



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



## مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة : علوم الاعلام و الاتصال  
تخصص اتصال وعلاقات عامة

الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية في مديرية مصالح الفلاحية ولاية قالمة

من إعداد الطلبة:

- عبد المومن عز الدين
- حرتام حمزة
- شيخاوي أسامة

## لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الصفة
غلاب صليحة	رئيسا
نمامشة رابح	مشرفا و مقورا
عثمانية عبد القادر	ممتحنا

السنة الجامعية : 2022 - 2023

الصفحات	فهرس المحتويات
	اهداء
8	ملخص الدراسة
9	المقدمة
	<b>الفصل الأول : الاطار المنهجي</b>
11	(1) الاشكالية
13	(2) اسباب الدراسة
13	(3) اهداف الدراسة
13	(4) أهمية الدراسة
15	(5) تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
16	(6) مجتمع وعينات الدراسة
16	(7) مجالات الدراسة
17	(8) أدوات الدراسة
18	<b>الفصل الثاني : الاطار النظري</b>
	<b>أولاً: ماهية الثقافة الاتصالية وأهميتها داخل المنظمة</b>
19	(1) مفهوم الثقافة الاتصالية
20	(2) وسائل تطوير الثقافة الاتصالية
21	(3) أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي
22	(4) مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية داخل المنظمة
23	(5) العلاقة المرتبطة بين الاتصال والثقافة
23	(6) الأثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة
24	<b>ثانياً: تحديات وفرص تشكيل الثقافة الاتصالية وتطويرها في المنظمة</b>
25	(1) أسس تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة
26	(2) المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة
27	(3) تكوين ثقافة المنظمة
29	(4) كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية

31	5) وسائل اتصال داخل المؤسسة
34	6) معوقات الاتصال و الصراع داخل المؤسسة
35	<b>ثالثا : ماهية الاداء الوظيفي</b>
36	1) مفهوم الأداء الوظيفي
38	2) عناصر الأداء الوظيفي
39	3) أنواع الأداء
43	4) محددات مستوى الأداء الوظيفي
44	5) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
	<b>رابعا : الأداء الوظيفي والثقافة الاتصالية</b>
48	1) مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
49	2) معايير تقييم الأداء الوظيفي
51	3) تقييم الأداء والمكونات والمتطلبات
54	4) أهداف تقييم الأداء ومداخله
56	5) تأثير الثقافة الاتصالية على فاعلية أداء المنظمة
58	6) الثقافة الاتصالية و وعلاقتها بالأداء
62	<b>الفصل الثالث : الاطار التطبيقي</b>
63	عرض معلومات حول مديرية مصالح الفلاحية ولاية قالمة
75	تحليل الجداول
77	النتائج العامة للدراسة
78	التوصيات
79	خاتمة
84	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

اهداء

الى والدي و والدي اطال الله في عمريهما

الى عائلتي

و الى زملائي ، وأصدقائي الأعزاء

اهدي هذا العمل المتواضع

عزالدين عبدالمومن

## اهداء 2

اهداء الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى ، الحمد لله الذي وفقنا

لهذا ولم نكن لنصل اليه لولا فضل الله علينا من دواعي الفخر والاعتزاز ان أهدي ثمرة هذا العمل

المتواضع الى من أفضلها على نفسي فلقد ضحت من اجلي في سبيل اسعادي على الدوام ( أمي

الحبيبة ) الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بافتخار (أبي الغالي ) الى أخواتي

ادامهم الله الى أصدقائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون ( زين العبيدين ،

آية ، حمزة ، أسامة ، سيف.... )

حمزة



## شكر و عرفان

الحمد لله ربي العالمين و الصلاة و السلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا  
محمد و على اله و صحبه اجمعين

حمدي وثنائي اولا واخيرا لله عز وجل نشكره على نعمه التي لا تعد و لا  
تحصى و منه توفيقه تعالى على اتمام هذا العمل و يشرفنا ان نتقدم بجزيل  
الشكر و الامتنان و خالص العرفان و التقدير الى الدكتور " نامشة رابح" من  
خلال دعمه و توجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت حافز لاتمام هذا العمل.  
كما اتوجه بكلمه شكر الى كل الذين ساهموا عن قريب او من بعيد في انجاز  
هذا العمل وانص بالذكر جميع زملائي طلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ثقافة الاتصال والأداء في العمل داخل المديرية. يتعلق البحث بالطريقة التي تؤثر بها ثقافة الاتصال على التواصل والتفاعل بين الموظفين ، فضلاً عن الأهداف المشتركة وتحسين الأداء في العمل للمؤسسة.

تظهر النتائج أن ثقافة الاتصال المثمرة لها تأثير إيجابي على الأداء في العمل. الموظفون الذين لديهم ثقافة اتصال ناجحة قادرين على التواصل والتفاعل بشكل أكثر فعالية مع المشرفين والزملاء. يلعب التواصل الفعال أيضاً دوراً في تحقيق الأهداف المشتركة وتنظيم العمل وتحديد الأولويات . حيث ثقافة الاتصال تعزز التواصل والتفاعل بين الموظفين وتحسن أداءهم ، يمكن للمنظمات اتخاذ إجراءات مدروسة لتعزيز ثقافة الاتصال داخل المنظمة وتعزيز التواصل وأداء الموظفين.

## Summary

This study aims to explore the relationship between communication culture and performance at work within the Directorate. The research concerns the way the communication culture affects communication and interaction between employees, as well as common goals and improving performance at work for the enterprise.

The results show that a productive communication culture has a positive effect on performance at work. Employees with a successful communication culture are able to communicate and interact more effectively with supervisors and colleagues. Effective communication also plays a role in achieving common goals, organizing work and setting priorities . Where communication culture enhances communication and interaction between employees and improves their performance, organizations can take thoughtful actions to strengthen the communication culture within the organization and enhance communication and employee performance.



## مقدمة:

الاتصال المؤسسي هو عملية جمع المعلومات وتحليلها والبحث عنها ونشرها على الوحدات المختلفة التي يتكون منها الهيكل التنظيمي، وذلك لتحقيق تدفق المعلومات الذي تتطلبه العملية الإدارية المستمرة، وذلك لتحقيق النتائج المتوقعة من الأداء التنظيمي. كما هو مخطط. الأهداف.

يجمع الاتصال الداخلي التنظيمي بين ثلاثة أشكال من اتصالات الإدارة الداخلية (أفقياً من أعلى إلى أسفل) والاتصال الخارجي الذي يستهدف البيئة الخارجية للمؤسسة. يعتمد نجاح الاتصال على الأهمية التي يعلقها عليه الهيكل التنظيمي والبيئة. القدرات والإمكانات المتوفرة حول المنشأة.

يتم تعريف الاتصال في المنظمة على أنه عملية تسهيل الاتصال المطلوب بين الموظفين من خلال جمع المعلومات وتميرها، لأعلى وأفقياً داخل الهيكل التنظيمي من أجل تحقيق تدفق المعلومات المطلوبة لاستمرار العمليات الإدارية.

علاوة على ذلك، في الأوقات المعاصرة، يتطلب نجاح التواصل المؤسسي من المنظمات إنشاء ثقافة اتصال وتعليم في ممارسات الاتصال الخاصة بهم والتي تشمل جميع أعضاء المنظمة، مما يجعلها سلوكاً طبيعياً للجميع.

## الفصل الأول : الاطار المنهجي

## الإشكالية:

الاتصال هو عملية تبادل المعلومات أو الأفكار أو الرسائل بين شخصين أو أكثر. يشمل الاتصال العديد من العناصر المختلفة، مثل اللغة، والصوت، والصورة، والحركة، والتعبيرات الوجهية، والملابس، والاهتمام، والاحترام، والتفاعلات الاجتماعية الأخرى. ويعد الاتصال جزءًا أساسيًا من الحياة البشرية، فنحن نتواصل مع بعضنا البعض بشكل يومي في مختلف جوانب حياتنا الاجتماعية والشخصية والعملية. يساعد الاتصال في بناء العلاقات الاجتماعية وتحسين الفهم والتعاون بين الأفراد والمجموعات والثقافات المختلفة.

فالعديد من الاتجاهات البحثية الجديدة تؤكد ان مهمة الشركات اصبحت تعتمد بشكل اساسي على نظرة المجتمع اليها ، كما تقدم هذه المنظمات مدخلا اساسيا لتعديل سلوكها التنظيمي ، حيث تشير الاتجاهات الحديثة الى اهمية استخدام العلاقات العامة ، فهي تشمل إدارة الصورة العامة للمؤسسة وبناء العلاقات مع جميع الجهات المهمة، بما في ذلك العملاء والمستثمرين ووسائل الإعلام والحكومة والمجتمع المحلي ، تشمل مهام العلاقات العامة داخل المؤسسة، بناء العلاقات بين الموظفين وإدارة المؤسسة والعمل على تعزيز الثقة بينهما، والعمل على إدارة الصورة العامة للمؤسسة والتواصل مع الجمهور وتوضيح رؤية وقيم المؤسسة وأهدافها.

و من خلال الاتصال يتمكن الموظفون من تبادل الأفكار و المعلومات ، فكل موظف له ثقافة مكتسبة أو وراثية ، بالقائد يعمل على دراسة قيم و ثقافات العمال من أجل توحيد القيم المشتركة و توحيد الثقافة التي تعتمدها المؤسسة، من أجل تحسين التواصل بين باقي أعضاء المؤسسة و تقليل حدوث أي سوء فهم أو اختلاف بينهم و مجموعة القيم و الاتفاقيات و الممارسات المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة بما في ذلك الاتصال بين الموظفين و بين الموظفين و الإدارة و غيرها تعرف بالثقافة الاتصالية

فالثقافة الاتصالية الجيدة داخل المؤسسة القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والفعّالة، حيث يتمكن الموظفون من الوصول إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل. وتساعد الثقافة الاتصالية الجيدة على تحسين عملية تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء، حيث يتمكن الموظفون من التواصل بشكل أفضل مع العملاء وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل

تلعب الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة دورًا هامًا في إنشاء بيئة عمل إيجابية وصحية، حيث يشعر الموظفون بالاحترام والتقدير والانتماء إلى المؤسسة. كما أن الثقافة الاتصالية الجيدة تساعد على تحسين العلاقات بين

الموظفين والإدارة، وتسهل التواصل والتعاون بين الأفراد والفرق المختلفة داخل المؤسسة تعد الثقافة الاتصالية أحد العوامل الحاسمة التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، إذ تساعد على تحسين جودة العمل وتحسين عملية اتخاذ القرارات والتعامل مع العملاء والشركاء. وبالتالي، يمكن أن تؤدي تقوية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة إلى تحسين الأداء الوظيفي والمالي للمؤسسة بشكل عام.

ومن أجل فهم تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، يتعين ربط هذه الثقافة بمجال العلاقات العامة. فعلاقات العامة تسعى إلى بناء صورة إيجابية للمؤسسة، وتحسين تفاعلها مع جميع المتعاملين بها، وتعزيز ثقافة التواصل الفعال داخل المؤسسة. وبالتالي، فإن الثقافة الاتصالية التي تمتلكها المؤسسة وممارستها تجاه المتعاملين بها تؤثر بشكل مباشر على العلاقات العامة وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمؤسسة بالإضافة إلى ذلك، تعزز الثقافة الاتصالية الجيدة داخل المؤسسة الابتكار والإبداع، حيث يتمكن الموظفون من تبادل الأفكار والابتكارات.

ومن خلال ما سبق ذكره نطرح التساؤل التالي :

• كيف تؤثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي؟

#### التساؤلات الفرعية :

1. هل هناك علاقة بين الثقافة الإتصالية والاداء الوظيفي ؟
2. كيف يمكن ان تؤثر بيئة المؤسسة على مستوى التواصل والتفاهم بين الموظفين و كيف تؤثر على أداءهم الوظيفي ؟
3. كيف يمكن ان يؤثر فهم الثقافة الاتصالية على الموظفين داخل المؤسسة ؟

## أسباب الدراسة :

تعتبر عملية اختيار الموضوع من أهم أجزاء تصميم البحث العلمي، حيث يجب على الباحث أن يتعامل معها بالبحث العلمي والجهد الفكري. ومع ذلك، فإن هذا الاختيار ليس محضاً، ولكنه يسبقه عدد من الدوافع والاعتبارات. ربما يكون أهم سبب لقرارنا بالتركيز على هذا الموضوع هو قدرته على الدراسة والتحقيق من الناحية المفاهيمية والمنهجية. و ميلنا نحو موضوع ثقافة الاتصال وتأثيره على الأداء الوظيفي هو أنه موضوع مرتبط بالعلاقات العامة

## أهداف الدراسة :

- معالجة واقع ثقافة الاتصال في المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي
- التعرف على مدى اهتمام مديرية المصالح الفلاحية بثقافة الاتصال
- اجراء دراسة في مديرية المصالح الفلاحية لمعرفة امكانية تبنيها لنوع من انواع استراتيجيات الاتصال
- التعرف على المكونات المختلفة التي تساهم في تكوين ثقافة الاتصال.
- تحديد المكونات التي تؤثر على ترقية وتحسين الأداء الوظيفي.

## تحديد المفاهيم:

### - الثقافة :

ترجع جذور لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من كلمة "ثقف" وهي بمعنى الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والتقويم. والذي ينعكس أثره على السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً على هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتسنقر في الذهن المجتمعي ليرسي على أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها. يعتقد تايلور أن الثقافة هي كل معقد يشتمل على مجموعة من الأخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعدي وحيدة ، بلمير سارة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث العلمية ، جامعة باجي مختار عنابة ، المجلد 6 ص29

- هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع.
  - هي مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أوقنه اجتماعية بعينها.
  - هي مجموعة القواعد والإجراءات العامة التي تكمل بعضها البعض والتي يجب على الفرد اتباعها لإشباع حاجاته المختلفة.
  - هي نمط الحياة الذي يعيش في ظلاله بنى البشرى مجتمع معين.
  - تشتمل الثقافة على الفنون والآداب وطرق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات.
  - هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله البشر من مظاهر الحياة المختلفة.
- وتأسيسا على كل ما سبق يمكن اعتبار الثقافة نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة والعادات السلوكية والقيم والاتجاهات والأخلاق والمعتقدات واللغة والفن والعقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم<sup>2</sup>.

### - الثقافة الاتصالية:

هي مصطلح مكون من شقين اولهما الثقافة والتي نعني بها ذلك الكل الديناميكي المعقد الذي يشتمل على المعارف والفنون والقوانين والاخلاق والتقاليد والفلسفة والعادات التي اكتسبها الانسان من مجتمعه، وثانيا الاتصال، والذي نعني به الميكانيزم الذي يتم من خلاله بناء علاقة انسانية تنمو وتطور الرموز العقلية والفكرية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وتتضمن هذه الرموز تغييرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات<sup>3</sup>

### - تعريف الأداء:

- أ- المفهوم اللغوي .
- كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى"، و يشير المعنى اللغوي للفعل أدى" إلى «معنى المشي مشيا ليس

<sup>2</sup> نفيسة محمد باشري ، فوزي شعبان ، رباب فهميو، السلوك التنظيمي ، 2017 ، كلية التجارة ص 126 .  
<sup>3</sup> فارس، محمد ، الاتصال الرقمي ودوره في التنوع الثقافي ، <https://WWW.new-educ.com>

- بالسريع و لا بالبطيء، و أدى الشيء قام به، و يقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاة، و أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه .وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء، أو القيام به»<sup>4</sup>

#### ب - المفهوم الاصطلاحي :

يستخدم اصطلاح الأداء في عدد من الميادين و المجالات، ما جعل منه مصطلحا متعدد المعاني و الأبعاد، و يرى البعض أن استخدام هذا المصطلح في مجال التسيير مأخوذ عن حقل المالية ويعني « تقديم نموذج محكم بمعنى إنجاز العمل وفقا لأسس و قواعد و معايير محددة » وتشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء (performance) في مجال التسيير ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية :

#### النتيجة : (résultat) :

التي يجب أن تقارن بمرجع (هدف). و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف .

#### القيام بالفعل : (action) :

و هنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف و تحقيق منتج معين، و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي. حيث يكون هناك أداء، حين يكون بالإمكان تحقيق الانتقال من القوة الكامنة إلى الإنجاز، و يشير هذا المعنى للأداء إلى العملية في حد ذاتها و ليس النتيجة.

