

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



Université Larbi Tébessi - Tébessa



UNIVERSITY LARBI TEBESSI - TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة -

UNIVERSITY LARBI TEBESSI - TEBESSA-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الميدان: علوم انسانية واجتماعية

الشعبة: علوم انسانية

التخصص: إتصال تنظيمي

## معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية ب: ثانوية محفوظ سعد – بئر العاتر-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر " ل م د "

دفعة: 2020

إشراف الدكتور:

د: بن مهدي مرزوق

إعداد الطالبين:

هادي سعيد

حنيفي عاطف

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	كاف كريمية
ممتحنا	أستاذ محاضر - أ -	معمار ربـوـح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	بن مهدي مرزوق

السنة 2019 - الجامعي 2020 -



## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي سخّر لنا هذا العمل ويسّره لنا وأكرّمنا بنعمة العلم، حمدا كثيرا لا نحصي له عددا، لنا شكره وحمده.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير

لأساتذتنا الكرام، وإلى من تولى إشرافه على هذا البحث بما تميز به من علم واسع ورحابة صدر وإخلاص في العمل.

الأستاذ الفاضل "بن مهدي مرزوق".

فله الشكر والاحترام وجزاه الله عنا خير الجزاء، نسأل الله عز وجل أن يبارك في عمله وعمره. كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر الخالص إلى أسرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم الإعلام والاتصال بجامعة تبسة الذين لم يخلوا علينا بنصائحهم واقتراحاتهم.

وإلى أعضاء اللجنة المناقشة، من تكبدوا عناء إقلاب الصفحات حتى ينيروا قراءنا بما هو أجود وأقوم.

تحية حب واحترام

والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على رسوله الكريم

# إهداء



أقدم ثمرة هذا العمل البسيط إلى من زرعت الأمل في قلبي، إليك يا أغلى  
جوهرة، وأثمن لؤلؤة أتزين بها، أُمي الحبيبة.

إلى من استطاع بفضل صفاء قلبه وكفاحه المتواصل لإقامة أساس بدايتنا،  
إلى من علمني ما لم أتعلمه من الكتب والمدارس والجامعة العطاء والثقة  
بالنفس والصبر، أي العزيز.

إلى أقرب الناس إلى قلبي إخوتي وأخواتي

إلى كل من ساعدني وساندني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة  
ونسأل الله أن يوفقنا في تحقيق الأمنيات والنجاحات

سعيد



# إهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب  
ووفقنا في إنجازه

أقدم هذا العمل المتواضع إلى من ربّتي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى  
أعلى إنسانة في هذا الوجود إلى أمي الحبيبة

إلى من عمل من أجلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه الآن أبي  
الكريم أدامه الله لي

إلى كل أفراد عائلتي الصغير والكبير كل باسمه الذين وقفوا معي دعما وسندا  
حتى أكملت دراستي

وإن نسيت الذكر فلا أنسى شكر جميع أصدقائي دون استثناء

لكم جميعا أبعث أرق تحية وأرددها لكم بأني أحببتكم من كل قلبي هذا  
سيقف قلبي برهة ليستقر بين أنظاركم ما كتبت لعل هذه المفردات تكون  
خير معين حتى تتذكروني في يوم من الأيام

عاطف

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وعران

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ ..... مقدمة

### الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

01 ..... الإشكالية

01 ..... التساؤلات

02 ..... أسباب اختيار الموضوع

02 ..... أهمية الدراسة

03 ..... أهداف الدراسة

03 ..... حدود الدراسة

03 ..... المنهج المستخدم

05 ..... مجتمع الدراسة

06 ..... تحديد المفاهيم والمصطلحات

10 ..... الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

#### أولاً: معوقات الاتصال

22 ..... تمهيد

23 ..... تعريف معوقات الاتصال

25 ..... أبعاد معوقات الاتصال

30 ..... تقسيمات معوقات الاتصال

33 ..... خلاصة معوقات الاتصال

#### ثانياً: بيئة العمل

35 ..... تمهيد

36 ..... تعريف بيئة العمل

37	أنواع بيئة العمل
43	المخاطر المهنية في بيئة العمل
44	خلاصة بيئة العمل
	<b>ثالثا: الأداء الوظيفي</b>
46	تمهيد
47	تعريف الأداء الوظيفي
48	عناصر الأداء الوظيفي
49	محددات الأداء الوظيفي
50	المبادئ التي تحكم سلوك المهنيين
52	خلاصة الأداء الوظيفي
	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة</b>
55	تمهيد
	<b>أولا: تقديم عام لثانوية محفوظ سعد</b>
56	التعريف بالمؤسسة
56	أهداف الثانوية
	<b>ثانيا: تفريغ وتحليل البيانات</b>
58	تمهيد
59	محور البيانات العامة
	<b>ثالثا: النتائج الخاصة بالدراسات السابقة مع الدراسة الحالية</b>
75	النتائج الجزئية للدراسة
77	النتائج العامة للدراسة
78	النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية
78	الاقتراحات والتوصيات
81	خاتمة
83	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

الملخص



# فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
59	يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع	01
60	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
61	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	03
63	يوضح الشكل الإداري المتبع في المؤسسة	04
64	يوضح تأثير معوقات الاتصال على فعالية الأداء الوظيفي	05
65	يوضح الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي	06
66	يوضح تأثير كبر حجم نشاط الإداريين في رداءة جودة الأداء الوظيفي	07
67	يوضح زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريين في بيئة عملهم إلى التأثير سلبا على أدائهم الوظيفي	08
68	يوضح الصعوبات التي يواجهها أثناء عملية التواصل مع بعضهم البعض	09
69	يوضح الصعوبات التي تحد من وصول المعلومات إلى الموظفين لتأدية المهام	10
70	يوضح دور غموض المعلومات في عرقلة العملية الاتصالية	11
71	يوضح تأثير اتخاذ القرارات بشكل فردي على الأداء الوظيفي	12
72	يوضح تأثير العملية الاتصالية على الأداء الوظيفي	13
73	يوضح تأثير أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي	14
74	يوضح تأثير نظام الرقابة الإدارية على عملية الاتصال على الأداء الوظيفي	15

# فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
30	يبين معوقات الاتصال	أ
38	يبين بيئة العمل الخارجية العامة	ب
40	يبين بيئة العمل الخارجية الخاصة	ج
59	الشكل يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع	01
60	الشكل يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
61	الشكل يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	03
63	الشكل يوضح الشكل الإداري المتبع في المؤسسة	04
64	الشكل يوضح تأثير معوقات الاتصال على فعالية الأداء الوظيفي	05
65	الشكل يوضح الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي	06
66	الشكل يوضح تأثير كبر حجم نشاط الإداريين في رداءة جودة الأداء الوظيفي	07
67	الشكل يوضح زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريين في بيئة عملهم إلى التأثير سلبا على أدائهم الوظيفي	08
68	الشكل يوضح الصعوبات التي يواجهها أثناء عملية التواصل مع بعضهم البعض	09
69	الشكل يوضح الصعوبات التي تحد من وصول المعلومات إلى الموظفين لتأدية المهام	10
70	الشكل يوضح دور غموض المعلومات في عرقلة العملية الاتصالية	11
71	الشكل يوضح تأثير اتخاذ القرارات بشكل فردي على الأداء الوظيفي	12
72	الشكل يوضح تأثير العملية الاتصالية على الأداء الوظيفي	13
73	الشكل يوضح تأثير أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي	14
74	الشكل يوضح تأثير نظام الرقابة الإدارية على عملية الاتصال على الأداء الوظيفي	15

# مقدمة

## مقدمة:

يتوقف نجاح المؤسسات التربوية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها حيث تعتبر عملية الاتصالات الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة، كما تساعد أيضا على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملاءه.

كما يعتبر الاتصال جزءاً لا يتجزأ من الحياة العملية للأفراد فهو الوسطة التي من خلالها تبادل المعلومات بين الموظفين مما يساهم في خلق وعي جماعي متماسك وتوافق داخل البيئة التنظيمية من خلال أهدافها ومعاييرها، واتجاهاتها وعلاقاتها، كما يساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة، والتعاون في ما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيقي تلك الأهداف، وبالرغم من تعدد أشكال وسائط الاتصال وتنوعها في المؤسسة إلا أن هذا الاتصال قد لا يحقق الأثر المطلوب منه في كل المواقف وبالتالي لا يحقق الأهداف المرجوة وذلك بتعرضه لجملة من المعوقات التي تحد من فعاليته، وتعمل على تقصير وتعطيل سير المؤسسة في تحقيق أهدافها المبرمة.

ومن هذا المنطلق تمحورت هذه الدراسة حول الكشف عن هذه المعوقات في ثانوية محفوظ سعد - بئر العاتر - وقد تمت في أربعة محاور:

**المحور 1:** أهم أشكال الاتصال الإداري في المؤسسة.

**المحور 2:** أهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية.

**المحور 3:** المعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

**المحور 4:** انعكاسات عملية الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للإداريين.

# الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

## الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

- 1-الإشكالية.
- 2-التساؤلات.
- 3-أسباب اختيار الموضوع.
- 4-أهمية الدراسة.
- 5-أهداف الدراسة.
- 6-حدود الدراسة.
- 7-المنهج المستخدم.
- 8-مجتمع الدراسة.
- 9-تحديد المفاهيم والمصطلحات.
- 10-الدراسات السابقة.



## الإشكالية:

تعد بيئة العمل من المواضيع التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة وقد جعلتها أكثر إنسانية من خلال وجود بيئة مادية ومعنوية، بل إن بيئة العمل المثالية والفعالة هي عامل أساسي لبناء الخبرات فنية وإدارية ولتحسين ظروفها الداخلية للعمل، وتقديم أفضل الخدمات والاهتمام بالعاملين في المؤسسة.

إن دراسة بيئة العمل في المؤسسة التربوية الطور الثالث -ثانوية محفوظ سعد-بيئر العاتر .

خاصة في إدارات الثانوية يؤدي إلى فهم، وتصور واضح لتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالثانوية لأن الاهتمام على يمكن من رفع مستوى الأداء الوظيفي الذي هو ضرورة لأي مؤسسة فهو يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة إذ نجد أنه يأخذ عدة أشكال واتجاهات كإهتمام بالعامل وتهنيئته علمياً إضافة إلى توفير ظروف عمل مناسبة مادياً ومعنوياً تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته العلمية والفنية في أداء مهنته وعلى مستوى جيد من الكفاءة والفعالية.

لكن المعوقات المرتبطة ببيئة العمل لها تأثير على أدائهم لأنهم يتأثرون بها وتأثر في أدائهم الوظيفي، فعدم اهتمام الإدارة بالثانوية من تهيئة بيئة عمل ملائمة نوعاً ما، وإهمال العناصر المكونة لها وعدم إعطائها الاهتمام الكافي يعتبر أحد المعوقات الرئيسية في الثانوية والتي تؤدي إلى عدم التقاهم بين الرؤساء والمرؤوسين الإداريين، وقد تؤدي إلى تدني مستوى أدائهم الوظيفي بسبب عدم الارتياح والتوتر وبالتالي تذبذب الثانوية في تحقيق أهدافها لأن الإداريين يتفاعلون مع ظروفهم المحيطة بهم بصفة عامة، ويتأثرون ببيئة عملهم، وبالتالي سبباً في تدني مستوى أدائهم الوظيفي خاصة عندما تكون غير واضحة المعالم والحدود فإنها بذلك تصبح عاملاً سلبياً تجاه تحقيق الأهداف وبالتالي تعتبر عنصراً معيقاً.

من هنا نطرح التساؤل المركزي التالي:

- فيما تتمثل معوقات الاتصال الإداري المرتبطة ببيئة العمل؟ وما هي انعكاساتها على الأداء الوظيفي لدى الإداريين في ثانوية محفوظ سعد؟

2- ومن خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما هي أهم أشكال الاتصال الإداري التربوي في المؤسسة؟

- 2- ما هي أهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا تلك المتعلقة بالمستخدمين الإداريين في الطور الثالث (ثانوي)؟
- 3- هل المعوقات الاتصال المتعلقة ببيئة العمل تأثير سلبي على الأداء الوظيفي بثانوية محفوظ سعد - بئر العاتق- ؟
- 4- ما هي انعكاسات عملية الاتصال الإداري التربوي على الأداء الوظيفي للإداريين في المؤسسة؟
- 3- أسباب اختيار الموضوع:

- 1- محاولة معرفة المعوقات الاتصالية داخل بيئة العمل.
- 2- القيام بدراسة أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة تهدف إلى التعرف على واقع بيئة العمل وتأثيره على الأداء الوظيفي بثانوية محفوظ سعد.
- 3 تحديد المعوقات المتعلقة ببيئة العمل داخل ثانوية محفوظ سعد.
- 4 +الأهمية المتزايدة لعنصر رئيسي في بيئة العمل للأداء الوظيفي.
- 4 - أهمية الدراسة:
- تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- \* تساعدنا هذه الدراسة في إبراز المعوقات الاتصالية في الطور الثالث التي تضاف للإداريين.
- \* مدى مساهمة موضوع الأداء الوظيفي في نجاح اتصال المؤسسة وجمهورها الخارجي.
- \* تعطي للباحث إضافة علمية ودراسة موضوعية واكتساب معرفة معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل لاسيما بثانوية محفوظ سعد.
- \* تعالج موضوعا ملموسا في الحياة المهنية من خلال دراسة الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل.
- \* الاهتمام المتزايد بمعوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل والحاجة الملحة للأداء الوظيفي.

## 5 أهداف الدراسة:

- 1- تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهم المعوقات التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا تلك المتعلقة بالمستخدمين الإداريين في الطور الثالث (ثانوي).
- 2 معرفة المعوقات الاتصالية المرتبطة ببيئة العمل التي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي ثانوية محفوظ سعد.
- 3- معرفة المعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي.

## 6- حدود الدراسة:

- 1 الحدود الزمنية: تمثل تلك الحدود الإطار الزمني للدراسة وهو عام 2020
- 2 الحدود المكانية: للإداريين بثانوية محفوظ سعد
- 3 الحدود البشرية: العاملين الإداريين، النظارة والمشرفين في ثانوية محفوظ سعد - بئر العاتر -
- 4 الحدود الموضوعية: معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على أداء العاملين في ثانوية محفوظ سعد - بئر العاتر -

## 7- المنهج المستخدم:

## 7- أ- منهج الدراسة:

باعتبار المنهج هو الذي يساعدنا على ترتيب المعطيات وتنظيمها وبذلك فقد عرف المنهج على أنه: " الأسلوب أو الطريق الذي يستعين به الباحث في دراسة مشكلة البحث حيث إن اختياره لا يأتي بمضحي الصدفة أو ميل أو رغبة الباحث لمنهج دون آخر بل طبيعة الدراسة وأهدافها هما اللذان يفرضان نوع المنهج المناسب، وهذا الاختيار الدقيق يعطي مصداقية وموضوعية أكثر للنتائج المتحصل عليها"<sup>1</sup>.

وبما أن دراستنا تتمحور حول معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين فإن المنهج الوصفي التحليلي هو الشائع والمناسب لهذه الدراسة، ويعرفه عبد الرحمان بدوي<sup>2</sup> على أنه: " المنهج الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً

<sup>1</sup> أحمد مرسللي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 35.

<sup>2</sup> عبد الرحمان البدوي: مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، 1997، ص 4.

وكيفياً، بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة، إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس.

#### 7- ب- أداة الدراسة:

لقد استخدمنا في دراستنا الميدانية الأدوات المنهجية في جمع المعلومات والبيانات، المتمثلة في استمارة الاستبيان وتوظيف المقابلة كأداة مساعدة.

والاستبيان لأنها الأنسب والأكثر ملائمة حتى تكمل دراستنا التطبيقية علمياً وعملياً.

7- ج- استمارة الاستبيان: وبشكل عام فإن مفهومها يتمحور حول قائمة تتضمن مجموعة من لأسئلة المحددة بدقة ترسل إلى عدد كبير من الأفراد مجتمع العينة الخاصة بالبحث بغية الحصول على معلومات أو لأرائهم حول موقف معين أو ظاهرة، وتعد أيضاً من أكثر الأدوات استخداماً في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وذلك لسهولة معالجة البيانات فيها إحصائياً<sup>1</sup>.

وقد احتوت استمارة الاستبيان على خمسة محاور رئيسية تندرج ضمنها جملة من التساؤلات أعدت كما يلي:

- المحور 1: يتضمن البيانات الشخصية الأولية للمبحوثين.
- المحور 2: أشكال الاتصال الإداري التربوي في مؤسسة قيد الدراسة.
- المحور 3: المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية.
- المحور 4: معوقات الاتصال المتعلقة ببيئة العمل.
- المحور 5: انعكاسات عملية الاتصال التربوي على الأداء الوظيفي للإداريين بالمؤسسة قيد الدراسة.

#### 7 - د- المقابلة: استخدمناها كأداة مساعدة:

تعد المقابلة استبانة شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية مباشرة من المبحوث، والفرق بين المقابلة والاستبيان يكمن في أن المبحوث هو الذي يكتب الإجابة على الأسئلة بينما يكتب الباحث بنفسه إجابات المبحوث المقابلة.

<sup>1</sup> مصطفى عليات، غنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 54.

والمقابلة عبارة عن حوار بدور بين الباحث (القابل) والشخص الذي يتم مقابلة (المستجيب).<sup>1</sup>

وقد اعتمدنا على هذه الأداة لمعرفة بعض المعلومات والأفكار حول الأداء الوظيفي الذي يقوم به الإداريين في ثانوية محفوظ سعد، حيث تعد المقابلة أداة مهمة في جمع المعلومات، وقد تمت المقابلة مع مجموعة من الإداريين.

## 8- مجتمع الدراسة:

### 1- مجتمع البحث:

يعرفه مادلين قرافيت: انه مجموعة من الوحدات لها خصائص مشتركة تميزها عن غيرها والتي أجري عليها البحث الشفهي.<sup>2</sup>

حيث تهدف دراستنا إلى معرفة معوقات الاتصال المتعلقة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين، فإن مجتمع الدراسة هم: الإداريين والمشرفين التربويين، النظارة.

### 2- عينة البحث:

إن اختيار العينة التي سيجري عليها الدراسة من أهم الأعمال التي يقوم بها الباحث لأنها أيسر للتطبيق، وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي بشرط أن تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، فالعينة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد والظواهر التي تشكل المجتمع الأصلي للدراسة حيث يتم الحصول عليها على مجتمع الدراسة الأصلي وكذلك هي اجتياز جزء صغير من وحدات مجتمع البحث اختياراً عشوائياً أو منظماً.<sup>3</sup>

وقد اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية وهي من العينات غير العشوائية حيث أن اختيار العينة كان له علاقة مباشرة بإشكالية البحث، فقد اخترنا مفردات البحث بطريقة حكيمة ولا مجال فيها للصدفة أي قمنا شخصياً بانتقاء المفردات الممثلة أكثر من غيرها كما نبحت عنه من معلومات وبيانات وهنا لإدراكنا المسبق والمعرفة الجيدة لمجتمع البحث ولعناصره الهامة.

<sup>1</sup> ربي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي، ط 2، دار الصفاء، عمان، 2008، ص 109.

<sup>2</sup> محمد شفيق، البحث العلمي، ط 1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1985، ص 69.

<sup>3</sup> أحمد مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص 183.197.

