

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

دور الثقافة الاتصالية في تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على عينة من موظفي المركز الإستشفائي
الجامعي "محمد ندير" تيزي وزو 2025

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

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذ: - سامية سليمان

فتح النور شعنان - حكيمة لوني

السنة الجامعية : 2024 / 2025 .

إهداء

الحمد لله نحمده ونستعينه حمدا طيبا والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم .

أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى من فرحت لفرحي وحزنت لحزني إلى نبع الحنان "والدتي
الغالية" حفظها الله ورعاها بفضلها وكرمها .

إلى الرجل العظيم والمثل الأعلى الذي عمل بكد ومنه تعلمت السعي إلى تحقيق غايتي
"والدي الغالي" أدامه الله سندا لي .

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا لي الدعم والحافز في مشواري الدراسي .

وإلى العائلتين الكريمتين "سليمانى، و لوني" ، وإلى كل الأصدقاء والأحباء .

شكر وعرفان :

أستهل فاتحة شكري لله عزوجل أولاً وقبل كل شيء على النعمة التي أنعمني إياها، والذي أعطاني القدرة لإتمام هذا العمل المتواضع كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " فتح النور شengan " الذي أكن له كل التقدير والإحترام، والذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه التي مكنتني من إنجاز هذا العمل فنسأل الله أن يجازيه عنا كل الخير .
والى الأساتذة الذين رافقونا طيلة المشوار
الدراسي في جميع الأطوار
والذين تداولوا على تلقيننا
دروب العلم والمعرفة .
كم أشكر جميع عمال
المؤسسة الإستشفائية " محمد نذير "
خاصة المبحوثين
منهم على كل المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل
إكمال
البحث وكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد .

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفي المركز الإستشفائي" محمد ندير "بتيزي وزو، وهي إشكالية تحمل في باطنها البحث عن جوهر الثقافة الإتصالية في تحسين أداء الوظيفي للمؤسسة الجزائرية ولفك خيوطها إعتدنا على المنهج المسحي مع إستخدام شبكة الملاحظة وإستمارة الإستبيان كأداتين لجمع البيانات حيث حاولنا بناء الأولى بالإعتماد على المعاينة اليومية لميدان البحث المتمثل أساسا في المركز الإستشفائي "محمد ندير" وملاحظة سلوكيات العاملين، وفي الثانية تم إعداد أسئلة الإستبيان التي وجهت لعينة شملت 100 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

-إن تعزيز الثقافة الإتصالية داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، من خلال تشجيع الحوار المفتوح والإستماع الفعال ما يؤدي إلى خلق بيئة عمل صحية تعزز من روح التعاون والمشاركة بين الموظفين وبالتالي تحقيق الأهداف المؤسسية .

الكلمات المفتاحية : ثقافة التواصل، بيئة العمل، الأداء.

Study summary:

This study aims to explore the role of communication culture in improving job performance among employees at the "Mohamed Nadir" hospital center in Tizi Ouzou.

The research problem seeks to understand the essence of communication culture in enhancing the job performance of Algerian institutions. To address this, the study adopted a survey methodology, utilizing observation grids and questionnaires as data collection tools. The observation grids were developed based on daily observation of the research field, primarily at the Centre, focusing on employees' behaviors. The questionnaire was designed with questions directed to a sample of 100 individuals. The study came up with a set of results, the most important of which are:

1- Strengthening the communication culture within the Mohamed Nadir hospital center in Tizi Ouzou is a fundamental factor in improving employees' job performance.

2- Encouraging open dialogue and effective listening, which fosters a healthy work environment, enhances cooperation and participation among employees and ultimately contributes to achieving institutional goals.

Keywords : Communication culture, job environment, performance.

خطة الدراسة

• ملخص الدراسة

• مقدمة

الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

2- فرضيات الدراسة .

3- أسباب اختيار الموضوع.

4- أهداف الدراسة.

5- أهمية الدراسة.

6- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

7- منهج الدراسة وأدواته.

8- مجتمع البحث وعينته الدراسة.

9- الدراسات السابقة.

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية الثقافة الإتصالية

تمهيد الفصل.

المبحث الأول: تعريف الثقافة الإتصالية وأنواعها.

المبحث الثاني: مميزات.خصائص وأهداف الثقافة الإتصالية.

المبحث الثالث: أسس تشكيل الثقافة الإتصالية وعناصرها.

المبحث الرابع: كيفية بناء ثقافة إتصالية.

المبحث الخامس: وسائل تطوير ثقافة المؤسسة.

خلاصة الفصل.

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته.

المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

المبحث الرابع: معايير وصعوبات تقييم الأداء.

المبحث الخامس: علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث : معالجة البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة

تمهيد

المبحث الأول: بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو .

المبحث الثاني : محور البيانات الشخصية لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

المبحث الثالث : المناخ السائد في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

المبحث الرابع : إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

المبحث الخامس : رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز .

• خلاصة الفصل

• نتائج الدراسة .

• التوصيات

• أفاق الدراسة

• إستنتاج .

• قائمة المراجع .

• الملاحق .

• فهرس الجداول .

• فهرس الأشكال .

• فهرس المحتويات .

مقدمة:

يعد الإتصال من المفاهيم الإجتماعية التي تغلغت في كافة ميادين الحياة، ولا يمكن أن يستغني عليها الفرد، فهو يتفاعل مع غيره من خلال وسائل الإتصال للتعبير عن أبعاده التفاعلية الإجتماعية، فالإتصال وسيلة لخلق حركية وديناميكية للجماعات، وعلى إعتبار أن المؤسسة مجموعة من الأفراد المنظمين في شكل قانوني بغرض القيام بمهامها المحددة، فلا يمكن أن توجد هذه المؤسسات في صورة موحدة ومتكاملة دون أن تكون محكومة بنظام إتصالي يربط كافة فروعها وأجزائها في نسق موحد ومنظم .

فالإتصال هو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يركز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطتها توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة، وكذا يعتبر العنصر البشري الثروة الأساسية في المؤسسة سواء كانت خدماتية أو إجتماعية وبناء على ذلك يمكن القول أن الإتصال الفعال يساعد على أداء الأعمال والمهام بطريقة أفضل.

ومع تطور الكبير في وسائل الإتصال، أصبحت هنالك مميزات عديدة غير مسبوقة في إنساب المعلومات والمعارف في العالم، حيث أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة، وسعت الدول ومنها الجزائر إلى إكتساب تقنيات إتصال وتأسيس صناعات وطنية وإتصالية لتأكيد حضورها دوليا.

ففي كل المستويات الإدارية اليوم تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لأجل تحقيق ثقافة إتصالية سائدة وتعزيزها وسط المؤسسة، فقد أصبح من الضروري في عصرنا الحاضر تأسيس وبناء ثقافة اتصالية داخل المؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، للمحافظة على بقائها وسيورتها وتحقيق أهدافها، ووضع تخطيط فعال ومحكم يتماشى مع إستقرارها.

وتزداد أهمية الثقافة الإتصالية في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه سواء التجارية أو الخدماتية أو الإستشفائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي بفعالية في المنظمات لمواجهة كل التحديات.

تتكون دراستنا من مقدمة شاملة للموضوع، ومدخل إلى الإطار المنهجي وفصلين نظريين وفصل تطبيقي وإستنتاج.

في الإطار المنهجي الذي يحتوي على إشكالية الدراسة، حيث طرحنا منها سؤال جوهري ثم تساؤلاتها وفرضية عامة واحدة وكذا أسباب إختيار الموضوع المتمثلة في الأسباب الذاتية والموضوعية، أهمية الدراسة وأهدافها والمنهج المتبع فيها وأدواته، مجتمع البحث وعينة الدراسة كذلك المفاهيم، علاوة على ذلك الدراسات السابقة. أما الجزء الثاني من الجانب النظري للدراسة تتطرقنا فيه إلى فصلين، فقد تجسد في الفصل الأول المسمى ماهية الثقافة الإتصالية حيث تناولنا فيه خمسة مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى مفهوم الثقافة الإتصالية وأنواعها أما المبحث الثاني يتضمن مميزات. خصائص وأهداف الثقافة الإتصالية، والمبحث الثالث يتضمن أسس تشكيل الثقافة الإتصالية وعناصرها، أما المبحث الرابع تضمن كيفية بناء ثقافة إتصالية، وفي المبحث الخامس تناولنا فيه وسائل تطوير ثقافة المؤسسة. أما الفصل الثاني من الإطار النظري تحت عنوان الأداء الوظيفي حيث قسمناه هو كذلك إلى خمسة مباحث، في المبحث الأول تحدثنا عن مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره أما المبحث الثاني جاء تحت عنوان أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته، في المبحث الثالث تناولنا أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه، والمبحث الرابع يتضمن معايير وصعوبات تقييم الأداء، أما المبحث الخامس تطرقنا فيه إلى علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء الوظيفي. وفي الأخير تطرقنا إلى الإطار التطبيقي الذي تضمن فصل واحد فقط المعنون معالجة البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة حيث خصصنا هذا الجزء لدراسة تحليلية لدراستنا الذي جاء

تحت عنوان " دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو." وقسمناه كذلك إلى خمسة مباحث في المبحث الأول تناولنا البطاقة الفنية للمركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو، أما المبحث الثاني تناول محور البيانات الشخصية لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو، والمبحث الثالث تضمن المناخ السائد في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو، والمبحث الرابع تضمن إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو، وفي المبحث الخامس تطرقنا فيه إلى رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز. وهذا الجزء يمثل تحليلا للجداول البسيطة والمركبة المتحصل عليها من الأسئلة الموزعة في الإستبيان، وبعدها إستخلصنا الإستنتاج كما قمنا بطرح بعض التوصيات أفاق الدراسة، وأخيرا قائمة المراجع والمصادر وكذلك الملاحق.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

- 1 - إشكالية الدراسة وتساؤلاتها .
- 2 - فرضيات الدراسة .
- 3 - أسباب إختيار الموضوع .
- 4 - أهداف الدراسة .
- 5 - أهمية الدراسة .
- 6 - تحديد المفاهيم الدراسة .
- 7 - منهج البحث وأدواته .
- 8 - مجتمع البحث وعينة الدراسة .
- 9 - الدراسات السابقة

الإشكالية :

تعد الثقافة الإتصالية عنصرا هاما في المنظمات كونها تؤثر على السلوك، فالمؤسسات من واجبها العمل بجهد على تحسين الإتصال لخلق وتكريس ثقافة إتصالية تمكنها من تحسين أداءها، لذا لزوما عليها اليوم بذل جهود في تنمية وتطوير أساليب المرتبطة بالثقافة الإتصالية من أجل زيادة المستوى العلمي للموظفين وما يتبعه من أساليب إدارية لتطوير الأداء الوظيفي. وللتقافة الإتصالية أهمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت تجارية أو خدماتية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المنظمة والحالة النفسية لإطراف الإتصال ومهارات الإتصال وبمراعاة كل هذه الأطراف يرتفع مستوى الأداء الوظيفي، لتحقيق الفعالية في مواجهة كل التحديات .

إن المقصود بالثقافة الإتصالية في بحثنا هي تلك القيم والمعتقدات والممارسات التي تنظم وتوجه طرق التواصل داخل المؤسسة، والأسلوب الذي يتم من خلاله تبادل المعلومات والمعرفة والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة، ومعرفة المناخ العام السائدة في المؤسسة والذي يرتبط بالعملية الإتصالية داخل المؤسسة .

تواجه اليوم المؤسسات الجزائرية الإستشفائية عدد من المتغيرات البيئية والتحديات الصعبة وإشتداد المنافسة عليها، حيث أصبحت بحاجة إلى إدارة ذات صرامة وذات تخصص أكثر في مجال عملها ومطلة في نفس الوقت للمستقبل أكثر مما يتطلب إعادة النظر والتفكير بصورة جوهرية في كيفية تسيير المنظمة وتعد الثقافة الإتصالية ومن أهم التقنيات التي تستخدمها المنظمة باعتبارها وظيفة إدارية تؤمن من حسن تسيير المنظمة وتحسين الأداء الوظيفي فيها و تعزيزه.

ولذلك إنصبا إهتمامنا على هذا الموضوع وأردنا التعمق في محاولة تسليط الضوء فيمعرفة العلاقة بين الثقافة الإتصالية والأداء الوظيفي في المؤسسة الإستشفائية "محمد نذير" بتيزي وزواتي تعتبر واحدة من المؤسسات الصحية الهامة في المنطقة، حيث يعد من أبرز المستشفيات في المنطقة التي تسعى لتقديم خدمات طبية متكاملة للسكان، تأسس المستشفى بهدف تحسين الرعاية الصحية في المنطقة وتوفير خدمات طبية متقدمة للمرضى، بذلك يشكل مستشفى "محمد نذير" ركيزة أساسية في النظام الصحي لولاية تيزي وزو، ويعزز من قدرة المجتمع المحلي على مواجهة التحديات الصحية المختلفة . ونظرا لتوفر العديد من التخصصات الطبية في المستشفى، وتقديمه للعلاج في مجالات كالجراحة، الطب الباطني، وطب الأطفال، قادنا إستطلاعنا في هذه الدراسة إلأنا العديد من المرضى من الولايات المجاورة وحتى من مناطق بعيدة يتوجهون إليه للإستفادة من الخدمات الطبية المتخصصة .

إن الثقافة الإتصالية تمثل جانبا مهما في البيئة الداخلية للمؤسسة الإستشفائية لأنها تساهم إسهاما واضحا بوحدة التنظيم وتكامله، وذلك من خلال إلتفاف العاملين حول عناصرها كالقيم والمعتقدات، فهي العامل الأولوالأساسي لنجاح هذه المؤسسة أوفشلها، إذ أن هناك علاقة تربط بين نجاح المنظمة والقيم الإتصالية السائدة فيها، ولا يتحقق الأداء الوظيفي الجيد إلا بتوفر محيط يتميز بالتغييرالدائم. وعليه جاءت هذه الدراسة لرسم التساؤل الرئيسي التالي: كيف تؤثر الثقافة الإتصالية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المركز الإستشفائي الجامعي " محمد نذير بتيزي وزو " ؟.

للإجابة عن هذا التساؤل قمنا بتفكيكه إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو المناخ الإتصالي السائد في المركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو"؟
- ماهي أنواع الإتصال المعتمدة بالمركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو"؟
- هل تساهم الثقافة الإتصالية في تحسين جودة أداء العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو"؟
- مارأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد نذير بتيزي وزو" في إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

بناء على هذه التساؤلات يتم صياغة الفرضيات التي تمثل الإجابة المحتملة في دراستنا، وتساعد في تحديد مجال البحث وتوجيهه بطريقة مباشرة إلى الحقائق التي لها صلة بإشكالية الدراسة وقد إعتدنا في هذا البحث على فرضية أساسية جاءت كالتالي: *تساهم الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي " محمد نذير بتيزي وزو .

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية :

إن اختيار أي موضوع يرتبط بأسباب شخصية و أخرى موضوعية و يمكن توضيح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي :

✓ معرفة أنواع الإتصال المستخدمة داخل المركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو" .

✓ محاولة الكشف عن كيفية مساهمة الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي داخل المركز الإستشفائي الجامعي " محمد نذير بتيزي وزو " .

أسباب موضوعية :

✓ التعمق ومواصلة البحث حول الثقافة الإتصالية وإستغلالها في المؤسسة وتوضيح أهميتها وأثرها، من خلال دراسة القيم والمعتقدات، والعادات، والمعايير التي تحدد كيفية التواصل داخل المؤسسة، هذا التعمق يساعد في فهم كيفية تأثير هذه العوامل على سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة :

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

✓ معرفة أنواع الإتصال الموجودة في المركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو" .

✓ التعرف على مدى مساهمة الثقافة لإتصالية في تحسين جودة أداء العاملين بالمركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير بتيزي وزو" .

✓ الكشف عن المناخ الإتصالي السائد في المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو.

✓ إستقصاء تصورات وآراء موظفي المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو عن منظومة الإتصال الداخلي وثقافة التواصل المعتمدة داخل المركز.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية إختيارنا لهذا الموضوع لوجود أهمية كبيرة للإتصال ، وخاصة الثقافة الإتصالية في المؤسسات والدور الكبير الذي تلعبه .

التعرف على مكانة الثقافة الإتصالية بالمركز الإستشفائي الجامعي " محمد ندير " بتيزي وزو وعلاقتها بسلوكيات العاملين وتحسين أدائهم في محاولة تحليل الثقافة الإتصالية في المركز وعلاقتها بتنمية مهارات الإتصال للعاملين، والتعرف على كيفية تأثيرها على الموظفين مما يزيد من التفاعل داخل المركز كذلك معرفة ما إذا كانت الثقافة الإتصالية تنمي المهارات الإتصالية للموظفين. ومثل هذه الدراسات يمكن أن تكون مساعدة ومحفزة للمؤسسات، لتوسيع الاعتماد على ثقافة إتصالية فعالة وجيدة، وإدراجها ضمن مخططاتها. فنجاح أي مؤسسة في الوصول إلى أهدافها، مرتبط بمدى إعتماها على ثقافة إتصالية ذات كفاءة تؤمن على حسن تسييرها .

تحديد مفاهيم الدراسة :

على الباحث أن يحدد مفاهيمه جيدا في الدراسة، ويحذر المختصون من إمكانية وقوع الباحث في متاعب وصعوبات نتيجة إهماله وعدم دقته في تحديد المفاهيم المستخدمة . وعند تعريف المفاهيم يقوم الباحث بشرحها بأسلوب بسيط حتى لا يختل المعنى، ونضع البحث في السياق المناسب وإزالة الغموض وتعد هذه العملية من أهم مراحل البحث العلمي وهذا لتفادي أي خلط بين الدراسات. حيث يمكن أن يحمل المصطلح مفاهيم مختلفة تكون سببا في

الخروج أحيانا عن صلب الموضوع المراد دراسته، كما أن الدراسات العلمية تشتمل على مصطلحات يتوجب تحديد مفهومها إصطلاحا أيالمعنى المتفق عليه بين الباحثين، ولغويا غالبا ما يكون في القواميس والمعاجم، أما بالنسبة للمفهوم الإجرائي فهو ذالكالمعنى الذي يحمله المفهوم في إطار الدراسة المراد بحثها. وتتضمن هذه الدراسة التي نحن بصدد دراستها مفهوما لغويا وإصطلاحيا وإجرائيا، وتناولناها على النحو التالي :

مفهوم الثقافة :

لغة :

ترجع جذور لفظ الثقافة في اللغة العربية إلى كلمة " ثقف "، وهي بمعنى الأدب والتهديب والعلم والإعتدال والتقويم، والذي ينعكس أثره على السلوك¹.

إصطلاحا :

عرف تايلورالثقافة على أنها : " هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع².

مفهوم الاتصال :

لغة:

" هو كلمة مشتقة من الفعل الماضي الثلاثي وصل، والمضارع منه يصل، ويقال وصل الشيء أو وصل الشيء وصولا أي بلغة انتهى إليه، والذي يعني ربط الأشياء والأشخاص ببعضهم البعض"¹.

¹ - جميلة بنت عيادة الشمري "الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي"، ماجستير في الثقافة الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2016، ص5.

² حسام الدين فياض، "الثقافة واللغة"، د، ط، د، س، 2017، ص4.

إصطلاحاً:

يعرف الإتصال على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والإتجاهات بين الأفراد والمجموعات، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية وتعزيزها بين الأفراد.²

ويعرفه "سمير حسين" : "على أنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية والإنتشار والشيوع لفكرة أو موضوع ما، عن طريق إنتقال الأفكار والآراء من شخص أو جماعة للأشخاص أو جماعات بإستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى الطرفين".³

مفهوم الثقافة الاتصالية :

هي ذلك المناخ العام الذي يحكم طبيعة العمل، والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة وفي نفس الوقت يوجه سلوكهم وتصرفاتهم إلى اتجاه المصلحة العامة، وهي تلك الثقافة التي يساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والإتفاق حول طريقة العمل، أيضاً القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين.⁴

¹-أحسن شحانة، زينب التجار، "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص 17.

²- بشار حزي ، " الإتصال التنظيمي " ، الجامعة الإفتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص 11

³- حسن عماد عكاوي ، ليلي حسين السيد ، " الإتصال ونظرياته المعاصرة " ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، 1998 ، ص 24.

⁴- نيفين أحمد عباشي ، "دينامكية العلاقات العامة الداخلية " ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2008 ، ص 260.

التعريف الإجرائي للثقافة الاتصالية :

تشير الثقافة الاتصالية في بحثنا إلى مجموعة القيم والمعايير والممارسات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة، مثل الإحترام المتبادل، الشفافية، الصدق التي تحدد كيفية التصرف والتواصل داخل المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو خلال الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع إستمارة الإستبانة في شهر أبريل 2025، وكيفية تبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة.

مفهوم الأداء :

لغة :

كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى، ويشير المعنى اللغوي للفعل أدبالي: "معنى المشي وليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدبالشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه، وأدى فلان الصلاة، أي قام بها بوقتها، وأدى الشهادة أيأدى بها، وأدباليهالشيءأوصلهاإليه، وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به".¹

إصطلاحاً:

يقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، كما انه يمثل درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد

¹ محمد المبيضين عقلة، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

متطلبات الوظيفة، ومن هنا يمكن القول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.¹

مفهوم الأداء الوظيفي :

نقصد به ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، حيث يتأثر هذا الأداء بعوامل داخلية وخارجية، فكلما كان هنالك اكتفاء لجميع حاجيات العمال وتوفير الظروف الملائمة كلما كانت النتائج جيدة.²

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

نقصد بالأداء الوظيفي في دراستنا ذلك الانجاز الذي ينجزه الموظفون داخل المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بنيزي وزو قصد تحقيق أهداف المؤسسة، وفق المعايير والإجراءات المعتمدة في المؤسسة مع التركيز على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى، والإلتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية. وهذا خلال فترة لجوئنا للمركز في شهر أبريل 2025.

¹-أحمد صقرعاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص50.

²-جلال الدين بوعطيط ، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص73.

منهج الدراسة وأدواته:

يعتبر المنهج ببساطة الدراسة الفكرية الواعية والمنهج العلمي، هو بمثابة العمود الفقري لتصميم البحوث الاجتماعية والإعلامية، لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث .

*يعرف المنهج على أنه: "هو الطريق الذي يسلكه الباحث والمؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب والمعوقات، و الذي من خلاله يتم الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل".¹

*أما المنهج العلمي فهو مجموعة من القواعد والمبادئ العامة، التي يتم وضعها للكشف عن الحقيقة حول الظواهر موضوع الإهتمام.²

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة و المعلومة المراد الحصول عليها للتعرف على أثر الثقافة الإتصالية على الأداء الوظيفي في المركز الإستشفائي الجامعي " محمد ندير" ندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التحليلية التي نسعى من خلالها إلى تحديد الظاهرة المدروسة تحديداً كيفياً من خلال جمع الحقائق والمعلومات وذلك قصد معرفة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة .

وقد إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي كأداة رئيسية لدراسة الظاهرة محل الدراسة، وهذا لقدرته على جمع معلومات شاملة وموضوعية حول الظاهرة كما هي في الواقع.

¹-عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص102.

²-محمد عبيدات، وآخرون، "منهجية البحث العلمي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص36.

يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "منهج لدراسة المشكلات أو الظواهر العلمية من خلال ذكر أوصافها كما هي في الواقع بدقة وجمع المعلومات عليها أثناء قيام الدراسة للوصول إلى تفسيرات منطقية لها".¹

أدوات جمع المعلومات والبيانات :

يتوقف نجاح كل بحث علمي ودقته على الإختيار السليم للأدوات المناسبة التي تتماشى وطبيعة البحث المدروس، على اعتبارها الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة في الواقع الإجتماعي الذي تنصب فيه الدراسة .

كما أنها مجموعة من الإجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجيا التي تخدم أغراض البحث وأهدافه وتعتبر مرحلة اختيار أدوات جمع البيانات والمعطيات هامة جدا لأنها هي التي تحدد ما يمكن تحليله ضمن ما يراد دراسته. وقد إعتمدنا في بحثنا هذا على الأدوات البحثية التالية :

الإستبيان:

تستعمل الإستمارة كثيرا في الدراسات الخاصة بالإتصال والبحوث المتعلقة بدراسة الجماهير الداخلية لبعض المؤسسات، فهي طريقة إتصال بين الباحث والمبحوث. إذ يعتبر من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا وإستخداما في منهج المسح وذلك لإمكانية إستخدامه في جمع المعلومات عن طريق موضوع معين من عدد كبير من الأفراد يجتمعون أولا يجتمعون في مكان واحد .

¹ بوبكر خلف ، "منهجية إعداد البحث العلمي الأكاديمي الناجح"، مطبعة منصور للنشر ، الوادي ، الجزائر، 2022، ص 13.

* ويعرف الإستبيان على انه: "مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة توضع في إستمارة وتطرح على المبحوثين إما من خلال تسليمها باليد، أو عن طريق وسائل الإتصال المعاصرة بهدف الحصول على أجوبة تمكن الباحث من الوصول إلى حقائق تخدم موضوع البحث.¹

وعتمدنا في دراستنا المعنونة "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي" على إستمارة الإستبانة كأداة أساسية بهدف جمع البيانات والمعلومات من الميدان لمعرفة الثقافة السائدة وكيف تؤثر على الأداء الوظيفي، وقد كانت موجهة لموظفي المركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزوفي سلك الطبي، الإداري، الشبه الطبي، العمال، وأعوان الأمن .

إحتوت الإستمارة على سبعة وعشرون (27) سؤال من نوع الأسئلة المغلقة التي تكون فيها الإجابات محددة مسبقا، مثلا نعم / لا أو اختيارات متعددة حيث يتميز هذا النوع من الأسئلة بوضوح الإجابات المتاحة مما يسهل عملية جمع البيانات وتحليلها وتحقيق نتائج بحثية دقيقة وموثوقة.

بعد الإنتهاء من صياغة إستمارة الإستبيان قمنا بتوزيعها على المحكمين بهدف التأكد من صلاحية الأداة وموثوقيتها في قياس الظاهرة المستهدفة بدقة، حيث قدم لنا المحكمين بعض الملاحظات والتوصيات التي كنا قد أغفلنا عنها والتي بدورها ساعدت بشكر كبير في تحسين جودة الأداة البحثية وضمان صلاحيتها .

ولقد تمثل المحكمين في الأعضاء التالية :

¹جوبكر خلف ،"البحث العلمي الأكاديمي الناجح"، مطبعة منصور للنشر ، الوادي ، الجزائر ، 2022، ص45.

الجدول رقم 01: يمثل الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبيان :

الأستاذة: أميرة أشريف	الأستاذة: كريمة سبيلي
أستاذة - محاضرة - ب - جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة-	أستاذة - محاضرة - ب - جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة-

بعدما تم تحكيم الإستمارة، قمنا مباشرة بتوزيع 100 نسخة على أفراد العينة، والتي تم إسترجاعها كإستبانة قابلة للتحليل.

وقد تضمنت إستمارة البحث على المحاور الآتية:

* محور البيانات الشخصية : الذي إشتمل على متغير الجنس، السن، المستوى التعليمي للفرد العامل، الأقدمية في المركز، الوظيفة، والذي من خلاله ندرس تأثير الخصائص الشخصية على المتغيرات الأخرى في البحث، وكذا فهم المشاركين حسب خصائصهم المختلفة إذ يعتبر جمع البيانات الشخصية خطوة أساسية في تصميم البحث، حيث يساعد في ضمان دقة النتائج وقابليتها للتعميم

* المحور الأول: المناخ السائد في المركز الإستشفائي الجامعي " محمد ندير " بتيزي وزو، والذي أشتمل بدوره على ثمانية أسئلة نحاول من خلالها وصف وتحليل الأجواء العامة والبيئة الداخلية للمستشفبما في ذلك البيئة الإجتماعية، البيئة الإدارية . * المحور الثاني : إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي الجامعي " محمد ندير " بتيزي وزو، وقد أشتمل على سبعة أسئلة تهدف إلى معرفة العلاقة بين جودة

التواصل داخل المؤسسة الصحية وأداء العاملين فيها، وكيف تؤثر بيئة التواصل داخل المستشفى على الأداء العام .

* المحور الثالث: رأي موظفي المركز الإستشفائي الجامعي " محمد ندي" ر بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز وقد إحتوى على سبعة أسئلة نهدف من خلالها إلى فهم تقييم موظفي المركز لثقافة الإتصال داخل المؤسسة الصحية .

الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها: " عملية تدل على فحص السلوك مباشرة عن طريق باحث أو مجموعة من الباحثين بمشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة وموجهة وهادفة وعميقة وتسجيلها، ما يدل ذلك على أنها الملاحظة العلمية المحددة لنوعية السلوك المراد ملاحظته تمهيدا لدراسته".¹

وتستخدم كأداة لجمع المعلومات في البحوث الإستكشافية أو الوصفية أو التجريبية كما تساهم في فهم مختلف الظواهر المتعلقة بموضوع الدراسة، إذ تمكن من الحصول على بيانات تتصل بسلوك المبحوثين خاصة في بعض الحالات التي لا يصحح بها، وبذلك تعتبر دليل مادي ملموس يعطي للباحث الفرصة للتأكد من الأشياء بنفسه، من خلال تسجيل الفعل في زمن حدوثه .

إذ تعتبر كأداة دعم وتفسير الخاصة بالموظفين في مؤسسة محمد نذير، ويكمن سبب إستخدامنا لهذه الأداة في محاولة معرفة أنواع الإتصال في المؤسسة والمتمثلة في الإتصال الصاعد، الإتصال النازل، الإتصال الأفقي، الإتصال الرسمي والإتصال الغير الرسمي.

¹ محمد الفاتح حمدي، سيرة سطوطاح، مناهج البحث في علوم الإعلام والإتصال وطريقة إعداد البحوث"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، قطر، عناية، 2019، ص، ص77، 78.

مجتمع الدراسة :

* يعرف المجتمع على أنه: "مجموعة من العناصر أو الأفراد أو الوحدات ذات خاصية أو عدة خصائص مشتركة، هذه السمات تميزها عن غيرها من الوحدات الأخرى والمراد إجراء الدراسة عليها، ويسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عنه.¹ وبناءاً على ذلك فإن عملية تحديد مجتمع البحث خطوة أساسية وهامة في البحث العلمي، إذ تتوقف عليها مراحل البحث العلمي. ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا "دور الثقافة الإتصالية في تحسين على الأداء الوظيفي" في كل موظفي المؤسسة الإستشفائية "محمدنذير" تيزي وزو" والذين يبلغ عددهم 3500 ومن خلال هذه الفئة نستطيع توضيح كيف تؤثر ثقافة إتصال تلك المؤسسة على أدائها.

عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع الأصلي أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع والتي تخضع للدراسة التحليلية والميدانية، وتكون ممثلة تمثيلاً دقيقاً لمجتمع البحث الكلي، وبالتالي إمكانية تعميم نتائجها عليه".²

ويعد إختيار العينة هدفا مهما وواعيا بالنسبة للباحث، حيث يصعب على الباحث في بعض الدراسات على الساحة أن يدرس كل أو جميع مفردات المجتمع الأصلي على حدة خاصة إذا كان عدد أفراد المجتمع الأصلي كبير جداً، لذا يجب توفر عينة تتسم بجميع الشروط والخصائص الملائمة لهذه الدراسة لتسهيل أو تحقيق تعميم النتائج على الأفراد، وفي

¹ موريس أنجريس "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية"، ط1، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004-2006، ص 298.

² سعد سلمان المشهداني، "منهجية البحث العلمي"، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص85.

دراستنا دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي قمنا بإختيار العينة المتاحة فهي المناسبة لدراستنا بحيث نود معرفة مدى مساهمة الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي " محمد ندير" بتيزي وزو، وهذا يبدأ بتقديم أسئلة للموظفين المتواجدين في المركز نفسه .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة الطالب "بوعطيط جلال الدين" بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عناية، مذكرة تخرج لنيل شهادة
ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية 2008، 2009 وقد تمحورت مشكلة هذه الدراسة في :هل هنالك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟ . وقد تفرغ عن هذه الإشكالية ثلاث تساؤلات فرعية، وصياغة فرضية عامة ، وخمسة فرضيات فرعية .

إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فهو يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، وإعتمدت على الإستمارة لجمع المعلومات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وهل للإتصال الرسمي النازل علاقة إرتباطية قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، وكذا هل للإتصال الرسمي الصاعد علاقة بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، ومعرفة هل لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية ، تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي :

-الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الإجتماعات ، والإعلانات ، وتبين وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين ووجود علاقة بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي، وهذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .

حدود الإستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
لقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، كما تشابهت أيضا في أدوات جمع البيانات المتمثلة في إستمارة الإستبيان .	أما بالنسبة للإختلاف فقد إختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المعتمد، وكذا في المتغير المستقل المتمثل في الثقافة الإتصالية في دراستنا، أما بالنسبة لهذه الدراسة تمثل متغيرها المستقل في الإتصال التنظيمي.

لقد وفرت لنا هذه الدراسة جهد مكتبي كبير في البحث عن المراجع، كذلك الإستعانة بها في صياغة التساؤلات الفرعية، وأيضا وضع الخطة الأولية للدراسة كما سهلت علينا ضبط بعض المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالموضوع.¹

¹جلال الدين بوعطيط ،"الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"،دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز ،عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2008- 2009.

الدراسة الثانية :

من إعداد الطالب "مصلح حمدان البقمي"بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية الرياض، 2010." تدور مشكلة هذه الدراسة حول: ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ؟ و قد تفرع عن هذا السؤال الرئيسي ثلاث أسئلة فرعية..

لقد إعتد الباحث في التحقق من النتائج على المنهج الوصفي التحليلي، لأجل التعبير عن الظاهرة المراد دراستها كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كفيياوكميا. وقد إستخدم أدوات جمع البيانات التالية : إستمارة الإستبانة، قام بتوزيعها وإسترجاعها بطريقة مباشرة، أما العينة فقد إختار الباحث العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة وعددهم 924 موظف، ثم إختيارهم بطريقة عشوائية .

وقد هدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع المناخ التنظيمي في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها :

- يقوم العاملون تلقائيا بالتحديد والتحسين في أساليب العمال
- يبذل العمال جهدا كافييا في إنجاز مهام الوظائف دون إعتبار للمقابل المادي والمعنوي .
- يدرس العاملون كافة المعلومات المتوفرة التي يكلفون بالمشاركة بصنعها بعناية .
- هناك إنتظام في العمل (الحضور والإنجازات) .

حدود الإستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
لقد تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، كما تشابهت في إستخدام نفس أداة جمع البيانات والمتمثلة في إستمارة إستبيان .	أما بالنسبة لأوجه الإختلاف فقد إختلفت هاتين الدراستين من حيث المجال الزمني والمكاني، وكذلك إعتدنا في الدراسة الحالية على أداة الملاحظة في حين أنها غائبة في الدراسة السابقة .

مكننا هذه الدراسة في تحديد زاوية إشكالية بحثنا أكثر وتحديد أبعادها، كما زدتنا بالأدوات البحثية العلمية التي يمكن الإعتماد عليها في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة، فهي تعتبر بمثابة تجارب سابقة التمسنا من خلالها الخطوات المنهجية والتي إعتدنا عليها في بحثنا.¹

¹مصلح حمدان البقمي، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العلمية، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، 2010.

الدراسة الثالثة :

للطالبة "خيرالدين جمعة" تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة

الإقتصادية (ENICA.B) أطروحة دكتوراه في علوم الإقتصاد تخصص إقتصاد وتسيير

مؤسسة بجامعة محمد خيضر - بسكرة سنة 2015، 2014. تمحورت مشكلة هذه

الدراسة حول : هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على أداء العاملين بمؤسسة PENTA ؟

وإنبثق عن هذه المشكلة ثلاث تساؤلات فرعية.

إستخدمت منهج دراسة حالة وأدلة الإستنباط الإفتراضي، وقد إعتمدت على أداة الإستبيان

لجمع المعلومات، وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية : - إن للثقافة الإتصالية دور

مهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموارد البشرية .

حدود الإستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
تتمثل أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا، من ناحية الأهداف هناك أهداف مشتركة حيث ركزت على معرفة تأثير ثقافة المؤسسة على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، كما تشابهت أيضا من ناحية الإعتماد على نفس أداة جمع المعلومات وهي إستمارة الإستبيان .	في حين أن هناك إختلاف من حيث المنهج المعتمد، فهذه الدراسة إعتمدت على منهج دراسة حالة، أما في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي، أما بخصوص العينة إختلفت دراستنا كليا عن الدراسة السابقة من حيث حجم العينة والبيئة التي طبقت عليها الدراسة .

إستفدنا من خلال الإطلاع على هذه الدراسة في تحديد وإختيار الأدوات المناسبة لهذا الموضوع، وكذا إستفدنا من نتائجها في تحليل بيانات الدراسة وتحديد النتائج ومقارنتها بنتائجها¹.

¹خير الدين جمعة، " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة الإقتصادية ENICA .B"، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

الدراسة الرابعة :

دراسة دكتوراه " لسعدي وحيدة وبلمير سارة" بعنوان : دور الثقافة الإتصالية في تعزيز

الرضا الوظيفي دراسة نظرية بمخبر دراسات وأبحاث في الإتصال جامعة باجي مختار

عناية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد : 06 العدد : 03 جويلية

2021 ."

تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول : ماهو دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ؟.

ومن أهداف هذه الدراسة :

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

من بين النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نجد :- الثقافة الإتصالية هي نتائج لمتغيرات عديدة تشترك في بناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة .

- التركيز على ثقافة إتصالية تعتمد على تشجيع الإتصال الذي يعتبر محور العلاقات الإجتماعية بين العاملين في المؤسسة .

- إعتناء مختلف الوسائل و الدعائم الإتصالية لتعريف العاملين بالسياسات العامة للمؤسسة ومختلف اللوائح القانونية التي تهمهم مع شرح مفصل لمعايير منح المكافآت والحوافز .

- الحرص على الإهتمام بالقيادة داخل المؤسسة وفهم سلوكياتهم الإتصالية بإعتبارهم ذوي التأثير الأكبر على العاملين بها .

- ضرورة فتح قنوات الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية عن طريق تشجيع الإتصالات الغير الرسمية وإعتماد الإتصال الشخصي كأحد قيم الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة .

حدود الإستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
تشابهت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في كونهما تناولتا نفس المتغير المستقل "الثقافة الإتصالية".	وإختلفتا في المتغير التابع حيث ركزت على تعزيز الرضا الوظيفي، أما دراستنا ركزت على تحسين الأداء الوظيفي .

ساعدتنا هذه الدراسة في صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان، وكذا التحكم في ضبط متغيرات الدراسة وتحديد حدود ونطاق البحث، كما ساعدنا الإطلاع على هذه الدراسة على معرفة كيف تعامل الباحثون السابقون مع موضوع البحث، وإكتشاف الثغرات والأخطاء التي وقع بها هؤلاء الباحثين، والعقبات التي واجهتهم، وكيفية تخطيها وهذا ما جعلنا أكثر قدرة على التعامل مع البحث العلمي ودراسته وكتابته بالشكل السليم.¹

¹سارة بلمير، وحيدة سعدي، "دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، دراسة نظرية بمخبر الدراسات والأبحاث في الإتصالجامعة باجي مختار، عنابة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد06، العدد03، جويلية 2021.

الدراسة الخامسة:

دراسة "أسعد أحمد محمد عكاشة" تحت عنوان أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات بالتل في فلسطين، رسالة إستكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

تمحورت مشكلة الدراسة حول : ماهو أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات paltel في فلسطين ؟.

تمثلت أهداف الدراسة في :

- معرفة أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات بفلسطين .

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات بفلسطين .

- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تسهم في تنمية قدرات العاملين وفي تطوير مستوى الأداء الوظيفي .

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت أداة الإستبيان لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الإتصالات Paltel الفلسطينية، والبالغ عددهم 1561 موظف، وإعتمد على عينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم العينة 312 موظف .

وقد خلصت إلى نتائج وهي :

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة إتصالات في فلسطين، ودورها الفعال في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

- إن السياسات والإجراءات التابعة في الشركة واضحة ومحددة، و تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، وهناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات وإجراءات العمل .
- إن الأنماط السلوكية السائدة في الشركة تساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة وهناك إلتزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الذهنية الطيبة عن الشركة، وتتنظر الشركة إلى العنصر البشري بأنه من الموارد العامة والمتاحة لديها .- توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى المتغيرات الشخصية.

حدود الإستفادة من الدراسة :

أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إعتقاد نفس أداة جمع البيانات والمعلومات وهي أداة إستمارة الإستبانة، وركزتا على نفس المتغير التابع "الأداء الوظيفي" .	أما بالنسبة للإختلاف فقد إختلفنا من حيث المنهج المتبع، فقد إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي أما في دراستنا إتبعنا المنهج المسحي. وقد إعتدنا في دراستنا على أداة الملاحظة في حين نجدها غائبة في هذه الدراسة .

من خلال الإطلاع على هذه الدراسة إستطعنا التعرف على كيفية صياغة أسئلة الدراسة وكذا الفرضيات، وسمحت لنا في التعرف على الجوانب التي لم يتم التطرق إليها من قبل الباحثين سابقا والإعتماد على مراجع الدراسة التي عملت على توجيه الباحث نحو المعلومات.¹

¹-أسعد أحمد محمد عكاشة ،"أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي "، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات PALTEL في فلسطين ، رسالة إستكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.

الإطار النظري

الفصل الأول : ماهية الثقافة الإتصالية

تمهيد .

المبحث الأول : تعريف الثقافة الإتصالية وأنواعها.

المبحث الثاني : مميزات . خصائص وأهداف الثقافة الإتصالية .

المبحث الثالث : أسس تشكيل الثقافة الإتصالية وعناصرها.

المبحث الرابع: كيفية بناء ثقافة إتصالية .

المبحث الخامس : وسائل تطوير ثقافة المؤسسة .

خلاصة الفصل .

تمهيد :

يعتبر موضوع الثقافة الإتصالية من المواضيع البالغة الأهمية من قبلا إدارة الموارد البشرية، نظرا لإعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي، الذي تتميز فيه بيئة العمل بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، وفي ظل هذه التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمنظمات، وجب عليها التأقلم والتكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والإستمرار. والتطور الكبير الذي تشاهده بعض المؤسسات اليوم ما هو إلا نتيجة للإهتمام بالثقافة الإتصالية السائدة في المؤسسات ودورها في توجيه السلوك والذي بدوره يعطي للعامل مزيدا من الإلتقان والإنضباط في ميدان العمل .

المبحث الأول : مفهوم الثقافة الإتصالية وأنوعها.

أ: مفهوم الثقافة الإتصالية.

نظرا لتنوع وتعدد تعاريف الثقافة الإتصالية لم يتوصل الباحثين لوضع مفهوم محدد، بل طوروا الكثير من المفاهيم التي يغلب عليها التداخل وإن كان بعضها يكمل بعض، حيث نذكر منها :

*هي فكر يسير ويوجه عملية الإتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري،هدفه إرساء عملية إتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع إحترام السلم التنظيمي المعمول به وإستخدام وسائط متعددة لهذا الغرض¹.

*وتعني أيضا تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين الموظفين والعمال، و الإتفاق حول طريقة العمل، والقيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا أو المسؤولين المباشرين داخل المؤسسة، إذيمكن إعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تتبناها المنظمة لحل مشاكلها².

¹- حسين أحاب الله ،"إستخدامات الجامعة للإتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الإتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة ، تصدر عن جامعة وهران 01 ، احمد بن بلة ، المجلد 07، العدد2، 2020، ص68.

²- هشام بوسحاية، جهاد الصحراوي ، "دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية"، دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ، ولاية تبسة ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية ، المجلد05 ، العدد03 ، 2021 ، ص 194.

*كما يعرفها Elliot Jacques 1951: على أنها نمط التفكير والنشاط الإعتيادي والتقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور : مناهج الإنتاج، الشخصيات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الإنضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسير، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان بالديموقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد".¹

*وفقا لشين ، " فإن الثقافة التنظيمية هي نموذج أو مجموعة من الافتراضات التي تم إنشاؤها أو تطويرها من قبل مجموعة من الأشخاص ليكون معيارا للموظفين الحاليين والجدد، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التكيف مع المحيط الخارجي للإنسجام والتكامل الداخلي".²

ومما سبق يمكن تعريف الثقافة الاتصالية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والإتجاهات والتقليد، التي تخلق مجالا شاملا يؤثر في بناء سلوك العاملين وطريقة أدائهم لأعمالهم داخل المنظمة، وعلى أنها أسس وقوانين تضعها المؤسسة حول سياسة العمل وإختيار الوسائل الأنسب للتواصل وتحقيق أهداف المؤسسة وكذا الإعتماد على الإستراتيجية الاتصالية الأنسب. وهي أفكار ومعتقدات تحكم كل عمليات الإتصال من تخطيط، توجيه، إعلام، تواصل، تقسيم، تنسيق، إبداع، وتبادل الأفكار والخبرات.

¹ فوزي بوزراع ، "ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية" ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الإجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران ، 2013-2014، ص 41.

² Shahim Amany, Mohamed Ali Abourida organizational Culture and leaderechip, organizational Analyse, DBA English, 2019 p 05.

ب: أنواع الثقافة الإتصالية .

أشارا بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافة الإتصالية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة لأخرى، ولعل من أبرز هذه الأنواع :

-الثقافة البيروقراطية :

من خلال هذا النوع من الثقافة تتوحد المسؤوليات والسلطات، فهي تتبنى القيم والقوانين الرسمية والتي يعمل بموجبها الموظفون وفق إجراءات العمل الرسمية، فيكون العمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين وحدات مختلفة، وفي هذه الثقافة تكون صلاحيات إتخاذ القرار مركزة في يد المستويات الإدارية العليا ويكون مستوى الرقابة مرتفع .

-الثقافة الإبداعية :

تقوم هذه الثقافة على وجود بيئة تشجيع على الإبداع، التميز، التفوق، المبادرة والأفكار والأساليب الجديدة في العمل، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات .

-الثقافة المساندة :

تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة وترتكز على التعامل بين العمال في جو أسري تسوده المساواة والعدل، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بإنسجام وتوافق تام، يتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل¹.

1-طارق عوض الله السواط و آخرون ،"الإدارة العامة ،المفاهيم و الوظائف ، الأنشطة "، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ،السعودية ، 2007 ، ص،312.

-ثقافة العمليات :

يتم فيها التركيز على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم، فيكون هناك رغبة أقوى في تحمل المخاطر، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقاً، ويصب إهتمامه في التفاصيل عند أداء عمله .

-ثقافة المهمة :

تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تهتم هذه الثقافة على الإستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل تكاليف، وبالتالي فهي تتضمن قواعد أنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في صناعة وإتخاذ القرارات

-ثقافة الدور :

تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، وتركز على توفير الأمن الوظيفي والإستمرارية والثبات في الأداء وتكون ملائمة للمنظمات الديمقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية. - الثقافة القوية :

حيث تعتمد هذه الثقافة على عنصر الشدة الذي يرمز إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات، فتكون هناك ثقة كافة أفراد المنظمة بها وقبولها ويكون ترابط بينهم، وتركز على الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، فالمنظمة ذات الأداء والفعالية العليا هي التي تملك ثقافة قوية بين أعضائها¹ .

- الثقافة الضعيفة :

1-طارق عوض الله السواط وآخرون، مرجع نفسه، ص 313.

في هذا النوع من الثقافة يسير الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات غير واضحة، وبالتالي يسود ضعف الترابط وعدم الثقة، والرفض وعدم القبول من العمال فيفتشون في إتخاذ قرارات مناسبة لقيام وإتجاهات أفراد العاملين¹.

-ثقافة الفرد :

تأخذ شكل مجموعة أو حلقة وترى أنه توجد استقلالية في العلاقات بين الأفراد، وتكون مصحوبة عادة بهياكل غير رسمية ودرجة كبيرة من اللامركزية، وتقوم على تشجيع المبادرة والإبداع الفردي لان القرارات لاتأخذ بشكل جماعي فالإختلاف في الرأي يؤثر سلبا على وجود المنظمة ككل².

المبحث الثاني : مميزات. خصائص وأهداف الثقافة الإتصالية . أ: مميزات

وخصائص الثقافة الإتصالية.

تتسم ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص

نذكر منها : -ثقافة المؤسسة نظام مركب : المؤسسة

تحتوي على ثقافات فرعية تختلف بإختلاف الأفراد المنتمين إليها ولا تحتوي على ثقافة واحدة، وعادة لا نجد تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المؤسسة.

-ثقافة المؤسسة نظام متكامل: حيث تضمن إنسجام كبيرين مختلف

عناصر الثقافة داخل المؤسسة، بحيث إذا حدث أي خلال أو تغيير في أي عنصر من

عناصر الثقافة ينعكس أثارها على باقي العناصر الأخرى.

¹-أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سبق ذكره ، ص 20

²-إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية " دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين، 2011، ص23 .

-ثقافة المؤسسة نظام متغير و متطور (الديناميكية): لا بد أن تكون المؤسسة قابلة لتغيير والتطوير والتكيف مع المتغيرات البيئية ومع العادات والمتطلبات الجديدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كإستخدام تكنولوجيا الإتصال مثلا توظيف أشخاص من دول أخرى أو بيئة أخرى تأتي بخبرات جديدة ذات تكنولوجيا جديدة وهذا ما يسمى بالبضائع الثقافية التي تجلب التغيير معها.¹

-القابلية للإنتشار : حيث يتم إنتقال العناصر الثقافية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع أخر ويتم ذلك عن طريق الإحتكاك بين الأفراد والجماعات.

-الثقافة نشاط رمزي (الرمزية) : حيث تسمح للأفراد داخل المؤسسة بتبادل المعلومات من خلال إنتاج الرموز والتي تعبر عن الوحدات الأساسية من أنماط التعبير الثقافي، وهذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل الشعارات، العلامات، إشارات لغوية، اللباس الخاص بالمؤسسة، كل هذا يشكل ميزة خاصة بالمؤسسة.²

وقد حدد الباحثان Stephen Robbins et Timothy Judge سبعة خصائص تعبر عن جوهر الثقافة داخل المؤسسة وهي : -التجديد والخاطرة : يقصد به تشجيع الموظفين على التجديد والمخاطرة حيث أي تجديد فيه نوع من المخاطرة . -الإهتمام بالتفاصيل : حيث أن العمال ينتبهون لأدق التفاصيل مهما كانت صغيرة أي البيانات

¹-بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط2، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 513 .

²-نجوى يوسف جمال الدين، وآخرون، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد22، العدد03، 2014، ص513.

التفصيلية والقرارات الموثقة .- الإنتباه نحو النتائج : فالإدارة تركز بشكل كبير على النتائج والمخرجات فقط وليس ما تم إستخدامه لتحقيق هذه النتائج من أجهزة وعمليات .

-منفعة الأفراد :حيث أن الإدارة تهتم بالأثر الذي تركته على الأفراد العاملين داخل المؤسسة

-الأولوية للمجموعة : بمعنى أن الإدارة توجه نحو تنمية روح الفريق ومحاولة إلغاء الفردية لكي يعمل الجميع بروح الفريق الواحد .

-العوانية : تقوم المؤسسة بقياس الخصائص التي تدفع وتولد بين أعضاء المؤسسة الخصوم والنزاعات .-الإستقرار : تسعى المؤسسة للحفاظ قدر الإمكان على الوضع الراهن وتحقيق النمو.¹

ب: أهمية الثقافة الإتصالية .

تتجلى أهمية الثقافة الإتصالية في كونها أسلوب تفاعل العاملين من أجل تحسين الأداء التنظيمي وكذا التأثير في عملية إتخاذ القرار ، كما تعتبر من بين الوسائل المهمة والرئيسية في تمكين المديرين من إستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة فنثقافة المؤسسة القوية هي التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد والفعال للإدارة العليا، كما تكمن أهميتها في :

¹- ليليا عين سوية ، صليحة غلاب ، " التجديد في المؤسسة (المبادئ و الإستراتيجيات)"، ط 1 ، دار ألفا للوثائق ، قسنطينة ، الجزائر ، 2019 ، ص 122 .

-تحديد هوية المؤسسة.-توحيد السلوك بين أعضاء المؤسسة، واكتساب طريقة معينة للتعامل بأن العمال مع بعضهم البعض والتبادل والمناقشة والحصول على المساعدة وتبادل الخبرات والمعارف لتسهيل الاندماج مع العمل .

-التعرف على العالم الداخلي والمناخ العام للعمل والرضا عن العمل .

-خلق جو من التفاهم والتنسيق بين كل الأقسام والعمال .

-تقسيم الأدوار والمهام على كل العمال والكل يحترم صلاحيته .

-توفر إطار ممتاز لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى الثقافة الاتصالية تؤثر على

العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكوه داخل التنظيم الذي يعملون فيه.¹

ويمكن النظر لأهمية الثقافة الاتصالية من خلال الأربع نقاط التالية :

-بناء إحساس بالتاريخHistory: فعندما تكون للثقافة جذور عميقة ستمثل منهاجا تاريخيا

تسرد فيه حكايات الأداء المتميز وكل الأفراد المتميزين والبارزين في المؤسسة .

حيث تقوم الثقافة بتوجيه السلوك بين أفراد المؤسسة Onenss- إيجاد شعور بالتوحد وتمنح قيمة ومعنى للأدوار وتعزز القيم .

- إحساس العضوية والانتماءMembership: تعزز هذه العضوية من خلال تطوير

مجموعة من نظم المعلومات تعطي إستقرارا وظيفيا، ومن خلال خلق الشعور بالهوية أي يفكر ويتصرف ويتجه وفق المعتقدات التي رسختها فيه المؤسسة، وكلما قوي إرتباط العامل بالمؤسسة وزاد شعوره بأنه فعال ومهم في المؤسسة كلما كان أكثر ولاء لها، كما توضح

¹-ناصر عدون دادي، وآخرون ، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية - المؤسسة العمومية بالجزائر"، الجزائر ، دار المحمدية العامة ، ص 190 .

جوانب الإختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم . -زيادة التبادل بين الأعضاء: Exchang: ويتحقق ذلك من خلال المشاركة في اتخاذ

القرارات والعمل على التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتنمية روح العمل الجماعي لتحسين أداء العمال وتطويره.¹

المبحث الثالث: أسس تشكيل الثقافة الاتصالية وعناصرها :

أ:أسس تشكيل الثقافة الاتصالية: من بين الأسس التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة نجد :

- إختيار العاملين الجدد وإستقطابهم بالشكل المناسب بما يمكن الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها .

-التدريب الدوري للعاملين وتشجيع ثقافة الإبداع والإختيار وجلب أفكار جديدة تساهم في تطويرالمؤسسة .

- تدعيم وإستخدام نظام المكافأة والتحفيز بإشباع حاجيات ورغبات العمال والشعور بالعدالة بهدف تحقيق الأداء الجيد والذي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و تحسين صورة المنظمة لدى جمهورها.

- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من إنتشار وإعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.-تجريد العمال الجدد من الثقافات والخبرات والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة،وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة .

¹-ظاهر المنصور الغالبي ، وآخرون،"الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"،دار وائل للنشر، 2007،ص 296.

-الحرص على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات والتي من خلالها يشعر الموظف أنه أصل من أصول تلك المنظمة.¹

ب : عناصر الثقافة الاتصالية. تشمل ثقافة المؤسسة على مجموعة من القيم والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة والتي تساعدهم على فهم البيئة التي تحيط بهم.

هذه القيم تمثل المصدر النهائي للأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة. تشمل الثقافة الإتصالية مجموعة من العناصر وهي كما يلي :

-القيم التنظيمية :

هي التي تتعكس في مكان أو بيئة العمل وتعتبر أساس الثقافة الإتصالية وجوهرها، فهي تعتبر محرك هام لسلوك الإنسان حيث توجهه ضمن الظروف التنظيمية المختلفة مما يؤثر في إختيارهم لطرق وأساليب التصرف، وبهذا تكون القيم عبارة عن تلك المفاهيم الإنسانية عما هو صحيح أو خاطئ سيئ أو حسن. ومن هذه القيم : الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين . .

-المعتقدات التنظيمية :

هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية وهناك من المعتقدات ما هو إيجابي وما هو سلبي، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات، المساهمة في العمل

¹- محمد بشير محمودي، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي ،المجلد8، العدد2021، 02، ص292.

الجماعي. ومن المهم معرفة الأفكار الصحيحة والخاطئة التي تسري في المجتمع الواحد لأن كلاهما يؤثر في السلوك الإنساني وكل هذه الأفكار تلعب دورا مهما في المجتمع عندما يعتنقها الأفراد وتصبح ثقافتهم¹.

-التوقعات التنظيمية :

تعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة، كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوقعات الزملاء فيما بينهم و المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، و توفير مناخ تنظيمي ملائم يساعد ويدعم إحتياجات العاملين النفسية والإقتصادية .

-الأعراف التنظيمية :

هي مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون بإعتبارها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ومن الواجب إتباعها، مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن في نفس المنظمة. ويعتبر مفهوم المعايير من المفاهيم المهمة في العلوم السلوكية وعلم الاجتماع، فهو يشير لطرق وأساليب العمل فهو الذي يحدد للأفراد ما عليهم القيم به من أعمال وما يمتنعون القيام بها.²

1-أسعد أحمد محمد عكاشة ،مرجع سبق ذكره، ص13 .

2-محمود سليمان العميان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2002 ، ص313.

المبحث الرابع: كيفية بناء ثقافة إتصالية.

قبل التطرق إلى كيفية بناء الثقافة الإتصالية نعرض على :

أ: معايير تشكيل الثقافة الإتصالية.

حيث يقصد بها مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الثقافية، الرمزية، الإستراتيجية، الإجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة، والتي تنتج من خلال تفاعل الأفراد وإحتكاكهم ببعضهم البعض ضمن الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة، والذي يعمل على خلق طريقة تفكير متجانسة لدى أفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة تخلق نمط إتصالي محدد ، ومن بين هذه المتغيرات ما يلي :

-المورد البشري :

يقصد بالمورد البشري مجموعة الأفراد و الجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء و مرؤوسين، والذين تم توظيفهم لأداء كافة النشاطات تحت مظلة ثقافتها الإتصالية، والذين يختلفون فيما بينهم في التكوين، الخبرة،سلوكياتهم،إتجاهاتهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية ، والإدارة العليا هي التي تضع اللبنة الأولى لبناء ثقافة إتصالية كثقافة العمل الجماعي، والتي تترسخ لديهم وتصبح مشتركة .

-اللغة :

هي أداة إتصال فعالة بين الأفراد ووسيلة للتفاهم فيما بينهم، والتي تحدد نوع الثقافة الإتصالية الموجودة في المؤسسة، فاللغة جزء من الثقافة والتي تساعد في فهمها سواء بالإعتماد على اللغة المنطوقة أو المكتوبة. إن الهدف الرئيسي للغة هو إصال المعنى فالناس يتحدثون ليعبروا عن معنى أفكارهم، ويستمعون لكي يكتشفوا معنى ما يقوله الآخرون،

فمخاطبة العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم الاتصالية التي يجب مراعاتها في عملية الإتصال معهم واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة الغير منطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد.¹

وهذا ما نجده في كتب إدوارد هول والذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة، حيث يقول إدوارد هول : يجب التركيز على اللغة الصامتة كحركات الجسد والإشارات والشكل الخارجي كلباس العمل ومظهره.²

-الهيكل التنظيمي : حسب محمود سليمان العميان الهيكل التنظيمي هو : "الألية الرسمية التي تتمكن من خلالها إدارة المنظمة تحديد خطوات السلطة والإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين".³

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه: مجموعة الطرق التي تقسم بها المنظمة أفرادها في مهمات متميزة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خريطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية بينها، تعين عدد المسؤوليات الهرمية في الهيكل وتجميع الأفراد سويًا في تقسيمات رسمية.⁴

يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الإتصال السائد في المؤسسة من إتصال صاعد، نازل، أفقي في أسلوب نقل المعلومات وإتخاذ القرار.

-نمط القيادة : هو نشاط ومجموعة من السلوكيات التي يمارسها شخص ما له موقع وظيفي على هرم رئيسي عادة ما يكون رسميًا يوفر له الموارد اللازمة للقيادة، وتكون هذه السلوكيات

¹- سارة بلمير، وحيدة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص30.

²- حسين صالح قاسم، "سيكولوجيا اللغة والإتصال"، دارغيث للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص39.

³- محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص205.

⁴- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص107.

أساس التفاعل بين القائد والأتباع حيث يكون له القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال عملية الإقناع وذلك عن طريق إستخدام العديد من الأنماط الإتصالية المختلفة والتي تختلف باختلاف نمط القيادة المتبنى داخل المنظمة.¹

- نشاط المؤسسة :

يقصد بنشاط المؤسسة مجموعة المهارات التي يتقنها أفراد المنظمة، أي كل ما يقوم به العمال في المؤسسة كإستخدام التكنولوجيا،

حيث أن طبيعة النشاط أو القيام بالأنشطة من حيث الرقابة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة إتصالية محددة في المؤسسة .

مثال: (إذا اعتدنا إستخدام التكنولوجيا بمعزل عن الآخرين، يخلق نوعا من اللامبالاة و عدم الإهتمام بالآخر، بينما المشاركة تخلق روح التعاون .-تكنولوجيا المعلومات والإتصال :

إن إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال من قبل أفراد المؤسسة وتبني فكرة إدخال تكنولوجيا المعلومات والإتصال إلى المؤسسة يسمح بخلق ميزة تنافسية متمثلة في ثقافة إتصالية معاصرة في التنظيم، من خلال تدريب وتكوين العاملين على إستخدام وسائل وأساليب إتصالية حديثة مما يسهم في القدرة على التكيف ومواكبة مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى .

