هي عناصر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية؟
 - ما أهمية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أمزيل سعيد حيزر؟
 - ما العراقيل التي تواجهها المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أمزيل سعيد حيزر في مجال الثقافة الاتصالية؟
 - ما هي أفضل الممارسات لتعزيز الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أمزيل سعيد حيزر؟
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الثقافة وتحليل مكوناتها لتحسين كفاءة الاتصال ونشر الوعي بأهمية الثقافة الاتصالية واستخدمت الاستبيان لجمع البيانات من عينة شملت 50 عاملاً (مسح شامل)، واعتمدت منهج دراسة الحالة ومن أبرز نتائجها: الثقافة الاتصالية ليست مجرد سمة أو نمط ثابت بل هي بناء اجتماعي يتشكل ويتطور من خلال التفاعلات المستمرة بين الأفراد داخل المؤسسة، وأن الثقافة الاتصالية ليست ثابتة، بل ديناميكية وقابلة للتغيير بمرور الوقت، كما أن تعزيزها يؤدي تأثيرات إيجابية ملموسة على مستوى الإنتاجية والابتكار ومعنويات الموظفين وعلى الأداء العام للمؤسسة.

أوجه التشابه:

تتفق كلتا الدراستين في تشخيص واقع الثقافة الاتصالية في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية (الصحة والتربية)، ومحاولة فهم تأثيرها على الأداء، أما من الناحية المنهجية، فتندرج الدراستان ضمن الدراسات الوصفية التي تهدف لوصف الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع، واستخدمت كلتا الدراستين الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستهدفتا عينات من الموظفين بمختلف رتبهم لضمان تمثيلية واسعة لمجتمع الدراسة.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستان في النقاط التالية: أولاً الخلفية النظرية؛ حيث تبنت هذه الدراسة نظرية البنائية الوظيفية، واعتبرت الثقافة الاتصالية وظيفة رسمية لضمان استقرار النظام، في حين تبنت الدراسة الحالية مدخل العلاقات الإنسانية، ثانياً مجال التطبيق ركزت دراسة عدار أميرة على واقع للثقافة الاتصالية في قطاع الصحة (المؤسسة العمومية الجوارية بأمزيل سعيد حيزر)، بينما الدراسة الحالية ركزت على القطاع التربوي (المؤسسات التربوية ببلدية المهير- ولاية برج بوعرييج) ولم تكنفي بالوصف بل ركزت أيضاً على فهم تمثيلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها

على أدائهم، ثالثاً من الناحية المنهجية، اعتمدت دراسة عدار أميرة منهج دراسة الحالة والتركيز على مؤسسة واحدة بأسلوب المسح الشامل لمجتمع صغير (50 موظفاً)، بينما الدراسة الحالية تبنت المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة اعتماداً على العينة الطبقية العشوائية التناسبية المسحوبة من مجتمع بحث أكبر، وهو ما يمنح نتائج الدراسة الحالية موثوقية أعلى وقابلية أوسع للتعميم.

أوجه الاستفادة:

وفرت هذه الدراسة للدراسة الحالية رؤية شاملة ووسعت فهمنا للموضوع، وشكلت مرجعاً من خلال المصادر والمراجع التي تم استخدامها، مما ساعد في تدعيم الدراسة الحالية.

دراسة الثانية: دراسة ذياب عبد العظيم، وذياب الصهبة بعنوان الثقافة الاتصالية في الجامعات الجزائرية دراسة ميدانية أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بولاية تبسة، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة الشيخ العربي التبسي سنة 2022-2023 وانطلقت من إشكالية رئيسية هل الاتصال في المؤسسة الجامعية نابع من العقلنة البيروقراطية أم نابع من عوامل أخرى؟، وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- هل الثقافة الاتصالية السائدة داخل المؤسسة واضحة؟

- هل تتناسب وسائل الاتصال المستعملة مع الأهداف المسطرة من طرف الجامعة؟

- هل الثقافة الاتصالية داخل جامعة تبسة تساعد على تحقيق أهداف؟

- ما هو دور الاتصال في تحديد العلاقات السائدة بين العمال؟

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة الاتصالية وطبيعة الاتصال السائد داخل الجامعة وفهم الممارسات المتحكمة في نسقها الاتصالي، واستخدما الملاحظة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات من عينة طبقية عشوائية مكونة من 38 مفردة شملت الأساتذة والإداريين والعمال، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن الاتصال الغالب في الجامعة هو الاتصال الرسمي لنقل المعلومات والتعليمات، وأن الثقافة الاتصالية السائدة واضحة وتساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط: أولاً كلاهما يندرجان ضمن الدراسات الوصفية التي تسعى لوصف واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات التعليمية، ثانياً يشتركان في المتغير المستقل (الثقافة الاتصالية)، ثالثاً: يتقاطعان في هدف تشخيص واقع الثقافة الاتصالية، رابعاً اعتمدت كلا الدراستان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات مع اعتماد العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مجتمع البحث.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في النقاط التالية: أولاً من حيث القطاع والمكان؛ فدراسة ذياب عبد العظيم وذياب الصهبة ركزت على قطاع التعليم العالي جامعة (تبسة)، في حين الدراسة الحالية ركزت على قطاع التربوي (المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج)، ثانياً: تبنت هذه الدراسة واعتمدت المقاربة البنائية الوظيفية كمرجعية فكرية، بينما الدراسة الحالية فتبنت مدخل العلاقات الانسانية، وركزت على تمثلات الموظفين على الثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم، ثالثاً: وأخيراً يظهر الاختلاف في الإطار الزمني هذه الدراسة تعود لسنة 2022-2023، بينما الدراسة الحالية تمت ما بين 2025-2026.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في الجانب المنهجي والنظري، وذلك في اختيار أداة الاستبانة، وتوظيف بعض المصادر والمراجع المعتمدة في الجانب النظري، بالإضافة إلى توظيف بعض بنود استمارة الاستبيان وتكييفها لتناسب مع البيئة التربوية.

الدراسة الثالثة: دراسة إيمان عبادي بعنوان الثقافة الاتصالية في المؤسسة - قراءة في الأسس والمقومات، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد: 08/العدد: 01/ أبريل 2023، وهو مقال علمي يندرج ضمن الدراسات النظرية الوصفية وانطلقت من إشكالية ماهي الأسس والمقومات التي تركز عليها الثقافة الاتصالية؟ وطرحت تساؤلات فرعية هي كالتالي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين ثنائية الاتصال والثقافة؟

- كيف تتم عملية التنشئة الثقافية في المؤسسة؟

- كيف يمكن خلق ثقافة اتصالية إيجابية في مكان العمل؟

هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال والثقافة، وتأصيل مفهوم الثقافة الاتصالية، وتقديم أسس ومقومات بنائها، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي لتفكيك المفاهيم. ومن أبرز النتائج التي وقفت عليها الدراسة أنه لا توجد ثقافة بدون اتصال ولا يوجد اتصال بدون ثقافة، وأن اهتمام المؤسسة بموردها البشري من خلال تبنيها لنمط قيادي ديمقراطي فعال وتبني استراتيجية اتصالية واضحة الرؤية من شأنه أن يساهم في تأسيس وترسيخ ثقافة اتصالية حقيقية، إضافة أن الهيكل التنظيمي واللغة والقيم ونوع الاتصال ووسائله تشكل قلب الثقافة الاتصالية، وتداخل هذه المقومات يضمن تحقيق التماسك والانتماء والرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس على إنتاجية العمل.

أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في جعل الثقافة الاتصالية متغير محوري للدراسة والاعتراف بأهميتها ودورها في نجاح أو فشل أي مؤسسة بالاعتماد على المورد البشري، وتؤكد دراسة عباد على أن الثقافة الاتصالية هي بناء وتشكيل يتولد عبر التفاعل الاجتماعي وهو ما ينسجم ويتوافق مع المدخل الذي تبنته الدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية أولاً: في نوع وطبيعة الدراسة؛ فدراسة عباد هي دراسة نظرية تحليلية تهدف للتعرف على الأسس والمقومات لخلق ثقافة إيجابية، بينما الدراسة الحالية دراسة ميدانية تسعى للكشف عن تأثير الثقافة الاتصالية (متغير مستقل) على الأداء الوظيفي (متغير تابع)، ثانياً: من الناحية المنهجية؛ هذه الدراسة اعتمدت على التحليل النظري للمفاهيم، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح بالعينة، وأداة الاستبانة لجمع المعلومات من الواقع الميداني، ثالثاً: تعتبر دراسة عباد نموذج عام يمكن تطبيقه على كل مؤسسة، بينما الدراسة الحالية مخصصة لقطاع التربية ومحددة بزمان ومكان (2025-2026) ببلدية المهير - ولاية برج بوعريج.

أوجه الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسة في بلورة التعريف الإجرائي للثقافة الاتصالية بناءً على تعريفها النظري، بالإضافة إلى أن تقسيمها للمقومات مثل (الشفافية، اتجاهات التدفق، المشاركة في القرار) ساعدنا في بناء محاور الاستبانة المتعلقة بالثقافة الاتصالية، ويمكن القول أن الدراسة الحالية تُعد امتداداً ميدانياً لدراسة عباد حيث تم إسقاط المتغير المستقل على واقع المؤسسات التربوية الجزائرية.

الدراسة الرابعة: دراسة أعدتها جبهة رشيدة، وجحيش حورية بعنوان الثقافة الاتصالية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي أجريت بكلية العلوم الإنسانية بجامعة بسكرة، وهي دراسة مسحية، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2023-2024، وانطلقتنا من إشكالية ما علاقة الثقافة الاتصالية بتحسين الأداء الوظيفي للأساتذة؟، وتفرعت عنها التساؤلات التالية:

- ما هي أبرز مؤشرات الثقافة الاتصالية في الجامعة؟
- ما هي أبرز مهارات الاتصال المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي؟
- ماهي أساليب الاتصال الأكثر نجاعة في تحسين الأداء؟
- ما هي المعوقات التي يمكن أن تؤثر على تجسيد الثقافة الاتصالية في الجامعة؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة وإبراز مؤشرات الثقافة الاتصالية والمهارات المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتبسيط الضوء على الأساليب الأكثر نجاحاً في تحسين الأداء وكشف المعوقات، واستخدمنا المنهج المسحي والاستبانة الموزعة على عينة قصدية (30 أستاذاً)، ومن أبرز نتائجها: أن أسلوب الاتصال الأكثر نجاحاً هو الاتصال الرسمي مما يخلق أثراً إيجابياً على الأداء الوظيفي، وأن مهارة التعامل مع التكنولوجيا هي الأكثر فعالية في تحسين الأداء.

أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النقاط التالية: أولاً في الأهداف، كلاهما يسعيان لتحسين وتطوير الأداء الوظيفي من خلال الثقافة الاتصالية ويتقاطعان في هدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، ثانياً من الناحية المنهجية كلاهما يتفقان في تبني المنهج الوصفي كونه المناسب للظاهرة المدروسة لتوصيفها بشكل معمق.

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية أولاً: في المجال البشري والنطاق الزمني، حيث تمت دراسة جهرة رشيدة، وجحيش حورية في جامعة بسكرة (2023-2024)، واهتمت بفئة الأساتذة فقط، بينما الدراسة الحالية شملت كافة أطراف العملية التربوية (إداريين وأساتذة) ببلدية المهير - ولاية برج بوعريش (2025-2026)، ثانياً من حيث الهدف ركزت هذه الدراسة على رصد المعوقات، بينما الدراسة الحالية هدفت لمعرفة وتفسير التباين في الأداء الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، ثالثاً من ناحية المعاينة اعتمدت دراسة جهرة رشيدة، وجحيش حورية على العينة القصدية، بينما الدراسة الحالية اعتمدت على العينة الطبقية العشوائية التناسبية سعياً لتحقيق تمثيل أدق لمجتمع البحث وضمان صدق التعميم.

أوجه الاستفادة:

استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة خصوصاً في مرحلة بناء أداة الدراسة، ووفرت رؤية شاملة ووسعت فهمنا للموضوع، وشكلت مرجعاً من خلال المصادر والمراجع التي تم استخدامها، مما ساعد في تدعيم الدراسة الحالية.

الدراسة الخامسة: دراسة أعدتها قارة وفاء بعنوان تأثير الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي، أجريت بالمعهد الوطني للتكوين المهني "بن صابر عفيف" بمستغانم، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة عبد الحميد

بن باديس -مستغانم- سنة (2022-2023)، وانطلقت من إشكالية كيف تؤثر الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي في بالمعهد الوطني للتكوين المهني بن صابر عفيف بمستغانم، وتضمنت التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يتم الاتصال بين الموظفين في المؤسسة؟

- ما هو تصور الموظفين للثقافة الاتصالية وما هي الوسائل المعتمد عليها؟

- هل الثقافة الاتصالية ترفع من مستوى الأداء الوظيفي؟

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على الطرق المنتهجة لتطوير المنظمة وتنمية المهارات ومعرفة نوع الاتصال السائد داخلها، واعتمدت منهج دراسة الحالة وأداة المقابلة والملاحظة مع عينة قصدية (6 موظفين)، وخلصت النتائج إلى أن الاتصال غير الرسمي هو السائد بشكل أكبر من الرسمي داخل المعهد، ويساهم بفعالية في زيادة مستوى الأداء.

أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية، أولاً: في المتغيرات، المتغير المستقل (الثقافة الاتصالية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث درستا تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي، ثانياً: المجال التطبيقي؛ ركزتا على المؤسسات العمومية ذات الطابع التربوي التكويني، ودراسة العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة الى تبني نفس المرجعية الفكرية وهي مدرسة العلاقات الانسانية

أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية، أولاً: منهجياً؛ اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة ودراسة وحدة إدارية واعتماد أداة المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، بينما الدراسة الحالية انتهجت المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثانياً: اختلف أسلوب المعاينة حيث وظفت قارة وفاء العينة القصدية، بينما الدراسة الحالية اعتمدت العينة الطبقية العشوائية التناسبية، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على الأداء الوظيفي من زاوية المهارات الفنية، والمهام اليومية، بينما الدراسة الحالية ركزت على قياس الأداء كمنظومة متكاملة تشمل الالتزام والمبادرة.

أوجه الاستفادة:

وفرت هذه الدراسة للدراسة الحالية رؤية شاملة ووسعت فهمنا للموضوع، وشكلت مرجعاً من خلال المصادر والمراجع التي تم استخدامها، مما ساعد في تدعيم الدراسة الحالية.

الدراسة السادسة: دراسة بعنوان الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي أعدت من طرف عبد المومن عزالدين، وحرثام حمزة، وشيخاوي أسامة دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة 2022-2023، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بجامعة 08 ماي 1945 قالمة، وطرحت إشكالية حول كيفية تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي، وانبثقت عنها تساؤلات فرعية شملت:

- هل هناك علاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي؟

- كيف تؤثر بيئة المؤسسة على مستوى التواصل والأداء؟

- كيف يمكن يؤثر فهم الثقافة الاتصالية على الموظفين داخل المؤسسة؟

وسعت الدراسة لتحقيق أهداف تتمثل في معالجة واقع الثقافة وتحديد مكونات ترقية الأداء، واعتمدوا على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية (105 موظف)، وأظهرت النتائج أن الثقافة المثمرة لها تأثير إيجابي على الأداء في العمل.

أوجه التشابه:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في عدة نقاط: أولاً: من ناحية المتغيرات، تتطابق الدراستان في تسليط الضوء على المتغير المستقل والتابع حيث درستا تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي، ثانياً: منهجياً؛ كلاهما تنتمي للدراسات الوصفية التحليلية، ثالثاً: من حيث الهدف؛ تشترك الدراستان في فحص العلاقة بين المتغيرين، بالإضافة إلى اشتراكهما في الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وإتباع أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستان في النقاط التالية: أولاً: المجال النوعي والمكاني؛ طبقت دراسة عبد المومن عزالدين وآخرون في قطاع إداري (فلاحي)، بينما الدراسة الحالية ركزت على البيئة التربوية ببلدية بالمهير-ولاية برج بوعريرج مع التركيز على تمثيلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم الوظيفي، ثانياً: من حيث الأهداف؛ أهداف هذه الدراسة تتسم بالطابع التطبيقي الإداري، بينما أهداف الدراسة الحالية اتجهت نحو البعد الإنساني لتجويد أداء المورد البشري في المؤسسات التربوية، بما يخدم المجتمع والأجيال القادمة.

أوجه الاستفادة:

وفرت هذه الدراسة دعماً منهجياً وعلمياً، حيث ساعدتنا في بناء محاور المتغير التابع الأداء الوظيفي (الكفاءة الالتزام والمبادرة).

13- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات عدة في إعداد هذا البحث، تمثلت أساساً في نقص ومحدودية المراجع والمصادر التي تتعلق بالثقافة الاتصالية، بالإضافة إلى حساسية موضوع الدراسة وعدم تقبله من طرف بعض مسؤولي المؤسسات التربوية، حيث تراجعت إحداها عن المشاركة والسماح بتوزيع الاستبانات على الموظفين بعد الإطلاع عن بنودها، بداعي أنها تمس بالجوانب التنظيمية للمؤسسة، وتم تأويل الموضوع واعتباره كتنقيص شخصي لها.

الفصل الثاني: الإطار النظري

أولاً: الثقافة الاتصالية

- 1- تعريف الثقافة الاتصالية
- 2- خصائص الثقافة الاتصالية
- 3- أنواع الثقافة الاتصالية
- 4- مميزات الثقافة الاتصالية
- 5- أهمية الثقافة الاتصالية
- 6- التنشئة الثقافية داخل المؤسسة
- 7- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية
- 8- تحديات الثقافة الاتصالية واستراتيجيات تعزيزها

ثانياً: الأداء الوظيفي

- 1- تعريف الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء الوظيفي
- 5- أهمية الأداء الوظيفي
- 6- معوقات الأداء الوظيفي

ثالثاً: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

- 1- أثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
- 2- دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الانسانية
- 3- دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي
- 4- علاقة الثقافة الاتصالية بالأداء الوظيفي
- 5- تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي

أولاً: الثقافة الاتصالية

1-تعريف الثقافة الاتصالية:

تُعد الثقافة الاتصالية إحدى الركائز الجوهرية في بناء منظومة تواصل فعالة داخل المؤسسة فهي الإطار الذهني والقيمي الذي يوجه سلوك الأفراد وكيفية تبادلهم للمعلومات.

فالثقافة الاتصالية لا تقتصر على مجرد قواعد للتواصل، بل تشمل منظومة كاملة من القيم والاتجاهات والرموز والممارسات الاتصالية والأنماط السلوكية التي تؤثر مباشرة في العلاقات المهنية، وفي جودة الأداء وفي قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

إن دراسة الثقافة الاتصالية في سياق التنظيمات يتيح لنا فهم كيفية تشكل الرسائل وتداولها، وكيف يسهم ذلك في تعزيز الانسجام الداخلي وتسهيل اتخاذ القرار وتطوير المناخ التنظيمي ورفع الفعالية التنظيمية بشكل عام. تعرف الثقافة الاتصالية على أنها مجموعة القيم والاتجاهات والرموز، والسلوكيات الاتصالية التي يشاركها أعضاء المؤسسة والتي تحدد كيفية تبادل المعلومات والتفاعل المهني فيما بينهم.

هي جزء من الثقافة التنظيمية لكنها تركز بشكل خاص على:

أنماط الاتصال، أساليب تبادل المعلومات، قواعد السلوك الاتصالي، طرق فهم الرسائل وتأويلها، القيم التي توجه التواصل بين المستويات التنظيمية. (كافي، 2025، ب، 32:0)

وتعرف بـ "هي ذلك الكل المركب للمعلومات، المبادئ، القيم، المعتقدات، الطقوس المادية واللامادية الرمزية والتقنية التي تحمل دلالات تعبر عن أسلوب وطرق تعامل الأفراد فيما بينهم وفق دعائم وقنوات لنقل المعلومات، خدمة لأهدافهم المشتركة وتعمل على استقرارهم وتميزهم عن غيرهم ولا تنتقل إلا من خلال الاستغلال الأمثل لعملية الاتصال، وتظهر في سلوكياتهم من خلال الممارسات اليومية بالمؤسسة". (مهري، 2024، ص. 542-

543)

ومن أهم وظائفها:

-تحديد معايير الاتصال المقبول داخل المؤسسة.

-تنظيم عمليات التفاعل بين المستويات الإدارية.

-بناء هوية اتصالية مشتركة توحد الخطاب المؤسسي.

-توفير مناخ نفسي إيجابي يقلل التوتر والنزاعات. (كافي، 2025، أ، 36:0)

2- خصائص الثقافة الاتصالية: (كافي، 2025، أ، 1:05)

الجدول رقم (06): يوضح خصائص الثقافة الاتصالية

الطابع القيمي	تستند إلى قيم مثل: الاحترام، الثقة، الشفافية، المسؤولية، هذه القيم تحدد كيفية تعامل أفراد المؤسسة.
الطابع الرمزي	تتجسد الثقافة الاتصالية في رموز مثل: الشعارات، لغة المؤسسة، طقوس العمل، أساليب تقديم تقارير، فالرموز تقوي الانتماء وتوحد التوجهات.
الطابع التفاعلي	الثقافة الاتصالية تنشط من خلال التفاعل اليومي بين الموظفين، وهي نتاج عمليات التواصل المستمرة بين الأفراد.
الطابع التفسيري والمعنوي	الثقافة الاتصالية تمنح معنى للأحداث التنظيمية كيف نفسر القرارات؟ كيف نتعامل مع التغيير وتساعد في فهم لماذا؟ وراء الإجراءات.
الطابع المعياري	تضع معايير للسلوك الاتصالي المقبول وغير المقبول وتحدد أساليب التعبير ومستويات الاحترام وكيفية تقديم الملاحظات.
الطابع المؤسسي	ترسيخ الثقافة الاتصالية عبر أنظمة المؤسسة الهيكلية القوانين إجراءات الاتصال والأدلة الإدارية وهذا يؤكد استمراريته حتى مع تغير الأفراد.
الطابع التكنولوجي	مع التحول الرقمي أصبحت الثقافة الاتصالية مرتبطة بالأدوات الرقمية البريد الإلكتروني المنصات الداخلية والاجتماعات الافتراضية، فأصبحت التكنولوجيا جزء أساسي في نشر الثقافة الاتصالية.

الثقافة الاتصالية الفعالة والصحية تتمتع بمجموعة من الخصائص المميزة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة.

2-1 الوضوح، الشفافية، والصدق:

الثقافة الاتصالية الفعالة تتسم بالوضوح التام: حيث لا مجال للغموض أو المعاني المشكوك في صحتها. يتحقق هذا الوضوح عبر استخدام كلمات ذات معاني محددة، وتأكيد المعنى من خلال التكرار المدروس وتقديم الأمثلة والمقارنات التي تقرب المفاهيم.

كما تتصف الثقافة الاتصالية الجيدة بالشفافية: حيث المعلومات يجب أن تكون واضحة ومفهومة وتصل إلى من يحتاجونها بدون تشويه أو تحريف. فعندما تتمتع المؤسسة بثقافة اتصالية شفافة، يعرف الموظفون الأهداف

الكلية يفهمون الأسباب خلف القرارات ويعرفون كيف تؤثر الأحداث الكبيرة عليهم هذا الوضوح يقلل الشائعات والتكهنات ويخلق درجة أعلى من الثقة. والصدق يعد من أهم قيم الثقافة الاتصالية. ذلك أن المؤسسات التي تتوخى المصداقية والحياد في نقل الأحداث تنجح في كسب ثقة موظفيها وجمهورها عبر غرس القيم الأخلاقية مثل النزاهة والانضباط الذي يعد امتداداً للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وهو ما ينعكس في صورتها الذهنية، فالثقافة الاتصالية التي تقوم على الصدق تمنع انتشار الشائعات وتحافظ على مناخ من الثقة المتبادلة.

2-2 الاستمرارية والتفاعلية (ثنائية الاتجاه):

تبرز الاستمرارية والتفاعلية كسمة أساسية، حيث لا يقتصر الاتصال على بث الرسائل في اتجاه واحد، بل يقوم على الحوار والاصغاء الفعال للثقافة التي تشجع التغذية العكسية (رجع الصدى) تضمن أن الرسالة قد وصلت وفهمت بالشكل المطلوب، مما يقلل من احتمالات الصراع التنظيمي.

كما أن الثقافة الاتصالية الصحية لا تسير في اتجاه واحد من القمة إلى القاعدة فقط، بل هي ثنائية الاتجاه وتفاعلية. فالموظفون لا يجب أن يكونوا متلقين سلبيين للمعلومات بل شركاء نشطين في الحوار بحيث يجب أن تكون هناك قنوات فعالة لتعليقات وآراء الموظفين لتصل إلى الإدارة، وأن يشعروا أن أصواتهم مسموعة ومحترمة.

2-4 الانساق والمصداقية:

هناك خاصية حيوية أخرى وهي الانساق بين ما تقوله المؤسسة وما تفعله فعلاً. عندما تعلن المؤسسة عن قيمة معينة مثل احترام الموظفين، ثم تتخذ إجراءات تناقضها تنخفض مصداقيتها بشكل كبير. الثقافة الاتصالية الفعالة تتسم بتوافق حقيقي بين الكلام والفعل، مما يبني الثقة والمصداقية على المدى الطويل.

2-5 التنوع والشمولية:

الثقافة اتصالية صحية تحترم التنوع وتسمح بآراء وأصوات مختلفة. لا تقمع الآراء المختلفة بل تشجعها وتقدرها كمصدر غني للحوار والابتكار. تتسم بالشمولية بحيث يشعر جميع الموظفين، بغض النظر عن خلفيتهم أو موقعهم الهرمي، بأن لهم مكاناً وأن أصواتهم مرحب بها.

2-6 الاحترافية والقيادة الواعية:

الثقافة الاتصالية الفعالة تتطلب قيادة واعية ومسؤولة القادة في المؤسسة يجب أن يكونوا نماذج يحتذى بها في الاتصال الفعال والاستماع الحقيقي والشفافية. إنهم يعكسون من خلال سلوكهم القيم التي يريدون أن تسود في المؤسسة. (غزال، 2025)

2-7 المرونة والتكيف:

في عالم متغير بسرعة تتسم الثقافة الاتصالية الصحية بالمرونة والقدرة على التكيف. عندما تتغير الظروف أو تحدث تحديات جديدة، يمكن للمؤسسة أن تعدل قنوات اتصالاتها وطرقها دون التخلي عن قيمها الأساسية. هذا التوازن بين الثبات والمرونة يسمح للمؤسسة بالبقاء فعالة عبر الزمن. (غزال، 2025)

3- أنواع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة:

الثقافة الاتصالية مهمة جداً للمؤسسة لأنها تزيد من الانتماء والولاء الوظيفي، وتُحقق استقرار ورضا وظيفي الذي يُقلل من الدوران الوظيفي لعل أول دليل أو أول مؤشر يُوحى بالثقافة الاتصالية السائدة بالمؤسسة يظهر من مدخل المؤسسة أو مكتب الاستقبال كالتحية بين الموظفين والاحترام المتبادل وتصرفاتهم فيما بينهم، وكذا طريقة تواصلهم وتعاملهم مع الزبائن (الرد / عدم الرد على الزبون، الحديث مع الزبون بلطف وبابتسامة / الصراخ عليه، ثقافة صعوبة الوصول للمؤسسة أو التواصل مع المسؤول بها.. الخ).

3-1 ثقافة اتصالية إيجابية قوية:

يُمكن أن نلاحظ أو نقيس الثقافة الاتصالية الإيجابية بمجموعة من المؤشرات نذكرها فيما يلي: ترتبط الثقافة الإيجابية باستمرارية الموظفين في المؤسسة وتطورهم أو رحيلهم إلى مؤسسة أفضل. وجود اتصال مستمر ومتواصل، واعتماد نبرة وطريقة اتصال وتواصل واحدة مهما ارتفع المستوى الوظيفي.

