



جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



ثقافة الاتصال وفعالية الأداء في المؤسسة
الجزائرية دراسة ميدانية
- بلدية بولحاف الدير -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

محمد مالك

إعداد الطالبتين:

- يقوطة بوزرياطة

- سامية جدي

لجنة المناقشة

الرتبة العلمية	الصفة	الإسم واللقب
أستاذ محاضر - ب -	رئيس	د - وريدة خوني
أستاذ محاضر - ب -	مشرف ومقرر	د - محمد مالك
أستاذ مساعد - أ -	عضو مناقش	أ - ربيع مطلاوي

السنة الجامعية: 2019/2018

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

الإهداء

أهدي عملي المتواضع هذا والذي وفقني الله في إتمامه
إلى أعز ما أملك في هذا الكون أُمِّي وأبي أطال الله في عمرهما
إلى أخي وأخواتي الذين تحملو معي مشقة إنجاز هذه المذكرة،

علاء، وردة، نسرین، روضة.

إلى اللواتي لم يعهد قلبي فراقهن كل صديقتي زين، هالة، سامية.

إلى أستاذي الكريم المشرف محمد مالك

إلى من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

يقوطة بوزرياطة

إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما رب الغزة :

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

أبي لغالي العزيز محمد أطال الله في عمره الذي كان سنداً في الحياة الذي شجعني واسهم

في إكمال مشواري الدراسي دون كلل وملل ، حفظه الله

إلى أحن صدر في العالم أُمي الحبيبة خديجة التي سهرت وتعبت من أجلنا رزقها الله

الحج الي زوجة أبي ربعية حفظهم الله جميعا

إلى زوجي كمال الذي أعانني على إنجاز هذه المذكرة وإلى قرّة عيني إبني هيثم عبد

الودو إلى خالتي زبيدة

إلي حبيبة قلبي صونية التي أعاننتني في مسيرة حياتي وإنجاز مذكرتي وإلى حكيمة،

عواطف، سناء، سمية ، ريم.

إلى إخوتي : نبيل وزوجته، أحمد وزوجته، ورضا.

إلى أحباب قلبي مرتضي، ساجدة، لجين، محمد، حذيفة، أواب، مرام.

إلى فريدة ومنية ، وشموع العائلة ، فاروق ، نوران ، صونية ، هداية ، وجد، جهاد،

عزيز، محمد ، ريتاج.

إلى صديقات الدراسة يقوطة، هالة، زملائي في الدفعة.

إلى زملائي في مسجد الكوثر .

أهدي هذا العمل.

سامية جدي

شكر وتقدير

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده محمد

صل الة عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة إلى يوم

الدين، نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديره لنا

على إتمام هذا العمل المتواضع ونرجو منه حسن الختام

وحسن الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف مالك محمد على

توجيهاته ونصاحه لنا طيلة إنجاز هذه المذكرة

كما نتشرف بتقديم الشكر إلى الأستاذ مزيـوة لما قدمه لنا

من توجيهات ونصائح، وإلى كل من ساعدنا في هذا العمل

من قريب أو من بعيد.

الفهرس

الفهرس

إهداء

شكر وتقدير

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة..... أ

16 الفصل الاول: الإطار المفاهيمي

17..... تمهيد

18..... 1- إشكالية الدراسة

20..... 2- فرضيات الدراسة

20..... 3- أسباب اختيار الموضوع

21..... 4- أهمية الدراسة

22..... 5- أهداف الدراسة

23..... 6- لدراسات السابقة

24..... 7- مفاهيم الدراسة

35..... الفصل الثاني: ماهية الإتصال

36..... تمهيد

37..... 1- أهمية الإتصال وأهدافه

37..... 1-1 أهمية الإتصال

39..... 1-2 أهداف الإتصال

40	2- عناصر الإتصال وأنواعه
40	2-1 عناصر الإتصال
43	2-2 أنواع الإتصال
48	3- أساليب الإتصال ووسائله
48	3-1 أساليب الإتصال
50	3-2 وسائل الإتصال
52	4- شبكات الإتصال ومهارته
52	4-1 شبكات الإتصال
54	4-2 مهارات الإتصال
57	5- معوقات الإتصال ونظرياته
57	5-1 معوقات الإتصال
58	5-2 نظريات الإتصال
66	6- أبعاد الإتصال
66	6-1 الوقت
67	7- المشاركة
67	7-1 مفهوم المشاركة
68	7-2 مستويات المشاركة
68	7-3 إيجابيات وسلبيات المشاركة
69	خلاصة الفصل