وتعرف العينة القصدية على أنها: "هي التي تتم عن طريق الاختيار العمدي والمقصود من جانب الباحث لعدد وحداتها اعتقاداً منه أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً لتعطي نتائج أخرى غالباً ما تكون نتائج يمكن الوصول إليها بمسح المجتمع كله".<sup>1</sup>

وعليه تم اختيار عينتنا التي تمثلت في الإداريين والمشرفين التربويين والنظارة بثانوية محفوظ سعدبئر العاتر - الذين يبلغ عددهم 16 فرداً.

## 9- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### 1 - مفهوم الاتصال:

أ/ لغة: تعود لفظة الاتصال إلى الجذر وصل ويأتي بمعنى فصل الشيء بالشيء يصله وصلاً أي أبلغه إياه، ووصل الشيء بالشيء، يعني ربطه وعليه فهناك ضم وجم مع.

ب/ اصطلاحاً: تشير لفظة اتصال إلى انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مدركاتهم واستجاباتهم السلوكية.<sup>2</sup>

كما عرفه كارل هوفلن: "على أنه العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال رسائل (عادة رموز لغوية) لكي يبدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)".<sup>3</sup>

وهناك تعريف آخر لحسين محمد خير الدين للاتصال فيقول أن: "هو عملية نقل المعاني عن طريق الرموز فعندما يتعامل الأفراد مع بعضهم البعض بواسطة الرموز فإنهم يقومون بعملية اتصال".<sup>4</sup>

ويعرف الاتصال بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم، والتكامل بين الفرد ونفسه، ويعرف كذلك بأنه أي سلوك مقصود من جانب المرسل، لينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه.

<sup>1</sup> فاطمة عوض صادق: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتب الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 196.

<sup>2</sup> رضوان بلخيري: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014، ص12.

<sup>3</sup> جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية للنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 50-52.

<sup>4</sup> خيرى خليل: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي للنشر، محطة الرمل، الإسكندرية، (د.ط)، ص 10.

ج/ **التعريف الإجرائي:** هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات والبيانات للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات وكذا التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق الأهداف.

## 2- بيئة العمل:

### 2-1- البيئة:

أ- **لغة:** هي مجموعة العناصر الخارجية لنظام محدد والتي تعتمد على عدة عوامل (المصادر، الاحتياجات، التصور الاجتماعي).<sup>1</sup>

ب- **اصطلاحاً:** تعني البيئة كل ما يحيط بالإنسان ويؤثر فيه ويتأثر، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية، الجغرافية والاجتماعية، والثقافية.<sup>2</sup>

هي كل ما يحيط بالمنظمة داخليا وخارجيا من المكونات المادية والمعنوية والسلوكية وتأثيراتها وتفاعلاتها المتداخلة حيث تشمل البيئة مختلف الجوانب الاجتماعية والطبيعية والاقتصادية والسياسية والنفسية والتكنولوجية والعلائقية.<sup>3</sup>

## 2-2- العمل:

### أ- لغة:

هو الفعل بقصد المهنة أو ما يتولد عليه العمل، جمعه أعمال.<sup>4</sup>

ب- **اصطلاحاً:** هو إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشرق الثقافي، ط 1، الأردن، 2006، ص 50.

<sup>2</sup> أحمد سميرة: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 57.

<sup>3</sup> نائل عبد الحافظ، العوامل: الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، الأردن، دار زهوان، 2009، ص 55.

<sup>4</sup> محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 47.

<sup>5</sup> النعيمي، جلال محمد: دراسة العمل في إطار الإنتاج والعمليات، الأردن، دار لإثراء للنشر، 2009، ص 17.

## 2-3- بيئة العمل:

ومنه فإن مفهوم بيئة العمل:

**اصطلاحاً:** هي محصلة الظروف ومتغيرات والإجراءات الداخلية للمنظمة كما يعدها أفرادها وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة.<sup>1</sup>

كما استعرض الباحثون والكتاب مفاهيم مختلفة، وقد عرفت بأنها:<sup>2</sup>

"كل ما يحيط الإنسان (أو المنظمة) من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية وعلاقات شخصية".

- **التعريف الإجرائي:** هي كل ما يطرأ على الفرد من ظروف ومتغيرات وإجراءات تتحكم في أداء عمله داخل المنظمة.

## 3- الأداء الوظيفي:

## أ- الأداء:

تناولت كلمة الأداء "العديد من المفاهيم، سواء من المفهوم اللغوي أو الاصطلاحي".

- **لغة:** أدى، أدو، مشى، مشيا، يعني قام بالفعل<sup>3</sup> مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء، والأداء مشتق من الفعل أدى ويعني قام بالفعل.

كلمة "أداء" منبثقة من فعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي، مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الصلاة، أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة

<sup>1</sup> عامل الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي، التقاليد والمعاصرة، ح 2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص75.

<sup>2</sup> الشيخ محمد الخضر وآخرون: أثر العمل الداخلية على دوران العمل الإخباري وفي بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، 6759، 1858، (online) e-ISSN، جامعة كارفان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2015، ص 141.

<sup>3</sup> المعجم الوسيط: مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط 4، 2004، ص17.



أي أدلى بها، و بهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة "أداء" هو قضاء الشيء، أو القيام به.<sup>1</sup>

#### - اصطلاحاً:

يقصد بالأداء "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاث أبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء والمعايير هي: كمّيّ الجهد المبذول، نوعية الجهد، نمط الأداء، فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة الزمنية محددة".<sup>2</sup>

#### - التعريف الإجرائي:

يعرف بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

ب- الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء الوظيفي حيث عرف بأنه تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده.

كما عرف أيضاً بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

ويعرف بأنه "هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عقلة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص42.

<sup>2</sup> عيسى إبراهيم المعشر: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص31.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص231.

<sup>4</sup> سهام بن رحمون: مرجع سبق ذكره ص 67.

**التعريف الإجرائي:** هو الجهد الذي يبذله الفرد بهدف تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة.

### 10- الدراسات السابقة والمثابرة:

من الضروري على أي باحث أن يطلع على البحوث التي سبقت بحثه لان اطلاعه يمكنه من تفادي أخطاء ويساعده ذلك على فهم موضوع بحث أكثر، وكذا اختيار الطرق والإجراءات المنهجية الملائمة للدراسة وعلى غرار أن هذه الدراسات تحوي قوائم بالمراجع العامة مما تعطي الباحث فرصة للتعرف على الكثير من المراجع والمصادر، لذلك حاولنا قدر الإمكان الحصول على دراسات سابقة لهذه الدراسة، وقد أسفر جهدنا هذا للحصول على أربع دراسات وهي:

**الدراسة الأولى:**

للباحث بليلية ربيع، بعنوان تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوطنية للدهن<sup>1</sup> (ENAP) وحدة سوق أهراس، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، الجزائر 2017.

انطلقت إشكالية الدراسة ب: كيف تساهم برامج نوعية بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس)؟

**الأسئلة الفرعية:** تتفرع على هذه الإشكالية جملة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي المؤشرات المعتمدة في قياس الأداء الوظيفي؟
- 2- ما هي الآثار المترتبة عن برامج نوعية بيئة العمل بخصوص تحسين الأداء الوظيفي؟
- 3- ما هو واقع بيئة العمل في المؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) وانعكاساتها على أداء العاملين؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث إلى تسليط الضوء على:

- 1- أهم المتغيرات التنظيمية التي تتحكم في تحديد طبيعة بيئة العمل نظرا لمساهمتها في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسات ذات طابع الاقتصادي.
- 2- درجة الوعي والتحميس بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي.

<sup>1</sup> بليلية ربيع، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل، تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2017، ص 257.

3- واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للدهن (وحدة سوق أهراس) للحكم على نجاعة أو فشل سياسة الموارد البشرية.

### نتائج الدراسة:

تمثلت نتائج الدراسة في:<sup>1</sup>

- 1- ضرورة تهيئة الفضاءات الجذابة للموظفين وتصميم مناطق للاسترخاء أثناء الراحة لها من تأثير معنوي على تحفيزهم والتركيز أيضا على أدوات العمل الآمنة لمنع انقطاع العمل أو الإصابات المحتملة.
- 2- تعزيز التدابير الوقائية للمحافظة على الصحة والرفاهية في العمل كخيار حكيم يقلل من الإجهاد العضلي والنفسي وعدد الغيابات.
- 3- إقامة علاقات عمل متوازنة تزيد من الشعور بالانتماء بين الموظفين وتغليب الضمير المهني في إتقان العمل وتطوير المهارات.
- 4- وصول المؤسسة الوطنية للدهن للمستوى العالي من الجودة المطلوبة مقابل إنتاجية عمل متوسطة لا تعكس الطاقة البشرية الحقيقية لها ما يستدعي إعادة النظر في توازن الحياة الشخصية والوظيفية للعمال من خلال تحسين أوضاعهم المعيشية وزيادة رواتبهم الشهرية.

### الدراسة الثانية: للباحث أحمد يوسف أبو رحمة،<sup>2</sup> بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة

على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأونروا)، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة 2017، الجامعة الإسلامية بغزة.

يتناول موضوع الدراسة قياس عوامل البيئة الداخلية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

<sup>1</sup> بلايلية ربيع، مرجع نفسه، ص 283.

<sup>2</sup> أحمد يوسف أبو رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الفوث الدولية (الاونروا)، مذكرة مكملة لنيل الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017، ص 3-5

## تساؤلات الدراسة:

- 1- ما المستوى التنظيمي في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
- 2- ما مدى توافر الموارد المادية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
- 3- ما مستوى كفاءة الموارد البشرية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
- 4- ما مدى توافر الموارد التكنولوجية في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟
- 5- ما مستوى الحوافز والترقيات في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية؟

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

وتتنبثق من الفرضيات التالية:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  للمستوى التنظيمي على المستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  للموارد المالية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  لكفاءة الموارد البشرية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  للموارد التكنولوجية على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  للحوافز والترقيات على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية.<sup>1</sup>

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فوق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $x=0.05$  بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، العمر، المؤهل المهني، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

### منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لقياس أثر البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية وقد تم جمع البيانات من مصادر الأولية والثانوية كما يلي:

أ. المصادر الأولية: توزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة.

ب. المصادر الثانوية: حيث تم استخدامها في الإطار النظري من خلال:

1- الكتب والمراجع الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الدراسة.

2- الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة ذات العلاقة.

3- التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات علاقة.

4- شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.

عينة الدراسة: استخدم الباحث عينة العشوائية المنتظمة:<sup>2</sup>

نتائج الدراسة: كانت نتائج الدراسة كالتالي:

<sup>1</sup> أحمد يوسف أبو رحمة: المرجع السابق، ص: 5، 62.

<sup>2</sup> أحمد يوسف أبو رحمة، المرجع السابق، ص 63.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة<sup>1</sup> الدراسة حول محور المستوى التنظيمي كان مرتفعا بنسبة 65,8%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد المادية كان مرتفعا بنسبة 69,4%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد البشرية كان مرتفعا بنسبة 72,4%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول محور الموارد التكنولوجية كان مرتفعا بنسبة 69,9%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول الحوافز والترقيات كان متوسطا بنسبة 58,8%.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصورات عينة الدراسة حول دافعية الإنجاز كان متوسطا بنسبة 70,1%.

#### الدراسة الثالثة:

للباحثة سهام بن رحمون، بعنوان<sup>2</sup>: بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، دراسة مكملة لنيل الدكتوراه في العلوم، علوم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، 2004، جامعة محمد خيضر-بسكرة.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أداء الوظيفي في ظل تلك البيئة، وذلك بالتعرف على

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 101.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم اجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2014، ص (5-8).

مدى استيفاء بيئة عملهم الداخلية ورضاهم من عناصرها إضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل رضاهم أو عدم رضاهم.

حيث تمحور إشكالها الرئيسي في مايلي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في جامعة باتنة؟

\* التساؤلات الفرعية:

- ما مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها (الإدارية والمالية) في إدارة جامعة باتنة؟

- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للإداريين في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية (الإدارية والمالية)؟

\* أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي في هذه الدراسة هو معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية في الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية، ومعرفة مستوى هذا الأداء الوظيفي هل هو إن الإيجاب أم في السلب، وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف العلمية والعملية والمتمثلة في الآتي:

1- الأهداف العلمية:

- 1 - معرفة مدى استيفاء بيئة العمل الداخلية لعناصرها الإدارية المكونة لها والمتمثلة في: نمط القيم الإدارية، طبيعة النظم والقوانين، واللوائح المنظمة للعمل، ملائمة طبيعية التخصص في العمل، طبيعة الوقائية الإدارية، طبيعة الاتصالات الإدارية طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال والرؤساء، نظام العواقب والمكافأة.
- 2 - معرفة مدى استيفاء بيئة العمل لعناصرها المادية المكونة لها والمتمثلة في: الإضاءة الجيدة النموية والحرارة المناسبتين، التجهيزات المكتبية الملائمة والمساعدة للعمل.
- 3 - معرفة مدى رضا الإداريين عن بيئة عملهم الداخلية بمعرفة مدى رضاهم عن عناصرها المكونة لها الإدارية والمادية.
- 4 - معرفة مستوى الأداء الوظيفي للإداريين من خلال تقييمهم لأدائهم في ظل عناصر بيئة عملهم الداخلية وفي ظل رضاهم أو عدم رضاهم عنها، وفق مؤشرات محددة للأداء الوظيفي.

5 - معرفة العلاقة بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين، ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تعكس على أدائهم الوظيفي في ظل تلك البيئة.<sup>1</sup>

## 2- الأهداف العملية:

1 - السعي للوصول إلى بيئة عمل داخلية إيجابية تسود كل المؤسسات تسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

2 - السعي للتوصل إلى بيئة عمل داخلية تصنع المورد البشري ضمن أولى أولوياتها ليتولد به الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

## \* منهج الدراسة والأدوات:

1- منهج الدراسة: اعتمد على المنهج الوصفي

2- أدوات جمع البيانات: تمثلت في أداة الاستمارة.

\* نتائج الدراسة: من خلال تناولنا للفصل المتعلق ببيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية والأداء الوظيفي ودراسة العلاقة بين المجتازين نستخلص:<sup>2</sup>

- نبين أن الإدارة الجامعية ركيزة هامة لتطوير الجامعات، هذه الأخيرة التي تضم مدارس كبرى، تتضمن فروع تثني يختص فيها الطالب، والإدارة الجامعية عملية ضرورية لتنظيم النشاطات القائمة في الجامعة وتوجيه السلوكيات ضمن قوانين محددة نحو تحقيق الأهداف.

- الجامعة تنظم كالتخطيطات الأخرى تشمل هيكل تنظيميا يحدد المواقع والأدوار والوظائف والمسؤوليات والعلاقات الرسمية وغيرها، حيث تعمل على تطبيقها بشكل يهدف الدور الإداري الفعال في الجامعة.

- الأداء الوظيفي للإداريين في الجامعة تبين أنه يتأثر بمجموعة كبيرة من عناصر بيئة العمل الداخلية للإدارة الجامعية، و المتمثلة في العناصر الإدارية (القيادة، النظم و اللوائح، طبيعة العمل، الرقابة،

<sup>1</sup> سهام بن رحمون، مرجع سابق، ص122.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون: المرجع السابق ص123.



تفويض السلطة، الاتصال الإداري العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الخواص والمكافئة والعناصر المادية الحرارة والتهوية، الإضاءة، الضوضاء).

- الجامعة كمؤسسة خدمتية تأثر بعوامل خارجية إضافة إلى عناصر بيئة العمل الداخلية مثل البيئة عامة، البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحتى العوامل الشخصية لأفرادها العاملين.

- إن كل عنصر من هذه العناصر المكونة لبيئة العمل الداخلية في الإدارة الجامعية تؤثر بشكل أو بآخر على الأداء الوظيفي ومؤشراته إما إيجابيا أو سلبيا على الإداريين وشدة التأثير تختلف من فرد لآخر نظرا لاختلاف تحقيق مؤشرات الأداء الوظيفي لدى كل شخص.

#### الدراسة الرابعة:

للباحثة سهام أكرم عمر الطويل بعنوان<sup>1</sup>: تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات في قطاع غزة، دراسة ميدانية على مكاتب مراجعة الحسابات في قطاع غزة، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات في قطاع غزة، وقد تمحور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما هي أهم متغيرات بيئة المراجعة المرتبطة بمكاتب المراجعة في قطاع غزة، وما مدى تأثيرها على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات؟

2- ما هي الأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات من وجهة نظر مكاتب المراجعة؟ وما هي مقترحات تحسين جودة المراجعة؟

- أهداف الدراسة: تسعى الدراسات إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مفهوم جودة المراجعة، وإبراز أهميتها وأهدافها.

<sup>1</sup> سهام أكرم عمر الطويل: تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات في قطاع غزة، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية غزة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، 2012، ص 3.4.

- 2- الوقوف على الوسائل المستخدمة في الرقابة على جودة المراجعة.
- 3- التعرف على الوسائل المستخدمة في تحسين جودة المراجعة.
- 4- التعرف على أهم متغيرات بيئة المراجعة المرتبطة بمكاتب المراجعة في قطاع غزة ومناقشة مدى تأثيرها على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات.
- 5- العمل على خروج الدراسة بالنتائج والتوصيات المرجوة والتي تساعد في تطوير كفاءة أداء مكاتب مراجعة الحسابات في قطاع غزة، بما يحقق مستوى معقول من الجودة.

**فرضيات الدراسة:** بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

الفرضية الأولى: تؤثر متغيرات بيئة المراجعة الخارجية المرتبطة بمكاتب المراجعة في قطاع غزة على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات.

الفرضية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية بمكاتب المراجعة في قطاع غزة على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

**منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

يشمل مجتمع الدراسة مدققي الحسابات - مدراء التحقيق - أصحاب مكاتب وشركات التحقيق لدى جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينيين في قطاع غزة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم توزيع 80 استبيان وتم استيراد 56 منها أي نسبة 80%.

**نتائج الدراسة:** تمثلت نتائج الدراسة في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهام أكرم عمر الطويل: المرجع السابق، ص 4-5-6.

<sup>2</sup> سهام أكرم عمر الطويل: نفس المرجع.

- هناك بعض المتغيرات لها تأثير إيجابي على جودة المراجعة مثل كبر حجم مكتب المراجعة، الخبرة المهنية والتأهيل العلمي والعملية، المنافسة بين مكاتب المراجعة ذات السمعة الجيدة لمكتب المراجعة...

- هناك بعض المتغيرات لها تأثير سلبي على جودة المراجعة مثل: كثرة الدعاوي القضائية المرفوعة ضد مكتب المراجعة.

- من أكثر الوسائل لتحسين جودة المراجعة هو وجود معايير للرقابة على جودة المراجعة...

- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

وقد أفادتنا الدراسات السابقة كثيرا في الجانب المنهجي للتعرف على معالم إشكاليتنا، كما أفادتنا في الجانب النظري من خلال ضبط عناصر الخطة وكذلك مجتمع وعينة الدراسة وذلك لتوسيع معارفنا ومحاولة إثراءها.

كما أفادتنا في معرفة المراجع والمصادر التي تساعد الباحث في الإحاطة بموضوع الدراسة من مختلف فروعها والعودة إليه وقت الحاجة.

# الفصل الثاني

## الجانب النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة

أولاً: معوقات الاتصال:

تمهيد:

- 1- تعريف معوقات الاتصال.
- 2- أبعاد معوقات الاتصال.
- 3- تقسيمات معوقات الاتصال.
- 4- خلاصة معوقات الاتصال.