-الرموز :

هي كل ما يرمز ويدل على المؤسسة مثل الشعارات، اللوغو، المعتمدة التي تمثل الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة بالإضافة إلى تصميم المؤسسة الذي يعكس ثقافتها الإتصالية، فهذه الرموز تعتبر من وسائل الإتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص أن يكون لها نمطها الخاص في المباني، الأثاث، وحتى اللباس حتى يميزها ذلك عن

¹ - محمد صرفي، "القيادة الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص124.

غيرها من المؤسسات فترتبط هذه الرموز بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية والانتماء، فمثلا عندما نرى صورة للإدارة في إجتماع مع الرؤساء المسيرين يرتدون بدلات داكنة وربطة عنق وأقمصة بيضاء، فهي تود إرسال رسالة رمزية تعبر عن الإتحاد وروح الجماعة.¹

-الطقوس الجماعية والإحتفالات :

تتمثل في مجموعة الممارسات المتعارف عليها من قبل الجميع داخل المؤسسة وتمثل التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة، حيث تحرص المؤسسة عليها لتقوية الربط الإجتماعي وعلاقات العمال فيما بينهم وبين المؤسسة وهذا ما يسمح بتكوين ثقافة إتصالية قوية قادرة على نقل وتأمين مجموعة من القيم لدى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

أما الإحتفالات فهي عبارة عن نشاطات تبرمج خصوصا من أجل مكافأة العاملين وتشجيعهم على الإستمرار ومواصلة القيام بالأنشطة وكل ما يخص مهام المؤسسة بطريقة فعالة وبكفاءة عالية، حيث يتم من خلالها تعزيز ثقافتها الإتصالية وخلق رابطة متينة بين أعضاء المؤسسة.²

ب: كيفية تكوين الثقافة الإتصالية.

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية تشبه نوعا ما التنشئة الإجتماعية للطفل فهي مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتم تعليمها وتلقينها، وترسيخها في ذهن الأفراد منذ البداية، فالأطفال يتعلمونها داخل جو أسري من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت هذه القيم

¹- سارة بلمير، وحيدة سعدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

²- سارة بلمير، وحيدة سعدي، مرجع نفسه، ص 28.

مغروسة مبكرا كلما كانت قوية ومتينة، ونفس الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المسؤولين لهم دور كبير في خلق القيم والعادات والتقاليد وطرق العمل وتشكيل سلوكيات العمال خاصة في فترات التشكيل الأولى، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا مهما في تنمية القيم الثقافية خاصة عندما تكون المنظمات في مراحلها الأولى للنشوء تسهل عملية التأثير ووضع اللبنة الأولى وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعات.

إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العمال داخل المنظمة والتي ينظرون إليها على أنها سلوكيات يتم المكافأة عليها فتعزز باعتبارها طريقة لإكتساب مزايا ومنافع تعود بالفائدة علىالعمال وعلى المؤسسة ككل.

وتعتبر بناء ثقافة المنظمة نتيجة ومحصلة جهد جماعي عن تصرف إنساني، محاولا تكوين قيم وأساليب مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وأقسام ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية تساعد في رسم صورة المؤسسة وتحديد طرق وأساليب أداء المهام والعمليات والأدوار والأعمال، ولكي تضمن إدارة المؤسسة النجاح لابد عليها من وضع إستراتيجيات فعالة ومحكمة لتكوين ثقافة تساعد على تحقيق التنسيق والترابط والتكامل في عملياتها وبين مكوناتها وهياكلها وهو ما يقود إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح والتفوق والتميز. وبعد تشكيل هذه الثقافة لابد من العمل على غرسها وترسيخها ويتم ذلك من خلال مايلي :

- إدارة الموارد البشرية : وتشمل أهم عنصر من عناصر المنظمة وهم الأشخاص

المؤهلين الذين تتوافق قيامهم ومدركاتهم وإعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية والذين لديهم المعرفة والخبرة والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وإستبعاد أولئك الذين من المحتمل أن يقوموا بمهاجمة قيم المنظمة أو الإساءة إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية

مختلف الإجراءات والممارسات التي تحدد مواقع العاملين، وقياس أدائهم والإعتراف بجهودهم والتقدير وغيرها.¹

- **أفعال وممارسات الإدارة العليا:** على الإدارة العليا القيام بالأفعال والسلوكيات الواضحة التي من شأنها دعم وتعزيز قيم ومعتقدات المنظمة، وإعلام العاملين بالأحداث الجارية في المنظمة وتفسيرها بشكل واضح، مما يخلق شعور العمال بالثقة والولاء والانتماء للمنظمة، ومن خلال هذه الممارسات تتضح أنواع السلوك التي يتم قبولها والسلوكيات التي يتم إستبعادها والمعاقبة عليها وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين. فالإدارة العليا تعتبر عامل مؤثر على المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، وكذا التزامها بالسلوك المنتظم من خلال إستخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذا المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وسياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة .

- **التطبيع:** هو عملية تعليم القواعد التنظيمية الخاصة بالمنظمة للعاملين بصورة مستمرة، حيث أن العمال الجدد ليسوا على دراية بثقافة المنظمة من قيام وعادات وقوانين ومعايير وتقاليد، فمن الممكن أن يقوم هؤلاء بتجاوز هذه القوانين السائدة لذا لابد على المنظمة مساعدة هؤلاء لفهم والتكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف " بالتطبيع " وتتم من خلال برامج التدريب والتكوين والتعريف والتنوير وغيرها، التي لابد أن تبدأ حين تعيين الموظفين، أن يتعرف

¹- إسمهان مريعي، "مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي" ، سنة ثانية ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، جامعة الجزائر3، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإتصال، 2020/2019، ص،ص،15،16 .

الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم، حتى يكونوا أقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة.¹

-أخلاقيات المنظمة : تستمد معظم القيم الثقافية للمنظمة من شخصية المسؤولين ومعتقداتهم ومن الإدارة العليا، حيث تقوم المنظمات بتبني قيم أخلاقية معينة وتحديد السلوكيات الأخلاقية والغير الأخلاقية من أجل التحكم في سلوك أعضائها في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الأطراف المعنية بالمنظمة.

-نظام حقوق الملكية :

تقوم المنظمة بتحديد حقوق ومسؤوليات كل موظف إذ ينتج عن ذلك أعراف وإتجاهات، وتمنح الإدارة العليا حقوق ملكية كبيرة لأنه تم إعطائها مقدارا كبيرا من موارد الشركة كالرواتب والإمتيازات الأخرى، والعاملون الآخرون لديهم حقوق ملكية تتعلق بأجورهم وحق التوظيف مدى الحياة، شرط أين يكونوا مسؤولين عن مهامهم، وبذلك فإن توزيع حقوق الملكية يؤثر على القيم التي تحدد سلوك الفرد فإذا تم تخفيض هذه الحقوق قد يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا واحتمال ترك العمل، في حين إذا تم زيادة الحقوق فسيشجع العمال على الإهتمام أكثر بالعمل والإبداع والولاء التنظيمي .-**الهيكل التنظيمي:**

يعتبر الهيكل التنظيمي من بين الآليات التي تساهم في تعزيز القيم الثقافية، التي تشجع التنسيق والترابط الجيد ونجد الكثير من الأعراف والمعايير التي تساعد على تخفيض مشكلات الإتصال وتمنع تشويش المعلومات وتسريع من تدفقها.²

¹- إسمهان مريبعي، نفس المرجع، ص16.

²- أحمد كردي، "آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها"، مقال على الموقع

naonline.com/users/ahnedkordy/postsKena تاريخ زيارة الموقع :2025/02/12، على

المبحث الخامس : وسائل تطوير الثقافة الإتصالية : ليس لجميع

المنظمات قيم ثقافية واحدة، وأن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة ستؤثر على الأداء وفعالية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تطوير وتغيير ثقافة منظماتهم، وعندما يحاول المدراء تطوير ثقافة المنظمة يجب عليهم تطوير أو تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما، وكذلك تحديد السلوك الغير مناسب لأي منظمة، وهناك وسائل لا بد الاعتماد عليها لتطوير هذه الثقافة وهي:-**مشاركة العاملين** : إن عملية إشراك العاملين من المبادئ الأسس الهامة ووسيلة حساسة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تتبنى مبدأ المشاركة تشجع على الانغماس في العمل وتنمية الإحساس بالمسؤولية، وكذا رفع الروح المعنوية للعاملين مما يحفزهم على أداء أعمالهم بكفاءة عالية .

- **المعلومات عن الآخرين** : إن تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة يعتبر من بين العناصر الهامة لتطوير الثقافة، فمن خلال تزويد الآخرين بالمعلومات يولد فيه تكوين اجتماعي قوي ويشعر أنه عنصر أساسي وهام في المنظمة من الصعب التخلي عنه وهذا ما يحفز العاملين على تحسين أدائهم والرفع منه .¹

-**الرقابة الذاتية** : يعتبر ظهور أعمال واضحة و مرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة فمثلا العاملون يودون معرفة ما هو مهم وأحدى الوسائل لذلك هي الرقابة، سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقول .

¹- محمد بشير محمودي، مرجع سبق ذكره، ص،ص،294،293 .

- نظام العوائد والمكافآت : ولا يقصد به المال فقط، و إنما يشمل الإحترام والتقدير والقبول للفرد حيث لابد من تقسيمها بشكل عادل لخلق الشعور بالإنتماء والولاء للمنظمة وبالتالي سيعمل على تقديم أحسن ما لديه لتحسين سمعة وصورة المؤسسة وكذا الرفع من الإنتاجية وقيمتها في السوق.¹ ويتم إجراء التطوير أو التغيير للثقافة الاتصالية باستخدام الخطوات التالية :
- 1- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين .
 - 2- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة .
 - 3- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة .
 - 4- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام .
 - 5- إتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد .
- أما بالنسبة للوسائل التي تستطيع القيادة إستخدامها لتطوير ثقافة المنظمة هي :
- إعطاء إهتمام منتظم لمجالات وقضايا معينة في المنظمة، من خلال القياس والرقابة والتعليمات والتساؤلات بشأن تلك القضايا والمجالات .
 - ردود فعل القيادة تجاه الأحداث الحساسة والأزمات التنظيمية .
 - القيام بدور نموذجي، كمعلم ومدرّب، فالسلوك الظاهري للقيادة يحمل معاني وإفراضات معينة للأفراد .
 - وضع المعايير والأسس لمنح العوائد وتوزيع المراكز . -وضع الأسس والمعايير للتعين والإختيار والترقية والتقاعد .²

¹- محمد بشير محمودي ، نفس المرجع، ص ،294 .

²- حسين حريم ،"السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال "، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 338.

خلاصة الفصل :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل أن الثقافة الاتصالية لا تنشأ بطريقة عشوائية وإنما بفعل التفاعلات الإجتماعية والممارسات والخبرات التي يكتسبها العاملون، فهي مزيج من القيم والأصول والمعايير والأعراف التي يملكها الأفراد داخل المؤسسة، ويتشاركون فيها والتي تعمل على توجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وبالتالي فالثقافة عنصر مهم وأساسي كونها تساهم في التأثير على السلوك التنظيمي للعمال وعلى إنتاجية المؤسسة والأداء الوظيفي للموظفين، فعلى أية مؤسسة أن تركز بصفة أساسية على دعم وبناء ثقافة إتصالية قوية تمكنها من تحقيق التفوق والتميز .

الفصل الثاني : الأداء الوظيفي

تمهيد .

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره.

المبحث الثاني : أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته.

المبحث الثالث : أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه.

المبحث الرابع : معايير وصعوبات تقييم الأداء .

المبحث الخامس : علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل .

تمهيد :

لقي الأداء الوظيفي إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل المؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وبأقل تكلفة ممكنة بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا. يعد الأداء الوظيفي إحدى الركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف الوظيفي ومدى إنسجامه مع العمل وحاجته للتطوير أو قصوره في أداء واجبات وظيفته فهي أداة إصلاح وتطوير، ويهدف الأداء الوظيفي للموظف إلى تكريس مبدأ العدالة الذي تسعى أنظمة الخدمة المدنية إلى تحقيقه حيث أن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس أولاً بالاجتهاد والمثابرة وجدية الموظف في إكتساب الخبرات عبر الدورات والإستفادة منها، ولابد أن يضع في الإعتبار أنه لا توجد الكفاءة المهارية عند كل موظف لكن يوجد التباين فيها، فعملية الأداء الوظيفي لها أهمية إستراتيجية والتي لا يمكن الإستغناء عنها في أي مؤسسة عامة كانت أو خاصة وذلك من خلال ما تقدمه في رفع كفاءة العاملين وزيادة مهاراتهم، وكذلك الميزة التنافسية وتحسين النوعية والإبداع وإدارة العمليات بفعالية .

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره .

أ: تعريف الأداء: *يعرف الأداء على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله".¹* ويعرف أيضا: "الجهد الذي يبذله الفرد، ويكون محدد الكمية ومن مستوى وجودة معينة، ويؤدى بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط".²

*كم يشير إلى تأدية عمل أو إنهاء النشاط أو تنفيذ المهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المنشودة.³

*الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية وإستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. وينظر إليه بأنه النتيجة النهائية لأي نشاط ويشمل معرفة ما يحب أدائه، ومن يحب أدائه، وكيف يتم الأداء، وكيف يقيم الأداء

*كما يعرف: "بأنه تحقيق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن طبيعة وتنوع هذه الأهداف، ويمكن فهم هذا الإنجاز بالمعنى الدقيق للكلمة النتيجة، أو بالمعنى الواسع للعملية".⁴

¹- أحمدصقر عاشور ، مرجع سبق ذكره، ص 50.

²- محمد حافظ حجازي، " المنظمات العامة (البناء ، العمليات ، النمط الإداري)" ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2002 ، ص 122.

³- صليحة الشامي، " المناخ التنظيمي و تأثيره على أداء الوظيفي للعاملين "، دراسة حالة جامعة

أمحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، 2009-2010 ، ص 60 .

⁴- بختة بطاهر ،"الإدارة الإستراتيجية و قياس الأداء التنافسي "، ط1، منشورات ألفا للوثائق والتوزيع، قسنطينة ، الجزائر، 2021، ص، ص 74،75 .

تعريف الأداء الوظيفي : هناك عدة تعريفات للأداء الوظيفي نذكر منها : *تعريف راوية حسن : " الأداء الوظيفي يشير إلى الدرجة التي تتحقق بها المهام مكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الطريقة التي من خلالها يشبع أو يحقق الفرد متطلبات الوظيفة"¹

*ويعرف أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بموصفات محددة وبأقل تكلفة، كما انه محصلة أداء جمع فرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد داخل المنظمة .²*يرى علي سلمي أن الأداء هو : " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة و لقدرة في العمل والمستوى في الأداء".³

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد الذي يبذله الفرد سواء كان عضلي أو فكري من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له بحيث يحدث هذا السلوك تغيير بكفاءة وفعالية من شأنه تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة .

¹-راوية حسن محمد ، " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية "،الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2000 ، ص 209.

²-أحمد محمد الدمرداش ، " جوة الحياة الوظيفية و الأداء الوظيفي "، دار الحكمة للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2018 ص33.

³-صلاح الدين عبد الباقي ، " الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية "،الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 175 .

ب: عناصر الأداء الوظيفي. لا يمكن التحدث عن وجود أداء دون الإشارة إلى العناصر المكونة له، نظرا لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات حيث تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى :

- أنشطة العمل و الجوانب الثابتة والمتغيرة فيها:

إن تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها من حيث الوقت الذي تستغرقه، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل العمل، وتحاول الدراسات تحديد المكونات المستقرة نسبيا في أداء العمل إضافة إلى تحديد الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو بتغيير الظروف والمواقف المحيطة بالأداء أو بتغير الأفراد الذين يؤدون المهام، وذلك على النحو التالي:

-الأنشطة التي تتغير بتغير الزمان : والتي تتصف بالتغير وفقا لتغير الزمان بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل، مثل تغير عمل أو مهام الموظف في آخر السنة عن مهامه التي إعتاد عليها حيث قد تتغير هذه الأنشطة مع الزمن نتيجة زيادة خبرة الفرد من ممارسته للعمل .

-الأنشطة التي تتغير بتغير الأفراد : ويحدث ذلك نتيجة التفاوت والتنافس بين الأفراد الذين يؤدون العمل وما يجلبونه من أساليب وأفكار جديدة ومميزة إلى أعمالهم¹.

¹-دون إسم ولقب ، "عناصر الأداء الوظيفي"، موقع من الأنترنت . <https://hrdiscussion.com>

، تاريخ الزيارة 20 \02 \2025 ، على الساعة 23:40 .

وهذا الاختلاف في الأداء بين الأفراد في الأعمال قائم على إفتراض أن كثير من الأعمال لها أكثر من طريقة لإنجازها والوصول للأهداف .

-الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف والمواقف المحيطة بالأداء : وهي التطورات الناتجة عن التغيرات الحاصلة في البيئة الحركية والذي تؤدي في ظروفه الأعمال، وهذا يشير إلى وجود عوامل تكون هذه الظروف والتي يمكن أن تساهم في تغيير الأداء مثل : متغيرات تتعلق بالبيئة المادية للعمل كالإضاءة، التهوية، والأجهزة.ومتغيرات تاريخية والتي تتعلق بمصدر التغيرات التي تعرض لها العامل في الماضي، وحالات النجاح أو الفشل السابقة .

-العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال، ويقوم هذا على أساس تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة والعلاقات بين الأعمال المختلفة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وقد يترتب عن ذلك إعادة تصميم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل .

-الموصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

يعتبر هذا العنصر بمثابة همزة وصل تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الإختيار، على ضوء الأنشطة الثابتة والمتغيرة للأداء يمكن تحديد الموصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يؤدي هذه الأنشطة، وتعتبر هذه الموصفات أساس لبحوث الإختيار والتي يجب أن تقوم على دراسة شاملة ودقيقة لمختلف جوانب الأداء وربط هذه الجوانب بالموصفات الفردية .¹

¹-دون إسم ولقب ، موقع من الأنترنت <https://hrdiscussion.com>،مرجع نفسه.

ويحدد "هاينز" ثلاثة عناصر للأداء وهي :

- الموظف : من ما يمتلكه من معرفة ومهارات ورغبات وقيم وإتجاهات ودوافع .
- الوظيفة : من حيث ما تتصف به من إحتياجات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه .
- الموقف : والمتمثل في مناخ العمل داخل المؤسسة والإشراف والموارد والانظمة الإدارية الذي تؤدي فيه الوظيفة .¹

*كما يمكن تحديد أربعة عناصر وهي :

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة والبراعة والخبرة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الخطأ .
- كمية العمل المنجز : بمعنى مقدار العمل والمهام التي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل، ومقدار الوقت الذي يستغرقه لإنجاز العمل .
- المثابرة والوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على أداء وإنهاء المهام في وقتها المحدد مع تحمل العامل للمسؤولية، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين، وتقييم نتائج عملهم.²

¹-دون اسم ولقب ، موقع من الانترنت <https://hrdiscussion.com>،مرجع نفسه.

²- عبد الحميد جفال، عمار سيدي دريس، " الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، ط1، دار ألفا للوثائق والزشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023، ص45.

المبحث الثاني : أنواع الأداء الوظيفي و محدداته.

أ: أنواع الأداء الوظيفي .

من الأهمية بمكان أن ننظر إلى الأداء الوظيفي من عدة زوايا لا من زاوية واحدة، وذلك حتى يمكن من التعامل مع كل نوع من أنواع الأداء طبقاً لزاوية التناول بما يتناسب معها سواء من جهة تحفيظ الأداء أو تحديد أدوات قياسه أو تقويمه، وعليه فإنه يمكن النظر إلى الأداء الوظيفي من الزوايا التالية : -حسب معيار الشمولية أو من زاوية الشمولية : وينقسم إلى نوعين هما :

-الأداء الكلي (العام): وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقه، ولا يمكن إنساب إنجازه إلى عنصر واحد دون العناصر الأخرى ومن خلاله يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالأرباح، الإستمرارية والنمو. -الأداء الجزئي: وهو الذي يتجسد ويتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف النظام الفرعي، حيث يمكن أن يقسم حسب الوظائف إلى أداء مالي، تسويقي، أداء الإنتاج، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.¹

-حسب زاوية المدى الزمني :

يتقسم الأداء حسب هذه الزاوية إلى طويل، ومتوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف وإن كان صعب التطبيق لصعوبة الفصل بين المدى الزمني لكل عمل وتحديد مواعده مسبقاً إلا بصفة تقريبية في بعض الوظائف، إلا أنه في وظائف أخرى يكون ومن الأهمية الإعتماد على المدى الزمني للعمل مثل وظائف المبيعات مثلاً .

¹- أحمد محمد الدمرداش ، مرجع سبق ذكره، ص38.

-حسب زاوية طبيعة العمل :

ينقسم إلى : تحقيق غاية أو بذل عناية، وإن كانت كل الوظائف تقريبا تلتزم بالعنصرين، إلا أنه في بعض الوظائف مثلا لا يمكن إلزام شاغليها بتحقيق الغاية طالما قاموا ببذل العناية مثل وظائف المحاماة والطب¹.

-حسب المعيار الوظيفي :

*وينقسم الأداء حسب هذا المعيار على أساس الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالتالي :

-أداء الوظيفة المالية : يتجسد هذا الأداء من خلال ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، كما يتجسد أداؤها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية وحسن إستخدام الأموال العامة، وكذا إحترام القوانين والقواعد الخاصة بتنفيذ الميزانية. أي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية من الريحالعائدين من الوظائف الداخلية (بيع أكبر عدد من المنتج).

- أداء وظيفة الإنتاج: تتكفل هذه الوظيفة بالأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات، خدمات، سلع)، ويتحقق هذا الأداء عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاجية مع مراعاة الجودة المطلوبة وفي حدود الإمكانيات المتاحة .

- أداء وظيفة التسويق : علما أن التسويق يتضمن الأنشطة المتعلقة بضمان إنسياب السلع والخدمات من أماكن الإنتاج إلى أماكن الإستهلاك، فضلا عن دراسة الأسواق ومنح ضمانات وخدمات مابعد البيع .ويتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق ومنها الحصة السوقية، إرضاء العملاء من خلال معرفة عدد ونوع شكاوي

¹ أحمد محمد الدمرداش، مرجع نفسه، ص 38.

العملاء، مقدرات المردودية من المبيعات. وكذلك السمعة التي تقيس حضور إسم العلامة التجارية في ذهن الافراد، ويمكن معرفتها من مردودية كل منتج .

-أداء وظيفة الأفراد : يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، مرتبط بأداء العامل البشري وهذا الأداء يبنى على الكفاءة والمهارات العالية، أو إختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وعليه لابد من توفير اليد العاملة المؤهلة والمحفزة لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

-حسب معيار الطبيعة:

ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي :

-الأداء الإقتصادي : يتمثل في الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية إستخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للإقتصاد القومي ، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى².

- الأداء الإجتماعي : الأداء الإجتماعي للمنظمة يقيس مساهمة المتغير الاجتماعي في الأداء الإقتصادي للمنظمة، لذا يجب على إدارة المنظمة وضع الإعتبار للعناصر الإقتصادية والإجتماعية على حد سواء، على أساس أن المؤسسة تعتمد على المجتمع في نموها وإستمرارها .

- الأداء الإداري : يمكن التعرف على هذا الأداء من خلال الكشف عن جوانب القوة والضعف، ومقارنة ماتماليقيام به بمعايير محددة وواضحة معدة مسبقا، أو من خلال مدى قيام

¹- عادل حسن الحسيني علي الرئيس ، "الاداء الوظيفي في المنظمات ذات الاثر الاشعاعي"، مكتبة عين

الجامعة، مجلة القراءة والمعرفة، المجلد20، العدد228،2020، ص،ص،310،309.

1-عادل حسن الحسيني علي الرئيس ، مرجع نفسه، ص،ص،310،311.

الموظف بالمهام الموكلة له، من هنا تبين أن الأداء الإداري جهد بشري يقوم به أفراد مؤهلين، وفق أنظمة وقوانين المؤسسة بهدف تحسين صورة المؤسسة والإرتقاء بها. لكن هذا الجهد ليس من الضروري أن يكون وفق المستوى المطلوب، وأنه يتراجع بدلا من أن يتقدم، ويتمثل الأداء الإداري للمؤسسة بمجموع الأدوات الإدارية للوحدات في المؤسسة، في حين يكون أداء الوحدة التنظيمية ناتج عن مجموع الأداءات الإدارية لأفراد هذه الوحدة ومن هنا تبرز أهمية العمل الإداري الفردي لأن أي خلل يصيب هذا العمل سينعكس بشكل أو باخر على محصلة الأداء الإداري للمؤسسة¹.

-حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما :

- الأداء الداخلي : يشير إلى مدى إمتلاك العاملين لإمكانات لتحقيق أهداف الأداء التي تم تحديدها وفق لمستوى أداء الشركات التي ينتمون إليها في الأمد القصير والطويل، فهو ينتج أساسا التوليفة التالية :

-الأداء البشري :يشير إلى مستوى أداء الأفراد داخل المؤسسة مهما كان مستواهم وموقعهم الوظيفي، والتي تعتبر موارد هامة لتحقيق الكفاءة . - الأداء المالي : يعبر عن كيفية إستخدام المؤسسة لمواردها ووسائلها المالية المتوفرة لديها وإستغلالها بالشكل الأمثل وبطريقة فعالة .

-الأداء التقني : قدرة المؤسسة على إستخدام إستثمارها بشكل فعال في سبيل الإنتاج بطريقة فعالة . - الأداء

الخارجي : فهو مرتبط وناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وليس المؤسسة

1-عادل حسن الحسيني علي الرئيس،مرجع نفسه ،ص 311.

التي تتسبب في إحداثه بل المحيط الخارجي هو الذي يولده، هذه التغيرات تنعكس على الأداء إيجابا أو سلبا لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها في المستقبل وعلى المؤسسة أن تسعى جاهدة لمحاولة قياس وتحليل هذا الأداء، ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج

الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وسمعتها ورضا الجمهور الخارجي عن سلعتها وخدماتها .¹ **ب : محددات الأداء الوظيفي .**

إن الأداء الوظيفي لا يتحدد نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به، ويمكن أن تصنف هذه القوى في عوامل أساسية وأخرى جزئية .

يشير الكثير من الباحثين أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين مع وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، وتتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل التالي :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، والعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الاداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام بالعمل .²

1-بختة بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2- عبد الفتاح بو خمم، عز الدين هروم، "تسير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية"، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات .CPG قسنطينة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 06، 2010، ص 57، متاح على الموقع <https://www.asjp.Cerist.dz> يوم 2025/02/23، على الساعة 12:17h.

وقد اختلف الباحثين والدارسين للأداء الوظيفي في تحديد محددات الأداء الوظيفي باختلاف توجهاتهم وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :

- القدرات :تشمل هذه القدرات نوعين هما القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة، فالقدرات الفطرية هي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته في حين القدرات المكتسبة هي التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وترتيبها. وبصفة عامة القدرات هي تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة فلا بد من توفرها في من يقوم بأداء مهمة ما، فهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء .
- الجهد المبذول : يعبر عن كمية الطاقة الناتجة عن دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددًا كالأجور والمكافآت، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، تحديد أهداف الأداء، محتوى العمل وتنوع المهام، وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل او درجة دافعيته-الوظيفة : كل ما يتعلق بالمسؤوليات والواجبات التي تحتويها الوظيفة، فعلى العاملين التحلي بالمسؤولية والقيام بواجباتهم بكل إخلاص .
- الإدراك : هو عملية ذهنية تقوم على الحواس ويشمل تصوراتهِ وانطباعاتهِ عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة فهي تقوم بالإنقاء والتنظيم وتعديل وتغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق هذه الأحاسيس.
- البنية التنظيمية الداخلية : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات كنظم الإتصال الداخلي التي تسهل وتنظم العملية الإنتاجية من آلات وطرق التنظيم الإداري والقيادة ونظم التحفيز .
- المحيط الخارجي : فهو يؤثر على أداء العاملين في منظماتهم مثل الرواتب التي تدفع في المنظمات الأخرى .¹

¹ _ بختة بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

المبحث الثالث: أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه. أ: أهمية الأداء الوظيفي.

للأداء

الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة وتتجلى هذه الأهمية في :

يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الأفراد على أداء عملهم في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في إتخاذ قرارات النقل والترقية غالباً ما يتم ربط الحوافز بالأداء، وهذا يؤدي إلى إهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه للأداء الوظيفي للأفراد العاملين والإجتهاد ليحوز على المهارة ويكتسب الخبرة، والإستفادة منها لتقديم عمل أو أداء دون قيمه، أي أنه يعطي الشخص أو يمكنه من حصوله على الكفاءة المهنية.

- إستثمار الوقت وذلك بإنضباط الموظف بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته إتجاه عمله، ويتفانى في إعطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل . -مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل المنظمة إذا ارتكزت على أسس سليمة.

-يكشف الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تناسبه. -يساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين . - إستغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن إستغلال .-يمكن أن تؤدي نتائج الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين ¹.

¹- شحادة نظمي، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للطباعة والتوزيع، عمان، 2000، ص75.

ب: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

*قبل التطرق إلى طرق تقييم الأداء الوظيفي، سنسلط الضوء أولاً على مفهوم تقييم الأداء، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من خلال سياساتها المختلفة وقرارتها على تحقيق أداء فعال وإنتاجية مرتفعة للقوى العاملة وتقوم بتصميم برامج إختيار وتعيين وتدريب وتهيئ وسائل إتصال مناسبة وإستخدام نمط قيادي مناسب بهدف زيادة فعالية الأفراد وتحقيق رضاهم.

لكن لا يمكن التأكد من صحة وسلامة تطبيق الموارد البشرية في المنظمة لهذه السياسات والبرامج دون تتبع أدائهم والقيام بتقييم هذا الأداء بشكل دائم ومستمر وذلك لمقارنته بمستوى الأداء المطلوب.

*يرى "ريتشارد وارين" أن تقييم الأداء هو العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير ومقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الإنحراف عن تلك المعايير .

*ويعرف أيضا على أنه عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفائهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى.

*تقييم الأداء هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين حيث يتم تحديد مدى كفاءة أداء العاملين وأعمالهم من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقا، وذلك لتحديد الإنحرافات عن الأهداف التي سبق تحديدها.¹

¹- مصطفى كولار، وآخرون، "تسيير إدارة الموارد البشرية"، ط1، منشورات الفا للوثائق والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2019، ص، ص 141، 142.