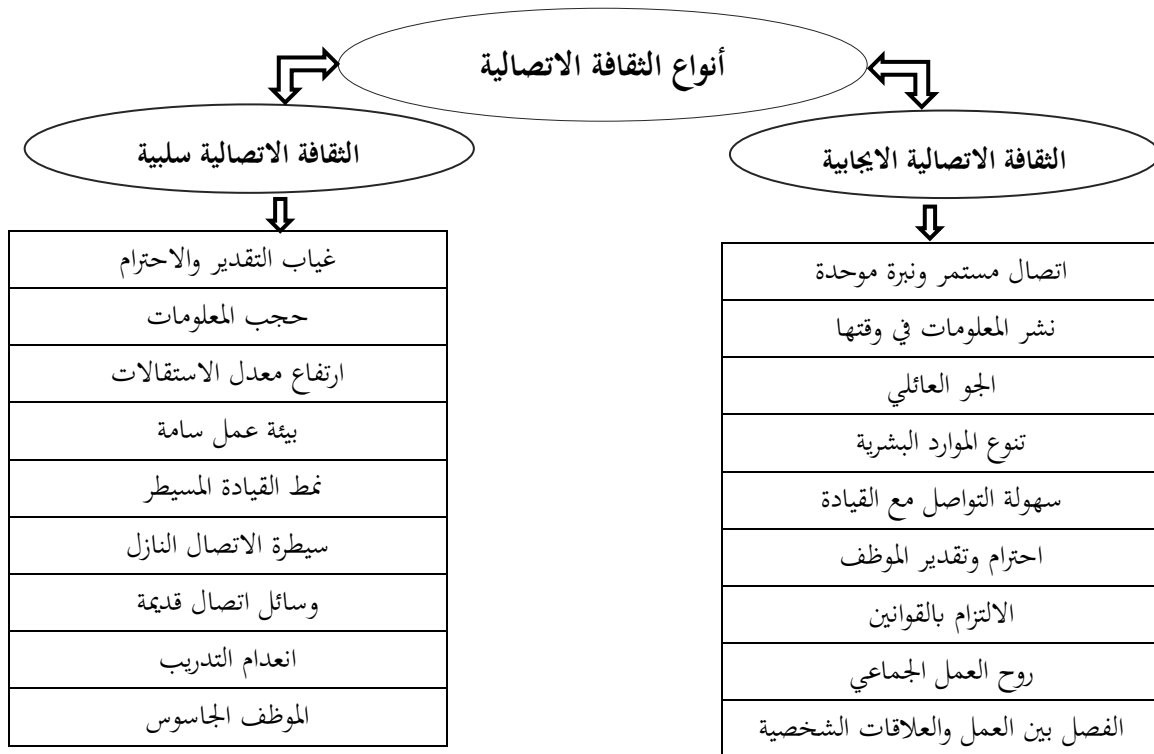
- انتشار ثقافة نشر المعلومات بين العمال في وقتها المناسب
- الجو العائلي السائد داخل المؤسسة.
- التنوع في الموارد البشرية) أعمار ومستويات تعليمية مختلفة).
- سهولة التواصل مع القائد الإداري أو مع المسؤول الأعلى.
- احترام المؤسسة للموظف وإعطائه قيمة مهما اختلفت وظيفته (عون أمن، بستاني، إطار... الخ).
- احترام العامل للقوانين واللوائح القانونية الداخلية.
- انتشار ثقافة روح العمل كفريق بين الموظفين.
- عدم الخلط بين علاقات العمل المهنية والعلاقات الشخصية.

3-2 ثقافة اتصالية سلبية ضعيفة:

- يُمكن أن نقول أن هناك ثقافة اتصالية سلبية سائدة بالمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات نوردتها فيما يلي:
- عدم التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء أو بين الرؤساء ومرؤوسهم.
- كثرة الدوران الوظيفي واستقالة العمال ولعل ذلك بسبب عدم العدل والشفافية في تقييم الموظفين، أو قلة

- الرواتب، أو النزاعات مع الرئيس أو مع زملاء ... الخ.
- عدم وجود سلم وظيفي واضح.
 - انتشار ثقافة حجب المعلومات بين الزملاء فيما بينهم.
 - جو العمل السلبي أو بيئة العمل السامة المحبطة.
 - نمط القيادة المسيطرة والسائد بالمؤسسة والتي يصعب التواصل معها.
- هناك بعض المؤسسات إذا تواصل الموظف مع القائد أو الرئيس المدير العام للمؤسسة عبر رسائل البريد الإلكتروني أو غيرها من الوسائل يُرسل له إنذار أو توبيخ أو تنبيه " ممنوع التواصل " .
- سيطرة الاتصال النازل بالمؤسسة.
 - اعتماد المؤسسة على وسائل اتصالية قديمة ومكاتب ومعدات عمل مهترئة.
 - انعدام برامج لتدريب وتكوين العمال.
 - الموظف السام Toxic Employee أو الموظف الناقل لكل شيء داخل المؤسسة (الجاسوس).
- (عبادي، 2023، ص. 301-303)

الشكل رقم (01) يوضح أنواع الثقافة الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما تم قراءته في أنواع الثقافة الاتصالية

4- مميزات الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة: (كافي، 2025، ب، 0:44)

4-1 الطابع الديناميكي والمتطور: فهي ليست ثابتة بل تتطور باستمرار مع تغير التكنولوجيا أو أنماط القيادة وتوقعات العاملين، فكلما تأقلمت المؤسسة مع التغيرات البيئية كلما تطورت ممارساتها الاتصالية.

4-2 الشمولية والانتشار: اذ تنتشر في كل مستويات المؤسسة من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى القاعدة العمالية. وتشمل جميع أشكال الاتصال الرسمي وغير الرسمي، المكتوب والشفهي والرقمي.

4-3 التوجيه السلوكي: حيث تعمل كمرجع معياري يحدد السلوك الاتصالي المقبول فتوجه الموظفين في كيفية التفاعل والرد والتفاوض والتفاعل مع العلاقات.

4-4 الاتساق الداخلي: فعندما تكون الثقافة الاتصالية واضحة تنسجم الرسائل التنظيمية وتقل التأويلات الخاطئة فالاتساق يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين.

4-5 التركيز على بناء العلاقات: الثقافة الاتصالية الصحية تشجع على الحوار والإنصات والتفاعل مما يخلق علاقات مهنية إيجابية، كذا أن العلاقات الجيدة تؤدي إلى تعاون أكبر وفعالية مهنية أعلى.

4-6 دعم الهوية التنظيمية: تلعب الثقافة الاتصالية دوراً مهماً في تشكيل الهوية المؤسسية وتعزيز الانتماء، فكلما كانت الثقافة الاتصالية واضحة وقيمتها قوية ازداد شعور العاملين بالولاء والاندماج.

4-7 تعزيز الشفافية: حيث أن وجود ثقافة اتصالية جيدة يساهم في وضوح المعلومات وعدم حجبها اذ تدعم الثقة المتبادلة وتقلل من الشائعات.

4-8 المساهمة في حل النزاعات: فالثقافة الاتصالية القائمة على الحوار تسمح بمعالجة الخلافات بطريقة بناءة كما تقلل التوتر وتحسن المناخ التنظيمي.

5- أهمية الثقافة الاتصالية في المؤسسة:

تكمن أهمية الثقافة الاتصالية في كونها العمود الفقري لعمل أي مؤسسة حديثة، وتؤثر على كل جوانب عملها تقريباً.

5-1 تعزيز فهم أهداف المؤسسة وتوحيد الرؤية:

عندما تتمتع المؤسسة بثقافة اتصالية قوية وفعالة يتمكن جميع الموظفين من فهم الرؤية العامة والأهداف الكبرى للمؤسسة. هذا الفهم المشترك يعني أن الجميع يعملون في نفس الاتجاه. هذا التوحيد في الرؤية يقلل الهدر والأعمال المتكررة ويزيد الكفاءة بشكل كبير.

5-2 بناء الثقة والمصداقية بين الإدارة والموظفين:

الثقافة الاتصالية الشفافة والصادقة تبني جسراً من الثقة بين الإدارة والموظفين. عندما يشعر الموظفون أن الإدارة تتحدث بصراحة معهم وتشاركهم المعلومات الحساسة والقرارات المهمة، يشعرون بأنهم موثوق بهم وأنهم جزء من فريق موحد هذه الثقة لا تقدر بثمن لأنها تخلق بيئة عمل إيجابية وتقلل من الصراعات والسوء الفهم.

3-5 تخفيز الابتكار والإبداع:

ثقافة اتصالية مفتوحة وشاملة تشجع الموظفين على مشاركة أفكارهم وابتكاراتهم. عندما يشعر الموظفون بالأمان في التحدث وعدم خوفهم من الانتقاد أو العقاب على الأفكار الجديدة، يتجرؤون على تجربة طرق جديدة وتقديم اقتراحات مبتكرة. المؤسسات التي لديها ثقافة اتصالية فعالة تميل إلى أن تكون أكثر ابتكاراً وتتمكن من التكيف بشكل أفضل مع التغييرات السريعة في بيئتها.

4-5 تحسين الأداء والإنتاجية:

أن الثقافة الاتصالية الجيدة تساعد على تحسين جودة العمل وعملية اتخاذ القرارات، مما ينعكس مباشرة على الأداء الوظيفي والمالي للمؤسسة من خلال الاتصال الفعال، يتم توضيح المعلومات وتقليل الوقت المهدور في تفسيرها مما يجعل الأداء أكثر سلاسة في المؤسسات التي تتبنى ثقافة اتصالية رصينة، يزداد التعاون بين أعضاء الفرق المختلفة، وتحسن القدرة على التنسيق بين المصالح الإدارية لسهولة تنقل المعلومات.

كما أن الاتصالات الفعالة توضح التوقعات والمسؤوليات مما يقلل الغموض والارتباك، وتسمح بحل المشاكل والعقبات بسرعة أكبر، مما يقلل وقت التأخير والإحباط. النتيجة هي زيادة واضحة في الإنتاجية والأداء.

5-5 تقليل الصراعات وسوء الفهم:

معظم الصراعات في المؤسسات تنشأ من سوء الفهم والتواصل السيء. عندما تتمتع المؤسسة بثقافة اتصالية قوية، يتم توضيح الأمور بسرعة وتجنب سوء الفهم المشاكل التي قد تتراكم وتصبح صراعات كبيرة يتم حلها في مرحلة مبكرة. هذا يخلق بيئة عمل أكثر سلاماً وتعاوناً.

6-5 تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة:

عندما يشعر الموظفون أن صوته مسموع وأنهم قيمون في المؤسسة، يطورون شعوراً عميقاً بالانتماء والولاء هذا الولاء ينتج عنه موظفون أكثر التزاماً وتفانياً في عملهم ويقللون معدلات ترك الموظفين. المؤسسات التي تستثمر في ثقافة اتصالية قوية تستفيد من استقرار أكبر في القوى العاملة وتجنب التكاليف الكبيرة لتوظيف وتدريب موظفين جدد. (غزال، 2025)

7-5 تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين بيئة العمل:

تلعب الثقافة الاتصالية دوراً جوهرياً في إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية حيث يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير والانتماء عندما يسود المنظمة اتصال فعال يجعل الموظفين يشعرون بأن آراءهم مسموعة، يزداد رضاهم في مكان العمل، وتتغزز لديهم دوافع الإنجاز الثقافة التنظيمية الإيجابية تخلق شعوراً بالهوية والارتباط مما يؤدي إلى انخفاض معدل تغيير الموظفين وزيادة ولائهم للمؤسسة واستقرارهم، بل وتحويلهم إلى داعمين لها. كما ترتبط الراحة النفسية للموظف بشكل مباشر بمدى وضوح القنوات الاتصالية وتوفير المعلومات اللازمة لأداء مهامه؛ فعندما يسود التفاهم والوضوح، يميل الموظفون لتحقيق نتائج أفضل وتطوير روح المبادرة إن الثقافة الاتصالية التي تمنح الموظف مكانته وقيمتها داخل المنظمة تساهم في رفع روحه المعنوية، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء.

5-8 دعم اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة الأزمات: (غزال، 2025)

تعتبر الثقافة الاتصالية الركيزة التي يقوم عليها صنع القرار الرشيد؛ فهي تضمن الحصول على كمية ونوعية جيدة من المعلومات قبل اتخاذ أي خطوة استراتيجية تمكن الثقافة الاتصالية الجيدة من انتقال المعلومات من أسفل المؤسسة إلى أن تصل إلى القيادة العليا حيث الموظفون الذين يعملون مباشرة مع العملاء والعمليات غالباً ما يمتلكون معلومات قيمة وعملية قد لا تصل إلى الإدارة. عندما تكون هناك قنوات اتصال فعالة، تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات أفضل لأنها تستند على معلومات أكثر كمالاً وشمولاً.

في أوقات الأزمات تبرز أهمية الثقافة الاتصالية كأداة لإدارة السمعة المؤسسية. التواصل الشفاف والفعال يساعد المؤسسة على تجاوز التحديات سواء قبل حدوثها أو بعدها من خلال إجراء محادثات مثمرة بين الموظفين والإدارة أو مع العملاء إن بناء استراتيجية تواصل متكاملة تتسق مع رؤية المؤسسة يعزز من قدرتها على الصمود أمام المتغيرات والمستجدات الطارئة.

5-9 بناء سمعة المؤسسة وجاذبيتها:

الثقافة الاتصالية الإيجابية والقوية تنعكس خارج المؤسسة أيضاً. الموظفون الراضون الذين يشعرون بأنهم موثوق بهم ومقدرون يصبحون سفراء للمؤسسة. هم ينقلون صورة إيجابية عن المؤسسة إلى العالم الخارجي، مما يساعد في جذب موظفين موهوبين وعملاء جدد المؤسسات ذات الثقافة الاتصالية الجيدة تصبح أماكن مرغوبة للعمل بها. (غزال، 2025)

6- التنشئة الثقافية داخل المؤسسة:

عملية التنشئة الثقافية هي عملية يتم فيها ومن خلالها دمج ثقافة المؤسسة في الفرد ودمج ثقافة الفرد في المؤسسة، وتساهم التنشئة الثقافية في بناء شخصية العامل من خلال غرس فيه مجموعة من القيم وتغذية فكره حتى يستطيع أن يتكيف مع بيئة عمله ويكون منتجاً.

على سبيل المثال احترام العامل للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة: قد نجد عمال مؤسسة يحترمون هذه القوانين إجبارياً لأن المدير مثلاً هددهم بالخصم من رواتبهم في حالة عدم احترام هذه القوانين. من جهة أخرى قد نجد عمال مؤسسة أخرى يحترمون قوانين المؤسسة وهذا الاحترام لم يأتي بالإجبار وإنما لديهم ثقافة الاحترام، وهذا من خلال غرس تنشئة تعزيز قدرات ومهارات من عمل مؤسسي متكامل، من اهتمام المؤسسة برأس مالها البشري واحتضان أفكاره ومواهبه وإبداعه.

التنشئة الثقافية داخل المؤسسة هي ما يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى. وتتم هذه العملية ثلاث مراحل لوردها فيما يلي: (عبادي، 2023، ص. 293)

6-1 مرحلة ما قبل الالتحاق بالمؤسسة:

تعد هذه المرحلة أولى مراحل عملية التنشئة الثقافية الاتصالية عن المؤسسة. يكون الفرد في هذه المرحلة سمع عن المؤسسة وتكون لديه أفكار وتصورات حول المؤسسة كونها من خلال سماعه عن المؤسسة من موظف بها أو قرأ عنها تعليقات، كل هذا ساهم في تشكيل صورة ذهنية لديه عن تلك المؤسسة ما يستوجب ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يُمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها. (محمودي، 2022، ص. 292)

6-2 مرحلة الدخول للمؤسسة:

يقوم الفرد في هذه المرحلة بإسقاط أو مقارنة ما تم تكوينه مسبقاً من تصورات وأفكار عن المؤسسة مع واقع تلك المؤسسة داخلياً (ما هو موجود)، كما يتعرف الفرد في هذه المرحلة على قيم وعادات وطقوس جديدة عند التحاق الفرد بالمؤسسة سيتعرف على الزملاء الذين معه بالمكتب أو المصلحة أو القسم، وفي هذه الفترة يُمكن أن يلقي الترحيب به كموظف جديد من طرف العمال والمدير ويُمكن أن لا يلقي ذلك، ولعل عدم الترحيب به من شأنه أن يجعله يشعر بالغرابة ويُفقد الإحساس بالانتماء خاصة إذا لم يتم شرح له كل الأمور المتعلقة بالمهام والأعمال الموكلة له، وبهذا يمكن أن يحكم على الثقافة السائدة بالمؤسسة على أنها ثقافة سلبية، بينما إذا تم الترحيب به وإعطائه مهامه وتعريفه بالأهداف المسطرة ذلك سيجعله يُحسن بقيمته.

على سبيل المثال: قد نجد في بعض المؤسسات عندما يتم توظيف عامل جديد يتم تهميشه والتنمر عليه والإساءة اللفظية له من طرف الزملاء وإصدار أحكام مسبقة عنه (كالقول له أنت عامل تم توظيفك بالمحسوبية، أو كيف تم توظيفك وأنت لا تملك الخبرة وغيرها من الألفاظ السلبية). وهذا من شأنه أن يفقده الإحساس بانتمائه لتلك المؤسسة.

كما يجب تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة (محمودي، 2022، ص. 292)، ومن المفروض على المؤسسة في هذه المرحلة أن تعتمد على أسلوب توعية الصدمة الثقافية Culture shock awareness "، ويقصد بالصدمة الثقافية " عملية التكيف الأولى لبيئة غير مألوفة ذات تأثير نفسي وسلوكي ومعرفي وفسيولوجي على الأفراد، حيث لا يكون الأفراد متأكدين مما هو متوقع منهم أو ما يمكن أن يتوقعوه من الأشخاص من حولهم ، لذلك كلما كان هناك اختلاف بين ثقافة المدير أو الزملاء في العمل والموظف الجديد كلما كان هناك صعوبة في التكيف وهنا يبرز دور المرؤوسين والرؤساء في توفير الجو الملائم للموظف الجديد للتأقلم معهم ومع اختلاف ثقافتهم وقيمهم.

6-3 مرحلة الاندماج اندماج الفرد داخل المؤسسة يكون من خلال:

- التدريب الدوري للعاملين
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يُحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دورياً للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة (محمودي، 2022، ص. 292)، أو إما تقبل الركائز والأسس التي تحدثنا عنها أعلاه و المساهمة في تغييرها، أو الاندماج والخضوع لتلك الركائز والخصائص الثقافية السائدة داخل المؤسسة. (عبادي، 2023، ص. 294)،

7- المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة:

تعتبر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة نتاجاً لتفاعل مجموعة من المتغيرات التنظيمية والإنسانية والبيئية التي تتكامل فيما بينها لتشكيل نمط التواصل السائد بين أفراد المؤسسة، فالثقافة الاتصالية لا تولد بشكل تلقائي، بل تتطور عبر الزمن نتيجة تراكمات وتجارب وممارسات تشارك فيها الإدارة والموظفون (كافي، 2025، ت. 13:0)، والتي

تنتج من خلال تفاعل الأفراد و احتكاكهم الدائم ببعضهم البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والذي من شأنه أن يوجد تمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة ، تخلق نمطاً اتصالياً محدداً، والذي يؤثر على مدى التزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، و من بين أهم هذه المتغيرات ما يلي: (بلمير، وسعدي، 2021، ص. 30)

7-1 المورد البشري:

يقصد بالموارد البشري هم مجموعة من الأفراد والجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء و مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطاتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم اتجاهاتهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية، والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة، والذي يُستمد من ثقافة المؤسسين، أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبني قيم الانجاز والشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحاول تبني قنوات اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، وبالتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء و المرؤوسين. (بلمير، وسعدي، 2021، ص. 30)

ويتم ذلك من خلال:

1- خصائص العاملين: المؤهلات العلمية مستويات الخبرة، المهارات الاتصالية. مدى استعداد الموظفين للتفاعل والانفتاح على التواصل.

2- القيم والمعتقدات الفردية: انسجام قيم الموظف مع قيم المؤسسة يعزز الاتصال الإيجابي. التنوع الثقافي قد يخلق غنى اتصالياً أو تحديات في الفهم المشترك.

3- السلوكيات والعلاقات الداخلية:

- العلاقات بين الزملاء تعاون تنافس، صراع، دعم متبادل.

- الثقة الداخلية عامل حاسم في خلق ثقافة تواصل سليمة.

- تأثير المشكلات السلوكية على بيئة الاتصال. (كافي، 2025، ص. 51:0)

7-2 اللغة:

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتداول اللغوي المعمول به.

فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة (اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد، والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم.

واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط لفهم ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعماق للأفراد وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول والذي ركز على أهمية اللغة. المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة منها حركات الجسد من إيماءات وإشارات وهيئات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، أو ما قد يظهر من خلال من متممات كاللباس ومظاهر الزينة، والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام. (بلمير، وسعدي، 2021، ص.31)، إن "التواصل البشري متعدّد الصيغ، ما يعني أننا عندما نتحدّث مع بعضنا بشكل مباشر، نعتمد على ثلاث قنوات رئيسة لإيصال رسالتنا وهي: اللّغة أو الكلمات التي نستعملها، الإشارات اللغوية الموازية أي نبرة الصوت التواصل الحركي ويتمثل في تعابير الوجه ولغة الجسد وإشارات الجسد". فالإشارات والرموز والعلامات لها مدلولاتها ورمزيتها وتفاعلها في التعبير والتواصل. فـ"كل كلمة علامة، لكن ليست كل علامة كلمة". (بوحمدان، 2023، ص.26)

3-7 الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

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

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يترجم ثقافة اتصالية رسمية تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار مع تضيق على الاتصالات الأفقية والمحورية بين أفراد

التنظيم، الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات غير رسمية، وبالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة.

أما تبني المؤسسة لبنية عضوية أقل رسمية من حيث نمطها الاتصالي، وتميزها باللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إشراك أفراد التنظيم في هذه العملية الأمر الذي يعكس ثقافة اتصالية مرنة داخل المؤسسة تقوم على أساس مبادئ التعاون وتأخذ في الحسبان أهمية العنصر البشري عن طريق تعبئة الإطارات وتقوية الاتصال وإشراك كل المستخدمين. (بلمير، وسعدي، 2021، ص. 31)

تأثير الهيكل الهرمي مقابل الهيكل المسطح على تدفق المعلومات.

الهيكل المركزية تعزز الاتصال العمودي، بينما اللامركزية تعزز الاتصال الأفقي.

دور الوضوح التنظيمي في تقليل التشويش الاتصالي. (كافي، 2025، ت، 0:37)

7-4 نمط القيادة:

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

حيث يعتبر نمط القيادة السائد في المؤسسة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمنظمة، فعلى سبيل المثال نمط القائد البيروقراطي يعتمد على الاتصالات العمودية فقط وكأنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل إلى الآخرين فقط، أما النمط القيادي الديمقراطي فهو يقوم باحتكار المعلومة، الاتصال في اتجاه واحد في شكل أوامر هذا النوع من النمط القيادي يسمح بانتشار الإشاعات، في حين نجد نمط قائد الفريق يسمح بعلاقات اتصالية تفاعلية بين أفراد التنظيم مما يسمح بخلق ثقافة اتصالية تشاركية داخل المؤسسة.

إن تبني التنظيم لنمط قيادي معين يساهم في بناء ثقافة اتصالية صلبة أو مرنة، تعكس تصرفات وسلوكيات القادة داخل التنظيم، إذ يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه. (بلمير، وسعدي،

2021، ص. 31-32)

فالقيادة الديمقراطية تشجع على الحوار المفتوح والثقة والتغذية الراجعة، أما القيادة السلطوية تحد من المبادرة، وتخلق اتصالاً أحادي الاتجاه، بينما القيادة التحويلية تركز على بناء رؤية مشتركة وقيم عالية قوية. (كافي، 2025، 0:41)

7-5 تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيراً واضحاً لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهياكل التنظيمية التي تمثل " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقياً، رأسياً و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال"، حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال فبإمكانه جمع الوحدات و خلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات ومصالحها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان واحد، استناداً إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء واستحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن استخدام أفراد المؤسسة لتكنولوجيات المعلومات والاتصال من خلال تأهيل العقليات أصبح من المسائل الرئيسية، لتوطين فكرة إدخال وتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة ، بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة اتصالية معاصرة لجميع أفراد التنظيم، من خلال تدريب العاملين على استخدام قنوات وشبكات اتصالية حديثة، وكذا الاستخدام الجيد و الوعي لها والذي يولد شعور لدى العاملين بالتميز و القدرة على مواكبة التطور وتعلم مهارات جديدة تمكن المؤسسة من مواكبة الأنساق الجديدة للمنافسة و مسايرة المؤسسات العالمية، حيث أصبحت هذه الأنساق تعتمد على الفرد باعتباره أحد أهم مزاياها التنافسية و التي تسعى إلى إرضائه من خلال الاهتمام بتوقعاته و آرائه و اهتماماته حول مختلف التكنولوجيات الحديثة، حتى تضمن عدم وجود مقاومة من طرف الأفراد عند تبنيها لتكنولوجيات اتصالية حديثة، واعتماد لغة الحوار و التشاور و إشراك العاملين في عملية اتخاذ مثل هذه القرارات وكذا تبني مثل هذه الخطوات وترسيخها كجزء من ثقافة المؤسسة. (بلمير، وسعدي، 2021، ص.32)

التكنولوجيا والاتصال الرقمي والأنظمة الرقمية (البريد الإلكتروني، المنصات الداخلية، الاجتماعات الافتراضية) تسهل التدفق السريع للمعلومات وتساعد في الشفافية ومن مخاطر الاعتماد الزائد على الاتصال الرقمي (سوء الفهم، ضعف العلاقات الإنسانية). (كافي، 2025، 0:59)

6-7 نشاط المؤسسة وحجمها:

يعرف نشاط المؤسسة بأنه: "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة كالتكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية... " هذه المعرفة تمكنها من القيام بمهامها، وكذا تضمن للمؤسسة خصوصيتها، إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة، فرتابة العمل كالعمل ضمن سلسلة محددة (Taylorisme) والذي يكون فيه الاتصال في اتجاه واحد وبمعزل عن الأفراد الآخرين، يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته، والشعور بالملل ثم اللامبالاة لان الفرد بطبيعته كائن اجتماعي يحتاج إلى التواصل مع أفراد المؤسسة الآخرين، أما العمل الذي يكون هناك فيه تنوع في المهام ومشاركة الآخرين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه. (بلمير، وسعدي، 2021، ص.33-34)، فالمؤسسات الكبيرة تحتاج إلى نظم اتصالية معقدة متعددة القنوات المؤسسات الصغيرة تعتمد على تواصل مباشر وبسيط. طبيعة النشاط (خدمي، صناعي، إداري) تحدد نوع المعلومات المتبادلة. (كافي، 2025، 0:46،

7-7 الطقوس الجماعية والاحتفالات:

الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة طريقة استقبال موظف جديد الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها " التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة وذلك بهدف خلق ثقافة اتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

هذا النوع من الطقوس يعتمد على الاتصال الشخصي بشكل مباشر يحقق للمؤسسة مجموعة من الأهداف أهمها التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة في هذه الأنشطة، وكذا تجمع هذه الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت، ونفس النشاط وفي مكان واحد.