70.....الفصل الثالث: ماهية الاتصال

71.....تمهيد

72.....1-محددات الأداء وأبعاده

72.....1-1-محددات الأداء

74.....1-2-أبعاد الأداء

75.....2-أنواع الأداء ونظرياته

75.....2-1-أنواع الأداء

77.....2-2-نظريات الأداء

80.....3-قياس الأداء وتقييمه

82.....3-1-مفهوم قياس الأداء

83.....3-2-مقاييس الأداء

84.....4-تقييم الأداء

84.....4-1-مفهوم التقييم

85.....4-2-طرق التقييم

85.....4-3-الرضا الوظيفي

86.....5-الالتزام التنظيمي

86.....5-1-مفهوم الإلتزام التنظيمي

86.....5-2-عوامل تساهم في الإلتزام التنظيمي

86.....5-3-عوامل مؤثرة في الإلتزام التنظيمي

86.....6-الرضا الوظيفي

86.....6-1 مفهوم الرضا الوظيفي.

86.....6-2 عوامل تساهم في الرضا الوظيفي.

86.....6-3 النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي.

88..... خلاصة الفصل

87..... الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

89..... تمهيد

90.....1-مجالات الدراسة

91.....2-المنهج المستخدم في الدراسة

92.....3-أدوات جمع البيانات

92.....4-أساليب الدراسة

93.....5-عرض وتحليل النتائج

116.....6-نتائج الدراسة

121.....7-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

122..... خلاصة الفصل

124.....8-الخاتمة

125.....9-الإقتراحات والتوصيات

127.....10-قائمة المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
39	شكل يوضح أهداف الإتصال	01
42	شكل يوضح عناصر الإتصال	02
47	شكل يوضح أنواع الاتصال	03
51	شكل يوضح وسائل الإتصال	04
52	شكل يوضح الإتصال المركزي	05
52	شكل يوضح الإتصال الدائري	06
53	شكل يوضح إتصال السلسلة	07
53	شكل يوضح الإتصال الحر	08
60	شكل يوضح مفهوم الجسر أو المعبر للإتصالات الجانبية	09
63	شكل يوضح هرمية الحاجات لماسلو	10

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
93	توزيع الأفراد حسب الجنس المحور الأول	01
94	توزيع الأفراد حسب السن المحور الأول	02
95	توزيع الافراد حسب الحالة العائلة المحور الأول	03
96	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	04
97	توزيع الأفراد حسب طبيعة المنصب المحور الأول	05
98	توزيع الافراد حسب الخبرة التنظيمية	06
99	إجابات الأفراد على السؤال الأول المحور الثاني	07
100	إجابات الأفراد على السؤال الثاني المحور الثاني	08
101	إجابات الأفراد على السؤال الثالث المحور الثاني	09
102	إجابات الأفراد على السؤال الرابع المحور الثاني	10
103	إجابات الأفراد على السؤال الخامس المحور الثاني	11
104	إجابات الأفراد على السؤال السادس المحور الثاني	12
105	إجابات الأفراد على السؤال السابع المحور الثاني	13
106	إجابات الأفراد على السؤال الثامن المحور الثالث	14
107	إجابات الأفراد على السؤال التاسع المحور الثالث	15
108	إجابات الأفراد على السؤال الأول المحور الثالث	16
109	إجابات الأفراد على السؤال الثاني المحور الثالث	17
110	إجابات الأفراد على السؤال الثالث المحور الثالث	18
111	إجابات الأفراد على السؤال الرابع المحور الثالث	19
112	إجابات الأفراد على السؤال الخامس المحور الثالث	20
113	إجابات الأفراد على السؤال السادس المحور الثالث	21
114	إجابات الأفراد على السؤال السابع المحور الثالث	22
115	إجابات الأفراد على السؤال الثامن المحور الثالث	23
116	إجابات الأفراد على السؤال التاسع المحور الثالث	14