#### النجاح :

و من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحا، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعا، و من ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، و من مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفا. إضافة إلى ذلك فهناك من يضيف جانبا آخر، إلى الجوانب الثلاثة السابقة و هي "القدرة، التي يشير فيها الأداء من هذا المنظور إلى الجهد".<sup>5</sup>

### مجتمع الدراسة:

يعد تحديد مجتمع البحث مرحلة مهمة جدًا من مراحل البحث حيث أنها تمثل المجموعة بأكملها أحد عناصر النتائج التي يحاول الباحث تعميمها فيما يتعلق بالسؤال درس يتم تعريف مجتمع البحث على أنه مجموعة من

<sup>4</sup> محمد المبيضين عقله ، محمد جرادات اسامة ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2001 ، ص 42

<sup>5</sup> محمد المبيضين عقله ، محمد جرادات اسامة ، مرجع سابق . ص 43

الوحدات التي تشترك في الخصائص التي تجعلها متشابهة ، قد يحتوي المجتمع على بعض المجتمع الفرعي ، حيث قد توجد بعض الفروق الدقيقة ، بمعنى آخر المجتمع بأكمله للأفراد الذين يشكلون مجتمع دراسة الباحث ، بغض النظر عن العدد الإجمالي للأفراد. يختار الباحث مجموعة أفراد (عينة) من المجتمع للدراسة يعمم نتائج دراسة العينة على المجتمع الذي أخذت منه العينة. قامت مجموعة البحث في هذه الدراسة بتمثيل موظفي مكتب المصالح الفلاحية بولاية قالمة في دراسة ومن خلال هذه الفئة يمكننا شرح الطريقة التي يتم بها التواصل الداخلي المؤسسات وثقافة الاتصال .

### عينة الدراسة:

العينة هي نموذج يقوم الباحث على أساسه بإجراء كل أو جزء من عمله مجتمع بحثي يشارك فيه الباحثون في البحث والتحليل بهدف الحصول على النتائج المجتمع الذي يتم سحب العينة منه ، والذي يجب أن يمثل المجتمع الأصلي حيث يتطلب مكتب المصالح الفلاحية اختيار عينة عشوائية طبقية ، وهو نوع من أخذ العينات الاحتمالية. أعتقد أيضًا أن العينات العشوائية الطباقية هي الأفضل لتحقيق أهداف البحث لعدة أسباب فيما بينها: تتطلب منا طبيعة الدراسة اختيار عينات عشوائية طبقية فقط من خلال أخذ العينات العشوائية نمنح كل فرد من مجتمع الدراسة لأن يكون عضو من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع ، الاختيار العشوائي لكل طبقة لا يجعلنا نتقيد بتخطيط مسبق وعدم تجانس مجتمع الدراسة ، سواء من حيث المستوى المهني أو المستوى التعليمي ومن تتمثل ميزة هذه العينة في أنها يمكن أن تقلل من تباين العينة .

### مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

اقتصرت تطبيق الدراسة الميدانية على مديرية المصالح الفلاحية ولاية قالمة للقطاع الفلاحي، تابعة لوزارة الفلاحة و التنمية الريفية.

المجال الزمني: تم إجراء الدراسة ابتداء من مارس 2023 .

### ادوات الدراسة:



يحتاج كل باحث الى استخدام تقنيات معينة في مجال دراسته لجمع البيانات ، و بما ان تقنيات البحث هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق جمع البيانات الميدانية ، فإنها تمثل وسيلة اساسية للتحقيق في الواقع الاجتماعي لذلك فإن اختيار أداة البحث الصحيحة يساعد في الحصول على بيانات دقيقة ، و نحن نعتمد في بحثنا على لجمع البيانات هي: الاستمارة

### الاستمارة:

تعد الاستمارة من اهم ادوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي ، فضلا عن كونها الاكثر شيوعاً و انتشاراً ، حيث تتميز عن غيرها من الادوات بشموليتها و اتساعها من حيث تقليل الجهد و التكلفة و سهولة المعالجة. إنه نموذج يطرح سلسلة من الاسئلة حول موضوع البحث ، كما تعلم يتم توزيعها على المستجيبين.

تعرف ايضا بأنها وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة التي يطلب من المستجيبين الإجابة عليها ، سواء تم تسجيل هذه الاجابات من قبل المستجيبين بمفردهم دون تدخل الباحث او بمساعدة منه في هذه الدراسة.

استخدمنا الجداول كأداة اساسية لجمع البيانات من الميدان مؤسسة الفلاحة والتنمية الريفية مديرية المصالح الفلاحية قالمة ، و التي تضم اسئلة تعكس الاهتمامات الاساسية الواردة في الاسئلة حيث تضم هذه الاستمارة 17 سؤالاً.

وقد تضمنت استمارة البحث المحاور الآتية:

المحور الاول: الاتصال داخل المؤسسة

المحور الثاني: الثقافة الاتصالية

المحور الثالث: الاداء الوظيفي

## الفصل الثاني : الاطار النظري

المطلب الأول: ماهية الثقافة الاتصالية وأهميتها داخل المنظمة

## مفهوم الثقافة الاتصالية:

هي فكر يسير ويوجه عملية الاتصال بين مختلف الأطراف الفاعلين في المؤسسات أو المنظمات ووسط كل تجمع بشري، هدفه إرساء عملية اتصالية جيدة وتامة وفي أحسن الظروف مع احترام السلم التنظيمي المعمول به واستخدام وسائل متعددة لهذا الغرض<sup>6</sup>.

تعني تلك الثقافة التي تساعد على نقل قيم المؤسسة بين العمال والاتفاق حول طريقة العمل، أيضا القيام بالتواصل الفعال فيما بينهم دون وجود قيود عليهم من طرف الإدارة العليا داخل المؤسسة أو المسؤولين المباشرين، إذ يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي تنبئ المنظمة لحل مشكلاتها<sup>7</sup>.

هي مجموع السلوكيات الاتصالية الرسمية وغير رسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة. و التي تترجم في مجموعة من العادات والقيم التي يتم توارثها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها. من خلال مختلف القنوات والدعائم الاتصالية. والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم. والذي يترجم في السلوكيات الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة و مشتركة للمؤسسة<sup>8</sup>.

إن ثقافة المؤسسة الاتصالية من الممكن أن تكون متشابهة عند كل المنظمات لكن من غير الممكن أن تكون متطابقة، حيث تقوم كل مؤسسة بتكوين ثقافة خاصة بها من خلال فلسفتها وأنماط اتصالها وإجراءاتها وعملياتها ونظم العمل وطرق اتخاذ القرار... والقيم والتوقعات والاعتقادات وبمرور الوقت يصبح للمنظمة ثقافتها الخاصة التي يدركها كلا من العاملين<sup>iii</sup> والجمهور.

يقصد بها احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي وهذا انطلاقا من تكوين مجموعة شبكات اتصال مع هذا المحيط، بالإضافة إلى القيم التي تساعد على التكيف الداخلي انطلاقا من توفير مبدأ الاستماع للغير واحترام القواعد الأساسية في الحوار ولا يكون هذا إلا بتنظيم اتصالي متوارث داخل المنظمة متعارف عليه بين جميع العاملين، هذه الثقافة داخل المؤسسة مبنية على عامل فريد من نوعه ألا وهو الاتصال ولن تستطيع هذه

<sup>6</sup> أحاب الله حسين، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، محلة الراصد العلمي، محلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص68.

<sup>7</sup> هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية ولاية تبسة)، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 03، 2021، ص194.

<sup>8</sup> سعدي وحيدة، بلمير سارة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث العلمية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 6 ص 30.

الأخير تحقيق أهدافها دون وجود عنصر الاتصال خاصة ذلك النوع الذي يشجع<sup>9</sup> العاملين والموظفين في الغرف العملية المباشرة لمهامهم من التواصل والتفاهم فيما بينهم وأيضا إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، إذا تم الاعتناء بهذا النوع من الثقافة التنظيمية بكيفية كبيرة جدا ستجعل الموظف أو العامل داخل المؤسسة يشعر بالانتماء ويشعر بالرضا الوظيفي له، مما سينعكس ذلك بشكل ايجابي على أدائه المخي مباشرة، ويعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التي يشعرانه عضو فعال فيها.<sup>9</sup>

## وسائل تطوير الثقافة الاتصالية:

لتطوير الثقافة الاتصالية للمنظمة يجب تغيير الافتراضات الأساسية والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. قدم Steers and Potter أربعة وسائل ساهم في تطوير ثقافة المنظمة

وهي

- **مشاركة العاملين:** تعتبر النظم التي توفر فرص مشاركة للعاملين أو وسيلة حساسة لتطوير ثقافة المنظمة فهي تشجع على الإنغماس في العمل وينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال. ويزيد التزام الفرد إلى الجانب النفسي فالمنظمات التي تهىء مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل.
- **الرقابة الذاتية:** يعتبر ظهور أعمال واضحة ومرئية من داخل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية الوسيلة الثانية لتطوير الهافة فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي الرقابة. سماع القيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط وأفعال الإدارة العليا التي تتعزز أقوالها وتجعل الأفراد يصدقون ويؤمنون بما تقول
- **المعلومات عن الآخرين:** إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المؤسسة والوسائل الثانية المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرا هاما في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات، فإنه يتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التغييرات المتباينة.
- **نظم العوائد والمكافآت الشاملة:** نظم العوائد لا يقصد به المال، وإنما يشمل الاحترام، والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع الروح المعنوية.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> مرجع سبق ذكره ، هشام بوساحة

<sup>10</sup> مرجع سبق ذكره. وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. ص 293

### 3) أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي

تعد الثقافة قوة متعددة التأثير. وبالتالي يمكن أن تلعب الكثير من الأدوار ومنها :

توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعورا بالتوحد ويحدث تكامل وتماسك داخلي بينهم.

تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، في توفر مصدر المعاني المشتركة التي تميز لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، في بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك

- تكيف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة.
- تحقيق التنسيق والرقابة.
- تقليل الصراعات داخل المجتمع.
- خلق الالتزام الجماعي<sup>11</sup>.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في تعزيز أو تدهور الأداء التنظيمي ويمكن تلخيص أهميتها بالآتي :

- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

- إيجاد شعور بالتوحد: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة وتوضح جانب الاختيار الصحيح للعاملين كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتدريبهم وتطويرهم.

- 4زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي هذا من خلا المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.<sup>12</sup>

<sup>11</sup> نفيسة محمد باشري ، فوزي شعبان مذكور ، رباب فهمي ، السلوك التنظيمي ، جامعه القاهرة ، كلية التجارة ، 2017 ، ص 162  
<sup>12</sup> اسمهان مريعي، مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي ص 40



شكل يوضح أهمية ثقافة المؤسسة

### مميزات وخصائص الثقافة الاتصالية داخل المنظمة:

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

التأكيد على القيم الحالية للمنظمة عن طريق المناقشات والاتصالات.

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

أيضا التأكيد على أن إجراءات الاستقراء تشمل القيم الأصلية للمنظمة وعلى أن العاملين يستطيعون تحقيقها. وتمثلها في سلوكهم كما أشار في الأخير محمد بشير محمود الى تشجيع التدريب على الاستقراء بتوفير البرامج التدريبية الإضافية والتي تعتبر جزءا من البرامج الدائم للتدريب في المنظمة.<sup>13</sup>

### العلاقة المرتبطة بين الاتصال والثقافة:

<sup>13</sup> محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021، ص 292

الاتصال هو العنصر الأساسي في الحياة البشرية والذي يجعلها ممكنة وهو وعاء الثقافة ونقلها، وهو أيضا أسلوب التعبير عنها. ووسائل الاتصال لها الدور الأساسي في حماية الثقافة ونقلها وتغييرها أيضا، وهي كما يرى تقرير اليونيسكو أن وسائل الاتصال هي أدوات ثقافية تساعد على دعم المواقف أو التأثير فيها، وعلى حفز وتعزيز ونشر الأنماط السلوكية لتحقيق التكامل الاجتماعي، وهي تلعب أو يتعين عليها أن تلعب دورا أساسيا في تطبيق السياسات الثقافية، وفي تيسير إضفاء طابع ديمقراطي على الثقافة، وهي تشكل بالنسبة لملايين من الناس الوسيلة الأساسية في الحصول على الثقافة، وجميع أشكال التعبير الخلاق. كذلك فالاتصال دور في تدبير شؤون المعرفة وتنظيم الذاكرة الجماعية للمجتمع، وبخاصة جمع المعلومات العلمية ومعالجتها واستخدامها وهو يستطيع احتمالا على الأقل - إعادة صياغة القالب الثقافي للمجتمع، ومع ذلك ففي هذا المجال كما هو سائر المجالات فإن التطور السريع للتكنولوجيا الجديدة التي تمد سيطرتها على الشفافة وعلى الإعلام، يخلق مشكلات وأخطارا.<sup>14</sup>

### أثر العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة:

- تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، بمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك
- هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم
- تعزز إستقرار النظام بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام الجماعي.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا والتكيف بينهم والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة.
- تعزيز تكيف المنظمة مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة
- تسهل الإلتزام الجماعي بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة<sup>15</sup>

<sup>14</sup> مرجع سبق ذكره ، محمود بشير محمودي ص302

<sup>15</sup> مرجع سبق ذكره . وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. ص 294

## المطلب الثاني:

تحديات وفرص تشكيل الثقافة الاتصالية وتطويرها في المنظمة



## اسس تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة:

- ضرورة الحرص والجدية في اختيار العاملين الجدد بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على قبول ثقافة المنظمة والتكيف معها.
- تجريد العاملين الجدد من الثقافة والخبرات والقيم والتجارب السابقة بغية تمكينهم من تبني الثقافة السائدة، وكذا قواعد السلوك الخاصة بالمنظمة.
- التدريب الدوري للعاملين
- استخدام نظم المكافأة والتحفيز بعناية بهدف تدعيم الأداء الجيد والذي يحقق أهداف المنظمة.
- إرشاد العاملين دوريا للتأكيد من انتشار واعتناق الأفراد لثقافة المنظمة.
- تعريض العاملين للعديد من المواقف والتي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديها.
- -تكليف العاملين للقيام ببعض الأعمال من خلال المحاكاة كتدريب للعاملين على تبني الثقافة السائدة في المنظمة.<sup>16</sup>

## المتغيرات التي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية بالمؤسسة :

يقصد بسا مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية الثقافية، الرمزية، الإستراتيجية، الاجتماعية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل، والتي تساهم في تشكيل الثقافة الاتصالية داخل المنظمة، والتي تنتج من خلال تفاعل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض بطريقة رسمية أو غير رسمية ضمن الأطر، والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة. والذي من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد من خلال تبنيه لبنية تنظيمية مستقرة تخلق نمطا اتصاليا محددًا. والذي يؤثر على مدى إلزام العاملين بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة بشكل سلس وبالتالي تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها، ومن بين أهم هذه المتغيرات ما يلي:

### ➤ المورد البشري:

يقصد بالمورد البشري هم مجموعة من الأفراد و الجماعات التي تنتمي إلى المنظمة من رؤساء ومرؤوسين. والذين جرى توظيفهم لأداء كافة نشاطها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية. ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث

<sup>16</sup> مرجع سبق ذكره. وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة ، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي. ص 292

تكوينهم. خبرتهم. سلوكهم. اتجاهاتهم وطموحهم. كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية، والتي تحكمهم مجموعة من ضوابط القانون الداخلي للتنظيم أو مجموع القيم والأعراف الخاص بالمؤسسة. والذي يستمد من ثقافة المؤسسين. أي أن الإدارة العليا أو الهيئة المؤسسة هي أول من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة اتصالية، فقد ترفع بعض الشعارات وتبنى قيم الإنجاز الشفافية والمبادرة والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتحاول تبني فنون اتصالية تفاعلية لتحقيق أكبر قدر من الفعالية، و بتالي ترسيخ قيم ثقافة اتصالية مشتركة مرنة بين الرؤساء و المرؤوسين.

### ➤ اللغة :

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الرئيسية الوظيفية، مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات و حركات و سلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به ، فاستعمال اللغة يعبر بشكل صريح على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة فاعتماد هذه الأخيرة على اللغة المنطوقة اللفظية (اتصال شفوي، شخصي)، أو اللغة المكتوبة ( اتصال رسمي) يحدد نوع الثقافة الاتصالية الموجودة بالمؤسسة، باعتبار اللغة جزء من الثقافة والثقافة تحدد هوية الأفراد. والتي يعبر عنها من خلال اللغة المستخدمة للتواصل بين أفراد التنظيم، فمخاطبة مجموعة من العاملين بلغة معينة معناه التفاعل مع ثقافتهم التي يجب مراعاتها في عملية الاتصال معهم. واللغة هنا لا يقصد بها المنطوقة فقط بل ثقافة الأفراد، وإنما تتعدى ذلك إلى اللغة غير المنطوقة من أجل فهم أعمق للأفراد وهذا ما نجده في كتابات إدوارد هول والذي ركز على أهمية اللغة غير المنطوقة أو ما يعبر عنها باللغة الصامتة والتي تبرز في أشكال مختلفة، منا حركات الجسد من إيماءات و إشارات وهينات، ولا يقتصر الأمر على ذلك، بل يتعداه إلى الخصائص الفردية لكل إنسان، أي المسافة الشخصية والفضاء الذي يحتاجه كل إنسان في تفاعله مع الآخرين، أو ما قد يظهر من خلال من متمات كاللباس ومظاهر الزينة. والتي تبرز تراث وثقافة الأفراد دون حاجة إلى التعبير بالمنطوق من الكلام.