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين، أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز ثقافتها الاتصالية من خلال التركيز على قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المؤسسة عن طريق الاتصالات غير رسمية، والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم. (بلمير، وسعدي، 2021، ص.34)

8-7 الرموز:

هي عبارة عن إشارات مميزة مثل الشعارات واللوجو والألوان المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والتي تمثل الهوية البصرية للمؤسسة، كذلك تصميم فضاء المؤسسة يعكس ثقافتها الاتصالية ويعطي فكرة عن طبيعة العلاقات ونوع الاتصال الخاص بها على المستويين الداخلي والخارجي. فعلى سبيل المثال نجد مؤسسات عالمية على غرار مؤسسة google والتي تعتمد مبدأ الشفافية في تصميمها لمقراتها من خلال استخدام الزجاج الشفاف للفصل بين مكاتبها، والتي تعبر عن مرونة الاتصال داخلها والذي يتم في كل الاتجاهات بين الرؤساء والمرؤوسين لدرجة عدم تمييز الفرق بينهما.

وهو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة أديداس لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخراً إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا، هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة، والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتي KINZO و kadawitter الألمانية. حيث تميزت المكاتب في تصميمها بنوع من الاتساع لضمان حرية التنقل والشعور بالراحة ووجود كلتا الإضاءتين الاصطناعية والطبيعية، مع وجود قسم خلفي لكل مكتب من أجل الاحتفاظ بالأغراض الشخصية وتعليق الملابس والحقائب الأمر الذي يشعرك وكأنك في المنزل مما يعزز الشعور بالانتماء.

وقد لاقى هذه الالتفاتة الترحيب من طرف الموظفين، حيث عبر مسؤولي الشركة عن ردة الفعل الطبيعية من الموظفين بعد أن أعطتهم الشركة كل هذا الجمال هي أن يبذلوا المزيد من الجهد لإنتاج المزيد من الأفكار والإبداع وتنمية أرباح الشركة.

وقد اعتمدت الشركة في تصميمها للمقر على اللونين الأبيض والأسود واستخدم أيضاً اللون الرمادي الفاتح بكثرة، هذه الألوان لم يتم اختيارها اعتباطياً وإنما كان تعزيز شعور الرضا لدى موظفيها هو المعيار الأساسي لاختيار هذه الألوان والتي تعتبر ألوان رزينة محايدة تعطي إحساس بالهدوء وتبعث الشعور بالإيجابية والشكل التالي يلخص أهم متغيرات البيئة المرتبطة بالمؤسسة، والتي من شأنها التأثير على تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة (بلمير، وسعدي، 2021، ص. 34-35)

7-9 السياسات الاتصالية:

وجود لوائح واضحة للاتصال يسهل الانسجام الاتصالي. السياسات المتعلقة بالشفافية، تدفق المعلومات الخصوصية. دور العلاقات العامة في صياغة وتنفيذ هذه السياسات. (كافي، 2025، ت. 44:0)

7-10 الثقافة الوطنية والاجتماعية:

المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة يشكل جزءًا من ثقافتها الاتصالية فالمجتمع يؤثر في أسلوب الحوار، اتخاذ القرار، العلاقات المهنية. (كافي، 2025، ت، 1:04)

تفاعل المتغيرات وتكوين الثقافة الاتصالية فالثقافة الاتصالية هي نتيجة تفاعل جميع المتغيرات التنظيمية البشرية التقنية والبيئية مثل: القيادة الجيدة + هيكل مرن + موظفون ذوو كفاءة + أدوات اتصال فعالة = ثقافة اتصالية إيجابية.

غياب أحد المتغيرات مثل ضعف (القيادة يؤدي إلى انهيار المنظومة الاتصالية. الثقافة الاتصالية تتطور مع الزمن وتتغير مع تغير المتغيرات نفسها. (كافي، 2025، ت، 1:08)

تشكل هاته المتغيرات الإطار العام الذي تتبلور عبره الثقافة الاتصالية، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ بل تتأثر بميكلها التنظيمي وأساليب قيادتها وقيم أفرادها وتكنولوجيا عملها والبيئة التي تحيط بها وكلما حدث انسجام بين هذه المتغيرات زادت فعالية التواصل داخل المؤسسة وتعززت القدرة على تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن فهم هذه المتغيرات ليس خيارًا بل هو ضرورة لفهم السلوك الاتصالي (كافي، 2025، ت، 1:14)

8- تحديات الثقافة الاتصالية واستراتيجيات تعزيزها:

8-1 تحديات الثقافة الاتصالية

- مقاومة التغيير من بعض الموظفين.
- هيكل هرمي صارم يحد من التواصل المفتوح.
- ضعف القنوات أو الأدوات الرقمية.
- نقص الموارد البشرية أو المالية لدعم المبادرات. (كافي، 2025، ت، 1:15)

8-2 استراتيجيات تعزيز الثقافة الاتصالية

- نجاح المؤسسة يقوم على تعزيز التعاون بين الموظفين وبناء العلاقات الإيجابية مع العملاء والجمهور الخارجي، وفيما يلي بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في هذا الشأن:
- **تعزيز مهارات الاتصال:** يعد التدريب على مهارات الاتصال من أهم الأدوات التي يمكن استخدامها لبناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة، حيث يساعد على تطوير مهارات التحدث والكتابة والاستماع لدى الموظفين، مما يساهم في تحسين عملية التواصل داخل المؤسسة.
- **وضع سياسات وإجراءات اتصالية:** تساهم السياسات والإجراءات الاتصالية في تنظيم عملية التواصل داخل المؤسسة، حيث تحدد القنوات والأدوات التي يمكن استخدامها للتواصل، وقواعد وأخلاقيات الاتصال.

استخدام التكنولوجيا الحديثة: تساهم التكنولوجيا الحديثة في تسهيل عملية التواصل داخل المؤسسة، حيث يمكن استخدامها لإنشاء قنوات اتصال جديدة، مثل مواقع التواصل الاجتماعي وتطبيقات الدردشة.

- **خلق بيئة عمل داعمة للتواصل:** تُساهم بيئة العمل الداعمة للتواصل في تعزيز عملية التواصل بين الموظفين، حيث تشجع على التواصل المفتوح والصريح.

هناك عدد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الثقافة الاتصالية في المؤسسة، بما في ذلك:

- **القيادة:** يلعب القادة دورًا مهمًا في تعزيز الثقافة الاتصالية الإيجابية من خلال النمذجة والدعم، خصوصًا لما يقوم القائد والمسؤول بدعوة زملائه في الفريق للحضور ومشاركة أفكارهم، أو طرح الأسئلة، أو التماس التعليقات أو حتى الدردشة، بل الأهم من ذلك أن تفتح المجال لتلقي الاقتراحات أو الشكاوى

- **السياسة والإجراءات:** يمكن أن تساهم السياسات والإجراءات التنظيمية في تعزيز التواصل الفعال من خلال توفير إطار عمل واضح للتواصل.

- **الأدوات التقنية للاتصال:** يمكن أن تساعد التكنولوجيا في تسهيل التواصل بين الموظفين من خلال توفير مجموعة متنوعة من الأدوات والقنوات

باختصار، بناء الثقافة الاتصالية في المؤسسة يعمل على تعزيز العلاقات الانسانية والاجتماعية بين الموظفين مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة، وتعزز نجاح واستدامة المؤسسة على المدى الطويل كما تؤثر بصفة مباشرة على الثقافة التنظيمية والقيم التي تتبناها المؤسسة وتشكل من خلالها هويتها بالإضافة إلى المعايير والقواعد التي تحكم وتنظم العلاقة بين العاملين بالمؤسسة، وتسهل عملية التواصل بين أعضائها، وتعزز الاستقرار الوظيفي والانتماء المؤسسي

في المحصلة نجد أن عملية بناء الثقافة الاتصالية تهدف إلى تعزيز التواصل وتحسين العلاقات البينية بين الموظفين داخل المؤسسة، وتعتبر الثقافة الاتصالية عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسة، حيث تساهم في تحسين العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المشتركة ، ومن المهم أن تنسجم الثقافة الاتصالية مع الثقافة التنظيمية العامة للمؤسسة لضمان فعاليتها، ويكون هذا باستمرار من خلال برامج التدريب وورشات العمل الدورية للموظفين خصوصًا لمواكبة التطورات التكنولوجية واحتياجات المؤسسة مما يرتب عليه أحيانًا جذب للكفاءات والمواهب للعمل في المؤسسة. (ديب، 2024، ص. 15-16)

ويجب تبني إستراتيجية لتعزيز الثقافة الاتصالية من خلال:

- بناء خطة اتصالية شاملة وواضحة.

- تنظيم ورشات عمل وتدريب على مهارات الاتصال.
- استخدام منصات تواصل داخلية رقمية
- تطبيق التغذية الراجعة المنتظمة.
- مكافأة الموظفين على التواصل الجيد وتعزيز التفاعل. (كافي، 2025، ث، 1:15)

ثانيا: الأداء الوظيفي

1- تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي تشكل التراث الفكري لعلم الإدارة والسلوك التنظيمي لأهميته في العمليات الإدارية للمنظمة، ولهذا نجد العديد من الباحثين الذين يقدمون تعاريف لهذا المفهوم فعلى الرغم من صعوبة الوصول الى تعريف محدد ومتفق عليه إلا أننا نلتمس هناك تقارب واضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي فهو يشير إلى جملة الأنشطة والمهام التي يزاوها الموظف في المؤسسة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل وكل جانب من جوانب الأداء يتكون في حد ذاته من عناصر جزئية. (عبد المومن وآخرون، 2023، ص.37)

2- عناصر الأداء الوظيفي:

لقد تضاربت وجهات نظر الباحثين في تحديد عناصر الأداء الوظيفي لكن على العموم فإن العناصر المتفق عليها تتمثل في:

2-1 كفايات الموظف: تعني ما يملك الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وتمثل هذه الكفايات خصائصه الأساسية. (عدان، 2019، ص.56)

ويقصد بالخصائص الشخصية تلك السمات المميزة التي يتسم بها العامل وتكون سببا في إنتاج أداء فعال يقوم به ويختلف عن غيره من العمال، فهي خصائص مميزة لعامل دون سواه تمكنه من الرقي في أدائه، وبالتالي فإن هذه الخصائص تختلف من عامل لآخر كل حسب مكونات شخصيته.

2-2 متطلبات العمل (الوظيفية): وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف. (المغربي، 2020، ص.102)

يعتبر الامام بمتطلبات الوظيفة من الأسباب الرئيسية للأداء الجيد ذلك لان إحاطة العامل بكل ثنايا وخلفيات عمله يساهم في تحسين أدائه، لذلك فان المعرفة بمتطلبات المهمة يعد مؤشرا أساسيا لزيادة الأداء وينم عن حذر وحيطة في أداء الأعمال

2-3 بيئة التنظيم: تتكون من العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء من حيث التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم نجد العوامل الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية.. الخ لطالما كانت بيئة التنظيم من أهم المتغيرات المؤثرة على العمل عموما وعلى الأداء الوظيفي

خصوصاً، ذلك لأنها مصدر كل التنبيهات بما تحمله من عوامل وتأثيرات، ولذلك تعد البيئة التنظيمية المناسبة ذات المناخ الملائم للعمل من العناصر الأساسية الواجب توفرها في كل مؤسسة لما لها من انعكاس مباشر على أداء العامل ولهذا يربط الأداء دائماً بالبيئة إذا كانت مناسبة أم لا. (عدان، 2019، ص. 57)

2-4 كمية العمل المنجز: يشير إلى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.

إن كمية العمل المنجز أكبر دليل على مسار الأداء، فالإنتاج قد لا يقاس بالجهد المبذول بقدر ما يقاس بالنتائج المحققة، والتي تظهر في شكل إنتاج سواء كان فكري أم مادي أو يشملهما معاً.

2-5 المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية ومدى حاجة

هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين

يتعلق هذا الجانب بعلاقة العامل أو الموظف بعمله، وترتبط حتى بخصائصه الشخصية من قدرة إتقان العمل والتصرف بجدية وحتى بمدى التزامه بتحمل المسؤولية، والتي تؤثر على أدائه ومهنيته، لأن الفرد الملتزم بالمبادئ والقواعد المهنية يجب صعوبة في التجرد منها، وبالتالي يحافظ على أدائه في المستوى المرغوب بما يكفل له نيل احترام وتقدير المنظمة. (عدان، 2019، ص. 58)

أما عصمت القراولة فيرى أن عناصر للأداء تقوم على ثلاث مكونات هي:

- 1- الموظف: وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- الوظيفة: وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منه. (نعيرات، 2022، ص. 10)
- 3- الموقف: ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة، والتي تتضمن مناخ العمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (القراولة، 2011، ص. 51) وعليه فالأداء هو نتيجة تفاعل هذه العناصر الثلاثة

3- محددات الأداء:

أما محددات الأداء فتعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي:

3-1 الدافعية الفردية: وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته. (المغربي، 2020، ص. 104)

2-3 مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة بيئة ومناخ العمل على كافة المستويات (التنظيم الإدارية القسم)، لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.

3-3 القدرة على أداء العمل المعين: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له. (القرالة، 2011، ص.51)

ويرى حزي بشار أن محددات الأداء هي مزيج بين ثلاثة عوامل:

1- الجهد المبذول من طرف الفرد: ويشير الى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته، وذلك للوصول الى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة: وتشير للخصائص الشخصية للفرد المستخدمة في أداء مهامه ووظيفته.

3- إدراك الدور ومتطلباته: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه. (حزي، 2020، ص.46)

أما خلوف زهرة فتري أن أداء الفرد في العمل هو محصلة تفاعل ثلاثة عوامل أساسية هي: الرغبة، القدرة، وبيئة العمل

4- الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه اشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

5- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

- مدى وضوح الدور.

6- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات

المستخدمة وأخرى معنوية، مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. (خلوف، 2013، ص.269-270)، فالسلوك الإنساني محدد أساسي للأداء الوظيفي، من خلال تفاعل طبيعة الفرد والقوى الداخلية والبيئة المحيطة القوى الخارجية وقد تباينت آراء الباحثين فهناك من يرى أن الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا هما:

المقدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

مستوى الأداء = المقدرة على العمل × الرغبة في العمل بمعنى يتوقف تأثير كل عامل على درجة توفر العامل الآخر

غير أن بورتر" و "لولير" يضيفان عنصرا أساسيا ثالثا وهو مدى إدراك الفرد لدوره الوظيفي، حيث يؤدي تفاعل العناصر الثلاثة السابقة فيما بينهما إلى تحديد مستوى الأداء وذلك حسب المعادلة التالية:

الأداء = الدافعية أو الجهد المبذول × القدرات × الإدراك

بينما اعتبرت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الرضا الوظيفي محدد رئيسيا ومباشرا للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه ويزداد أيضا امتنانه للوظيفة والمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأدائه وبالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، ويقل إقباله عليه ونقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة وللمؤسسة. فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأدائه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا والدافعية للأداء، وبذل الجهد في العمل. ويعني بذلك أن الرضا والدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية والعكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدوا أن الرضا لا يعتبر محدد مباشر للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل و الرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، يتوقف على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة. (عبد المومن وآخرون، 2023، ص.44-45)

4-أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على محددات الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه الى ما يلي:

4-1 حسب معيار المصدر.

4-1-1 الأداء الداخلي

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج مما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً مما يلي:

4-1-2 الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن عدهم مورداً استراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

4-1-3 الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

4-1-4 الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

4-1-5 الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أي يمكن قياسها وتحديد أثرها.

4-2-2 حسب معيار الشمولية.

4-2-1 الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو.

4-2-2 الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق. (حزي، 2020، ص.48) ويمكن تقسيم أنواع الأداء الوظيفي كالتالي:

1- أداء المهام

أداء المهام هي أحد أنواع الأداء الوظيفي، ويُشير إلى الوصف الوظيفي الذي تم تعيين الموظف عليه، وبمعنى آخر المهام الرسمية المحددة بشكل جيد ويكون على الموظف تأديتها بدرجة الجودة وكمية الإنتاج المطلوبة. ويتركز هذا النوع من الأداء الوظيفي على النتائج النهائية التي يحققها الموظف مثل تحقيق الأهداف البيعية، أو إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، ويُقيم بشكل أكبر الحاصلة النهائية وليست الجهود المبذولة.

2- الأداء السياقي (أداء المواطنة التنظيمية)

يُشير الأداء السياقي للأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظفون للمساهمة في الحفاظ على خلق بيئة عمل صحية اجتماعيًا ونفسيًا، ويكون هذا النوع من أنواع الأداء الوظيفي تطوعيًا ونابع عن دوافع جوهرية داخل

الموظف نفسه، ولا يُحدد له مسؤوليات واضحة في الوصف الوظيفي مثل أداء المهام، كما أنه يُركز على الجهود المبذولة التي لا يمكن قياسها كمياً، وينقسم الأداء السياقي إلى عدة أنواع فرعية:

2-1 الأداء السلوكي:

ويُشير إلى سلوكيات الموظف في بيئة العمل، وقدرته على التكيف مع تغيرات الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

2-2 الأداء الإبداعي:

وهو قدرة الموظف على التفكير النقدي والتحليلي والقدرة على تقديم أفكار مبتكرة وذكية.

2-3 الأداء الجماعي:

يُشير إلى طريقة التواصل والتفاعل والتعاون بين الموظفين وقدرتهم على تحقيق أهداف الفريق.

2-4 الأداء السلبي:

هو أحد أنواع الأداء الوظيفي التي تُشير إلى السلوكيات السلبية المتعمدة أو الغير متعمدة ويترتب عليها تأخير أو عدم تحقيق الأهداف الإنتاجية والاستراتيجية للمؤسسة.

ومن أبرز علامات الأداء السلبي عدم الالتزام بالأداء الأخلاقي ومبادئ العمل، وشخصيات الموظفين الصعبة التي تضر بالعمل الجماعي.

2-5 الأداء التطويري:

يُشير إلى مدى الرغبة الشخصية للموظفين نحو التعلم والتطور المهني وتحسين المهارات والمعارف العلمية والعملية. (محمود، 2025)

5- أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية فيما يلي:

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة أمور مع بعضها البعض لنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وهذه العملية قد تكون "عمليات إنتاج صناعي، أو عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة. والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري)، الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، ومنه يتحقق الربح.

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.

- الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضاً .
- ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها .

- أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة . (أرفيس، 2018، ص. 481-482)

- كما ساهم الأداء الوظيفي في الاهتمام أكثر بمهارات ومعارف وخبرات الأفراد لاستغلالها وتوظيفها في المنظمة. (زيري، وشيني، 2023، ص. 552)

6- معوقات الأداء الوظيفي

6-1 المعوقات التنظيمية

6-1-1 عدم وضوح الأهداف وغموض الدور :

الافتقار إلى المعلومات المتعلقة بالمهام الواجبات والسلطات، إما نتيجة تعقد الوظيفة أو عدم وجود وصف وظيفي واضح لها يسبب غموضاً في الدور الخاص بالفرد ويكون مصدراً لضغوط العمل. (عدان، 2019، ص. 26)

6-1-2 غمط القيادة والإشراف:

عندما يتبع الرئيس أنماط قيادية مستبدة تنجم عنها تأثيرات سلبية تنعكس على نفسية العمال، كذلك فإن الإشراف يلعب دوراً أيضاً في تنامي ضغوط العمل، إذ أن المشرف الذي لا يهتم بعماله ويسعى لتهميش قدراتهم ولا يوفر لهم الدعم والمساندة اللازمة في العمل ولا يحترم مبدأ المساواة والعدل بينهم يكون السبب وراء زيادة مستوى ضغوط العمل لدى عماله. (عدان، 2019، ص. 30)

6-1-3 نظام الحوافز والتعويضات:

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تزيد من دافعية الفرد للعمل، وتساهم في تطوير وتحسين الأداء وغياب غمط واضح للحوافز من شأنه أن يؤثر على الأداء الوظيفي للأفراد ويحد من قدرتهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم. (عدان، 2019، ص. 63-64)

6-1-4 الهيكل التنظيمي والاتصالات:

هياكل تنظيمية ضعيفة غير مرنة لا تتواءم والتطورات الداخلية والخارجية، كما لا تسمح بتحقيق الأهداف ولا تتلاءم مع فرص النمو والترقية، وبالتالي تقوض القدرات الإبداعية للعمال وتشكل عائقاً أمام عمليات الاتصال فتجعل الفرد يعيش حالة من العزلة الوحدة، والأهم في ظل ضغوط عمل عالية تنعكس على أدائه لمهامه في المنظمة، كما يمكن أن ينقل جو العمل السلبي لحياته الشخصية فيصبح تأثير ضغوط العمل مضاعفاً. (عدان، 2019، ص. 29)، فعدم وضوح الهيكل التنظيمي لخطوط السلطة والاشراف يترتب عنه تضارب الاختصاصات والمهام، وعدم معرفة الأفراد ممن ينتقون المعلومة ويتلقون الأوامر والتعليمات لذا وجب الاهتمام بهذا الجانب كونه يؤدي لتدني مستوى الأداء (بن خالد، 2023، ص. 961)، كما أن تعدد المستويات يؤدي لتحريف الرسائل أو حجبها مما كما أنا التحيز للتخصص اضافة لتبني سياسة الباب المغلق التي تشكل حاجزا بين العاملين وزملائهم أو بين القادة والمرؤوسين مما يعيق تدفق المعلومات وتشويهها وبالتالي يخفض الروح المعنوية وشعور الانتماء والأداء. (مسيل، 2018، ص. 55-56)

6-1-5 عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

إن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصا تلك المتعلقة بأعمالهم يعد تجاهلا لدورهم في المنظمة وإنقاصا من قيمتهم لكونهم موردا بشريا يحتاج إلى التقدير والاحترام، ما يؤدي لإحباطهم وفقدانهم لقدرتهم على التحكم في أعمالهم. (عدان، 2019، ص. 28)

6-1-6 التسبب الإداري:

التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك إلى أسلوب القيادة أو الاشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (نعيرات، 2022، ص. 16)

6-1-7 غياب التغذية الراجعة:

افتقار بيئة العمل إلى التغذية الراجعة يشعر الموظف بأن جهوده غير مجدية وغير مقدرة، مما يؤدي به إلى الإنهاك العاطفي وفي محاولة للتعامل مع هذه الحالة، قد يفقد الموظف العنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين، مما يزيد من شعوره بتدني الإنجاز الشخصي. (بن عبود، والسعد، 2025، ص. 19)

6-2 المعوقات المتعلقة بالفرد (الشخصية والسلوكية)

ترتبط هذه المعوقات بالخصائص الذاتية للموظف وقدراته وظروفه الخاصة التي تؤثر مباشرة على عطائه وتتعلق بالعوامل المؤثرة على قدرة الأفراد من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد التعليم، التدريب والخبرات.

6-2-1 التعليم:

ويشمل كل المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية والأكاديمية المختلفة. فكلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد وبين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره ومن ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

6-2-2 التدريب:

يعرف التدريب على أنه «جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات العاملين وتوجيهاتهم وآرائهم، باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقاً لمعايير العمل بشكل مقبول». ويمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، ومن الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

6-2-3 الخبرات:

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات، المعارف والمهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، وفي بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم. (هروم، 2008، ص. 34) فنقص المعرفة والقدرات الذاتية يجعل الموظف يؤدي أداءً ضعيفاً؛ لأنه يفتقر إلى المهارات، أو المعارف، أو القدرات اللازمة لأداء المهام بفاعلية. (نعساني، 2020، ص. 387)

6-2-4 تباين مستوى الإدراك:

تباين المستوى الثقافي والإدراكي في فهم الأوامر والتعليمات فعندما يتم تبادل التعليمات والأوامر بين العاملين فإن كل منهم يصيغها ويفسرها على حسب مستواه الثقافي والإدراكي. (بن خالد، 2023، ص. 962)

6-2-5 تدهور الولاء والروح المعنوية:

انعدام الثقة بين الأفراد وسرية المعلومات وإخفائها يمكن أن يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية لدى العاملين وسوء الفهم والخلافات. (خنوف، وسبرطعي، 2024، ص. 322) فسهولة انسياب المعلومات والتعليمات بالإضافة لتغطية الثغرات وتقديم المساعدة وتبادل الخبرات يولد الشعور بالأخوة والتعاون والاحساس بالانتماء، وبالتالي زيادة الولاء الوظيفي. (بن خالد، 2023، ص. 963)

6-2-6 مقاومة عملية التغيير:

بسبب الغموض وغياب الشروحات والمعلومات المتعلقة بمشروع التغيير وأهدافه بالإضافة إلى عدم مشاركة الأفراد في التخطيط لهذه التغييرات مما يولد المقاومة لديهم. (خنوف، وسبرطعي، 2024، ص. 321)

6-2-7 مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الإنسانية المؤثرة على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل. (جهره، وجحيش، 2024، ص. 38) ولا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء فالرضا الوظيفي يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقية والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها. (مسيل، 2018، ص. 73-74)

6-3 المعوقات الاجتماعية والثقافية:

6-3-1 انخفاض الإنتاجية بسبب سوء العلاقات:

سوء الفهم وضعف التواصل يمكن أن يؤدي إلى أخطاء وتكرار في العمل، مما يقلل من الكفاءة والإنتاجية. (خنوف، وسبرطعي، 2024، ص. 321) فسوء العلاقات الإنسانية يؤدي إلى نشوب الصراعات وحجب المعلومات وتحريفها وتشويهها مما يعيق ويضيق عملية تبادل المعلومات. (مسيل، 2018، ص. 53)

6-3-2 ضعف الثقة والتعاون:

العلاقات السيئة تجعل الموظفين أقل ميلاً للعمل الجماعي والتعاون، ما يؤدي إلى تقليل حماسهم ورغبتهم، ويؤثر على تحقيق الأهداف المشتركة ويعيق تنفيذ المشاريع بفاعلية (خنوف، سبرطعي، 2024، ص. 316)، و تؤثر البيئة الثقافية على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمروّسين ورؤساء، فثقافة المحيط لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل، بل تنعكس هذه الثقافة في الهيكل القائم ونمط الإدارة السائد ونظم الاتصالات والمعلومات وطرق الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات. (المغربي، 2020، ص. 55)، حيث ان اختلاف الذهنيات وصعوبة التكيف في هذه البيئة يخلق ضغوط وحالة من العزلة ما ينعكس سلباً على نفسيّتهم وأدائهم. (عدان، 2019، ص. 35)

6-3-3 الثقافة التنظيمية:

قد تصبح الثقافة التنظيمية عاملاً سلبياً معيقاً للأداء ومصدراً للإحباط والرغبة في ترك المنظمة، إذا كانت تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المنظمة بدلاً من الاهتمام بالزبائن وتحمل العنصر البشري وتجنب الإبداع.

(خلوف، 2013، ص. 257-273)

4-6 معوقات بيئة (مادية) والتكنولوجية والتقنية: تشمل الظروف المادية المحيطة بالعمل والوسائل التكنولوجية المستخدمة:

1-4-6 سوء البيئة المادية: تؤثر الإضاءة والحرارة وتصميم مكان العمل بالإضافة الى التهوية والضوضاء تأثيرا كبيرا على المورد البشري (عدان، 2019، ص. 32-33)، فالعمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة، بهدف تحسين ظروف العمل، إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم. (مسيل، 2018، ص. 74)

2-4-6 نقص استعمال تقنيات الاتصال الحديثة والمتطورة:

فهذه التقنيات هي التي تسعى للقيام بأهداف الاتصال بكفاءة عالية مثل الحواسيب والوسائل الرقمية الحديثة والأنظمة المدججة.