الملخص

ملخص الدراسة

يعتبر الإتصال عملية ديناميكية تعمل على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بين شخصين أو أكثر من خلال هذه الدراسة تم التطرق إلى ثقافة الإتصال في المؤسسة بإعتباره جانبا مهما ومؤثر على عملية الإتصال وأداء المراد البشري معا، وإختارنا المؤسسة الخدمائية كنموذج خاص من المؤسسات بإعتبارها من بين المؤسسات الهامة لمكانتها في الحياة الإجتماعية والتي تحظى بإهتمام بالغ في المجتمع نظرا لما تقدمه من خدمات، حيث تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول ثقافة الإتصال وفعالية الأداء بالمؤسسة الخدمائية، وعليه جاء طرح التساؤل الرئيسي كالآتي:

هل تؤثر ثقافة الإتصال على فعالية الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟.

وتمثلت التساؤلات الفرعية لهذه الدراسة في:

-هل تحقق ثقافة الوقت الإلتزام التنظيمي لدى العمال؟.

-هل تؤدي المشاركة في صنع القرارات إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟.

وكان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الكشف عن ما إذا كان لثقافة الإتصال تأثير على فعالية الأداء، بينما كانت الأهداف الفرعية في محاولة التعرف على ما إذا كانت ثقافة الوقت تحقق الإلتزام التنظيمي لدى العمال ومحاولة التعرف على ما إذا كانت المشاركة فب صنع القرارات تؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال.

بينما تكونت الدراسة من أربع فصول (1-تحديد الإشكالية،2-ماهية الإتصال، 3-ماهية الأداء،4-الدراسة الميدانية)، في حيث تم إعتداد خطوات المنهج الوصفي في إجراء الدراسة الميدانية، بإتباع المسح الشامل على كل الموظفين بالمؤسسة الخدمائية بمركز بلدية بولخاف الدير، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد إختارنا الإستمارة والملاحظة التي لا تخلو من أي بحث، لنصل في الأخير إلى نتائج توضح لنا أن:

-تؤدي ثقافة الوقت إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال، إن إرتفاع نسبة الغيابات وإرتفاع التأخير عن العمل وتسرب العمال من المؤسسات وإنخفاض درجات الرضا الوظيفي ترجع أسبابها إلى الإلتزام التنظيمي، حيث أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينبج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية

السابقة في مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن العمل، هذه الظواهر التي تشير إلى ضعف كبير في ثقافة إحترام الوقت.

-تؤدي المشاركة في صنع القرارات إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدي العمال، إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد وللمنظمة ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ذلك أن المشاركة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي وتجعل الافراد العاملين يرتبطون أكثر ببيئة عملهم.

وبالتالي فإن ثقافة الإتصال تؤثر على فعالية الأداء

2-أن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خل جو عمل إيجابي ليعمل على تحقيق استقرار الافراد والتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ او صنع القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم نت حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الاهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي ، حيث تساعد المشاركة من قبل أفراد العاملين بصورة إجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دارفين هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الاهداف ولقد اوضحت الكثير من الدراسات وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا هذه على أن المشاركة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي بالإضافة للالتزام والولاء التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون أن ماواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم الامر الذي يدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة وروح معنوية عالية من هنا فإن ثقافة الإتصال تؤثر في فعالية الأداء

مقدمة

مقدمة

أحدثت التطورات السريعة والتقلبات الكثيفة التي يشهدها العام العديد من المتغيرات في طرق وأساليب المؤسسة هاته الأخيرة التي عملت على البحث عن أفضل الأدوات التي يسمح إستخدامها بالتأقلم مع مختلف الوضعيات التي يفرضها المحيط الجدي، وبظهور ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإتساع رقعة تطبيقاتها أصبحت أداة أكثر أهمية هر لاته التطورات.