## معوقات الاتصال:

## تمهيد:

تواجه عملية الاتصال في كافة المجالات معوقات قد تعيق أو تعطل استمرارية العملية أو تحدّ من أحداث التأثير المرغوب حدوثه على الرغم من اتفاق علماء الإدارة والإعلام على أهمية معوقات الاتصال وخطورة تأثيره على تبادل الأفكار والاتجاهات بين الأفراد والمنظمات، إلا أنهم يختلفون في تحديد معوقات الاتصال من مجال إلى آخر ومن جهاز إلى آخر ومن بيئة لأخرى، وكذلك تختلف تصنيفات وتقييمات تلك المعوقات من مكان لآخر حسب نظرة واهتمام كل كاتب لطبيعة ومضمون هذه المعوقات، وقد تختلف تلك المعوقات داخل الأقسام التي تعمل في جهاز معين لأن الأهداف والإجراءات والأعمال تختلف من وحدة إدارية إلى وحدة أخرى.

في هذا المبحث نحاول التطرق إلى تعريف معوقات الاتصال وأبعاده وتقسيماته.

## أولاً: معوقات الاتصال:

1- تعريف معوقات الاتصال: هي مجموعة من العوامل التي تعرقل وتؤثر على مضمون المعلومات في العملية الاتصالية، ويتضمن ذلك تحريف المحتوى بسبب خواص المستقبل والإدراك الانتقائي والمشكلات اللغوية والتوقيت والكم الهائل من المعلومات.

كما يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهاً فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

- ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن:

المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود.<sup>1</sup>

" كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها، أو تعطل تؤثر إرسالها أو استلامها أو تشوه معاينتها، أو تؤثر في كميتها".

- التعريف الإجرائي: هي العوامل التي تؤثر على سيرورة الرسالة الاتصالية، وتشويشها وعرقلة العملية الاتصالية مما يغير في مضمونها.

ومن بين هذه المعوقات:<sup>2</sup>

- اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال بالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة والكلمات لها معانٍ مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما

<sup>1</sup> أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي سنة 2014، ص 92.

<sup>2</sup> أميمة عناب: نفس المرجع، ص 92 ، 93.

بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى التعليمي، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استخدامها.

• **غموض الرسالة:** هناك عدّة آراء يجب أن نذكرها هنا، يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك، إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن كل فرد يختلف عن الآخر.

• **العوائق النفسية:** هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف، التعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إمّا شعورياً أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.<sup>1</sup>

وترى كذلك منال هلال المزاهرة أن معوقات الاتصال تتمثل في:<sup>2</sup>

أ - **العقبات الشخصية:** والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء وحالته النفسية ، طباعه، نزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد والأحكام، والانفعالات والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة.

ب - **الحواجز التعبيرية:** وهي نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا الاختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخلفية الثقافية.

<sup>1</sup> أميمة عناب: المرجع نفسه، ص93.

<sup>2</sup> منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص62.



ج - **تغيير المعنى**: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره، وإدراكه وبالتالي سيتغير المعنى.

د - **التوقيت**: يتطلب الأمر الحصول على النتائج الموجودة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له.<sup>1</sup>

ثانيا: **أبعاد معوقات الاتصال**:

تظهر معوقات الاتصال من خلال أبعاد وهي:<sup>2</sup>

(1) - **معوقات الاتصال الخاصة بالادارة**: الإدارية عبارة عن عملية صناعية مستمرة تتسم بالديناميكية والحركة حيث التفاعل والتداخل والتكامل بين أنشطتها المختلفة في صورة ما يعرف بعملية الإدارة المتكاملة معتمدة في ذلك على جمع البيانات ودراسة المتغيرات والظروف المحيطة وتحليلها وتغيير المسارات حسب المواقف الإدارية، من خلال العلاقات الداخلية بين السياسات والأنشطة المتبادلة، وتأثير كل منها على الآخر، ولذا يرى الباحث أنه كلما كانت هناك وسائل مناسبة تهدف إلى التواصل لنظام متكامل يخدم أهداف المنظمة، ويعكس تحليل ردود الفعل على كافة المستويات كلما حقق الاتصال أهدافه بالأجهزة التي ينفذ فيها أعلى مستوى.

(2) - **معوقات الاتصال الخاصة بالعمل**: يواجه الاتصال العديد من المعوقات الخاصة بالعمل، ومن هذه المعوقات ما يلي:

أ- **معوقات الاتصال المتعلقة بطبيعة العمل**: ومن أهمها ما يلي:

- تداخل الاختصاصات في العمل وعدم وضوحها.
- عدم تحديد الأهداف بدقة.
- صعوبة وجود نظام لقياس الإنتاجية.
- سوء الاتصال بين أفراد الجماعة الواحدة.

<sup>1</sup> منال هلال المزاهرة: المرجع السابق، ص 63-65.

<sup>2</sup> محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2006، ص 25-27.

• عدم وضوح المصطلحات التي تتضمنها لوائح نظام العمل للعاملين، وعدم تزويدهم بكتيبات توضح ذلك.

• عدم وجود وصف وظيفي يحدد أبعاد العمل.

ب- معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الثقافي للعمل: ومن هذه المعوقات:

• عدم تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات اللازمة المرتبطة بالبدائل المختلفة عند التقاعد وعدم تهيئتهم لذلك.

• زيادة الفجوة في الفروق الثقافية بين العاملين وتمثل الفرق الثقافية بيئة مناسبة لسوء الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

• صعوبة اللغة المستخدمة، إذا كانت اللغة المستخدمة في الاتصال بسيطة وسهلة فإنها تساهم في نجاح عملية الاتصال، بينما إذا كانت معقدة وصعبة فإنها تعوق عملية الاتصال.<sup>1</sup>

ج- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب البيئي للعمل:

ومن بينها:

• عدم ملائمة مكان العمل من حيث الحجم أو طريقة التنظيم.

• عدم ملائمة درجة الحرارة.

• عدم ملائمة الإضاءة.

• عدم الانسجام والاختيار الأمثل لفترة الراحة.

د- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل:

• عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

• عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية العلمية والخبرة العلمية.

• عدم تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

• انعدام التنسيق بين جهود الأفراد.

• المشكلات المرتبطة بإدراك الإنسان ونظرته للآخرين ومشاعره نحوهم.

• المشكلات المرتبطة ببرامج التدريب وتنمية مهارات الأفراد.

<sup>1</sup> محمد بن علي المانع: المرجع السابق، ص 27.

هـ- معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب النفسي والذهني للعمل:

- قلة التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل.
- إهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الفنية والتنظيمية.

3- معوقات الاتصال المتعلقة بالعاملين:

- عدم وجود مقاييس الإنتاجية.
  - إهمال أهمية العنصر الإنساني.
  - عدم إدراك دوافع المرسل.
  - اختلاف القول عن الفعل.
  - عدم فهم الرسالة المعطاة.<sup>1</sup>
  - تشويه المعلومات بسبب اختلاف وجهات النظر بين الأفراد:<sup>2</sup>
- أ- معوقات نفسية: إن تدفق المعلومات بين الرئيس والمرؤوس يحددها درجة استعداد الرئيس لتقبل أو رفض آراء المرؤوسين، فالرئيس الذي يتضجر ويضيق من اتصالات مرؤوسيه يجعلهم يجحدون عن تزويده بالمعلومات.<sup>3</sup>
- ب- التحريف: هو التغيير غير المقصود في معلومات الرسالة أو أجزاء منها أثناء مراحلها صعودًا أو هبوطًا عبر قنوات الاتصال.
- ج- زيادة التحميل: هي عملية تحميل قنوات الاتصال بكم هائل من المعلومات والبيانات لحد عرقلة الاتصالات.

4- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في:

<sup>1</sup> سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مركز وايد سيرتين للاستثمارات والتطوير، الإداري، 2000، 14000.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر: المرجع السابق، ص 148.

<sup>3</sup> محمد بن علي المانع: مرجع سابق، ص 28.

- عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة.
- قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم استقرار التنظيم الإداري.
- غموض السلطة التي تصدر الأوامر.
- عدم وضوح نطاق السلطة والإشراف.<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة في ما يلي:

**1/ المعوقات الشخصية:** وتقترب هذه المعوقات بالفرد ذاته سواء كان المرسل أو المستلم، حيث أن الخلفيات الفكرية والفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال، سيما وأن هذا التباين الفردي يجعل إمكانية فهم واستيعاب المضامين التي تنطوي عليها الرسالة متباينة، مما يجعل فعالية الاتصال أقل كفاءة في تحقيق الأهداف، وأهم هذه المعوقات ما يلي:

أ- **التباين في الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية، مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.<sup>2</sup>

ب- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاته واتجاه الموضوع والمستقبل، ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات السيكولوجية للمرسل ما يأتي:<sup>3</sup>

\* **الانطواء:** وتتمثل في عدم الاختلاط بالآخرين وتبادل المعلومات معهم.

\* **حبس المعلومات:** ويعني عدم الإدلاء بها للزملاء لكي يظهر بمظهر التميز على الآخرين.

\* **المبالغة في الاتصال:** وهو عكس حبس المعلومات حيث يتم من ذلك الإفراط في بالاتصال من خلال كتاب التقارير والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.

<sup>1</sup> محمد بن نوري، دياب عبد الحميد: الاتصالات الإدارية ونظم المعلومات، مطابع الشرق الأوسط، الرياض، 2002 ص 94-95.

<sup>2</sup> محمد سليمان العميان: السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 259.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمودة: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 131-135.

\* الضغط على المرؤوسين: إنَّ بعض الرؤساء يمارسون الضغوطات المختلفة على المرؤوسين مما يؤدي ذلك إلى ضعف روابط الانتماء للمؤسسة، وضعف سبل الاتصال وعدم تقديم مقترحات هادفة مطورة للعمل، بسبب ضعف الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه بسبب الضغوطات التي يمارسها الرئيس اتجاه العاملين.

ج- تشويه وترشيح المعلومات: سواء حصل عن قصد أو بدون قصد، مما يؤدي إلى انحراف في الأداء وعدم إمكانية تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

2/ المعوقات التنظيمية: يتضمن الهيكل التنظيمي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائمة بين الوحدات التنظيمية والإدارية المختلفة إضافة إلى بيان سبل انسياب السلطة والمسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية، كما يوضح الهيكل التنظيمي خطوط الاتصالات القائمة بين العاملين ومراكز اتخاذ القرارات وطبيعة انسيابها ... الخ.

ومن الجوانب الأساسية للعلاقات التنظيمية الهادفة، ولذا فإن عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة المعينة، ومن أهم هذه المعوقات والمشكلات ما يلي:<sup>1</sup>

\* عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، وسبل انسياب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

\* عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلف العديد من العقبات والعوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.

\* التداخل بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية يؤدي إلى استمرار لغة العداة السائدة بينهما.

\* عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات أو القصور بها يؤدي إلى العجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث يساهم في تقليص كفاءة وفعالية عملية الاتصال.

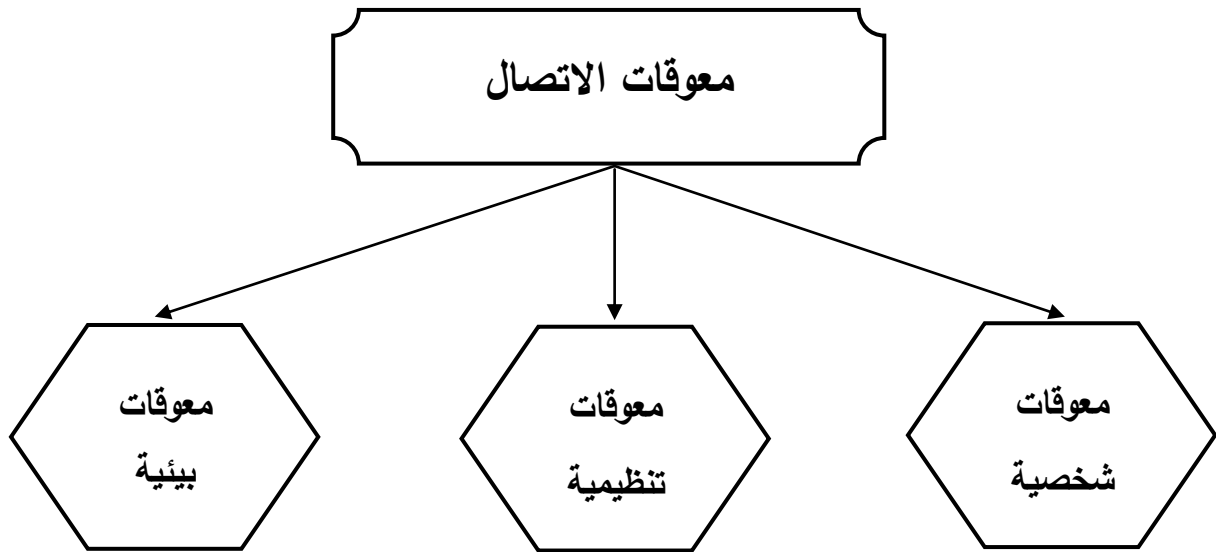
<sup>1</sup> محمد سليمان العميان: مرجع سابق، ص 262-268.

3/ المعوقات التنظيمية: تتمثل هذه المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها، ولذا فإنها تلعب دورا أساسيا في تحقيق سبل الاتصال الفعال داخل المؤسسة وخارجها.

- الموقع الجغرافي: إن التباعد الجغرافي بين مراكز اتخاذ القرارات ومركز الأداء التنفيذي تؤدي بدون أدنى شك إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب والعكس صحيح.
- عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث أنها لا تستطيع التغلب على عوائق التشتت الجغرافي الحاصل بين مراكز اتخاذ القرارات وبين مراكز الأداء التشغيلي في العمل داخل المؤسسة.
- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات واستمراريتها من قبل أجهزة الرقابة، مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المؤسسة، وتحليلها وعدم تحقيقها الأهداف المتوخاة.

ثالثا: تقسيمات معوقات الاتصال:

هناك العديد من المعوقات التي تقف أمام الاتصال منها ما يلي:<sup>1</sup>



الشكل ( أ ) : يبين معوقات الاتصال

المصدر: رويم فايضة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، ص286-287.

<sup>1</sup> رويم فايضة، مهيري بلخير: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، الجزائر، ص286-287.

**1- معوقات شخصية:**

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرا عكسيا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

**2- معوقات تنظيمية:**

وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية، وقد يكون الشخص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، ومن معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة، لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين والمتخصصين، عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة، عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

**3- معوقات بيئية:**

ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجها لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات، ومن الجدير بالذكر أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

- عدم وجود نشاط اجتماعي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دويم فايزة، مهيري لخضر: المرجع السابق، ص 287 ، 288.

- اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.
- المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.
- عدم التفاهم والانسجام بين العاملين.

وقد ظهرت في نتائج البحث عن معوقات الاتصال التنظيمي بكليتي الآداب واللغات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية مرتبة كالآتي:<sup>1</sup>

#### أ - معوقات تنظيمية:

عدم تحقيق الاجتماعات ومواعيدها للغرض منها، افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عدم تحديد الصلاحيات، عدم ملائمة توقيت الإعلان عن المعلومات، الإضطراء للجوء للزملاء للحصول على المعلومات، حجب المعلومات من طرف الرؤساء، عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي، عدم تحقيق مواعيد نشر الإعلانات الغرض منها، الطريقة غير المنظمة لنشر الإعلانات، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، تعدد المستويات الإدارية، عدم ملائمة وسيلة الاتصال لموضوعه، صغر المساحات المتخصصة للإعلانات.

#### ب - معوقات اجتماعية:<sup>2</sup>

افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال، اختلاف البيئة الثقافية للأفراد، الفوارق في الرواتب العلمية.

#### ج - معوقات نفسية:

قلة الثقة بين الزملاء، الضغط النفسي أثناء العمل، التردد عند مواجهة الرؤساء، اختلاف فهم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال، قصور في تأويل ما يقال، عدم الاهتمام بما يقوله الآخرين،

<sup>1</sup> أميمه عناب: مرجع سبق ذكره، ص 6 ، 7.

<sup>2</sup> أميمة عناب: المرجع نفسه، ص 6،7.



الشعور بالضيق عند الاتصال بأحد الرؤساء، الشعور بأن الإداريين لا يفهمون الفرد، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة ما يقوله الآخرون.

#### رابعاً: خلاصة معوقات الاتصال:

من خلال هذا المبحث المتعلق بمعوقات الاتصال وبالاعتماد على التحليل توصلنا إلى ما يلي:

- ❖ أن معوقات الاتصال لا تختلف في جميع المؤسسات التربوية والتي صنفنا من حيث الأهمية إلى معوقات تنظيمية ونفسية، واجتماعية.
- ❖ أن هذه المعوقات تعرقل وتؤثر على مضمون المعلومات المتبادلة في العملية الاتصالية.
- ❖ أنه من شأن هذه المعوقات التشويش والحد من الفعالية.

ثانياً: بيئة العمل:

تمهيد.

- 1- تعريف بيئة العمل.
- 2- أنواع بيئة العمل.
- 3- المخاطر المهنية في بيئة العمل.
- 4- خلاصة بيئة العمل.

**بيئة العمل:****تمهيد:**

تعد بيئة العمل من المواضيع التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في مجال الإدارة، وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة الفضل في ظهور مجموعة من المفاهيم التي تركز على الجوانب النفسية والإنسانية والاجتماعية داخل المنظمة وجعل بيئة العمل أكثر إنسانية من خلال وجود بيئة مادية ومعنوية، الداخلية منها والخارجية تسودها العلاقات الجيدة والروح المعنوية العالية بغية تحقيق أهداف وغايات العاملين والنهوض بالمؤسسة.

### أولاً - تعريف بيئة العمل:

تعرف بيئة على أنها: "التحليل الدقيق لظروف العمل، المعدات، العمالة، الأساليب، المواد بما يسمح بالتحسين المستمر لجودة العمل وكفاية الأدوات والإجراءات اللازمة لاحتياجات الإنتاجية وراحة الأفراد"، ومدى انعكاس ذلك على رضا العاملين وزيادة ولائهم وتحسين الأداء الشامل للمؤسسة، ويشير مفهوم ظروف العمل إلى فكرة الرفاهية أو الإجهاد في العمل كمحدد أساسي لنوعية بيئة العمل من المواضيع البسيطة لأنها تتعلق بالبناء الاجتماعي للمؤسسة ويمكن تصنيفها بشكل بسيط على النحو التالي:

- نظام العمل واستدامته، عدد ساعات العمل العادية، الأقدمية في العمل.
- الجداول الزمنية ومراقبتها، ترتيبات الوقت وتغييره.
- القيود والعوامل الفيزيائية، الكيميائية، البيولوجية.
- قيود ونيرة العمل.
- المتطلبات المعرفية.
- الضغوط النفسية.<sup>1</sup>

كما وردت في تعريف آخر بأنها: "الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المنظمة الاجتماعية، أو كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية، وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض".

ولقد أكد القريوبي الاستخدام المجازي لمفهوم بيئة العمل، حيث أشار إلى تأكيد أهمية النظرة للمنظمات الإدارية على أنها كائن عضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية، وبيئة العمل كإطار معنوي تمثل الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة أو المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا، وظروف العمل ونوع العلاقات بين

<sup>1</sup> بلايلية ربيع، مرجع سبق ذكره، ص، 264.

أفراد التنظيم، فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.<sup>1</sup>

\* تعريف إجرائي لبيئة العمل:

هي الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى اكتمالها وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل، أي أنها المكان الذي يستخدمه الأفراد للقيام بعمل ما حتى الانتهاء منه مثل: المؤسسة.