3-4-6 نقص البرامج التدريبية اللازمة لرفع المهارات الفنية للموظفين:

حتى تتماشى مع الحديثة في العمل، بغية تحقيق كفاءة في الأداء في تلك الأجهزة. (مسيل، 2018، ص. 56) فنقص توافر ما وصلت إليه ثورة تقنيات الاتصال وضعف استخدام مثل هذه الوسائل داخل المؤسسات، ويدل أيضا من جهة أخرى على تهميش مكانة الاتصال الداخلي وعدم استغلاله كعنصر استراتيجي في تحقيق سياسة وأهداف وتوجهات غالبا ما يتعامل مع منظومة الاتصال الداخلي كعملية روتينية و عنصر هامشي ويتضح ذلك من خلال نقص الموارد وضعف الإمكانيات وحجم الميزانية المخصصة بعملية الاتصال بالإضافة الى عدم وجود استراتيجية للاتصال. (خنوف، وسرطعي، 2024، ص. 320)

ثالثاً: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

1- أثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

- تحسين الاتصال الداخلي: إذ تجعل الرسائل أكثر وضوحاً تقلل الشائعات.
 - رفع فعالية اتخاذ القرار: الاتصال الواضح يسمح بتمرير المعلومات بدقة وفي الوقت المناسب.
 - تحسين أداء الموظفين: الاتصال الفعال يعزز الدافعية ويقوي الشعور بالانتماء.
 - دعم التغيير التنظيمي: ثقافة اتصالية ديناميكية تساعد المؤسسة في التكيف بسهولة مع التغييرات.
 - تحسين صورة المؤسسة: الاتصال القائم على الشفافية والأخلاقيات يرفع سمعة المؤسسة داخليا وخارجيا.
- تعد الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة إطاراً مرجعياً موجهاً للسلوك والاتصال، وهي عنصر أساسي في بناء هوية تنظيمية قوية وخلق مناخ مهني إيجابي. ولعل أهم استنتاج أنه كلما كانت الثقافة الاتصالية واعية ومنسجمة وشاملة انعكس ذلك على جودة الأداء وفعالية القرارات وتماسك العلاقات داخل المؤسسة. (كافي، 2025، ب، 1:14)

تعدّ الثقافة الاتصالية أحد أهم مقومات الحياة التنظيمية الفعالة داخل المؤسسة، إذ تمثل الأساس الذي تبنى عليه أنماط التفاعل، وقيم الحوار، وأشكال تبادل المعلومات بين الأفراد والإدارات، فالمؤسسة لا يمكن أن تحقق أهدافها الاستراتيجية من دون ثقافة اتصالية إيجابية تعزز روح التعاون والثقة والشفافية. ومن جهة أخرى، فإن السلوك التنظيمي والاتصالي للموظفين هو انعكاس مباشر للثقافة السائدة داخل المؤسسة، فهي التي تحدد طريقة استجابتهم للأوامر، ومدى تقبلهم للتغيير، ونمط تفاعلهم مع زملائهم ورؤسائهم. بالتالي تصبح الثقافة الاتصالية بمثابة "البنية النفسية والاجتماعية" التي تشكل أنماط السلوك المهني والاتصالي في بيئة العمل. (كافي، 2025، أ، 0:14)

1-1 الثقافة الاتصالية كمكون أساسي للحياة التنظيمية (كافي، 2025، 0:34)

الثقافة الاتصالية ليست مجرد أسلوب للتواصل، بل هي منظومة قيم واتجاهات تنعكس على الطريقة التي يتحدث بها العاملون ويستمعون ويشاركون في صنع القرار، وتعد عنصراً حيوياً في بناء الثقة بين القيادة والعاملين وفي خلق بيئة عمل داعمة للابتكار والمشاركة حيث تعمل على تنظيم عمليات التفاعل بين المستويات الإدارية، وبناء هوية اتصالية مشتركة توحد الخطاب المؤسسي، وتوفير مناخ نفسي إيجابي يقلّل التوتر والنزاع. الثقافة الاتصالية تعدّ الإطار الذي يوجه السلوك التنظيمي والاتصالي، فكلما كانت القيم الاتصالية إيجابية (صراحة، احترام، مساواة)، انعكس ذلك على سلوك موظفين أكثر تعاوناً وانفتاحاً، والعكس. صحيح.

1-2 تأثير الثقافة الاتصالية على السلوك التنظيمي (كافي، 2025، أ، 0:53)

- على مستوى الفرد:

- تعزيز الدافعية والانتماء، ورفع الرضا الوظيفي والثقة بالإدارة، وتشجيع المبادرة والإبداع، وتحسين أساليب التعامل والاحترام المتبادل.

- على مستوى الجماعات (كافي، 2025، أ، 0:57)

- تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، تقليص الصراعات الناتجة عن سوء الفهم أو انعدام التواصل، بناء شبكات تواصل غير رسمية إيجابية.

- على مستوى المؤسسة ككل (كافي، 2025، أ، 0:59)

تحقيق الانسجام التنظيمي، دعم بيئة اتخاذ القرار، الرفع من جودة الأداء والإنتاجية.

الثقافة الاتصالية والسلوك الاتصالي الفعال (كافي، 2025، أ، 1:05)

السلوك الاتصالي هو مرآة الثقافة السائدة، فعندما تسود ثقافة الاتصال المفتوح يتصرف الأفراد باتجاهات اتصالية إيجابية، مثل:

- الإصغاء المتبادل

- تقبل النقد البناء

- استخدام لغة مهنية محترمة

- احترام التسلسل الإداري دون كبت المبادرة

أما في المؤسسات - ذات الثقافة الاتصالية السلبية (بيروقراطية، سلطوية)، فتظهر أنماط من:

- الاتصال الانتقائي أو المغلق

- غياب الثقة بين مستويات الإدارة.

- ضعف التفاعل الأفقي بين الزملاء

- ازدياد الشائعات وسوء الفهم

ممارسات تطبيقية من الواقع (كافي، 2025، أ، 1:14)

في السياق المحلي

بعض الإدارات العمومية ما زالت تدار بثقافة سلطوية تحد من المبادرة، ما ينعكس في سلوك اتصالي دفاعي أو تجنبي لدى الموظفين. في المقابل، مؤسسات اتجهت نحو "الثقافة الاتصالية التشاركية" مثل بعض البنوك ومؤسسات الاتصالات (موبيليس، أوريدو) التي اعتمدت برامج داخلية للحوار المفتوح بين الموظفين والإدارة.

في السياق الدولي

في شركة IBM، اعتمدت الإدارة ثقافة اتصالية قائمة على المشاركة الرقمية والمنتديات الداخلية، مما ساهم في رفع مستوى الإبداع والتعاون. في المقابل، الشركات التي تفتقر إلى ثقافة اتصالية واضحة غالبا ما تواجه معدلات عالية من الخمول الوظيفي والنزاعات الداخلية.

متطلبات بناء ثقافة اتصالية إيجابية (كافي، 2025، أ، 1:22)

- التزام القيادة بالانفتاح والشفافية.
 - تدريب العاملين على مهارات الاتصال الفعال.
 - تشجيع الحوار في كل المستويات الإدارية.
 - إرساء نظام للتغذية الراجعة يعزز الثقة.
 - تقدير التواصل البناء ضمن قيم التقييم الوظيفي.
- الثقافة الاتصالية ليست ترفاً تنظيمياً، بل هي جوهر الفاعلية الاتصالية داخل المؤسسة، وهي التي تحدد كيف يتحدث الناس، وكيف يصفون، وكيف يتصرفون.
- وكلما كانت هذه الثقافة إيجابية، انعكس ذلك على السلوك التنظيمي، فتصبح المؤسسة أكثر انسجاماً وتفاعلاً وقدرة على مواجهة التغيير.
- إن الاستثمار في الثقافة الاتصالية يعني الاستثمار في رأس المال لبشري، وفي جودة العلاقات الداخلية التي تمثل أساس استدامة المؤسسة ونجاحها. (كافي، 2025، أ، 1:31)

2- دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الانسانية

العلاقات الإنسانية هي جوهر وجودنا، حيث تشكل تفاعلاتنا الاجتماعية وتؤثر في حياتنا الشخصية والمهنية في عالم متصل بشكل متزايد لا يمكن تجاوز أهمية التواصل الثقافي في تأسيس وتنمية هذه العلاقات وتربيتها يشمل التواصل الثقافي، الذي يتضمن تبادل الأفكار والعواطف والمعلومات عبر سياقات ثقافية مختلفة دوراً حيوياً في بناء جسور الفهم، وتعزيز التعاطف، وتعزيز التعايش المنسجم.

ويتضمن التواصل الثقافي ليس فقط التعبير اللغوي ولكن أيضا الإشارات الغير كلامية، والعادات، والقيم، والمعايير التي تميز ثقافة معينة. عندما يجتمع أفراد من خلفيات متنوعة، يصبح التواصل الثقافي الفعال أمراً ضرورياً لتأسيس اتصالات حقيقية يساعد الأشخاص على فهم وجهات نظر بعضهم البعض وتواريخهم وأساليب حياتهم، وبالتالي وضع الأسس لعلاقات معنوية.

وفي عالم يزداد فيه العولمة والتعددية، يتيح التقبل للتواصل الثقافي للأفراد التحرك خارج التفاعلات السطحية والانغماس في علاقات أعمق وأكثر عمقاً مما يعزز من التسامح والقبول للفروق، وهي عناصر حاسمة لبناء علاقات قوية ودائمة.

بينما يقدم التواصل الثقافي فوائد كبيرة، إلا أنه يأتي أيضا مع نصيبه العادل من التحديات. يمكن أن تعوق عوائق اللغة وأنماط التواصل المختلفة والسوء الفهم الثقافي التفاعل الفعال. يمكن أن تؤدي هذه التحديات إلى تفسيرات خاطئة وتصورات نمطية وصراعات، مما يؤدي إلى إجهاد العلاقات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تعوق التحاملات الغير مدركة والأفكار المسبقة القدرة على التفاعل بشكل حقيقي مع الأفراد من ثقافات أخرى.

في هياكل المؤسسات، سواء كانت تعليمية أو تجارية أو حكومية، تشكل العلاقات الإنسانية العمود الفقري للتعاون والإنتاجية الفعالة في عصر التواصل المتصاعد، لا يمكن تجاوز أهمية التواصل الثقافي داخل هذه المؤسسات، ففن التواصل الثقافي الذي يشمل تبادل الأفكار والقيم والعواطف عبر سياقات ثقافية متنوعة، يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الفهم والتآزر والتماسك داخل الإطارات المؤسسية. (بكار، 2025، ص.9)

يتجاوز التواصل الثقافي داخل المؤسسات مجرد تبادل لغوي، حيث يتضمن فهماً معقداً للإشارات الغير لفظية والعادات والتصورات التي تميز كل كيان ثقافي، مع تجمع الأفراد من خلفيات ثقافية مختلفة داخل المؤسسات، يصبح التواصل الثقافي بالفعال عنصراً أساسياً لبناء جسور من الفهم المشترك، ييسر تبادل المعرفة ومواءمة الأهداف وتأسيس أرضية مشتركة مما يمهد الطريق للعلاقات التي تتجذر في التعاون المعنوي.

ويكون التواصل الثقافي داخل المؤسسات كمنفذ للتعاطف والارتباط عن طريق حث الأفراد على النظر بما وراء منظوراتهم المباشرة وانغماس أنفسهم في السياقات الثقافية لزملائهم أو نظرائهم. تسهل هذه الرحلة المتسامحة التقدير الأعمق للتحديات الفريدة والتقاليد والتجارب التي تشكل الهويات الثقافية المختلفة. ونتيجة لذلك، يصبح الأفراد داخل المؤسسات أكثر حساسية للعواطف والاحتياجات والتطلعات لزملائهم، مما يؤدي إلى علاقات تستند إلى الدعم والنمو المتبادل.

وعلى الرغم من الإمكانيات الضخمة للتواصل الثقافي داخل المؤسسات، إلا أنه يُطرح تحديات يجب التنقل فيها بمهارة. تشمل هذه التحديات عقبات لغوية وأنماط تواصل متباينة وإمكانية التفسير المغلوطة. يتطلب التواصل الثقافي داخل المؤسسات أيضاً وعياً متزايداً للتحاملات والصور النمطية غير الواعية التي يمكن أن تعوق الحوار وبناء العلاقات الحقيقية. (بكار، 2025، ص. 9-10)

3- دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي

باعتبار أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح تتفاعل مختلف السياقات والمتمثلة في البيئة الاجتماعية الثقافية، السياسية، التكنولوجية القانونية، الايكولوجية والاقتصادية وتتأثر بها وتتطبع بالكثير من سماتها، على افتراض أن هناك علاقة ارتباطية بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، هذا الأخير الذي يساهم في تشكيل ثقافتها الاتصالية، والتي تؤثر بشكل كبير على تعزيز الرضا الوظيفي والذي يعتبر نتاج لمتغيرات بيئية داخلية وخارجية تحكمها العديد من الأبعاد والمؤشرات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (بلمير، سعدي، 2021، ص. 38)

3-1 البعد الاجتماعي والثقافي يعبر عن المؤسسة بالكيان الاجتماعي هذا الكيان الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى حيث يؤكد عالم الاجتماع سان سوليو في العديد من أبحاثه أن المؤسسة مسألة اجتماعية، فهي القوة العاملة الأداة هي والقلب النابض للأداء المؤسساتي.

هذه القوة التي تمتلك عادات وقيم سوسيو ثقافية عامة مشتركة إضافة إلى مختلف الثقافات الفرعية الناتجة عن التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد والذي يشكل لهم المحيط الداخلي للمؤسسة بيئة جديدة وفرصة لاكتشاف وتعلم ثقافات أخرى في إطار الثقافة العامة للمؤسسة، هذه الاختلافات السوسيوثقافية تلعب الثقافة الاتصالية دورا كبيرا في تنظيمها وتوجيهها داخل المؤسسة، باعتبار أن العادات الاتصالية تختلف من مجتمع إلى آخر.

ولقد قسم الباحث الفرنسي لويس جان في كتابه "التقاليد" الشفهية ذاكرة وثقافة "المجتمعات إلى مجتمعات ذات ثقافة اتصالية شفوية على غرار المجتمع الجزائري الذي يلعب فيه الاتصال الشخصي دورا مهما داخل المؤسسة الجزائرية ومجتمعات يتجاور فيها الاتصال الشفوي مع المكتوب، وهو الأمر الشائع في المجتمعات الأوروبية، هذا النوع من الثقافات يساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة من خلال التأثير على قنواتها الاتصالية بشكل مباشر.

هذا النوع من القنوات يسمح بتدفق الرسائل والمعلومات بين المستويات التنظيمية بسهولة مما يعزز المشاعر النفسية المتعلقة بالراحة والرضا والمتعلقة بسهولة الحصول على المعلومة، وبالتالي إشباع للحاجات والرغبات والتوقعات من العمل بما يتناسب وما يقدمه العاملين من جهد في إنجاز مهامهم. إن سهولة العمليات الاتصالية

داخل المؤسسة تسمح بخلق محيط اجتماعي مناسب لتكوين علاقات الصداقة بين مختلف المستويات التنظيمية من خلال قدرة الرؤوسين على الاتصال بالمشرفين بأريحية، والتي تسمح بإجراء مختلف المناقشات حول العمل كما تمكنهم من عرض مشكلاتهم ومحاولة إيجاد حلول مشتركة لها، والتي تسمح بخلق مشاعر إيجابية نحو العمل وكذا تعزيز قيم الاحترام والتقدير التي تولد الشعور بالانتماء والولاء كتعبير عن الرضا الوظيفي. (بلمير، سعدي، 2021، ص. 38)

3-2 البعد السيكولوجي باعتبار أن الرضا الوظيفي مسألة ذاتية مرتبطة بمشاعر الفرد والتي تترجم من خلال سلوكيات معينة تعبر عن حالة العاملين داخل المؤسسة، حيث يتم قياس الاتجاهات النفسية للعاملين حول العمل من خلال مجموعة من الوسائل الاتصالية كالاستبيانات والتي تحدد مستوى الرضا والذي يقسم حسب مقياس منيسوتا إلى خمس درجات (راضي تماما، راضي، متوسط الرضا، غير راضي، غير راضي بشدة)، أو استخدام المقابلات الشخصية للعاملين مثل تلك التي أجراها فريدريك هزنبيرغ والتي كان الهدف منها التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من عدمه .

يعتبر الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية متغيرة لأنه يرتبط بالعامل ذو الطبيعة السيكولوجية المعقدة ذات الاتجاهات والمعتقدات والمشاعر والقيم المختلفة والتي قد تتغير من فرد إلى آخر حسب الموقف المتاح، أو مدى تقبل الرسائل الموجهة من المؤسسة نحو العاملين وفهمها بشكل صحيح، ومحاولة تفادي حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها، لأن هذا التوتر يخلق ما يسمى بالحاجة إلى الاتصال لإزالة الغموض حول موقف معين والتعريف به بشكل سليم .

فدور الثقافة الاتصالية هنا هو خلق مجموعة من القيم والقوانين التي تضبط ردود الفعل واستجابات العاملين مع إمكانية التنبؤ بها مستقبلا، الأمر الذي لن يتحقق إلا من خلال رضا العاملين عن المؤسسة والوظائف التي يشغلونها من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية والدوافع النفسية الخاصة بهم.

هذه الحاجات يمكن التعرف عليها من خلال فهم عميق لمشاعرهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، من خلال المزاجية بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وتغليب الاتصال الشخصي في حل المشكلات كأحد القيم الثقافية المتبناة من طرف المؤسسة . هذه القيم تعتبر الأساس في تعزيز الرضا الوظيفي الذي يعتبر الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للموظفين وينعكس إيجابيا على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية. باعتبار أن الضغوط بشكل عام والضغط المهنية بشكل خاص تعتبر المفتاح الأول والأساسي للرضا بشكل عام والرضا الوظيفي بشكل خاص . هذا النوع من الضغوط تتم معالجته من خلال ترسيخ مجموع من القيم والمعتقدات

والقوانين والعادات التي تسمح بالتعبير عن هذه الضغوط بأريحية، الأمر الذي يعطي الفرصة للأفراد للتكيف النفسي، والذي يعتبر من أهم العوامل المسببة للشعور بالتوافق والانسجام والسعادة في تأدية العامل لمهامه وبالتالي شعوره بالرضا عن العمل الذي يقوم به، وهذا ما تحاول الثقافة الاتصالية خلقه من خلال محاولة التغلب على العوائق والحواجز الاتصالية وتبني مفهوم المرونة الاتصالية كأحد القيم التنظيمية داخل المؤسسة بغية توفير البيئة والمناخ المناسب للعمل بتوفير سبل الراحة لكي يزداد ارتباط العامل بوظيفته و بالمؤسسة التي ينتمي إليها. (بلمير، سعدي، 2021، ص. 39-40)

3-3 البعد التنظيمي إن عملية نقل وتبادل ونشر المعلومات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة هي عملية معقدة، حيث تخضع لمجموعة من الشروط والميكانيزم المحددة في إطار الاتصال الرسمي أو غير رسمي، والذي يخضع لشروط الجماعة، بهدف تكوين وتحسين الفعالية الاتصالية الفردية والجماعية داخل التنظيم بالموازاة مع وظائفها الإدارية .

هذه الوظائف الإدارية يتم تقسيمها داخل المؤسسة وتوزيعها على الوحدات المختلفة التي تتكون منها، بحيث تراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاونا منسقا لمنع التضارب أو الازدواج والذي من شأنه أن يخلق نوع من التوتر بين العاملين.

إن عملية التنسيق بين وظائف الإدارة يحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات .

هذا النوع من التنسيق يساعد في إمكانية تدوير العمل بمعنى الاضطلاع على مهام الآخرين وتنفيذها إذا اقتضت الضرورة، أو حتى من باب كسر الروتين أي الانتقال بين المهام الأمر الذي يعبر عن المرونة في العمل مما يعزز الشعور بالأهمية و المسؤولية والرضا لدى الموظفين، وتجنب النمطية و الملل الذي يشعر به الفرد أثناء تأديته لمهمة واحدة كل يوم لفترة معينة كالعمل في شكل سلسلة (le travail a la chaine) المقترح من طرف تابلور، والذي يخدم مصلحة المؤسسة في إنجاز العمل بأقصى سرعة ممكنة، دون مراعاة لمشاعر العاملين حول تأديتهم لنفس المهمة لفترة طويلة و التي تقتل روح المبادرة وتنكر أي شكل من الأشكال الاستقلالية مما يولد الشعور بالإحباط لدى العاملين .

هذه العملية تتم من خلال ثقافة اتصالية مدروسة تستخدم مجموعة من الوسائل والدعائم الاتصالية المختلفة من أجل تحقيق الترابط والتعاون بين أفرادها والسعي المشترك لتحقيق أهداف المؤسسة على المستوى الداخلي بتسييرها

للعلمية الإدارية بفعالية من جهة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أفرادها .من جهة أخرى من أجل إشباع الحاجات الاتصالية للأفراد وزيادة الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي من خلال تحقيق هذه الإشباعات حيث أثبتت دراسة للباحث هوبوك (Hoppok) أجراها على مصنع صغير بالولايات المتحدة الأمريكية بولاية Pennsylvania أن العمال الراضون هم الذين يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم وزملائهم. إن تحقيق هذه الإشباعات يتم من خلال تشجيع الاتصالات غير رسمية دون الإفراط فيها، وهو ما أشار له باتسون ووتسلافيك إلى أنه يجب السماح بهذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة لتكوين مناخ علائقي جيد، فالاتصالات الرسمية التي تخلو من المشاعر تؤدي إلى عالم من العلاقات المصطنعة وكذا خلق جو متوتر و بيئة عمل مشحونة غير مرغوب فيها و التي تؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا الوظيفي . (بلمير، سعدي، 2021، ص. 40-41)

3-4 البعد الإستراتيجي: يمثل البعد الاستراتيجي القوة التي تهدف إلى التوجيه المراقبة، التأثير والتحكم في مجموع الاستراتيجيات الفردية وذلك من خلال ثقافة اتصالية متينة.

هذا البعد قارب بين وظائف الاتصال ووظائف الإدارة، فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل ضمان تحقيق هذه الوظائف لأهدافها فعمليات التخطيط، التوجيه التنظيم، التنسيق والمراقبة تعتمد على توافر المعلومات والبيانات الكمية والوصفية والتي تسمح بإنشاء مختلف الخطط وكذا القدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات والتي تعتبر أحد أهم محددات الرضا الوظيفي حسب هوبوك الذي يؤكد أن الموظفين الراضون هم من تم إشراكهم في عمليات اتخاذ القرار .

كما أن الثقافة الاتصالية تعتبر ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع عن طريق التقارير والتي تمكن الإدارة من تقييم النتائج ومستويات الأداء، هذا النوع من الرقابة يساعد في تقريب وجهات النظر وتبني المفاهيم المشتركة من خلال القيم الاتصالية المتبناة من طرف المؤسسة، والتي تستخدمها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والذي يعتبر من أصعب العمليات الإدارية في المؤسسة.

يجب ترسيخ قيم الرقابة داخل المؤسسة لدى العاملين وعدم التخوف منها حيث يعمل الاتصال على شرح هذا النوع من العمليات وإبراز أهميته، وعدم ربط مفهوم الرقابة بمفهوم العقاب والثواب، وإنما التأكيد على دوره في تحسين الأداء وتشخيص مواطن القوة والضعف الخاصة بأداء العاملين، ومن تم تبني استراتيجية مناسبة تتناسب وأهداف المؤسسة والعاملين على حد سواء بما يحقق الرضا لكلا الطرفين.

إن نجاح المؤسسة في إرضاء جماهيرها الداخلية من شأنه تحسين الصورة الداخلية للمؤسسة، والذي أصبح يتعلق بمدى فهمها للعاملين بها، عن طريق فهم اتجاهاتهم ومشاعرهم حول العمل الذي يقومون به واتجاه المؤسسة بشكل عام، الأمر الذي يلزمها بترسيخ قيم الثقافة الاتصالية بفعالية داخلها وفق ميكانيزمات محددة لتسيير العنصر البشري بفعالية، حيث تجمع أغلب الدراسات أن العاملين الراضون عن عملهم يحققون أقصى أداء ممكن. (بلمير، سعدي، 2021، ص. 41)

4- الثقافة الاتصالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بينهم بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون أو تنقسم داخل إطار قيم واحد واضح ومفهوم لهم جميعاً.

أما الثقافة الضعيفة فهي: ثقافة غير متجانسة مجزأة أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة سلوك، الحد الأدنى المقبول، حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة. لقد توصل parter and water man في دراسة لهما أن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف وتحمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة، تتميز مستويات أدائها ليس لكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضاً بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

وفي بحث آخر عن الامتياز حددا قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملائم رئيسية للمؤسسات الناجحة في المعتقدات التالية:

- الاعتقاد بأهمية استمتاع شخص بعمله.
- الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.

- الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
- الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين.
- الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا. (جهره، وجحيش، 2024، ص. 39-40)

5- تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي

لا يمكن لي منظمة تسعى إلى التحقيق التطور والنجاحات إلا أن تملك القدرة على استجابة التغيير والتعامل مع لكل القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية، وتمثل الموظف والعامل من خلال أدائه الوظيفي أحد الإستراتيجيات الفعالة التي تساعد المنظمات على البقاء والنمو وهذا كله من خلال ثقافة اتصالية قوية

5-1 تأثير الثقافة الاتصالية على المؤسسة:

- تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين: تعتبر الثقافة الاتصالية من أهم المؤثرات في سلوك الموظفين في المنظمة. هناك العديد من أوجه تأثير الثقافة الاتصالية على سلوك الموظفين منها:
- توجهات المنظمة والعاملين بها: يقصد بالتوجهات هي الطريقة التي يمكن للثقافة الاتصالية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف

- الانتشار: مدى انتشار القيم الثقافة الاتصالية بين الموظفين

- القوة: من تأثيرها على الموظفين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة الأداء ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

- المرونة: تسمح الثقافة الاتصالية المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة

- الالتزام والانضباط: يمكن الثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل مجهود معتبرة ولإظهار الولاء والانتماء لها ولتحقيق أهدافها، أي أن شأن الثقافة أن تهيأ ظروفًا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام.

5-2 تأثير الثقافة الاتصالية على المنظمة:

- أثر الثقافة الاتصالية على فعالية المنظمة : في حالة وجود ثقافة اتصالية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها واترمان و بيتر حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن المنظمات التي تتميز بثقافة متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعا، إن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمات تسمح بدفع العمال على العمل وذلك بالرجوع للقيم المشتركة ، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال وفعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة الاتصالية للمنظمة والتغيرات الطارئة على المحيط الخارجي.

ب - أثر الثقافة الاتصالية على الهياكل التنظيمية إن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية الثقافة المنظمة تساعد على تحقيق مزيد من الفعالية المنظمة، إن الثقافة الاتصالية القوية تقوي سلوك العمال.

3-5 دور الثقافة الاتصالية في رفع وخفض مستوى الأداء الوظيفي

دور الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء.

تساهم الثقافة الاتصالية في رفع مستوى الأداء بشرط توفر العوامل الدافعة لذلك وهي:

- الوضع التنظيمي: فهم أعضاء المنظمة الأهداف وخطط المنظمة ومشاركتهم في وصفها وتنفيذها.
- البناء الهيكلي: لصناعة القرار توفير الحرية الكاملة لتبادل المعلومات
- الأسلوب الإداري: توافق توازن إداري قيادي يشجع على تعبير العاملين عن آرائهم بحرية لاستثمار قدراتهم ومواهبهم.

التنشئة الرسمية أو غير الرسمية: التي يتعرض لها الموظفون منذ التحاقهم بالمنظمة على المستوى الفردي والجماعي.
(قارة، 2023، ص. 41-42)

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي

1- التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة

2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

3- الدراسة الاستطلاعية

4- مناقشة التساؤلات

5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

6- النتائج العامة للدراسة

7- التوصيات والاقتراحات

8- الآفاق المستقبلية

1- التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة:

فيما يلي عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة البحث من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب الوظيفي.