وقد أصبح الإتصال حقلًا واسعًا للدراسة حظي باهتمام في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الإجتماعية، وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المؤسسات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل، صارت عملية الإتصال في الآونة والأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية، كما أن طبيعة الحياة الإجتماعية والمهنية تفرض على الفرد أن يدخل علاقات مع الآخرين ويتبادل معهم المشاعر والأحاسيس هذه العلاقات تنشأ من خلال العملية الإتصالية التي تعتبر الوسيلة الوحيدة لتفاعل الأفراد فيما بينهم من جهة ولتحريك المعلومات الخاصة بالعمل ونقلها من طرف إلى آخر من جهة أخرى، وهذا يستدعي وجود عناصر إتصالية تتم وفق العديد من الوسائل تخضع لعوامل الزمان والمكان.

إن أهمية الاتصالات تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الإتصال ومهارات الإتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي إتصال للإستفادة من مميزات الإتصال الفعال في رفع مستوى فعالية الأداء.

ونزداد أهمية الإتصال في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية والخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء للفاعلين في هذه المنظمة لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الاوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين ليستمر عمل المنظمة والتحكم به فضلا عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم حيث يساعد الإتصال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، وكذلك في جلب وحدة المفهوم والهدف وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم، ونظرا لتعاظم دور الإتصال في العصر الحديث وزيادة المشكلات في المنظمات فقد ترتب على ذلك

زيادة الحاجة للاتصالات وغالية تبعاً لما تتيحه تقنيات الإتصال من مميزات تساهم بفاعلية في رفع مستوى أداء العاملين ولذلك سنحاول في هذه الدراسة حول ثقافة الإتصال وفعالية الأداء وذلك بمركز بلدية بولحاف المدير كميدان للدراسة، بحيث تركز على دراسة العملية الاتصالية كأداة لتسهيل أداء الأعمال وتوطيد العلاقات الإتصالية بين أعضاء المؤسسة وإنعكاس ذلك على أداء العاملين، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول.

- ففي الفصل الأول عرضنا مشكلة الدراسة ومببرات إختيار الموضوع ثم أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى تحدي مفاهيم الدراسة لنصل في آخر هذا الفصل إلى تحديد مجموعة من الدراسات السابقة ومناقشة مدى الإستفادة منها في هذه الدراسة.

- ثم تطرقنا في الفصل الثاني لعملية الإتصال في المؤسسة الخدمائية، إذ ركزنا في هذا الفصل على عرض أهم ما يمكنه مساعدتنا للتعرف على عملية الإتصال من خلال التطرق إلى أهمية ومجالاته، ثم تطرقنا إلى عناصره، وأنواعه، ثم إلى وسائله وأساليبه، ثم إلى شبكته ومهاراته، ثم معوقاته ونظرياته، وآخر هذا الفصل تطرقنا إلى إحترام الوقت والمشاركة في صنع القرارات لعملية من العمليات الإتصالية.

- بينما تناولنا في الفصل الثالث لفاعلية الأداء في المؤسسة الخدمائية، إذ ركزنا في هذا الفصل على عرض محددات الأداء وأبعاده، أنواعه وأهم نظرياته ثم تطرقنا إلى كيفية قياس وتقييم الأداء، وفي الأخير تطرقنا إلى الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كعوامل مؤثرة على الأداء.

- بينما تناولنا في الفصل الرابع والأخير إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات، ثم تطرقنا إلى تحليل البيانات، ثم تطرقنا إلى تحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل الجداول الكمية لنصل إلى النتائج العامة ثم عرض الخاتمة وأهم الإقتراحات والتوصيات المتوصل إليها بناء على نتائج الدراسة الميدانية، وفي الأخير قائمة المراجع المعتمد عليها في البحث والملاحق وملخص الدراسة.

الفصل الاول الإطار المفاهيمي

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أسباب اختيار الموضوع

4- أهمية الدراسة

5- أهداف الدراسة

6- لدراسات السابقة

7- مفاهيم الدراسة

تمهيد

إن وصول الباحث لمعرفة الحقيقة عن إي ظاهرة يستدعي التقصي عن جميع الحقائق المحيطة بها، والتي من خلالها يستطيع الباحث الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة وذلك لاستعانة بأدوات البحث العلمي، والتي تعتبر مفتاح الدخول والتعمق في الظاهرة ومعرفتها جيداً، لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسير وفقها الدراسة، والتي تتمثل في الإشكالية وأسباب إختيار الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة التي مهدت لنا الطرق لراسة تأثير ثقافة الإتصال على فعالية الأداء بمركز بلدية بولحاف الدير بذلك يكون البحث أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه.