ثانياً - أنواع بيئة العمل:

1- بيئة العمل الخارجية:

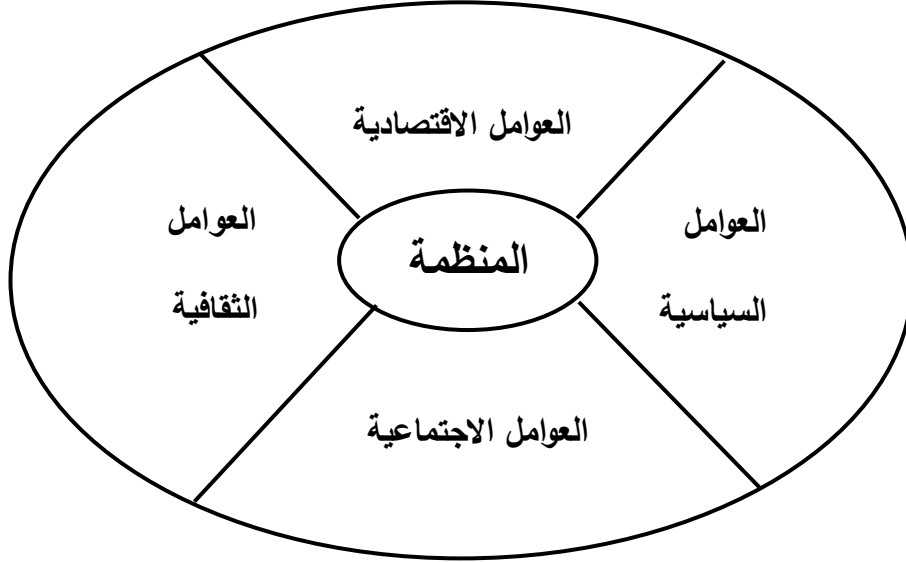
يعرف "الكبيسي" بيئة العمل الخارجية على أنها (القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة، وتقع خارج حدودها حيث يراد بها المتغيرات الايكولوجية التي تحيط بالمنظمة وهي لا تملك الصلاحيات والتسكين).<sup>2</sup>

- بيئة عمل خارجية عامة: وهي تشمل المجتمع الواسع بكل ما فيهم نظم فرعية، سياسية، اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، يكون تأثيرها على جميع المنظمات متماثلاً لحد كبير، فعلى سبيل المثال وجود نظام سياسي مستقر يحظى بثقة المواطنين، فهو يعد ظرفاً بينياً إيجابياً بالنسبة للمنظمات باختلافها.
- ✓ البيئة السياسية: تلعب البيئة دوراً هاماً في تشكيل بناء ونمط أداء أجهزة الإدارة العامة على وجه الخصوص حيث أن تغير الوزارة المستمر، ومراعاة الانتماءات الحزبية عند اختيار القادة والإداريين، كلها متغيرات مؤثرة على أداء المنظمات وعلى هيكلها وأساليب عملها.
- ✓ البيئة الاقتصادية: تؤدي البيئة الاقتصادية دوراً هاماً في تحديد نطاق وطبيعة الدور الذي تلعبه أجهزة الحكومة في المجتمع كما تحدد قدرتها على القيام بهذا الدور.

<sup>1</sup> سهام بن رحمون: مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر: مرجع سبق ذكره، ص، 87.

✓ البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية المحيطة بالمنظمات في طبيعة الأداء وعمل هذه المنظمات، فهي تحدد السمات العامة للشخصية العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد يعيشون في إطارها، كما تحدد سلوكيات الفرد أو المجموعة في ظل موقف معين.<sup>1</sup>



شكل ( ب ) : يبين بيئة العمل الخارجية العامة

2- بيئة عمل خارجية خاصة: يقصد بها ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمنظمة ولها تأثير فعال على المنظمة في تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أن البيئة الخاصة هي بيئة العمليات المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المنظمة وأدائها، وتتمثل هذه بالآتي:<sup>2</sup>

أ- الزبائن: يمثلون جزءا من البيئة الخاصة للمنظمة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المنظمة، من خلال تحديدهم لمديات نجاح وفشل المنظمة، ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المنظمة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكونهم مصادر التعريف للمنظمة بمديات كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية.

ب- المجهزون:

هم جزء أساسي من البيئة الخاصة للمنظمة كونهم كأفراد ومنظمات هم المسؤولين عن توفير

<sup>1</sup> عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال: دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان، (د، س)، ص 87.

<sup>2</sup> محمد قاسم التروتوي: نظرية المنظمة والبيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 2010، ص 22.

المدخلات المختلفة للمنظمة لإنتاج السلع والخدمات.<sup>1</sup>

والمجهزون يؤثرون في المنظمة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأن المنظمة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة بغرض تأمين الإنتاج والاستمرارية وبالتالي استمرار بقاء المنظمة، ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المنظمة: البنوك، المستثمرين، الجرائد، الجامعات، وكالات التشغيل، موردي المواد الأولية... إلخ.

**ج- المنافسون:** يمثلون المنظمات الأخرى المنافسة للمنظمة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المنظمات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمنظمة، فقد تخرج المنظمة من السوق نهائياً إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة، لذلك يجب على المنظمة هنا أن تعرف ماذا يعمل منافسوها في مجالات الإنتاج، التسعير، الترويج، خدمات المستهلك، مصادر التجهيز وأي معلومات أخرى.

**د- الحكومة:** وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمنظمة، وتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المنظمة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المنظمة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المنظمة.

**هـ- الشركاء:** يمثل الشركاء عنصر ضغط على المنظمة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المنظمة، ذلك لأن الشركاء يساهمون في المنظمات للأسباب التالية:

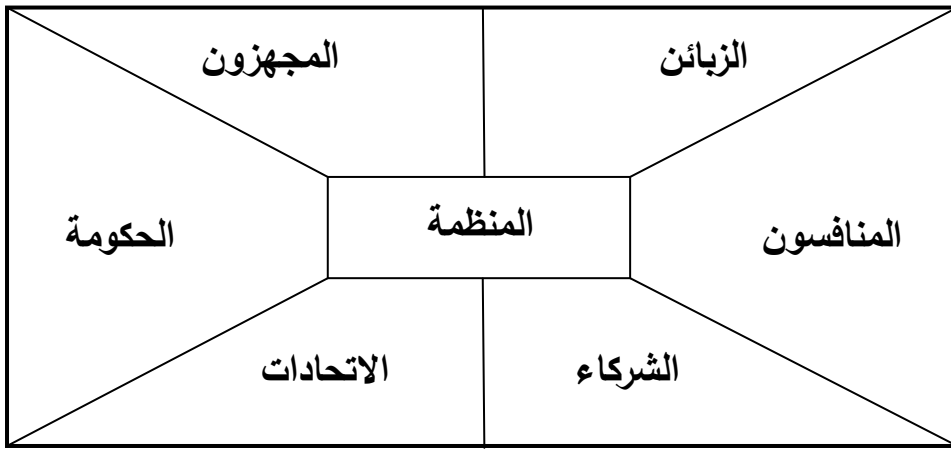
- الشركاء يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المنظمة.
- الشركاء من خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن إنجازها بصفة منفردة.
- الشركاء يستخدمون قدراتهم الخاصة في تطوير وتدعيم نشاطات المنظمة من خلال المعارف الخاصة في المجالات التكنولوجية والأدائية المختلفة.<sup>2</sup> وبالتالي فإن الشركاء يمثلون عنصر

<sup>1</sup> عمر وصفي عقلي، قيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم: ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، 1994، ص 141.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقلي، قيس عبد علي المؤمن: المرجع السابق، ص 141.

ضغط مباشر على المنظمة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المنظمة ونهاية مشاركتهم فيها.

و- **الاتحادات والنقابات:** تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرها وتشغيلها في المنظمة، وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمنظمة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعمالين وضمان حقوقهم والدفاع عنها، وبالتالي فإن حركة المنظمة باتجاه العمل تتأثر بدرجة كبيرة بالاتحادات والنقابات وبالتالي أصبح لها تأثير مباشر على المنظمة.



الشكل ( ج ) : يبين بيئة العمل الخارجية الخاصة

المصدر: عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن: ص 141.

3- **بيئة العمل الداخلية:** يعرف هذا النوع من البيئة بيئة العمل الداخلية بأنها عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المنظمة وتعمل المنظمة بموجبها كما يعرفها في نفس السياق حسين حريم بأنها: البيئة الجزئية تمثل المنظمة نفسها وتقدم رسالة المنظمة وأهدافها وثقافتها والعمالين فيها والموارد والسياسات والتقنيات والإجراءات وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها "الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المدبرين لمرؤوسيههم، وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل وظروف ونوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها"، ويعرفها في سياق آخر الشنوتاي بأنها: "كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر

<sup>1</sup> سهام بن رحمون: مرجع سابق، ص 34-35.



سلوكه في وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه".

وفي سياق آخر أيضا تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل تشمل جميع الماكينات والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابلية.

كما تعرف أنها: "مجموعة الخصائص المتميزة لبيئة العمل الخاصة بمنظمة بعينها، والتي يكون لها تأثير على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الآخر الخاصة بأعضاء هذه المنظمة أو المؤسسة.

وتعتبر بيئة العمل الداخلية الميدان الإداري الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل بإنتاجه ويتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية.<sup>1</sup>

### 3-1- عناصر بيئة العمل الداخلية:

تشمل بيئة العمل الداخلية العناصر والخصائص الآتية:<sup>2</sup>

- أ - البيئة الفنية أو التقنية (التكنولوجيا- طرق وأساليب العمل- الآلات والمعدات والأجهزة).
- ب - التنظيم الرسمي وما يشمل من هيكل ووظائف - ( قانون العمل ولوائحه، علاقات العاملين، قنوات الاتصال، السلطة والمستويات والأدوار والخطط والأهداف).
- ج - الإدارة التي ترسم الخطط والأهداف وما تتضمن من عمليات التخطيط والتنفيذ والتنظيم والنوعية والرقابة ونوع القيادة وتقييم الأداء.
- د - التنظيم غير الرسمي وما يتضمنه من شبكة العلاقات الاجتماعية والثقافية التي تنشأ بين العاملين.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 36.

<sup>2</sup> أحمد يوسف أبو رحمة: مرجع سابق، ص 17.

3-2- تحليل البيئة الداخلية: لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك، ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة.

ويقصد بتحليل البيئة الداخلية: " إلقاء نظرة تفصيلية على داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة ومجالات الضعف".

وتهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عاقل من العوامل الداخلية مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية مما يساعد على اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، واختيار البدائل المناسبة لها.<sup>1</sup>

### 3-3- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

إن أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية تكمن في النقاط التالية:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية الملحة للمنظمة.
- ضرورة التراب بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل الخارجي (الفرص والتهديدات)، لانتهاز الفرص التسويقية من خلال نقاط القوة الداخلية وتجنب المخاطر من خلال إزالة نقاط الضعف.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك متى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعمها مستقبلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 17.

<sup>2</sup> أحمد يوسف أبو رحمة: المرجع السابق، ص 17.

## ثالثاً - المخاطر المهنية في بيئة العمل:

هناك عدة أنواع من المخاطر المهنية التي تختلف عن بعضها البعض بحكم طبيعتها، مصدرها، خصائصها ونتائجها فضلاً عن التدابير اللازمة لتغطيتها والتي تتمثل فيما يلي:

- **المخاطر الميكانيكية:** وهي المخاطر التي تنشأ عن حركة الأجسام التي لديها القدرة على إصابة الأفراد.
- **المخاطر الفيزيائية:** تنشأ هذه المخاطر عن مختلف الظواهر الفيزيائية وهو ما يستلزم اتخاذ تدابير وقائية متميزة مثل: المخاطر الناجمة عن الاهتزازات الميكانيكية للآلات، خطر فقدان السمع بسبب الضوضاء (التلوث الصوتي)، المخاطر الكهربائية، المخاطر الناجمة عن الإشعاعات ومخاطر الضغط الجوي.
- **مخاطر المناولة اليدوية والميكانيكية:** على الرغم من استخدام المكننة إلا أن المناولة اليدوية لا تزال تستخدم في العديد من المجالات وما يرتبط بذلك حوادث ميكانيكية.
- **المخاطر الكيميائية:** تتصف المواد الكيميائية بخطورة التعامل معها (السموم، الإشعال، الانفجار)، لذا يجب عزلها والحذر عند استعمالها.
- **المخاطر البيولوجية:** تنتج عن الكائنات الحية الدقيقة المسببة للأمراض في جسم الإنسان.
- **مخاطر حركية المرور والنقل:** تؤدي إلى مخاطر السقوط، الصدمات وغيرها من إصابات العمل.
- **مخاطر أخرى:** يمكن ذكر بعض الحالات الخطيرة الأخرى التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد كالأضطرابات النفسية مثل: الإجهاد النفسي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلايلية ربيع: مرجع سبق ذكره، ص 264.

## رابعاً: خلاصة بيئة العمل:

من خلال هذا المبحث المتعلق ببيئة العمل مفهومها، وأنواعها وبشيء من التحليل فإنه تم التوصل إلى الآتي:

- ❖ أن بيئة العمل تمثل إحدى التحديات التي يمكن لأي مؤسسة مواجهتها بغض النظر عن نشاطها أو نطاق عملها، وذلك وفق تحديد أهداف مستقبلية وتهيئتها حتى تكون فعالة لأداء الفرد لمهامه.
- ❖ أن بيئة العمل لها تأثير كبير على أداء الموظفين لمهامهم، ولها أهمية بالغة في التأثير على تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة.
- ❖ تبين من بيئة العمل أنه من خلال تفاعل عناصرها فيما بينها يتكون لنا ما يسمى بإدارة المؤسسات.

ثالثاً: الأداء الوظيفي.

تمهيد:

- 1- تعريف الأداء الوظيفي.
- 2- عناصر الأداء الوظيفي.
- 3- محددات الأداء الوظيفي.
- 4- المبادئ التي تحكم سلوك المهنيين.
- 5- خلاصة الأداء الوظيفي.

## ثالثا: الأداء الوظيفي:

## تمهيد:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مضمونها أن هذا الأداء يحركه ويشكله سلوك المورد البشري، هذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة إلى أعمال الإدارة العليا فنتجه للدور الذي يلعبه العامل تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المؤسسات كما يعتبر السبيل إلى جمع وزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة وجوهر الاهتمام بأداء العامل هو التأكد من تطابق أدائه الفعلي مع الأداء المستهدف منه.

كما هو المحور الرئيسي الذي تهتم به المؤسسات كافة، كونه يشكل أهم أهدافها فهي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة ولا يمكن أن يتم ذلك إلا على أيدي عاملين أكفاء قادرين على تحمل المسؤوليات وتأدية المهام الموكلة إليهم على أتم وجه، ولمعرفة أماكن القوة والضعف لكل عامل، فنقوم بعملية تقييم الأداء والتي تختلف باختلاف استعمالاته مثل تطوير وتحسين مستوى الأداء المهني، فالإدراك الصادق والفهم الحقيقي للسلوك الإنساني في المؤسسات هي البداية التي بدونها لا يمكن دفع أو ترشيح أو تطوير أداء وسلوك المؤسسات في اتجاهات فعالة.

## أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

هو ممارسة الكفاية عند مستوى معين، وجهد منظم، يضم مجموعة من الأفعال والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها معلمو الدراسات الاجتماعية بهدف تقديم أفضل أداء من خلال استخدامهم المهارات والقدرات والكفايات التعليمية التي يتوقعها المشرفون التربويون في موقف معين ووقت معين بما يخدم نوعية التعليم في المدرسة ويحسنها.<sup>1</sup>

يعرف بأنه "هو الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها البشرية والمادية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة."<sup>2</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو الجهد الذي يبذله الفرد بهدف تحويل المدخلات إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة.

<sup>1</sup> باسم حمدان الشديقات: دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 30، العدد الثاني، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2014، ص 307.

<sup>2</sup> سهام بن رحمون مرجع سبق ذكره، ص 67.

## ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإشارة إلى العناصر التالية:

- أ - **كفايات الموظف:** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.
- ب - **متطلبات العمل:** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
- ج - **بيئة التنظيم:** وتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.
- د - **معايير الأداء الوظيفي:** يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظرا لتعدد هذه العوامل وصوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ندى إبراهيم عبد الجبار محمد: مرجع سبق ذكره، ص18.



ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".<sup>1</sup>

ولهذا نجد أن المحددات الأداة توضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسدية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه.

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي ستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال آخر وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم، لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر.

<sup>1</sup> راوية حسن (ا): إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص 210.

### رابعاً: المبادئ التي تحكم سلوك المهنيين:

- 1- الموضوعية: يجب على المدقق أن يؤدي عمله دون أي تأثيرات أو تحيز لطرف على حساب طرف آخر ويتحرى الاستقامة والعمل عند إصدار التقرير.
- 2- بذل العناية المهنية: ويقصد بها الحصول على مستوى معين من المعرفة والمهارات ويحافظ على ذلك باستمرار ويحافظ على تطوير هذه المهارات.
- 3- الأمانة والاستقامة: يجب على العضو أن يتصف بالعدل وأن يتحلى عند قيامه بعمله المهني بالنزاهة والعفة والصدق والموضوعية وأن يتجرد من المصالح الشخصية.
- 4- الالتزام بالمعايير: يجب على العضو أن الذي يقدم خدمات المراجعة، المحاسبة، الاستشارات، الزكاة والضريبة أو أي خدمات مهنية أخرى إن يلتزم بمعايير المهنة التي تحكم تلك الخدمات وعليه تبرير أي انحراف وعلى الأخص ما يلي:
  - أ - الكفاية المهنية.
  - ب - العناية المهنية.
  - ج - التخطيط والإشراف.
  - د - الحصول على معلومات كافية وملائمة.
- 5- معايير المحاسبة: لا يجوز للعضو الممارس إبداء رأي يوحي بأن القوائم المالية لمنشأة معينة قد تم إعدادها وفقاً لمعايير المحاسبة المتعارف عليها المعتمدة من قبل جهة مخولة إذا كانت تلك القوائم تحتوي على انحراف ذي أهمية نسبية عن تلك المعايير وكان لهذا الانحراف تأثير جوهري على هذه القوائم ككل، إلا إذا استطاع العضو الممارس إثبات أنه نتيجة الظروف غير عادية فإن تلك القوائم حسب تلك المعايير يؤدي إلى قوائم مالية مضللة، وفي هذه الحالة يجب عليه أن يوضع في تقريره الانحراف وآثاره التقريبية إذا كان هذا ممكناً، وبيان الأساليب التي من شأنها أن يؤدي التقيد بالمعيار إلى قوائم مالية مضللة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهام أكرم عمر الطويل: مرجع سبق ذكره، ص54، 55.

- 6- **السرية:** حيث أن مرجع الحسابات يطلع على كل البيانات ويستطيع الوقوف على أسرار العميل وبياناته الخاصة وعلى هذا الأساس لا يحق للمدقق تقديم هذه المعلومات لأي طرف كان إلا في الحالات التي يحددها القانون.<sup>1</sup>
- 7- **الأتعاب:** يجب أن تكون الأتعاب متناسبة مع الوقت والجهد المبذول مقابل الخدمات التي يقدمها العضو الممارس.
- 8- **الاتصال بالمرجع السابق:** على العضو الممارس الذي يطلب منه أحد العملاء مراجعة حساباته أن يستفسر من زميله السابق مما إذا كانت لديه أية اعترافات مهنية تحول دون قبوله عملية المراجعة، وعلى العضو الممارس أن يقدم لزميله الذي من المتوقع أن يحل محله في تقديم أية خدمات مهنية لأحد عملائه أية إيضاحات تطلب منه، خلال فترة زمنية معقولة، وذلك بعد أخذ موافقة العميل في كلا الحالتين.
- 9- **السلوك الحسن:** على العضو أن يتجنب الأعمال التي تسيء لسمعته وسمعة المهنة وعلاقته بزملائه في المهنة.
- 10- **العمولات وأتعاب الإحالة:** يخطر على العضو الممارس دفع عمولات مقابل الحصول على عملائه أو قبول هدايا ذات شأن له أو لأحد مساعديه.
- 11- **مزاولة الأعمال الأخرى:** للعضو الممارس أن يزاول الأعمال التي لا تتعارض مع قواعد سلوك وأداب المهنة.