1-1 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجوب

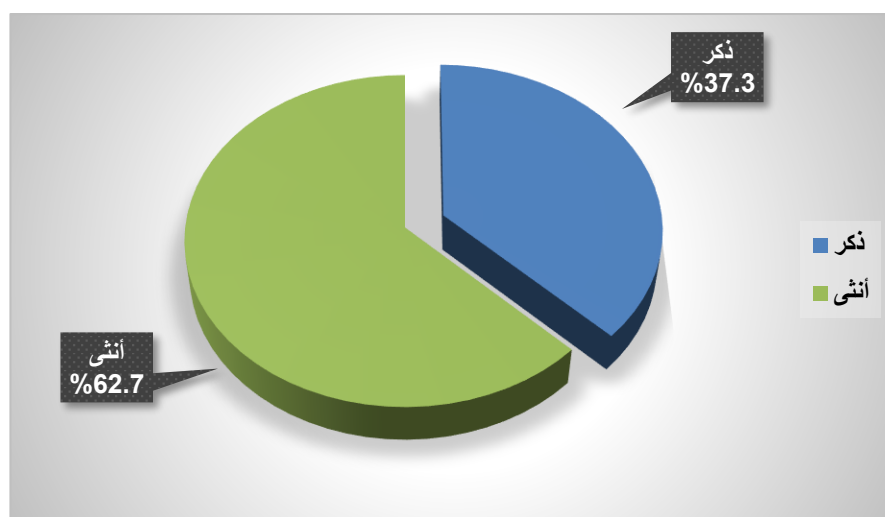
الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	25	37.3%
	أنثى	42	62.7%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول رقم (07) والشكل السابق أن أغلبية أفراد العينة أناث بنسبة 62.7%، في حين بلغت نسبة الذكور 37.3%، وهذا ما يدل على التنوع في أفراد عينة الدراسة.

1-2 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير سن المستجوب

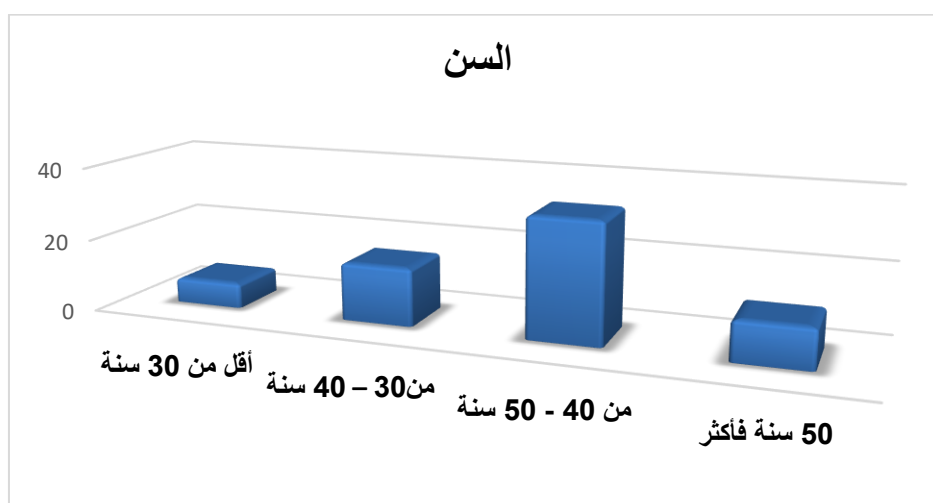
الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	7	10.4%
	من 30 - 40 سنة	16	23.9%
	من 40 - 50 سنة	33	49.3%
	50 سنة فأكثر	11	16.4%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

يُلاحظ من الجدول رقم (08) أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة الغالبة من حيث النسبة الأكبر من عينة الدراسة، حيث بلغت 49.3%، وهو ما يدل إلى أن أغلب الموظفين في المؤسسات التربوية يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة ونضج وظيفي يمكن أن يبين ارتفاع مستوى أدائهم. تليها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 23.9%، وهي فئة تمثل مرحلة الاستقرار المهني والتطور في المسار الوظيفي. في حين تمثل فئة 50 سنة فأكثر

نسبة 16.4%، ما يدل على وجود نسبة من الموظفين ذوي الخبرة الطويلة الذين قد يسهمون في نقل المعارف والخبرات داخل المؤسسة. أما الفئة الأقل تمثيلاً فهي أقل من 30 سنة بنسبة 10.4%، مما يبين محدودية استقطاب أو توظيف الفئات الشابة داخل هذه المؤسسات.

1-3 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

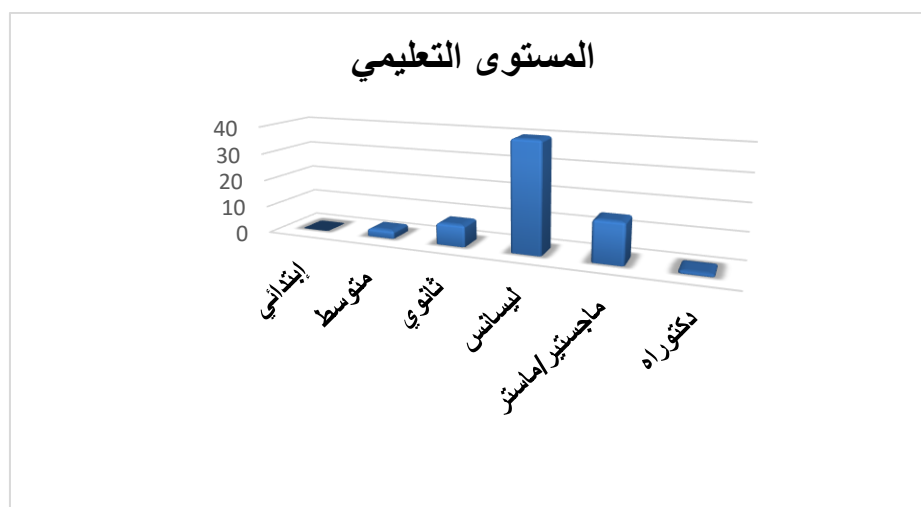
الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	إبتدائي	0	0%
	متوسط	3	4.5%
	ثانوي	8	11.9%
	ليسانس	40	59.7%
	ماجستير/ماستر	15	22.4%
	دكتوراه	1	1.5%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث تمثل فئة **الليسانس** النسبة الأكبر بـ **59.7%**، ما يبين هيمنة الكفاءات المؤهلة أكاديميًا داخل المؤسسات التربوية. تليها فئة **ماجستير/ماستر** بنسبة **22.4%**، وهو ما يدل على وجود نسبة معتبرة من الموظفين ذوي التأهيل العالي، القادرين على الإسهام في تطوير الأداء الوظيفي وتحسين الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة. في المقابل، تسجل فئة **الثانوي** نسبة **11.9%**، تليها فئة **المتوسط** بنسبة **4.5%**، وهي نسب ضعيفة نسبيًا توضح محدودية توظيف ذوي المستويات التعليمية الدنيا. أما فئة **الدكتوراه** فقد سجلت نسبة ضئيلة جدًا بـ **1.5%**، في حين تنعدم تمامًا فئة **الابتدائي** بنسبة **0%**.

1-4 توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

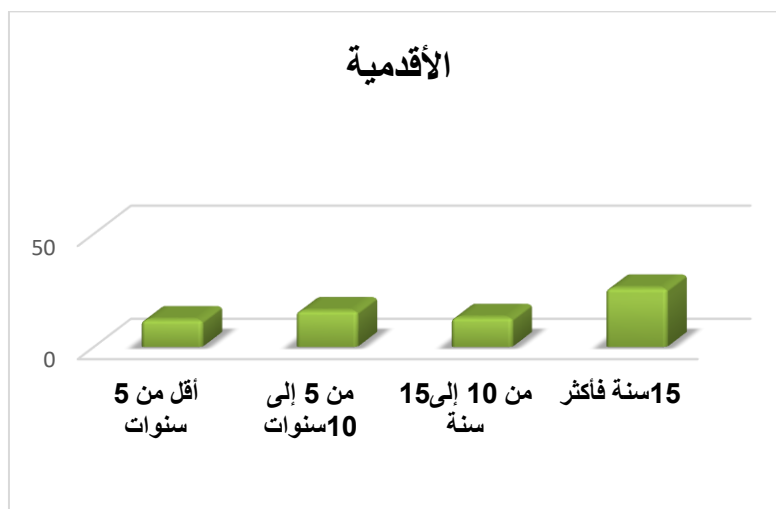
الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	12	17.9%
	من 5 إلى 10 سنوات	16	23.9%
	من 10 إلى 15 سنة	13	19.4%
	15 سنة فأكثر	26	38.8%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن فئة الموظفين ذوي أقدمية 15 سنة فأكثر تمثل النسبة الأكبر بـ 38.8%، ما يدل على أن شريحة واسعة من أفراد العينة تتمتع بخبرة مهنية طويلة داخل المؤسسات التربوية، وهو ما يعزز الاستقرار الوظيفي ويسهم في ترسيخ ممارسات اتصالية مبنية على التجربة. تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.9%، وهي فئة تبين مستوى جيداً من التكيف المهني واكتساب الخبرة. كما تسجل فئة من 10 إلى 15 سنة نسبة 19.4%، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات نسبة 17.9%، وهي أقل نسبياً مقارنة بباقي الفئات.

1-4 توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

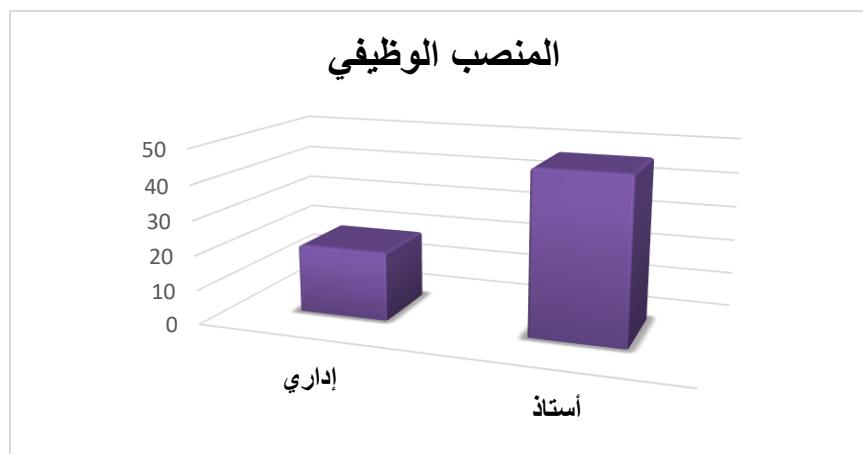
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	إداري	20	29.9%
	أستاذ	47	70.1%
	المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن فئة الأساتذة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بـ 70.1%، وهو ما يبين الطابع الغالب للنشاط البيداغوجي داخل المؤسسات التربوية، حيث يشكل الأساتذة العنصر الأساسي في العملية التعليمية. في المقابل، تمثل فئة الإداريين نسبة 29.9%، وهي نسبة معتبرة توضح دور الجهاز الإداري في دعم وتنظيم سير العمل داخل المؤسسة.

2- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

كانت نتائج الاستجابات حول عبارات الاستبيان بعد تفرغ بيانات الاستبيان، كما هو موضح في الجداول التالية:

يتناول هذا الجزء عرضاً وتحليلاً للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المتشابهة عن جميع الفقرات.

2-1 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور الثقافة الاتصالية

يوضح الجدول الموالي إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية:

الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية

رقم العبارة	بدائل الإجابة بسلم ليكرت					المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	اتجاه العينة	الترتيب
	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة						

6	أوافق	مرتفع	0.764	3.81	67	13	29	24	1	0	06
					%100	19.4	43.3	35.8	1.5	0	
5	أوافق	مرتفع	0.616	3.88	67	8	44	14	1	0	07
					%100	11.9	65.7	20.9	1.5	0	
1	أوافق	مرتفع	0.508	4.12	67	13	49	5	0	0	08
					%100	19.4	73.1	7.5	0	0	
2	أوافق	مرتفع	0.526	4.10	67	13	48	6	0	0	09
					%100	19.4	71.6	9	0	0	
9	أوافق	مرتفع	1.000	3.70	67	13	30	19	1	4	10
					%100	19.4	44.8	28.4	1.5	6	
11	محايد	مرتفع	0.763	3.57	67	8	25	31	3	0	11
					%100	11.9	37.3	46.3	4.5	0	
3	أوافق	مرتفع	0.484	4.09	67	11	51	5	0	0	12
					%100	16.4	76.1	7.5	0	0	
8	أوافق	مرتفع	0.701	3.81	67	8	41	15	3	0	13
					%100	11.9	61.2	22.4	4.5	0	
7	أوافق	مرتفع	0.743	3.81	67	10	37	17	3	0	14
					%100	14.9	55.2	25.4	4.5	0	
4	أوافق	مرتفع	0.685	3.99	67	13	42	10	2	0	15
					%100	19.4	62.7	14.9	3	0	
13	محايد	مرتفع	0.764	3.55	67	7	27	29	4	0	16
					%100	10.4	40.3	43.3	6	0	
12	أوافق	مرتفع	0.958	3.55	67	9	29	22	4	3	17
					%100	13.4	43.3	32.8	6	4.5	
14	محايد	متوسط	0.813	3.37	67	7	16	41	1	2	18
					%100	10.4	23.9	61.2	1.5	3	
10	محايد	مرتفع	0.686	3.66	67	8	28	31	0	0	19

					100%	11.9	41.8	46.3	0	0	
/	/	مرتفع	0.554	3.78	محور الثقافة الاتصالية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتبين ان نتائج التحليل الإحصائي لمحور الثقافة الاتصالية إلى مستوى تبين مرتفع بمتوسط حسابي عام قدره 3.78 وانحراف معياري منخفض نسبياً (0.554)، ما يدل على تجانس واضح في استجابات أفراد العينة واتفاقهم حول أهمية هذا المحور. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 3.37 و 4.12، حيث سجلت أغلب العبارات درجات مرتفعة واتجاهاً عاماً نحو الموافقة، مع نسب موافقة (أوافق + أوافق بشدة) فاقت في العديد من الحالات 60%، وبلغت مستويات عالية جداً تجاوزت 90% في بعض العبارات مثل (08) و (09)، وهو ما يبين إدراكاً قوياً لفعالية الممارسات الاتصالية داخل المؤسسة. كما برزت عبارات أخرى بنتائج قوية مثل (12) و (15) التي سجلت نسب موافقة تفوق 80%، مما يدعم الطابع الإيجابي العام. في المقابل، ظلت نسب عدم الموافقة ضعيفة جداً في معظم العبارات، حيث لم تتجاوز في أغلبها 6%، وهو مؤشر إضافي على القبول الواسع. غير أن بعض العبارات أظهرت نوعاً من التردد، حيث سجلت العبارة (06) نسبة حياد بلغت 46.3%، والعبارة (16) بنسبة 43.3%، بينما سجلت العبارة (18) أعلى نسبة حياد بـ 61.2% مع درجة تبين متوسطة، ما يبين وجود تفاوت نسبي في تقييم بعض جوانب الثقافة الاتصالية.

توضح هذه النتائج أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات التربوية محل الدراسة تتسم بدرجة عالية من القبول والتبني، وهو ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الاتصال الفعال في تحسين بيئة العمل وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين. كما أن ارتفاع نسب الموافقة في معظم العبارات يبين وجود ممارسات اتصالية إيجابية، مثل وضوح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بشكل مستمر، وهو ما يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والتعاون. في المقابل، فإن بروز بعض الاتجاهات المحايدة، خاصة في العبارات التي سجلت نسب حياد مرتفعة، قد يشير إلى وجود بعض النقائص أو الغموض في تطبيق بعض أبعاد الثقافة الاتصالية، مثل ضعف استخدام الوسائل الحديثة أو محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، وهو ما يستدعي مزيداً من الاهتمام والتطوير. وبشكل عام، يمكن القول إن الاتجاه العام للعينة نحو محور الثقافة الاتصالية هو اتجاه إيجابي بدرجة تبين مرتفعة، ما يبين توفر بيئة اتصالية داعمة داخل المؤسسة التربوية.

عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الثقافة الاتصالية

الجدول رقم (13): يوضح الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الثقافة الاتصالية

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني (المستوى)	الترتيب
الانفتاح والشفافية	3.84	0.610	مرتفع	4
تدفق المعلومات	4.11	0.513	مرتفع	1
المشاركة في صنع القرار	3.63	0.761	مرتفع	5
جودة التواصل الإداري	3.94	0.530	مرتفع	2
المناخ الاتصالي الداعم	3.89	0.688	مرتفع	3
إدارة الصراعات	3.55	0.793	مرتفع	6
التكنولوجيا الاتصالية	3.51	0.690	مرتفع	7

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

يتضح من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الثقافة الاتصالية أن جميع الأبعاد سجلت درجة تبني مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.51 و4.11، وهو ما يبين مستوى إيجابيًا عامًا لهذا المحور. وقد جاء مؤشر تدفق المعلومات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.11 وانحراف معياري منخفض (0.513)، ما يدل على اتفاق كبير بين أفراد العينة حول فعاليته. يليه مؤشر جودة التواصل الإداري بمتوسط 3.94 وانحراف (0.530)، ثم المناخ الاتصالي الداعم بمتوسط 3.89 وانحراف (0.688)، مما يوضح استقرارًا نسبيًا في الآراء. كما سجل مؤشر الانفتاح والشفافية متوسطًا قدره 3.84 وانحراف (0.610)، في حين جاء مؤشر المشاركة في صنع القرار بمتوسط 3.63 وانحراف أعلى نسبيًا (0.761)، ما يشير إلى تباين أكبر في الاستجابات. أما مؤشر إدارة الصراعات فقد بلغ متوسطه 3.55 وانحراف (0.793)، وأخيرًا مؤشر التكنولوجيا الاتصالية بمتوسط 3.51 وانحراف (0.690)، وهما الأدنى ترتيبًا رغم بقائهما ضمن المستوى المرتفع.

توضح هذه النتائج أن الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية تعتمد بشكل أساسي على فعالية تدفق المعلومات وجودة التواصل الإداري، وهو ما يعزز التنسيق بين مختلف الفاعلين ويسهم في تحسين الأداء الوظيفي.

كما أن ارتفاع مؤشر المناخ الاتصالي الداعم يدل على وجود بيئة عمل إيجابية تشجع على التفاعل والتعاون، في حين يبين مستوى الانفتاح والشفافية وجود قدر من الوضوح في تبادل المعلومات. بالمقابل، فإن تراجع ترتيب مؤشري المشاركة في صنع القرار وإدارة الصراعات يشير إلى وجود بعض القيود في إشراك الموظفين في القرارات أو في كيفية التعامل مع الخلافات، وهو ما قد يؤثر جزئياً على فعالية الاتصال. كما أن انخفاض مؤشر التكنولوجيا الاتصالية نسبياً قد يبين محدودية استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال داخل المؤسسة، الأمر الذي يستدعي دعم هذا الجانب لمواكبة التطورات الرقمية. وعليه، فإن تحسين هذه المؤشرات الأقل ترتيباً من شأنه أن يرفع من كفاءة الثقافة الاتصالية ويجعلها أكثر شمولية وتكاملاً، بما يدعم الأداء المؤسسي بشكل أفضل.

2-2 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (14): يوضح إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الأداء

الوظيفي

الترتيب	اتجاه العينة	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	بدائل الإجابة بسلم ليكرت					رقم العبارة
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
5	أوافق	مرتفع جداً	0.410	4.21	67	14	53	0	0	0	20
					%100	20.9	79.1	0	0	0	
2	أوافق	مرتفع جداً	0.473	4.33	67	22	45	0	0	0	21
					%100	32.8	67.2	0	0	0	
10	أوافق	مرتفع	0.685	4.01	67	12	47	6	1	1	22
					%100	17.9	70.1	9	1.5	1.5	
11	أوافق	مرتفع	0.628	4.00	67	9	52	4	1	1	23
					%100	13.4	77.6	6	1.5	1.5	
1	أوافق	مرتفع جداً	0.504	4.33	67	23	43	1	0	0	24
					%100	34.3	64.2	1.5	0	0	
3	أوافق	مرتفع جداً	0.623	4.28	67	22	44	0	0	1	25
					%100	32.8	65.7	0	0	1.5	

6	أوافق	مرتفع	0.761	4.10	67	17	44	4	0	2	26
					%100	25.4	65.7	6	0	3	
12	أوافق	مرتفع	0.603	4.00	67	9	51	6	0	1	27
					%100	13.4	76.1	9	0	1.5	
13	أوافق	مرتفع	0.590	3.99	67	11	44	12	0	0	28
					%100	16.4	65.7	17.9	0	0	
14	محايد	مرتفع	1.195	3.42	67	14	19	21	7	6	29
					%100	20.9	28.4	31.3	10.4	9	
9	أوافق	مرتفع	0.574	4.06	67	12	48	6	1	0	30
					%100	17.9	71.6	9	1.5	0	
7	أوافق	مرتفع	0.554	4.10	67	14	46	7	0	0	31
					%100	20.9	68.7	10.4	0	0	
8	أوافق	مرتفع	0.394	4.10	67	9	56	2	0	0	32
					%100	13.4	83.6	3	0	0	
4	أوافق	مرتفع جدا	0.420	4.22	67	15	52	0	0	0	33
					%100	22.4	77.6	0	0	0	
/	/	مرتفع	0.402	4.08	محور الأداء الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال نتائج الجدول رقم (14) يتبين أن نتائج التحليل الإحصائي لمحور الأداء الوظيفي تتجه إلى مستوى تبين مرتفع يميل إلى الارتفاع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.08 بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.402)، وهو ما يبين درجة عالية من التجانس في استجابات أفراد العينة واتفقهم حول إيجابية الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. وقد سجلت معظم العبارات متوسطات مرتفعة تراوحت بين 3.99 و4.33، مع هيمنة واضحة لاتباع الموافقة، حيث بلغت نسب الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) مستويات مرتفعة جداً، إذ تجاوزت في العديد من العبارات 80%، ووصلت إلى 100% في بعض الحالات مثل العبارة (20) و(33)، ما يدل على إجماع قوي حول كفاءة الأداء. كما سجلت عبارات أخرى نسب موافقة مرتفعة جداً، مثل (21) و(24) و(25) التي تراوحت فيها نسب الموافقة بين 97% و100% تقريباً، وهو ما يدعم الطابع الإيجابي

العام. في المقابل، تبقى نسب عدم الموافقة ضعيفة جداً ومحدودة، غير أن بعض العبارات مثل (29) أظهرت تبايناً نسبياً، حيث سجلت نسبة حياد بلغت **31.3%** مع انخفاض نسبي في نسب الموافقة إلى **49.3%**، ما جعل اتجاهها يميل إلى الحياد رغم بقائها ضمن مستوى تبين مرتفع.

توضح هذه النتائج أن الموظفين داخل المؤسسات التربوية يتمتعون بمستوى أداء وظيفي مرتفع، وهو ما يمكن ربطه بوجود بيئة تنظيمية داعمة ومحفزة على العمل، إضافة إلى وضوح الأدوار والمهام، وتوفر قدر من الانضباط المهني والالتزام الوظيفي. كما أن الارتفاع الكبير في نسب الموافقة يشير إلى شعور الأفراد بالكفاءة في أداء مهامهم، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو ما يعزز من فعالية المؤسسة ككل. ويوضح هذا أيضاً وجود نوع من الرضا الوظيفي والاستقرار المهني، خاصة في ظل هيمنة فئات ذات خبرة وأقدمية معتبرة. في المقابل، فإن وجود بعض التردد في العبارة (29) قد يشير إلى وجود صعوبات أو تحديات مرتبطة ببعض جوانب الأداء، مثل ضغط العمل أو نقص التحفيز أو محدودية الإمكانيات. وبصفة عامة، يتضح أن الاتجاه العام للعينة نحو الأداء الوظيفي هو اتجاه إيجابي قوي بدرجة تبين مرتفعة جداً، مما يبين كفاءة عالية في إنجاز المهام داخل المؤسسة التربوية.

عرض وتحليل نتائج الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الأداء الوظيفي

الجدول رقم (15): يوضح الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الأداء الوظيفي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني (المستوى)	الترتيب
الكفاءة في الإنجاز	4.26	0.411	مرتفع جداً	2
المعرفة والمهارات	4.00	0.606	مرتفع	6
الالتزام والانضباط	4.30	0.484	مرتفع جداً	1
العلاقات المهنية	4.05	0.640	مرتفع	5
المبادرة والابتكار	3.70	0.733	مرتفع	7
الالتزام المؤسسي	4.08	0.533	مرتفع	4
خدمة المستفيدين (الطلاب والأولياء)	4.16	0.373	مرتفع	3

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

يتضح من خلال نتائج الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الأداء الوظيفي ان هناك مستوى تبين يتراوح بين مرتفع ومرتفع جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.70 و4.30، وهو ما يبين تقييماً إيجابياً عاماً لأداء الموظفين داخل المؤسسة التربوية. وقد تصدر مؤشر الالتزام والانضباط المرتبة الأولى بمتوسط 4.30 وانحراف معياري (0.484)، يليه مؤشر الكفاءة في الإنجاز بمتوسط 4.26 وانحراف (0.411)، ما يدل على درجة عالية من الاتفاق حول قوة هذين البعدين. كما جاء مؤشر خدمة المستفيدين بمتوسط 4.16 وانحراف منخفض (0.373) في المرتبة الثالثة، مما يبين تجانساً كبيراً في الآراء حول جودة الخدمات المقدمة. في المقابل، سجلت مؤشرات مثل الالتزام المؤسسي (4.08) والعلاقات المهنية (4.05) والمعرفة والمهارات (4.00) مستويات مرتفعة مع انحرافات معيارية متوسطة، ما يشير إلى وجود بعض التباين النسبي في تقييمها. أما مؤشر المبادرة والابتكار فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.70 وانحراف (0.733)، وهو الأعلى تبايناً بين المؤشرات، رغم بقاءه ضمن المستوى المرتفع.

توضح هذه النتائج أن الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية يتركز بشكل أساسي على الالتزام والانضباط إلى جانب الكفاءة في الإنجاز، وهو ما يبين ثقافة تنظيمية قائمة على احترام القوانين وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية. كما أن ارتفاع مؤشر خدمة المستفيدين يدل على اهتمام الموظفين بتلبية احتياجات الطلاب والأولياء، مما يعزز صورة المؤسسة ويزيد من فعاليتها. في المقابل، فإن تراجع مؤشر المبادرة والابتكار يشير إلى محدودية في تبني السلوكيات الإبداعية أو المبادرات الفردية، وهو ما قد يكون ناتجاً عن طبيعة العمل التربوي أو عن غياب الحوافز المشجعة على الابتكار. كما أن المستويات المتوسطة نسبياً لبعض المؤشرات مثل المعرفة والمهارات والعلاقات المهنية يبين الحاجة إلى مزيد من التكوين والتطوير المستمر لتعزيز الكفاءات وتحسين التفاعل بين الموظفين.

2-3 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة

الاتصالية والأداء الوظيفي

يوضح الجدول الموالي إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي:

الجدول رقم (16): يوضح إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور مدى إدراك

الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

الترتيب	اتجاه العينة	درجة التبنى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	بدائل الإجابة بسلم ليكرت					رقم العبارة
						أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
4	أوافق	مرتفع جدا	0.513	4.36	67	25	41	1	0	0	34
					%100	37.3	61.2	1.5	0	0	
3	أوافق	مرتفع جدا	0.569	4.36	67	26	40	0	1	0	35
					%100	38.8	59.7	0	1.5	0	
2	أوافق بشدة	مرتفع جدا	0.504	4.51	67	34	33	0	0	0	36
					%100	50.7	49.3	0	0	0	
5	أوافق	مرتفع جدا	0.467	4.31	67	21	46	0	0	0	37
					%100	31.3	68.7	0	0	0	
6	أوافق	مرتفع	0.765	4.07	67	20	34	11	2	0	38
					%100	29.9	50.7	16.4	3	0	
1	أوافق بشدة	مرتفع جدا	0.559	4.54	67	38	27	2	0	0	39
					%100	56.7	40.3	3	0	0	
/	/	مرتفع جدا	0.445	4.35	محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال نتائج الجدول رقم (16) يتبين أن نتائج التحليل الإحصائي لمحور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي تتجه إلى مستوى تبني مرتفع جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.35 بانحراف معياري منخفض نسبياً (0.445)، ما يبين درجة عالية من التجانس والاتفاق بين أفراد العينة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارة بين 4.07 و 4.54، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد قوة إدراك المبحوثين لهذه العلاقة. كما يظهر اتجاه عام واضح نحو الموافقة والموافقة الشديدة، حيث بلغت نسب الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) مستويات عالية جداً، تجاوزت في معظم العبارات 90%، بل ووصلت إلى 100% في بعض الحالات مثل العبارتين (36) و (37). كما سجلت العبارة (39) أعلى متوسط حسابي (4.54) مع نسبة موافقة شديدة بلغت 56.7%، وهو ما يبين قناعة راسخة لدى الأفراد بوجود علاقة قوية بين المتغيرين. في

المقابل، تبقى نسب الحياء محدودة نسبياً، حيث لم تتجاوز في أغلب العبارات **16.4%**، بينما تكاد تنعدم نسب عدم الموافقة.