*كما يرى" زويلف "أن تقييم الأداء هو عملية يتم بموجبها تقرير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به. وتتم عملية التقييم بواسطة مقومين في كل مستوى إداري يتابعون أداء وسلوك من يقيمون أداءهم وذلك بشكل مستمر خلال فترة زمنية محددة يجمعون من خلالها وعن طريق الملاحظة المباشرة كافة المعلومات ذات الصلة بجهود وسلوك من يقيمون أداءهم وذلك أثناء أدائهم لأعمالهم¹.

من خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن تعريف عملية تقييم الاداء على أنها عملية منهجية تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين في بيئة العمل، وتساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وتحديد إحتياجات التدريب والتطوير .

✓ بعدما تعرفنا على المقصود بعملية تقييم الأداء الوظيفي، سنتطرق الآن إلى ذكر طرق تقييم الأداء حيث تعدد الطرق التي تتبعها المؤسسات لقياس أداء العاملين فيها، وقد تستخدم أكثر من طريقة في الوقت نفسه ومن بين هذه الطرق نذكر مايلي :

- **طريقة الترتيب البسيط** : يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه حسب أفضليتهم فيضع على رأس القائمة الأفضل للأقل أفضلية، وذلك طبقا للمستوى العام لأدائه ومدى مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية وسلوكه وتعاونه مع زملائه .

وبعيدا عن المعايير والتي تعتبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم من البساطة التي تمتاز بها، وعدم تطلبها مهارة خاصة وإجراءات معقدة خاصة لإستخدامها .

¹- مصطفى كولار، وآخرون، مرجع نفسه، ص 143.

- المقارنة الزوجية (بين الموظفين) : حيث يتم من خلالها المقارنة بين الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة، ثم يتم جمع المقارنات والقيام بترتيب تنازلي لأفراد القسم على هذا النحو.

- طريقة التوزيع الإجمالي: يكون الرئيس مجبر على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتتخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في إنخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.¹

- طريقة القوائم : حيث يتم في هذه المرحلة إعداد قائمة تحتوي على أسئلة متنوعة تصنف مستويات لمختلف أداء العامل، فيختار المشرف الأسئلة التي يرى بأنها تصف أداء العمل الذي يقيم أدائه، أو يجيب المشرف على الأسئلة المتعلقة بأداء الفرد ب(نعم) أو(لا) ولضمان تحقيق درجة عالية من الدقة لهذه الطريقة من المستحسن إختيار هذه الأسئلة للتأكد من صحتها ودقتها، ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من قبل المشرفين القائمين على التقييم . لكن ما يعاب على القوائم أنها لا تعطي نتائج دقيقة إذ أن الفرد قد تتوفر لديه الصفة التي يسأل عنها المشرف إلى حد ما ولا يكون أمام المشرف إلا الإجابة ب(نعم) أو (لا) فقد تتوفر مثلا صفة التعاون في الفرد بدرجة متوسطة الأمر الذي يمكن التغلب عليه بجعل القائمة أكثر وضوحا بوضع عدة إجابات للسؤال الواحد

- طريقة نموذج تقرير الأداء : تعد من أكثر الطرق إنتشارا للتقييم إذ تستخدم نموذج تقييم الأداء الذي يتم تزويد المشرف بنموذج تقييم لكل فرد يتم تقييمه يحتوي على عدد من بنود التقييم يعطي المشرف فيها للفرد الدرجة التي يستحقها عن كل بند، وقد تختلف عناصر التقييم من مؤسسة لأخر بحسب طبيعة نشاطها وكذا الأهداف التي تسعى لتحقيقها، فالنماذج

¹ - نزار عوني اللبدي، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2015، ص 22.

المطلوبة للتقييم في شركة صناعية تختلف عن النماذج المستخدمة في شركة تجارية أو مستشفى مثلا، حيث أن النماذج المستخدمة في تقييم كفاءة الأفراد في إدارة معينة تقوم على الوظائف الإنتاجية من المنظمة قد لا تصلح لقياس الأداء في إدارة أخرى تقوم على الوظائف الخدمية في المنظمة ذاتها.

تمتاز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها، كما تظهر جميع الحقائق المتعلقة بأداء الفرد في نموذج واحد ويتم تقييم جميع الأفراد على أسس موحدة، لكن ما يؤخذ عليها أنه قد تظهر فيها أخطاء كأخطاء التحيز والتعميم وغيرها فمن الأفضل بيان كل عنصر من عناصر التقييم بجانب استخدام بعض المقاييس التي تحدد توفر كل عنصر في أداء الفرد بدرجة معينة.¹

-طريقة الاختيار الإلزامي : تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الجمل التي تصف أنماط معينة من أداء الفرد، كل مجموعة تتضمن أربعة جمل منها إثنان تمثلان الصفات المرغوبة وإثنان تمثلان الصفات الغير المرغوبة، ويقوم المشرف باختيار جملتين في كل مجموعة أحدهما تعبر عن الصفة المرغوبة والأخرى تعبر عن الصفة الغير المرغوبة والحقيقة أن هناك جملة واحدة فقط من بين الجملتين اللتين تعبران عن الصفات المرغوبة هي التي تقصدها الإدارة ونفس الشيء بالنسبة للجملتين اللتين تعبران عن الصفات الغير المرغوبة.

فالمشرف هنا لا يدرك أي من العبارات سيحسب لصالح الموظف أو ضده وذلك لعدم علمه مسبقا بالوزن أو الدرجة التي تستحقها كل جملة، لأن هذه الدرجات يحتفظ بها في إدارة الأفراد طبقا لمفتاح هذه الجمل في إستمارة التقييم وبالتالي لا يعلم المشرف إذا كان يعطي درجات عالية أو منخفضة للمرؤوسين، بل إنه يركز على إختيار الجمل التي تصف أداء الفرد.

1- أحمد محمد الدمرداش، مرجع سبق ذكره ،ص 50.

-طريقة المقاييس المتدرجة البيانية: إن أساس هذه الطريقة يقوم على حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها كالجودة مثلا ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية، فيطلب من المشرف درجة توفر كل خاصية في الفرد المطلوب تقييمه من بين درجات المقياس الذي قد يتكون من 5 أو 7 درجات، قد تبدأ بغير مرضي وحتى فائقة ثم يقوم المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها بالنسبة لكل خاصية، بعدها تجمع الدرجات التي تحصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى هذا الأساس يتم التقييم.¹

-طريقة الأحداث الحرجة: يقصد بالحدث الحرج أو الجوهري، ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشلها ودليل لإرتفاع كفاءته أو إنخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وقدرته على مواجهة المواقف بأكبر قدر من الدقة والسلامة، والكشف عن قدرته على إحداث ردود أفعال سريعة ومتوافقة مع الأحداث التي يواجهها، أو سلوكه مسلكا إنسحابيا.

يقوم المشرف بالإعتماد على سجل يدون فيه الأحداث المهمة التي يقوم بها الفرد سواء إيجابية أم سلبية، وتقسم الصفحة إلى قسمين : قسم للأحداث الإيجابية في سلوكه وأدائه والتي تعبر عن كفاءته، والقسم الثاني للأحداث السلبية والتي تعبر عن عدم كفاءته وتساعد هذه الطريقة المشرف على تذكر الأحداث المهمة عند إعداد التقييم النهائي كما تساعد في اعتماد التقييم على سلوك وأداء الفرد طوال الفترة وليس فقط ما يتذكره المشرف في نهاية فترة التقييم. ومن الأفضل تقسيم القائمة إلى عدة عوامل يركز عليها المشرف في تقييمه للفرد مثل

¹- أحمد محمد الدمرداش، مرجع نفسه ، ص، ص، 53، 52.

تقبل المسؤولية، العقل الواعي، الحكم، الدقة، التعاون مع الآخرين، القدرة على مواجهة الضغوط والمواقف. ولعل ما تمتاز به هذه الطريقة أنها تعتبر بمثابة مقياس موضوعي لأداء الافراد، يركز على الحقائق ويتجنب الكثير من أخطاء التعميم وتأثير الأحداث القريبة على أداء الفرد، فضلا عن أنها تبرز نواحي قصور وضعف أداء المرؤوسين مما يساعد المشرف على مناقشة تلك النواحي مع الفرد بغرض تحسين الأداء في المستقبل، لكن بالرغم من هذه المميزات التي تمتاز بها إلا أنه يعيب عليها شعور الموظفين بالضيق نظرا لإحساسهم بالمراقبة باستمرار من قبل المشرف، كما يؤخذ عليها أنه ليس هناك إتفاق عام بين المشرفين على إختلافهم حول الأحداث التي تتدرج تحت بند حرج من عدمه، فما يراه أحد المشرفين على أنه حرجا بالنسبة له قد لا يراه الآخر على أنه كذلك.¹ - طريقة الإدارة بالأهداف :

وتعني وضع مجموعة من الأهداف قابلة للقياس لكل موظف ومراجعة مدى تقدمه نحو تحقيقها، ويتم تقييم الأفراد بالإعتماد على درجة تحقيقه للأهداف التي سبق الإتفاق عليها، وتكمن أهمية هذه الطريقة كونها توجه أداء الفرد نحو أهداف ونتائج مطلوب تحقيقها مع ربطها بأهداف المنظمة والقيم الجوهرية لها .

تعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يكون هناك قدر من الإتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه وتتكون من ست خطوات أساسية :

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.
- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء . - مناقشة ومتابعة أهداف كل قسم وتحقيقها. - تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل . - مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة خلال مرحلة تقييم الأداء - تقديم التغذية العكسية. وتمتاز هذه الطريقة بالموضوعية التامة في تقييم الأداء، إلا أنه هناك بعض

1- أحمد محمد الدمرداش، مرجع نفسه، ص 54.

المشكلات التي تعترض تطبيق هذا المنهج من بينها: وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها كما أنها تستغرق الكثير من الوقت والجهد في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين بالإضافة إلى الوقت المستغرق في توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين، كما أنه من الممكن ظهور صراع بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف.¹

- طريقة المراجعة الميدانية: ويساهم فيها أخصائي الموارد البشرية الذي يتعاون مع المشرف في ملاحظة الأداء الميداني للفرد المراد تقييمه ثم يصيغ الأخصائي التقييم ويرسله للرئيس لمراجعته ومناقشته مع المرؤوس.

- طريقة إختبارات الأداء : يتم في هذه الطريقة تصميم إختبارات لقياس أداء وسلوك الفرد وتهتم هذه الطريقة¹ بالإمكانيات المستقبلية للفرد وليس الأداء الحالي فقط وتحتاج هذه الطريقة إلى درجة عالية من الخبرة لضمان حسن تصميمها وتحليل نتائجها.

- طريقة التقرير المكتوب : يقدم فيها المشرف تقرير عن أداء مرؤوسيه في نهاية فترة التقييم وتقوم الإدارة بإستخدام هذا التقرير وتصنيف ما جاء به حسب دلالاته على خصائص أو عوامل معينة، الأمر الذي يتطلب يقظة المشرف وقدرته على التحليل. وما يعيب عن هذه الطريقة أنه قد لا يستطيع المشرف التعبير عن حكمه بطريقة واضحة تنقل معناها الحقيقي، إضافة إلى الوقت الكبير الذي يتطلبه كتابة التقرير.

- طريقة مراكز التقييم :

1- أحمد محمد الدمرداش ، مرجع نفسه، ص 55.

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط، التنظيم وغيرها بتحديد مقاييس معينة لها، وعلى الرغم من صعوبة تحديدها فإنها تعد من أنسب الطرق لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصفة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.¹

المبحث الرابع: معايير وصعوبات تقييم الأداء. أ: معايير تقييم الأداء. يمكن

تحديد هذه المعايير بناء على مدخلين هما :مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف، مدخل الخبرة. ويمكن الهدف من وضع معايير للأداء في مراقبته بصفة مستمرة للتعرف على أي تغيير في مستوى الأداء من أجل التدخل في الوقت المناسب لإيجاد الحلول وضمان عدم تدني مستوى الأداء وتحوله إلى سلوك لدى العاملين يصعب تغييره .

1)مدخل تحليل العمل وتوصيف الوظائف:

هي عملية يتم بموجبها تحديد أنواع

الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة في التنظيم، ثم تجميع البيانات المتعلقة بتأديتها وأسلوب القيام بها والمواصفات الواجب توفرها في من يرشح لشغلها، ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن من استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد .

ويشير إليها صلاح الدين عبد الباقي بأنها: "تصف محتويات ومكونات ومسؤوليات

الوظيفية، كما تشمل على معلومات عن ظروف العمل ووضع حجم المخاطر المتوقع

مواجهتها أثناء ممارسة الوظيفة." ويعرفها طارق أمين عمران على أنها: "عملية دراسة وجمع

المعلومات المتعلقة بالأنشطة الفرعية كافة، ومتطلبات ومسؤوليات هذه الأنشطة، ثم صياغة

هذه المتطلبات على شكل معايير محددة". يتضح من خلال هذه التعاريف أنه على الإدارة أن

تعتمد تحليل ووصف الوظائف كخطوة ضرورية عند إختيارها لعناصر تقييم الأداء، لأنها

1 - أحمد محمد الدمرداش ، مرجع نفسه ،ص، ص،56،57.

تحلل العمل والأنشطة وتحدد المتطلبات الواجب تأديتها وكذا الخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في صاحب الوظيفة والتي تسمح بتأدية عمله بنجاح وكفاءة.¹

وعلى هذا الأساس تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتكون النتائج عادة بمستويات مختلفة وهي كالتالي : أ- المستوى الممتاز: عادة الفرد الذي يتميز بحسن التصرف والتعامل يحصل على اعلى درجات المعايير الموضوعية، وإملاكه مهارات الوظيفة اللازمة والدافعية نحو تأدية العمل بأحسن السبل مع ضرورة تلقيه لقدر كافي من التوجيه والإرشاد من قبل الرئيس. ب- المستوى المرضي: وهو الذي يقترب أدائه من المعايير الموضوعية دون زيادة ويقدم المساهمة المطلوبة منه فقط. ج- مستوى أقل من الوسط: فالموظف هنا لا يقترب من المعايير الموضوعية، وقد لا يكون ملما بالمعدل المحدد أولاً يدرك أهميته أو حتى غير مقتنع به، إذ أنه تنقصه الدافعية والرغبة في الإنجاز، مما يجعل المتابعة أمر مهم في هذه الحالة .

د- المستوى غير المرضي: يعني وجود نقص في المقدرة والرغبة لدى الموظف، فلا نجد فيه الدافعية المطلوبة وقد يكون الهدف الوظيفي المحدد له لا يناسب قدراته وصعبا بالنسبة له، وفي هذه الحالة يحتاج الموظف إلى علاج ملائم من تدريب وتوجيه... الخ. يمر تحليل ووصف الوظائف كمدخل لوضع المعايير بمراحل وهي كالتالي : -تحديد المجال الوظيفي الذي تنتمي إليه كل وظيفة : كالمجال المالي، الإداري، أو الفني، أو الخدماتي.

-تحديد الوظيفة :حيث تتشكل كل وظيفة من مجموعة من الواجبات الرئيسية المترابطة والمتكاملة التي تشكل معا الوظيفة، ويجب أن تكون هذه الوظائف ضمن تخصص واحد.

1- محمود سمايلي ، وآخرون ،"أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الاعتماد وواقع التنفيذ "،مجلة ميلاد للبحوث والدراسات ،المجلد5، العدد 02 ،2019،ص114.

-تحديد الواجبات والمهارات : تشمل تحقيق الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة مثل إجراء العمليات الحسابية، وكتابة التقارير وغيرها.¹

- العناصر المكونة للمهام: يعتبر العنصر أصغر وحدة يمكن وصفها في تحديد عملية التحليل الوظيفي، وهو بمثابة خطوة أو أداء حركة بسيطة وتتكامل هذه الخطوات الصغيرة لتكون مهمة .

- تحليل الأداء الفردي : التعرف على مستوى الأداء من خلال فحص تقارير أداء العاملين والبيانات الخاصة بجودة ومستوى الإنتاج، وملاحظات المشرفين وشكاوي العملاء -وضع المعايير: بناء على المراحل السابقة والمعلومات التي توافرت لدى القائمين على وضع المعايير يتم وضع المستويات الكمية والنوعية التي توضح المعايير بناء عليها، والمعبر عنها بأرقام ودرجات حيث يعطي لكل بعد من أبعاد الأداء درجة معينة،وهي تختلف عن غيرها حسب الأهمية النسبية لكل بعد، ومن ثمة يتم مقارنة الأداء الفعلي مع الدرجات الموضوعية ليتم الحكم على مستوى الأداء . (2) مدخل الخبرة : تلجأ بعض المنظمات أو المؤسسات إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة والمهام عميق وواسع في العمل من أجل تحديد معايير تقييم لأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي والمتوسط والضعيف من خلال خبرتهم .

وتجدر الإشارة أنه من الأفضل الإعتماد على المدخلين معا للإستفادة من مزاياهما معا، لأن تحديد المعايير تعد مسألة هامة فالإختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مظلمة وغير دقيقة عن مستوى أداء الموظفين.²

1- محمود سمايلي ، وآخرون، مرجع نفسه، ص،114.

1- محمود سمايلي ، وآخرون، مرجع نفسه، ص،114

ب- صعوبات تقييم الأداء:

يقصد بصعوبات أو مشكلات الأداء أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط، عن معدل الأداء القياسي المختبر بالنسبة لهذا النشاط لأن المدير عادة يقرران هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة الإنحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الفرد، وتكون هذه التوقعات عبارة عن مجموعة من المعايير والقواعد. حيث يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم ، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

1 - مشاكل ذاتية: ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في :

-خصائص وصفات المقيم: كالإفتقار إلى القدرة على الفهم والتعامل، أو عدم كفاية القدرات العقلية لأن ذلك يعرقل سير عملية التقييم، لذا لا بد من أن تتوفر لدى المقييما المهارة والخبرة لممارسة المهنة، وقدرته على التفاعل الإجتماعي.

-التساهل والرفق :حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين وبالتالي انخفاض دافع الأداء والإفتقار إلى بذل الجهد في العمل ،وهذا يؤدي إلى إخفاء النتائج الحقيقية للعملية، وبالتالي الإبتعاد عن الأهداف المسطرة.

-النزعة المركزية : أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة إتجاه أداء الأفراد، وهو ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تبيان النتائج.

- التحيز الشخصي: أي إنحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة وغيرها.¹

وهناك مشاكل ذاتية تخص الموظفين في حد ذاتهم من بينها : عدم التعاون مع الزملاء، الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً، الإنشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل... الخ.

2- مشاكل موضوعية: ترجع إلى الأداء الوظيفي والعملية بحد ذاتها وتتمثل فيما يلي :

-عدم الكفاءة : كالإهمال، إنخفاض في جودة الإنتاج .

-التمرد : مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة، رفض العمل الإضافي . -عدم إتباع تعليمات الرئيس.²

-عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعاً من العشوائية .

-عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء .

-عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم .

-عدم دقة درجة القياس في التمييز بين الموظفين .²

✓ ولتفادي ومعالجة مشاكل تقييم الأداء من المستحسن الأخذ بعين الاعتبار هذه الأساليب

والإجراءات التي تساعد في تحسين الأداء الوظيفي والوصول إلى نظام سليم للتقييم

داخل المؤسسة والمتمثلة فيما يلي :

1- تصميم نظام تقييم الأداء: بحيث يتلائم مع طبيعة ونوعية العمل أو المجموعة

الوظيفية التي ينتمي إليها العامل، إذ أن أهمية عناصر التقدير تختلف من وظيفة لأخرى

¹ -نزار عوني اللبدي ، مرجع سبق ذكره ص،ص 25،26.

1- فاروق عبده فيلة، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص،ص 277،278.

2-نزار عوني اللبدي ، مرجع سبق ذكره ،ص 26.

ويجب أن تأخذ أوزاناً تتفق مع هذه الأهمية، وبصفة عامة يجب أن يتضمن تصميم النظام كافة البيانات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضح للجميع .

2- التدريب للمقيمين : من المهم جداً تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة وعادلة، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسهم بحيث أن تقييم الأداء تعد عملية حساسة بالنسبة للعاملين لأنها ترتبط بمواضيع متعلقة بالعاملين كالترقيات والمكافآت والعلاوات، كما أن التدريب على التقييم يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية وإتقان وبعيدا عن الأخطاء .

3- إستخدام أكثر من طريقة : يفضل إستخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء حسب إختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة ودقيقة، بحيث تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتقديم تعريفات دقيقة لعناصر التقييم .

4- إختيار معايير صحيحة : من الأفضل إستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية وإختيار معايير مشروحة بطريقة واضحة ومفهومة للقائمين على إستخدامها، وأن يكون العاملون على علم بهذه المعايير أهميتها، تحقيقاً لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم .

5- اللجوء للتغذية الراجعة : تعتبر التغذية الراجعة عنصر مهم لتحقيق فعالية نظام التقييم بحيث تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم وذلك من خلال مقابلات الأداء والتي يفضل أن تتم بصورة مستمرة¹.

¹- موسى محمد أبو حطب، "فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009، ص38.

6- إجراءات التظلم: من الضروري منح العاملين حق التظلم والذي يقصد به إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم، فعند وضع نظام لتقييم الأداء والقيام بتنفيذه على أساس سليم يجب أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءاتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج. وتكمن أهمية حق التظلم في جعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية وموضوعية وعدالة عند قياس الأداء بإعتبارهم مسؤوليين عن صحة تقديراتهم.¹

المبحث الخامس : علاقة الثقافة الاتصالية بالأداء الوظيفي .

1-تأثير الثقافة الإتصالية على المؤسسة : من خلال :

-دعم وتوضيح معايير السلوك في المؤسسة : حيث توضح ما ينبغي فعله في كل ظرف وموقف أي أن المؤسسة تدعم دائما السلوك الذي تتوقعه من العامل .

-توجهات المنظمة والعاملين بها:يقصد بالتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة الإتصالية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف .

-دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة :إذ تعمل الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة على كسب موظفيها قيم ومعتقدات مشتركة ومعاني متوافقة إتجاه هدف واحد من كل أقسام وفروع المؤسسة مما يتيح تحقيق النتيجة المرغوبة المتوقعة .

¹-موسى محمد أبو حطب، مرجع نفسه، ص38.

-المرونة، ودعم القدرة على التكيف : فعندما تسود ثقافة إتصالية مرنة تسمح للعاملين بالتكيف مع الظروف والمتغيرات والأزمات الطارئة التي تواجهها المؤسسة من خلال تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات والخبرات اللازمة والتي تسمح بمواجهة هذه التغيرات .

-تحقيق الفعالية التنظيمية: في حالة وجود ثقافة إتصالية قوية ستؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، حيث أشارت بعض الدراسات كالدراسة التي أجراها "بيتر وواترمان" حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء فتوصلا إلى أن المنظمات التي تتميز بثقافة قوية ومتجانسة هي الأكثر إبداعا، وبالتالي تسمح بتحفيز العمال على العمل، مما يخلق نوعا من الرضا لدى العمال، كما أن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة الإتصالية للمنظمة والتغيرات الطارئة على المحيط الخارجي .

دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تعمل الثقافة الإتصالية على خلق الإحساس بالانتماء والالتزام للمؤسسة لدى العاملين مما يساهم في الإستقرار والتماسك من قبل الجميع والإخلاص والولاء يعود بالإيجابية¹.

2-تأثير الثقافة الإتصالية على المورد البشري:

لقد أوضحت الدراسات أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة إتصالية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم المرتبطة بالنجاح التنظيمي، وبالتالي يتضح تأثيرها فيما يلي.

-تشكيل سلوكيات العاملين والمسؤوليين : وبالتالي تساعد على التنبؤ بحدوثه بمجرد توفر نفس الظروف ومواجهة نفس المواقف والمشاكل، فعندما يواجه الفرد موقفا معينا أو مشكلة

1-فروجة موساوي، "العلاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء المهني"،محاضرة أقيمت على السنة الثانية

ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة مولود معمري تيزي وزو - تامدة-، بتاريخ 18\11\2024، على الساعة 13h14:30h.

محددة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر سبب حدوث الأشياء على نحوها.

-الإحساس بالهوية التنظيمية : فإشراك أعضاء المنظمة بنفس الثقافة يساهم في إشعارهم بأنهم وحدة متماسكة وإنتمائهم لها حيث يفكر ويتصرف ويتجه وفق المعتقدات التي رسختها فيه المؤسسة وكلما قوي ارتباط العامل بالمؤسسة وزاد شعوره بأنه فعال ومهم في المؤسسة كلما كان أكثر ولاء لها .
-تحقيق كفاءة في العمل الإداري : وجعل القانديعمل على إيجاد الرموز والقيم واللغة والمعتقدات وأساليب ووسائل معينة محددة مسبقا ما يجعل العمل الإداري يسير وفق نهج منظم .

-إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين: والتي تمكنهم من الإبداع والإبتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم .
-تحقيق الدافعية : الثقافة الإتصالية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل .

تنمية الشعور بالأمن : تسعى المنظمة لحماية أفرادها من المخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان،ولايتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن والصحة بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.¹

-تعمل الثقافة القوية عادة كغراء إجتماعيهدفه ربط الموظفين ببعضهم البعض ما يجعلهم يشعرون بجزء قوي من الخبرة التنظيمية، والتي تكمن فائدتها في جلب هيئة جديدة من

1- صالح حسن سميع زيد ،"أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"،دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان ،القاهرة ،2010،ص72.

الموظفين وإلزام الموظفين ذوي المستويات العليا من الأداء للبقاء في المنظمة التي يعملون بداخلها .

-الثقافة الإتصالية القوية عادة ما تكون ثابتة ومتسقة بشدة والرقابة الجماعية والتي تؤثر بدورها في قرارات الموظفين وسلوكياتهم . -تساعد الثقافة القوية على فهم الأحداث التنظيمية ما يجعل الموظفين يتواصلون بصفة فعلية وفعالة، مما يساهم في تحقيق مستويات عالية من التعاون كونهم ينفاسمون النماذج ذاتها في الحقائق العقلية.¹

1- دور أبعاد الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي :تعد الثقافة الإتصالية

السائدة في المنظمة من بين أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهدافها عن طريق رفع أو خفض مستوى أداء العاملين بها، حيث تؤثر على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وتتضمن الثقافة الإتصالية على أبعاد تساهم في تحسين الأداء الوظيفي والمتمثلة فيما يلي:

- بعد العمل الجماعي ودوره في تحسين الأداء :إن سلوكيات وتصرفات الموظفين تكون نتيجة التفاعل فيما بينهم ،فالعامل يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات ويعمل مع جماعة من العمال سعياً لتحقيق هدف متفق عليه وهذه السلوكيات تؤثر في كل من أداء الموارد البشرية ونتيجة نشاط المؤسسة ككل، حيث ينصب الإهتمام على السلوك والأداء الناتج عن تفاعل مجموعتين أو أكثر من المجموعات التي يتكون منها التنظيم .

جماعية العمل مهمة جدا لتحسين أداء العامل وتطويره فالإنتاج اليدوي مثلا يزيد عندما يقوم به العامل مع زملائه الذين يقومون بنفس العمل، حيث تزداد الكمية والسرعة ولا يشعر العامل بالملل عندما يناقشهم ويتبادل معهم أطراف الحديث،ومن جهة أخرى الشخص الذي يكون عمله منخفض وناقص مقارنة بزملائه يحاول أن يقلدهم وينافسهم ليلحق بأداء

¹-نورالدين بوعلی ،"الثقافة التنظيمي وعلاقتها بالأداء التنظيمي"،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2،الجزائر ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،العدد15،2014،ص158.

الجماعة أو يتفوق عليه، ونجد عادة ثلاث أنواع من الجماعات :المجموعة الوظيفية،مجموعة الأصدقاء،لجان العمل .

-بعد تشجيع الإبداع والإبتكار في تحسين العمل : تظهر أهمية الإبداع عندما يدرك متخذوا القرار في المنظمة أن هناك تفاوت بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب،مما يحثها على تبني طرق وأساليب جديدة يتم تطبيقها على السلعة أو الخدمة لتحسينها وتطويرها وزيادة الإنتاج.

أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية وإستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعاني منها التنظيم،لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية فالإبداع في المنظمات ترتبط أهميته بما يشكله في تحديد المسار وإعادة تشكيل الواقع،فالثورات والتقدم الهائل في جميع المجالات بما فيها خلق أهداف جديدة وطرق وأساليب جديدة للعمل يؤكد على مواجهة المديرين والعاملين تحديا كبيرا ليصبحوا مبدعين وذلك قصد التغلب على المنافسات القوية في عالم الأعمال،وقبول التحدي نحو التغيير في الإتجاه الأفضل والصالح العام.

-بعد الإلتزام واحترام الوقت لتحسين الأداء : يقصد بهذا البعد إلتزام العامل وإقتناعه وقبوله التام لأهداف المؤسسة وقواعدها وقوانينها، وإستثمار الوقت في بذل مجهود مضاعف لإنتاج منتجات ذات جودة عالية.كما عرف الباحث Bruce الإلتزام على أنه تأييد العامل للجماعة.¹

وهي نتيجة ثلاثة عناصر هي :

1- خير الدين جمعة،مرجع سبق ذكره، ص، ص، 146،147..

- التظابق: تبنى العامل لقيم المؤسسة واعتبارها قيما له .
- الإستغراق: بمعنى الإنغماس الكلي للعامل في كل أنشطة المؤسسة .
- الإخلاص والوفاء : وهو شعور العامل بالإرتباط القوي إزاء المؤسسة. ومن أهم أنواع الإلتزام الإلتزام بالوقت وإحترامه وإحترام المواعيد وعدم تأجيلها، فالعامل الذي يتقن عمله هو العامل الذي يأتي في الوقت المحدد والمتفق عليه منذ البداية ،فاحترام الوقت يدل على مدى تحمل الشخص للمسؤولية وتقديره وإخلاصه لعمله .¹

1- خير الدين جمعة، مرجع نفسه، ص،147.

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم عرضه لعناصر الأداء الوظيفي يتضح أن لهذا الأخير أهمية كبيرة في مجال التنظيم الإداري، كون بفضل ترقى العملية الإنتاجية وتتطور إلى أعلى المستويات، كما يعد محدد رئيسي في مختلف العمليات التنظيمية داخل المؤسسة، إذ أن أداء أي عامل يعطينا نظرة شاملة عن مستواه، وبالتالي يكون من السهل تحديد الوظيفة التي تلائم هذا الفرد، كما يلعب الأداء الوظيفي دور كبير في رفع معنويات العامل خصوصا إذا أحس هذا الأخير أن هناك من يقدر جهوده. كما تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي، والذي يفرض على المنظمة الإهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والإلهام الذي لا يمكن الإستغناء عنه، كما تعد الثقافة الإتصالية مكتسب مهم فهي تمثل طريقة للتفاعل بين أعضاء المنظمة قصد تحسين أدائها، كما تعد أداة لإنشاء وتطبيق قواعد تحدد السلوكيات المناسبة أوغير مناسبة للمورد البشري.