### ➤ الهيكل التنظيمي:

يمثل البكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير و تسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد نوع الثقافة الاتصالية السائدة في التنظيم من خلال تصنيفها إلى تنظيم ميكانيكي أو تنظيم عضوي. والذي يحدد مدى مجال المركزية المناخ.

فتبني المؤسسة للبنية الميكانيكية معناه اعتمادها على هيكل تنظيمي هرمي متدرج يرحم ثقافة اتصالية رسمية، تعتمد على الاتصال العمودي الصاعد والنازل في نقل المعلومة، ويكون تركيز المعارف على المستوى الأعلى للسلم التنظيمي، وبالتالي تكون هناك مركزية في اتخاذ القرار، مع تضيق على لاتصالات الأفقية و المحورية بين أفراد التنظيم. الأمر الذي يسمح بظهور الاتصالات غير رسمية. وبالتالي بروز ثقافات اتصالية فرعية داخل التنظيم والذي قد يخلق العديد من المشاكل داخل المؤسسة.

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

### ➤ نمط القيادة :

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

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

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

## ➤ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

حيث تشير بعض الدراسات أن هناك تأثيرا واضحا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الهياكل التنظيمية، الكي تمثل: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، أي يوضح تقسيم العمل أفقيا، رأسيا والوحدات الإدارية الأساسية والفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال" ، حيث يمكن للحاسوب من القيام بالعمل الإداري في نطاق ضيق وفعال فبإمكانه جمع الوحدات وخلق تكامل تنظيمي بين دوائر كثيرة من المؤسسات و مصالحتها، فلكثير من الأنشطة الإدارية من التقارب ما يسمح بإدماجها في نظام الحاسوب، هذا التقارب يمكن الموظفين من الاستفادة الكاملة من مجموع الأنشطة في مكان واحد، استنادا إلى هذه المتغيرات التنظيمية التي يحدثها الحاسوب فإن ذلك يفرض بالضرورة دمج أو إلغاء و استحداث بعض الأقسام أو الوحدات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة .

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

## ➤ نشاط المؤسسة:

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

إن طبيعة نشاط العمل من حيث الرتبة أو التنوع من شأنه خلق ثقافة اتصالية محددة في المؤسسة. فرتابة العمل كالعامل ضمن سلسلة محددة .(Taylorisme) والذي يكون فيه الاتصال في اتجاه واحد وبمعزل عن الأفراد الآخرين. يؤدي إلى عدم إحساس الفرد بأهميته. والشعور بالملل ثم اللامبالاة لان الفرد بطبيعته كائن اجتماعي

يحتاج إلى التواصل مع أفراد المؤسسة الآخرين. أما العمل الذي يكون هناك فيه تنوع في المهام و مشاركة الآخرين (الفرق) يشعر فيه العامل بأنه يؤدي عمل له قيمته ويمكنه التحكم فيه.

## الرموز :

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

وهو نفس الشيء الذي اعتمدته شركة أديداس لصناعة الأحذية والملابس الرياضية حيث قامت بالانتقال مؤخرًا إلى مقرها الرئيسي الجديد في ألمانيا.. هذا المبنى الجديد والذي يعتبر تحفة معمارية فريدة. والذي قامت بتصميمه وتنفيذه شركتي KINZO' kadawittfelr لألمانيين<sup>17</sup>.

## كيفية ممارسة وظيفة العلاقات العامة في تشكيل الثقافة الاتصالية :

يمثل الاتصال جوهر عملية العلاقات العامة ووظيفتها الأساسية، أما بقية الوظائف الأخرى وهي:

البحوث، التخطيط والتقييم، فتمثل مجموعة الوظائف المساعدة للوظيفة الأم في مجال العلاقات العامة وهي وظيفة الاتصال، وذلك تأسيساً على أن العلاقات العامة هي أساساً عملية الاتصال بالجمهور، سواء الداخلية أو الخارجية بكل ما تنطوي عليه عملية الاتصال بالجمهور من ديناميكيات وطرائق وأساليب.

ولهذا أصبحت الوظيفة الرئيسية للعلاقات العامة هي وظيفة الاتصال، حيث تقوم بالاتصال المستمر بجمهورها للتعريف بالمنشأة وسياساتها، لتهيئة المناخ الصحي بين المنشأة والعاملين وبين العاملين ببعضهم البعض، وكذلك الاتصال بالأفراد والهيئات الخارجية ووسائل الإعلام، والرد على استفساراتهم وتزويدهم بالمعلومات والوثائق لإقامة جسور المودة والتفاهم والوثام .

إن وظيفة الاتصال للعلاقات العامة داخل أي منظمة على اختلاف أنشطتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية، فلاحية أو تجارية، تتأثر بطريقة مباشرة من خلال المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، هذا ما يجعلها دائماً تتأقلم

<sup>17</sup> سعدي وحيدة ، بلمير سارة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث العلمية ، المجلد 6 ، العدد 3 ، ص 26 . 43

ونتكيف مع واقعها الجديد. هذا الواقع تستمد المنظمة من خلال جمهورها الداخلي: العاملين ، انطلاقا من الأفكار المستحدثة، الابتكارات، الإبداعات... هذا لا يتأتى إلا من خلال تكاتف جهود العاملين بتبادل الآراء والحوار والتنسيق بين مختلف المصالح والوحدات، حيث تترسخ كل هذه الأفكار والأنماط والسلوكيات مع مرور الزمن من أجل تطور العملية الاتصالية واستمراريتها ما يجعل المنظمة تكسب ثقافة اتصالية تميزها عن باقي المنظمات الأخرى خاصة منها التي معها تعمل في نفس الحقل<sup>18</sup>.

## تكوين ثقافة المنظمة:

إن عملية تكوين ثقافة تنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلا الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى في المنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتمادهم المؤسسين كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير، ووضع البصمات، وفرض الرؤية، وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل الفاعلات والممارسات والخيرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات، يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.

ولذلك أن في بناء ثقافة المنظمة محصلة جهد جماعي عن فعل وتصرف إنساني، محاولا تكوين قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم تنتج أراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأنوار، ويعتمد نجاح ذلك البناء على تفكير إدارة المنظمة باستراتيجيات تكوين الثقافة، التي تساعد على تحقيق قدرا من التلاؤم بين التكوين الهافي للمنظمة ومكوناتها الأخرى وهو ما يقود إلى عمليات التغيير وتحسين الأداء ومن ثم إحراز النجاح والتفوق.

وتتعلق فكرة لهافة المنظمة من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهة آلية نشئها ليشكلا أساسا لتكوينها، حيث إن فكرة البناء تسم بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقلة، فهي تحمل وتعلن عن شعاراتها، ورموزها وطقوسها، وقيمها ومعتقداتها ومختلف المنظومات الثقافية التجزئية والتكاملية.

<sup>18</sup> محمود بشير محمودي مرجع سبق ذكره ، ص 290

وبعد ما تتشكل هاته المنظمة، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها، ويتم ذلك من خلال الوسائل الآتية :

### 1 - إدارة الموارد البشرية:

وتشمل انه اشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي الوقت نفسه لاستبعاد أولئك الذين يحتمل ان يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع العاملين والقريب، والتطوير ، وقياس الأناء والتقدير والاعتراف، وغيرها.

### 2 - أفعال وممارسات الإدارية العليا:

ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي كعم وتعزز قيم المنظمة واعتقادها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.

### 3 - التطبيع :

وهو عملية تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر هافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. إن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السادة، ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف التطبيع " وتتم عملية التطبيع من خل برامج التنوير، والتعريف، والتدريب، وغيرها.

وهناك أربعة أساليب يمكن للإدارة العليا التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير

ثقافة المنظمة وإدامته، ونقله، وهذه الأساليب هي:

أ. بناء إحساس بالتاريخ: من خلا سرد تفاصيل تاريخ المنظمة، وحكايات الأبطال

ب. إيجاد شعور بالتوحد: من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير .

ج. تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء: من خلال نظم العوائد، والتخطيط

الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، والاختيار والتعيين، والتطبيع والتدريب والتطوير .

د. تفعيل التبادلية بين الأعضاء: عن طريق عد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات

والتنسيق بين الجماعات<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي.

## معوقات الاتصال والصراع:

هناك علاقة وطيدة بين صعوبات الاتصال والصراع مهما كانت اسباب هذه الصعوبات حقيقه او مفتعله لذا راينا ان نستهل البحث في معوقات الاتصال باعتبارها اهم ما يمكن البحث فيه للوقوف على اهم اسباب الصراع داخل المؤسسة .

قد تكون لصعوبات الاتصال علاقه مباشره او غير مباشره بالصراع داخل المؤسسة منها صعوبة او قله الاتصال بالجهات القيادية او عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل اليه لمضمونها او تحريفها بصفه عمديه من طرفه لأهداف معينه ، او عدم اختيار الاوقات المناسبة للاتصال بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق او حصول بعض الضعف الوظيفي في احد اجزاء شبكه الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة في صفه عامة .

وإذا استمر هذا الخلل وتكرر فانه يصبح مصدرا للصراع ويمكن لعوامل كثيره ان تتدخل في صعوبات الاتصال منها ما يتصل بخصائصه المؤسسة ذاتها وعلى كثرتها نذكر منها تحريف الرسائل او سوء فهمها وهذا يرجع لتكوين الفرد وشخصيته وخبراته السابقة والتسرع في عمليه الفهم وفي الرد على الرسالة وضغط الوقت وضغط وضعف الرسائل وضعف وسائل الاتصال وضعف الكفاءة والمهارة الاتصالية سواء اللفظية او الكتابية او المتعلقة بوضعيه الرسائل ، وتدخل بعض الافراد والجماعات لتحريف مضمون الرسالة لأنها تناقض او تهدد مصالحهم والخوف وعدم الثقة وعدم الشعور بالأمن وتعدد معاني مضمون الرسالة وتعدد احتمالات الفهم لمجموع او بعض الفاظها وطريقه ومستوى اداء الافراد ومدى رضا الموظفين ودقه المعلومات وكميتها وكفايتها وتغلبها على قدره استيعابها ومدى التعميم او التدقيق او الاختصار التي تتضمنه .

وهناك معيقات اخرى مرتبطة بطبيعة البنيه التنظيمية وبتقسيم المهام وبتوزيع الادوار خاصه اذا كانت مصحوبه بعدم التوازن في المصالح المختلفه وبعدم العدالة وعدم الرضا وهناك ما هو مرتبط بالهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات واتصالات رسميه ونذكر منها العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ، اما في حاله نشوب الصراع فان الاتصال يكون المحرك الاساسي لهذه العمليه مهما كانت طبيعة هذا الاتصال بحيث يحاول كل طرف التأثير في مواقف الطرف الاخر والتأثير في معنوياته وتحقيق النصر عليه وهزيمته من خلال اختيار استراتيجيات اتصال مناسبة وفعاله ، اذ حتى عدم الاتصال وعدم الاكتراث يعتبر احد اهم طرق التأثير في الخصم زياده على طريقه الكلام والمواجهه والاصطدام وتعتبر المعلومات احد اهم وسائل الاتصال المؤثرة في



حاله الصراع وتعتبر كفاءه اطراف الصراع في الحصول عليها ومعالجتها والاستفادة منها من اهم عوامل الانتصار على الخصم .<sup>20</sup>

## وسائل الاتصال داخل المؤسسة:

هي الوسائل الشفوية والكتابية والسمعية البصرية والاشارات المختلفة ،

1. **الوسيلة اللفظية:** وهي حالة الاتصال المباشر وجها لوجه مثل الاجتماعات والاستقبال في المكتب والزيارات الميدانية.

2. **الوسيلة الكتابية:** وذلك من خلال نقل المعلومات كتابيا.

3. **الوسائل التقنية:** كالهاتف والفاكس والانترنت.

4. **الوسائل التصويرية :** مثل الملصقات والجداريات ولوحات الاعلان .

وفي اغلب الاحيان تلجا الإدارة الى الاتصالات المكتوبة نظرا لحرصها على احترام الاجراءات الرسمية في الاتصال ونظرا لحرصها على تبليغ الرسالة بنفس المضمون الى كل اعضاء المؤسسة ونظرا لرغبتها في الاحتفاظ بها في ارشيف المؤسسة ليتم استخراجها في حاله الحاجه اليها مثل المتابعة والمراجعة والرقابة فتقديم استدعاء حضور الاجتماع كتابيا الى المعنيين بالاجتماع لا يعطيهم اي حجه في الغياب العمدي عكس الاستدعاء الشفوي فالحالة الاولى حجه للإدارة والحالة الثانية حجه عليها ومن اهم وزاره الاتصال المكتوبة المذكرات والتعليمات والمراسيم المختلفة واعلانات الإدارة الحائطية وغيرها ومجله المؤسسة والتقارير والمحاضر الخاصة بالاجتماعات ومحاضر اللجان المختلفة .

وإذا كان الاتصال الرسمي يلزم العاملين بكل ما هو مكتوب ويتميز بالدقة في احترام تنفيذ الاوامر والتعليمات ويضمن عدم النسيان والتجاهل ويضمن المتابعة الدقيقة فانه من جهة اخرى اداه للضغط على العاملين خاصة في حاله حرصه على الاحترام الدقيق لحرفي التطبيق القوانين وحرفيه اجراءات الاتصال بحيث تصبح عمليه متعبه بالنسبة للعاملين فأحيانا يكون الحرص على احترام اجراءات ومراحل الاتصال على حساب الوقت والجهد وعلى حساب تحقيق الاهداف وتعطيلها بينما يكون من السهل تحقيقها من خلال تبسيط الاجراءات الاتصال<sup>21</sup>.

**وسائل الاتصال الشفوية :** لو تصورنا ان كل ما يريد قوله الرؤساء الى مرؤوسيههم وكل ما يريد ان يبلغوه المرؤوسين المرؤوسون الى رؤسائهم يشترط ان يكون كتابيا لكان ذلك اداه جمود المؤسسة وشل نشاطها لذا فمهما حرصت المؤسسة على ترميم الاتصالات من خلال تدوينها فأنها لا تحقق الفعالية الا باستكمال الاتصال الكتابي

<sup>20</sup> ناصر قسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية ، ص 18 – 22.

<sup>21</sup> ناصر قسيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 – 25.

بالاتصال الشفوي الذي يحمل مئات او الاف الرسائل في اليوم الواحد في مختلف الاتجاهات وهذه الطريقة تحقق السرعة والمرونة والفعالية الممكنة في تبليغ الرسائل وتنفيذها في الوقت المناسب ويتم اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة الشفوية حسب الاهداف التي ترمي اليها فيمكن ان تكون عن طريق الهاتف فقط او عن طريق الاجتماع او عن طريق الندوات والملتقيات والمؤتمرات والمقابلات الجماعية والثنائية.

وإذا كانت الاتصالات الشفوية امرا لا غنى عنه فأنها في نفس الوقت معرضه للنسيان والتشويه بالإضافة الى النقصان وهذا يعتبر من اهم عوامل تعطيل المهام وهي فرصه لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم وجود تعليمات كتابيه تثبت صحة الرسالة الشفوية.

**الوسائل السمعية البصرية :** تستعمل المؤسسة الافلام والأشرطة السمعية البصرية في الاتصال لزياده حجم المعلومات او بهدف الاشهار والتعريف بالمؤسسة ومن وسائلها البريد الالكتروني والانترنت.

**الوسائل الغير اللفظية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه عن طريق الاشارات او الايماءات مثل تعابير الوجه حركه اليدين والعينين وطريقه الكلام والجلوس ويطلق عليها ايضا لغة الجسم وتستعمل بعض المؤسسات الاشارات في تبليغ الرسائل مثل ما نلاحظه في توجيه التيار النساء باليدين او بإشارات الكترونيه وهي اشارات مدروسة ومتفقا عليها عالميا او اشارات اليد التي يستعملها العسكريون والمدربون في مختلف المجالات وهناك اشاره اشارات مصدرها الثقافة الاجتماعية لا عضاء المؤسسة التي نلاحظها في اثناء تفاعلها<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> ناصر قسيمي ، نفس المصدر السابق، ص 21 .