توضح هذه النتائج وعياً مرتفعاً لدى الموظفين بأهمية الثقافة الاتصالية كعامل مؤثر في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يدرك الأفراد أن فعالية الاتصال داخل المؤسسة تسهم بشكل مباشر في رفع كفاءتهم المهنية وتعزيز قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة. كما أن ارتفاع نسب الموافقة الشديدة يدل على اقتناع راسخ بأن التواصل الجيد يساهم في تقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين الزملاء، وتعزيز روح الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. ويعكس هذا أيضاً وجود بيئة تنظيمية تدعم الاتصال الفعال وتجعله جزءاً أساسياً من الممارسة اليومية. في المقابل، فإن تسجيل بعض نسب الحياء، كما في العبارة (38) بنسبة **16.4%**، قد يشير إلى أن بعض الأفراد لا يزالون بحاجة إلى مزيد من التوعية أو الخبرة لإدراك هذه العلاقة بشكل كامل، أو أن تجاربهم المهنية لم تسمح لهم بملاحظة هذا التأثير بشكل واضح. وبصفة عامة، يتضح أن الاتجاه العام للعينة نحو هذا المحور هو اتجاه إيجابي قوي جداً بدرجة تبين مرتفعة جداً، مما يؤكد أن الموظفين لا يكتفون فقط بتبني الثقافة الاتصالية.

2-4 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول العبارة رقم 40 من الاستمارة المتضمنة للملاحظات والعوائق والمقترحات:

نتناول عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول الملاحظات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية والعوائق والمقترحات، سنقوم باستنطاق الجداول البسيطة ثم مناقشة النتائج.

جدول رقم (17): يوضح عدد إجابات المبحوثين للعبارة رقم 40 من الاستبيان

الفئة	العدد	النسبة من العينة الكلية (67)
الذين أجابوا على السؤال رقم 40	24	35.8%
الذين لم يجيبوا على السؤال رقم 40	43	64.2%
المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

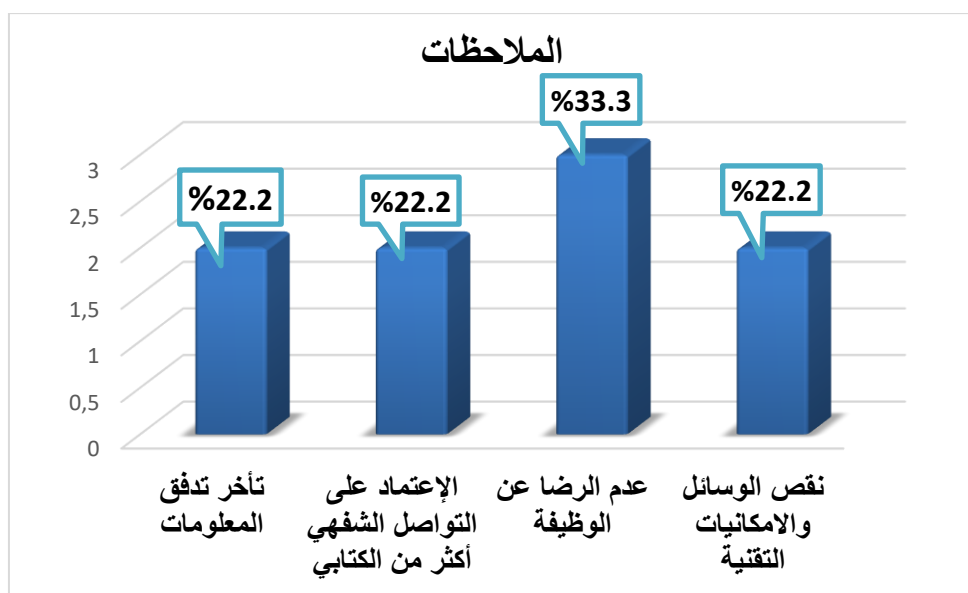
توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن نسبة 35.8% فقط من أفراد العينة قاموا بالإجابة على العبارة رقم 40 المتعلقة بالملاحظات والعوائق والمقترحات، في حين بلغت نسبة الذين لم يجيبوا 64.2% من إجمالي العينة.

جدول رقم (18): يوضح توزيع افراد العينة حسب الملاحظات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية

الملاحظات	التكرار	النسبة المئوية
تأخر تدفق المعلومات	2	22.2
الإعتماد على التواصل الشفهي أكثر من الكتابي	2	22.2
عدم الرضا عن الوظيفة	3	33.3
نقص الوسائل والامكانيات التقنية	2	22.2
المجموع	9	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

الشكل رقم (07): يوضح توزيع افراد العينة حسب الملاحظات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

يوضح الجدول رقم (18) والشكل السابق تنوع الملاحظات المقدمة من طرف أفراد العينة حول واقع الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية، حيث جاءت ملاحظة عدم الرضا عن الوظيفة في المرتبة الأولى بنسبة

33.3%، مما يبين وجود شعور نسبي بعدم الرضا الوظيفي لدى بعض الموظفين، وهو ما قد يرتبط بعوامل تنظيمية أو اتصالية داخل بيئة العمل. في حين توزعت باقي الملاحظات بالتساوي بنسبة 22.2% لكل من تأخر تدفق المعلومات والاعتماد على التواصل الشفهي أكثر من الكتابي ونقص الوسائل والإمكانيات التقنية.

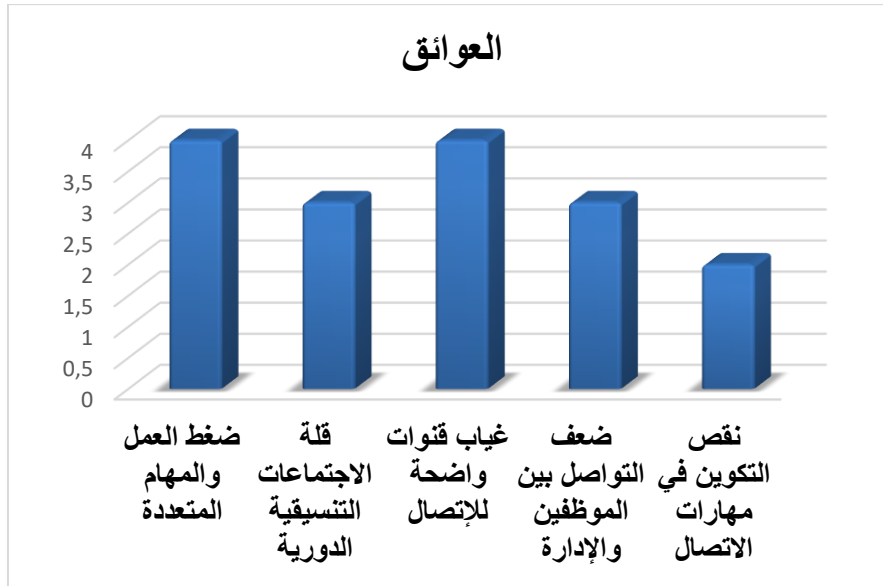
توضح هذه النتائج أن تحسين الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية يتطلب معالجة متعددة الأبعاد، تبدأ بتعزيز سرعة وفعالية تدفق المعلومات لتفادي التأخير الذي قد يؤثر على سير العمل واتخاذ القرار. كما أن الاعتماد الكبير على التواصل الشفهي بدل الكتابي قد يؤدي إلى ضعف التوثيق وتباين في نقل المعلومات، مما يستدعي تطوير قنوات الاتصال الرسمية وتعزيز الثقافة الكتابية داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن الإشارة إلى نقص الوسائل التقنية تبين حاجة المؤسسة إلى تحديث بنيتها التكنولوجية لدعم الاتصال الرقمي وتحسين الأداء. أما بروز عدم الرضا الوظيفي كنسبة أعلى، فيشير إلى ضرورة الاهتمام بالجانب النفسي والتنظيمي للموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز التحفيز.

جدول رقم (19): يوضح توزيع افراد العينة حسب عوائق تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية

العوائق	التكرار	النسبة المئوية
ضغط العمل والمهام المتعددة	4	25
قلة الاجتماعات التنسيقية الدورية	3	18.8
غياب قنوات واضحة للاتصال	4	25
ضعف التواصل بين الموظفين والإدارة	3	18.8
نقص التكوين في مهارات الاتصال	2	12.5
المجموع	16	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

الشكل رقم (08): يوضح توزيع افراد العينة حسب عوائق تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

يوضح الجدول رقم (19) والشكل السابق أن أبرز العوائق التي تحد من تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية تتمثل أساساً في **ضغط العمل وتعدد المهام** و**غياب قنوات واضحة للاتصال**، حيث سجل كل منهما نسبة **25%**، مما يبين هيمنة هذين العاملين كأكثر المعوقات تأثيراً من وجهة نظر أفراد العينة. ويليهما كل من **قلة الاجتماعات التنسيقية الدورية** و**ضعف التواصل بين الموظفين والإدارة** بنسبة متساوية بلغت **18.8%**، وهو ما يشير إلى وجود خلل نسبي في تنظيم الاتصال الداخلي وضعف في آليات التنسيق الإداري. أما **نقص التكوين في مهارات الاتصال** فقد سجل أدنى نسبة بـ **12.5%**، مما يدل على أنه أقل العوائق تأثيراً مقارنة ببقية العناصر، رغم أهميته في تحسين جودة التواصل داخل المؤسسة.

توضح هذه النتائج أن تحسين الثقافة الاتصالية لا يرتبط فقط بالجوانب الفردية أو المهنية، بل يتأثر بشكل كبير بالعوامل التنظيمية وضغط بيئة العمل. **ضغط العمل وتعدد المهام** قد يحد من قدرة الموظفين على التفاعل الفعال وتبادل المعلومات بشكل دقيق ومنظم، مما ينعكس سلباً على جودة الاتصال. كما أن **غياب قنوات اتصال واضحة** يشير إلى ضعف في الهيكل الاتصالي داخل المؤسسة، الأمر الذي قد يؤدي إلى سوء الفهم وتضارب المعلومات. ومن جهة أخرى، فإن **ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين** وقلة الاجتماعات التنسيقية يبينان محدودية التفاعل المؤسسي، وهو ما يؤثر على الانسجام الوظيفي ويضعف روح التعاون. أما **نقص التكوين في مهارات الاتصال**، رغم كونه أقل نسبة، فإنه يظل عنصراً مهماً في تحسين الكفاءة الاتصالية على المدى

البعيد. وعليه، فإن معالجة هذه العوائق تتطلب مقارنة شاملة تجمع بين تحسين التنظيم الداخلي، وتطوير قنوات الاتصال، وتخفيف ضغط العمل، إلى جانب تعزيز التكوين المستمر للموظفين.

جدول رقم (20): يوضح توزيع افراد العينة حسب المقترحات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء

بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية

المقترحات	التكرار	النسبة المئوية
تعزيز الإتصال الداخلي بين الموظفين	1	5.26
رقمنة التواصل واستخدام البريد المهني	2	10.52
المشاركة في صنع القرار	1	5.26
وضع قنوات اتصال واضحة	2	10.52
تشجيع الحوار بين جميع الموظفين	1	5.26
عقد جلسات دورية بين الإدارة والموظفين	1	5.26
ضرورة تعزيز الثقة والتعاون بين الموظفين	1	5.26
تطوير مهارات الاتصال الفعال	2	10.52
الإعتماد على أنماط قيادية ديمقراطية	2	10.52
وضوح استراتيجية التواصل	1	5.26
ضرورة التعاون بين جميع الموظفين	1	5.26
الإستثمار في المورد البشري	4	21.05
المجموع	19	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

الشكل رقم (09): يوضح توزيع افراد العينة حسب المقترحات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء

بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Excel 2016

يوضح الجدول رقم (20) والشكل السابق تنوع المقترحات المقدمة من طرف أفراد العينة بهدف تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية، حيث يتصدر مقترح الاستثمار في المورد البشري النسب المسجلة بنسبة 21.05%، ما يبين إدراكًا واضحًا لأهمية العنصر البشري باعتباره محورًا أساسيًا في تحسين الأداء وتطوير الاتصال داخل المؤسسة. في حين توزعت مجموعة من المقترحات الأخرى بشكل متساوٍ نسبيًا بنسبة 10.52% لكل من رقمنة التواصل واستخدام البريد المهني، ووضع قنوات اتصال واضحة، وتطوير مهارات الاتصال الفعال، والاعتماد على أنماط قيادية ديمقراطية، وهو ما يشير إلى تركيز العينة على الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والقيادية في تحسين الثقافة الاتصالية. كما سجلت باقي المقترحات نسبيًا متساوية قدرها 5.26% لكل من تعزيز الاتصال الداخلي، والمشاركة في صنع القرار، وتشجيع الحوار، وعقد جلسات دورية، وتعزيز الثقة والتعاون، ووضوح استراتيجية التواصل، والتعاون بين الموظفين.

توضح هذه النتائج وعيًا متقدمًا لدى أفراد العينة بأن تحسين الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال مقارنة شاملة تجمع بين تطوير المورد البشري من جهة، وتحديث آليات الاتصال من

جهة أخرى. فتصدر مقترح الاستثمار في المورد البشري يدل على إدراك أهمية التكوين والتحفيز والتطوير المستمر للموظفين باعتبارهم أساس العملية الاتصالية. كما أن التركيز على الرقمنة ووضع قنوات اتصال واضحة يبين الحاجة إلى تحديث البنية الاتصالية واعتماد أدوات حديثة تسهل تدفق المعلومات وتقلل من العشوائية في التواصل. في المقابل، تشير المقترحات المرتبطة بالحوار والثقة والقيادة الديمقراطية إلى أهمية البعد الإنساني والعلاقات التنظيمية في تحسين المناخ الاتصالي داخل المؤسسة. وعليه، فإن هذه النتائج تؤكد أن تطوير الثقافة الاتصالية وتحسين الأداء الوظيفي يتطلبان تكاملاً بين الاستثمار في الإنسان، وتحديث الوسائل، وتعزيز الممارسات التنظيمية التشاركية.

3- الدراسة الاستطلاعية:

3-1 الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ

يقصد بثبات الإستبانة الإستقرار في النتائج وعدم تغييرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقها على نفس أفراد العينة عدة مرات وفي نفس الظروف والشروط خلال فترة زمنية معينة، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) إستخدم الطالب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha ، وتتراوح قيم هذا المعامل ما بين 0 و 1، وأصغر قيمة مقبولة هي 0.7 ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (21): يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المحور	المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	المتغير المستقل " الثقافة الاتصالية "	14	0.943
المحور الثالث	المتغير التابع " الأداء الوظيفي "	14	0.887
المحور الرابع	مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي	6	0.872
	الاستبيان ككل	34	0.949

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

تبين نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ إلى أن جميع محاور الدراسة حققت مستويات مرتفعة من الاتساق الداخلي، حيث سجل محور الثقافة الاتصالية قيمة بلغت 0.943، بينما بلغ معامل ثبات محور الأداء الوظيفي 0.887، في حين سجل محور مدى إدراك العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي قيمة قدرها

0.872. أما على مستوى الأداة ككل فقد بلغ معامل الثبات 0.949، وهو ما يوضح درجة عالية جداً من التجانس بين فقرات الاستبيان. وتؤكد هذه القيم أن جميع معاملات الثبات تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً والحد بـ 0.70، مما يدل على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع واستقرار في القياس عبر محاورها المختلفة، مع تقارب واضح في قيم معاملات ألفا كرونباخ وعدم وجود تباين كبير بينها، وهو ما يوضح قوة الاتساق الداخلي للاستبيان ككل.

3-2 الصدق البنائي للإستبانة:

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة، أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بإجراء اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين المتغيرات وأبعاد المتغيرات المرتبطة بها، فإذا كان معامل الارتباط قويا ومعنوي نقول أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (22): يوضح اختبار الصدق البنائي للإستبيان

علاقة الارتباط	معامل ارتباط (Pearson)	مستوى الدلالة
المحور الثاني: الثقافة الاتصالية	0.336**	دال احصائيا
المحور الثالث: الأداء الوظيفي	0.507**	دال احصائيا
المحور الرابع: مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي	0.708**	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

توضح نتائج اختبار الصدق البنائي الموضحة في الجدول رقم (22) إلى وجود علاقات ارتباط دالة إحصائياً بين محاور الاستبانة عند مستوى الدلالة (0.05)، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson). فقد سجل محور الثقافة الاتصالية معامل ارتباط قدره (0.336**), وهو ارتباط موجب ودال إحصائياً، ما يبين وجود درجة مقبولة من الاتساق البنائي بين فقرات هذا المحور والمفهوم الذي يقيسه. كما بلغ معامل الارتباط الخاص بمحور الأداء الوظيفي (0.507**), وهو ارتباط متوسط ودال إحصائياً، مما يدل على قوة مقبولة في تمثيل هذا البعد لمتغير الأداء الوظيفي. أما محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي فقد سجل أعلى معامل ارتباط بلغ (0.708**), وهو ارتباط قوي ودال إحصائياً، مما يبين وضوح

فقراته وقدرتها العالية على التعبير عن هذا المفهوم بشكل دقيق ومتناسك. وبذلك يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، مما يجعلها أداة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

3-3 اختبار التوزيع الطبيعي:

إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية التي يجب تحقيقها حتى يمكن لنا القيام بالتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وذلك لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، لذا قمنا بإخضاع متغيرات الدراسة لإختبار كولمجوروف سمرنوف (One sample kolomgorov sminov test) بالإضافة الى إختبار شبيرو ويلك - wilk Shapiro معرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت مستوى الدلالة لكل محاور الدراسة أكبر من $Sig > 0.05$ وذلك على أساس الفرضية الصفرية والفرضية البديلة التالية:

الفرضية الصفرية (H_0): البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05)

الفرضية البديلة (H_1): البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05)

وبإستخدام برنامج (SPSS) تحصلنا على النتائج التالية:

3-1- إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل "الثقافة الاتصالية" حيث تم حساب "كولمجوروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (23): يوضح إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

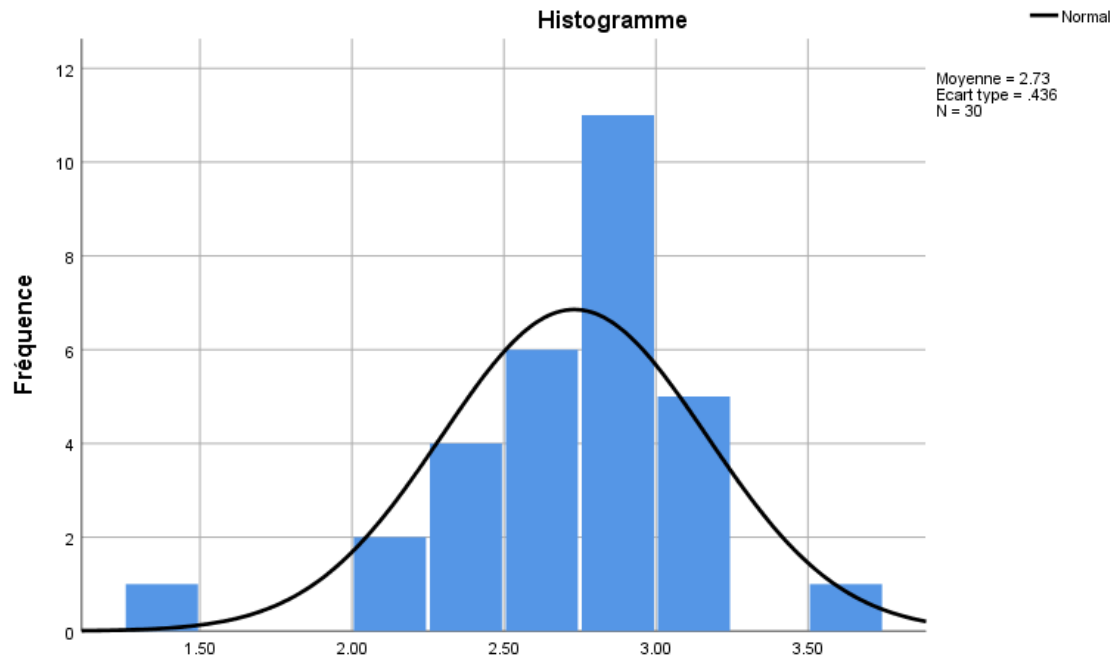
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.053	30	0.917	0.073	30	0.162	الثقافة الاتصالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولمجوروف سمرنوف لمتغير الثقافة الاتصالية تمثل 0.162 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.073 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت

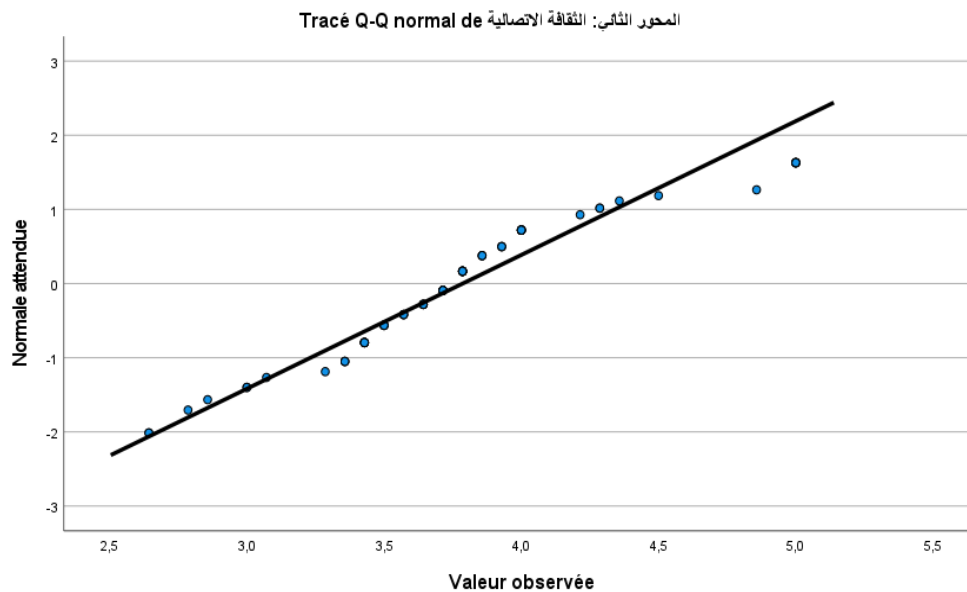
0.917 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.053 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير المستقل تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (10): يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل " الثقافة الاتصالية "



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

الشكل رقم (11): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

2-3- اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

قمنا بإختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع المتغير التابع "الأداء الوظيفي"، حيث تم حساب "كولجروف سمرنوف" و "شبيرو ويلك" كما هو مبين في الجدول الموالي:

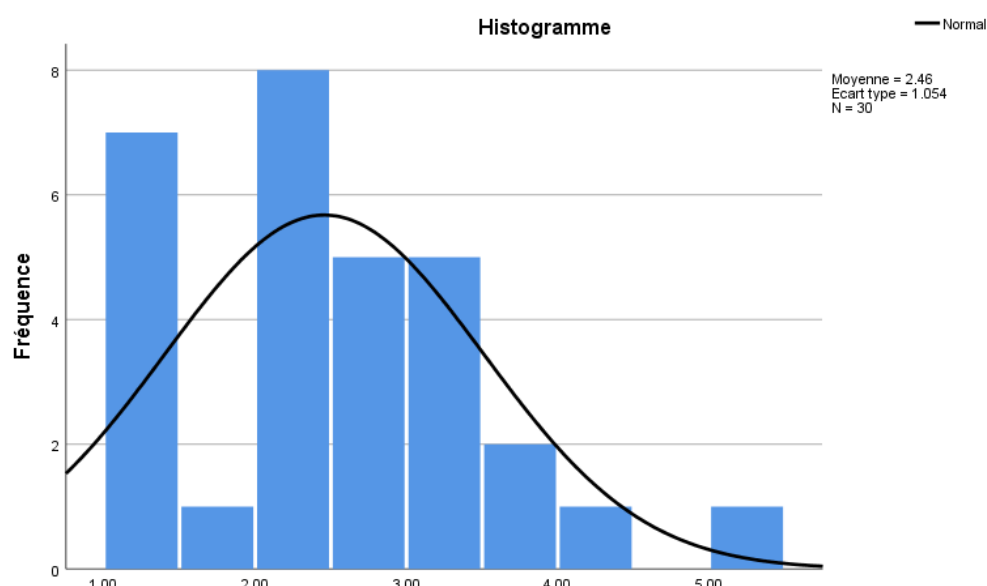
الجدول رقم (24): يوضح إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			
مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية ddl	القيمة الإحصائية Statistique	
0.721	30	0.916	0.076	30	0.192	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

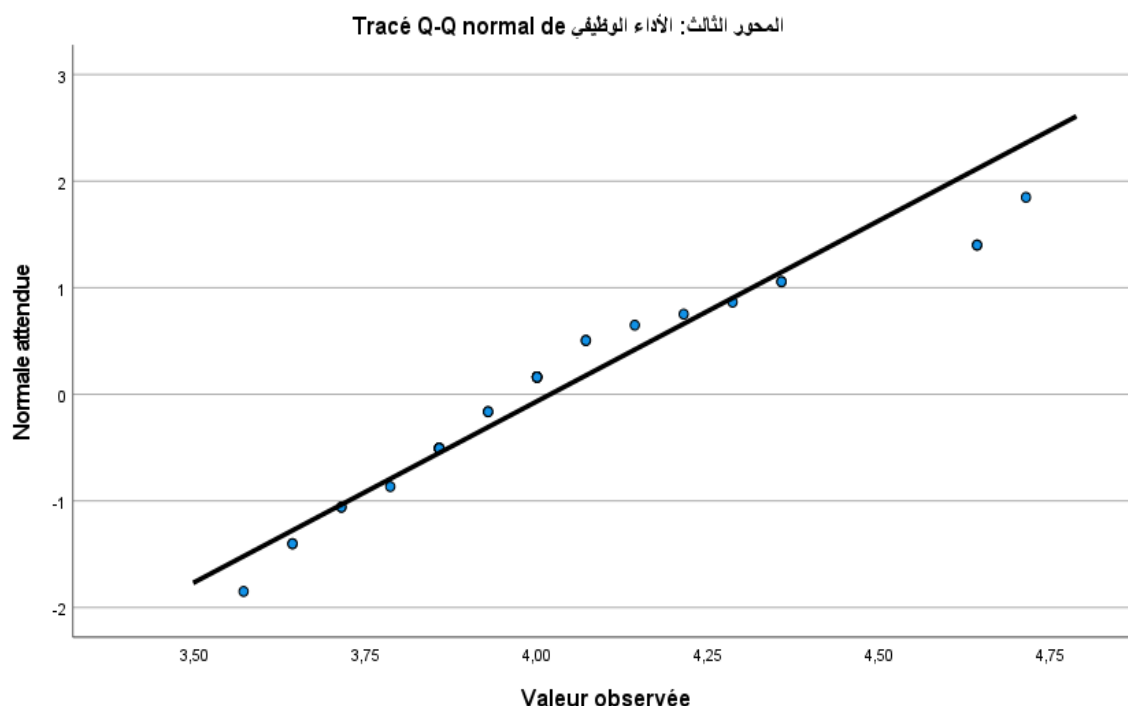
من الجدول السابق يتبين بأن قيمة كولجروف سمرنوف للمتغير الأداء الوظيفي تمثل 0.192 ومستوى الدلالة الإحصائية لها هي 0.076 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، كما يتضح أن قيمة شبيرو ويلك بلغت 0.916 ومستوى الدلالة الإحصائية لها 0.721 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن بيانات المتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (12): يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع "الأداء الوظيفي"



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

الشكل رقم (13): يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة الميدانية تخضع للتوزيع الطبيعي مما يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

4- مناقشة تساؤلات

انطلاقاً من نتائج الدراسة الإحصائية التي تم تحليلها سابقاً، يمكن مناقشة تساؤلات الدراسة بشكل علمي ودقيق، وربط ذلك بالبيانات الإحصائية الواردة (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط ومستويات الدلالة).