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: معالجة البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة

تمهيد

المبحث الأول : بطاقة فنية للمركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو.

المبحث الثاني : محور البيانات الشخصية لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي

وزو.

المبحث الثالث : المناخ السائد في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو.

المبحث الرابع : إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز.

الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو **المبحث الخامس :** رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد

ندير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز.

• خلاصة الفصل

• نتائج الدراسة

• توصيات الدراسة

• أفاق الدراسة

تمهيد

الجانب التطبيقي في البحث العلمي يعد من الركائز الأساسية التي تربط بين المعرفة النظرية والتحديات العلمية في المجتمع. يهدف هذا الجانب إلى نزول الباحث إلى الميدان لإستقصاء الحقائق وفهم العلاقات والإرتباطات الموجودة في المجتمع وذلك بإستخدام الأدوات والمنهجيات العلمية لحل مشكلات واقعية، مما يعزز من فعالية البحث ويزيد من تأثيره المباشر على تحسين جودة الحياة .

المبحث الأول :بطاقة فنية للمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو

إسم المؤسسة : المركز الإستشفائي محمد ندير

نوع المؤسسة : عمومية ذات طابع صحي خدماتي

تاريخ التأسيس :16 ديسمبر 1986

المقر : ولاية تيزي وزو

المدير : يزيد موزاوي

الشعار : البحث، الصحة، التكوين

الرمز : Centre hospitalier universitaire

عدد المديريات : 5 مديريات

الموقع الإلكتروني : ww.chuto.dz

الفاكس : 026.11.13.16¹

1 - منشور على موقع Elmouchir.caci.dz تم الدخول بتاريخ 24 /05 /2025 على الساعة

.23:40

•لمحة عامة للمركز الإستشفائي الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو

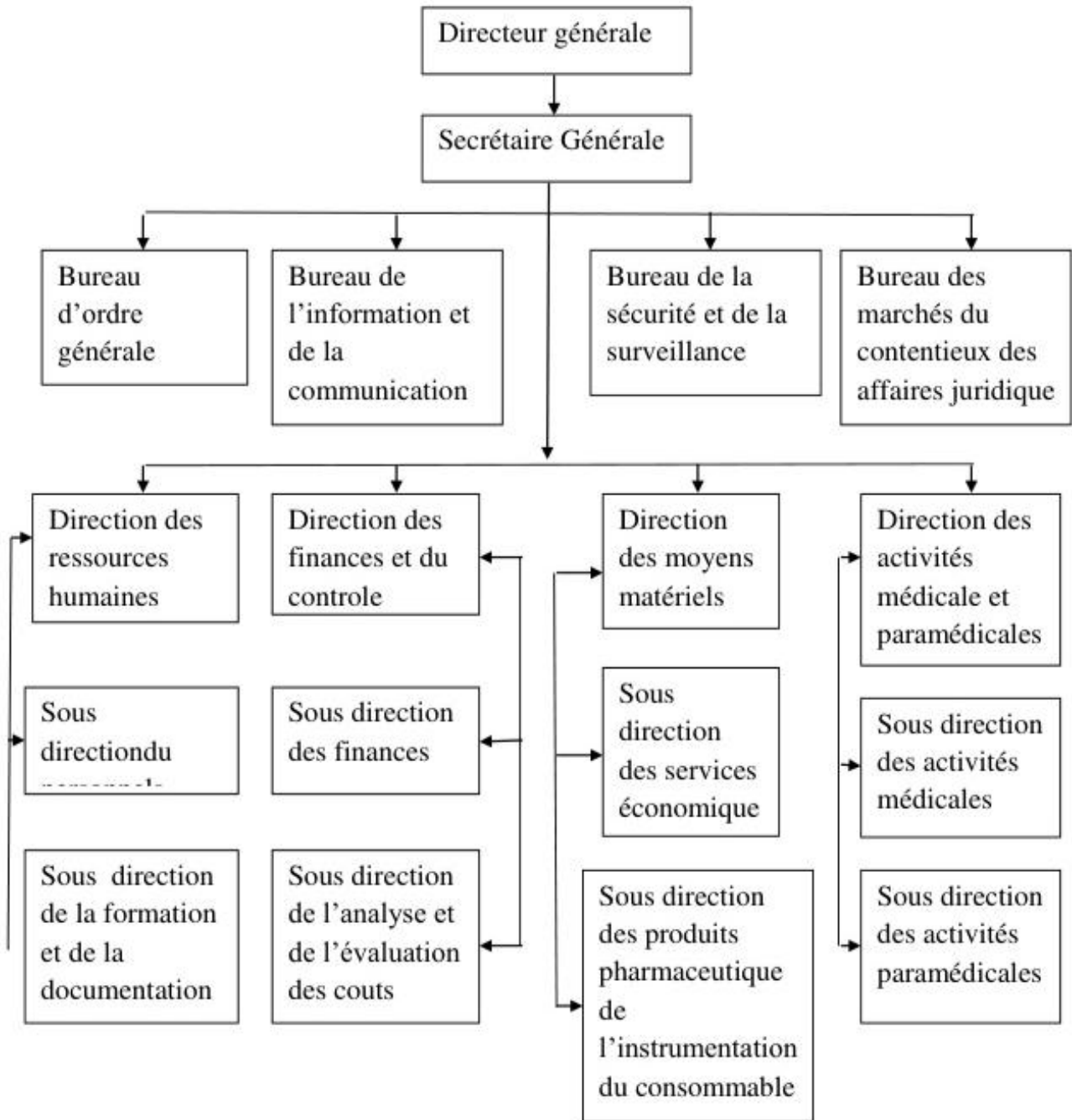
المستشفى الجامعي " محمد ندير"مؤسسة عمومية خدماتية ، ذات طابع صحي إستشفائي فتح أبوابه في 28 جويلية 1955

في عام 1974 أصبح المستشفى الإقليمي في تيزي وزو قطاعا صحيا بفضل الوحدات الصحية المختلفة المرتبطة به، وفي عام 1982 تم تحويل قطاع تيزي وزو إلى مستشفى جامعي وذلك من خلال إفتتاح التدريب الطبي والبيداغوجي متعدد التخصصات .

كان التأسيس الفعلي للمستشفى المركزي الجامعي محمد ندير سنة 1986 حسب المرسوم 294 /86 وأصبح مركز إستشفائي لجميع المرضى بخدمة دائمة.¹

¹- منشور على الموقع: [http : // ar . M. wikipedia. Org](http://ar.M.wikipedia.Org) تم الدخول بتاريخ 2025/05/23 على

الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي الجامعي محمد ندير تيزي وزو



المصدر : مخطط مقدم من طرف مكتب خلية الإتصال التابع للمديرية العامة

للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو.

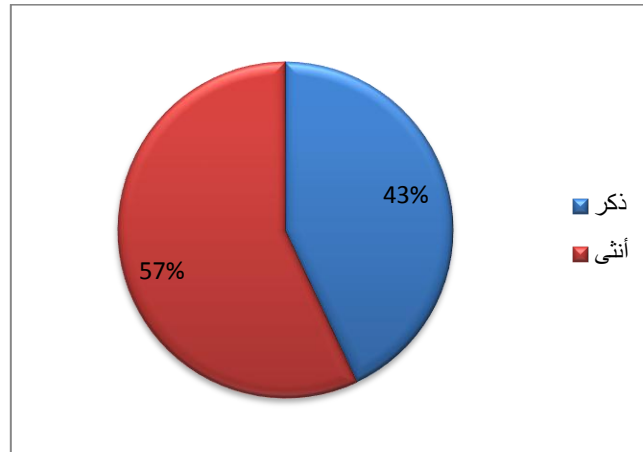
✓ عرض وتحليل البيانات الكمية والكيفية

✓ المبحث الثاني : محور البيانات الشخصية لموظفي المركز الإستشفائي

الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

النسبة	التكرار	الجنس
57,0 %	57	أنثى
43,0 %	43	ذكر
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (01) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) المرفق بالشكل البياني رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس أن الفئة الأكثر بروزا هي من فئة الإناث ، حيث بلغت نسبة الإناث 57% من إجمالي العينة وبلغت نسبة الذكور 43%.

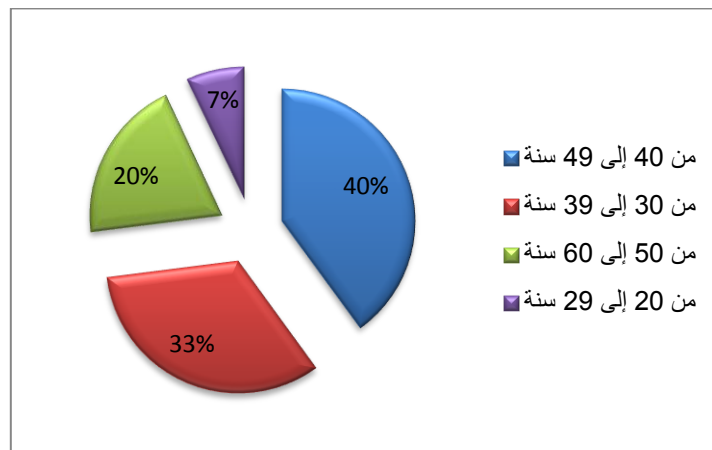
ومنه نلاحظ أن العنصر النسوي هو الغالب في المركز وهو الذي ينشط بكثرة في المجال الإداري، فيمكن إرجاع ذلك إلى أن المرأة اليوم أصبحت مستقلة لديها الحق في العمل مثل الرجل، بالإضافة إلى طبيعة العمل الذي تقوم به في المركز والذي لا يتطلب جهد عضلي

كبير ولا يحدث خطر على حياتها، كما أن المرأة تعمل بجد وتحت كل الظروف وخاصة إذا جئنا للأجر فالمرأة تعمل بأجر زهيد بسبب متطلبات الحياة والظروف التي تمر بها .

وبما أن نسبة الذكور تقترب من نسبة الإناث فهذا دليل على أن المركز يوظف كلا الجنسين وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية لإبقاء المنظومة في أحسن صورة لدى جمهورها الداخلي والخارجي .

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن .

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
40,0 %	40	من 40 إلى 49 سنة
33,0 %	33	من 30 إلى 39 سنة
20,0 %	20	من 50 إلى 60 سنة
7,0 %	7	من 20 إلى 29 سنة
100 %	100	المجموع



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

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل المتعلقان بتوزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن الفئة العمرية الأكثر بروزا هي الفئة الممتدة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 40% من مجموع

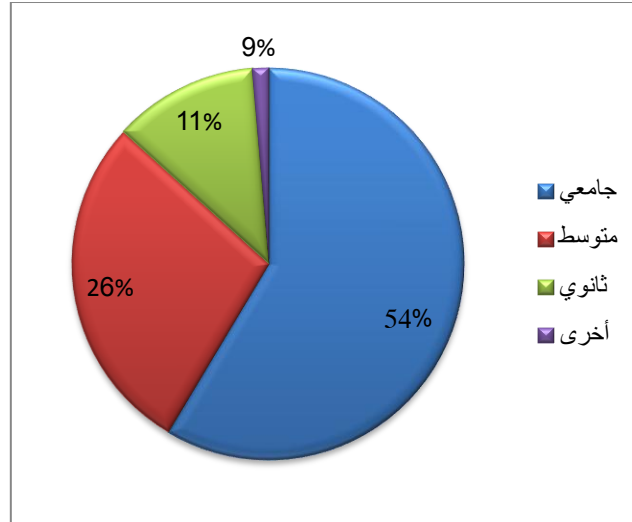
أفراد العينة، يليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 33%، وفي المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة بنسبة 20%، وفي المرتبة الرابعة تأتي الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة بنسبة 7% .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه وعليه نستطيع القول أن المركز الإستشفائي محمد ندير يوظف الفئة العمرية التي تتراوح من 40 إلى 49 سنة ومن 30 إلى 39 سنة بنسبة كبيرة لأنها الفئة الأكثر نضج عقلي وفكري و ذو قدرة بدنية جيدة كما أنها تتميز بالنشاط والحيوية والقدرة على قيام وأداء مختلف الوظائف المختلفة على مستوى المركز والوصول إلى قرارات رشيدة وعقلانية، في حين أنها توظف الفئة العمرية من 50 إلى 60 ومن 20 إلى 29 سنة بنسبة قليلة لأن الفئة الأولى في طريق التقاعد، أما الفئة الثانية فهي ذو خبرة أقل .

ومن خلال ما تم ذكره يمكن القول أن المركز الإستشفائي محمد ندير بـتيزي وزو يعمل على توظيف العنصر البشري من مختلف الفئات العمرية .

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
54,0 %	54	جامعي
26,0 %	26	متوسط
11,0 %	11	ثانوي
9,0 %	9	أخرى
100 %	100	المجموع



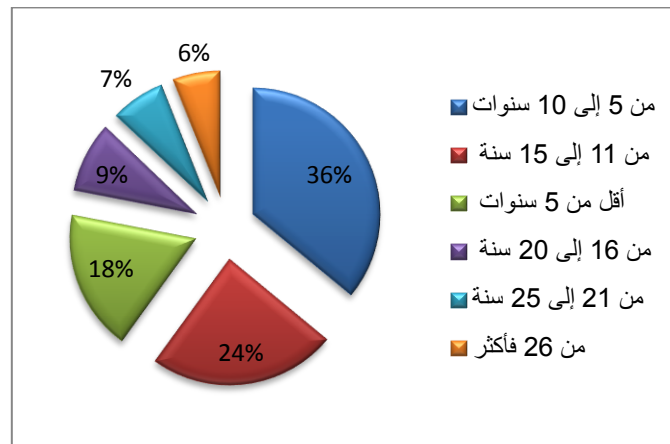
الشكل رقم (03) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) والشكل البياني رقم (03) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي أن المستوى التعليمي الجامعي يأتي في المرتبة الأولى بنسبة 54% من إجمالي أفراد العينة، وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد ذو مستوى تعليمي متوسط بنسبة 26%، وفي المرتبة الأخيرة وبنسب متقاربة الأفراد المبحوثين من ذوي المستوى التعليمي ثانوي ومستويات أخرى حيث قدرت نسبة الثانوي بـ 11%، والمستويات الأخرى 9%.

تشير هذه النسب إلى أن المركز يركز على توظيف أفراد ذوي مستويات عالية وخريجي جامعات لهم القدرة على إضفاء صبغة عقلانية وعلمية على القرارات الإدارية المتخذة خاصة عند الوقوع في أزمة، ونظرا لطبيعة العمل المتمثل في المجال الصحي فالمركز يحتاج إلى أفراد ذو مستويات عالية كخريجي الجامعات والمعاهد والمدارس العليا وإمكانيات فكرية عالية، ولحاجة العمل الإداري في مختلف الأقسام لكفاءة تنظيمية عالية توفر بيئة إيجابية لتقديم خدمات ذات جودة عالية. ولباقي المستويات دور مهم بطريقة أو بأخرى في تجسيد وتفعيل القرارات التنظيمية .

جدول رقم (04) :يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية
36,0%	36	من 5 إلى 10 سنوات
24,0 %	24	من 11 إلى 15 سنة
18,0 %	18	أقل من 5 سنوات
9,0%	9	من 16 إلى 20 سنة
7,0%	7	من 21 إلى 25 سنة
6,0%	6	من 26 فأكثر
100%	100	المجموع



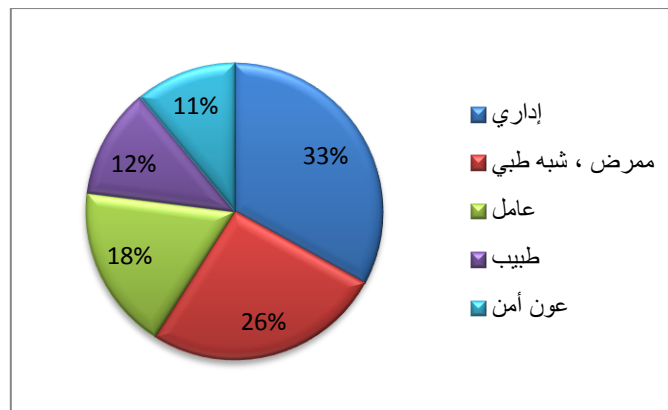
الشكل رقم (04) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية .

نلاحظ من خلال الجدول (04) وإستنادا أيضا على الشكل البياني رقم (04) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية أن 36% كأعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة تتراوح أقدميتهم في المركز من 5 إلى 10 سنوات، ثم تأتي في المرتبة الثانية نسبة 24% تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة، وفي المرتبة الثالثة نجد ثلاثة نسب متقاربة، حيث قدرت النسبة الأولى بـ 9% بأقدمية تتراوح من 16 إلى 20 سنة، والنسبة الثانية 7% تتراوح أقدميتهم من 21 إلى 25 سنة، وأخيرا النسبة 6% من 26 سنة فأكثر .

من خلال هذه النتائج نلاحظ وجود نسبة كبيرة من الموظفين ذوي الخبرة بين 5 و10 سنوات وبين 11 و15 سنة ما يشير إلى إستقرار نسبي في القوى العاملة في المركز الإستشفائي محمد ندير، هذا يعني أن المؤسسة إستطاعت الإحتفاظ بالموظفين لفترة معقولة، ما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب المستمر، كما أن إحتواء المركز على موظفين ذوي خبرة متوسطة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المركز، حيث يجمعون بين الخبرة والقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات الجديدة.

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .

الوظيفة	التكرار	النسبة
إداري	33	33,0 %
ممرض شبه طبي	26	26,0 %
عامل	18	18,0 %
طبيب	12	12,0 %
عون أمن	11	11,0 %
المجموع	100	100 %



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

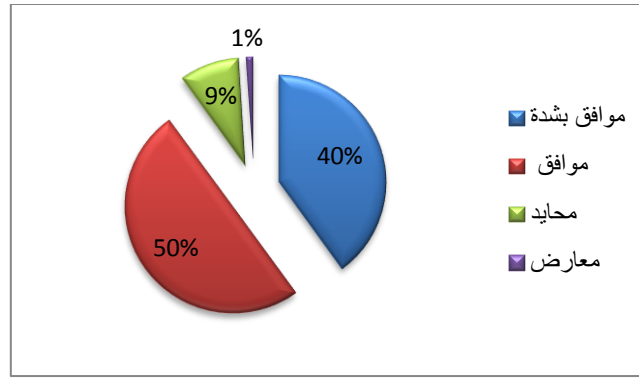
نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) المرفق بالشكل البياني رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة أن 33% كأكبر نسبة من المبحوثين يشغلون منصب إداري، وفي المرتبة الثانية نجد الممرضين وشبه طبي بنسبة 26%، وفي المرتبة الثالث نجد العمال بنسبة 18%، وفي آخر الترتيب نجد 12% تمثل الأطباء و 11% تمثل عون أمن .

ومن هنا يتضح لنا أن معظم الموظفين هم إداريين كونهم يؤدون مختلف المهام والأنشطة الإدارية لتجسيد القرارات التي تأتي من الإدارة العليا لضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة في المركز، كذلك الوظائف المتبقية لها أهمية كبيرة كونها تمثل الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النظام الصحي خاصة الأطباء وشبه طبي. ويمكن القول أن هذه الفئات الخمسة جزء لا يتجزأ من المركز الإستشفائي محمد ندير بتيزي وزو، إذ يساهم كل منهم بدور فريد ومتكامل في تقديم رعاية صحية ذات جودة عالية لضمان إستدامة وتحسين النظام الصحي .

✓ المبحث الثالث : المناخ السائد في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو

الجدول رقم (06) :يمثل حضور رمز المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في كل أجزاءه.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
40,0 %	40	موافق بشدة
50,0 %	50	موافق
9,0 %	9	محايد
1,0 %	1	معارض
100 %	100	المجموع



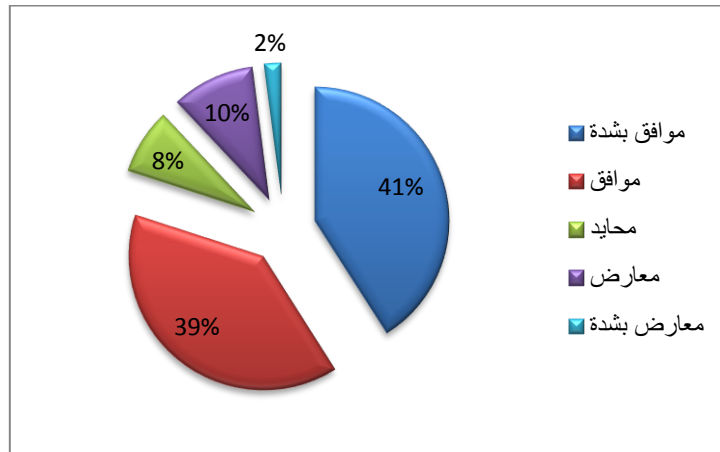
الشكل رقم (06) : يوضح حضور رمز المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في كل أجزائه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل البياني رقم (06) الذي يوضح حضور رمز المركز الإستشفائي محمد ندير في كل أجزائه أن 50% من المبحوثين بإجابة موافق ، و40% بإجابة موافق بشدة كأعلى نسبتين يقران بأن رمز المركز الإستشفائي حاضر في كل جزء من أجزائه، في حين قدرت نسبة الإجابة بمحايد ب9%، و1% معارض.

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكن القول أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو يظهر إلتزاما بتوحيد الهوية البصرية والثقافية، كما أن وجود الرمز المؤسسي في جميع الأقسام يعتبر تجسيدا مرئيا للقيم والرؤية التي يسعى المركز لتحقيقها وهذا يساهم في تعزيز صورة المركز في السوق ويظهر إحترافيته، هذا التميز يساعده في جذب العملاء والموظفين الموهوبين ويعزز من مكانته بين منافسيه .

يمثل الجدول رقم (07): يمثل مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزولباس موحد لموظفيه .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
41,0 %	41	موافق بشدة
39,0 %	39	موافق
8,0 %	8	محايد
10,0 %	10	معارض
2,0 %	2	معارض بشدة
100%	100	المجموع



الشكل رقم (07) : يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزولباس موحد لموظفيه .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) المرفق بالشكل البياني رقم (07) الذي يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي محمد ندير لباس موحد لموظفيه أن 41% من المبحوثين بإجابة موافق بشدة، و 39% بإجابة موافق كأعلى نسبتيين يدلون بأن المركز يوفر لموظفيه لباس موحد في حين 10% كانت إجاباتهم معارض، و 8% محايد، وأقل نسبة 2% بإجابة معارض بشدة .

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج ومن خلال ملاحظتنا فإن المركز الإستشفائي يعتبر اللباس الموحد رمزا للانتماء حيث يسعى لتعزيز شعور الموظفين بأنهم جزء من كيان واحد يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، هذا يساهم في بناء هوية مؤسسية قوية تميز المؤسسة عن غيرها، كما تبين أن المركز يعمل على تعزيز الانضباط حيث يظهر موظفيه بمظهر مهني يعكس صورة إيجابية عنه .

الجدول رقم (08) : يبين العلاقة بين توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لباس موحد لموظفيه مع متغير الوظيفة .

المجموع	عمال		عون أمن		إداري		شبه طبي		طبيب		الوظيفة الإجابة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
39	%	10	%	6	%	7	%	8	%	8	موافق بشدة
	10,0		6,0		7,0		8,0		8,0		
41	%	6	%	5	%	11	%	16	%	3	موافق
	6,0		5,0		11,0		16,0		3,0		
8	%	1	%	0	%	5	%	1	%	1	محايد
	1,0		0,0		5,0		1,0		1,0		
10	%	1	%	0	%	9	%	0	%	0	معارض
	1,0		0,0		9,0		0,0		0,0		
2	%	0	%	0	%	1	%	1	%	0	معارض بشدة
	00,		00,		1,0		1,0		0,0		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والمتعلق بتبيان العلاقة بين توفير المركز الإستشفائي لباس موحد لموظفيه مع متغير الوظيفة بحيث أن نسبة الأطباء الذين كانت إجاباتهم موافق بشدة قدرت بـ 8%،

بينما قدرت نسبة الذين أجابوا بموافق 3%، و قدرت نسبة الذين أجابوا بمحايد 1%، والذين أجابوا بمعارض ومعارض بشدة 0%.

أما فيما يخص شبه طبي الذين كانت إجاباتهم موافق بشدة فقد قدرت نسبتهم ب 8%، والذين أجابوا بموافق قدروا ب 16%، بينما قدرت نسبة المحايدين ب 1%، أما إجابة معارض 0%، ومعارض بشدة قدرت بنسبة 1%.

أما بالنسبة لوظيفة إداري فقد قدرت نسبة الموافقين بشدة ب 7%، أما الموافقين فكانت 11%، ونسبة الذين أجابوا بمحايد 5%، أما إجابة معارض قدرت بنسبة 9%، أما الذين أجابوا بمعارض بشدة قدرت ب 1%.

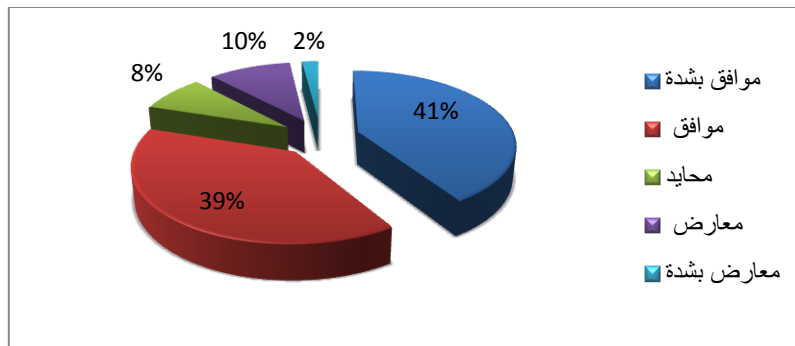
فيما يتعلق بأعوان الأمن فقدت نسبة الموافقين بشدة 6%، والموافقين 5%، في حين قدرت نسبة المحايدين والمعارضين والمعارضين بشدة 0%.

من ناحية العمال فقد قدرت نسبة الموافقين بشدة 10%، أما الموافقين 6%، في حين سجلت عند الإجابة محايد ومعارض 1%، أما المعارضين بشدة قدرت ب 0%.

تشير النتائج إلى أن أكبر نسبة من الموظفين الموافقين على أن المركز يوفر لباس موحد لعم سجلت في سلك الشبه الطبي، وهذا يعود إلى أن هذه الفئة تتعامل مباشرة مع المرضى مما يتوجب إرتداء لباس موحد لضمان نظافة التعقيم وسهولة التعرف عليهم داخل المؤسسة الصحية، كما أن تخصيص لباس موحد لكل سلك مهني يساهم في تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح، بهدف تمكين المرتفقين والمرضى من التعرف على مستخدمي المصالح الصحية المتواجدين على مستوى المؤسسات العمومية للصحة وتسهيل عملية التواصل وتنظيمه. مقارنة بالأسلاك الأخرى التي قد ينظر إليها كحلقة داعمة غير مباشرة مما يؤدي إلى تأجيل تخصيص لباس موحد لهم، كما أن الوظائف الإدارية غالباً ما تكون محددة بمهام مكتبية أو إدارية لا تطلب تمييزاً بصرياً واضحاً لذلك قد يعتبر توفير لباس موحد لهم غير ضروري.

الجدول رقم (09): يمثل وجود بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

درجة الموافقة	التكرار	النسبة
موافق	55	55,0 %
موافق بشدة	15	15,0 %
محايد	15	15,0 %
معارض	11	11,0 %
معارض بشدة	4	4,0 %
المجموع	100	100 %



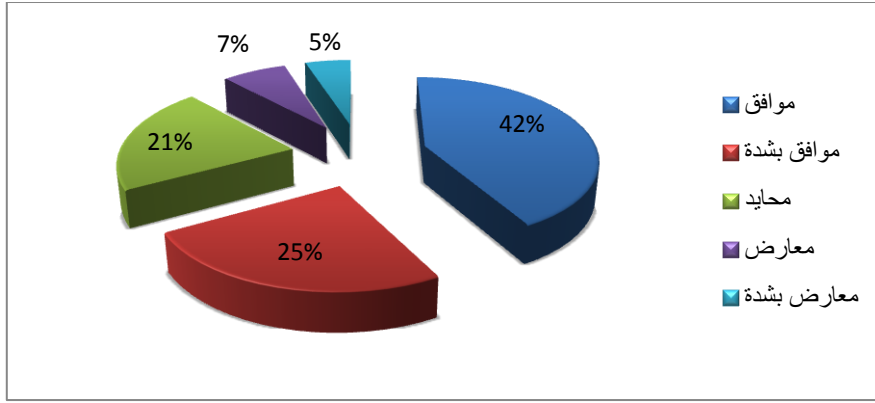
الشكل رقم (09) : يوضح وجود بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) وإستنادا على الشكل البياني رقم (09) الذي يوضح وجود بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد أن 55% من عينة الدراسة يرون بأن هناك بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد، و15% موافقين بشدة، في حين نجد أن 15% كانت إيجابتهم محايد، وقدرت نسبة الإجابة بمعارض 11%، و4% بمعارض بشدة. يدل هذا على إمتلاك المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لتقافة الترحيب بالعمال الجدد ما يجعل الموظفين يشعرون بالإنتماء للمركز والإحساس بأنه فرد ذو أهمية ومكانة، كما أن ذلك يعكس النضج التنظيمي للمركز وهذا النوع من الإهتمام يظهر المركز بمظهر

إحترافي وإنساني، مما يشجع الموظفين الجدد على تكوين انطباع إيجابي منذ البداية ومن خلال توفير المركز تجربة إستقبال منظمة يصبح الموظفين الجدد أكثر قدرة على التأقلم مما يقلل من معادلة الإستقالة المبكرة أو ضعف الأداء خلال الفترة التجريبية ، وهذا ما يدل على أن للمركز إستراتيجية واضحة في التعامل مع الرأس المال البشري.

الجدول رقم (10): يمثل تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإيماءات، تعابير الوجه، الإشارات).

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
42,0 %	42	موافق
25,0 %	25	موافق بشدة
21,0 %	21	محايد
7,0 %	7	معارض
5,0 %	5	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (10) : يوضح مدى تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإيماءات، تعابير الوجه، الإشارات).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل البياني رقم (10) الذي يوضح مدى تحلي مدير المركز الإستشفائي محمد ندير بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي(الإيماءات، تعابير الوجه، الإشارات) أن 42% أكبر نسبة من عينة الدراسة يرون أن مدير المركز يتحلى بالمهارات الإتصالية اللازمة، ونسبة 25% كانت إجابتهم موافق بشدة، ثم تليها 21% بإجابة محايد، ثم تليها إجابة معارض بنسبة 7% وإجابة معارض بشدة 5%.

من هنا نستنتج أن مدير المركز يمتلك مهارات إتصالية قوية مما يساهم في تحسين التفاعل بين الإدارة والموظفين، كما أن هذا التواصل الجيد يعزز من بيئة عمله ما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، كما يدل هذا على أن مدير المركز له قدرة كبيرة على نقل المعلومات بوضوح.

الجدول رقم (11): يبين علاقة عبارة تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بـتيزي بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإيماءات، تعابير الوجه، الإشارات) مع متغير المستوى التعليمي.