<sup>1</sup> سهام أكرم عمر الطويل: المرجع نفسه، ص54، 55.

## خامسا: خلاصة الأداء الوظيفي:

من خلال هذا المبحث المتعلق بالأداء الوظيفي والذي تناولنا فيه المفهوم والمحددات وبالتحليل توصلنا إلى ما يلي:

- ❖ تبين لنا أن الأداء الوظيفي هو عملية بذل جهد وتوظيف الخبرات والمعارف للوصول إلى أهداف مرموقة
- ❖ الأداء الوظيفي هو الوسيلة الأمثل لتحقيق الأهداف والوصول إلى نتائج إيجابية.
- ❖ من خلال ما تم تناوله تلزم الإشارة إلى إبراز أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها، وأيضا اعتباره المحرك الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي والنجاح في الأعمال.

# الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للدراسة

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

### تمهيد.

أولاً: تقديم عام لثانوية محفوظ سعد:

1- التعريف بالمؤسسة.

2- أهداف الثانوية.

ثانياً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية:

1- محور البيانات العامة

ثالثاً: النتائج الخاصة بالدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

1- النتائج الجزئية للدراسة.

2- النتائج العامة للدراسة.

3- النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية.

4- الاقتراحات والتوصيات.

**تمهيد:**

بعد تقديمنا الخطوة الأخيرة وهي الجانب النظري في المؤسسات التربوية الجزائرية سنحاول الاقتراب من الواقع التطبيقي من خلال هذا الفصل وذلك للوصول إلى الحقائق واليقين العلمي من خلال عرض البيانات وإعطاء قراءة كمية وكيفية باستخدام بعض الأساليب والأدوات العلمية مع تحليل وتفسير نتائج الدراسة المتحصل عليها، وذلك بأكبر دقة وموضوعية.

## أولاً: تقديم عام لثانوية محفوظ سعد:

## 1- التعريف بالمؤسسة:

مؤسسة ثانوية محفوظ سعد تقع في حي الدائرة بدائرة بئر العاتر - ولاية تبسة - تحت رقم تعريف وطني 03550، تبعد عن مقر الولاية بـ 100 كلم نشأت هذه المؤسسة سنة 1992، كانت في القديم متقنة وأصبحت ثانوية وهي ذات نظام نصف داخلي.

تبلغ مساحتها الإجمالية 20000 متر مربع وتبلغ مساحتها المبنية 5840 متر مربع.

تحتوي هذه المؤسسة على 24 حجرة تدريسية و6 مخابر و3 ورشات ومدرج، و8 مكاتب إدارية، يقوم على تسييرها مدير و5 مساعدي تربية وموظفا موارد اقتصادية و8 عمال مهنيين بالإضافة إلى موظفي التأطير.

## 1-1- نقاط القوة ونقاط الضعف في الثانوية:

## \* نقاط القوة:

- توفر معظم التجهيزات والوسائل اللازمة في نجاح عملية التدريس.
- العمل على تكثيف الأنشطة الثقافية داخل المؤسسة عن طريق إنشاء نوادي علمية، ورياضية وبيئية.
- وجود أساتذة ذوي خبرات وكفاءات.

## \* نقاط الضعف:

- كثرة الغياب للتلاميذ.
- غياب بعض الأساتذة.

## 2- أهداف الثانوية:

## \* الأهداف العلمية:

- ✓ تحسين النتائج المدرسية.
- ✓ الحد من الرسوب المدرسي.



- ✓ تحسين مستوى التلاميذ خاصة في المواد الأساسية واللغات الأجنبية.
- ✓ توعية التلاميذ بعملية التوجيه.
- ✓ المواظبة والانضباط.

\* الأهداف الإجرائية:

- ✓ الدعم للتلاميذ الضعاف في المواد.
- ✓ استدراك الضعف للتلاميذ قصد تحسين مستواهم.
- ✓ التقويم الموضوعي المستمر.
- ✓ تنوع مصادر المعرفة.
- ✓ تحسين العلاقات داخل أفراد المجموعة التربوية.

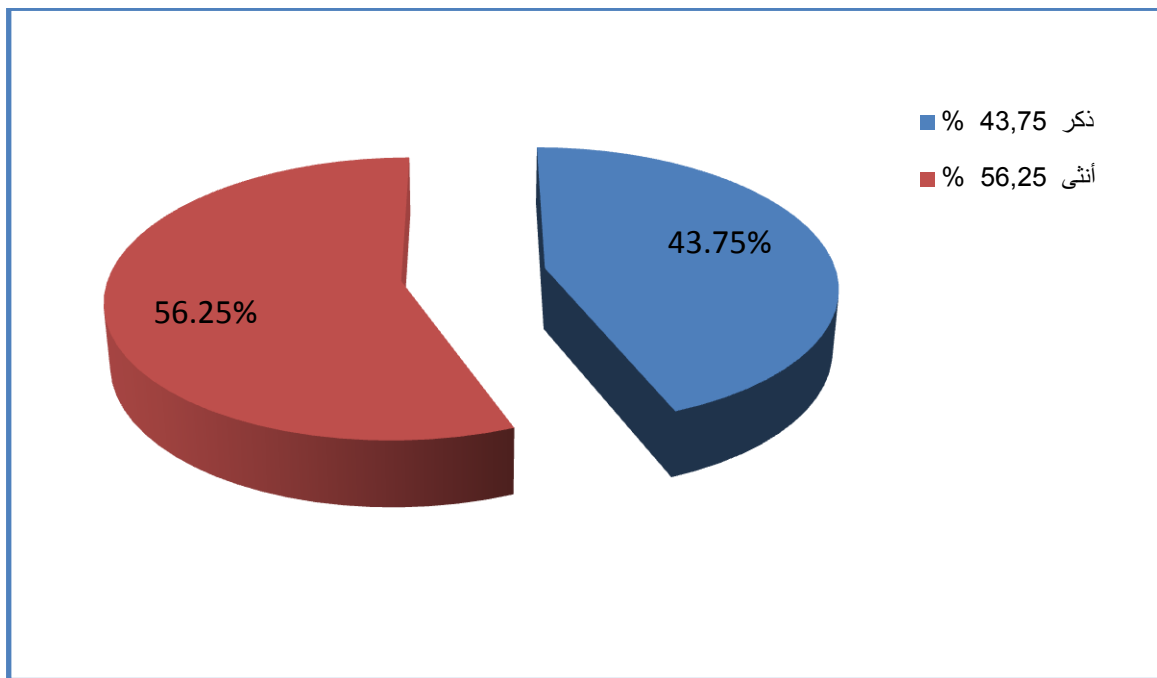
**ثانياً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية.****تمهيد:**

تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة مدعمة للجانب النظري، وهي ضرورية لأي بحث علمي فمن خلالها يمكن للباحث النزول إلى الواقع من أجل كشف الحقائق وجمع المعلومات، وصولاً إلى النتائج والتأكد من صحة التساؤلات، وسيتم في هذا الجزء من الدراسة التطبيق على البيانات العامة مثل: السن، النوع والخبرة المهنية، باعتبارها تلعب دوراً محورياً في توجيه بيانات البحث.

## 1- محور البيانات العامة:

الجدول رقم 1: يوضح توزيع المبحوثين حسب النوع:

النوع	التكرار	السنة
ذكر	07	% 43.75
أنثى	09	% 56.25
المجموع	16	% 100

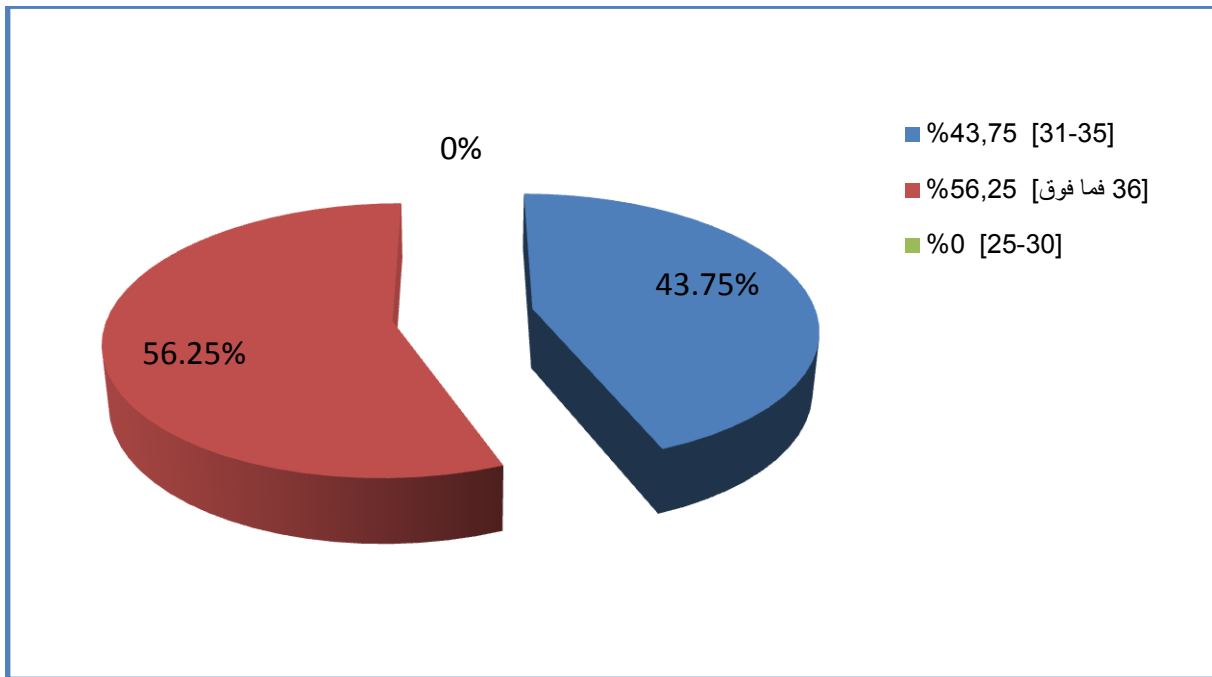


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة: 56.25% من عينة الدراسة إناث والباقي ذكورا أي ما يعادل: 43.75% وهذا راجع أن نسبة الإناث تزايدت وأصبح لهم الحق في الدراسة نتيجة التغيرات والإنتاج الذي طرأ على المجتمع الجزائري، وهذا راجع أيضا إلى تولي العنصر النسائي لإدارة شؤون المؤسسات وكون هذه المهنة تتناسب مع الإناث لأنها لا تتطلب جهد عضلي مقارنة مع بعض المهن الأخرى.

في حين نجد أن أغلب الذكور يفضلون مهن أخرى كالتجارة وتولي المراكز، وهذه النتيجة ليست عامة بل تختلف من ثانوية إلى أخرى قد يكون فيها نسبة الذكور أكثر من الإناث.

الجدول 2: يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
[ 30 - 25 ]	0	% 0
[ 35 - 31 ]	7	% 43.75
[ 36 فما فوق ]	9	% 56.25
المجموع	16	% 100

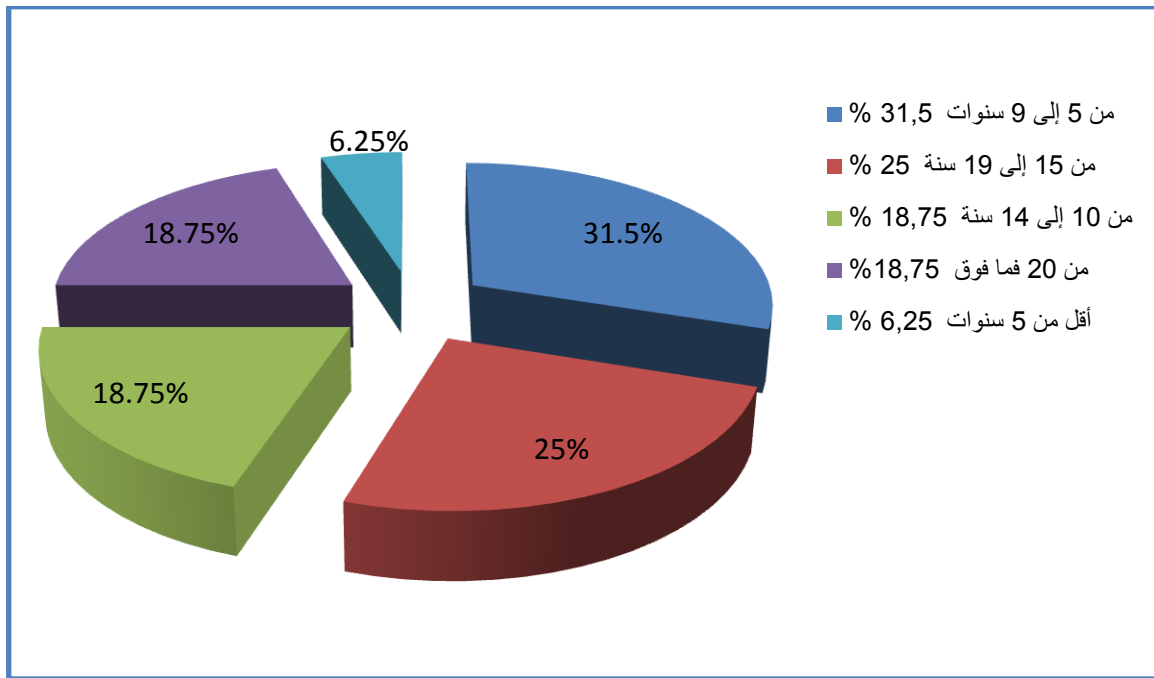


يعتبر تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وميولات وحاجات محددة من الجانب النفسي والاجتماعي.

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 36 سنة فما فوق يحتلون أكبر نسبة والتي قدرت بـ: %56.25 وهذا يدل على خبرتهم في مجال عملهم، وبالخصوص في هذه الفترة يعتبرونها مرحلة عطاء وبذل جهد، وتقديس المهنة تليها الفئة العمرية ما بين [35 - 31] سنة التي قدرت بـ: نسبة %43.75 التي تعتبر الفئة المتوسطة الخبرة الذين يسعون لاكتساب خبرة أكثر وهذه مكملة للفئة التي قبلها، في حين أن الفئة العمرية [30 - 25] منعدمة وذلك راجع لعدم اكتساب للخبرة المهنية الكافية ويكونون في حالة تربص.

الجدول 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
% 6.25	1	أقل من 5 سنوات
% 31.5	5	من 5 إلى 9 سنوات
% 18.75	3	من 10 إلى 14 سنة
% 25	4	من 15 إلى 19 سنة
% 18.75	3	من 20 فما فوق
% 100	16	المجموع



إن الخبرة في العمل تكسب الفرد سهولة في سيرورة أداء العمل وتعود على الثانوية بفوائد لتحقيق نتائج وأهداف أفضل، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الخبرة المهنية من 5 إلى 9 سنوات قدرت بـ: 31.25% وهي النسبة الأكبر مقارنة بالنسب الأخرى أي أن أغلب الموظفين في ثانوية محفوظ سعد لديهم خبرة لا بأس بها في المجال الإداري مما يكسبهم نوع من الخبرة في هذا المجال، أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 15 إلى 19 سنة قدرت نسبتهم بـ: 25% حيث هؤلاء الموظفين لديهم خبرة أكثر من الفئة التي قبلها وهذا راجع إلى أقدميتهم في العمل.

أما بالنسبة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين [ 10 إلى 14 سنة ] و [ 20 سنة فما فوق ] كانت نسبتهم متساوية والتي قدرت بـ: 18.75%.

من 10 إلى 14 سنة راجع إلى درجة اكتساب للخبرة المهنية من تأدية العمل والسنوات التي يمضونها في مجال عملهم وتكون خبرتهم كبيرة نوعا ما.

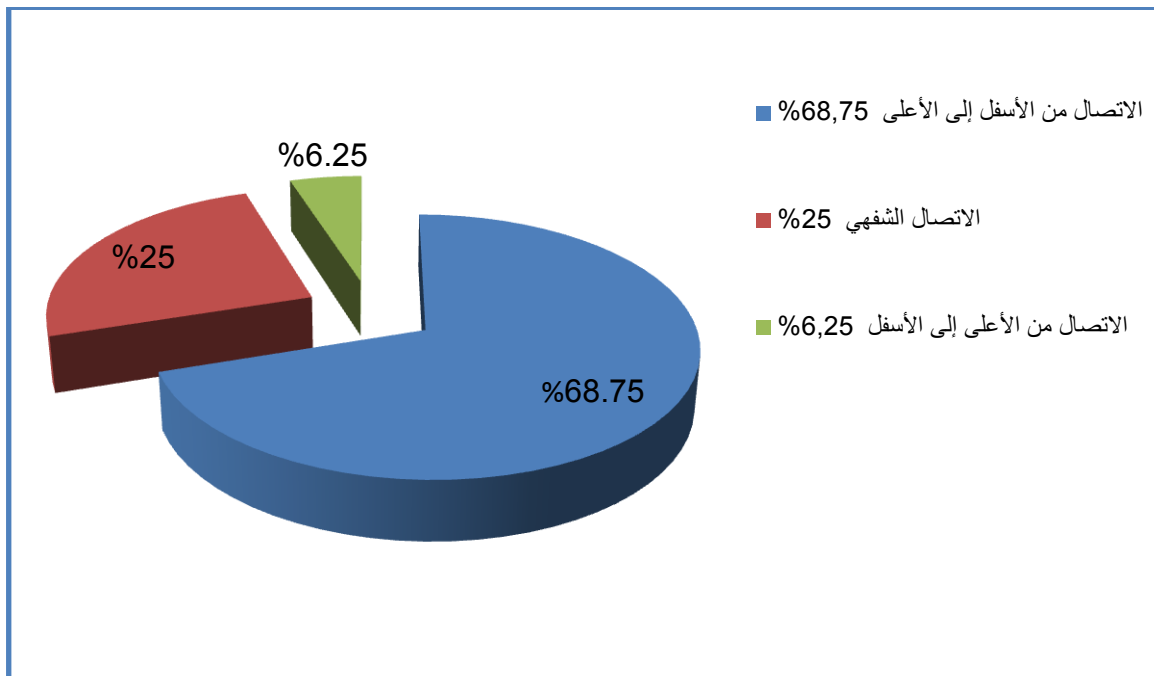
أما من 20 سنة فما فوق نجد هؤلاء الموظفين لديهم خبرة كبيرة في هذا المجال العلمي وعدد السنوات التي أمضوها في عملهم تكون كبيرة.

ولاحظنا أن الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم بـ: 6.25% وهذه راجعة لعدم اكتسابهم خبرة مهنية جيدة وتكون محدودة حيث أنهم جدد في مجال عملهم ويكتسبون الخبرة من خلال ممارسة العمل والاحتكاك والتواصل مع الموظفين ذوي الخبرة الأكثر منهم.