1- إشكالية الدراسة

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة جملة من التغيرات والتطورات على مستوى التوجيه التنظيمي والتسيير من المؤسسات والمنظمات، وأصبح المدير يركز أساساً على التنظيم الذي يعد كل عمل، حيث أن من دونه لا يمكن بلوغ الأهداف التي تم تسطرها من قبل، فعملية التنظيم تعد أهم وظيفة إدارية في المؤسسة، لأنها طريقة ترتيب وإسناد العمل للأفراد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف أو إرضاء المسؤوليات الاجتماعية على مدى نجاح مديريها في القيام بأعمالها، حيث نجد أن كل مدير ومسؤول يتبع ويعتمد على استراتيجية معينة في إدارة أعماله ومروءوسيه والتي ترى إنها قد تكون الأكثر فاعلية في إنجاح مؤسسته، ومن بين هذه الإستراتيجيات نجد ثقافة الإتصال والتي أصبحت محور إهتمام الباحثين في علم الإدارة والتنظيم وغيرها من المجالات لما لها من أهمية في المؤسسات، والتي قد تكون لها تأثير بشكل أو بآخر على الأداء وفعاليتها.

حيث هناك العديد من المؤسسات تتجاهل هذه الإستراتيجية وتغفل عنها ولا تعيرها إهتمام كبير، والتي تحتاج إلى المزيد من المعرفة والبحث في ثقافة الإتصال لأن ثمة فجوات واضحة في التعامل بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، تظهر بعض معالمه في ضعف مهارات التركيز والانتباه عند الإستماع للأخرين لأن غالبية العمال لا يهتمون بإزالة الحواجز الصوتية التي تحول دون استقبالهم للرسالة الاتصالية من المتحدث استقبلاً ليحقق الهدف منها التعارف ونقل المعلومات وتبادل المشاعر وكذلك ضعف مهارات الإهتمام عند الإستماع بالإضافة إلى الوقت الذي يعد عامل مهم في المؤسسة وكيفية إدارته واستغلاله الإستغلال الأمثل من قبل العاملين بدءاً من قمة الهرم إلى المشرفين والعاملين في المستويات التنفيذية ومشاركة العمال في صنع بعض القرارات، هذه الأخيرة قد تكون لها تأثير كبير على فعالية الأداء داخل المؤسسة.

فالأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد ذلك أن المؤسسة تكون أكثر إستقراراً وأطول حيث يكون أداء أفرادها متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن إهتمام إدارة المنظمة بمستوى الأداء عادة ما يفوق إهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسات لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً.

غير أن أداء العاملين قد يتأثر بطريقة أو بأخرى وذلك عند شعور العاملين بعدم الرضا وعدم قدرتهم على الإلتزام في أدائهم لمهامهم داخل العمل، فالرضا والإلتزام يجعل العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

-هل تؤثر ثقافة الإلتصال على فعالية الأداء؟

إذاً فمحاولة الكشف عن ما إذا كانت ثقافة الإلتصال تؤثر على فعالية الأداء عند العمال الإداريين، هي محور دراستنا التي نقف فيها، في مؤسسة مركز بلدية بولحاف الدير بولاية تبسة من خلال معرفة إسهام ثقافة الإلتصال في التأثير في أداء العاملين واكتشاف أو الوقوف على العوامل التي تؤثر على الأداء بصفة مباشرة أو غير مباشرة على إعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

-هل تؤثر ثقافة الإلتصال على فعالية الأداء؟

وعليه فإن دراستنا تنطلق من التساؤلات والفرضيات التالية:

-هل تؤدي ثقافة الوقت إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال؟

-هل تؤدي المشاركة في صنع القرارات إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال؟

2-فرضيات الدراسة

-تؤدي ثقافة الوقت إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العمال.