## المطلب الثالث : ماهية الاداء الوظيفي

## 1. مفهوم الأداء الوظيفي:

إن الإشكال الذي لاقاه تعريف الأداء يمكن إسقاطه مباشرة على تعريف الأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث لم يلقى تعريفه الإجماع بين الباحثين. فهناك من يرى أن هذا المصطلح هو إشارة إلى "النتائج المتحققة عن إنجاز وظيفة محددة، وعلى هذا الأساس يمكن أن يعرف الأداء الوظيفي على أنه «النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال >

أو أنه يتمثل في «النتائج النهائية من حيث الكم، النوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلا فترة زمنية محددة».

أو بعبارة أخرى هو «السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة»

كما يتجه الكثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك و الإنجاز و الأداء، فيرون أن السلوك يعبر عما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، أي أنه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا .

هذا ما دفع البعض إلى الجمع بين السلوك والنتائج في محاولة لإعطاء تعريف مقبول للأداء الوظيفي،

وهو ما لم يتوفر في التعريفات السابقة، التي اختارت أحد المنظورين فقط للتعبير عن معنى هذا المصطلح،

و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو وعلى هذا الأساس فقد عرف على أنه «تنفيذ الموظف لأعماله

الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة» وإن كان البعض

يضيف بعد الشخصية في الأداء الوظيفي (السلوك والنتائج والشخصية)، لكن ذلك نادر بينهم.

كما أن هناك من ينظر إلى الأداء الوظيفي على أساس النتائج المحققة لكن من زاوية مختلفة باعتباره

جهدا أو تجاوزا لهدف أو معيار محدد، أو كشيء أفضل مما كان منتظرا عموما من فرد أو لشاغل منصب

عمل، أو كأقل تقدير تحقيق الهدف المرغوب<sup>23</sup>

<sup>23</sup> عز الدين ، هروم ، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ص30

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي تشكل التراث الفكري لعلم الإدارة و السلوك التنظيمي لأهميته في العمليات الإدارية للمنظمة، ولهذا نجد العديد من الباحثين الذين يقدمون تعاريف لهذا المفهوم، منها من يرى فيه بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

يعرف كتيه ديفس (Davis Ketih)' الأداء الفردي لأي موظف بأنه محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل .

وقدم الباحثان " بورتر ولولر (Lawler& Porter)' نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض، حول محددات الأداء الوظيفي والذي يتهدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي: الجهد المبذول، والقدرات والخصائص الفردية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي . فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهد بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة (15)

الملاحظ انه على الرغم من صعوبة الوصول إلى تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم الأداء الوظيفي إلا أننا نلمس أن هناك تقارب وأضح بين الباحثين في تعريفهم للأداء الوظيفي على الرغم من اختلاف توجهاتهم .

هو جملة الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المؤسسة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل.

### عناصر الاداء الوظيفي :

إن كل جانب من جوانب الأداء المتمثلة في السلوك والنتائج يتكون في حد ذاته من عناصر جزئية، وهي العناصر التي عادة ما تؤخذ كأسس لتقييم الأداء الوظيفي، ويمكن توضيح هذه العناصر فيما يلي:

### النتائج :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم، فمن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وتكون النتائج في معظم الوظائف أرقاماً مختصرة مثل وحدات الإنتاج، أو المبيعات الإجمالية أو الدخل الإجمالي. وقد يتطلب في بعض الوظائف، خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجاً سلعياً، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج وتبين النتائج ما يقوم الفرد بإنجازه، وهي تركز على إحدى المكونات التالية :

1. مخرجات العمل الحالية
2. النتائج القابلة للعد
3. النواتج والإنجازات القابلة للقياس
4. الأهداف المنجزة
5. الكمية، النوعية، التكلفة، والتوقيت « (Quantité/Qualité/Cost/Timeliness) «(QQCT).

#### السلوك :

تبين السلوكيات الكيفية التي يؤدي بها الفرد عمله، و يمكن أن تركز على إحدى العناصر التالية :

1. التمسك بالقيم التنظيمية
2. عوامل الكفاءة أو الأداء
3. الميزات، الخصائص، والقدرات
4. الأسلوب أو الطريقة الشخصية
5. المعرفة
6. الاتجاهات
7. المهارات، و العادات. «(KASH) (Knowledge/Attitudes/Skills/Habits) «

أما الآن، و بعد أن اكتشفنا كيف يؤثر الأداء الوظيفي للمورد البشري على الأداء الكلي للمؤسسة، باعتباره

الجزء المحوري فيه، فإنه يجدر بنا أن نعرف العوامل التي تؤثر عليه في حد ذاته، وتحد من مستواه.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> عزالدين ، هروم، نفس المرجع السابق ص 105

## أنواع الأداء :

بعد ما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

### 1. حسب معيار المصدر :

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

#### 1.1. الأداء الداخلي :

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراهم.

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

#### 2.1. الأداء الخارجي:

هو «الأداء الناتج عن التغيرات الي حدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده. فهذا النوع بصفة عامة يظهر في فالمؤسسة لا تتسبب النتائج الجيدة الي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج احد المنافين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات. فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر متغيرات كمية أين مكن قياسها وتحديد أرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلل.

## 2. حسب معيار الشمولية :

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي و أداء جزئي :

### 1.2. الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها. فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضاف جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توف الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

### 2.2. الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. و بتحقيق مجموع الأداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه، أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

حسب المعيار الوظيفي

### 3. حسب المعيار الوظيفي :

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم ، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.



### 3. 1 أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة

### 3. 2 أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة تمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات جودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات!4".

### 3.3 أداء وظيفة الأفراد :

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة. فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد. كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عملها".

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها المجموعة التالية :

- عائد الأفراد.
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية (ABSENTEISME):، يقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل. وقياسها يتم مجموعة من المؤشرات هي:
  - معدل الخطورة - ساعات الغياب/ الساعات المطلوب عملها.
  - الغياب لكل أجير - أيام أو ساعات الغياب/ عدد المأجورين.
  - المدة المتوسطة الغياب - ساعات الغياب / عدد الغيابات.

والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما اخفضت نسبة مؤشرات التغيبية واتجهت نحو الصفر .

علاقات أرباب العمل والنقابات : ويمكن تفسير هذه المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة.

وانعدا الإضراب يعكس الجو الملا الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

### 3 . 4 أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد جودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأما كن التخزين".

### 3 . 5 أداء وظيفة البحث والتطوير:

- يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:
- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.
- درجة التحديث ومواكبة التطور.

### 4 . حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي(1)

### 1.4. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية...) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...)

### 2.4. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر، الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا، وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا. وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول أحد الباحثين « الاجتماع مشروط بالاقتصاد »، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### 3.4. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

#### 4.4. الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية. ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى. والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من اجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي، وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.<sup>25</sup>

#### محددات مستوى الأداء الوظيفي:

إن الطبيعة الحساسة للمورد البشري، تجعل من أداءه عرضة كغيره - إن لم نقل أكثر من غيره- من مكونات الأداء المؤسسي لتأثير العديد من العوامل المحددة لمستواه، بعضها يخص الفرد، و بعضها الآخر يتعلق بالبيئة التي ينتمي إليها. هذا ما يجعل أداءه في تغير من حيث الكفاءة والفعالية والسلوك المنتهج في أداء العمل. ونسعى

<sup>25</sup> علي، السلمي، ادارة الافراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة 1985 صفحہ 27

من خلال هذا المبحث إلى إبراز أهم العوامل المحددة للأداء الوظيفي، بافتراض أن هناك عوامل أساسية وأخرى جزئية.

## 1. العوامل الأساسية المحددة لمستوى الاداء الوظيفي :

إن السلوك الإنساني هو المحدد الرئيسي للأداء الوظيفي للفرد، و هو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد و نشأته و الموقف الذي يوجد فيه، و الأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابغة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل و التوافق بين القوى الداخلية للفرد و القوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء<sup>26</sup> وقد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى، وتعددت. حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى الأداء بالشكل الآتي:

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

أي أن تأثير المقدرة على العمل في مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، و بالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل<sup>27</sup> هناك من يرى أن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، و مناخ أو بيئة العمل، و القدرة على إنجاز العمل<sup>28</sup>

ولا يختلف هذا الرأي عن سابقه، سوى أنه تم فصل مناخ أو بيئة العمل عن الدافعية الفردية، و لو أن مناخ أو بيئة العمل تؤثر في دافعية أو رغبة الفرد في العمل.

و قد وضع "بوتر (Porter) " و زميله "إدوارد لولير (Lawler) " سنة 1968م نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي :

أ - الجهد المبذول: و الذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل أو درجة دافعيته؛

<sup>26</sup> حاتم علي حسن رضا ، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، متطلب لنيل شهاده الماجستير في العلوم الاداريه اكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه الرياض 2003 صفحه 52

<sup>27</sup> علي، السلمي ، اداره الافراد والكفاءة الإنتاجية ، مصدر سبق ذكره

<sup>28</sup> صالح بن سعد المربع التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهه نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات رساله مقدمه استكمالا لمتطلبات الحصول على درجه الماجستير في العلوم الإداريه أكاديميه نايف العربيه للعلوم الأمنية الرياض 2004 صفحه 39

ب- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل ذلك التعليم والتدريب والخبرات؛

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: ويشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

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

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية أو الجهد المبذول} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}$$

عليه فإن أثر التغيير في أحد العوامل على الأداء يتوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين. فلا شك أن أثر التدريب (زيادة القدرات) على الأداء يتحسن بدرجة أكبر لدى الفرد الذي تكون دافعيته للأداء عالية من ذلك الذي تكون دافعيته للأداء منخفضة بفرض تماثل مقدار الزيادة في القدرات الذي أحدثه التدريب لدى الفردين، و بالمثل فإن التحسين الذي يحدث في الأداء نتيجة زيادة وضوح الدور الوظيفي و مكونات العمل في ذهن الفرد (تغيير في إدراكه) يكون أكبر لدى فرد تكون دافعيته عالية و قدراته عالية، عن آخر تغير إدراكه بنفس المقدار لكن دافعيته كانت منخفضة و قدراته كانت منخفضة<sup>29</sup>

الشيء الإضافي الآخر في نموذج "بورتر" و "لولير"، يتعلق أساسا بعنصر الرضا الوظيفي في علاقته بالأداء. فقد كان يشكل هذا العنصر بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية، محددًا رئيسيًا و مباشرًا للأداء، حيث كان الاعتقاد بأن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة حماسه للعمل و إقباله عليه، و يزداد أيضا إيمانه للوظيفة و المؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته و أداءه. و بالعكس فإن انخفاض رضا الفرد عن عمله، يؤدي إلى انخفاض حماسه للعمل، و يقل إقباله عليه، و تقل مشاعر الإمتنان و الولاء للوظيفة و للمؤسسة. فتقل نتيجة لهذا إنتاجيته وأداءه. فهذا التفسير يدمج بين مشاعر الرضا و الدافعية للأداء، و بذل الجهد في العمل. و يعني بذلك أن الرضا و الدافعية هما نفس الشيء، فزيادة الرضا معناه زيادة الدافعية و العكس بالعكس.

هذا مغاير لما قدمه "بورتر" و "لولير"، اللذان أكدا أن الرضا لا يعتبر محددًا مباشرًا للأداء أو حتى الجهد المبذول في العمل. و الرضا إن أثر على متغيرات تحدد الجهد المبذول، فهو يؤثر بطريقة غير مباشرة، يتوقف على قيمة و منفعة العوائد المتوقعة<sup>30</sup>.

## 2. العوامل الجزئية المحددة لمستوى الاداء الوظيفي :

<sup>29</sup> محمد سعيد انور سلطان السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003 صفحة 230 231 .  
<sup>30</sup> نفس المرجع السابق

إن العوامل الأساسية السابقة (الدافعية، القدرة و الإدراك) تتحدد هي الأخرى بعوامل جزئية مختلفة ومترابطة بعضها ببعض، لتعكس بذلك الطبيعة المعقدة للعنصر البشري، و سنحاول فيما يأتي استعراض أهم هذه العوامل.

#### أ- العوامل المؤثرة على ادراك الفرد :

يتأثر إدراك الفرد لدوره الوظيفي بعاملين أساسيين، وهما غموض الدور وصراع الدور.

##### • غموض الدور:

يشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام و الواجبات، الاختصاصات و السلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم، ودون وجود صورة واضحة في ذهن الفرد عن العمل الواجب إنجازه لن يكون باستطاعته تقييم تقدمه، أو التأكد من أنه أتم العمل بالشكل الصحيح. و يتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني و التخصصي. وإذا كان لبعض الصفات الشخصية تأثير على شعور الفرد بغموض الدور كالثقة في النفس، لأن الشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه. إلا أن أهم مسببات غموض الدور تتمثل إما في عدم وجود توقعات، تعليمات وتوجيهات عمل محددة، أو أنها موجودة لكنها غير واضحة.

من الأمور التي بإمكانها القضاء على غموض الدور هي ضمان وجود و وضوح الوصف الوظيفي، مسؤوليات، أولويات وصلاحيات العمل، ومعايير أو أهداف الأداء، بالإضافة إلى توفير تغذية مرتدة مستمرة عن أداء الفرد لتعزيز إدراكه.

##### • صراع الدور:

ويقصد بصراع الدور أو تعارض الدور «تعارض مطالب العمل التي ينبغي على الفرد الوفاء بها. و لصراع الدور أسباب عديدة، لكن ما يؤثر على إدراك الفرد لدوره الوظيفي هو تلقيه تعليمات متضاربة و متعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس. و قد يؤدي ذلك أيضا إلى شعور الفرد بالتوتر و الضغوط النفسية و الاضطرابات العصبية ، العمل، مما يؤثر على أدائه بالسلب .

#### ب- العوامل المؤثرة على قدره الافراد :

من أهم العوامل المؤثرة على قدرة الأفراد: التعليم، التدريب والخبرات.

##### • التعليم :

و يمثل تلك المعارف التي تم الحصول عليها عبر الطرق البيداغوجية و الأكاديمية المختلفة كلما كان هناك ارتباط بين ما تعلمه الفرد و بين مهام عمله كلما زاد إدراكه لدوره، و من ثم ممارسته له بالشكل المطلوب.

#### • التدريب :

يعرف التدريب على أنه «جهد مخطط لتغيير سلوك و مهارات العاملين و توجهاتهم و آرائهم، باستخدام طرق تدريبية و إرشادية مختلفة، لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول و يمكن أن يتم التدريب وفق برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل، و من الواضح أنه كلما تلقى الفرد التدريب المناسب كلما انعكس ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

#### • الخبرات :

إن للخبرة علاقة مباشرة بأقدمية الفرد في العمل، حيث يحصل من خلالها على قدر هائل من المعلومات، المعارف و المهارات يضعها في خدمة العمل، مما ينعكس على اهتمامه بالجانب الفني والتخصصي في الأداء، و في بعض الوظائف يمكن لسنوات الخبرة تعويض متطلبات التعليم<sup>31</sup>.

#### ت- العوامل المؤثرة على دوافع الافراد :

تتحكم في دوافع الأفراد عوامل جزئية متعددة، بعضها عائد إلى الأفراد مثل الحاجات، و بعضها متعلق بالعوامل الموقفة أو التنظيمية، و سنذكر فيما يأتي أهم هذه العوامل:

#### • الاجور والمكافآت :

الإنسان كائن ذو حاجات متعددة، يجتهد و يعمل في سبيل إشباعها، ويسعى لتحقيق ذلك تلبية لدوافع داخلية تنطلق من ذاته و تثير فيه رغبة إلى تحقيق هدف معين، و تشكل المكافأة أهم وسيلة لتلبية معظم هذه الحاجات، و قد تكون أفضل مثير لدوافعه. حتى و لو أن "هرزبيرغ خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى رضا، و إنما فقط تمنع عدم الرضا . و يمكن أن تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه، و الأداء الذي يحققونه بثلاثة وسائل رئيسية هي :

❖ الأجر و / أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤدونه؛

❖ إمتيازات مادية إضافية تمنحها، كالنقل و السكن و غيرها؛

❖ حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون من الأجر الأساسي عنه كالعلاوات.

<sup>31</sup> عزالدين ، هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص33

و تبقى الأجور أهم الحوافز بإعتبارها السبب المباشر لوجود الفرد في منصب عمله، لذا تستخدمها المؤسسات في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة، و المحافظة عليها، بالإضافة إلى رفع مستويات الأداء لدى العاملين، بإستعمالها كمحفز لزيادة رضاهم الوظيفي، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا بوجود نظام عادل، شفاف، و واضح للأجور يضمن حقوقهم و يغذي فيهم روح الولاء و الإنتماء إلى المؤسسة<sup>32</sup>.