## 2- المحور 2: محور أشكال الاتصال الإداري في المؤسسة.

الجدول رقم 4: يوضح الشكل الإداري المتبع في المؤسسة:

النسبة	التكرار	الشكل الإداري
% 68.75	11	الاتصال من الأسفل إلى الأعلى
% 25	4	الاتصال الشفوي
% 6.25	1	أي اتصال من الأعلى إلى الأسفل
% 100	16	المجموع



- من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن الاتصال الغالب حسب الموظفين هو: الاتصال من الأسفل إلى الأعلى وقدرت النسبة بـ: 68.75% وهذا الشكل الاتصالي يتبع من طرف المرؤوسين لإيصال معلوماتهم والتقارير والشؤون المتعلقة بالثانوية من خلال التدرج في تنفيذ الأوامر.

ويليه الاتصال الشفهي الذي قدرت نسبته بـ: 25% وهذا راجع إلى المحاور الشفهية المباشرة بين الموظفين والمدير والذين تربطهم علاقة عمل مباشرة التي من خلالها يتم توصيل آرائهم، أما الاتصال

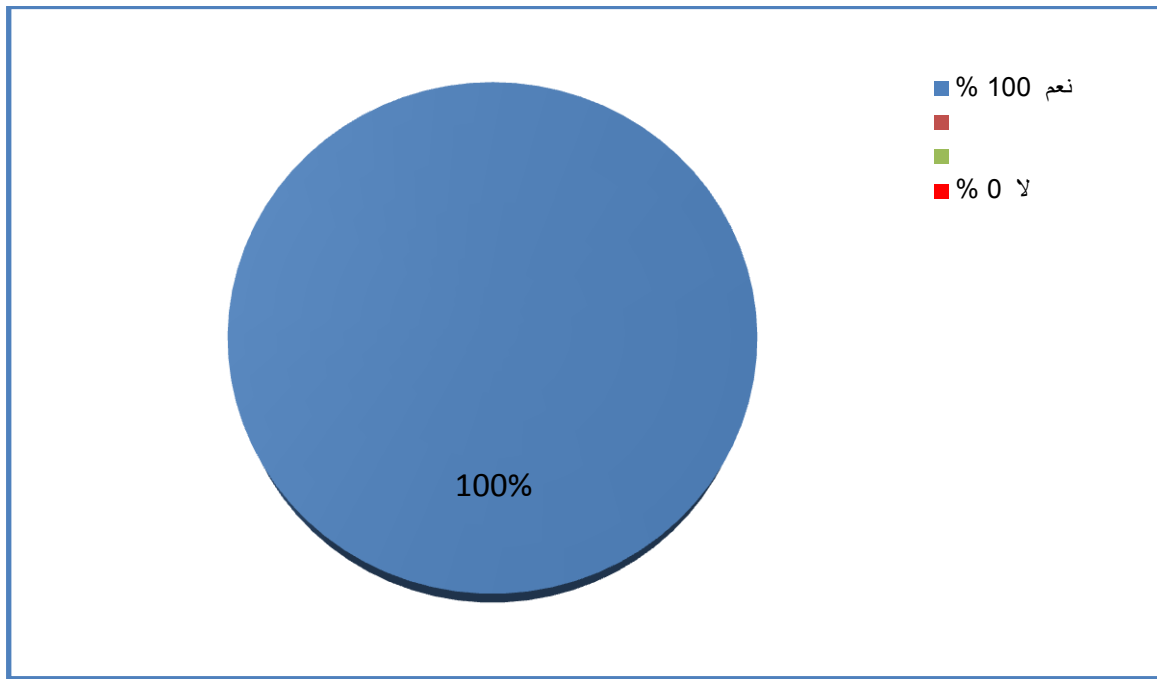
من الأعلى إلى الأسفل قدرت نسبته بـ: 6.25% ويتم تطبيق هذا الشكل الاتصالي عن طريق

الاجتماعات والتكليف بالأوامر، ويرجع أيضا إلى طبيعة المدير.

3- المحور 3: أهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا تلك المتعلقة بالإداريين في الطور الثانوي:

الجدول رقم 5: يوضح تأثير معوقات الاتصال على فعالية الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	تأثير معوقات الاتصال
% 100	16	نعم
% 0	0	لا
% 100	% 16	المجموع

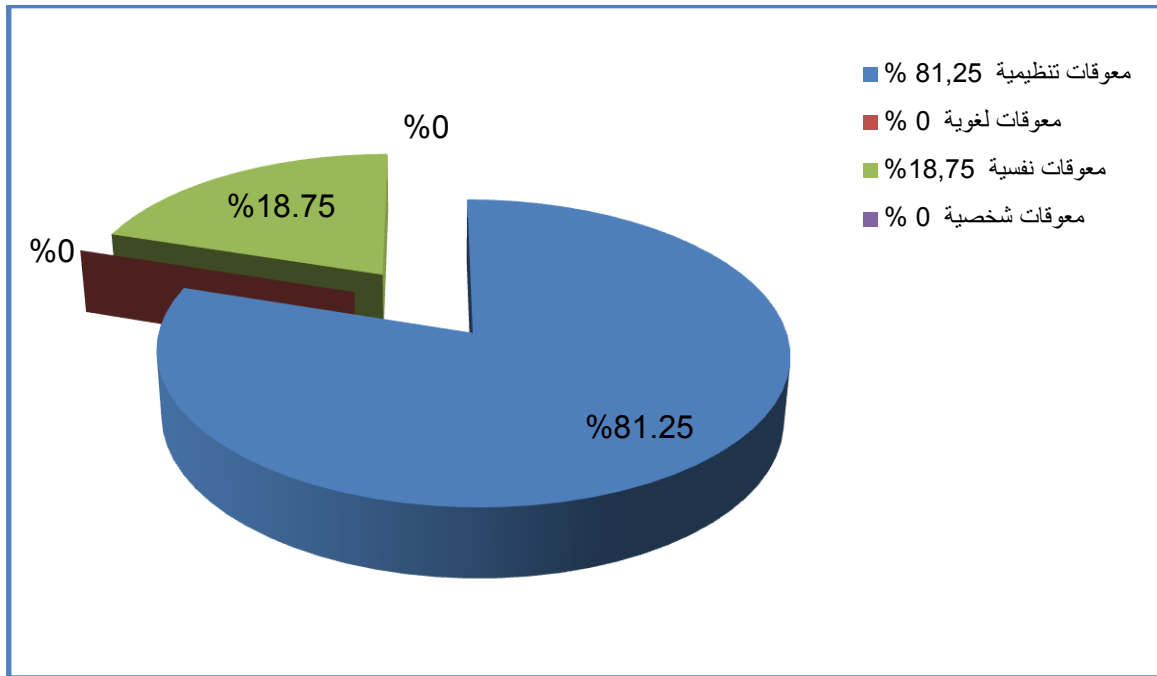


- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معوقات الاتصال تؤثر على فعالية الأداء بنسبة كبيرة حيث أن نسبة الإجابة بـ نعم قدرت بـ: 100% وذلك باختلاف التأثير إما مردودة العمل أو صعوبة التواصل وهذا ما يدل على أن معوقات الاتصال لها تأثير على أداء الموظفين ومن ثم التأثير على الأهداف الموجودة.



## الجدول رقم 6: يوضح الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي:

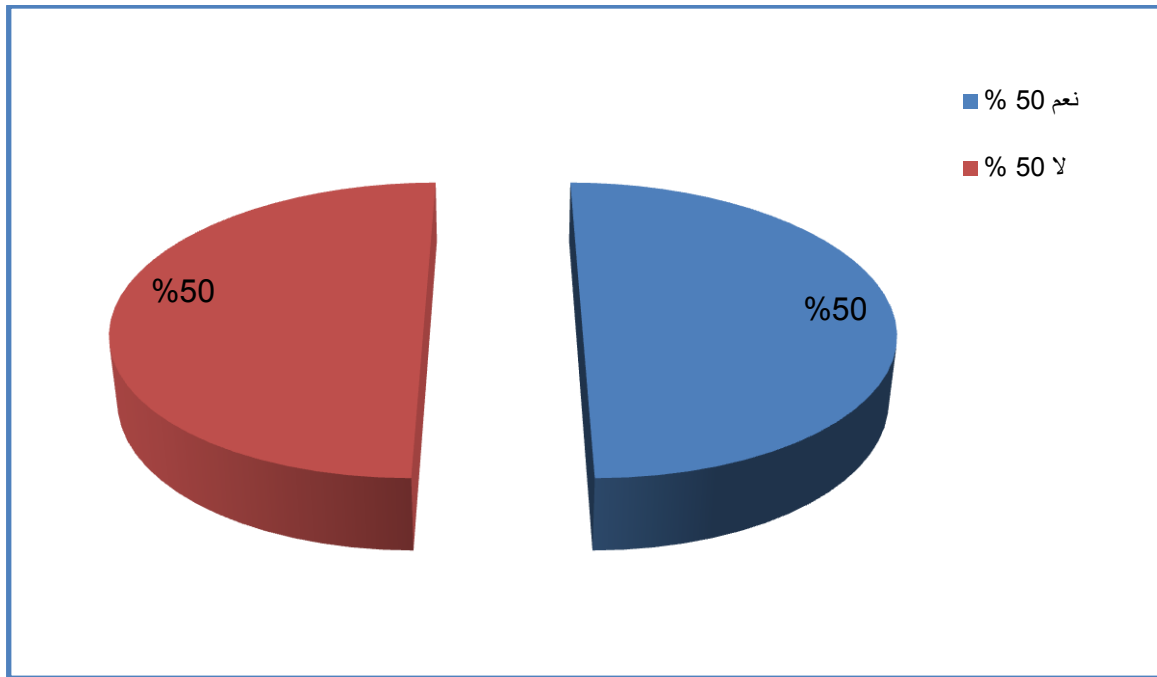
المعوقات	التكرار	النسبة
معوقات نفسية	03	% 18.75
معوقات لغوية	0	% 0
معوقات تنظيمية	13	% 81.25
معوقات نفسية	0	% 0
المجموع	16	% 100



- من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المعوقات الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للإداريين في ثانوية محفوظ سعد هي المعوقات التنظيمية والتي تقدر نسبتها بـ: %81.25 وهي تحتل نسبة كبيرة من شأنها عرقلة الأداء الوظيفي للإداريين ويرجع هذا إلى افتقار وسائل الاتصال للتنوع، وكذا الانفراد في اتخاذ القرارات.
- أما بالنسبة للمعوقات النفسية قدرت نسبتها بـ: %18.75 وهذا راجع إلى الضغط النفسي أثناء تأدية العمل وقلة الثقة بين الزملاء.

الجدول 7: يوضح تأثير كبر حجم نشاط الإداريين في رداءة جودة الأداء الوظيفي:

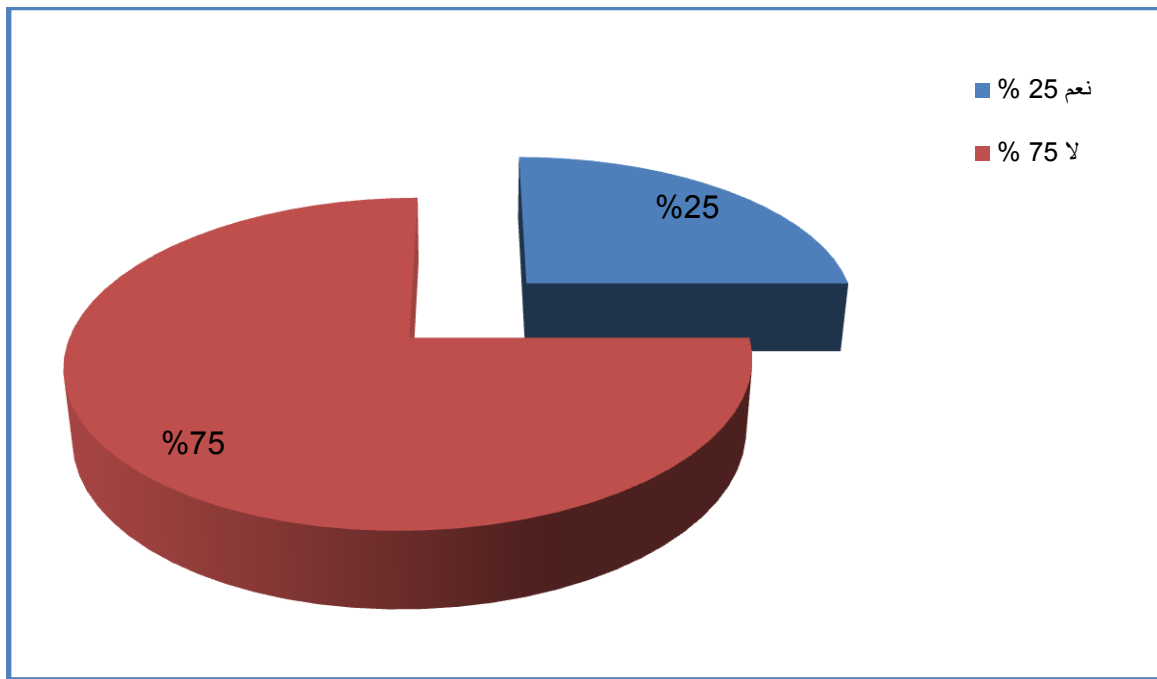
التأثير	التكرار	النسبة
نعم	8	% 50
لا	8	% 50
المجموع	16	% 100



- حسب معطيات الجدول أعلاه أن نسب تأثير كبر حجم نشاط الإداريين في جودة الأداء الوظيفي أنها نسب متساوية بين الإجابات إجابة الموظفين بـ نعم، حيث أشار الموظفون أن هذا التأثير راجع إلى زيادة حجم مهام الإداري أو التغميم في الأداء الوظيفي.

الجدول 8: يوضح زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريين في بيئة عملهم إلى التأثير سلبا على أدائهم الوظيفي.

النسبة	التكرار	زيادة عدد السنوات
% 25	04	نعم
% 75	16	لا
% 100	16	المجموع



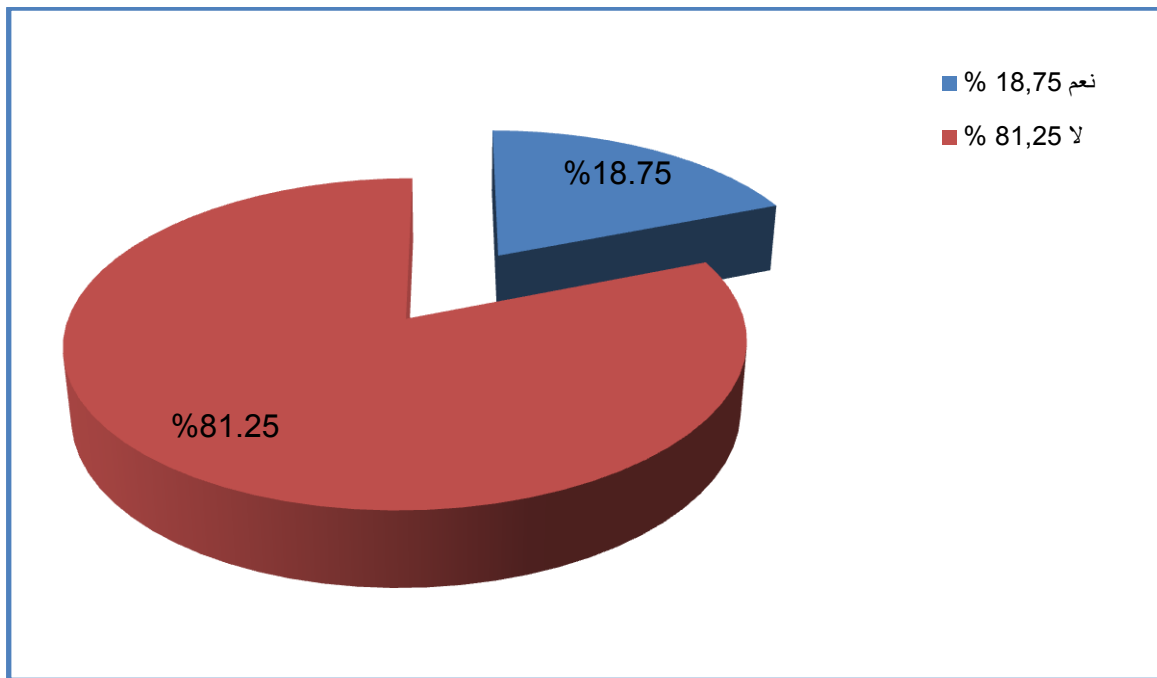
- من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75% من المبحوثين لا يرون أن زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريون في بيئة عملهم إلى التأثير سلبا على أدائهم الوظيفي وهذا راجع إلى زيادة الخبرة المهنية وكذا إحاطتهم الجيدة بجوانب المؤسسة.

في حين نجد أن نسبة 25% من المبحوثين يرون أن زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريون في بيئة عملهم تؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي وهذا راجع لكبر السن وقلة القيام بالمجهودات وكذا ضعف القدرة على العطاء للمؤسسة أو الشعور بالملل.

4- المحور 4: المعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 9: يوضح الصعوبات التي يواجهها أثناء عملية التواصل مع بعضهم البعض:

الصعوبات	التكرار	النسبة
نعم	03	% 18.75
لا	13	% 81.25
المجموع	16	% 100

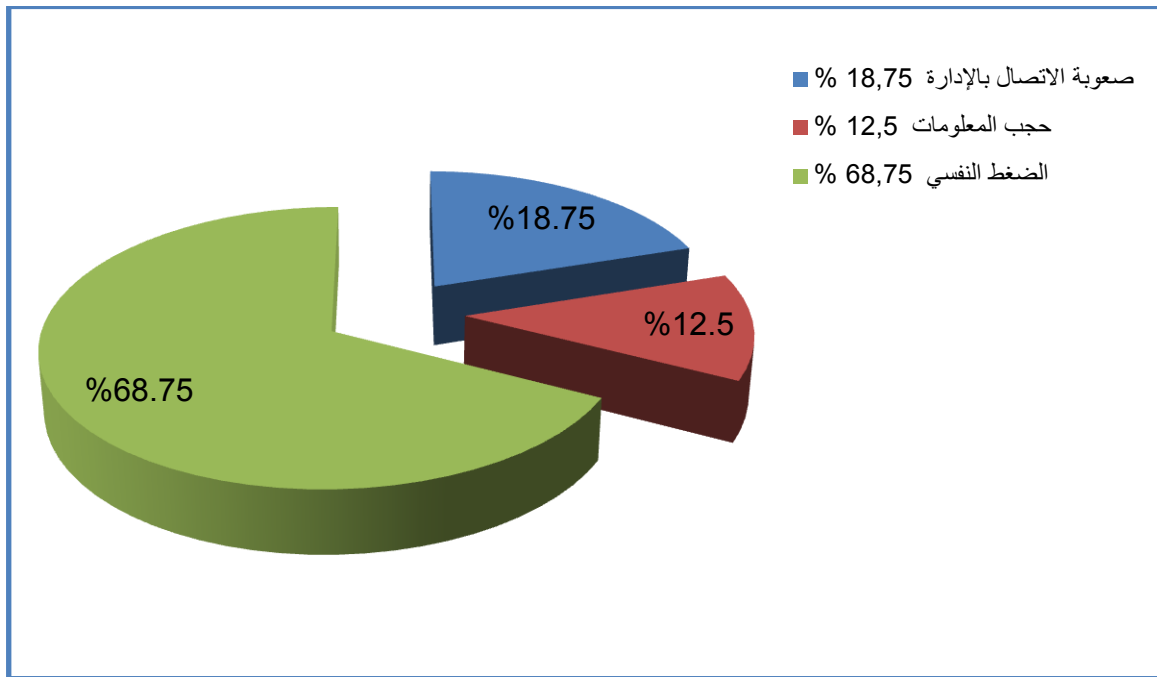


- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين التي نسبتهم تقدر بـ: %81.25 لم تواجههم صعوبات أثناء تواصلهم مع بعضهم البعض وذلك راجع إلى فعالية الوسيلة الاتصالية وكذا التبادل بين العاملين.