-تؤدي المشاركة في صنع القرارات إلى زيادة الرضا الوظيفي.

3) أسباب إختيار الموضوع

أسباب موضوعية

- الدور الذي يلعبه الإتصال في المؤسسات خاصة الخدماتية.
- قدرة العمال والموظفين على تسير عملية الإتصال بنجاح.
- التعرف على ثقافة الإتصال داخل المؤسسة تأثيرها على الأداء.
- تكوين صورة تتسم بالوضوح والشفافية لموضوع ثقافة الإتصال.
- قلة الدراسات التي تناولت هذه الدراسة.
- تماشي الموضوع مع تخصصنا

أسباب ذاتية

- الفضول الذي إنتابنا نحو هذا الموضوع ورغبنا في تناوله في هذه الدراسة لما له من أهمية بالغة في مختلف المؤسسات خاصة الخدماتية منها.

4) أهمية الدراسة

- تكتسي هذه الدراسة أهمية كبرة في شتى مناحي الحياة التي يشتغل فيها الإنسان.
- الدور الذي تلعبه في خلق جو من التنسيق بين أفراد المجتمع الذي يؤثر في تسير أي منظمة.
- تقديم دراسات جديدة عن الإتصال في شكله التنظيمي وكيفية تأقلم المؤسسة الخدماتية مع هذا التطور.

5) أهداف الدراسة

- محاولة التعرف على ما إذا كانت ثقافة الإتصال تؤثر على فعالية الأداء في المؤسسة الخدمائية.
- محاولة التعرف على ما إذا كانت ثقافة الوقت تؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي في العمل.
- محاولة التعرف على ما إذا كانت المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.
- إثراء الجامعة المكتبية بدراسات ميدانية تتناول جانبا مهما م جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الإتصالات التنظيمية والأداء داخل المؤسسة.

6- الدراسات السابقة

1) دراسة أو تجارب هاوثون 1927

بدأت في 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع (هاوثون) ولاية شيكاغو التابعة لشركة (وسترن النتريك) أضافت أبعاد جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات إتمدت على إفتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعامل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، وقام فريق من الباحثين يقودهم " إلتون مايو" و" روتلزبرج" بجامعة هارفارد بإختيار ذلك الإفتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة، وهو ما سمح بإستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يلي:

-لقد إتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على نمط الإشراف وكذلك قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم بإعتبارهم أشخاص ولهم قيمة وتميز أهمية، ومن هنا تظهر أهمية الإتصال بإعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف إنتظارات وتطلعات وحاجات

العاملين غير الاقتصادية من تقدير وإعتراف وتشجيع ومحاولة الإستجابة تتم إختبارهم بطريقة عشوائية، وإعتمد الباحث على الإستمارة لجمع بيانات هذه الدراسة وتمثلت محاورها في:

-الإتصال التنظيمي ضم22بند، 11 تتعلق بالإتصال النازل و11تتعلق بالإتصال الصاعد.

-تناول فيه الأداء الوظيفي وعدد بنوده20 بندا، كما أنه تتطرق إلى بعض المتغيرات الأولية(السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل).

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود نمطين من الإتصال التنظيمي (الإتصال النازل، والإتصال الصاعد)د اخل المؤسسة

-أهمية الإتصال النازل والإتصال الصاعد في تحقي السيورة التنظيمية للمؤسسة وإسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

تتقارب هذه الدراسة بشكل كبير مع الدراسة التي نحن بصصدها فيما يخص علاقة الإتصال بالأداء في المؤسسة.⁽¹⁾

¹ -بوعطيط جلال الدين: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة، شهادة ماجستير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطو فونيا، السلوك التنظيم وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2009،ص20.

2) دراسة كاتزكوبي وموريس 1950

التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي يتم فيها البحث إستطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى مكان الكافيتريا وتضيع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال بحيث بينو وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعه ، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتريا عن طيب خاطر وإقتناع.⁽¹⁾

الدراسة المحلية

1) بوعطيط جلال الدين الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز بعنابة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009.