#### • العدالة العائد :

يوضح نموذج "بورتير و لولير" إحساس الفرد بعدم تناسب مقدار المكافأة المحصلة مع أدائه المحقق يؤثر بشكل مباشر على رضاه الوظيفي. كما أوضح آدمز (Adams J.Stacy) "في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهارات، كفاءات، ساعات العمل، خبرات، المستوى التعليمي... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ومن بين النظم التي تعمل على تحقيق العدالة في المكافآت، هي نظم الأجور المرتبطة بمستوى الأداء. فبإمكان هذا الأسلوب تحقيق عدد من الأهداف منها :

➤ تحفيز العاملين، حيث سوف يلاحظون أن المكافآت التي يحصلون عليها ترتبط مباشرة بالجهد الذي يبذلونه

➤ رفع درجة التركيز لدى العاملين على أهداف المؤسسة و التزامهم بتحقيق هذه الأهداف

➤ المساعدة في تطوير ثقافة أداء أو تعزيز الثقافة الموجودة

➤ مكافأة ما يقوم به الأفراد من إسهامات في النجاح الذي تحققه المؤسسة

➤ المساعدة في تعيين والمحافظة على مجموعة عاملين يتميزون بالكفاءة العالية

➤ ضمان أن المكافآت تسير مع أداء المؤسسة (تخفيض التكاليف)

➤ تحقيق العدل حيث أنه سيكون من المقبول بصفة عامة أن يتلقى الأفراد الذين يقدمون أفضل

➤ المساهمات أكبر المكافآت

➤ المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية، عن طريق جعلها القاعدة التي يتم دفع أية حوافز على

أساسها<sup>33</sup>.

#### • نمط القيادة او الاشراف :

<sup>32</sup> حسن ابراهيم بلوط اداره الموارد البشريه من منظور استراتيجي الطبعه الاولى دار النهضة العربية بيروت 2002 صفحه 308 309  
<sup>33</sup> باري كشواي اداره الموارد البشريه الطبعه العربية الثانية الناشر الاجنبي كوجان بيدج دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة 2006 صفحه 108



تعتبر القيادة أو الإشراف، من العمليات الأكثر تأثيرا على دافعية الأفراد للأداء، وكذا مستوى رضاهم عن العمل، حيث يمكن تلخيص ظاهرة القيادة في أنها «ظاهرة محورها التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في المجموعة أو تنظيم غير رسمي، وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفعالية، وهو ما يطلق عليه بالقائد»<sup>34</sup>.

و يشير البعض بالقيادة إلى « قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إلزام قانوني. و ذلك لاعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها و كونه معبرا عن آمالها و طموحاتها »<sup>35</sup>.

إن تفحص التعريف الثاني جيدا، و بالتحديد في عبارة دونما إلزام قانوني"، يقودنا إلى استنتاج إشارة ضمنية على وجود نوع آخر من الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير على الآخرين لكن بإلزام قانوني (رسمي)،

وفي هذا الشأن يذهب العديد من الباحثين إلى التمييز بين القائد والمدير والمشرف، وما يميز القائد عن

المدير أو المشرف حسبهم هو أن المدير أو المشرف «يستخدم السلطة المستمدة من مركزه الرسمي للحصول

على إذعان أعضاء المؤسسة» (1)، أما القائد فلا يشترط فيه ذلك، وإن حدث فيبقى هناك فرق بين المشرف

القائد و المشرف المدير .

فقد نجد أحد المديرين غير قادر على الإضطلاع بدوره القيادي، و ذلك لإفتقاده للمقومات الشخصية و السلوكية، الأمر الذي يحد فعاليته في التأثير على مرؤوسيه، فإفتقاد الرئيس أو المدير لسمات المبادأة و الخبرة و قوة الشخصية، و عدم التأثير على المرؤوسين، هي أمثلة لعدم انصاف المدير بالقيادة، و الواقع العملي يشير إلى فشل كثير من المديرين كقادة و النزاعات بين المدير ومرؤوسيه، و عدم إذعان المرؤوسين لمديرهم و عدم إقتناعهم به، و عدم تنفيذ المرؤوسين لأوامر و تعليمات و توجيهات المدير هي أمثلة على إمكانية وجود مديرين لا يتسموا بأي صفات أو سلوك قيادي.

و الوضع المثالي أن يجمع الشخص بين صفتي القائد و المدير إذا كان في مركز إداري يخول له السلطة للإشراف على عدد من المرؤوسين و يعطيه السلطة و الصلاحيات اللازمة لذلك، فلا يجب أن يعطى المنصب الإداري لشخص لا تتوفر فيه الاستعدادات القيادية، و التي يمكن تنميتها بشيء من التدريب على المهارات القيادية .

و للقيادة تأثير على سلوك و نتائج الأفراد، و ذلك على النحو التالي:

<sup>34</sup> احمد، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، مرجع سابق صفحة 294

<sup>35</sup> جمال الدين، لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطور الاداري، دارهما للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2002 صفحة 32

أولاً- تستند القيادة على مفهوم التأثير، أحد أوجه القوة التي يمكن أن تستمد من:

- **القوة الشرعية:** التي يستمدها الفرد من موقعه في بنية المؤسسة، أو التدرج الهرمي للسلطة في المؤسسة.
- **قوة الثواب:** التي تستند على القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين أو استخدام هذه المكافأة (مثل الترقية أو الزيادة في الأجر) بغرض تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.
- **القوة القسرية:** و تستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل التوبيخ و تخفيض الدرجة و إنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات و طلبات الرئيس.
- **القوة التخصصية:** التي تستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلم بها الفرد.
- **القوة المرجعية:** التي تقوم على أساس انجذاب شخص لآخر أو إعجاب شخص بآخر. فقد يكون المدير محبوباً لمتعته بصفات أو سمات معينة تلهم أو تجذب الأتباع نحوه. و يمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط و التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. فمثلاً يطلق مسمى مساعد" على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات" مدير عام أو "نائب رئيس". و بالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب أو القوة القسرية لمساعد نائب الرئيس. فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.
- **قوة المعلومات:** وتتضمن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول

أمر، أو نشاطات معينة داخل المؤسسة أو تتصل بعلاقة المؤسسة مع البيئة. وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم. فمثلاً يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتيرات، تجميع معلومات و استخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلب وظائفهم<sup>36</sup>. (( واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير (39) )

**ثانياً تتكون عملية القيادة من أربع مراحل مبنية كلها على استخدام عنصر التأثير .**

تتضمن المرحلة الأولى: توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التخطيط والتوجيه والتعليمات. و المرحلة الثانية تتضمن: التنفيذ و يشمل على النشاطات القيادية التي توجه وتراقب و تفوض و تدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، و يتضمن التقويم في المرحلة الثالثة: نشاطات تتعلق برقابة و تقويم العمل.وأخيراً: يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافأة و المعلومات المرتدة و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة.

ثالثاً يتعلق الجزء الثالث من النموذج بالتعريف بنتائج عملية القيادة. و هنا ترتكز اهتماماتنا بالنتائج المرتبطة بالعمل ( الإنتاجية)، و الأخرى المرتبطة بالأفراد ( الرضا الوظيفي و دوران العمل و الغياب و ما شابهها).

<sup>36</sup> واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مرجع سبق ذكره ص 39

و قد أجريت العديد من الدراسات و الأبحاث في موضوع القيادة، و شكلت منها مجموعة من النظريات، ركزت أغلبها على تحديد العوامل التي تؤدي إلى فعالية القائد، و رفع مستوى أداء المرؤوسين، و ذلك بسلوك نمط قيادي معين بجاههم، قد يؤدي عدم بباعه إلى تحقيق نتائج أقل مما هو متوقع، أو أقل مما لو إتبع ذلك النمط القيادي.<sup>37</sup> (مرجع سابق)

### العوامل المؤثرة في الأداء:

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلا عن كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها تشكل دوال فيما بينها، وكل التعقيدات السابقة تمخضت عنها عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء. فقد صنفتها الدكتور علي السلمي إلى مجموعتين هما:

بمجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد. كما صنف البروفيسور KUKOLECA العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين: هما مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية، ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.

أما البروفيسور R-A-THIETART في بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات). ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية،

أما التقسيم الذي سينتهج في هذا المبحث هو التقسيم الأخير مع تعديل بسيط، العوامل المؤثرة هي العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا والمتمثلة في التحفيز، المهارات والتكوين والعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة<sup>38</sup>

<sup>37</sup> المرجع السابق

<sup>38</sup> عادل عشي: الاداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة، 2002، ص 20

## مفهوم تقييم الأداء :

لا شك أن المصلحة العامة تقتضي بأن يعهد بالوظائف إلى الأكفيا من العاملين القادرين على النهوض بأعباء هذه الوظائف، والارتفاع إلى مستوى مسؤولياتها. وإهدار ذلك المبدأ يعني إهدار الإمكانيات البشرية المتاحة وسوء استغلالها، ومن ثم كان من الطبيعي وجود معايير ومستويات محددة لتقييم أداء العاملين، والتأكد من صلاحيتهم، وكفاءتهم بصفة دائمة لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فضلا عن صلاحيتهم للتقدم في السلك الوظيفي.

وهناك عدة تعريفات لتقييم الأداء، فقد عرف بأنه: "العملية التي يمكن لأية منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها"

أما (الشاويش، 1990، 87) فذهب إلى أن المقصود بتقييم الأفراد هو: "ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم، وعاداتهم الشخصية"، وعرف بأنه "نظام إداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الأداء

الفرد في أية منظمة". جروت (1، 2002، Grote).

كما عرف تقييم الأداء كذلك بأنه " عملية تشمل جانبيين: - أولهما يتعلق بقياس مدى أداء الموظف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداده للتقدم والترقية، وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية(عبد الله، 2002 : 51)

كما عرف على أنه : "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي؛ للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا<sup>39</sup>

## 2 معايير تقييم الأداء الوظيفي:

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 أو تذبذب في مستوى الأداء وذلك للتدخل في الوقت المناسب، للحلول دون تدني مستوى الأداء وتحوله إلى سلوك لدى العاملين يصعب تغييره.

### (1) مدخل تحليل العمل و توصيف الوظائف:

<sup>39</sup> فايز ، عبدالرحمان ، كتاب التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي، عمان ، دار جليس الزمان ص 45

هي عملية يتم بموجبها تحديد أنواع الوظائف المطلوبة لجميع الأنشطة في التنظيم، ثم تجميع البيانات المتعلقة بتأديتها وأسلوب القيام بها والمواصفات الواجب توافرها في من يرشح لشغلها، ثم صياغة هذه المعلومات بشكل يمكن استخدامها في جميع المجالات المتعلقة بشؤون الأفراد.

و يشير إليها صلاح الدين عبد الباقي بأنها " وصف كتابي لمحتويات ومكونات و مسؤوليات كل وظيفة، كما تشمل أيضا على معلومات عن ظروف العمل، ووضع و حجم المخاطر المتوقعة والاشتراطات الخاصة لممارسة الوظيفة " (10).

و يعرفها طارق أمين عمران تحليل و وصف الوظائف بأنها "عملية دراسة وجمع المعلومات المتعلقة بالأنشطة الفرعية كافة، و متطلبات و مسؤوليات هذه الأنشطة، ثم صياغة هذه المتطلبات على شكل معايير محددة "

ينتضح من التعريف السابقة أنه ينبغي على الإدارة أن تعتمد تهلل و توصيف

الوظائف كخطوة ضرورية عند اختيارها لعناصر تقييم الأداء، لأنها تحلل العمل و أنشطته، وتحدد الأعباء و المتطلبات الواجب تأديتها من قبل شاغل الوظيفة، والخبرات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر فيه لكي يؤدي عمله بنجاح و كفاءة.

وعلى هذا الأساس تتم مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتكون النتائج عادة بمستويات مختلفة وهي كالتالي:

أ- المستوى الممتاز:

ب- يحصل على أعلى درجات المعايير الموضوعية غالبا من يتميز بحسن التصرف، و امتلاك معظم المهارات اللازمة للوظيفة، والدافعية الكافية لإنجاز العمل، و يتطلب أقل قدر ممكن من التوجيه من قبل رئيسته المباشر.

ب -المستوى المرضي:

وهو الذي يقترب أداؤه من المعايير الموضوعية دون زيادة، ويقدم المساهمة المطلوبة منه فقط، والإرشاد المناسبين.

ج-مستوى أقل من الوسط:

هو الموظف الذي لا يقترب من المعيار الموضوع، وقد لا يكون ملما بالمعدل المحدد، أو غير متفهم لأهميته، أو حتى غير مقنع به، و تنقصه الدافعية المطلوبة للإنجاز، و يحتاج إلى متابعة مستمرة.

د - المستوى غير المرضي: هنا الموظف تنقصه المقدرة والرغبة تماما، فليس لديه الدافعية المطلوبة، و الهدف الوظيفي المحدد له قد لا يكون ملائما لقدراته، و صعبا بالنسبة إليه، و في هذه الحالة فإنه يحتاج علاج ملائم من تدريب وتوجيه... الخ

إن تهليل وتوصيف الوظائف كمدخل لوضع المعايير يمكن أن يمر بالمراحل التالية: (18)

أ- تحديد المجال الوظيفي الذي تنتمي إليه كل وظيفة:

إذا كانت في المجال المالي، أو الإداري، أو الفني، أو الخدماتي، فكلما تعددت طبيعة الأعمال تعددت المجالات الوظيفية. إن تحديد المجال الوظيفي يساعد بشكل كبير على تحديد المسؤوليات و المهام الوظيفية الملقاة على عاتق الأفراد، و يعكس ذلك اضافة صفة الموضوعية والدقة على المعايير لاحقا.

ب -تحديد الوظيفة:

حيث تتشكل كل وظيفة من مجموعة من الواجبات الرئيسية المترابطة والمتكاملة والمتسلسلة، التي تشكل معا الوظيفة، ويجب أن تكون هذه الوظائف ضمن تخصص وأحد وتتطلب عملية القيام بها مجموعة متشابهة من المؤهلات العلمية والعملية، والمهارات لدى شاغل الوظيفة.

ج-تحديد الواجبات والمهارات:

و تشمل تحقيق الخطوات المطلوبة لتنفيذ المهام وتحليل المهارات المطلوبة لأداء كل مهمة سواء الذهنية مثل:إجراء العمليات الحسابية، وكتابة التقارير، أو المهارات اليدوية أو الآلية(مهارات الحاسوب مثلا) و مستواها. العناصر المكونة للمهام:

والعنصر هو أصغر وحدة يمكن وصفها في د تحديد عملية التحليل الوظيفي، وهو عبارة عن خطوة أو أداء حركة بسيطة، وتتكامل هذه الخطوات الصغيرة لتكون مهمة.

د-تحليل الأداء الفردي:

أي التعرف على مستوى الأداء من خلال فحص تقارير الكفاية أو الأداء للعاملين والبيانات الخاصة بجودة ومستوى الإنتاج، وملاحظات المشرفين وشكاوى العملاء.

و - وضع المعايير:

بناء على المراحل السابقة و المعلومات التي توافرت لدى القائمين على وضع المعايير يتم وضع المستويات الكمية النوعية التي توضح المعايير بناء عليها، و المعبر عنها بأرقام ودرجات، حيث يعطى لكل بعد من

أبعاد الأداء درجة معينة، وهي تختلف عن غيرها حسب الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء، ومن ثم يجري مقارنة الأداء الفعلي مع الدرجات الموضوعية (المعايير) ليتم الحكم على مستوى الأداء. وتظهر الأهمية الحقيقية والفعلية للوصف والتحليل الوظيفي في كونه يوفر معلومات واقعية عن مستوى الأداء المطلوب توافره في الموظف.

## (2) مدخل الخبرة:

من أجل تحديد معايير تقييم الأداء تلجأ بعض المنظمات إلى الاستعانة بالعاملين القدامى الذين لديهم خبرة و المام عميق وواسع في العمل من أجل تحديد معايير تقييم الأداء التي تصف الأداء ذو المستوى العالي و المتوسط و الضعيف من خلال خبرتهم.

وتجدر الإشارة أنه من الأفضل الاعتماد على المدخلين معا للاستفادة من مزاياهما معا، لأن تحديد معايير تقييم الأداء مسألة هامة وحساسة فالاختيار غير السليم لها سيعطي نتائج مظلمة عن مستوى أداء العاملين، وبالتالي أداء المنظمة ككل<sup>40</sup>.