المجموع	أخرى		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي الإجابة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
28	5,0%	5	15,0%	15	3,0%	3	5,0%	5	موافق بشدة
43	2,0%	2	17,0%	17	8,0%	8	16,0%	16	موافق
20	2,0%	2	16,0%	16	0,0%	0	2,0%	2	محايد
4	0,0%	0	3,0%	3	0,0%	0	1,0%	1	معارض
5	0,0%	0	3,0%	3	0,0%	0	2,0%	2	معارض بشدة
100%	9,0%	9	54,0%	54	11,0%	11	26,0%	26	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بتبيان العلاقة بين تحلي مدير المركز الإستشفائي محمد ندير بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي مع متغير المستوى التعليمي، أن نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة لأصحاب المستوى التعليمي متوسط قدرت بـ5%، والذين أجابوا بموافق 16%، في حين قدرت نسبة المحايد بنسبة 2%، أما المعارضين 1%، والمعارضين بشدة كانت نسبتهم 2%.

قدرت نسبة الموافقين بشدة في المستوى التعليمي ثانوي ب3%، ونسبة 8% للموافقين، أما المحايدون والمعارضين و المعارضين بشدة فكانت نسبتهم 0%.

وبالنسبة للمستوى التعليمي ثانوي فتمثلت نسبة الذين أجابوا بموافق بشدة 3%، أما الموافقين كانت نسبتهم 8%، في حين قدرت نسبة المحايدون والمعارضين و المعارضين بشدة 0% .

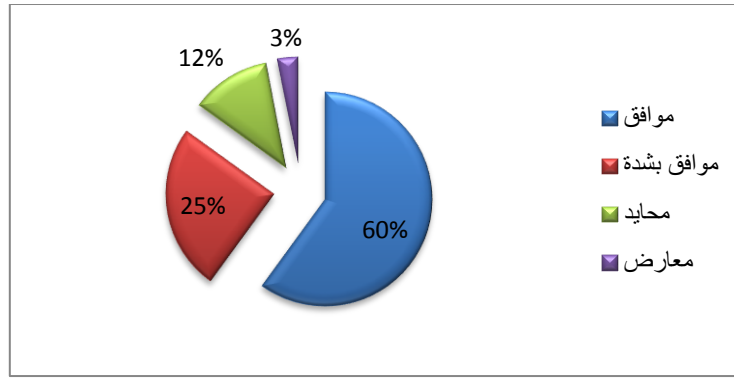
أما بالنسبة للمستويات التعليمية الأخرى فكانت نسبة الموافقين بشدة5%، في حين نجد نسبة الموافقين نفس نسبة المحايدون والتي قدرت 2%، أما نسبة المعارضين و المعارضين بشدة قدرت نسبتهم 0% .

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الموظفين الموافقين سجلت في المستوى التعليمي الجامعي وهذا كونهم أفراد ذو خلفية جامعية غالبا ما يكونون أكثر وعيا بأهمية الإتصال الإداري لتحسين الأداء الوظيفي، كما قد يكون لديهم توقعات أعلى فيما يتعلق بمهارات الإنصال نظرا لتدريبهم الأكاديمي الذي يعزز من أهمية التواصل الفعال، أما باقي المستويات الأخرى متوسط، ثانوي، أخرى فسجلت فيها نسب ضعيفة وهذا لقلة عددهم في عينتنا، كما أن مستوى ثانوي ومتوسط هم ذو وعي أقل بأهمية الإتصال .

الجدول رقم(12):يمثل مدى توفير المركز الإستشفائي" محمد ندير" بتييزي وزو مناخ

إتصالي يسوده النظام والإحترام، الثقة المتبادلة.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
60,0 %	60	موافق
25,0 %	25	موافق بشدة
12,0 %	12	محايد
3,0 %	3	معارض
100 %	100	المجموع



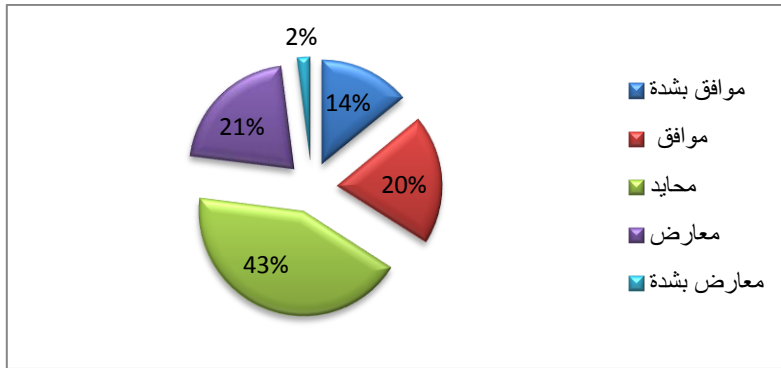
الشكل رقم (12) : يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو مناخ إتصالي يسوده النظام والإحترام، الثقة المتبادلة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) وإستنادا على الشكل رقم (12) الذي يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي محمد ندير مناخ إتصالي يسوده النظام والإحترام، الثقة المتبادلة أن أغلب أفراد العينة يرون أن المركز يوفر مناخ إتصالي يسوده النظام،الإحترام والثقة المتبادلة بنسبة قدرت 60%،وموافق بشدة بنسبة 25%، ثم تليها نسبة 12% كانت إجابتهم محايد،وقد قدرت أدنى نسبة ب 3% بإجابة معارض.

تشير هذه النتائج إلى أن المركز يساهم في خلق بيئة عمل تتميز بالإحترام المتبادل والثقة مما يعزز من روح التعاون بين الموظفين والإدارة،كما أن وجود مناخ إتصالي منظم يساهم في تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المركز مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

الجدول رقم (13): يمثل مدح مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لموظفين أمام الزملاء .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
14,0 %	14	موافق بشدة
20,0 %	20	موافق
43,0 %	43	محايد
21,0 %	21	معارض
2,0 %	2	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



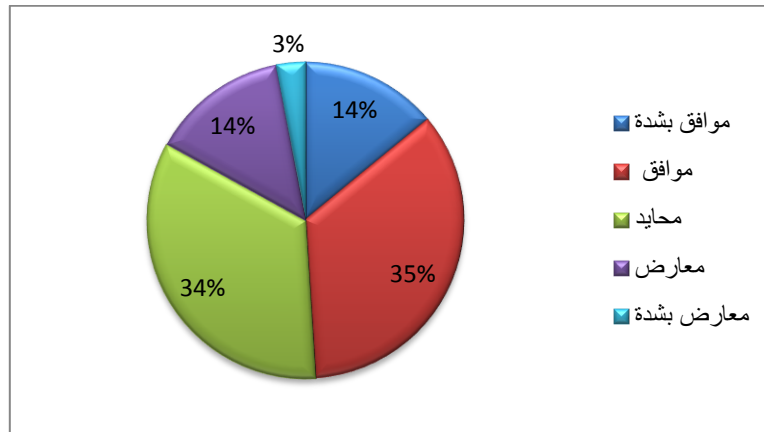
الشكل رقم (13) : يوضح مدح مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو للموظفين أمام الزملاء .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) المرفق بالشكل البياني رقم (13) الذي يوضح مدح مدير المركز الإستشفائي محمد ندير للموظفين أمام الزملاء أن 43% من عينة البحث كانت إجابتهم محايد، في حين أن 21% كانت إجابتهم معارض، ثم تليها نسبة 20% موافق، و 14% موافق بشدة، وأقل نسبة 2% معارض بشدة .

هذا ما يدل على أن المركز تغيب فيه ثقافة التقدير والمكافأة العلنية كالترقية الزيادة في الأجور، مما قد يؤثر على تحفيز الموظفين كما نجد فيه عدم وضوح ممارسات التقييم والذي يشير إلى عدم إنتظام أو عدالة في تقييم الأداء وبالتالي شعور الموظفين بعدم التقدير.

الجدول رقم (14): يمثل مدى تشجيع المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لثقافة المبادرة والإبداع.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
14,0 %	14	موافق بشدة
35,0 %	35	موافق
34,0 %	34	محايد
14,0 %	14	معارض
3,0 %	3	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



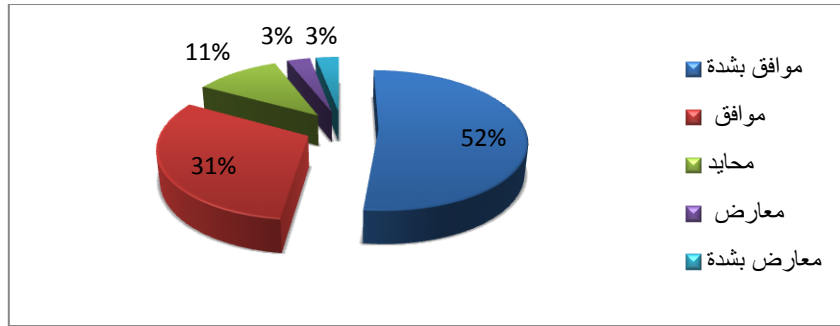
الشكل رقم (14) : يوضح مدى تشجيع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لثقافة المبادرة والإبداع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) والشكل البياني رقم (14) المتعلق بتوضيح مدى تشجيع مدير المركز الإستشفائي محمد ندير لثقافة المبادرة والإبداع أن 35% من أفراد البحث يرون أن المركز يشجع ثقافة المبادرة والإبداع، ثم تليها في المرتبة الثانية نسبة 34% كانت إجابته محايد، وفي المرتبة الثالثة والرابعة بنسب متساوية قدرت بـ 14% بإجابة موافق بشدة ومعارض، وفي المرتبة الأخيرة نسبة 3% معارض بشدة.

من هنا يتضح أن القيادة العليا في هذا المركز تدعم وتشجع على الابتكار، مما يخلق بيئة عمل محفزة تتيح للموظفين التعبير عن أفكارهم وتنفيذها بحرية، هذا ما يؤدي إلى تعزيز القدرة التنافسية، فالمؤسسات التي تشجع الابتكار تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات في السوق وتلبية إحتياجات الجمهور بطرق جديدة ومبتكرة.

الجدول رقم (15): يمثل مدى إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعم المساس بهم .

المجموع	التكرار	درجة الموافقة
52,0 %	52	موافق بشدة
31,0 %	31	موافق
11,0 %	11	محايد
3,0 %	3	معارض
3,0 %	3	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (15) : يوضح مدى إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الموضح بالشكل البياني رقم (15) الذي يوضح مدى إستماع مدير المركز الإستشفائي محمد ندير لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم أن 52% من عينة الدراسة موافقين بشدة، و31% موافقين على أن مدير المركز يستمع لشكاويهم بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم، في حين 11% جاءت إجاباتهم محايد، ثم تلي أقل نسبتيين متساويتين 3% معارض و3% معارضين بشدة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن العلاقات القائمة داخل المركز مبنية على الثقة والإحترام بين الطرفين، هذا يساعد في تقليل التوترات وتعزيز التعاون داخل الفريق، كما أن الإستماع الفعال يساعد في التعرف على المشكلات والتحديات التي قد تواجه الموظفين مما يتيح إتخاذ إجراءات تصحيحية تحسن من الأداء العام للمركز، وهذا كله طبعا سيجعل الموظفون يشعرون بالتقدير ما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويحسن من إستقرار الفريق .

الجدول رقم (16): يبين علاقة عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي " محمد ندير" بتيزي وزو لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم مع متغير الأقدمية.

المجموع	من 26 فأكثر		من 21 إلى 25 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنة		أقل من 5 سنوات		الأقدمية الإيجابية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
15	1%	1	0%	0	5%	5	2%	2	6%	6	1%	1	موافق بشدة
34	1,0%	1	4,0%	4	1,0%	1	12,0%	12	11,0%	11	5,0%	5	موافق
33	3,0%	3	2,0%	2	1,0%	1	6,0%	6	13,0%	13	8,0%	8	محايد
15	1,0%	1	1,0%	1	2,0%	2	3,0%	3	6,0%	6	2,0%	2	معارض
3	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	1,0%	1	0,0%	0	2,0%	2	معارض بشدة
100%	6,0%	6	7,0%	7	9,0%	9	24,0%	24	36,0%	36	18,0%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي محمد ندير لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم مع متغير الأقدمية أن نسبة الموافقين بشدة بالنسبة للذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات قدر ب1%، والموافقين بنسبة 5%، أما المحايدون كانت نسبتهم 8%، وقدرت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة 2%.

أما فيما يخص الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنة فقدرت فيها نسبة الموافقين بشدة 6%، ونسبة الموافقين 11%، في حين مثلت 13% نسبة المحايدون، أما نسبة المعارضين قدرت ب6%، ونسبة المعارضين بشدة 0% .

وبالنسبة للذين لديهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة نسبة الموافقين بشدة فيها قدرت ب 2%، أما الموافقين نسبتهم 12%، ونسبة المحايدين قدرت ب 6%، في حين نجد نسبة المعارضين 3%، والمعارضين بشدة قدرت ب 1% .

أما بالنسبة للذين أقدمتهم تتراوح من 16 إلى 20 سنة فقدرت فيها نسبة الموافقين بشدة 5%، و قدرت نسبة الموافقين والمحايدين ب 1%، أما نسبة المعارضين قدرت ب 2%، أما المعارضين بشدة فكانت نسبتهم 0%.

فيما يتعلق بالذين تتراوح أقدمتهم من 21 إلى 25 سنة فسجلت فيها نسبة الموافقين بشدة ب 0%، أما الموافقين نسبتهم 4%، بالنسبة للمحايدين قدرت نسبتهم 2%، في حين نجد نسبة المعارضين 1%، أما المعارضين بشدة كانت نسبتهم 0%.

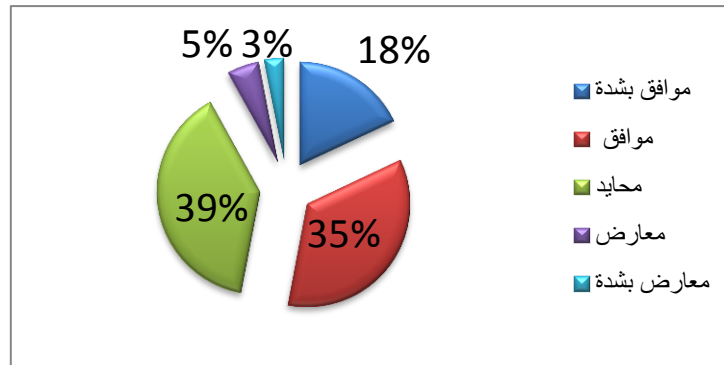
قدرت نسبة الموقفين بشدة والموافقين للذين تتراوح أقدمتهم من 26 سنة فأكثر ب 1%، أما المحايدين قدرت نسبتهم ب 3%، في حين مثلت نسبة 1% المعارضين، أما المعارضين بشدة كانت نسبتهم 0%.

ومنه سجلت أكبر نسبة للموافقين على أن المدير يستمع لشكاوي الموظفين الذين تتراوح أقدمتهم من 5 إلى 10 سنوات لأن معظم أفراد عينتنا من هذه الفئة، مقارنة بمن لهم أقدمية أقل أو أكثر. فالموظفين الذين لهم أقدمية من 5 إلى 10 سنوات ربما كانوا أقرب إلى فترات إصلاح أو تغييرات إدارية حسنت بيئة العمل مؤخرا فلاحظوا تحسنا في جانب الإستماع مقارنة بالموظفين الأقدم، فمن هم في منتصف المسار المهني قد يشعرون براحة أكثر في التفاعل مع الإدارة مقارنة بالأقدم الذين ربما أصيبوا بالإحباط أو الأحداث الذين لم يكونوا بعد إنطبعا دقيقا .

✓ المبحث الرابع : إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي
المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو

الجدول رقم (17): يمثل وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
18,0 %	18	موافق بشدة
35,0 %	35	موافق
39,0 %	39	محايد
5,0 %	5	معارض
3,0 %	3	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (17): يوضح وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) المرفق بالشكل البياني رقم (17) الذي يوضح وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" أن 39% من أفراد البحث

جاءت إجاباتهم بمحايد، في حين نجد 35% موافقين على أن هناك علاقة ودية تربط بين الموظفين، ثم تلي نسبة 18% موافق بشدة، ثم تلي أقل نسبتين 5% معارض و3% معارض بشدة .

تبين لنا من خلال قرأتنا للجدول أن معظم الإجابات كانت محايد وهذا قد يعود إلى تركيز عمال المركز على الأداء الفردي والمهام الوظيفية، مما يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي كما أنه قد يكون للموظفين تجارب مختلفة مع زملائهم مما يؤدي إلى تنوع في تقييمهم للعلاقات الودية فعلى سبيل المثال قد يشعر البعض بوجود علاقات ودية قوية، بينما يرى آخرون أن العاقات سطحية.

الجدول رقم(18): يبين علاقة عبارة وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي"محمد ندير" بتيزي وزو مع متغير الأقدمية .

المجموع	من 26 فأكثر		من 21 إلى 25 سنة		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 5 إلى 10 سنة		أقل من 5 سنوات		الأقدمية الإيجابية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
56	3,0%	3	4,0%	4	7,0%	7	12,0%	12	18,0%	18	12,0%	12	موافق بشدة
31	2,0%	2	3,0%	3	0,0%	0	7,0%	7	14,0%	14	5,0%	5	موافق
8	1,0%	1	0,0%	0	1,0%	1	2,0%	2	3,0%	3	1,0%	1	محايد
3	0,0%	0	0,0%	0	1,0%	1	1,0%	1	1,0%	1	0,0%	0	معارض
2	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	2,0%	2	0,0%	0	0,0%	0	معارض بشدة
100%	6,0%	6	7,0%	7	9,0%	9	24,0%	24	36,0%	36	18,0%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير مع متغير الأقدمية أن نسبة الموافقين بشدة للذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات 12%، أما نسبة الموافقين قدرت ب5%، في حين نجد نسبة 1% مثلت المحايدين، و0% مثلت المعارضين و لمعارضين بشدة.

أما بالنسبة للفئة التي تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنة فقدرت نسبة الموافقين بشدة 18%، ونسبة الموافقين 14%، في حين نجد 3% مثلت المحايدين، و1% مثلت المعارضين أما المعارضين بشدة فقدرت نسبتهم 0% .

فيما يخص الفئة التي أقدميتهم من 11 إلى 15 سنة فقدرت فيها نسبة الموافقين بشدة 12%، والموافقين 7%، أما بالنسبة للمحايدين ف سجلت نسبتهم 2%، أما المعارضين 2%، والمعارضين بشدة كانت نسبتهم 2%.

فيما يتعلق بالموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 16 إلى 20 سنة فقدرت نسبة الموافقين بشدة ب7%، والموافقين قدرت نسبتهم ب0%، أما بالنسبة للمحايدين والمعارضين قدرت نسبتهم 1%، في حين نجد نسبة المعارضين بشدة 0%.

في الفئة التي تتراوح أقدميتهم من 21 إلى 25 سنة سجلت فيها نسبة الموافقين بشدة 4%، والموافقين 3%، بينما نجد نسبة المحايدين والمعارضين والمعارضين بشدة 0%.

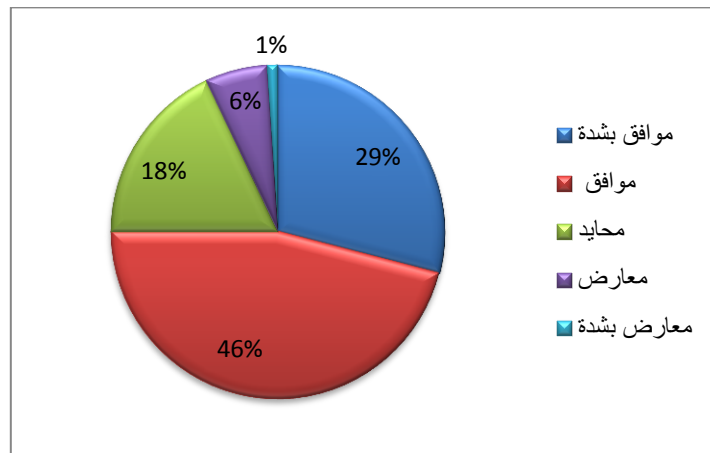
أما فئة 26 سنة فأكثر فكانت فيها نسبة الموافقين بشدة 3% والموافقين 2%، بينما قدرت نسبة المحايدين 1%، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكانت نسبتهم 0%.

تظهر نتائج الإستبيان أن الموظفين الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة يتمتعون بعلاقات ودية أقوى مقارنة بمن لديهم أقدمية أقل أو أكثر، ويمكن تفسير هذا بإعتبار أن هؤلاء تجاوزوا مرحلة التجربة واكتسبوا خبرة ومعرفة كافية بالعمل والبيئة التنظيمية مما جعلهم أكثر إرتياحا وأمانا في علاقاتهم، ولم يصلوا بعد لمرحلة

الإرهاق والتذمر المرتبط بالأقدمية الطويلة. خلال هذه المرحلة يكون الموظف في ذروة عطائه المهني مندمجا أكثر في فرق العمل ومنفتحا على التعاون والمساعدة، بعكس الأحدث الذين مازالوا في طور التكيف، أو الأقدم الذين يكونون في مناصب إشرافية أو إدارية مما يخلق فجوة طبيعية. ويمكن إرجاع إنخفاض النسبة في الفئات الأربعة الأخيرة إلى محدودية مفرداتها في عينتنا .

الجدول رقم (19): يمثل مدى إهتمام مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في تدعيم الروح الجماعية للعاملين .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
29,0 %	29	موافق بشدة
46,0 %	46	موافق
18,0 %	18	محايد
6,0 %	6	معارض
1,0 %	1	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



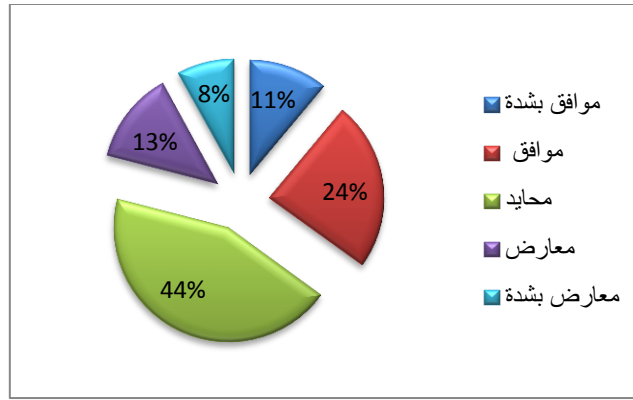
الشكل رقم (19) : يوضح مدى إهتمام مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في تدعيم الروح الجماعية للعاملين .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) والشكل البياني رقم (19) الذي يوضح مدى إهتمام مدير المركز الإستشفائي محمد ندير بتدعيم الروح الجماعية للعاملين أن 46% من المبحوثين يرون أن مدير المركز يهتم بدعم الروح الجماعية للعاملين، و29% من المبحوثين موافقين بشدة، في حين 18% كانت إجاباتهم محايد، ثم تلي نسبة 6% من الإجابات بمعارض، ونسبة 1% بإجابة معارض بشدة .

تدل النتائج المتواصلة إليها على أن مدير المركز الإستشفائي محمد ندير يسعى إلى تحفيز العمال على الرفع والتحسين من الأداء والإنتاجية، حيث تشير الدراسات إلى الحوافز المعنوية مثل التقدير والإعتراف بالجهود تساهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء العاملين، وكذا يدل على أن مدير المركز يعمل جاهدا على تعزيز الرضا الوظيفي والإستقرار النفسي، كما أن الإهتمام بالروح المعنوية يعزز من الثقة والإحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومتناغمة .

الجدول رقم(20): يمثل درجة ملائمة توقيت العمل لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو لإنجاز المهام في الوقت المحدد .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
10,0 %	10	موافق بشدة
16,0 %	16	موافق
43,0 %	43	محايد
19,0 %	19	معارض
12,0 %	12	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (20) : يوضح مدى ملائمة توقيت العمل لموظفي المركز الإستشفائي "محمد

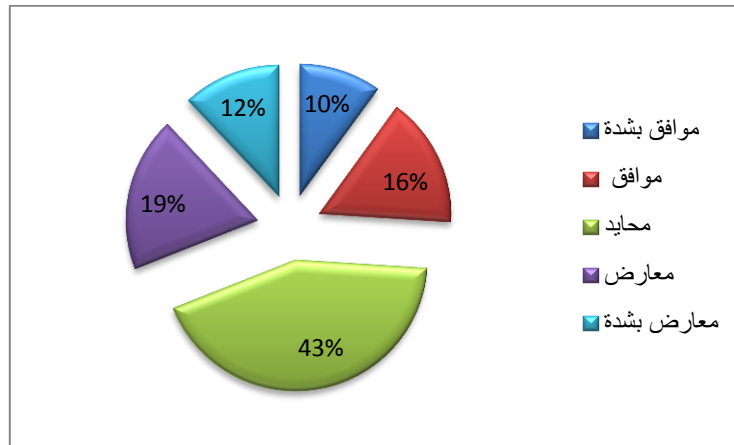
ندير" بتيزي وزو لإنجاز المهام في الوقت المحدد .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) وإستنادا على الشكل البياني (20) الذي يوضح مدى ملائمة توقيت العمل لموظفي المركز الإستشفائي محمد ندير لإنجاز المهام في الوقت المحدد أن 43% كأكبر نسبة من المبحوثين كانت إجابتهم محايد، في حين 19% معارض، ثم تلي نسبة 16% بإجابة موافق، و 12% معارض بشدة، وأقل نسبة قدرت ب 10% بإجابة موافق بشدة.

من خلا قرأتنا للجدول يمكن القول أن توقيت العمل قد يكون مناسب لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" في بعض الأحيان وغير مناسب في أوقات أخرى، كما أن الموظفون يشعرون أن توقيت العمل لا يؤثر بشكل كبير على لأدائهم سواء بالإيجاب أو بالسلب، فقد تكون هنالك عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر على الأداء مما يجعل توقيت العمل ليس العامل الأهم بالنسبة لهم .

الجدول رقم (21) : يمثل وجود ثقافة العدل والمساواة بين جميع الموظفين مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
10,0%	10	موافق بشدة
16,0 %	16	موافق
43,0 %	43	محايد
19,0 %	19	معارض
12,0 %	12	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (21) : يمثل وجود ثقافة العدل والمساواة بين جميع موظفي المركز

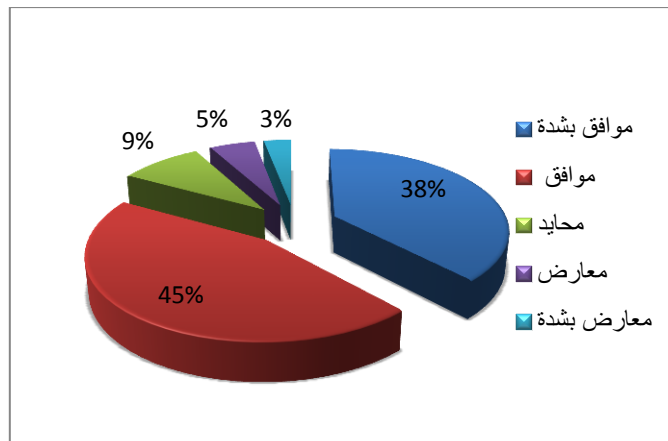
الإستشفائي "محمد ندير" مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل .

نلاحظ من خلال الجدول (21) وكذا الشكل البياني (21) الذي يوضح وجود ثقافة العدل والمساواة بين جميع موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل أن 43% من أفراد عينة البحث كانت إجابتهم محايد، و19% كانت إجابتهم معارض، أما الموافقين فقدت نسبتهم 16%، في حين نجد نسبة المعارضين بشدة 12%، أما نسبة الموافقين بشدة قدرت ب10% .

تظهر نتائج الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين إختاروا إجابة محايد حول وجود ثقافة العدل والمساواة بين الموظفين، وهذا قد يعود إلى غياب سياسات واضحة وشفافة تعزز العدالة والمساواة بين الموظفين، فعندما لا تكون هناك معايير محددة تطبق على الجميع يصعب على الموظفين تحديد ما إذا كانت بيئة العمل عادلة أم لا. كما قد يعود هذا إلى وجود تفاوت في كيفية إدراك الموظفين لثقافة العدالة والمساواة، فقد يرى البعض أن هناك عدالة بينما يشعر آخرون بالعكس مما يؤدي إلى تباين في الإجابات .

الجدول رقم (22): يمثل العلاقة بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" التي تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
38,0 %	38	موافق بشدة
45,0 %	45	موافق
9,0 %	9	محايد
5,0 %	5	معارض
3,0 %	3	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



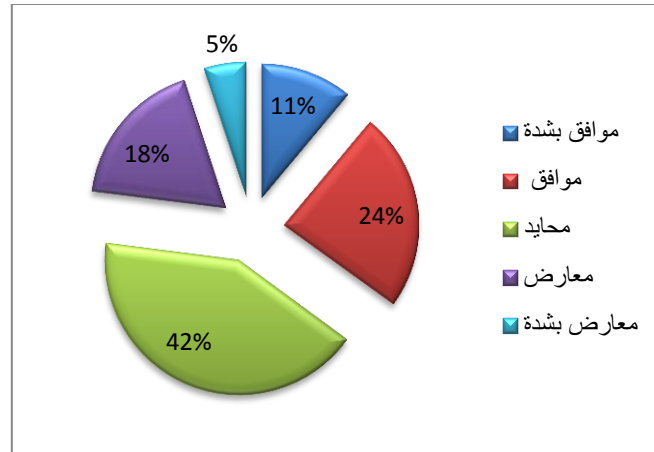
الشكل رقم (22): يوضح العلاقة بين موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير بتيزي وزو التي تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) وكذا الشكل البياني رقم (22) الذي يوضح العلاقة بين موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير والتي تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم أن 45% من أفراد عينة الدراسة بإجابة موافق و38% بإجابة موافق بشدة يقرونا على وجود علاقة جيدة بين الموظفين تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم، أما الإجابات الأخرى فهي متقاربة حيث بلغت الأولى 9% بإجابة محايد، و5% بإجابة معارض، و3% بإجابة معارض بشدة .

تدل النتائج المتواصلة إليها على أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" يوفر بيئة عمل إيجابية ومشجعة، ما يعكس تأثيرا إيجابيا على الأداء الوظيفي والرضا العام للموظفين، كما أنه تسوده علاقات إنسانية إيجابية تساعد في تقليل التوتر والصراعات بين الموظفين مما يساعد في خلق جو عمل هادئ ومثمر، وبالتالي عندما يشعر الموظفون أنهم جزء من فريق متعاون يزداد لديهم الشعور بالولاء والانتماء للمركز وخذا يساهم في إستقرار القوى العاملة وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (23): يمثل مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" في إتخاذ القرارات والذي يشعروهم بالانتماء للمركز.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
11,0 %	11	موافق بشدة
24,0 %	24	موافق
42,0 %	42	محايد
18,0 %	18	معارض
5,0 %	5	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (23): يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير بتيزي وزو في إتخاذ القرارات.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) وإعتمادا على الشكل البياني رقم (23) الذي يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير في إتخاذ القرارات أن 42% من المبحوثين كانت إجاباتهم محايد، وتليها نسبة 24% بإجابة موافق، ثم تليها نسبة 18% بإجابة معارض، ثم نسبة 11% موافق بشدة، ثم اقل نسبة والتي بلغت 5% بإجابة معارض بشدة .