4-1 الاشكالية الرئيسية:

ينص التساؤل: " ما تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بوعريش؟"، وللإجابة على هذه الاشكالية تم استعمال تحليل الإنحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، حيث نقبل وجود تأثير إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

الجدول رقم (25): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين

الأداء الوظيفي					/
قيمة Sig	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط (R)	الثقافة الاتصالية
0.001	65.20	0.975	0.501	0.708	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.708، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين، كما بلغ معامل التحديد 0.501 وهو يدل على أن 50,1% من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كانت بسبب الثقافة الاتصالية أما النسبة الباقية 49,9% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.975 وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في الثقافة الاتصالية يؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.975، كما سجلت قيمة F المحسوبة 65.20 بمستوى دلالة 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يؤكد معنوية الأثر.

حيث:

X : المتغير المستقل

Y: المتغير التابع

A=0.975: معامل الانحدار

Constante = - 0.194 : الثابت

الأداء الوظيفي = $0.975x - 0.194$ x الثقافة الاتصالية

وبذلك فإن معادلة خط الانحدار هي: $Y = 0.975x - 0.194$

من خلال ماسبق تؤكد النتائج على قبول وجود الأثر في الاشكالية الرئيسية أي " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير - ولاية برج بو عرييج عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) "

➤ كما تم تقسيم الاشكالية الرئيسية الى أربع تساؤلات فرعية كالتالي:

- 1- ما مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟
- 3- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟
- 4- ما مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم؟

4-2 التساؤل الفرعي الاول:

ينص التساؤل: " ما مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير " الثقافة الاتصالية " مجتمعة، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (26): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير " الثقافة الاتصالية"

رقم العبارة	عبارات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (المستوى)
06	بإمكانني التعبير بحرية عن آرائي وأفكاري المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة	3.81	0.764	مرتفع
07	تتسم مؤسستنا بالصراحة في نقل المعلومات لجميع الموظفين	3.88	0.616	مرتفع
08	تصلي التعليمات والتوجيهات من الإدارة بشكل مفهوم ومباشر	4.12	0.508	مرتفع
09	تصلي المعلومات التي أحتاجها في عملي بسلاسة وفي وقتها	4.10	0.526	مرتفع
10	يتم إشراكي في القرارات المرتبطة بمهامي الوظيفية	3.70	1.000	مرتفع
11	تأخذ الإدارة آرائي واقتراحاتي على محمل الجد	3.57	0.763	مرتفع
12	المعلومات التي أتلقيها من الإدارة موثوقة وصادقة	4.09	0.484	مرتفع
13	يوجد تناسق بين التوجيهات الشفهية والمكتوبة في المؤسسة.	3.81	0.701	مرتفع
14	أشعر بالثقة والأمان في تعاملاتي سواء مع المسؤول أو الزملاء	3.81	0.743	مرتفع
15	يقوم عملنا في المؤسسة على الاحترام المتبادل بين الجميع	3.99	0.685	مرتفع
16	توجد قنوات واضحة (اجتماعات، مذكرات، اتصال صاعد ونازل) لحل النزاعات الناجمة عن سوء الفهم.	3.55	0.764	مرتفع

17	تتعامل الإدارة بشكل موضوعي وحيادي مع كافة الشكاوي والتظلمات	3.55	0.958	مرتفع
18	توفر مؤسستنا منصات رقمية ووسائل (إميل، فيس بوك، واتساب) لتسهيل تواصلنا	3.37	0.813	متوسط
19	الوسائط التقنية المتاحة تُسهم في تقليص الجهد واختصار الوقت	3.66	0.686	مرتفع
متوسط المتغير " الثقافة الاتصالية "		3.78	0.554	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عبارات مقياس الثقافة الاتصالية مجتمعة جاءت بدرجة تقييمية مرتفعة، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات تراوحت قيم المتوسط حسابي لديها ما بين 3.37 و 4.12 وانحراف معياري 0.813 و 0.508 بمستوى " مرتفع"، وعموما سجل متغير الثقافة الاتصالية متوسط حسابي 3.78 مع إنحراف معياري متوسط قدر ب (0.554)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه وانسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي إنطلاقا من مناقشة وتحليل النتائج نؤكد وجود مستوى مرتفع أي "مستوى الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج مرتفع"

4-3 التساؤل الفرعي الثاني:

ينص التساؤل: " ما مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير " الأداء الوظيفي " مجتمعة، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (27): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير " الأداء الوظيفي "

رقم العبارة	عبارات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (المستوى)
20	أنهي المهام الموكلة لي في مواعيدها المحددة	4.21	0.410	مرتفع جدا
21	أحرص على جودة الأعمال التي أقدمها	4.33	0.473	مرتفع جدا
22	أمتلك المعرفة (التخصص) والمهارة الكافية لأداء مهامي	4.01	0.685	مرتفع
23	أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بفعالية	4.00	0.628	مرتفع

24	ألتزم بالقواعد والأخلاقيات في تعاملاتي اليومية (الحضور، الانصراف...)	4.33	0.504	مرتفع جدا
25	أتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتي الوظيفية	4.28	0.623	مرتفع جدا
26	أتعاون مع الزملاء كفريق عمل لإنجاز الأعمال	4.10	0.761	مرتفع
27	أساهم في خلق بيئة تربوية محفزة لزملائي	4.00	0.603	مرتفع
28	أقدم حلولاً ومقترحات جديدة ومبدعة لتحسين العمل	3.99	0.590	مرتفع
29	أبادر بتحمل مسؤوليات إضافية لتحسين دون الحاجة لطلب الإدارة	3.42	1.195	مرتفع
30	أشعر بانتماء كوني موظف وجزء من هذه المؤسسة	4.06	0.574	مرتفع
31	أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة فهي أولوية قصوى عندي	4.10	0.554	مرتفع
32	أهتم برضا المستفيدين من خدماتي وصبور معهم	4.10	0.394	مرتفع
33	أحرص على تقديم خدمة تكون ذات جودة عالية لجميع المستفيدين	4.22	0.420	مرتفع جدا
	متوسط المتغير " الأداء الوظيفي "	4.08	0.402	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عبارات مقياس الأداء الوظيفي مجمعة جاءت بدرجة تقييمية مرتفعة، حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارات تراوحت قيم المتوسط حسابي لديها ما بين 3.42 و 4.33 وانحراف معياري 1.195 و 0.504 بمستوى " مرتفع"، وعموما سجل متغير الأداء الوظيفي متوسط حسابي 4.08 مع إنحراف معياري متوسط قدر ب (0.402)، وبالتالي فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تشابه وانسجام في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة. وبالتالي إنطلاقاً من مناقشة وتحليل النتائج نؤكد وجود مستوى مرتفع أي "مستوى الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج مرتفع"

4-4 التساؤل الفرعي الثالث:

ينص التساؤل: " ما طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعرييج؟"، وللإجابة على هذا التساؤل تم استعمال معامل الارتباط بيرسون (Peason)، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

جدول رقم (28): يوضح الارتباط بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين

المقياس	حجم العينة	معامل الارتباط Pearson	مستوى الدلالة الإحصائية Sig
الثقافة الاتصالية	67	0.708**	0.001
الأداء الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة قدرت بـ 67 موظف، بلغ مستوى الدلالة 0.001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 فهو دال إحصائياً، مما يعني أنه توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين، كما بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.708** مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين، وبذلك نؤكد وجود ارتباط قوي بين المتغيرين أي " توجد علاقة قوية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير-ولاية برج بوعريرج عند مستوى معنوية 0.05 "

4-5 التساؤل الفرعي الرابع:

ما مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم؟ للإجابة على هذا التساؤل تم استعمال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression)، حيث سنختبر كل المتغيرات مجتمعة مع بعضها البعض، وفيما يلي جدول يبين النتائج:

الجدول رقم (29): يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم

المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) مجتمعة					/
الثقافة الاتصالية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	قيمة Sig	
	0.237	0.056	0.919	0.459	
$Y = -0.128 X_1 - 0.113 X_2 - 0.100 X_3 + 0.104 X_4 + 0.104 X_5 + 54.416$					
	0.675	0.245	0.386	0.407	Sig 0.405

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSS V27)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.237، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ضعيفة بين تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي)، كما بلغ معامل التحديد 0.056 وهو يدل على أن 5,6% من التغيرات التي تطرأ على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية كانت نتيجة التغيرات الديمغرافية أما النسبة الباقية 94,4% فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة، كما سجلت قيمة F المحسوبة 0.919 بمستوى دلالة 0.459 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 هذا ما يؤكد عدم وجود الأثر.

كما يتضح من الجدول أن كل المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) لا تؤثر على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية حيث أن كل مستويات الدلالة الخاصة بها فاقت مستوى المعنوية 0.05

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على عدم وجود التأثير أي " لا تأثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم

5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1-5 نتائج المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية أن توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يميل لصالح الإناث، حيث بلغت نسبتهن 62.7% مقابل 37.3% للذكور، وهو ما يبين حضوراً قوياً للعنصر النسوي داخل المؤسسات التربوية محل الدراسة، وهو ما يتماشى مع طبيعة القطاع التربوي الذي يعرف عادة مشاركة أكبر للمرأة. كما أن هذا التوزيع قد يكون له تأثير غير مباشر على طبيعة التفاعلات الاتصالية داخل المؤسسة، من حيث أساليب التواصل والتعاون المهني. وبصفة عامة، فإن هذا التنوع يعزز من تمثيل مختلف الآراء داخل العينة ويزيد من مصداقية النتائج. وبالتالي، يمكن القول إن عينة الدراسة تتميز بتنوع مقبول من حيث الجنس، رغم هيمنة العنصر النسوي.

فيما يتعلق بمتغير السن، بينت النتائج أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 49.3%، تليها فئة 30 إلى 40 سنة بنسبة 23.9%، ثم فئة 50 سنة فأكثر بنسبة 16.4%، في حين سجلت الفئة الأقل من 30 سنة أدنى نسبة بـ 10.4%. وتبين هذه المعطيات هيمنة الفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بنضج مهني وخبرة معتبرة داخل المؤسسات التربوية. كما يشير هذا التوزيع

إلى استقرار نسبي في الموارد البشرية، مع حضور محدود للفئات الشابة، وهو ما قد يؤثر على ديناميكية التغيير والتجديد داخل المؤسسة. وبالمقابل، فإن وجود نسبة من ذوي الخبرة الطويلة يعزز من نقل المعارف والتجارب المهنية. وعليه، فإن التركيبة العمرية للعينة تميل نحو الخبرة والاستقرار أكثر من التجديد.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، فقد أظهرت النتائج أن الغالبية العظمى من أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي، حيث سجلت فئة الليسانس نسبة 59.7%، تليها فئة ماجستير/ماستر بنسبة 22.4%، في حين بلغت نسبة المستوى الثانوي 11.9%، والمتوسط 4.5%، وسجلت فئة الدكتوراه 1.5%، مع انعدام فئة الابتدائي بنسبة 0%. وتبين هذه النتائج ارتفاع المستوى التعليمي داخل المؤسسات التربوية، وهو ما يساهم في تحسين جودة الأداء وتعزيز فعالية الاتصال داخل بيئة العمل. كما يدل ذلك على توفر كفاءات أكاديمية قادرة على استيعاب متطلبات العمل التربوي والتفاعل مع مختلف الممارسات التنظيمية.

وفيما يخص متغير الأقدمية، فقد تبين أن فئة 15 سنة فأكثر تمثل النسبة الأكبر بـ 38.8%، تليها فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 23.9%، ثم فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 19.4%، وأخيراً فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 17.9%. وتشير هذه النتائج إلى أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تمتلك خبرة مهنية طويلة، وهو ما يعزز من الاستقرار الوظيفي ويساهم في ترسيخ ممارسات اتصالية مبنية على التجربة. كما أن وجود فئات مختلفة من حيث الأقدمية يبين تنوعاً في الخبرات داخل المؤسسة، مما قد يساهم في تبادل المعارف وتكامل الأدوار. وبشكل عام، فإن الأقدمية تمثل عامل قوة داخل العينة.

أما بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، فقد أظهرت النتائج أن فئة الأساتذة تمثل النسبة الأكبر بـ 70.1%، مقابل 29.9% لفئة الإداريين، وهو ما يبين الطابع البيداغوجي الغالب داخل المؤسسات التربوية. وتدل هذه النتيجة على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الوظائف التعليمية، مما يجعل آرائهم مرتبطة بشكل مباشر بالممارسات الصفية والتفاعل التربوي اليومي. كما أن وجود نسبة معتبرة من الإداريين يبين دورهم في تنظيم العمل ودعم العملية التعليمية. ويشير هذا التوزيع إلى تكامل نسبي بين الجانبين البيداغوجي والإداري داخل المؤسسة.

5-2 نتائج المحور الثاني: محور الثقافة الاتصالية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محور الثقافة الاتصالية حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.78) بانحراف معياري بلغ (0.554)، وهو ما يبين درجة تبين مرتفعة واتفافاً واضحاً بين أفراد العينة حول إيجابية هذا المحور. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (3.37) و(4.12)، ما يدل على وجود تقييم إيجابي عام لمختلف أبعاد الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية. ويبين هذا المستوى المرتفع إدراك الموظفين لأهمية الاتصال

في تحسين بيئة العمل وتعزيز التنسيق بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. كما يدل ذلك على توفر حد أدنى من الممارسات الاتصالية المنظمة، سواء من حيث تدفق المعلومات أو وضوحها أو طبيعة العلاقات المهنية. ويمكن القول إن هذا المستوى يوضح وجود بيئة تنظيمية داعمة للاتصال، رغم بعض الاختلافات الطفيفة في تقييم بعض الجوانب. وعليه، فإن الاتجاه العام لهذا المحور يتسم بالإيجابية والانسجام.

من جهة أخرى، بينت النتائج أن نسب الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) جاءت مرتفعة في معظم العبارات، حيث بلغت 92.5% في العبارة (08)، و 91% في العبارة (09)، و 92.5% في العبارة (12)، إضافة إلى 82.1% في العبارة (15) و 81.2% في العبارة (07)، وهي نسب تبين درجة عالية من القبول والرضا عن واقع الاتصال داخل المؤسسة. كما سجلت هذه العبارات متوسطات حسابية مرتفعة تراوحت بين (3.99) و(4.12)، مما يؤكد قوة هذا الاتجاه الإيجابي. وتبين هذه النتائج فعالية تدفق المعلومات ووضوحها، إلى جانب وجود مستوى جيد من الثقة والمصادقية في التواصل بين الإدارة والموظفين. كما تدل على أن الاتصال داخل المؤسسة يتميز بالوضوح والانتظام، وهو ما يساهم في تقليل الغموض وتحسين الأداء الوظيفي. ويرز من خلال ذلك أن الموظفين يشعرون بوجود بيئة اتصالية تسهل أداء مهامهم اليومية.

كما وضحت النتائج عن وجود نسب حياد ملحوظة في بعض العبارات، حيث بلغت 46.3% في العبارة (11)، و 43.3% في العبارة (16)، وبلغت أعلى نسبة حياد 61.2% في العبارة (18)، التي سجلت أيضًا أدنى متوسط حسابي قدره (3.37) وبدرجة تبين متوسطة. وتشير هذه القيم إلى وجود نوع من التردد أو عدم الوضوح لدى بعض المبحوثين في تقييم بعض جوانب الثقافة الاتصالية. كما تعكس هذه النتائج احتمال وجود قصور في بعض الممارسات، خاصة ما يتعلق باستخدام الوسائل التكنولوجية في الاتصال أو إشراك الموظفين في اتخاذ القرار. من جهة أخرى، بقيت نسب عدم الموافقة (لا أوافق + لا أوافق بشدة) ضعيفة جدًا، حيث لم تتجاوز في معظم الحالات 6%، مع تسجيل نسبة أعلى نسبيًا بلغت 7.5% في العبارة (10). وبشكل عام، تبين هذه المؤشرات وجود بعض النقائص الجزئية التي لا تؤثر بشكل كبير على التقييم العام المرتفع للمحور، لكنها تستدعي الاهتمام والتطوير لتحسين فعالية الثقافة الاتصالية بشكل أشمل.

5-3 نتائج المحور الثالث: محور الاداء الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محور الأداء الوظيفي سجل متوسطًا حسابيًا عامًا قدره (4.08) بانحراف معياري منخفض نسبيًا بلغ (0.402)، وهو ما يبين درجة تبين مرتفعة تميل إلى الارتفاع جدًا، مع وجود تجانس واضح في استجابات أفراد العينة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (3.42) و(4.33)،

وهي قيم مرتفعة يبين تقييماً إيجابياً عاماً لمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية. كما يدل انخفاض الانحراف المعياري على تقارب وجهات نظر المبحوثين واتفاقهم حول كفاءة الأداء. ويبرز من خلال هذه النتائج أن الموظفين يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام والانضباط، إضافة إلى قدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وجودة. كما يبين هذا المستوى وجود بيئة تنظيمية داعمة تساعد على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. ويمكن القول إن الاتجاه العام لهذا المحور يتسم بالإيجابية القوية، مما يعزز فرضية وجود أداء وظيفي فعال داخل المؤسسة. من جهة أخرى، بينت النتائج أن نسب الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) جاءت مرتفعة جداً في معظم العبارات، حيث بلغت 100% في كل من العبارة (20) والعبارة (33)، وبلغت حوالي 100% أيضاً في العبارة (24)، كما سجلت 98.5% في العبارة (21)، و 98.5% في العبارة (25)، وهي نسب يبين إجماعاً قوياً حول كفاءة الأداء الوظيفي. كما تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه العبارات بين (4.21) و (4.33)، وهو ما يوضح مستوى مرتفعاً جداً من الرضا عن جودة العمل والالتزام المهني. وتوضح هذه النتائج قدرة الموظفين على إنجاز المهام في الوقت المحدد، والحرص على جودة الأداء، وتحمل المسؤولية، إضافة إلى تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ للمستفيدين. كما تشير إلى وجود روح مهنية عالية وشعور بالانتماء للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام. وبالتالي، فإن هذه المؤشرات تؤكد الطابع الإيجابي القوي لمحور الأداء الوظيفي.

كما أظهرت بعض العبارات نوعاً من التباين النسبي في الاستجابات، خاصة العبارة (29) التي سجلت أدنى متوسط حسابي قدره (3.42) بانحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ (1.195)، مع نسبة حياد بلغت 31.3%، في حين بلغت نسبة الموافقة فيها 49.3% فقط، وهو ما يبين تردداً نسبياً في تبني هذا البعد المرتبط بالمبادرة وتحمل المسؤوليات الإضافية. كما سجلت بعض العبارات الأخرى نسب حياد أقل، لكنها تبقى ضمن الحدود المقبولة، مما يشير إلى وجود بعض الاختلافات الفردية في تقييم بعض جوانب الأداء. من جهة أخرى، ظلت نسب عدم الموافقة ضعيفة عموماً، رغم تسجيلها نسباً أعلى نسبياً في نفس العبارة (29) مقارنة ببقية العبارات. وتوضح هذه النتائج وجود بعض التحديات المرتبطة بالمبادرة والابتكار أو بضغط العمل، إلا أنها لا تؤثر بشكل كبير على المستوى العام المرتفع للأداء الوظيفي. وعليه، يمكن القول إن الأداء الوظيفي يتميز بمستوى عالٍ من الكفاءة، مع الحاجة إلى تعزيز جوانب المبادرة والتطوير الذاتي.

4-5 نتائج المحور الرابع: محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي سجل متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.35) بانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ (0.445)، وهو ما يبين درجة

تبين مرتفعة جداً مع وجود تجانس واضح في استجابات أفراد العينة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (4.07) و(4.54)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد قوة إدراك المبحوثين للعلاقة بين المتغيرين. كما أن انخفاض الانحراف المعياري يدل على تقارب وجهات النظر واتفاق الأفراد حول أهمية الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي. وتوضح هذه النتائج مستوى عاليًا من الوعي التنظيمي لدى الموظفين، حيث يدركون بوضوح أن الاتصال الفعال يسهم في رفع الكفاءة المهنية وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما يشير ذلك إلى أن الثقافة الاتصالية أصبحت عنصراً أساسياً في الممارسة اليومية داخل المؤسسة. وبصفة عامة، فإن الاتجاه العام لهذا المحور يتسم بالإيجابية القوية جداً، مما يعزز فرضية وجود إدراك عميق للعلاقة بين المتغيرين.

من جهة أخرى، بينت النتائج أن نسب الموافقة (أوافق + أوافق بشدة) جاءت مرتفعة جداً في جميع العبارات، حيث بلغت 100% في العبارة (36) والعبارة (37)، كما سجلت 97% في العبارة (34)، و98.5% في العبارة (35)، و97% في العبارة (39)، إضافة إلى 80.6% في العبارة (38)، وهي نسب تبين اتفاقاً واسعاً حول وجود علاقة قوية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي. كما سجلت العبارة (39) أعلى متوسط حسابي بلغ (4.54)، تليها العبارة (03) بمتوسط (4.51)، وهو ما يوضح قناعة راسخة لدى الموظفين بأن الاتصال الجيد يسهم في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء وتعزيز التنسيق بين الزملاء. كما تدل هذه النتائج على إدراك أهمية تبادل المعلومات بفعالية، وتعزيز روح الفريق، وتحقيق الانسجام الوظيفي داخل المؤسسة.

كما سجلت بعض العبارات نسب حياد محدودة نسبياً، حيث بلغت 16.4% في العبارة (38)، و3% في العبارة (06)، و1.5% في العبارة (034)، وهي نسب ضعيفة لا تؤثر بشكل كبير على الاتجاه العام للمحور. كما تكاد تنعدم نسب عدم الموافقة في معظم العبارات، حيث لم تتجاوز 3% في أعلى الحالات، وهو ما يدل على شبه إجماع بين أفراد العينة. وتبين هذه النتائج أن أغلب الموظفين لديهم قناعة واضحة بأهمية الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي، في حين أن الفئة التي أبدت حياداً قد تكون بحاجة إلى مزيد من الخبرة أو التوعية لإدراك هذه العلاقة بشكل أعمق. وبشكل عام، يمكن القول إن هذا المحور يبين مستوى عاليًا جداً من الإدراك والوعي، مما يدعم النتائج العامة للدراسة ويؤكد قوة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.

6- النتائج العامة للدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي والمعالجة الكمية لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة التي تبين طبيعة العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية

محل الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت النتائج أن مستوى الثقافة الاتصالية داخل المؤسسات التربوية جاء مرتفعاً، وهو ما يبين وجود بيئة اتصالية إيجابية تقوم على وضوح المعلومات، وتدفعها، وجودة التواصل الإداري، رغم وجود بعض النقائص المرتبطة بالتكنولوجيا الاتصالية والمشاركة في صنع القرار.
- بينت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي للموظفين جاء أيضاً مرتفعاً جداً، مما يدل على كفاءة العاملين والتزامهم المهني وقدرتهم على إنجاز المهام بكفاءة وجودة عالية، مع وجود بعض التحديات المرتبطة بالمبادرة والابتكار.
- أكدت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.708)، مما يؤكد أن تحسن الثقافة الاتصالية يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي.
- تبين أن الموظفين يمتلكون إدراكاً مرتفعاً جداً للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي، وهو ما يبين وعياً تنظيمياً متقدماً بأهمية الاتصال في تحسين الأداء.
- أظهرت النتائج عدم وجود تأثير للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثيلات الموظفين للثقافة الاتصالية.
- ووضحت الدراسة وجود بعض العوائق التنظيمية والاتصالية مثل ضغط العمل، غياب قنوات اتصال واضحة، وضعف التواصل الإداري، والتي قد تحد من فعالية الثقافة الاتصالية.
- كما أظهرت إجابات المبحوثين وجود توجه نحو تحسين الثقافة الاتصالية من خلال الاستثمار في المورد البشري، رقمنة الاتصال، ودعم القيادة الديمقراطية.

7-التوصيات والاقتراحات:

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم الثقافة الاتصالية وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات التربوية، وتدارك النقائص ومن أهمها:
- ✓ ضرورة الحفاظ على المستويات المرتفعة للثقافة الاتصالية الحالية وتدعيمها ودعم قنوات الاتصال الرسمية داخل المؤسسة من خلال وضع آليات واضحة ومنظمة لتبادل المعلومات، بما يضمن السرعة والدقة في التواصل واستمرارية جودة الأداء.

- ✓ العمل على رقمنة الاتصال الإداري عبر اعتماد وسائل تكنولوجيا حديثة (البريد المهني، المنصات الرقمية)، لتسهيل تدفق المعلومات وتقليل الاعتماد على التواصل الشفهي.
- ✓ تشجيع المشاركة في صنع القرار من خلال إشراك الموظفين في القضايا المتعلقة بعملهم، مما يعزز الانتماء والرضا الوظيفي.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال الفعال لدى الموظفين من خلال تنظيم دورات تكوينية وورشات تدريبية مستمرة.
- ✓ تخفيف ضغط العمل وتوزيع المهام بشكل متوازن بما يسمح للموظفين بالتفاعل الإيجابي والمشاركة الفعالة في العملية الاتصالية.
- ✓ دعم المناخ التنظيمي القائم على الثقة والتعاون بين الإدارة والموظفين، بما يدعم جودة العلاقات المهنية.
- ✓ تشجيع القيادة الديمقراطية التي تعتمد على الحوار والانفتاح، بما يساهم في تحسين التواصل الداخلي.
- ✓ دعم الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة من خلال توفير الحوافز المناسبة وتشجيع الأفكار الجديدة.
- ✓ ضرورة اهتمام الوزارة الوصية أكثر بموضوع الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية لتحسين جودة الاتصال وتطوير الأداء المؤسسي.

8- الآفاق المستقبلية:

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الثقافة الاتصالية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ومن أبرز هذه الآفاق:
- توسيع مجتمع الدراسة وعينته في مؤسسات تربوية أخرى، وفي ولايات أخرى ودوائر وأوساط ريفية، وحضرية وشبه حضرية، واعتماد المزيد من المتغيرات للحصول على رؤية أكثر وضوح كنوع التطور التعليمي.
 - دراسة العلاقة بين الثقافة الاتصالية ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والاحترق الوظيفي، نظام الحوافز، الظروف الشخصية والمهنية إضافة للدافعية.
 - اعتماد مناهج نوعية (كيفية) مثل المقابلات المتعمقة لفهم أعمق للسلوك الاتصالي داخل المؤسسات.
 - دراسة تأثير الثقافة الاتصالية على الابتكار والابداع، وتأثير وسائل الاتصال الحديثة على ثقافة المؤسسة
 - تحليل دور القيادة التحويلية في تعزيز الثقافة الاتصالية وتحسين الأداء.
 - دراسة تأثير التقنيات الحديثة على أنماط الاتصال داخل المؤسسات التربوية.
 - إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة لمعرفة الفروق في الثقافة الاتصالية.
 - تطوير نماذج نظرية جديدة تربط بين الاتصال التنظيمي والأداء المؤسسي في البيئة الجزائرية.