## مكونات ومتطلبات تقييم الأداء :

تعتبر عملية نغم الأداء حلقة في سللة متكاملة ، اولما غعيد الأهداف المطلوب تحقيقها ، وثانيها وضع خطة ، او برامج زمنى ، يهدف إلى تحقيق الأهداف ، وثالثها تنظيم المؤسسة لتنفيذ الخطة الموضوعية ، ورابعها مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف الموضوعية ، وهي عملية نغيم الأداء . والملاحظ انه قد يظهر مستوى الأداء مرتقعا جدا ، إذا كانت الأهداف متواضعة ، او إذا كان البرنامج الزمنى لا يتسم بالطموح ، كما أنه يمكن أن يظهر مستويات لأداء متخفضا ، إذا كانت الأهداف طموحة، او إذا كان البرنامج الزمى غير وانعى. وعلى ذلك فلا بد أن يكون البرنامج - وكذلك الخطة - مرتبطا بمؤشرات الأداء، لكل نشاط، على ان تكون هذه المؤشرات غترة في نفي ظروف هذه المؤسسة .

ومعلى ذلك انه للوقوف على أداء مؤسسة معينة ، يجب إجراء مقارنات بين اداء المؤسسات الأخرى ، والعاملة في نفس النشاط ، وتمحت نفس الظروف الاقتصادية. وبطبيعة الحال ، فإنه لا يكفى قياس أداء المؤسسة في سلسلة زمنية متالية ، ولكنه من الضروري عمل المقارنات بين المؤسسات المماثلة ، وبين هذه المؤسسة ، فهذا يعطى مؤشرات لمستويات الأداء في نفس القطاع، بما يتيح للمؤسسة معرفة ما إذا كان مستوى أدائها في نفي هذه المتوسطات ، أم بعيدا عنها . وهذا يفرض إجراء المقارنات بصفة دائمة ودورية ، للوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها .

40 الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول و واقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ص 114

ويتطلب تقييم الأداء توافر عدة عناصر ، من أهمها :

معايير مستهدفة للأداء .

وسائل لقياس الأداء .

وسائل لمقارنة الأداء الفعلى بالمعايير المستهدفة .

### اهداف تقييم الأداء ومدخله :

يهدف نقيم الأداء إلى تحقيق ما يلي :

الماعدة فى تعديل سياسات الترقية او النقل او الفصل او المكافاة ، او غير ذلك من الحوافر أو العقوبات .

اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين ، كأساس يتم - عليه - تحديد الاحتياجات التدريبية .

اكتشاف العناصر البشرية المتفرقة ، وتعدد مجالات- أو نطاق - إبداعها

مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم : كف يمكن ان يقيم الرؤساء رؤوسهم<sup>41</sup>؟

### تأثير الثقافة التنظيمية و الاستراتيجية على فعالية أداء المنظمة:

ترتبط الثقافة والإدارة الاستراتيجية بقوة فالتعديل في أحدهما لابد أن يؤدي الى الحاجة للتعديل في الأخرى، فمعتقدات وقيم وتقاليد وفلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية ، هذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محدد أو المعاملة العادلة والمتساوية من العاملين بالعملاء أو عدم الأضرار بالبيئة وتجنب أساليب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى إدارة المنظمة.

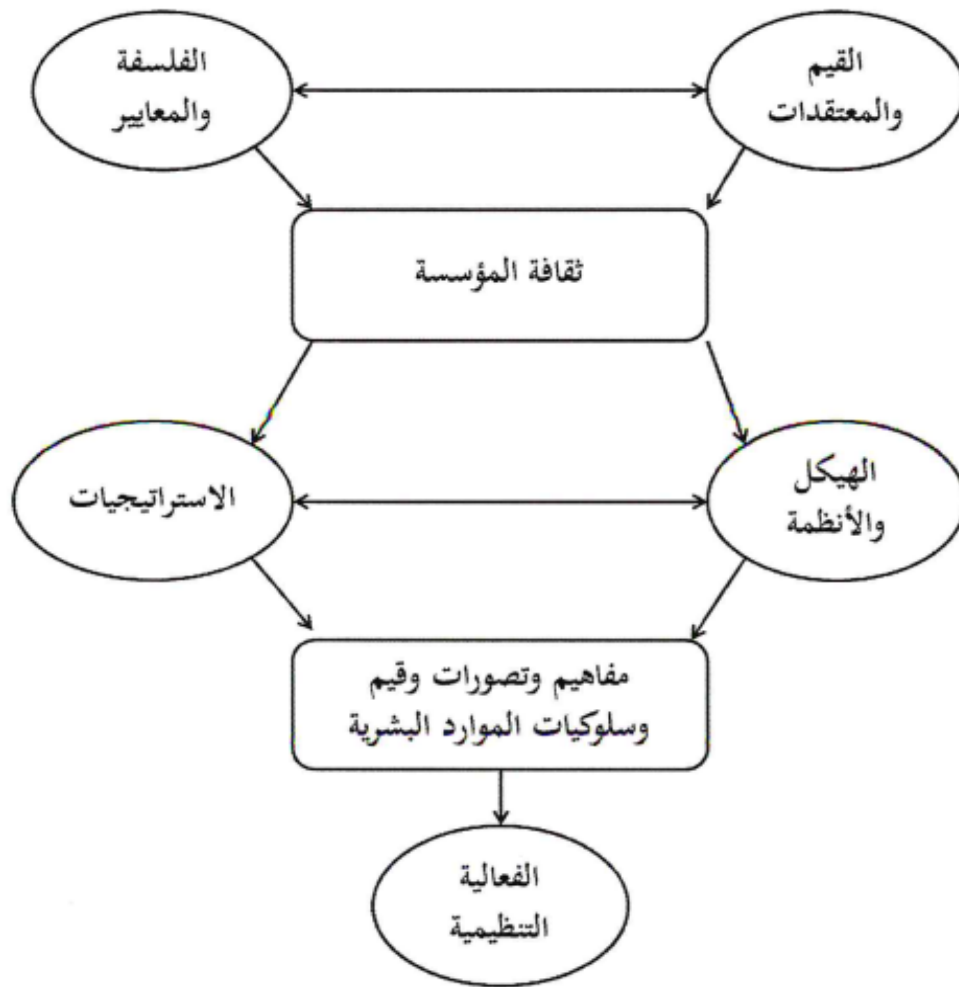
ومن جهة أخرى، فإن القواعد والقيم والافتراضات التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثيرا واضحا على انجاز الاستراتيجية وهذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل ومعايير التفاعل مع الزملاء والرؤوسين وكيفية التعامل مع العملاء وغيرها، وعلى إدارة الثقافة والاستراتيجية تتفاعل مع جوانب أخرى في المنظمة من اجل تحسين الأداء والفاعلية<sup>42</sup> .

<sup>41</sup> فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .

<sup>42</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003



في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات والتي أجراها Peters et Waterman، حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن المنظمات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متجانسة وقوية هي الأكثر إبداعاً وأن التأثير الإيجابي للثقافة القوية على أداء المنظمة تسمح بتحفيز العمال على العمل بالرجوع إلى القيم المشتركة مما يخلق نوع من الرضا لدى العمال يجعلهم يشتغلون طاقاتهم ويعملون على تحسينها، كذلك فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق بين الثقافة التنظيمية للمنظمة والتغيرات التي تطرأ على المحيط الخارجي كذلك لوحظ أن ثقافة المنظمة يجب أن تكون ملائمة لاستراتيجية المنظمة وإن أي تغيير في هذه الاستراتيجية تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا يكون مصير هذه الاستراتيجية هو الفشل<sup>43</sup>.



<sup>43</sup> ( مرجع سبق ذكره مطبوعة محاضرات مقياس الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي السنة الثانية ماستر تخصص اتصال تنظيمي )

## الثقافية المؤسسية وعلاقتها بالأداء :

### ثقافة المؤسسة والأداء :

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لابد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين فكلما والعكس صحيح .

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

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

أما الثقافة الضعيفة فهي : ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات صلبة- السلوك، الحد الأدنى المقبول- حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة لقد توصل Peter & Waterman ( في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

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

كما خلاصا في دراستهما هذه أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية :

1- درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى

كل العاملين بها.

2- الابتكار حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى

3- القدرة على التكيف حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات الناشئة حولها.

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

الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله

الاعتقاد بأن يكون الأفضل

الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.

الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل. الاعتقاد بأهمية العاملين كادبيين.

الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال. الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح. الاعتقاد

بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستحيين.

الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا .

وقد حدد الباحثان Deal & Kennedy مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي :

○ إن فلسفة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.

○ متركز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.

○ تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة .

○ تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.

○ لديها قواعد غير رسمية للسلوك .

○ لديها قيم قوية.

○ تضع معايير أداء مرتفعة .

○ لديها ميثاق العدد واضح للجميع .

○ أوضح أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكون لنفسها ثقافة تتسم

بالآتي جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

○ المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

○ الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية .

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسسات يكون بطرح السؤال التالي :

ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة؟ هل يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك؟ إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل الأشياء السيئة، وتتماشى دائما الأمور غير السارة في العمل، بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير المبكر لمواجهة المتاعب إلى المسؤولين، كموقف عن مقاومة التغيير مما يشجع على الجمود والتسيب والإهمال والإدمان على السلبية حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث، إن كان بالطريقة الصحيحة أم بالطريقة الخاطئة، بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائما على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح حيث فلسفتها تقوم على الاستعداد الدائم للتحدي وتعتمد مدخل الفعل .

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتجلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة... في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتجلي في غياب المبادئ وعدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات وتعديل القرارات بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات... الخ.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة الاقتصاد الموجه التسيير الاشتراكي للمؤسسات القانون الأساسي للعمل العائلة الممتدة، المستوى التعليمي ... للمجتمع لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية . بعد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء .

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرته للحياة بصفة عامة. كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع العكاسات سلبية إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مسع رفض التغيير والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات ، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار التواكل المحسوبية، عدم المحاسبة: المعاملة واللطف التحايل والمراوغة سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال.... لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.

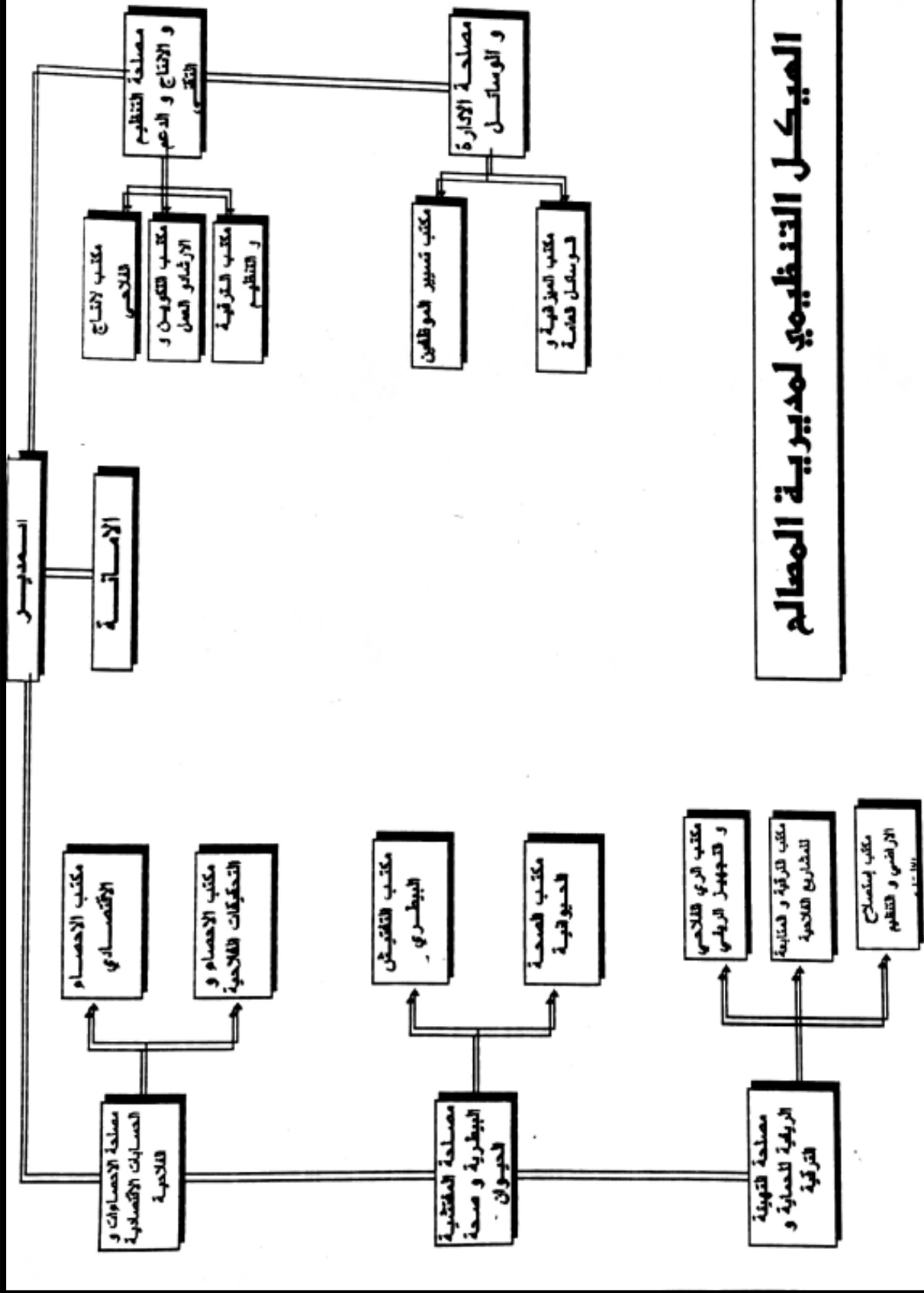
فالعامل تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير كما أنه لا يعامل وفقاً للنتائج التي يحصل عليها لذا لا يالي بنتائج الآخرين حيث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها. ومن المظاهر المترتبة عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي نجد:

- قتل التفكير الإبتكاري والمبادرة.
- غياب الحرية في الممارسة الإدارية .
- فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات .
- غياب التقييم والمتابعة .
- غياب مبدأ الاستحقاق والثواب اللذان يمكن من خلالهما تحريك السلوك الإنساني سلماً وإيجاباً.
- المجارة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجارة القهرية القلق الدائم وفقدان الثقة في النفس
- عدم ربط إشباع الحاجات بالأداء<sup>44</sup>.

## الهيكل التنظيمي :

44 د. فؤاد عبد المعطي شقوة ، ادارة الاداء و التميز المؤسسي ، 82.87

# المشكل التنظيمي لمديرية المصالح



## الفصل الثالث : الإطار التطبيقي

اولا: عرض معلومات حول مديرية مصالح الفلاحية ولاية قالمة

مديرية المصالح الفلاحية لولاية قالمة هي مديرية ذا الطابع اداري عدد الموظفين الدائمين فيها هو 147 و والمتعاقدين 23 .

**العنوان :** وتقع في حي بارة الاخضر ولاية قالمة يحدها من الشرق طريق سدراتة من الغرب حي بارة الاخضر من الشمال الملعب البلدي علي عبدة و من الجنوب المصلحة الاستشفائية الامومة والطفل .

### **لمحة تاريخية عن مديريةية المصالح الفلاحية :**

تم تاسيس مديرية المصالح الفلاحية في 23 03 1990 وهذا وفقا ل :

تنفيذه رقم 195 90 المؤرخ في 23 03 1990 ويحدد قواعد تنظيم مصالح الفلاحة في الولاية وعملها

وبمقتدى المرسوم رقم 30 86 المؤرخ في 18 02 1986 والذي يضبط اجهزه الإدارة العامة في الولاية وهيكلها ويحدد مهامها وتنظيمها يرسم ما يلي :

يضبط هذا المرسوم قواعد تنظيم مصالح الفلاحة في الولاية وعملها ، و تجمع مصالح الفلاحة في الولاية من مديريةية تشمل على مصالح هيكله في مكاتب ويمكن علاوة على ذلك انشاء اقسام فرعية للفلاحة .

تطور مصالح الفلاحة في الولاية وتنفيذ جميع التدابير التي من شأنها تأطير النشاطات الفلاحية في اتجاه تنميه الطاقة الموجودة

### **مهام مديريةية الفلاحة :**

- السهر على تطبيق تنظيم في جميع الميادين في النشاط الفلاحي
- ضمان تفتيش النشاطات البيطرية والصحة النباتية ومراقبتها
- تنظيم حملات المحاربة ذات المصالح الوطنية ومراقبتها
- تقديم المساعدات التقنية للمؤسسات التابعة لقطاع الفلاحة
- استعمال الادوات والتدابير التي تتطلبها سياسه الحفاظ على الاراضي الفلاحية والزراعية الغابية والرعية
- وضع وسائل الاحصائيات الفلاحية وتطويرها وضبطها واعداد مختلف البطاقات الضرورية لمتابعه وضعيه القطاع وتقييمه بانتظام
- اقتراح جميع التدابير او الاعمال الضرورية لا اعداد ادوات التنظيم والسهر على تنفيذ التدابير المقررة
- تنشيط اعمال المؤسسات الفلاحية الريفية المتدخلة على المستوى المحلي ومساعدتها تقنيا
- تحديد اهداف التنمية الفلاحية في الولاية والوسائل التي ينبغي تجنيدها لتحقيق ذلك



- الحث على الترقية الاستثمار الفلاحي
- اقتراح التدابير والاعمال الرامية الى التحسين والتعميم وتنفيذ التدابير المقررة

## • تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

سنتطرق في الصفحات القادمة لتحليل وتفسير إتجاهات أفراد العينة نحو محاور الإستبيان ، حيث تساهم هذه الخطوة في الوصول إلى أهم النتائج التي سعت هذه الدراسة إلى تحقيقها وكذلك تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات إن أمكن ذلك.