نستنتج من خلال الجدول أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" لا يشجع بشكل كاف المشاركة الفعلية للموظفين في إتخاذ القرارات مما يؤدي إلى عدم وضوح لدى الموظفين حول مدى تأثيرهم في عمليات صنع القرار، وقد يشعر الموظفون بعدم وجود قنوات واضحة وأمنة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، مما يؤدي إلى عدم إتخاذ موفق محدد يبين التأييد أو الرفض.

الجدول رقم(24): يبين علاقة عبارة إشراك موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في إتخاذ القرارات مع متغير الجنس .

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الإجابة					
موافق بشدة	6	6,0%	5	5,0%	11
موافق	7	7,0%	17	17,0%	24
محايد	13	13,0%	24	24,0%	37
معارض	12	12,0%	6	6,0%	18
معارض بشدة	5	5,0%	5	5,0%	10
المجموع	43	43,0%	57	57,0%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة إشراك موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير في إتخاذ القرارات مع متغير الجنس أن نسبة الموافقين بشدة من الذكور قدرت ب6%، والموافقين ب7%، في حين نجد نسبة المحايدين ب13%، أما المعارضين فسجلت نسبتهم ب12%، والمعارضين بشدة ب5%.

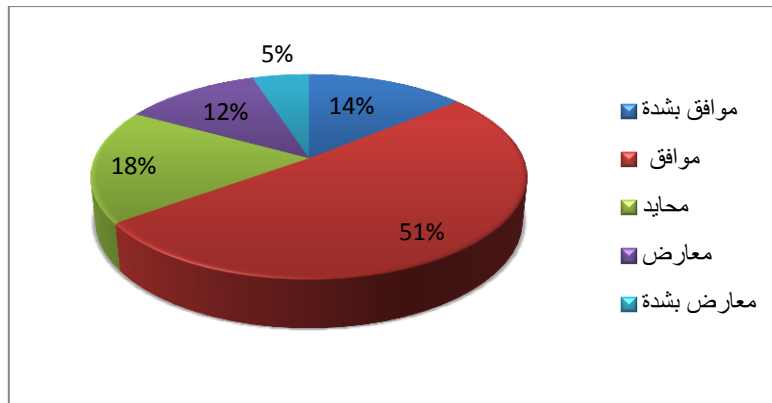
أما بالنسبة للإناث فسجلت نسبة الموافقين بشدة ب5%، في حين نجد نسبة الموافقين ب17%، أما نسبة المحايدين قدرت ب24%، ونسبة المعارضين ب6%، و5% مثلت المعارضين بشدة .

تبين نتائج الجدول أن فئة النساء هي التي تشارك بنسبة أكثر في إتخاذ القرارات داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير"، ويمكن تفسير هذا من خلال أن عدد أفراد هذه الفئة أكثر من أفراد فئة الذكور في عينتنا، كما أنه قد يكون المركز تبنى سياسات تشجع على تمثيل متوازن

بين الجنسين في مواقع إتخاذ القرار، مما يعكس إلتزامه بالمساواة وتكافؤ الفرص، وأنه يلتزم بسياسات تمكين المرأة وتعزيز مشاركتها في القيادة وصنع القرارات مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء الإداري .

الجدول رقم(25): يمثل دور التحفيز المادي في دفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير"تيزي وزو لتفادي الغياب عن العمل .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
14,0 %	14	موافق بشدة
51,0 %	51	موافق
18,0 %	18	محايد
12,0 %	12	معارض
5,0 %	5	معارض بشدة
100%	100	المجموع



الشكل رقم(25): يوضح دور التحفيز المادي في دفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير"تيزي وزو لتفادي الغياب عن العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) والشكل البياني رقم(25)الذي يوضح دور التحفيز المادي في دفع موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير لتفادي الغياب عن العمل أن 51% من عينة

الدراسة موافقين على أن التحفيز المادي يساهم في جعل الموظفين يتفادون الغياب عن العمل، ثم تليها نسبة 18% بإجابة محايد، و14% بإجابة موافق بشدة، ثم تلي نسبة 12% معارض، وأقل نسبة قدرت ب5% بإجابة معارض بشدة .

تشير نتائج الجدول أعلاه أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" يعتبر التحفيز المادي محفزاً مهماً في تعزيز الإلتزام الوظيفي وتقليل معدلات الغياب منها المكافأة المالية، الترقيات والتي تلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى إلتزامهم بالعمل، فعندما يرتبط الأداء الجيد بالحصول على مكافأة أو ترقيات يشعر الموظفون بمسؤولية أكبر تجاه وظيفتهم، وبهذا يضمن المركز فعاليته وتوافقه مع إحتياجات الموظفين وتطلعاتهم .

الجدول رقم(26): يبين علاقة عبارة التحفيز المادي يدفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" لتفادي الغياب عن العمل مع متغير السن .

المجموع	من 50 إلى 60 سنة		من 40 إلى 49 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 20 إلى 29 سنة		الإجابة السن
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16	4,0%	4	8,0%	8	4,0%	4	0,0%	0	موافق بشدة
41	3,0%	3	15,0%	15	18,0%	18	5,0%	5	موافق
23	5,0%	5	10,0%	10	6,0%	6	2,0%	2	محايد
14	7,0%	7	5,0%	5	2,0%	2	0,0%	0	معارض
6	1,0%	1	2,0%	2	3,0%	3	0,0%	0	معارض بشدة
100%	20,0%	20	40,0%	40	33,0%	33	7,0%	7	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(26) المتعلق ببيان العلاقة بين عبارة التحفيز المادي يدفع موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير لتقادي الغياب عن العمل مع متغير السن أن نسبة الموافقين بشدة في الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة قدرت ب0%، أما نسبة الموافقين 5%، في حين نجد نسبة المحايدين 2%، أما المعارضين والمعارضين بشدة مثلت 0%.

بالنسبة للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة قدرت نسبة الموافقين بشدة ب4%، أما نسبة الموافقين فكانت 18%، في حين نجد نسبة المحايدين 6%، بينما مثلت نسبة المعارضين 4%، و 2% مثلت نسبة المعارضين بشدة.

في حين نجد الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة سجلت فيها نسبة الموافقين بشدة 8%، ونسبة الموافقين 15%، أما المحايدين فكانت نسبتهم 10%، و قدرت نسبة المعارضين 5%، و 2% مثلت نسبة المعارضين بشدة.

أما الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة

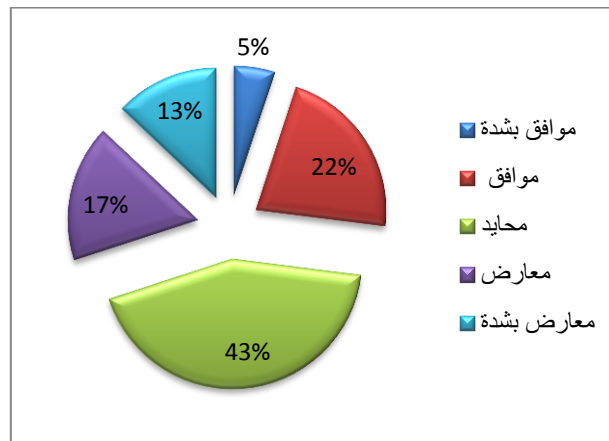
تشير بيانات الجدول أن أغلب المبحوثين الذين يدفعهم التحفيز المادي لتقادي الغياب عن العمل هم الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة ومن 40 إلى 49 سنة، مقارنة بالمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 29 ومن 50 إلى 60 سنة وهذا راجع إلى كون الفئة الأولى يكون فيها الأفراد في حالة بناء الأسرة وتلبية إحتياجاتها، مما يزيد من أهمية الدخل المادي وبالتالي يصبح وسيلة فعالة لضمان الإستقرار المالي وتلبية المتطلبات اليومية، والأفراد في هذه الأعمار غالبا ما يسعون لتحقيق الإستقرار الوظيفي، مما يجعلهم أكثر حرصا على الإلتزام بمواعيد العمل وتجنب الغياب، وتعتبر الحوافز المادية من أقدم وأسرع وسائل التحفيز تأثيرا حيث تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. في حين الفئة العمرية من 20 إلى 29 سنة فهي في بداية شبابها وبداية حياتهم المهنية فقد لا يكون لديهم نفس درجة الإلتزام الوظيفي أو يبحثون عن تجارب متعددة أو لا يعطون للعمل أولوية

قصوى، أما الفئة العمرية من 50 إلى 60 سنة قد لا يعتبرون التحفيز المادي محفزاً بالنسبة لهم بسبب التقدم في العمر، فقد تؤثر العوامل الصحية على الحضور أكثر من الدوافع المادية وقد تشعر هذه الفئة أن الإعتراض المعنوي أو الإحترام أهم من المكافأة المالية .

✓ المبحث الخامس : رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز

الجدول رقم(27): يمثل مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "ممد ندير" بتيزي وزو في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
5,0 %	5	موافق بشدة
22,0 %	22	موافق
43,0 %	43	محايد
17,0 %	17	معارض
13,0 %	13	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (27) : يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) المرفق بالشكل البياني رقم (27) الذي يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة أن 43% من المبحوثين كانت إجاباتهم محايد حول مشاركتهم في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة، وفي المرتبة الثانية نسبة 22% بإجابة موافق، وتأتي في المرتبة الثالثة نسبة 17% معارض، وفي المرتبة الرابعة نسبة 13% كانت إجاباتهم معارض بشدة وفي آخر الترتيب قدرت النسبة ب5% إجابة موافق بشدة .

تظهر النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" لا يولي إهتمام كاف فيما يتعلق بإشراك موظفيه في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة، وهذا يدل على وجود نقص في ثقافة المشاركة أو غياب المشاركة الفعلية، مما يجعل الموظفين غير معتادين على التعبير عن آرائهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى إجابات محايدة تعكس عدم وجود إنطباع قوي لديهم حول موضوع المشاركة .

الجدول رقم(28): يبين علاقة عبارة تشارك في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها إدارة المركز الإستشفائي"محمد ندير"بتيزي وزو مع متغير الوظيفة .

المجموع	عمال		عون أمن		إداري		شبه طبي		طبيب		الوظيفة الإيجابية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
9	0,0 %	0	1,0%	1	2,0 %	2	2,0 %	2	4,0 %	4	موافق بشدة
27	1,0 %	1	0,0 %	0	13,0%	13	9,0%	9	4,0%	4	موافق
29	3,0%	3	2,0 %	2	9,0 %	9	% 13,0	13	2,0 %	2	محايد
22	9,0 %	9	3,0 %	3	7,0 %	7	0,0 %	1	2,0 %	2	معارض
13	5,0 %	5	5,0 %	5	2,0 %	2	0,0 %	1	0,0 %	0	معارض بشدة
100%	18,0%	18	11,0%	11	33,0%	33	26,0%	26	12,0%	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(28) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة تشارك في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها إدارة المركز الإستشفائي محمد ندير مع متغير الوظيفة أن نسبة الموافقين بشدة والموفقين لدى سلك الأطباء قدرت ب4%، ونسبة المحايدين والمعارضين2%، في حين قدرت نسبة المعارضين بشدة 0%.

أما بالنسبة لسلك الشبه الطبي ف سجلت نسبة الموافقين بشدة2%، في حين سجلت نسبة الموافقين 9%، أما المحايدين فكانت نسبتهم13%، ونجد نسبة المعارضين نفسها مع نسبة المعارضين بشدة حيث قدرت ب 1%.

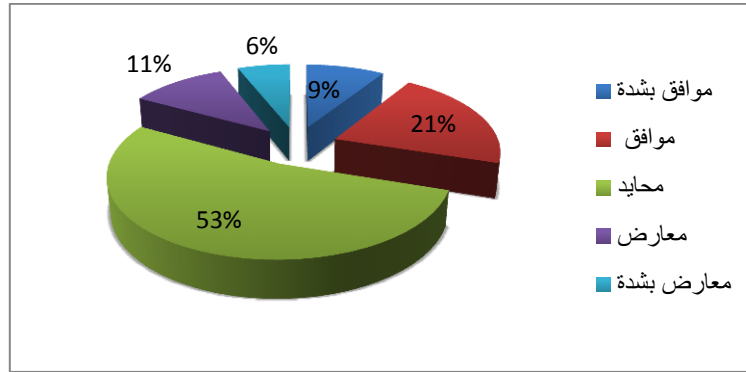
نجد في سلك الإداريين أن نسبة الموافقين بشدة سجلت ب2%، أما نسبة الموافقين فكانت 13%، والمحايدين قدرت نسبتهم 9%، وقد مثلت نسبة 7% المعارضين، ونسبة2% مثلت المعارضين بشدة.

في سلك عون أمن كانت نسبة الموافقين بشدة 1%، أما الموافقين 0%، في حين سجلت نسبة المحايدين بـ 2%، ونسبة المعارضين 3%، بينما قدرت نسبة المعارضين بشدة 5% بالنسبة لسلك العمال نجد نسبة الموافقين بشدة 0%، والموافقين 1%، أما المحايدين فقدت نسبتهم 3%، وكانت نسبة المعارضين 9%، والمعارضين بشدة 5%.

تظهر البيانات أن غالبية المبحوثين الذين يشاركون في الاجتماعات والأنشطة التي تنظمها إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" هم من فئة الأطباء وشبه طبي و الإداريين مقارنة بعناصر أعوان الأمن والعمال، وقد يعود هذا التفاوت إلى إختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات بين الفئات المهنية الأطباء، شبه طبي، الإداريين عادة ما يكونون أكثر إرتباطا بالقرارات الإستراتيجية والإدارية، مما يدفعهم للمشاركة الفعالة في الاجتماعات والأنشطة، ومن الممكن أن تكون هذه الأخيرة تركز بشكل كبير على القضايا الإدارية والطبية وهذا ما يجعل مشاركة هذه الفئات أكثر أهمية. في حين تختلف مهام العمال وأعوان الأمن عن تلك الخاصة بالأطباء شبه طبي والإداريين، حيث تركز مهامهم على الجوانب التشغيلية والأمنية مما قد يجعلهم أقل إرتباطا بالأنشطة الإدارية.

الجدول رقم (29): يمثل مدى دعم ثقافة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو للعلاقات الغير الرسمية .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
9,0 %	9	موافق بشدة
21,0 %	21	موافق
53,0 %	53	محايد
11,0 %	11	معارض
6,0 %	6	معارض بشدة
100%	100	المجموع



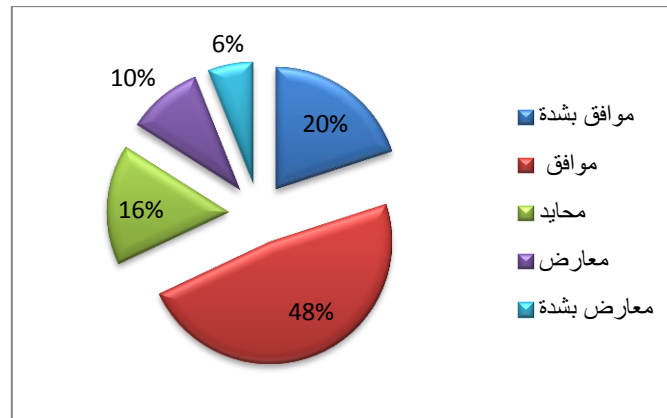
الشكل رقم : (29) يوضح مدى دعم ثقافة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بـتيزي وزو للعلاقات الغير الرسمية .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) المرفق بالشكل البياني رقم (29) الذي يوضح مدى دعم ثقافة المركز الإستشفائي محمد ندير للعلاقات الغير رسمية أن 53% من عينة البحث كانت إجابتهم محايد، في حين نجد نسبة 21% كانت إجابتهم موافق، ثم تليها نسبة 11% بإجابة معارض، و9% موافق ، في حين نجد أدنى نسبة قدرت بـ6% كانت إجابتهم معارض بشدة.

تشير هذه النتائج إلى أن المركز لا يروج أو يدعم بشكل واضح العلاقات الغير الرسمية بين موظفيه فقد يكون المركز يركز أكثر على الأداء والنتائج الرسمية مما يقلل من أهمية العلاقات الغير الرسمية، وهذا التركيز قد يؤدي إلى عدم وضوح دور هذه العلاقات في ثقافة المركز وبالتالي هذا ما أدى بالموظفين لإختيار الإجابة المحايدة .

الجدول رقم (30): يمثل شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
20,0 %	20	موافق بشدة
48,0 %	48	موافق
16,0 %	16	محايد
10,0 %	10	معارض
6,0 %	6	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (30) : يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز .

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30) وإستنادا على الشكل البياني رقم (30) الذي يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير بوجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز أن 48% كأعلى نسبة من عينة الدراسة موافقين وكذلك 20% موافقين بشدة على أن هناك تواصل فعال بين الأقسام المختلفة، ثم تلي نسبة 16% محايد، ثم تلي أقل نسبتيين

حيث قدرت الأولى ب10% بإجابة معارض، و قدرت النسبة الثانية ب6% وكانت إجابتهم معارض بشدة .

ومن هنا يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أبدوا موافقة إيجابية على وجود قنوات تواصل فعالة داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير" هذا قد يتجسد من خلال إستخدام أدوات حديثة أو ثقافة تشجع على تبادل الأفكار والملاحظات، وهذا التواصل الفعال يساهم في تعزيز روح الفريق والتعاون بين الأفراد وبالتالي تحسين الأداء العام للمركز .

كما يبين أن المركز يولي إهتمام كبير لعنصر التواصل الجيد والذي يساهم بدوره في تحسين التوافق النفسي للموظفين، حيث يشعرون بأنهم جزء من بيئة تشجع على التفاعل الإيجابي مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والولاء للمركز .

الجدول رقم(31): يبين علاقة عبارة تشعر أن هناك تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو مع متغير الوظيفة .

المجموع	عمال		عون أمن		إداري		شبه طبي		طبيب		الوظيفة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الإجابة
21	1,0 %	1	4,0%	4	4,0 %	4	5,0 %	5	7,0 %	7	موافق بشدة
47	5,0 %	5	9,0 %	9	15,0%	15	17,0%	17	1,0%	1	موافق
16	3,0%	3	1,0 %	1	7,0 %	7	1,0 %	1	4,0 %	4	محايد
10	2,0 %	2	3,0 %	3	4,0 %	4	1,0 %	1	0,0 %	0	معارض
6	0,0 %	0	1,0 %	1	3,0 %	3	2,0 %	2	0,0 %	0	معارض بشدة
100%	11,0%	11	18,0%	18	33,0%	33	26,0%	26	12,0%	12	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم(31) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة تشعر أن هناك تواصل فعال بين مختلف الأقسام في المركز الإستشفائي محمد ندير مع متغير الوظيفة أن في سلك الأطباء نسبة الموافقين بشدة قدرت ب7%، ونسبة الموافقين 1%، أما نسبة المحايدون فكانت 4%، بينما مثلت 0% نسبة المعارضين والمعارضين بشدة.

أما فيما يتعلق بسلك الشبه طبي فكانت نسبة الموافقين بشدة 5%، والموافقين 17%، و قدرت نسبة المحايدون و المعارضين 1%، وقد مثلت 2% نسبة المعارضين بشدة.

في سلك الإداريين مثلت 4% نسبة الموافقين بشدة، 15% مثلت الموافقين، في حين قدرت نسبة المحايدون 7%، ونسبة المعارضين 4%، أما المعارضين بشدة فكانت نسبتهم 3%.

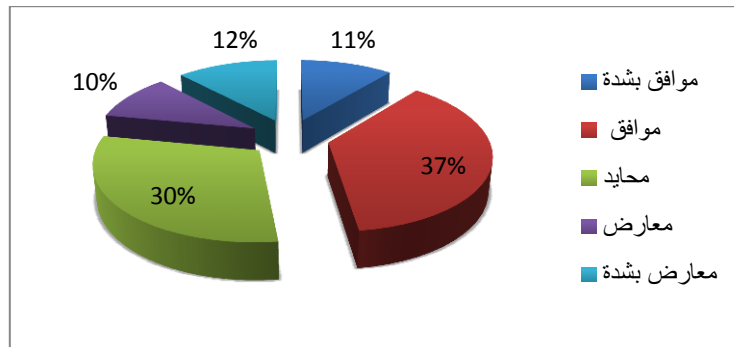
وبالنسبة لعمال الأمن مثل الموافقين بشدة نسبة 1%، ومثل الموافقين 5%، في حين نجد نسبة المحايدون 3%، أما المعارضين قدروا ب 2%، والمعارضين بشدة 0%.

نجد في سلك العمال أن الموافقين بشدة مثلوا نسبة 4%، والموافقين 9%، أما المحايدون فكانت نسبتهم 1%، بينما قدر المعارضين ب3%، والمعارضين بشدة 1%.

تبين لنا من خلال الجدول أن هناك تواصل أكثر فعالية بين قسم الأطباء والشبه طبي والإداريين مقارنة بأعوان الأمن والعمال في المركز الإستشفائي "محمد ندير" وهذا راجع إلى الإختلاف في طبيعة العمل والمهام، فالفئة الأولى غالبا ما يعملون في بيئات تتطلب تواصل مستمر وتعاوننا وثيقا مما يعزز من فعالية التواصل بينهم، بالمقابل قد تكون مهام أعوان الأمن والعمال أكثر إستقلالية أو تتطلب توصالا أقل تكرارا ما يؤدي إلى التأثير على تقييمهم لفعالية التواصل.

الجدول رقم (32): يمثل إستماع إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لأراء ومقترحات موظفيها .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
11,0 %	11	موافق بشدة
37,0 %	37	موافق
30,0 %	30	محايد
10,0 %	10	معارض
12,0 %	12	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (32) : يوضح إستماع إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لأراء ومقترحات موظفيه .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) و الشكل البياني رقم (32) الذي يوضح إستماع إدارة المركز الإستشفائي محمد ندير لأراء ومقترحات موظفيه أن 37% من المبحوثين كانت إجابتهم موافق على أن الإدارة تستمع لأرائهم ومقترحاتهم، في حين 30% كانت إجابتهم محايد، أما 12% من المبحوثين فكانت إجابتهم معارض بشدة، وقد قدرت أقل نسبتيين ب 11% بموافق بشدة، و 10% معارض.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" يأخذ بعين الإعتبار آراء ومقترحات موظفيه، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة وأن المركز أنشأ قنوات تواصل فعالة تتيح لموظفيه التعبير بكل حرية وبشكل منظم وأمن عن آرائهم، وبالتالي فإن المركز يسعى جاهدا لتحسين بيئة عملهم وتطوير الأداء المؤسسي .

الجدول رقم(33): يبين علاقة عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لآراء ومقترحات موظفيه مع متغير الجنس.

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12	4,0%	4	8,0%	8	الإجابة موافق بشدة
36	28,0%	28	8,0%	8	موافق
28	15,0%	15	13,0%	13	محايد
12	4,0%	4	8,0%	8	معارض
12	6,0%	6	6,0%	6	معارض بشدة
100%	57,0%	57	43,0%	43	المجموع

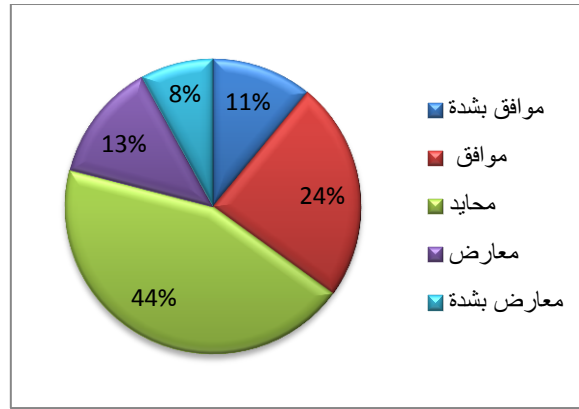
نلاحظ من خلال الجدول المرفق بالشكل أعلاه رقم(33) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي محمد ندير لآراء ومقترحات موظفيه مع متغير الجنس أن في جنس الذكر قدرت نسبة الموافقين بشدة والموافقين 8%، في حين نجد المحايدين مثلوا 13%، أما المعارضين فقدرت نسبتهم 8%، ومثل المعارضين بشدة نسبة 6% .

أما فيما يخص الإناث فكانت نسبة الموافقين بشدة 4%، والموافقين 28%، في حين قدرت نسبة المحايدين 15%، ومثلت 4% المعارضين، أما المعارضين بشدة فكانت نسبتهم 6%.

تبين من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أن أغلب الموظفين الذين عبروا عن تقدير إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" لأرائهم ومقترحاتهم هم فئة النساء فقد تكون النساء أكثر إستجابة للمبادرات الإدارية التي تشجع على التعبير عن الآراء والمقترحات، وهذا يشير إلى وجود بيئة تنظيمية تشجع نوعاً ما على المشاركة وتعزز من دور الموظفين في تحسين بيئة العمل، وغالبا ما يظهرن النساء في محيط العمل الصحي إهتماماً أكبر بالتواصل الداخلي .

الجدول رقم (34): يمثل شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود شفافية في تبادل المعلومات .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
11,0%	11	موافق بشدة
24,0 %	24	موافق
44,0 %	44	محايد
13,0 %	13	معارض
8,0 %	8	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



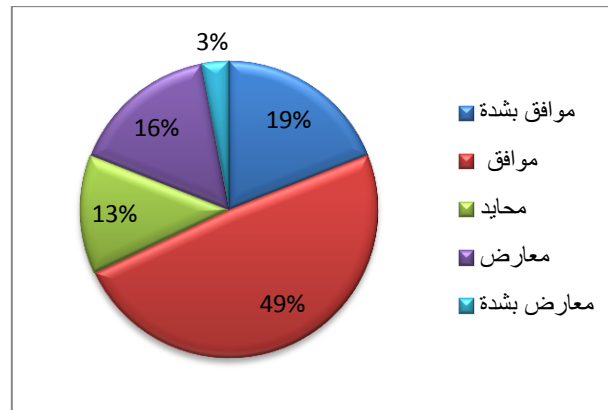
الشكل رقم (34) : يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود شفافية في تبادل المعلومات داخل المركز .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) المرفق بالشكل رقم (34) الذي يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي محمد ندير بوجود شفافية في تبادل المعلومات داخل المركز أن 44% من أفراد العينة كانت أجابتهم محايد، في حين 24% منهم موافقين على أن هناك شفافية في تبادل المعلومات داخل المركز، و13% كانت إجابتهم معارض، ثم تليها نسبة 11% بإجابة موافق بشدة، ثم أقل نسبة وهي 8% بإجابة معارض بشدة.

لقد تبين لنا من خلال هذه النتائج ومن خلال ملاحظتنا أثناء إحتكاكنا بالمركز الإستشفائي "محمد ندير" أن موظفيه غير متأكدين من وجود ممارسات شفافة واضحة أو أنهم لم يلاحظوا تطبيقها بشكل ملموس، أيضا يمكن إرجاع ذلك إلى تباين الخبرات والوظائف، كإختلاف مستوى الوعي بين الموظفين مثل المحاسبين مقارنة بالمدرسين، قد يؤدي إلى تباين في تقييم الشفافية فعلى المركز أن يولي إهتمام أكبر لهذا المبدأ فهو يساهم بشكل كبير في تحسين جودة التقارير المالية.

الجدول رقم (35): يمثل درجة التعاون والتنسيق بين زملاء العمل والأقسام داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو.

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
19,0 %	19	موافق بشدة
49,0 %	49	موافق
13,0 %	13	محايد
16,0 %	16	معارض
3,0 %	3	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



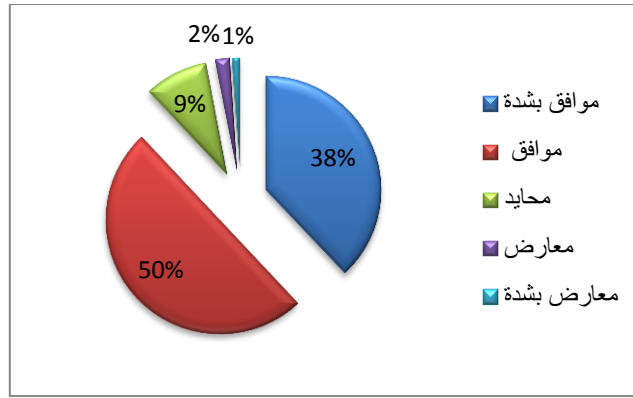
الشكل رقم (35) : يوضح درجة التعاون والتنسيق ما بين العمل والأقسام داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) وإستنادا على الشكل البياني رقم (35) الذي يوضح درجة التعاون والتنسيق ما بين زملاء العمل والأقسام داخل المركز الإستشفائي محمد ندير أن 49% كأعلى نسبة من عينة البحث موافقين على وجود ثقافة التعاون والتنسيق ما بين زملاء العمل والأقسام المختلفة، وكذا 19% منهم موافقين بشدة، في حين 16% كانت إجاباتهم معارض، و 13% محايد، وقدرت أدنى نسبة بـ 3% بإجابة معارض بشدة.

من خلال النتائج المتوصل إليها وما لاحظناه فإن المركز الإستشفائي "محمد ندير" قد نجح في بناء بيئة تشجع على التعاون والتنسيق بين الأفراد والأقسام، كما أن للقيادة دور كبير في تعزيز هذه الثقافة من خلال توجيه الفرق وتوفير الدعم اللازم، وهذا ما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال مشاركة المعرفة والخبرات والذي بدوره يعمل على تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، كما أن وجود هذه الثقافة في المركز ستساعده في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بشكل أكثر فعالية .

الجدول رقم(36): يمثل مناوبة الموظفين لزملائهم أثناء غيابهم عن العمال في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيري وزو .

النسبة	التكرار	درجة الموافقة
38,0 %	38	موافق بشدة
50,0 %	50	موافق
9,0 %	9	محايد
2,0 %	2	معارض
1,0 %	1	معارض بشدة
100 %	100	المجموع



الشكل رقم (36) : يوضح مناوبة الموظفين لزملائهم أثناء غيابهم عن العمل في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) الموضح بالشكل البياني رقم (36) الذي يوضح مناوبة الموظفين لزملائهم أثناء غيابهم عن العمل في المركز الإستشفائي محمد ندير أن 50% كأكبر نسبة من المبحوثين بإجابة موافق، و 38% بموافق بشدة يرون أن هناك مناوبة في حالة غياب أحد الزملاء، في حين 9% كانت إجابتهم محايد، ثم تلي أقل نسبتي 2% معارض و 1% معارض بشدة .

نستنتج من خلال النتائج المبينة في الجدول أن المركز الإستشفائي "محمد ندير" يشجع على التعاون والمساندة بين الموظفين، مما يساهم في تعزيز روح الفريق والانتماء للمؤسسة وهذا يظهر على أن المركز يتسم بالمرونة في تنظيم العمل والقدرة على التكيف مع المتغيرات المفاجئة مما يحسن من إستمرارية العمل دون إنقطاع، كما أن إمتلاك المركز لهذه الميزة تجعله يحقق مستويات أعلى من التميز المؤسسي فتوزيع المهام بشكل متوازن يساهم في تحسين كفاءة الأداء ويزيد الإنتاجية للمركز.