الخاتمة

من خلال هذه المحاولة الموسومة ب: تأثير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية على الأداء الوظيفي للموظف حاولنا قدر المستطاع الإلمام بجوانب الموضوع ولو قليلا وفي حدود الإمكانيات المتاحة والوقت طبعاً، وما تم عرضه في الإطار النظري والتطبيقي وما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن لنا القول والإقرار بوجود تأثير للثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات التربوية ببلدية المهير ولاية برج بوعرييج حيث بلغ معامل التحديد 0.501 ، وهو ما يدل على أن $50,1\%$ من التغيرات التي تطرأ على الأداء الوظيفي كانت بسبب الثقافة الاتصالية، أما النسبة الباقية $49,9\%$ فتعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة كنظام الحوافز والظروف الشخصية والمهنية إضافة لدافعية الموظف.

حيث سجلنا وجود مستوى مرتفع للثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسات محل الدراسة، وسجل الأداء الوظيفي مستوى مرتفعاً جداً، مما يشير إلى وجود بيئة عمل تتسم بوضوح التعليمات، وانضباط المورد البشري في تنفيذ المهام الموكلة إليه، وأن هناك ارتباط طردي قوي بلغت قيمته 0.708 هذه القيمة تؤكد أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة بنوية متينة؛ بمعنى أن كل تحسن ملموس في ممارسات الثقافة الاتصالية يتبعه حتماً وبشكل آلي ارتفاع وتطور في مستوى الأداء الوظيفي.

أظهر الموظفون إدراكاً ووعياً، واقتناعاً تنظيمياً مرتفعاً جداً بمتوسط 4.35 ، فالتواصل الجيد، والشعور بالثقة مع المدير والتقدير هي حوافز لبذل مجهودات إضافية وبالتالي الارتقاء بالأداء، كما كشفت النتائج على عدم وجود التأثير أي لا تأثر المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية، مما يوصلنا إلى استنتاج مفاده أن المؤسسات التربوية ببلدية المهير نجحت في توحيد الرؤية التنظيمية لجميع موظفيها، مما جعل أثر الثقافة الاتصالية على الأداء أثراً عاماً وشاملاً يتجاوز الخصائص الشخصية للأفراد.

وأوصت الدراسة الى ضرورة تطوير التكنولوجيا الاتصالية، وإدارة الصراعات، والمشاركة في صنع القرار، وتعزيز المبادرة والابتكار.

في الأخير خلصت الدراسة إلى أن الثقافة الاتصالية ليست ترفاً تنظيمياً، بل ضرورة استراتيجية، والاستثمار في الثقافة الاتصالية يعني الاستثمار في رأس المال البشري، وفي جودة العلاقات الداخلية التي تمثل أساس استدامة المؤسسة التربوية ونجاحها، ونرجو أن تكون هذه الدراسة لبنة إضافية من لبنات البحث العلمي، وانطلاقة لدراسات لاحقة مستقبلاً.

قائمة المراجع:

القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور. (1999). لسان العرب (ط3). دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع .
- 2- المشاقبة، بسام عبد الرحمان. (2014). معجم مصطلحات العلاقات العامة (ط1). دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- 3- شحاتة، أحمد، والنجار، زينب. (2003). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. دار المصرية اللبنانية. القاهرة.
- 4- عزت، محمد فريد. (د.س). قاموس المصطلحات الإعلامية. دار مكتبة الهلال للنشر والتوزيع.
- 5- عمر، أحمد مختار. (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة المجلد الثالث (ط1). عالم الكتب. القاهرة.

الكتب:

- 6- أبو بكر مصطفى محمد. (2007). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية (دط). الدار الجامعية. الإسكندرية. مصر.
- 7- البشير الأمين، مرتضى. (2016). الاتصال التنظيمي (ط1). دار أمواج للنشر والتوزيع. عمان - الأردن.
- 8- البكري، فؤادة. (2015). العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات (ط1). عالم الكتب. القاهرة.
- 9- الشاعر، ديمة. (2009). التأثير بالآخرين والعلاقات العامة (دط). الأكاديمية السورية الدولية . سوريا.
- 10- الغندور، محمد جلال. (2015). البحث العلمي بين النظرية والتطبيق (ط1). دار الجوهرة للنشر والتوزيع. القاهرة.
- 11- الفروخ، فايز عبد الرحمان. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي (ط1). دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الأردن - عمان.
- 12- القراولة، عصمت سليم. (2011). الحكمانية في الأداء الوظيفي (ط1). دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان.
- 13- القضاة، علي منعم محمد. (2024). البحث الإعلامي بين النظرية والتطبيق (ط1). نشر شخصي للمؤلف. عمان.
- 14- المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). مناهج البحث العلمي (ط3). دار الكتب . صنعاء-اليمن.

- 15-المشهداني، سعد سلمان. (2019). *منهجية البحث العلمي* (ط1). دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.
- 16-المغربي، محمد محمود الفاتح بشير. (2020). *الاتصال التنظيمي* (ط1). دار حميثرا للنشر. مصر.
- 17-أنجرس، موريس. (2004-2006). *منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية* (ط2). دار القصبه للنشر والتوزيع. الجزائر.
- 18-إيغلتن، تيري. (2018). *الثقافة ترجمة لطيفة الديلمي* (ط1). دار المدى للطباعة والنشر والتوزيع. بغداد.
- 19-بدوي، محمد. (1977). *مناهج البحث العلمي* (ط1). وكالة المطبوعات. الكويت.
- 20-بن جخدل، سعد الحاج. (2019). *العينة والمعاينة* (ط1). دار البداية ناشرون وموزعون. عمان.
- 21-بن عبود، ندى عقاب، والسعد، هدى حسين. (2025). *من الاحتراق الى الاشتراق دليل ارشادي للوقاية والتعافي من الاحتراق الوظيفي* (ط1). المركز الوطني لتعزيز الصحة النفسية. الرياض.
- 22-بن عيشي، عمار. (2012). *اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد* (دط). دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان.
- 23-بوحوش، عمار، والذنيات، محمد محمود. (2007). *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث* (ط4). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 24-حزي، بشار. (2020). *الاتصال التنظيمي* (ط1). منشورات الجامعة الافتراضية السورية. سوريا.
- 25-حسن علي محمد. (2002). *نظريات الاتصال المعاصرة غربية وعربية* (ط1). نشر شخصي للمؤلف.
- 26-حمدي، محمد الفاتح، وسطوطاح، سميرة. (2019). *مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث* (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 27-دليو، فضيل. (1998). *مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية* (دط). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.
- 28-دليو، فضيل. (2003). *اتصال المؤسسة* (ط1). دار الفجر للنشر والتوزيع. الجزائر.
- 28-زويل، محمود أمين. (2010). *الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية* (ط1). مكتبة الوفاء القانونية. الإسكندرية.
- 30-ساراتناكوس، سوتيريوس. (2017). *البحث الاجتماعي ترجمة شحدة فارح* (ط1). المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات. بيروت.
- 31-شقيير، بارعة. (دس). *نظريات الاتصال* (دط). جامعة دمشق كلية الإعلام. سوريا.

32- طبت، ياسر عبد الله. (2019). العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية (دط). مطبعة أبو عمار للنشر والتوزيع.

33- عاشور، أحمد صقر. (2005). السلوك الإنساني في المنظمات (دط). دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. مصر.

34- عبد الحميد، محمد. (2000). البحث العلمي في الدراسات الإعلامية (ط1). عالم الكتب. القاهرة.

35- عبيدات، محمد، وآخرون. (1999). البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات (ط2). دار وائل للطباعة والنشر. عمان.

36- عدان، شيلة. (2019). ضغوط العمل والأداء الوظيفي (ط1). مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.

37- عماد، عبد الغني. (2006). سوسيولوجيا الثقافة - المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة (ط1). مركز دراسات الوحدة العربية. لبنان.

38- عواج، سامية. (2019). الإتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الإستراتيجيات (ط1). مركز الكتاب الأكاديمي. عمان.

39- فوزي عبد الرحمان، والمكاوي، علي. (2008). دراسات في الأنثروبولوجيا الثقافية (دط). مؤسسة الأهرام. القاهرة.

40- قاسمي، ناصر. (2011). دليل مصطلحات في علم الاجتماع التنظيم والعمل (دط). ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

41- كتاب جماعي. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية (ط1). المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية. برلين. ألمانيا.

42- محمد منير سعد الدين. (1998). قراءة في الإعلام المعاصر والإسلامي (ط2). دار بيروت المحروسة. لبنان.

43- نعساني، عبد المحسن. (2020). إدارة الأداء الوظيفي مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية (ط1). دار جامعة الملك سعود للنشر والتوزيع. الرياض.

المقالات:

44- أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد السادس، ص ص 477-498.

- 45-الحوش، مازن سليمان. (2022). العلاقات الإنسانية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14 (03). جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص ص 1-12.
- 46-العلوي، حمزة. (2025). أثر بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة نفطال فرع ولاية سكيكدة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 10 (العدد 02)، ص ص 72-86.
- 47-العمارات، فارس محمد. (2019). الاتصال الرقمي ودوره في التنوع الثقافي. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية التربوية (MECSJ)، العدد 46 (أب)، ص ص 1-15.
- 48-بلمير، سارة، وسعودي، وحيدة. (2021). دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي -دراسة نظرية. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06 (العدد 03)، جويلية، ص ص 26-43.
- 49-بن خالد، حمزة. (2023). معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية بجاية أنموذجا-. الإنسانية والاجتماعية، المجلد 09 (العدد 01)، ص ص 945-968.
- 50-بوحمدان، ندين. (2023). التنوع الثقافي وأثره على الثقافة الاتصالية لدى أفراد المؤسسة. "إمكانية تطبيق النظرية الصّرفيّة في المؤسسات العامة اللبنانية أنموذجا". مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09 (العدد 02)، ص ص 21-42.
- 51-بوساحية، هشام، وصحراوي، جهاد. (2021). دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية تبسة. مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05 (العدد 03)، أكتوبر، ص ص 207-225.
- 52-جباب الله، حسين. (2020). استخدام الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب. مجلة الراصد العلمي/مجلة علمية دولية محكمة/جامعة وهران 01، المجلد 07 (العدد 01)، سبتمبر، ص ص 64-86.
- 53-خلوف، زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 9 سبتمبر، ص ص 257-276.
- 54-خنوف، ميلود، وسبرطعي، مراد. (2024). العوائق الثقافية والاجتماعية وأثرها على فاعلية الاتصال الداخلي قراءة تحليلية للعوائق والتحديات. مجلة العالم والمجتمع، المجلد 08 (العدد 01)، ص ص 297-325.

55-زيري، رضوان، وشنيني، عادل. (2023). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للأفراد بالمؤسسات التربوية: دراسة ميدانية بثنائية هوارى بومدين بثنية الحد ولاية تيسمسيلت. *مجلة الاقتصاد الجديد*، المجلد 14 (العدد 01)، ص ص 546-563.

56-شكارة، هشام، وشتوان، مراد. (2024). دور الاتصال غير الرسمي في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة التربوية -دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم المتوسط ببلدية الطاهير ولاية جيجل. *مجلة الاتصال و الصحافة*، المجلد 11 (العدد 01) أوت، ص ص 6-22.

57-صبطي، عبدة، وفلاك، فريدة. (2017). واقع التربية الإعلامية في المؤسسات التعليمية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة الطور المتوسط بمدينة بسكرة. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، المجلد 01 (العدد 03)، جوان، ص ص 165-174 .

58-عبادي، إيمان. (2023). الثقافة الاتصالية في المؤسسة -قراءة في الأسس والمقومات. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية*، المجلد 08 (العدد 01)، أفريل، ص ص 290-304.

59-فلوري، سامية، وفتاش، نورة. (2022). العلاقات الإنسانية دلائل مفاهيمية وافتراضات نظرية. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد 16 (العدد 02)، ص ص 583-608.

60-محمودي، محمد بشير. (2022). وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة. *مجلة العلوم الإنسانية أم البواقي*، المجلد 8 (العدد 02)، جوان، ص ص 287-296.

61-مختاري، ريم، وبن مكى، فطوم. (2023). الثقافة الاتصالية في المنظمات حسب مقارنة الإدارة اليابانية: المفهوم والاستراتيجيات. *مجلة بحوث في القانون والتنمية*، المجلد 02 (العدد 03)، ص ص 19-33.

62-مهري، دليلة. (2024). القيادة التشاركية وعلاقتها في تعزيز ثقافة الاتصال المؤسسي دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بجامعة غرداية. *مجلة الواحات للبحوث والدراسات*، المجلد 17 (العدد 01)، ص ص 532-552.

63-نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات. *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد 46، ص ص 1-27.

أطروحات ومذكرات:

64-جهرة، رشيدة، وجحيش، حورية. (2024). الثقافة الاتصالية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الجامعية دراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية [مذكرة ماستر منشورة]. جامعة محمد

خيضر بسكرة. الجزائر.

- 65- عبد المومن وآخرون. (2023). الثقافة الاتصالية دخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية ولاية قلمة [مذكرة ماستر منشورة]. جامعة 08 ماي 1945 قلمة. الجزائر.
- 66- قارة، وفاء. (2023). تأثير الثقافة الاتصالية في الأداء الوظيفي المعهد الوطني للتكوين المهني والتمهين- صابر بن عفيف- مستغانم نموذجا [مذكرة ماستر منشورة]. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. الجزائر.
- 67- مسيل، صورية. (2018). معوقات الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء موظفي لمديريات الولائية للشباب والرياضة دراسة ميدانية تخص المديريات لولائية للشباب والرياضة لولايات البويرة، بومرداس، الجزائر، تيبازة [أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية منشورة]. جامعة الجزائر 03.

- 68- هروم، عزالدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات- قسنطينة "CPG" [رسالة ماجستير منشورة في علوم التسيير]. جامعة متنوري - قسنطينة. الجزائر.

المحاضرات

- 69- بكار، أمينة. (2025). المحاضرة السادسة: الثقافة الاتصالية والعلاقات الإنسانية [محاضرة]. قسم علوم الاعلام والاتصال. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02. الجزائر.
- 70- ديبح، يوسف. (2023-2024). مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر الاتصال والعلاقات العامة في مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة [محاضرات]. قسم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات شعبة علوم الاعلام والاتصال. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة ابن خلدون- تيارت- الجزائر.
- 71- غزال، عبد الرزاق. (2025). الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة: الخصائص- السمات- الأهمية [محاضرة]. قسم علوم الاعلام والاتصال. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف- المسيلة. الجزائر.

https://moodle.univ-msila.dz/moodle/pluginfile.php/188046/mod_resource/content/1/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A9%20%D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%20%D9%88%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9%20.pdf

مقاطع الفيديو:

72- كافي، صفوان. (10 نوفمبر 2025). البحث الثاني: مقياس الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة [فيديو].

يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=2h7sVPzcVNo>

73- كافي، صفوان. (18 نوفمبر 2025). مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة [فيديو].

يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=VHjNoyCbUkQ>

74- كافي، صفوان. (25 نوفمبر 2025). المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة [فيديو].

يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=c07Lklr6mZ4>

75- كافي، صفوان. (25 نوفمبر 2025). ملخص الدرس 04: أسس بناء الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

[فيديو]. يوتيوب. <https://www.youtube.com/watch?v=CYze-1USOmY>

المواقع الالكترونية:

76- محمود، شيماء. (2025). أهداف الأداء الوظيفي وكيفية قياسه وتطبيقه.

<https://www.daftra.com/hub/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A>

وثيقة ايداع المذكرة

الموضوع:

تأثير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية على الأداء الوظيفي للموظف
دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسات التربوية ببلدية الهجر بولاية بوعزير

إعداد الطالب:

1- غزال هجيرة

رقم التسجيل: 079970 02033

القسم: علوم الاعلام والاتصال الشعبة: علوم الاعلام والاتصال

التخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف: غزال عبد الرزاق

الرتبة: أستاذة للتعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2025-2026 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (المشرفة):

أ. د غزال عبد الرزاق



أ. د غزال عبد الرزاق

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه: السيد(ة): غزال هجرية
الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109483859
الصادرة بتاريخ: 2018/06/03 عن دائرة: بلدية الحجير - برج بوعريريج
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلامات عامة تحت رقم التسجيل: 07073079970
والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).
عنوانها: تأثير الثقافة الجزائرية داخل المؤسسة التربوية على أداء الموظف
المؤسسة الجزائرية على عينه من مؤلفي المؤسسات التربوية ببلدية الحجير - برج بوعريريج
أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في:

امضاء المعني (ة):

غزال هجرية



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

استبانة لدراسة:

تأثير الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة التربوية على الأداء الوظيفي للموظف

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسات التربوية ببلدية المهير - برج بوعرييج.

تحت إشراف:

أ.د. غزال عبد الرزاق

من إعداد الطالبة:

غزال هجيرة

أخي الموظف/أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

نقوم بإجراء هذه الدراسة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال - تخصص: اتصال وعلاقات عامة، وتهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على واقع الثقافة الاتصالية السائدة في مؤسساتكم التربوية، وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة، حيث أن صدق إجاباتكم سينعكس إيجاباً على نتائج الدراسة، كما نؤكد بأن المعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم.

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الخيار المناسب

01-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

02- السن:

☐	- أقل من 30 سنة.
☐	- من 30 - 40 سنة.
☐	- من 40 - 50 سنة.
☐	- 50 سنة فأكثر .

03-المستوى التعليمي:

☐	-ابتدائي
☐	-متوسط
☐	-ثانوي
☐	-ليسانس
☐	-ماجستير/ماستر
☐	-دكتوراه

04-الأقدمية:

☐	- أقل من 5 سنوات
☐	- من 5 إلى 10 سنوات
☐	- من 10 إلى 15 سنة
☐	-15 سنة فأكثر

05:المنصب الوظيفي:

إداري	☐	
أستاذ	☐	

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم وضع إشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن رأيك وفقاً للمقياس التالي:

الرمز	المستوى	المعنى
1	أوافق بشدة	العبارة تنطبق بدرجة كبيرة جداً
2	أوافق	العبارة تنطبق بدرجة كبيرة
3	محايد	العبارة تنطبق بدرجة متوسطة
4	لا أوافق	العبارة لا تنطبق
5	لا أوافق بشدة	العبارة لا تنطبق إطلاقاً

المحور الثاني: الثقافة الاتصالية

المؤشر	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الانفتاح والشفافية	6- بإمكانني التعبير بحرية عن آرائي وأفكاري المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.					
	7- تتسم مؤسستنا بالصراحة في نقل المعلومات لجميع الموظفين.					
تدفق المعلومات	8- تصلني التعليمات والتوجيهات من الإدارة بشكل مفهوم ومباشر.					
	9- تصلني المعلومات التي أحتاجها في عملي بسلاسة وفي وقتها.					
المشاركة في صنع القرار	10- يتم إشراكي في القرارات المرتبطة بمهامي الوظيفية.					
	11- تأخذ الإدارة آرائي واقتراحاتي على محمل الجد.					
جودة التواصل الإداري	12- المعلومات التي أتلقيها من الإدارة موثوقة وصادقة.					
	13- يوجد تناسق بين التوجيهات الشفهية والمكتوبة في المؤسسة.					
المناخ الاتصالي الداعم:	14- أشعر بالثقة والأمان في تعاملاتي سواء مع المسؤول أو الزملاء					
	15- يقوم عملنا في المؤسسة على الاحترام المتبادل بين الجميع.					

					16-توجد قنوات واضحة (اجتماعات، مذكرات، اتصال صاعد ونازل) لحل النزاعات الناجمة عن سوء الفهم.	إدارة الصراعات
					17-تتعامل الإدارة بشكل موضوعي وحيادي مع كافة الشكاوى والتظلمات.	
					18-توفر مؤسستنا منصات رقمية ووسائل (إميل، فيس بوك، واتساب) لتسهيل تواصلنا.	التكنولوجيا الاتصالية
					19- الوسائط التقنية المتاحة تُسهم في تقليل الجهد واختصار الوقت.	

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

المؤشر	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الكفاءة في الإنجاز	20-أنهي المهام الموكلة لي في مواعيدها المحددة.					
	21-أحرص على جودة الأعمال التي أقدمها.					
المعرفة والمهارات	22-أمتلك المعرفة (التخصص) والمهارة الكافية لأداء مهامي.					
	23-أستطيع حل المشكلات التي تواجهني في العمل بفعالية.					
الالتزام والانضباط:	24-ألتزم بالقواعد والأخلاقيات في تعاملاتي اليومية (الحضور، الانصراف...).					
	25-أتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراتي الوظيفية.					
العلاقات المهنية	26-أتعاون مع الزملاء كفريق عمل لإنجاز الأعمال.					
	27-أساهم في خلق بيئة تربوية محفزة لزملائي.					
المبادرة والابتكار	28-أقدم حلولاً ومقترحات جديدة ومبدعة لتحسين العمل.					
	29-أبادر بتحمل مسؤوليات إضافية لتحسين دون الحاجة لطلب الإدارة.					
الالتزام المؤسسي	30-أشعر بانتماء كوني موظف وجزء من هذه المؤسسة.					
	31-أحرص على تحقيق أهداف المؤسسة فهي أولوية قصوى عندي					

					32-أهتم برضا المستفيدين من خدماتي وصبور معهم.	خدمة
					33-أحرص على تقديم خدمة تكون ذات جودة عالية لجميع المستفيدين.	المستفيدين (الطلاب والأولياء)

المحور الرابع: مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
34-أعتقد أن وضوح التعليمات التي أتلقها من الإدارة يساعدي في القيام بعملتي بكفاءة عالية.					
35-أرى أن الشعور بالثقة في التواصل مع المدير يحفزني على تحسين أدائي باستمرار.					
36-الشعور بالثقة والتقدير يشجعني على بذل مجهود إضافي.					
37-أرى أن الملاحظات التي أتلقها بشأن عملي تساعدني في تصحيح أخطائي ورفع أدائي.					
38-الوسائل التكنولوجية المتاحة والبرامج (حاسوب، البريد الإلكتروني، فيس بوك، واتساب) تساهم في التنسيق مع زملائي وإنجاز مهامتي.					
39-أرى أن كفاءة أدائي الوظيفي مرتبطة بطبيعة الثقافة الاتصالية السائدة في المؤسسة.					

40-يرجى التفضل بذكر أي ملاحظات، أو عوائق، أو مقترحات تراها مناسبة لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء

بمستوى الأداء الوظيفي داخل مؤسستكم التربوية.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على وقتكم وتعاونكم

فهرس المحتويات

المحتوى	رقم الصفحة
إهداء	
شكر وتقدير	
ملخص الدراسة	
خطة الدراسة	
مقدمة	أ - ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
1- الإشكالية	4
2- تساؤلات الدراسة	5
3- أهداف الدراسة	5
4- أهمية الدراسة	6-5
5- أسباب اختيار موضوع الدراسة	7-6
6- المدخل النظري	9-7
7- تحديد والمصطلحات وضبط المفاهيم	15-9
8- نوع الدراسة ومنهجها	16-15
9- أدوات جمع البيانات	18-16
10- مجالات الدراسة	18
11- مجتمع الدراسة وعينته	21-18
12- الدراسات السابقة	28-21
13- صعوبات الدراسة	29
الفصل الثاني: الإطار النظري	
أولاً: الثقافة الاتصالية	
1- تعريف الثقافة الاتصالية	31
2- خصائص الثقافة الاتصالية	34-32
3- أنواع الثقافة الاتصالية	35-34
4- مميزات الثقافة الاتصالية	36

38-36	5-أهمية الثقافة الاتصالية
40-38	6- التنشئة الثقافية داخل المؤسسة
47-40	7-المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية
49-47	8-تحديات الثقافة الاتصالية واستراتيجيات تعزيزها
ثانيا: الأداء الوظيفي	
50	1-تعريف الأداء الوظيفي
51-50	2-عناصر الأداء الوظيفي
53-51	3-محددات الأداء الوظيفي
55-53	4-أنواع الأداء الوظيفي
56-55	5-أهمية الأداء الوظيفي
60-56	6-معوقات الأداء الوظيفي
ثالثا: الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي	
63-61	1-أثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة
65-63	2-دور الثقافة الاتصالية في إرساء العلاقات الانسانية
69-65	3-دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي
70-69	4-علاقة الثقافة الاتصالية بالأداء الوظيفي
71-70	5-تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي	
78-73	1-التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة
78	2-التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
82-78	2-1 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور الثقافة الاتصالية
85-82	2-2 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور الأداء الوظيفي
87-85	2-3 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول محور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي
93-87	2-4 عرض وتحليل نتائج إجابات المبحوثين حول العبارة رقم 40 من الاستمارة المتضمنة للملاحظات والعوائق والمقترحات
93	3-الدراسة الاستطلاعية
94-93	3-1 الثبات بطريقة معامل ألفا كرونباخ
95-94	3-2 الصدق البنائي للإستبانة

98-95	3-3 اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والتابع
98-104	4- مناقشة التساؤلات
108-104	5- عرض ومناقشة نتائج الدراسة
109-108	6- النتائج العامة للدراسة
110-109	7- التوصيات والاقتراحات
110	8- الآفاق المستقبلية
112	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح درجات مقياس ليكرت.	18
02	يوضح عدد أفراد مجتمع الدراسة وتوزيعهم حسب الطور التعليمي والوظيفة	20
03	يوضح حجم العينة بالنسبة لمجتمع الدراسة.	21
04	يوضح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة حسب الوظيفة.	21
05	يوضح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة حسب الطور والوظيفة.	21
06	يوضح خصائص الثقافة الاتصالية.	32
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	73
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	74
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	75
10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	76
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.	77
12	يوضح إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الثقافة الاتصالية.	80-78
13	يوضح الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الثقافة الاتصالية.	81
14	يوضح إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي.	83-82
15	يوضح الإحصاء الوصفي لمؤشرات محور الأداء الوظيفي.	84
16	يوضح إجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بمحور مدى إدراك الموظف للعلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي.	86
17	يوضح عدد إجابات المبحوثين للعبارة رقم 40 من الاستبيان.	87
18	يوضح توزيع افراد العينة حسب الملاحظات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.	88
19	يوضح توزيع افراد العينة حسب عوائق تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.	89
20	يوضح توزيع افراد العينة حسب المقترحات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.	91

21	يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.	93
22	يوضح اختبار الصدق البنائي للإستبانة.	94
23	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل.	95
24	يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع.	97
25	يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لتأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي للموظفين.	99
26	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير "الثقافة الاتصالية"	101-100
27	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المتغير "الأداء الوظيفي"	102-101
28	يوضح الارتباط بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي للموظفين.	103
29	يوضح نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية، المنصب الوظيفي) على تمثلات الموظفين للثقافة الاتصالية وانعكاسها على أدائهم.	103

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	يوضح أنواع الثقافة الاتصالية.	35
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	73
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	74
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	75
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	77
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي.	78
07	يوضح توزيع افراد العينة حسب الملاحظات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.	88
08	يوضح توزيع افراد العينة حسب عوائق تحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية	90
09	يوضح توزيع افراد العينة حسب المقترحات لتحسين واقع الثقافة الاتصالية والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة التربوية.	92
10	يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل " الثقافة الاتصالية " .	96
11	يوضح مخطط الطبيعي للمتغير المستقل Q-Q .	96
12	يوضح التوزيع الطبيعي للمتغير التابع " الأداء الوظيفي " .	97
13	يوضح مخطط Q-Q الطبيعي للمتغير التابع.	98