في حين نجد نسبة الموظفين الذين واجهتهم صعوبات أثناء التواصل قدرت بـ: %18.75 ويرجع هذا إلى عدم الاندماج مع الفريق الإداري وكذا تأثير العامل النفسي.

الجدول رقم 10: يوضح الصعوبات التي تحد من وصول المعلومات إلى الموظفين لتأدية المهام:

الصعوبات	التكرار	النسبة
صعوبة الاتصال بالإدارة	03	% 18.75
حجب المعلومات من طرف الرؤساء	02	% 12.5
الضغط النفسي أثناء العمل	11	% 68.75
المجموع	16	% 100



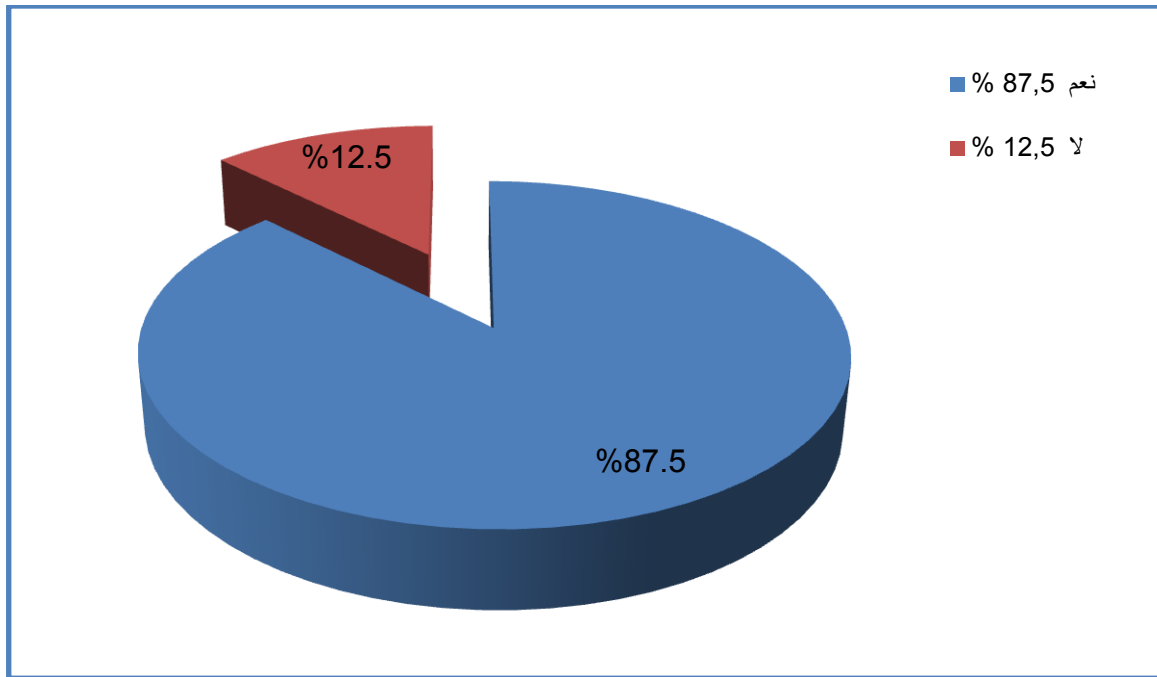
- يبين لنا الجدول أعلاه أن أكبر نسبة والتي قدرت بـ: %68.75 ترى أن الصعوبات التي تحد من وصول المعلومات لهم تأدية مهامهم من الضغوطات النفسية أثناء تأدية العمل.

تليها نسبة %18.75 التي ترى أن الصعوبات تكمن في صعوبة الاتصال بالإدارة وهذا راجع إلى طبيعة المدير الصارمة.

وتليها نسبة %12.5 التي ترى أن الصعوبات تكمن في حجب المعلومات من طرف الرؤساء وعدم تزويدهم بالمعلومات الكافية.

الجدول 11: يوضح دور غموض المعلومات في عرقلة العملية الاتصالية:

النسبة	التكرار	دور غموض المعلومات
% 87.5	14	نعم
% 12.5	02	لا
% 100	16	المجموع

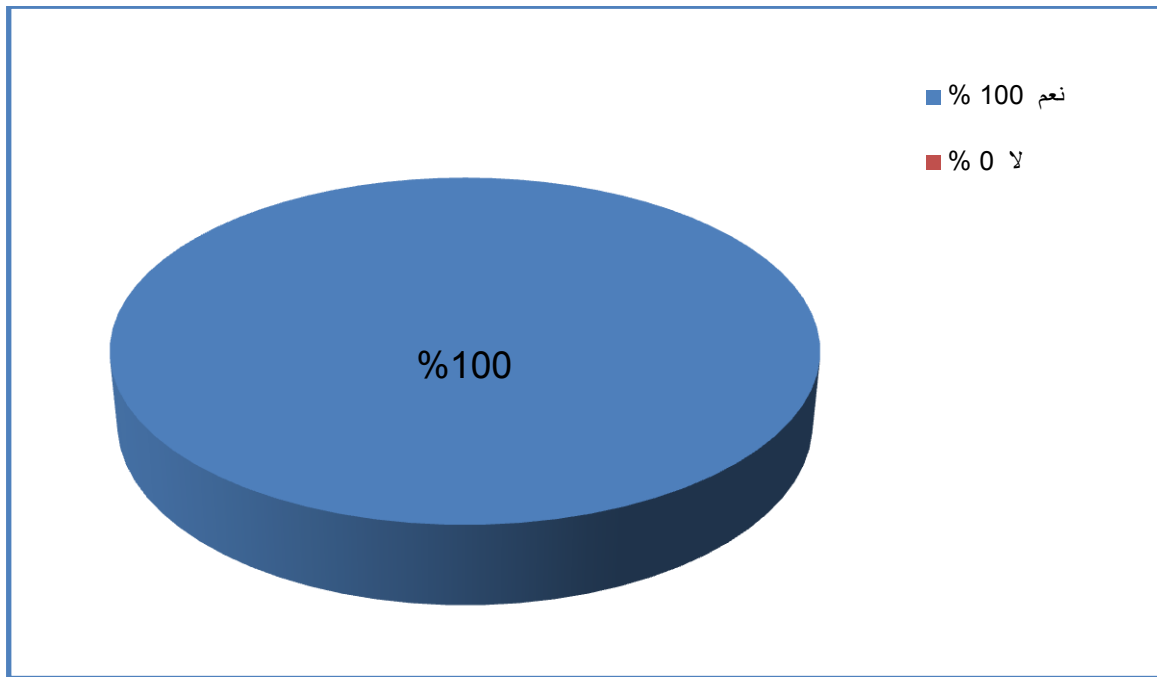


- يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من الموظفين التي قدرت بـ: %87.5 أجابوا على أن غموض المعلومات يعمل على عرقلة العملية الاتصالية وكذلك كتم المعلومات وعدم مشاركتها مع الفريق الإداري.

أما نسبة %12.5 أجابوا بأن غموض المعلومة لا يعيق العملية الاتصالية وذلك راجع لعدم اهتمامهم بالمعلومة، وكذا الابتعاد الاستهتار والاستفهام واللامبالاة.

الجدول رقم 12: يوضح تأثير اتخاذ القرارات بشكل فردي على الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	اتخاذ القرار بشكل فردي
% 100	16	نعم
% 0	00	لا
% 100	16	المجموع

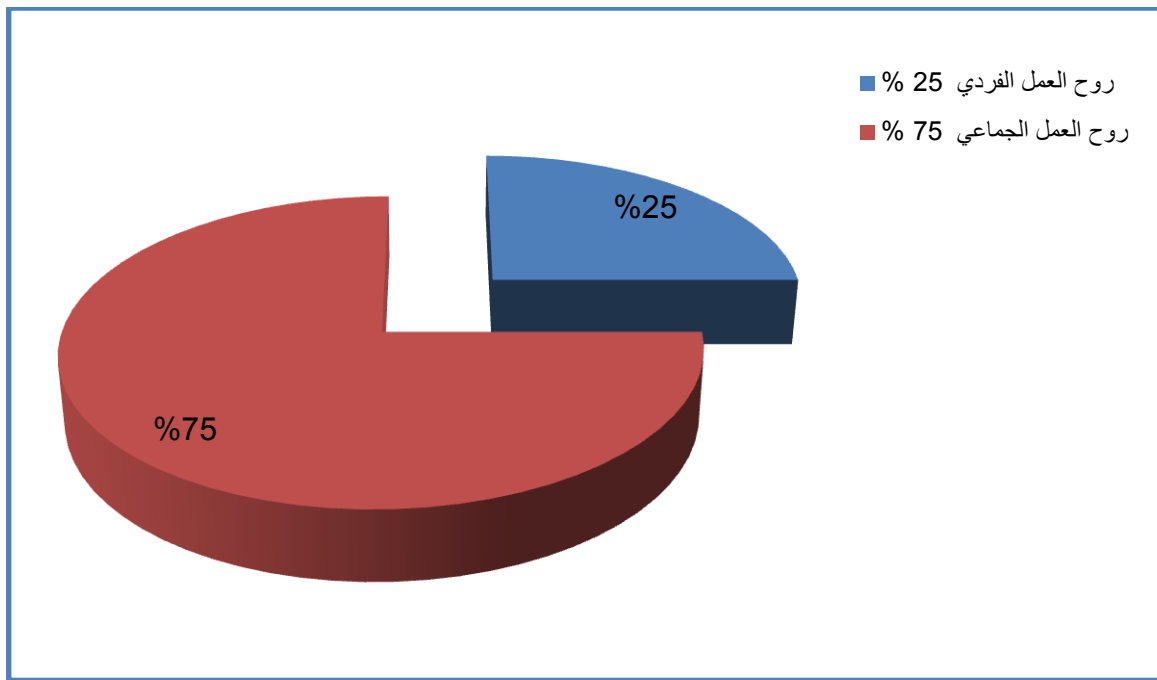


- من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن كل الموظفين الذين تقدر نسبتهم %100 أجمعوا على أن اتخاذ القرارات بشكل فردي يؤثر على الأداء الوظيفي وهذا راجع إلى عدم التشاور وغياب الحوار، وسيطرة المدير وكذا غياب التفاعل مع الموظفين، وهذا يقلل من الثقة بين الموظفين والإخلاق بالأهداف المنشودة.

## 5- المحور 5: انعكاسات الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للإداريين:

## الجدول 13: يوضح تأثير العملية الاتصالية على الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	العملية الاتصالية
% 25	04	روح العمل الفردي
% 75	12	روح العمل الجماعي
% 100	16	المجموع



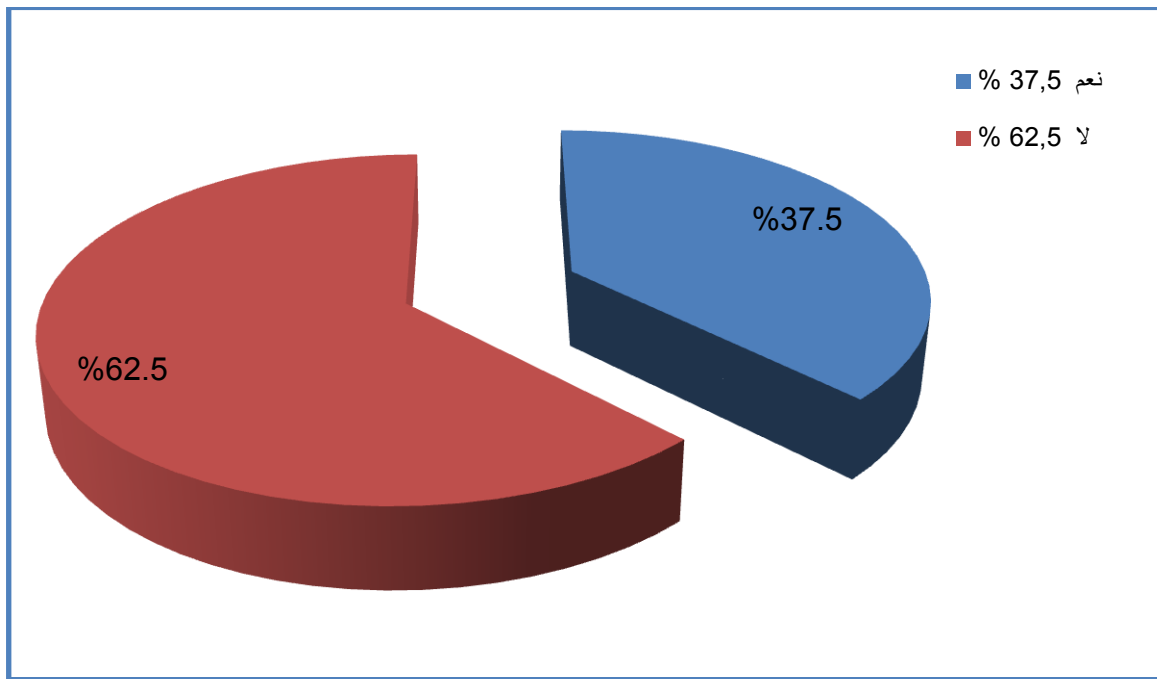
- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الموظفين نسبة 75% يرون أن روح العمل الجماعي في العملية الاتصالية يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي وذلك من خلال مشاركة المعلومات وتبادلها فيما بينهم فهي تحد من الأداء الوظيفي وتعمل على إنجاح الأهداف، كما تخلق نوعا من التشويق والترغيب في العمل.

في حين نجد نسبة 25% يرون أن روح العمل الفردي تؤثر أيضا في الأداء الوظيفي وذلك يرجع إلى الاجتهاد والمثابرة وحب العمل والتحضير على العطاء العملي.



الجدول رقم 14: يوضح تأثير أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي:

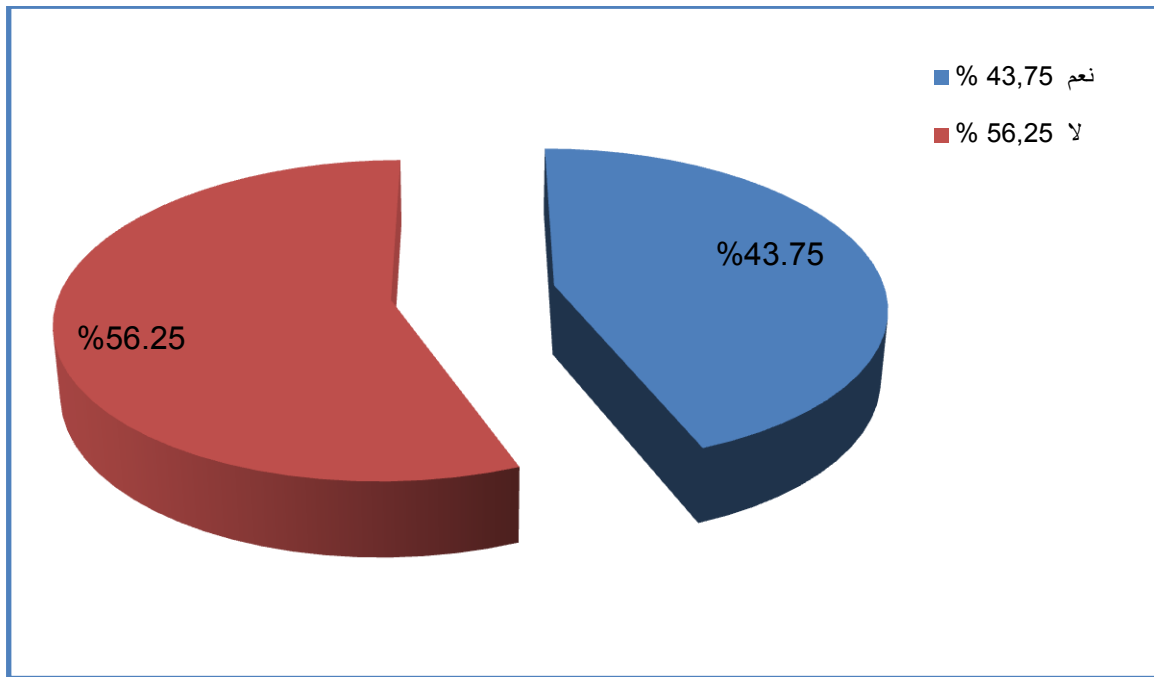
النسبة	التكرار	تأثير أنظمة العمل
% 37.5	06	نعم
% 62.5	10	لا
% 100	16	المجموع



- من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة من الموظفين والتي قدرت بـ: 62.5% أجابوا بأن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل الثانوية لا تؤثر على الأداء الوظيفي وذلك راجع إلى التزام الموظفين وتطبيق القانون الداخلي للثانوية. في حين نجد أن النسبة المتبقية التي تقدر بـ: 37.5% أن أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل الثانوية تؤثر على الأداء الوظيفي وذلك يرجع إلى التطبيق الصارم لهذه القوانين وتسلط المدير الذي ينتج عنه الضغط أثناء تأدية المهام.

الجدول رقم 15: يوضح تأثير نظام الرقابة الإدارية على عملية الاتصال على الأداء الوظيفي:

النسبة	التكرار	تأثير نظام الرقابة
% 43.75	07	نعم
% 56.25	09	لا
% 100	16	المجموع



- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 56.25% من الموظفين يرون أن نظام الرقابة في عملية الاتصال لا يؤثر في الأداء الوظيفي لأن عنصر الرقابة معمول به في جميع المؤسسات ومن شأنه معرفة مدى جودة الأعمال الإدارية وكذا درجة تنفيذها.

وفي حين نجد أن نسبة 43.75% من الموظفين يرون أن نظام الرقابة يؤثر في الأداء الوظيفي وذلك باعتبارهم أنه يقلل مدى مصداقيتهم في العمل، ويسبب لهم التوتر ويظنون أنهم مقيدون.

### ثالثاً: النتائج الخاصة بالدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP).
- ❖ في الأهداف والتي تنص على معرفة أهم متغيرات بيئة العمل والنظر إلى مدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية في المنهج، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذا الاهتمام بالبيئة العملية وكيفية تأثيرها على أداء العاملين.
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الأهداف التي تنص على معرفة مستوى تأثير البيئة العملية على الأداء الوظيفي، وكذا الأداة المستخدمة لجمع البيانات وهي استمارة الاستبيان.
- ❖ اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: تأثير بيئة المراجعة على جودة الأداء الوظيفي لمراجعي الحسابات في قطاع غزة في المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج الشائع والمناسب لمثل هذه الدراسات، والذي من شأنه التعبير عن الدراسة كماً وكيفياً ويهدف إلى الاستنتاجات التي تطور من الواقع المدروس.
- ❖ اتفقت دراستنا الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج الموظف، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذا الأداة المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات وهي أداة استمارة الاستبيان في كل من الدراسات (أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، وكذا بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي).

#### 1- النتائج الجزئية للدراسة:

##### أ- نتائج المحور الأول خاصة بالبيانات العامة:

- توضح نتائج الجدول رقم 1: أن نسبة 56.25% من المبحوثين إناث.
- توضح نتائج الجدول رقم 2: أن نسبة 56.25% من المبحوثين يبلغ سنهم أكثر من 36 سنة.

- توضح نتائج الجدول رقم 3: أن النسبة الأكبر من حيث سنوات الخبرة المهنية كانت من 5 إلى 9 سنوات وذلك بنسبة 31.25% من المبحوثين.

ب- نتائج المحور الثاني خاصة بأهم أشكال الاتصال الإداري المتبعة في الثانوية:

- توضح نتائج الجدول رقم 4: أن الشكل الإداري المتبع في الثانوية هو الاتصال الصاعد أي من الأسفل إلى الأعلى بنسبة 68.75%.