الجدول رقم(37): يبين علاقة عبارة في حالة غياب أحد الموظفين عن العمل يقوم زميله بالمناوبة عنه مع متغير الجنس.

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
الإجابة					
موافق بشدة	21	21,0%	17	17,0%	38
موافق	19	19,0%	31	31,0%	50
محايد	2	2,0%	7	7,0%	9
معارض	1	1,0%	1	1,0%	2
معارض بشدة	0	0,0%	1	1,0%	1
المجموع	43	43,0%	57	57,0%	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم(37) المتعلق بتبيان العلاقة بين عبارة في حالة غياب أحد الموظفين عن العمل يقوم زميله بالمناوبة عنه مع متغير الجنس أن الموافقين بشدة في فئة الذكور قدروا ب 21%، والموافقون قدروا ب 19%، أما المحايدون فكانت نسبتهم 2%، بينما نجد نسبة المعارضين 1%، والمعارضين بشدة 0%.

أما في فئة الإناث فكانت نسبة الموافقين بشدة 17%، والموافقين 31%، في حين مثل المحايدون 7%، ومثل المعارضين والمعارضين بشدة 1%.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن القول أن نسبة كبيرة من موظفي المركز الإستشفائي " محمد ندير" يقومون بتغطية غياب زملائهم سواء من فئة الإناث أو الذكور، هذه الممارسة تظهر إستعداد الموظفين للعمل كفريق واحد لتلبية إحتياجات المركز وضمان سير العمل بسلاسة، وبهذا يظهر الموظفين إلتزاما تجاه الفريق ورغبة في المساهمة لنجاحه، وهذا يعزز من روح الإلتزام والمسؤولية الجماعية مما يحسن من الأداء العام للمركز .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة عن المركز وبطاقة فنية وكذا الهيكل التنظيمي الخاص به، ولقد إعتدنا على أداة الإستبيان في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على الموظفين بالمركز، والتي تحتوي على ثلاثة محاور رئيسية هي: " المناخ السائد في المركز "و"إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي " و"رأي موظفي المركز حول الثقافة الإتصالية المتواجدة فيه"، وهدفنا من خلالها للإجابة عن إشكالية بحثنا التالية : "كيف تؤثر الثقافة الإتصالية على الأداء الوظيفي لدى موظفي المركز الإستشفائي"محمد ندير"؟ " وبعد إسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها بإستخدام أساليب إحصائية عديدة وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها للثقافة الإتصالية دور مهم وفعال في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال،تشجيع التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والعمال مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى.

• نتائج الدراسة :

توصلت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان : "دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي " إلى النتائج الأتية : * يتسم المناخ لإتصالي في المركز بثقافة الإحترام والتعاون ، كما أنه يشهد جهودا لتحسين الأداء المهني والتواصل الداخلي وكذا تحسين جودة الخدمة من خلال تنظيم دورات تدريبية للممارسين في مختلف التخصصات الطبية وهذه المبادرات تهدف إلى تعزيز الكفاءة المهنية * من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المركز وبالاعتماد على أداة الملاحظة تم تحديد أنواع الإتصال المعتمدة على النحو التالي :

- الإتصال الرسمي وغير الرسمي : حيث يستخدم الإتصال الرسمي في تبادل المعلومات الرسمية والتعليمات، بينما يستخدم الإتصال غير الرسمي في تبادل المعلومات اليومية والتفاعل بين الموظفين .

- الإتصال الأفقي : يعتبر الأكثر إستخداما في المستشفى حيث يمكن تبادل المعلومات والتنسيق بين الأقسام المختلفة على نفس المستوى الإداري .

- الإتصال النازل : يستخدم لنقل التعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الموظفين ويساهم هذا النوع في ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل فعال .

- الإتصال الصاعد : يستخدم لنقل الملاحظات والإقتراحات من الموظفين إلى الإدارة العليا * إن الثقافة الإتصالية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تعزيز

التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والموظفين مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة للمرضى، كم يعتبر تعزيز الثقافة الإتصالية داخل المركز عاملاً أساسياً لتحقيق الأهداف التنظيمية . ومنه فإن الفرضية التي تم صياغتها والمتمثلة في تساهم الثقافة الإتصالية في المركز الإستشفائي "محمد ندير" في رفع وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين قد تحققت صحتها .

* لقد تبين أن موظفي المركز يقرون بدور الثقافة الإتصالية كعنصر مهم ومؤثر على أداء

الموظفين، حيث تساهم في الرفع من كفاءاتهم وتسريع إتخاذ القرارات والتقليل من الأخطاء .
* من خلال ما تم جمع من معلومات وبيانات أثبتت أن هناك علاقة وثيقة بين الثقافة
الإتصالية والأداء الوظيفي في المركز، كون أن الإتصال الداخلي للمؤسسة يعتبر عاملا
مهما ومؤثرا بحيث يساهم في تحسين عملية الأداء الوظيفي .

• توصيات الدراسة :

على الضوء النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والتي بينت أثر الثقافة الإتصالية على
الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو، فإنه يمكن تقديم
التوصيات التالية :

- * ضرورة تعزيز الثقافة الإتصالية للموظفين في المركز لتصبح سلوكا داخليا يمارسه
الموظف بتلقائية وبصورة يومية .
- * إعداد برامج تدريبية للموظفين لتعزيز مهارات الإتصال الفعال والإستماع النشط .
- * تطوير وسائل الإتصال الحديثة(مثل البريد الإلكتروني، التطبيقات الداخلية) لتسهيل تبادل
المعلومات بين الإداريين والأطباء والمساعدين الطبيين .
- * وضع آليات لتقييم فعاليات قنوات الإتصال الداخلي وتأثيرها على الأداء الوظيفي
وإستخدام نتائج التقييم لإجراء تحسينات مستمرة في إستراتيجية الإتصال .
- * تعزيز ثقافة الشكر والتقدير بين الزملاء مما يساهم في رفع الروح المعنوية وتحسين الأداء
الوظيفي .
- * تنظيم لقاءات دورية للإستماع إلى إنشغالات الموظفين والعمل على معالجتها .
- * تعزيز الشفافية من خلال مشاركة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات مع جميع
الموظفين لضمان وضوح الرؤية والأهداف.

* ضرورة إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل المركز مما يؤدي للوصول إلى قرارات أكثر دقة وفعالية وملائمة لإحتياجات العمل .

• أفاق الدراسة :

إن هذه الدراسة لا تقدم رؤية مطلقة أو نهائية عن موضوع الثقافة الإتصالية من خلال المؤسسات الإستشفائية، ويرجع ذلك إلى إمكانية معالجة هذا الموضوع من عدة جوانب عديدة بحيث تبقى هذه الدراسة في إطار الجهد المتواضع لنا ويؤسس لمواضيع علمية بحثية أخرى، تساهم في إنتاج المعرفة في الثقافة الإتصالية، ولذلك يمكن إقتراح مواضيع التي من الممكن أن تكون مكملة لهذه الدراسة أو تزيد من ثرائها ونذكر منها:

- تأثير العولمة على الثقافة الإتصالية والتفاعلية .
- الإختلافات الثقافية وتأثيرها على إستراتيجيات الإتصال بين الشركات والمؤسسات.
- دور الثقافة في تشكيل أساليب الإتصال بين الأفراد والجماعات.
- الهوية الثقافية وتأثيرها على أساليب التفاعل الإتصالي.

إستنتاج :

من خلال بحثنا هذا وبعد عرضنا لمختلف فصوله بدءا بصياغة إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، التي تبحث في دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو مرورا بالجانب النظري والتطبيقي، وقد تعمقنا في هذه الدراسة بحيث تبقى الثقافة الإتصالية هي الوسيلة العلمية والعملية التي يستخدمها المركز لزيادة فعاليته ولرفع مستوى أدائه الوظيفي .

وقد تزداد حيوية وأهمية المنظمات في تلبية حاجيات ورغبات العمال عبر إدخال طرق وأساليب جديدة تضمن إعادة وتأهيل الموظفين، وهذا بوجود كفاءة وتحفيزات مهنية معتبرة داخل المنظمة يمكن الإعتماد عليها، فالثقافة الإتصالية تتخطى جميع العوائق والمشاكل داخل المؤسسة مهما كانت صعوباتها حيث تساعد على توثيق الصلة بينها وبين الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي، والقيام بأنشطة تساعد على تحسين علاقاتهم مع فتح المجال أمامهم لتقديم إقتراحاتهم ومشاركاتهم كنوع من الإنسجام وهذا وصولا لتكوين إنطباع جيد لدى موظفيها.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع: أولاً: القواميس والمعاجم :

1- شحانة أحسن ، زينب التجار ، "معجم المصطلحات التربوية والنفسية"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.

ثانياً: الكتب باللغة العربية

2- الدمرداش أحمد محمد ، "جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي"، دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.

3- السواط طارق عوض الله ، وآخرون، "الإدارة العامة، المفاهيم والوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2007.

4- الشمري جميلة بنت عيادة ، "الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي"، ماجستير في الثقافة الإسلامية، جامعة الإمام محمد بن سعود، 2016.

5- العميان محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

6- الغالبي طاهر المنصور، وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل"، دار وائل للنشر، 2007.

7- اللبدي نزار عوني ، "تنمية الأداء الوظيفي والإداري"، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

8- المشهداني سعد سليمان ، "منهجية البحث العلمي"، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.

- 9- المبيضين محمد عقله، محمد جرادات أسامة، "التدريب الإداري الموجه بالأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
- 10- أنجرس موريس، "منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية"، ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004-2006.
- 11- بطاهر بختة، "الإدارة الإستراتيجية وقياس الأداء التنافسي"، ط1، منشورات ألفا للوثائق والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2021.
- 12- بوحوش عمار، ومحمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث"، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 13- جفال عبد الحميد، سيدي دريس عمار، "الروح المعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي"، ط1، دار ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2023.
- 14- حجازي محمد حفيظ، "المنظمات العامة (البناء، العمليات، النمط الإداري)"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
- 15- حريم حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 16- حزي بشار، "الاتصال التنظيمي"، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- 17- حسن محمد راوية، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- 18- حمدي محمد الفاتح ، سيرة سطوطاح، "مناهج البحث في علوم الإعلام والاتصال وطريقة إعداد البحوث"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، قطر، عناية، 2019.
- 19- خلف السكارنه بلال ، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 20- خلف بوبكر ، "البحث العلمي الأكاديمي الناجح"، مطبعة منصور للنشر، الوادي، الجزائر، 2022.
- 21- صرفي محمد ، "القيادة الإدارية الإبداعية"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- 22- صقر عاشور أحمد، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
- 23- عباشي نيفين أحمد ، "دينامكية العلاقات العامة الداخلية"، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008.
- 24- عبد الباقي صلاح الدين ، "الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 25- عبده فلية فاروق ، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 26- عبيدات محمد ، وآخرون، "منهجية البحث العلمي"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 27- عدون دادي ناصر ، وآخرون، "مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية- المؤسسة العمومية بالجزائر"، دار المحمدية العامة، الجزائر.

28- عكاوي حسن عماد ، ليلي حسين السيد، "الإتصال ونظرياته المعاصرة"، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.

29- عين سوية ليليا ، صليحة غلاب، "التجديد في المؤسسة (المبادئ والإستراتيجيات)"، ط1، دار ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2019.

30- فياض حسام الدين ،"الثقافة واللغة"، د،ط،د،س،2017.

31-حسين صالح قاسم، "سيكولوجيا اللغة والإتصال"، دار غيث للنشر والتوزيع، عمان، 2016.

32- كولار مصطفى ، وآخرون،"تسيير إدارة الموارد البشرية"، ط1، منشورات ألفا للوثائق والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2019.

33- محمود بشير المغربي محمد الفاتح ، "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.

34- نظمي شحادة ، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار صفاء للطباعة والتوزيع، عمان، 2000.

-الكتب باللغة الأجنبية:

35– AmanyShahim, Mohamed Ali Abourida, organizational Culture and leaderchip, organizational Analysis, DBA English 2019 .

ثالثا:المجلات :

- 36- أحاب الله حسين، "إستخدامات الجامعة للإتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الإتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، مجلة الراصد العلمي، مجلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 01 -أحمد بن بلة-، المجلد07، العدد02، 2020.
- 37- الحسيني الرئيس عادل حسن ،"الأداء الوظيفي في المنظمات ذات الأثر الإشعاعي"، مكتبة عين الجامعة، مجلة القراءة والمعرفة، المجلد20، العدد228، 2020.
- 38- بلخير سارة ، سعدي وحيدة، ، "دور الثقافة الإتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد06، العدد03، جويلية 2021.
- 39- بوخمخ عبد الفتاح ، عز الدين هروم، "تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية"، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، مجلة الإقتصاد والمجتمع، العدد06، 2010.
- 40- بوسحاية هشام ، جهاد صحراوي، "دور الثقافة الإتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية"،دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة، ولاية تبسة، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد05، العدد03، 2021.
- 41- بوعلي نور الدين ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء التنظيمي"، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف02، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد15، 2014.
- 42- جمال الدين نجوى يوسف ، وآخرون، "الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة كلية الدراسات العليا للتربية، المجلد22، العدد03، 2014.

43- سمايلي محمود، وآخرون، "أساليب حديثة في تقييم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي في الجزائر بين أمل الإعتماد وواقع التنفيذ"، مجلة ميلاد للبحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 02، 2019.

44- محمودي محمد بشير، "وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الإتصالية للمنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، المجلد 08، العدد 02، 2021.

رابعاً: المذكرات والأطروحات:

45- أبو حطب موسى محمد، "فاعلية نظم تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2009.

46- البقي مصلى حمدان، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة مقدمة إكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الأمنية، كلية الدراسات العلمية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2010.

47- الشامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"، دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2009-2010.

48- العاجز إيهاب فاروق مصباح، "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية"، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

49- بوزراع فوزي، "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الإجتماعية"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2013-2014.

50- بوعطيط جلال الدين، "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، (دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز عنابة)، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.

51- جمعة خير الدين ، "أثرالثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ENICA . B" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015.

52- سميع زيدصالح حسن، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الاعمالن جامعة حلوان، القاهرة، 2010.

53- عكاشة أسعد أحمد محمد ، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات PALTEL في فلسطين، رسالة إستكمال للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، 2008.

خامسا: المحاضرات:

54- مربيعي إسمهان ، "مطبوعة محاضرات الثقافة الإتصالية والأداء الوظيفي"، سنة ثانية ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، جامعة الجزائر 03، كلية علوم الإعلام والإتصال، قسم علوم الإتصال، 2019-2020.

55- موساوي فروجة ، "العلاقة بين الثقافة الإتصالية والأداء المهني"، محاضرة أقيمت على السنة الثانية ماستر، تخصص إتصال تنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو-تامدة-، بتاريخ 2024/11/18، على الساعة 13h14:30h.

سادسا: مواقع الأنترنت:

- 56- كردي أحمد ، "آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها"، مقال على الموقع: [naonline.com / users/ahnedkordy/posts](https://naonline.com/users/ahnedkordy/posts).Kenan: تاريخ زيارة الموقع: 2025/02/12 على الساعة 22:15h.
- 57- دون إسم ولقب، "عناصر الأداء الوظيفي"، موقع من الأنترنت <https://hrdiscussion.com>116009 تاريخ الزيارة 2025/02/20 على الساعة 23:40.
- 58- منشور على موقع [http:// ar . M.wikipedia . org](http://ar.M.wikipedia.org) تم الدخول بتاريخ 2025/05/23 على الساعة 23:33.
- 59- منشور على موقع [Elmouchir. Caci.dz](http://Elmouchir.Caci.dz) تم الدخول بتاريخ 2025/05/24 على الساعة 24:40

الملاحق

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري - تيزي وزو - تامدة -

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علوم الإعلام و الإتصال

إستمارة إستبيان حول موضوع :

دور الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي .

دراسة ميدانية على عينة من موظفي المركز الإستشفائي الجامعي " محمد نذير " بتيزي وزو.

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص إتصال تنظيمي .

إشراف الأستاذ:

فتح النور شعنان

إعداد الطالبتين:

- سامية سليمان

- حكيمة لوني

نهديكم خالص التحية ،نحن طلبة سنة ثانية ماستر إتصال تنظيمي بصدد التحضير لمذكرة الماستر نطلب منكم التعاون معنا والإجابة بكل دقة ووضوح بوضع علامة (x) في المكان المناسب، وذلك لإثراء البحث العلمي والمساهمة في فتح المجال لإتاحة الفرصة لدراسة هذا الموضوع مع العلم أن الإستمارة لا تحمل معلوماتكم الشخصية ولن تستخدم المعلومات التي ستدلون بها إلا في مجال المعرفة العلمية .

السنة الجامعية : 2025 / 2024 .

في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر والإحترام والتقدير على مساعدكم لنا في هذا العمل .

- محاور البيانات الشخصية لعينة الدراسة:

- الجنس:

ذكر: انثى:

- السن :

من 20- 29 سنة من - 39 سنة . من 40 - سنة . من م 50 - 60 سنة .

-المستوى التعليمي للفرد العامل :

متوسط: ثانوي : جامعي : أخرى :

- الأقدمية في المؤسسة :

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

- الوظيفة :

طبيب : مرض ،شبه طبي : آري :

عون أمن : :

المحور الأول: المناخ السائد في المركز الإستشفائي الجامعي "محمد نذير" بتيزي وزو .

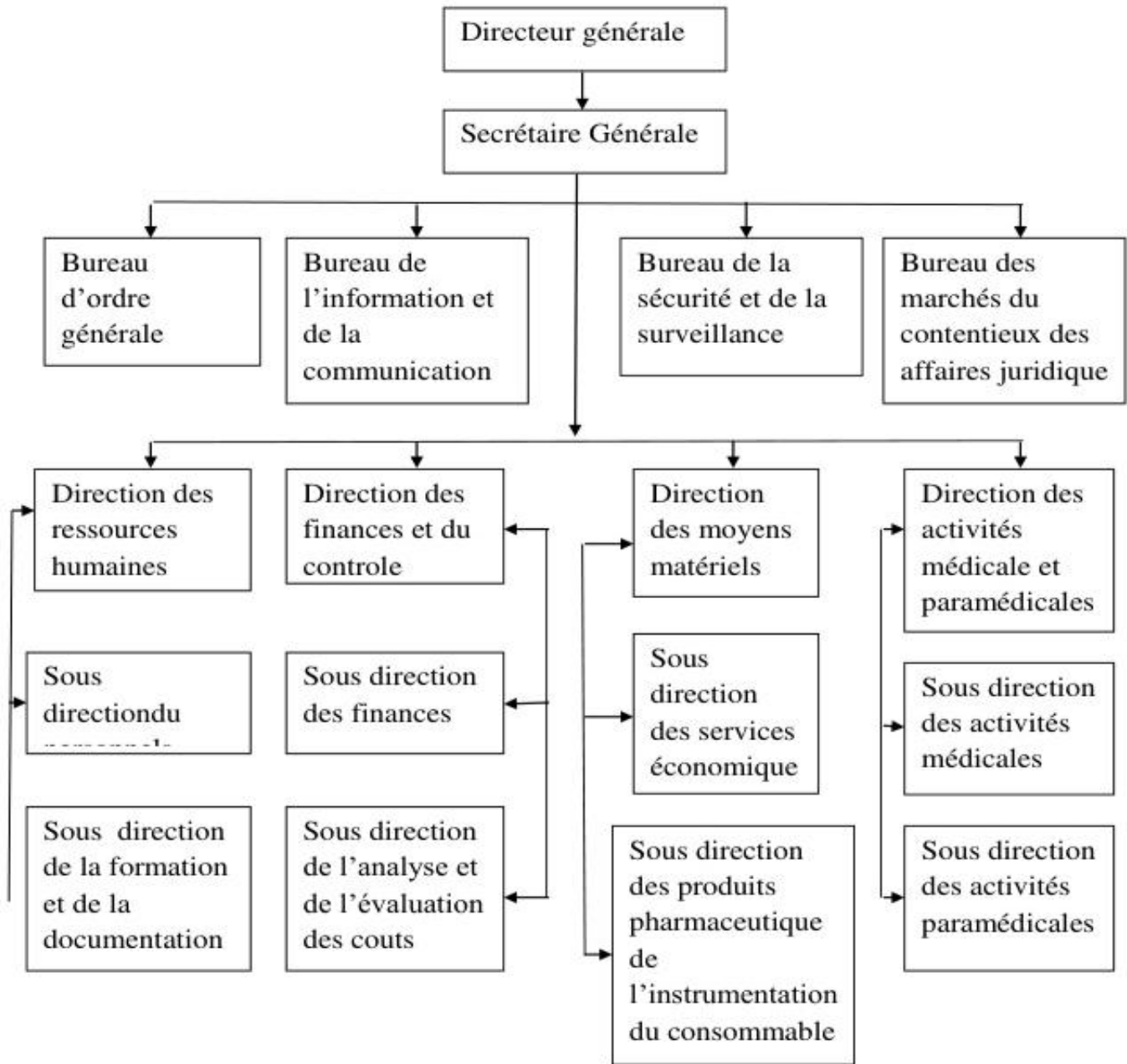
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1.	-رمز مؤسستكم حاضر في كل جزء من أجزاء المؤسسة					
2.	-توفر مؤسستكم لموظفيها زي موحد .					
3.	-هناك بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمؤسسة .					
4.	- يتحلى مسؤول مؤسستكم بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي، الإماءات ، تعابير الوجه ، الإشارات .					
5.	- توفر مؤسستكم مناخ إتصالي يسوده النظام ،الإحترام، الثقة المتبادلة .					
6.	- يقوم الرئيس بمدحك أمام الزملاء .					
7.	- تشجع مؤسستكم ثقافة المبادرة والإبداع .					
8.	- يستمع المسؤول لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم .					

المحور الثاني: إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي "محمد نذير" بتيزي وزو ..

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
9.	- هناك علاقة ودية مع زملائك الموظفين .					
10.	- يهتم مدير المؤسسة بتدعيم الروح الجماعية للعاملين .					
11.	- توقيت العمل المناسب يسهل عليكم إنجاز العمل في الوقت المحدد .					
12.	- هناك ثقافة العدل والمساوات بين جميع الموظفين مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل .					
13.	- علاقتك مع الموظفين تحببك في الذهاب كل يوم للمؤسسة .					
14.	- إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة تدفعك للإحساس بالإنتماء للمؤسسة .					
15.	- التحفيز المادي يدفع الموظفين داخل المؤسسة إلى تفادي الغياب عن العمل .					

المحور الثالث: رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد نذير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المؤسسة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					-تشارك في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة .	16.
					- تقوم ثقافة المؤسسة على دعم العلاقات الغير الرسمية .	17.
					- تشعر ان هناك تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة .	18.
					- تستمع الإدارة الى أرائكم ومقترحاتكم .	19.
					- تشعر أن هناك شفافية في تبادل المعلومات داخل المؤسسة .	20.
					- تسود ثقافة التعاون والتنسيق ما بين زملاء العمل والأقسام داخل المؤسسة .	21.
					- في حالة غياب أحد الموظفين عن العمل يقوم زميله بالمناوبة عنه .	22.



المصدر : مخطط مقدم من طرف مكتب خلية الإتصال التابع للمديرية العامة

للمستشفى الجامعي "محمد ندير" بتيزي وزو.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات		
رقم الصفحة	العنوان	
	إهداء	
	شكر وعرهان	
	ملخص بالعربية	
	ملخص باللغة الأجنبية	
	مقدمة	
		الإطار المنهجي
6		الإشكالية
8		فرضيات الدراسة
9		أسباب اختيار الموضوع
9		اهداف الدراسة
10		أهمية لدراسة
10		تحديد مفاهيم الدراسة
15		منهج الدراسة وادواته
16		أدوات جمع المعلومات والبيانات
20		مجتمع الدراسة وعينته
21		الدراسات لسابقة
	ماهية الثقافة الإتصالية	الفصل الأول
34		تمهيد الفصل

35	تعريف الثقافة الإتصالية وأنواعها	المبحث الأول
39	مميزات. خصائص وأهداف الثقافة الإتصالية	المبحث الثاني
43	أسس تشكيل الثقافة الإتصالية وعناصرها	المبحث الثالث
46	كيفية بناء ثقافة إتصالية	المبحث الرابع
53	وسائل تطوير ثقافة المؤسسة	المبحث الخامس
55	خلاصة الفصل	
الأداء الوظيفي		الفصل الثاني
57	تمهيد الفصل	
58	مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره	المبحث الأول
63	أنواع الأداء الوظيفي ومحدداته	المبحث الثاني
69	أهمية الأداء الوظيفي وطرق تقييمه	المبحث الثالث
77	معايير وصعوبات تقييم الأداء	المبحث الرابع
83	علاقة الثقافة الإتصالية بالأداء الوظيفي	المبحث الخامس
89	خلاصة الفصل	
معالجة البيانات الكمية والكيفية الخاصة بالدراسة		الفصل الثالث
92	تمهيد الفصل	
93	بطاقة فنية للمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	المبحث الأول
96	محور البيانات الشخصية لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	المبحث الثاني
102	المناخ السائد في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	المبحث الثالث
119	إسهام الثقافة الإتصالية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي المركز الإستشفائي "محمد	المبحث الرابع

	ندير "بتيزي وزو	
133	رأي موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو حول الثقافة الإتصالية الموجودة في المركز	المبحث الخامس
149		خلاصة الفصل
150		نتائج الدراسة
151		توصيات الدراسة
152		أفاق الدراسة
153		إستنتاج
		قائمة المراجع

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	يمثل قائمة الأساتذة المحكمين لإستمارة الإستبانة	01
96	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
97	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
98	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
100	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05
101	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفية	06
102	يمثل حضور رمز المركز الإستشفائي "محمد ندير"بتيزي وزو في كل أجزائه	07
104	يمثل مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لباس موحد لموظفه	08

105	يبين العلاقة بين توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لباس موحد لموظفيه مع متغير الوظيفة	09
107	يمثل وجود بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	10
108	يمثل تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإماءات، تعابير الوجه، الإشارات)	11
110	يبين علاقة عبارة تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإماءات، تعابير الوجه، الإشارات) مع متغير المستوى التعليمي	12
111	يمثل مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو مناخ إتصالي يسوده النظام والإحترام، الثقة المتبادلة	13
113	يمثل مدح مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو للموظفين أمام الزملاء	14
114	يمثل مدى تشجيع المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لثقافة المبادرة والإبداع	15

115	يمثل مدى إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم	16
117	يبين علاقة عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم مع متغير الأقدمية	17
119	يمثل وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	18
120	يبين علاقة عبارة وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي	19

	"محمد ندير" بتيزي وزو مع متغير الأقدمية	
122	يمثل مدى إهتمام مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في تدعيم الروح الجماعية للعاملين	20
123	يمثل درجة ملائمة توقيت العمل لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لإنجاز المهام في الوقت المحدد	21
125	يمثل وجود ثقافة العدل والمساواة بين جميع الموظفين مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل	22
126	يمثل العلاقة بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" التي تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم	23
127	يمثل مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" في إتخاذ القرارات والذي يشعرهم بالإنتماء للمركز	24
129	يبين علاقة عبارة إشراك موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في إتخاذ القرارات مع متغير الجنس	25
130	يمثل دور التحفيز المادي في دفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لتفادي الغياب عن العمل	26
131	يبين علاقة عبارة التحفيز المادي يدفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" لتفادي الغياب عن العمل مع متغير السن	27
133	يمثل مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة	28
135	يبين علاقة عبارة تشارك في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو مع متغير الوظيفة	29
136	يمثل مدى دعم ثقافة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو للعلاقات الغير الرسمية	30
138	يمثل شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز	31

139	يبين علاقة عبارة تشعر أن هناك تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو مع متغير الوظيفة	32
141	يمثل إستماع إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لأراء ومقترحات موظفيه	33
142	يبين علاقة عبارة إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" لأراء ومقترحات موظفيه مع متغير الجنس	34
143	يمثل شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود شفافية في تبادل المعلومات	35
145	يمثل درجة التعاون والتنسيق بين زملاء العمل والأقسام داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	36
146	يمثل مناوبة الموظفين لزملائهم أثناء غيابهم عن العمل في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	37
148	يبين علاقة عبارة في حالة غياب أحد الموظفين عن العمل يقوم زميله بالمناوبة عنه مع متغير الجنس	38

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
96	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
97	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
99	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
100	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	04
101	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	05
103	يوضح حضور رمز المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في كل أجزائه	06

104	يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو لباس موحد لموظفيه	07
107	يوضح وجود بروتوكول خاص بالترحيب بالعمال الجدد بالمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو	08
109	يوضح مدى تحلي مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو بالمهارات الإتصالية اللازمة فيما يتعلق بالإتصال الغير اللفظي (الإيماءات، تعابير الوجه، الإشارات)	09
112	يوضح مدى توفير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو مناخ إتصالي يسوده النظام والإحترام، الثقة المتبادلة	10
113	يوضح مدح مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو للموظفين أمام الزملاء	11
114	يوضح مدى تشجيع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو لثقافة المبادرة والإبداع	12
116	يوضح مدى إستماع مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو لشكاوي الموظفين بطريقة تجعلهم يشعرون بعدم المساس بهم	13
119	يوضح وجود علاقة ودية ما بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو	14
122	يوضح مدى إهتمام مدير المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو في تدعيم الروح الجماعية للعاملين	15
124	يوضح مدى ملائمة توقيت العمل لموظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو لإنجاز المهام في الوقت المحدد	16
125	يوضح وجود ثقافة العدل والمساواة بين جميع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" مما يساهم في خلق جو من الطمأنينة في العمل	17
126	يوضح العلاقة بين موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو التي تدفعهم للذهاب للعمل كل يوم	18
138	يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتييزي وزو في	19

	إتخاذ القرارات	
130	يوضح دور التحفيز المادي في دفع موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لتفادي الغياب عن العمل	20
133	يوضح مشاركة موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو في الإجتماعات والأنشطة التي تنظمها الإدارة	21
137	يوضح مدى دعم ثقافة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو للعلاقات الغير الرسمية	22
138	يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود تواصل فعال بين الأقسام المختلفة في المركز	23
141	يوضح إستماع إدارة المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو لأراء ومقترحات موظفيه	24
144	يوضح شعور موظفي المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو بوجود شفافية في تبادل المعلومات داخل المركز	25
145	يوضح درجة التعاون والتنسيق ما بين العمال والأقسام داخل المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	26
147	يوضح مناوبة الموظفين لزملائهم أثناء غيابهم عن العمل في المركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	27

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الهيكل التنظيمي للمركز الإستشفائي "محمد ندير" بتيزي وزو	01
	إستمارة الإستبانة	02