تم هذه الدراسة على عينة من مجموع 105 شخص بين ذكر وأنثى من ذوي سنوات الخبرة حيث أن معظم هؤلاء الأفراد تتراوح خبراتهم في العمل بين 05 إلى 15 سنة وهذا ما ساعد على الدراسة الموضوعية والشرعية نتيجة الإستفادة من النشاط ومزاولته لعدد من السنين.

### المحور الأول: الإتصال داخل المؤسسة:

#### الجدول رقم (01): نظام الاتصالات في مديرية المصالح الفلاحية

- فيما يتعلق بالسؤال « هل انت راضي عن نظام الاتصالات في مديرية المصالح الفلاحية ؟ » فكانت الاجابات كما يلي :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	45	42,85 %
لا	60	57,14 %
المجموع	105	100 %

- ان النسبة الاكبر تمثل الموظفين الغير راضون عن نظام الاتصال في المديرية و هذا امر يمكن ان يحدث اختلال في الاتصال و بتالي سيكون له اثار سلبية على الاداء الوظيفي .
- بما أن الإدارة بوصفها الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات، فهي مسؤولة بالتالي عن اكتشاف نواحي النقص في وسائل التواصل، والعوائق المختلفة التي تعطل عملية نقل البيانات.

### الجدول رقم (02): الاتصال الفعال و تنظيم العمل

- فيما يتعلق بالسؤال: « هل تعتقد ان الاتصال الفعال يمكن ان يسهل تحسين تخصيص المهام و تحديد الأولويات و تنظيم العمل ؟ » حصلنا على الاجابات التالية :

النسبة المئوية	التكرار	• الإحتمالات
% 80	84	نعم
% 20	21	لا
% 100	105	المجموع

الغالبية تعتقد ان الاتصال الفعال من شأنه تسهيل وتخصيص المهام والوظائف في الإدارة و له دور كبير وبالتالي مساعدة العاملين على الفهم والوضوح وهذا ما يزيد ويحسن من الاداء الوظيفي .

### الجدول رقم (03): تلقي التوجيهات من الإدارة

- اما بخصوص السؤال : « هل تعتقد انك تتلقى التوجيهات و المعلومات اللازمة من الإدارة بخصوص الإنجاز الفعال لواجباتك ؟ » فكانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 64,76	68	نعم
% 35,23	37	لا
% 100	105	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الأغلبية من العمال يتلقون التوجيهات والمعلومات اللازمة من الإدارة بخصوص الإنجاز الفعال لواجباتهم أي أنهم يعتمدون على توجيهات رؤسائهم للقيام بأعمالهم فالتوجيهات المقدمة للموظفين تكون حسب وظيفتهم ومنصبهم في المؤسسة، فيوجد موظفون يحتاجون فعلا للتوجيهات للقيام بوظائفهم، في المقابل هناك موظفون لا يحتاجون إلى التوجيهات وكانت نسبتهم هي الاقل فيكتفون بالقيام بأعمالهم حسب

رزمة الأعمال بالمؤسسة، وهذا شكل من أشكال الاتصال النازل التي تعتمد عليه الإدارة في تمرير رسائلها إلى الموظفين.

#### الجدول رقم (04): توفر خبير بالاتصال

• فيما يتعلق بالسؤال: « هل تتوفر ادارتكم على خبير مكلف بالاتصال ؟ » حصلنا على الاجابات التالية :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	% 18,09
لا	86	% 81,90
المجموع	105	% 100

و ما تأكدنا منه من خلال اداره المديرية انها لا تتوفر على قسم معين خاص بالاتصال او خبير او متخصص بالاتصال بل يوجد هناك من هو مكلف بالاتصال فقط داخل هذه المديرية وخارجها .

حيث أنهم لم يهتموا بقسم الاتصال فمؤسسة بحجم مديرية الفلاحة فهي مديرية ولائية يجب أن تعطي لقسم الاتصال اهمية فاقل شيء يمكن ان يتواجد داخل هذه المديرية ان يكون هناك خليه خاصة بالاتصال و لان لها جمهور واسع ولها عده فروع اخرى ، فهي بذلك تفتقر إلى الثقافة الاتصالية.

و قد امكن لنا التحقق من هذه الوضعية حيث وجدنا غياب خبير في قسم الاتصال حيث كلفوا شخص غير مختص في الاتصال ، كان مجرد مكلف بالاتصال وكانت معظم اعماله او مهامه داخليا او كتسيير صفحات المديرية على مواقع التواصل الاجتماعي وهذا ما ينتج عنه ان يكون اتصالا ركيكا داخل المديرية .

#### جدول رقم (05): وسائل التواصل في مديرية المصالح الفلاحية

فيما يتعلق بالسؤال: « ماهي أهم الوسائل التي تستخدمها مديرية المصالح الفلاحية في التواصل مع الموظفين ؟ » فكانت الاجابات كما يلي :

الإحتمالات	التكرار	النسبة
------------	---------	--------

100%	105	البريد الإلكتروني
100%	105	الهاتف
100%	105	المذكرات
100%	105	المراسلات الورقية
100%	105	الفاكس
89.25%	85	الاجتماعات
23.1%	20	اخرى

بعد تحليل إجابات المبحوثين، تم اكتشاف أن داخل مديرية المصالح الفلاحية يتم الاعتماد على مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال لكنها تعتبر وسائل اتصال تقليدية ، بالإضافة إلى وسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الاتصال الأخرى التي تم ذكرها من قبل المبحوثين. كمواقع التواصل الاجتماعي مسنجر مثلا في الجانب الشخصي و العملي.

ومن بين هذه الوسائل، تبين أن نسبة استخدام الاجتماعات بلغت 89.25%. يُرجع ذلك إلى أن الاجتماعات الرسمية تتم تنظيمها وفقاً للمستويات الوظيفية داخل المؤسسة، مما قد يعرقل مشاركة الأفراد ذوي الخبرة المحدودة أو الموظفين الجدد في هذه الاجتماعات.

حيث لاحظنا عدم إدراك معنى البريد الإلكتروني حيث أن الإدارة لا توفر لهم بريد إلكتروني مهني حيث لاحظنا ان الوسائل التقليدية هي الأكثر استعمالا في الإدارة ، وكذلك حتى في البريد الإلكتروني فهم ما زالوا يستعملون البريد الإلكتروني العادي للارسال والاستقبال فقط .

## المحور الثاني: ثقافة الاتصال

الجدول رقم (06): ثقافة الاتصال و تحقيق الأهداف .

- اما بخصوص السؤال : «هل تعتقد أن ثقافة الاتصال يمكن أن يكون لها تأثير على تفسير و تحقيق الأهداف و الرسائل الوظيفية؟» فكانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
90,47 %	95	نعم
09,52 %	10	لا
100 %	105	المجموع

يظهر من خلال نتائج الجدول أن النسبة الساحقة تعتقد أن ثقافة الاتصال لديها تأثير على تفسير وتحقيق الأهداف والرسائل الوظيفية بنسبة 90.47%. وهذا يشير إلى أن معظم المشاركين في الدراسة يرون أن ثقافة الاتصال تلعب دورًا هامًا في فهم وتنفيذ الأهداف والرسائل ضمن المؤسسة .

على الجانب الآخر، هناك نسبة صغيرة تبلغ 09.52% تعتقد أن ثقافة الاتصال لا تؤثر في تفسير وتحقيق الأهداف والرسائل الوظيفية.

الجدول رقم (07): ثقافة الاتصال و النزاعات

- اما بالنسبة للسؤال : «هل تعتقد ان فهم ثقافة الاتصال يمكن ان يساعد في حل النزاعات مهنيًا؟» فكانت النتائج كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
96,19 %	101	نعم
03,80 %	04	لا
100 %	105	المجموع

ان غالبية الموظفين يرون أن فهم ثقافة الاتصال يلعب دورًا مهمًا في التعامل مع النزاعات والنقاشات والضغطات وغيرها و حلها في سياق العمل و ان لديهم قناعه راسخة بان ثقافه الاتصال تسهم في حل النزاعات المهنية ومن شأنه تحسين الاداء الوظيفي .

ومن ناحية أخرى، هناك نسبة صغيرة المتبقية يمكن أن يكون لدى هؤلاء الأشخاص آراء أخرى حول حل النزاعات في بيئة العمل، او قد يعتقدون أن هناك عوامل أخرى .

#### الجدول رقم (08): دور ثقافة الاتصال في تعزيز التواصل وتحقيق التعاون

- بخصوص السؤال : « هل يمكن ان يساعد فهم ثقافه الاتصال في زيادة التفاهم والتعاون بين الموظفين؟ » فكانت الاجابات كما يلي :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	97	% 92,38
لا	08	% 07,61
المجموع	105	% 100

الأغلبية يعتقدون أن فهم ثقافة الاتصال يلعب دوراً مهماً في تعزيز التواصل الفعال وتحقيق التعاون بين الأفراد ما يخلق جوا يساهم على رفع وتحسين الاداء الوظيفي .

#### الجدول رقم (9): تأثير ثقافة الاتصال على عملية اتخاذ القرار

- بالنسبة للسؤال : « هل تعتقد ثقافة الاتصال لها تأثير على فعالية عملية اتخاذ القرار؟ »

كانت الاجابات كما يلي :

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	72	% 68,57
لا	33	% 31,42
المجموع	105	% 100

تعتقد أن ثقافة الإتصال لها تأثير على فعالية عملية إتخاذ القرار حيث تنتهج المديرية نوع من أنواع الإتصال هو: الإتصال الصاعد والإتصال النازل. فالإتصال الصاعد هو الذي يقدم معلومات عن العمل المنجز والمشاكل والعراقيل وتقديم إقتراحات من أجل تحسين الأداء والإستفسارات حول النقاط الغامضة في سياسة

المؤسسة في أداء عمل ما بينما الإتصال النازل يكون من السلطة العليا عبر سلسلة التدرج الرسمي في شكل قرارات أو توجيهات أو في شكل مطالب من الرئيس إلى المرؤوس، حيث أن التقارير الصاعدة تحتوى على كم هائل من المعلومات والنتائج التطبيقية التي تفيد مناقشتها ودراستها في عملية صنع القرار.

### المحور الثالث: الثقافة الإتصالية وتأثيرها على الأداء الوظيفي:

#### الجدول رقم (10): الوعي بثقافة الإتصال

بخصوص السؤال : « هل يمكن أن يكون لزيادة الوعي بثقافة الإتصال تأثير على أداء الفريق أو فعاليته؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 94,28	99	نعم
% 05,71	06	لا
% 100	105	المجموع

أكد اغلبيه الموظفون أنه يمكن أن يكون لزيادة الوعي بثقافة الإتصال تأثير على أداء الفريق أو فعاليته . لان بالفعل عندما يكون أعضاء الفريق على دراية بثقافة الاتصال المشتركة، يكون لديهم فهم أفضل للطرق المثلى للتواصل وتبادل المعلومات بشكل فعال و فهم الاحتياجات والتوقعات ، هذا يؤدي إلى تحسين التنسيق والتعاون داخل الفريق، مما يؤثر إيجابياً على أداء الفريق .

#### الجدول رقم (11): ثقافة الإتصال و الأداء الوظيفي للعاملين .

بالنسبة للسؤال : « هل تعتقد أن فهم ثقافة الإتصال في العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
% 100	105	نعم
% 0	00	لا
% 100	105	المجموع



يرى جميع الموظفين أن فهم ثقافة الإتصال في العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين حيث أن تدعيم الجوانب الاتصالية بين الموظفين من قبل الإدارة العليا يجعل منهم دائما عنصر تكاملي في العمل مع بعضهم البعض. إذ يتضح من ذلك أن تدعيم الاتصال من قبل المؤسسة يزيد من توافق الموظفين مع بعضهم البعض وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءتهم في تقديم الخدمات وأيضاً الاندماج مع عملية التطوير التنظيمي ومشروع تفعيل الإدارة.

#### الجدول رقم (12): تأثير أساليب الإتصال على العمل الجماعي

بخصوص السؤال : « هل يمكن أن يؤثر عدم فهم أساليب الإتصال لزملاء العمل سلباً على العمل الجماعي والفعالية العامة للفريق؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
65,71 %	69	نعم
34,28 %	36	لا
100 %	105	المجموع

ان الاغلبية اجابت ان هناك إمكانية أن يؤثر عدم فهم أساليب الإتصال لزملاء العمل سلباً على العمل الجماعي والفعالية العامة للفريق حيث تراجع قنوات الإتصال بين الزملاء أو حتى إنعدامها يؤدي إلى عرقلة سير العملية الوظيفية التي يعمل الفريق على تحقيقها وبالتالي حتى لو توفر الدعم والتعاون تبقى النتيجة متذبذبة وتراجع الفعالية الوظيفية.

#### الجدول رقم (13): قنوات إتصال بين الإدارة والموظفين

- فيما يتعلق بالسؤال: « هل تعتقد أن وجود قنوات إتصال مفتوحة وقنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي ؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
89,52 %	94	نعم
10,47 %	11	لا
100 %	105	المجموع

ان الأغلبية صرحت أن وجود قنوات إتصال مفتوحة وقنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي حيث أن العاملين يتواصلون فيما بينهم ما يجعل من السهل التوافق فيما بينهم ومع الإدارة نجد أن العلاقة التواصلية تحكمها الصفة الرسمية فنقوم هذه الأخيرة بإعطاء الأوامر والتوجيهات المقررة للعمال وفهمها يؤدي إلى تجنب الوقوع في أخطاء أثناء التنفيذ والسير الحسن للعملية الوظيفية التي يعمل الفريق على تحقيقها. بينما يعتقد الأقلية أن وجود قنوات إتصال مفتوحة وقنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين لا يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي. فالبعض من هذه العينة يرى بان الإدارة هي من تحدد و من تضع القرارات والقوانين والمهام لكل فرد من افراد المؤسسة ولا يمكن ان تكون قنوات الاتصال ذو تأثير إيجابي .

#### الجدول رقم (14): تعليقات حول الاداء الوظيفي

- بخصوص السؤال : « هل تتلقى تعليقات متسقة ومباشرة من المشرفين أو زملاء العمل حول أدائها الوظيفي ؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
75,23 %	79	نعم
24,76 %	26	لا
100 %	105	المجموع

أجابت الأغلبية بأنها تتلقى تعليقات متسقة ومباشرة من المشرفين أو زملاء العمل حول أدائها الوظيفي.ومن خلال الاحاديث الهامشية مع الموظفين ومع افراد الادارة تبين لنا انه قد يكون هناك ارتباط بين نسبة الوعي بثقافة الاتصال والرتبة أو مستوى الخبرة في المؤسسة. هذا يعود إلى عوامل متعددة قد تؤثر في طريقة تفاعل المديرين أو زملاء العمل مع الموظفين.

في بعض الحالات، قد يكون للموظفين ذوي الخبرة الطويلة مستوى من الاحترام والثقة الأكبر، وبالتالي فإنهم قد لا يتلقون نفس نسبة التعليقات أو الانتقادات المباشرة على أدائهم الوظيفي. وهذا لا يعني بالضرورة أنهم لا يستفيدون من زيادة الوعي بثقافة الاتصال، ولكن قد يتم التعامل معهم بشكل مختلف نظرًا لمكانتهم أو خبرتهم.

من ناحية أخرى، قد يكون للموظفين المستجدين أو ذوي الخبرة الأقل تواجه تحديات أكثر في مجال الأداء الوظيفي وبالتالي يتلقون تعليقات وملاحظات مباشرة لتحسين أدائهم. قد تكون هذه الملاحظات فرصة للتطوير والنمو، ولزيادة فهمهم لثقافة الاتصال وتحقيق التواصل الفعّال في الفريق.