ج- نتائج المحور الثالث الخاصة بأهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا تلك المتعلقة بالإداريين في الطور الثانوي:

- توضح نتائج الجدول رقم 5: أن م عوقات الاتصال تؤثر بصفة كبيرة جدا على الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 100% من إجابات المبحوثين، وتبين من خلالها أن هذا التأثير يختلف إما بمرودية العمل أو صعوبة التواصل والتعامل.

- توضح نتائج الجدول رقم 6: المعوقات الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي هي المعوقات التنظيمية والتي قدرت نسبتها ب 81.25%.

- توضح نتائج الجدول رقم 7: نسبة تأثير كبر حجم نشاط الإداري في رداءة جودة الأداء الوظيفي كانت متساوية النسب حيث قدرت ب 50% من الإجابات بنعم و 50% إجابات ب لا.

- توضح نتائج الجدول رقم 8: زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداري في بيئة عمله تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي حيث قدرت نسبة الإجابة بلا أي لا تؤثر سلبا ب 75% من المبحوثين.

د- نتائج المحور الرابع الخاصة بالمعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

- نتائج الجدول رقم 9 توضح: أن نسبة 81.25% من المبحوثين لم تصادفهم أية صعوبات أثناء عملية التواصل وذلك لفعالية الوسيلة الاتصالية وأيضا التبادل بين الموظفين.

- توضح نتائج الجدول رقم 10: أن الصعوبات التي تحد من وصول المعلومة إلى الموظفين لتأدية عملهم تكمن في الضغوطات النفسية و قدرت نسبتها ب 68.75%.

- توضح نتائج الجدول رقم 11: أن نسبة 87.5% من المبحوثين يرون أن لغموض المعلومات دور كبير في عرقلة العملية الاتصالية.
- توضح نتائج الجدول رقم 12: أن عملية اتخاذ القرارات بشكل فردي يؤثر بشكل بليغ على الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 100% من إجابات المبحوثين.
- هـ- نتائج المحور الخامس الخاصة بانعكاسات الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للإداريين:
  - نتائج الجدول رقم 13 توضح: أنه روح العمل الجماعي في العملية الاتصالية يؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة 75% من المبحوثين.
  - توضح نتائج الجدول رقم 14: أن نسبة 62.5% من المبحوثين يرون أن أنظمة العمل والقوانين، والإجراءات المعمول بها في الثانوية لا تؤثر على الأداء الوظيفي.
  - توضح نتائج الجدول رقم 15: نسبة 56.25% من المبحوثين يرون أن نظام الرقابة في العملية الاتصالية لا يؤثر على الأداء الوظيفي.
- 2- النتائج العامة للدراسة: تضمنت دراستنا موضوع معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتحديدًا في ثانوية محفوظ سعد- بئر العاتر- وقد توصلنا إلى النتائج التالية:
 

تم اكتشاف مجموعة من المعوقات التي من شأنها إعاقة و تعطيل العملية الاتصالية وكذا التأثير على الأداء الوظيفي والتي لخصناها من حيث الأكثر تأثيرًا في ما يلي:

  - أ - معوقات تنظيمية: تتمثل في:
    - الإنفراد في اتخاذ القرارات.
    - ضعف التفاعل بين الزملاء.
  - ب - معوقات نفسية: تتمثل في:
    - الضغوطات النفسية أثناء تأدية العمل.
    - صعوبة نظام الرقابة وبالتالي الشعور بالملل.
    - قلة الثقة بين الزملاء.

كما استنتجنا من خلال الدراسة أن هذه المعوقات إذا ارتبطت ببيئة العمل سوف تتلخص فيما يلي:

- غياب عنصر الفعالية لدى الرؤساء وبالتالي تقصص المرؤوسين.
- عدم وجود استخدام الوسائل الاتصالية.
- عدم وضع سياسة اتصالية واضحة.
- عدم اختيار الوسيلة المناسبة.

### 3- النتائج على ضوء التساؤلات الفرعية:

- من التساؤل الفرعي الأول ما هي أهم أشكال الاتصال الإداري التربوي في المؤسسة؟ أنه يوجد اتصال سائد وهو الاتصال الصاعد أي من الأسفل إلى الأعلى.
- من التساؤل الفرعي الثاني ما هي أهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا تلك المتعلقة بالمستخدمين الإداريين؟ أنه يوجد مجموعة من المعوقات التي تواجههم في المؤسسة ومن أهمها صعوبة التواصل والتعامل وان أكثر المعوقات تأثيرا هي المعوقات التنظيمية.
- من خلال التساؤل الفرعي الثالث هل لمعوقات الاتصال المتعلقة ببيئة العمل تأثير سلبي على الأداء الوظيفي بالثانوية؟ أنه يوجد مجموعة من المعوقات المرتبطة ببيئة العمل تؤثر تأثيرا سلبيا على أداء العاملين والتي تقلل من تحقيق الأهداف المبرمجة.
- من خلال التساؤل الفرعي الرابع ما هي انعكاسات الاتصال الإداري التربوي على الأداء الوظيفي للإداريين؟ أن العملية الاتصالية تنجح إذا كانت هناك روح عمل جماعي من خلال مشاركة المعلومات ما بين أعضاء الطاقم الإداري وكذا الحد من اتخاذ القرارات بشكل فردي والتشارك فيها للوصول إلى تحقيق الأهداف.

### 4- الاقتراحات والتوصيات:

- الاهتمام من جانب الإدارة بدعم الاتصال الصاعد لضمان مشاركة أكثر للموظفين، وكذلك تبادل أفكارهم وآرائهم المتعلقة بالعمل.
- العمل على إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، ونقادي حجب المعلومات وتوفيرها للجميع.
- إبداء الإدارة بالاهتمام بالجوانب التنظيمية.

- تدعيم العلاقات الإيجابية بين الموظفين لتفعيل الوسيلة الاتصالية وإشراك المعلومة.
- ممارسة الديمقراطية في العمل والابتعاد عن التسلط وقبل الآراء والانتقاد.
- العمل على نشر ثقافة التعاون والتفاعل بين الموظفين لتسهيل العمل، وزيادة الثقة بينهم مما ينتج عنه زيادة في مردودية العمل و تحسين صورة الثانوية.
- التخفيف من حجم مهام الإداري.
- توفير بيئة عمل ملائمة للقيام بالمهام على أكمل وجه.
- التخفيف من نظام الرقابة لكي لا تكون هناك ضغوطات نفسية.
- وضع الشخص المناسب في مكان عمله المناسب وذلك حسب تخصصه العلمي.

خاتمة



خاتمة:

من خلال دراستنا التي تطرقنا فيها إلى دراسة معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وبتابع كل الخطوات البحثية وحين تفرغ البيانات واستقرائها واستنباطها توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

- ✓ اكتشفنا مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية العملية الاتصالية وتعيق العملية التنظيمية بما فيها المعوقات النفسية، التنظيمية والاجتماعية.
- ✓ توصلنا إلى وجود اتصال رائد متبع ألا وهو من الأسفل إلى الأعلى أي اتصال صاعد الذي يعتمد الموظفين فيه على الاتصال بالمشرف، وكذا التعامل المدير ومقابلته لإبلاء الانشغالات.
- ✓ التوصل إلى جملة من الصعوبات التي تواجه الموظفين أثناء العمل والتي تعيق وصول المعلومات ومن بينها الضغوطات النفسية في وقت تأدية العمل.
- ✓ أن اتخاذ القرارات بشكل فردي يؤثر بنسبة بالغة على الأداء الوظيفي.
- ✓ أن روح العمل الجماعي في العملية الاتصالية يؤثر على الأداء الوظيفي بصفة إيجابية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- القواميس والمعاجم:

- 1 أحمد سميرة: مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقري، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 2 أحمد مرسلي: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 3 جيهان أحمد رشتي: الأسس العلمية للنظريات الإعلام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
- 4 رضوان بلخيري: مدخل الاتصال والعلاقات العامة، دار الجسور للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2014.
- 5 رحي مصطفى عليان، غنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية، التطبيق العلمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 6 عامر الكيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري الحكومي بين التقاليد والمعاصرة، ط2، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
- 7 عبد الرحمان العيسوي: سيكولوجية العمل والعمال، دار الراتب الجامعية، ط1، بيروت، لبنان (د.س).
- 8 عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، 1997.
- 9 عمر وصفي عقيلي، قيس عبد علي المؤمن: المنظمة ونظرية التنظيم، ط1، دار زهوان للنشر والتوزيع، 1999.
- 10 - فاطمة عوض صادق: أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتب الإشعاع للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 11 - فلاح حسن عداي الحسين: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.

- الكتب:

- 12 - محمد المبيضين عقلة: التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.

- 13 - محمد جمال الفار: المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشرق الثقافي، ط1، الأردن، 2006.
- 14 - محمد شفيق: البحث العلمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1985.
- 15 - محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- 16 - المعجم الوسيط: اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية، ط4، 2004.
- 17 - منال هلال المزاهرة: نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 18 - نائل عبد الحافظ، المواصلة: الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، دار زهوان، الأردن، 2009.
- 19 - النعيمي، جلال محمد: دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- الأطروحات والرسائل:
- 20 - أحمد يوسف أبو رحمة: أثر عوامل البيئة الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز لدى العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية (الأوتروا). مذكرة مكملة لنيل الماجستير، في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
- 21 - أميمة عناب: معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكلتي الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية وتخصص إدارة وتسيير في التربية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، 2014.
- 22 - سهام بن رحمون: بيئة العمل الداخلية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم - علم اجتماع - تخصص تنمية بشرية، جامعة خيضر محمد، بسكرة، 2014.

- 23 - سهام أكرم عمر الطويل: تأثير متغيرات بيئة المراجعة الخارجية على جودة الأداء المهني لمراجعي الحسابات في قطاع غزة، دراسة مكملة للحصول على شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، قسم المحاسبة والتمويل كلية التجارة، 2002.
- 24 - عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
- 25 - ندى إبراهيم عبد الجبار محمد: الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحلية الخرطوم، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في الإرشاد النفسي والتربوي قسم علم النفس، كلية التربية، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014.
- **المجلات والمقالات:**
- 26 - e-ISSN (online)-1858- 6759 ، جامعة كاردفان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
- 27 - كلية الدراسات التجارية، 2015.
- 28 - باسم حمدان الشديفات: دور المشرفين التربويين في تطوير الأداء المهني لمعلمي الدراسات الاجتماعية في مديرية التربية والتعليم للواء البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 30، العدد الثاني، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2014.
- 29 - بلالية ربيع: تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل-تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) - مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، 2007.
- 30 - الشيخ محمد الأخضر وآخرون: أثر العمل الداخلية على دوران العمل الاختياري وفي بعض الجامعات السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16

الملاحق

## أولاً: التعريف المؤسسة:

اسم المؤسسة: محفوظ سعد - بئرالعائر رقم الهاتف: 037446559

العنوان الكامل: ص ب 56 بئرالعائر البلدية: بئرالعائر الدائرة: بئرالعائر

## 1- الهياكل

المساحة الكلية: [20000.00 م<sup>2</sup>] المساحة المبنية: 5840.00 م<sup>2</sup>

عدد الحجرات: 24 عدد المخابر: 06 عدد الورشات: 03

أخرى: 00 عدد المكاتب الإدارية: 08 المكتبة: 01 قاعة المطالعة: 00

المدرج: 01 المطعم: 01

قدرة استيعابه: 300 عدد المراقد: 00 طاقة استيعاب كل واحد: 00

قاعة الرياضة: 01 الملاعب: 00 البيضاء: 00 التدفئة: 01 العيادة: 00

وحدة الكشف والمتابعة: 00

## 2- التلاميذ:

تعداد التلاميذ حسب الصفة والجنس للسنة الدراسية الحالية : (2020/2019).

المجموع	خارجي	نصف داخلي	داخلي	الجنس / الصفة
286	255	31	/	ذكور
430	397	33	/	إناث
716	652	64	/	المجموع

## 3- التأطير:

المؤقتون	المتربصون	المرسمون	منهم إناث	العدد	الصفة
05	06	50	28	53	الأساتذة
00	04	11	07	15	الإداريون
06	00	00	00	10	أعوان الخدمة
11	10	61	35	77	المجموع

## - نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة:

نقاط الضعف	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• كثرة الغيابات للتلاميذ .</li> <li>• غيابات بعض الأساتذة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر معظم التجهيزات والوسائل اللازمة لإنجاح عملية التدريس</li> <li>• العمل على تكثيف الأنشطة الثقافية داخل المؤسسة عن طريق إنشاء نوادي علمية ورياضية وبيئية.</li> <li>• وجود أساتذة ذوي خبرات وكفاءات .</li> </ul>

## 4 - أهداف الثانوية:

## 4 - 1: الأهداف العامة:

- تحسين النتائج المدرسية (الثلاثية والنهائية).

- الحد من الرسوب المدرسي.

- تحسين مستوى التلاميذ خاصة في المواد الأساسية واللغات الأجنبية.

- توعية التلاميذ بعملية التوجيه.

- المواظبة والانضباط.

## 4 - 2: الأهداف الإجرائية:

- الدعم للتلاميذ الضعاف في المواد.

- استدراك الضعف للتلاميذ قصد تحسين مستواهم.

-التقويم الموضوعي المستمر وتنويع مصادر المعرفة.

- الإعلام المستمر للتلاميذ.



- التوعية والتحسيس لأولياء والتلاميذ.

- استغلال مواهب وقدرات التلاميذ وتطويرها من خلال الأنشطة الثقافية والرياضية.

- تحسين العلاقات داخل أفراد المجموعة التربوية.

**- العمليات والأنشطة المعتمدة:**

الأهداف	العمليات	الأنشطة	الأجال
تحسين النتائج	تدعيم التلاميذ الضعاف	المواد الأساسية و اللغات الأجنبية	سنة دراسية واحدة
الحد من التسرب المدرسي	المتابعة	المتابعة الميدانية والتأطير	طيلة السنة الدراسية
المواظبة والانضباط	الجلسات التنسيقية	الجيد	طيلة السنة الدراسية
مدى تنفيذ البرامج		تقارير شهرية	



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية



التخصص: اتصال تنظيمي

السنة: الثانية ماستر

استمارة استبيان حول موضوع:

معوقات الاتصال المرتبطة ببيئة العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بثانوية محفوظ سعد . بئرالعائر.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

فروع اتصال في التنظيمات

إشراف الدكتور:

د: مرزوق بن مهدي

من إعداد الطالبين:

- هادي سعيـد

- حنيفة عاطف

ملاحظة: أرجو منكم الإجابة على الأسئلة المرفقة وذلك بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة، كما أرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية، وأعدكم بالمحافظة على سرية المعلومات وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأشكركم على تعاونكم.

السنة 2019 - الجامعي 2020 -

المحور الأول: البيانات العامة:

- 1- النوع: ذكر  أنثى
- 2- السن: من 25 إلى 30 سنة
- من 31 إلى 35 سنة
- من 36 فما فوق
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- من 15 إلى 19 سنة
- من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: أهم أشكال الاتصال الإداري في المؤسسة:

\* ما هو الشكل الاتصالي الإداري المتبع في مؤسستكم؟

- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى
- الاتصال الشفوي
- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل

المحور الثالث: أهم المعوقات المهنية التي تواجه العاملين في قطاع التربية خصوصا

تلك المتعلقة بالمستخدمين الإداريين في الطور الثانوي:

\* حسب رأيكم هل تؤثر معوقات الاتصال على فعالية الأداء الوظيفي:

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بـ نعم فهل سيكون ذلك من خلال:

- مردودية العمل

- رداءة الخدمات الإدارية

- صعوبة التواصل والتعامل

\* حسب رأيكم ما هي المعوقات الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي:

- معوقات نفسية

- معوقات لغوية

- معوقات تنظيمية

- معوقات شخصية

\* هل يؤثر كبر حجم نشاط الإداريين في رداءة جودة الأداء الوظيفي:

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة نعم حدد هذا التأثير:

- زيادة حجم مهام الإداري

- التقصير في أداء الوظيفة

\* هل تؤدي زيادة عدد السنوات التي يمضيها الإداريين في بيئة عملهم إلى التأثير سلباً على أدائهم الوظيفي؟

المحور الرابع: المعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في ثانوية محفوظ سعد:

\* هل واجهتكم صعوبات أثناء عملية التواصل مع بعضكم البعض:

 نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب لا فهل يرجع ذلك إلى:

- فعالية الوسيلة الاتصالية

- المحيط المهني وظروف العمل

- مصداقية المعلومات

- التبادل بين العاملين

- أخرى تذكر .....

\* فيما تكمن الصعوبات التي تحد من وصول المعلومات إليكم لتأدية مهامكم:

- صعوبة الاتصال بالإدارة

- حجب المعلومات من طرف الرؤساء

- الضغط النفسي أثناء العمل

- أخرى تذكر .....

\* هل لغموض المعلومات دور في عرقلة العملية الاتصالية؟

نعم  لا

\* هل يؤثر اتخاذ القرارات بشكل فردي على الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

المحور الخامس: انعكاسات عملية الاتصال الإداري على الأداء الوظيفي للإداريين:

\* تؤثر العملية الاتصالية الإدارية على الأداء الوظيفي عن طريق:

- روح العمل الفردي

- روح العمل الجماعي

- أخرى تذكر .....

\* هل تؤثر أنظمة العمل والقوانين والإجراءات المعمول بها داخل مؤسستكم على الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

\* هل لنظام الرقابة الإدارية في عملية الاتصال تأثير على الأداء الوظيفي؟

نعم  لا

الملخص

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على المعوقات الاتصالية المتعلقة ببيئة العمل، وتأثيرها على الأداء الوظيفي حيث أجريت الدراسة بثانوية محفوظ سعد - بئر العائر - وتمحورت إشكالية هذه الدراسة: فيما تتمثل معوقات الاتصال الإداري المرتبطة ببيئة العمل وما هو تأثيرها على الأداء الوظيفي بثانوية محفوظ سعد ؟

ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، أما فيما يخص تعيين مجتمع البحث اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل باعتبار مجتمع البحث صغير متكون من 16 مفردة، حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تؤثر معوقات الاتصال المتعلقة ببيئة العمل تأثيرا بليغا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- كلما توفرت بيئة عمل ملائمة للقيام بالمهام كلما كان هناك أداء وظيفي جيد، وبالتالي التحصل على أهداف مرموقة.

## الكلمات المفتاحية:

معوقات الاتصال، بيئة العمل، الأداء الوظيفي.

## Résumé de l'étude:

L'étude vise à identifier les barrières à la communication liées à l'environnement de travail, et leur impact sur la performance au travail, où l'étude a été menée à l'école secondaire Mahfoud Saad – Bir Al-Ater- et le problème avec cette étude centrée: Quels sont les obstacles à la communication administratif associés à l'environnement de travail et quel est son impact sur la performance au travail du lycée Mahfoud Saad ?

nous nous sommes appuyés dans notre étude sur l'approche analytique descriptive et le questionnaire comme outil de collecte de données.

Quant à la détermination du milieu de la recherche, nous nous sommes appuyés sur la méthode d'enquête globale en considérant que le milieu de la recherche est un petit groupe de 16 personnes. Dans cette étude, nous sommes parvenus à un ensemble de résultats, les plus importants étant:

- les obstacles à la communication liés à l'environnement de travail affectent considérablement les performances professionnelles au sein de l'organisation.

-chaque fois qu'un environnement de travail approprié est disponible pour effectuer les tâches, il y a une bonne performances au travail et, par conséquent, l'obtention d'objectifs distingués.

## Les mots clés:

Obstacles à la communication, environnement de travail, rendement au travail.