#### الجدول رقم (15): الإتصال الفعال و تعزيز التواصل بين الموظفين

- فيما يتعلق بالسؤال: « هل تعتقد أن الإتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين الموظفين وزملاء العمل إلى زيادة الأداء الوظيفي؟ » كانت الاجابات كما يلي :

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
80 %	84	نعم
20 %	21	لا
100 %	105	المجموع

الاتصال الفعّال يشير إلى القدرة على تبادل المعلومات والأفكار بوضوح وفهم متبادل بين الأفراد في المديرية ، و يتم تعزيز التفاهم وتبادل المعلومات بشكل فعّال، مما يعني أن الموظفين سيكونون على دراية بالأهداف والمتطلبات الوظيفية بشكل أفضل. هذا يساهم في تقليل الالتباس والتراجعات والأخطاء القابلة للتجنب، وهو عامل أساسي في تحسين وزيادة الأداء الوظيفي.

**الجدول رقم (16): التواصل الفعال و تأثيره على بيئة العمل**

**فيما يتعلق بالسؤال: « هل تعتقد أن التواصل الفعال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على بيئة العمل ويزيد من الرفاهية النفسية للموظفين؟ » كانت الاجابات كما يلي :**

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	94	% 89,52
لا	11	% 10,47
المجموع	105	% 100

يعتقد اغلبية الموظفون التواصل الفعال يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي حيث أنه كلما كان هناك إتصال قائم ومستمر بين أعضاء المؤسسة كلما إرتفع حجم إمكانية تعاونهم مع بعضهم البعض ووجود علاقات طيبة تجعل بيئة النشاط متناغمة وهادئة تسودها الألفة وتشجع على الإبتكار والوصول إلى أفكار جديدة إبداعية تفيد بمشاركتها المؤسسة وتعمل على ترك بصمة خاصة.

**الجدول رقم (17): ملاحظات أو إقتراحات للإدارة .**

**فيما يتعلق بالسؤال: « هل أنت قادر على تقديم ملاحظات أو إقتراحات للإدارة أو زملاء العمل من أجل زيادة الأداء الوظيفي ؟ » كانت الاجابات كما يلي :**

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	79	% 75,23
لا	26	% 24,76
المجموع	105	% 100

ان اغلبية الموظفين يرون بأنهم قادرون على تقديم ملاحظات أو اقتراحات للإدارة أو زملاء العمل من أجل زيادة الأداء الوظيفي ، في الواقع، يعتبر التواصل الثنائي وتبادل الملاحظات والأفكار بين الإدارة والموظفين وبين الزملاء مهمًا لتحسين العمل وتعزيز الأداء العام. و التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية لسهولة تنقل المعلومات ونشر التعاون بين مختلف المصالح لتحقيق أداء جيد. في حين نجد أن نسبة 24,76 % تقول بأن هذا غير ممكن. وبالطبع عدد من هذه النسبة من هذه المجموعة هما الاعضاء المستحدثين او موظفين ذوي خبره قليله الذي لن يكون رايهم او ملاحظاتهم تأخذوا في الحسبان بالنسبة للإدارة .

## • النتائج العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان: " الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي " إلى النتائج الآتية:

- ✓ صرح اغلبه المبحوثين ان المؤسسة لا تحتوي على قسم خاص بالاتصال ولا بشخص خبير بالاتصال فقط عينوا شخصا مكلفا يقوم بالاتصالات له مهام محدودة داخليا ومعظم اعماله تكون تسيير مواقع التواصل الاجتماعي للمديرية وهذا ما يؤدي الى وجود ثقافه اتصاليه ركيكة داخل المديرية ما يخلق عائقا او تاثير سلبي على الاداء الوظيفي للموظفين .
- ✓ اكد لنا أغلبية المبحوثين يتواصلون فيما بينهم أثناء أوقات العمل معتمدين على وسائل الاتصال التقليدية وايضا منها البريد الالكتروني وهناك فئة قليلة اخرى يعتمدون على التواصل بوسائل وتطبيقات اخرى منها وسائل التواصل الاجتماعي .
- ✓ فقد اعرب نسبة كبيرة من المبحوثين عند فهم الثقافة الاتصالية، يمكن زيادة التفاهم والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات المهنية وحل النزاعات بشكل فعال، بالإضافة إلى ذلك، تؤثر الثقافة الاتصالية أيضًا في فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ففهم القيم والمعتقدات الاتصالية للموظفين يسهم في تحقيق اتخاذ القرارات الأكثر ملائمة وفعالية .
- ✓ يوضح البحث أن الاهتمام بالثقافة الاتصالية يتطلب أيضًا التركيز على محور الأفراد في عملية الاتصال داخل المؤسسة. يجب أن يشعر الموظفون بمكانتهم داخل المؤسسة، وذلك من خلال تعزيز التواصل الفعال وتشجيع التعاون وتعزيز روح الانتماء. يعكس هذا التوجه الإيجابي على أداء الموظفين والتحسين المستمر للمؤسسة ، علاوة على ذلك يتبين أن البيئة لها تأثير كبير على أداء الموظفين. يشمل ذلك توفير بيئة عمل مناسبة ومحفزة وتوفير الدعم والموارد اللازمة للموظفين لتحقيق أداء متميز. فعندما يكون الموظف في بيئة مشجعة وداعمة، يكون لديه القدرة على تحقيق إمكاناته الكاملة وتقديم أداء عالي الجودة ، وتؤكد الدراسات أيضًا وجود علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والراحة النفسية مع الزملاء في العمل. عندما يكون هناك تفاهم وتعاون وصلابة في العلاقات بين الموظفين، يميلون إلى تحقيق أداء أفضل وتحسين نتائج عملهم. باختصار، يتضح أن الثقافة الاتصالية والتركيز على الأفراد، جنبًا إلى جنب مع البيئة المؤسسية المناسبة والعلاقات النفسية الإيجابية مع الزملاء في العمل، تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز رضا الموظفين وتحقيق النجاح المؤسسي.

- اجابة على تساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقا و المتمثلة في التساؤلات الفرعية توصلنا الى :
- فيما يتعلق بالسؤال : (هل توجد علاقة بين ثقافة الاتصال الداخلي ومستوى الاداء الوظيفي ؟) توصلنا الى النتيجة التالية :
- عندما تكون ثقافة الاتصال ضعيفة تعيق أداء الموظف الوظيفي و تؤثر عليه سلبًا.
- فيما يتعلق بالسؤال : (كيف يمكن ان يؤثر فهم الثقافة الاتصالية على الموظفين داخل المؤسسة ؟) توصلنا الى النتيجة التالية:
- فهم الثقافة الاتصالية ، يمكن زيادة التفاهم والتعاون بين الموظفين ، مما يؤدي إلى زيادة العلاقات المهنية وحل النزاعات بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك ، فإن ثقافة الاتصال لها تأثير أيضًا على فعالية صنع القرار على مستوى المنظمة.
- فيما يتعلق بالسؤال : ( كيف يمكن ان تؤثر بيئة المؤسسة على مستوى التواصل والتفاهم بين الموظفين و على أداءهم الوظيفي وتحقيق الأهداف المؤسسية؟) توصلنا الى النتيجة التالية:
- لقد ثبت أن البيئة لها تأثير كبير على أداء الموظفين. يتضمن ذلك خلق بيئة عمل منتجة ومحفزة ، بالإضافة إلى تزويد الموظفين بالمساعدة والموارد اللازمة لتحقيق أداء متفوق. عندما يكون الموظفون مواطنين ببيئات مشجعة وداعمة ، فإنهم قادرون على تحقيق أقصى إمكاناتهم وتقديم أداء متفوق.

## • التوصيات:

وبعد هذه الدراسة والتي بينت أثر الثقافة الإتصالية داخل المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية، وجدنا اهتمام لافت و ارتأينا تقديم توصيات ترفع الى مديرية المصالح الفلاحية

فإنه يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ✓ ضرورة تعزيز الثقافة الإتصالية للموظفين و ذلك بترقية وسائل الاتصال داخل المؤسسة لتصبح سلوكا يمارسه الموظف بتلقائية وبصورة يومية.
- ✓ أن يتم مكافأة أداء العاملين المتميز بصورة مناسبة وعادلة، وخصوصا الموظفين المميزين عملهم.
- ✓ توفير جو و بيئة عمل مناسبة للموظفين حفاظا على نفسية الموظفين و على فعاليتهم الوظيفية
- ✓ ربط أداء العاملين وتقييمهم بصورة مستمرة من خلال مدى التزامهم بتطبيق المعايير الإتصالية عند أدائهم لعملهم، وربط ذلك بحوافز وتعزيزات مادية.
- ✓ عمل مزيد من الدراسات التي تربط علاقة الثقافة الإتصالية بنوع المؤسسة وجنس الموظف، والبيئة الداخلية للمؤسسة.



## الخاتمة

من خلال ما سبق ، فإن ثقافة الاتصال لها تأثير كبير على تحسين أداء الموظفين داخل المنظمة ، و تم اكتشاف أن هناك ارتباطاً كبيراً بين التواصل الفعال وتحقيق الأهداف وتعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين. بالإضافة إلى ذلك ، فثقافة الاتصال توفر المناخ الملائم الذي يسهل إنجاز المهام و الواجبات لتحقيق أهدافها وتناسق واستقرار الموظفين داخل المديرية ورفع الروح المعنوية و استقرار الحالة النفسية للموظفين من خلال توفير البيئة المناسبة للعمل .

وكما يمكن ان يكون لوسائل الاتصال داخل المديرية والتي تمثلت في وسائل اتصال تقليدية عائقا كبيرا على التواصل الفعال و هذا ما يؤدي الى التأثير على الاداء الوظيفي للموظفين داخل المديرية انعدام وجود الثقافة الاتصالية فيها .

، يجب على لمنظمات تزويد الموظفين بالتدريب المناسب والتطوير اللازمين لتعزيز قدراتهم على الاتصال ، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة داخل المنظمة ، وتزويد الموظفين بالإرشادات والتعليقات المناسبة لتحسين أدائهم.

# قائمة المصادر و المراجع

## الكتب :

- 1) نفيسة محمد باشري ، فوزي شعبان ، رباب فهميو، السلوك التنظيمي ،2017، كلية التجارة .
- 2) الدكتور عبد الوهاب ، ابو سليمان ، كتابة البحث العلمي ، دار الشروق ، جدة ، 1990
- 3) علي ، سرحام علي ، محمودي ، مناهج البحث العلمي ، دار الكتاب ،2015، الطبعة الثانية
- 4) ناصر قسيبي ، الاتصال في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الثانية
- 5) علي، السلمي ، اداره الافراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة
- 6) محمد سعيد انور سلطان السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003
- 7) جمال الدين، لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطور الاداري، دارهما للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر
- 8) فايز ، عبدالرحمان ، كتاب التعلم التنظيمي و اثره في تحسين الاداء الوظيفي، عمان ، دار جليس الزمان
- 9) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الاداري في المنظمات المعصرة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003
- 10) فاروق عبده فيلة ، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية .
- 11) د. فؤاد عبد المعطي شقوغة ، ادارة الاداء و التميز المؤسسي ،
- 12) محمد المبيضين عقلة ، محمد جرادات اسامة ، التدريب الاداري الموجه بالاداء ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، 2001 ،
- 13) احمد، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات .2007
- 14) باري كشواي اداره الموارد البشريه الطبعة العربية الثانية الناشر الاجنبي كوجان بيدج دار الفاروق للنشر والتوزيع القاهرة 2006

## المجلات

- (1) سعدي وحيدة ، بلمير سارة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث العلمية ، جامعة باجي مختار عنابة ، المجلد 6 ص 29
- (2) أحاب الله حسين، استخدامات الجامعة للاتصال الرقمي ودوره في تعزيز عملية الثقافة الاتصالية بين الإدارة، الأستاذ والطالب"، محلة الراصد العلمي، محلة علمية دولية محكمة، تصدر عن جامعة وهران 01، أحمد بن بلة، المجلد 07، العدد 02، 2020، ص 68.
- (3) هشام بوساحية، جهاد صحراوي، دور الثقافة الاتصالية في تفعيل الإدارة الالكترونية داخل المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية على موظفي بلدية الشريعة ولاية ولاية تبسة)، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، المجلد 05، العدد 03، 2021، ص 194.
- (4) سعدي وحيدة ، بلمير سارة ، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة الرسالة للدراسات و البحوث العلمية ، جامعة باجي مختار عنابة ، المجلد 6 ص 30 .
- (5) محمود بشير محمودي، وظيفة العلاقات العامة نحو تشكيل الثقافة الاتصالية للمنظمة ، محلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 02، 2021، -ص 292
- (6) الأساليب الحديثة في تقويم الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي بين المأمول و واقع التنفيذ في الجزائر. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ص 114

## الرسائل والمذكرات:

- (1) عزالدين ، هروم ، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ص30 حاتم علي حسن رضا ، الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي ، متطلب لنيل شهاده الماجستير في العلوم الاداريه اكاديميه نايف العربيه للعلوم الامنيه الرياض 2003
- (2) صالح بن سعد المربع التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات رساله مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2004
- (3) عادل عشي:الاداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002،
- (4) ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة ، 2014

## المواقع الإلكترونية:

- (1) فارس، محمد ، الاتصال الرقمي ودوره في التنوع الثقافي ، <https://WWW.new-educ.com>

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

-جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

تخصص اتصال وعلاقات عامة

قسم علوم الإعلام و الاتصال

### استمارة استبيان

في إطار التحضير لمنكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر علم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة ، نحن نقوم بدراسة حول موضوع :

**الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي**

لذا نرجو من فضلك الإجابة على العبارات الواردة في استمارة الاستبيان ، علما أن كل البيانات الواردة بالاستمارة هي خدمة للعلم والبحث العلمي، ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثية ، بالتوفيق.

تحت اشراف الاستاذ :

من إعداد :

- نامشة رابح

- عبدالمومن عزالدين

- حرتام حمزة

- شياوي اسامة

### البيانات الشخصية :

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. سنوات الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

من 15 إلى 30 سنة

### المحور الاول : الاتصال داخل المؤسسة

1. هل أنت راضٍ عن نظام الاتصالات في المديرية المصالح الفلاحية

نعم  لا

2. هل تعتقد أن الاتصال الفعال يمكن أن يسهل تحسين تخصيص المهام وتحديد الأولويات وتنظيم العمل؟

نعم  لا

3. هل تعتقد أنك تتلقى التوجيهات والمعلومات اللازمة من الإدارة بخصوص الإنجاز الفعال لواجباتك؟

نعم  لا

4. هل تتوفر ادارتكم على قسم او خبير مكلف بالاتصال ؟

نعم  لا

5. ما هي أهم الوسائل التي تستخدمها مديرية المصالح الفلاحية في التواصل مع الموظفين

بريد الكتروني  اجتماعات  مراسلات ورقية

هاتف  مذكرات  فاكس

اذكر اخرى .....

### المحور الثاني: الاتصال و ثقافة الاتصال في المؤسسة العمومية

6. هل تعتقد أن ثقافة الاتصال يمكن أن يكون لها تأثير على تفسير وتحقيق الأهداف والرسائل الوظيفية؟

لا  نعم

7. هل تعتقد أن فهم ثقافة الاتصال يمكن أن يساعد في حل النزاعات مهنيًا؟

نعم  لا

8. هل يمكن أن يساعد فهم ثقافة الاتصال في زيادة التفاهم والتعاون بين الموظفين؟

نعم  لا

9. هل تعتقد أن ثقافة الاتصال لها تأثير على فعالية عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

### المحور الثالث: الثقافة الاتصالية و تأثيرها على الاداء الوظيفي

10. هل يمكن أن يكون لزيادة الوعي بثقافة الاتصال تأثير على أداء الفريق أو فعاليته؟

نعم  لا

11. هل تعتقد أن فهم ثقافة الاتصال في العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أدائك الوظيفي؟

نعم  لا

12. هل يمكن أن يؤثر عدم فهم أساليب الاتصال لزملاء العمل سلبيًا على العمل الجماعي والفعالية العامة للفريق؟

نعم  لا

13. هل تعتقد أن وجود قنوات اتصال مفتوحة وقنوات فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين يمكن أن يكون له

تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي؟



لا

نعم

14. هل تتلقى تعليقات متسقة ومباشرة من المشرفين أو زملاء العمل حول أدائك الوظيفي؟

لا

نعم

15. هل تعتقد أن الاتصال الفعال يمكن أن يعزز التواصل بين الموظفين وزملاء العمل ، مما يؤدي بدوره إلى

زيادة الأداء الوظيفي؟

لا

نعم

16. هل تعتقد أن التواصل الفعال يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على بيئة مكان العمل ويزيد من الرفاهية النفسية

للموظفين ، وهذا بدوره سيؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي؟

لا

نعم

17. هل أنت قادر على تقديم ملاحظات أو اقتراحات للإدارة أو زملاء العمل من أجل زيادة الأداء الوظيفي؟

لا

نعم

---