-إنطلق الباحث في إشكاليته من موضوع الإتصال بصفة عامة مبرزاً دور الإتصال التنظيمي داخل المنظمات في تحقيق الترابط التنظيمي وعلاقته بالموارد البشري بإعتبار الأطراف هم العنصر التنظيمي الأهم في المؤسسة.

وكانت صياغة التساؤل الرئيسي كالآتي:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

إنبثقت عنه تساؤلات فرعية تمثلت في:

-ما هو نوع الإتصال السائد في المؤسسة؟

-هل توجد علاقة بين نمط الإتصال السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي؟

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالآتي:

¹-نفس المرجع، ص21.

-توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي السائد والأداء الوظيفي.

-توجد علاقة إرتباط بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي.

في حين تلخصت أهمية هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في إحدى المؤسسات الوطنية والتعرف على رأى العمال بأدائهم داخل المؤسسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العمال.

في حين إعتد الباحث على المنهج الوصفي لتحليل هذه العلاقة، وقد ضم مجتمع البحث 210 فردا حيث أخذ الباحث نسبة 25% عينة من المجتمع، وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 منفذ لمان وهو مايسمح برفع الاداء إلى مستوى أعلى، بإعتباره محصلة بقاء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

-كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقليدا وهي غالبا ما تنشأ دون إعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية، وهو يعني ضمنا وجود إتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين بها.⁽¹⁾

7- مفاهيم الدراسة

تعريف الثقافة

لغة: وفي اللغة التثقيف: يعني التهذيب والتقويم مثال: " تثقف الرمح، أي هذبه وقومه"، فالتثقيف يعني تربية الشخصية وتشكيلها وتهذيبها.⁽²⁾

-ويقال: رجل مثقف إذا كان ضابطا لما يحويه قائما به... ويقال: ثقف الشيء، أي سرعة التعليم، وكذلك نجد أن من بين معاني الثقافة لغة نجد: التمكن من الشيء وسرعة التعليم.⁽³⁾

¹-بوعطيط جلال الدين:مرجع سابق.

²-إكرام أحمد الأهواني:الاتصال بين العولة والمحلية،درا الكتاب الحديث،ص106.

³-لزهر مساعدي:في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها، مجلة الذاكرة،العدد2017،7،ص34.

إصلاحاً

-تعريف مالك بن نبي الذي قدم الثقافة على أنها: مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعورياً، العلاقة التي تربط سلوك بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.⁽¹⁾

-تعريف "إدوارد تايلور" E.D Tylor: الثقافة هي الكل المعقد الذي يضم المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وكل الإمكانيات الأخرى والعادات التي يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع.⁽²⁾

-تعريف "ت- برسونز" T.Parsons: أن الثقافة تتكون من تلك النماذج المتصلة بالسلوك ومنتجات الفعل الإنساني التي يمكن أن تورث، بمعنى أنها تنتقل من جيل إلى جيل بصرف النظر عن الجينات البيولوجية.⁽³⁾

- "روبرت بير ستد": "هي كل ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل مانفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع.⁴

التعريف الإجرائي

هي ذلك الكل المركب الذي يضم العادات والتقاليد والقيم والمعايير التي يكتسبها الفرد من خلال المجتمع الذي يتواجد فيه.

تعريف الإتصال

كغيره من المفاهيم في مختلف العلوم، فإن الإتصال قد وضعت له العديد من التعريفات حسب نوع وتخصص مواضيعها وحسب الهدف الإستعمالي، وكذا حسب فترة أو تاريخ وجود صاحبها ومن التعاريف المتعددة سنحاول التطرق إلى ما يلي:

¹-جميلة بنت عيادة البشري: مفهوم الثقافة في الفكر العربي والفكر الغربي، شبكة الألوكة، ص4.

²-عزمي طه السيد أحمد: نظرة جديد للثقافة ومدخل إلى علم ثقافة إسلامي، دار النشر والتوزيع، 2015، ص37.

³-نفس المرجع، ص40.

⁴-حين عبد الجبار: إتجاهات الإعلام الحديث والمعاصر، دارأسامة للنشر والتوزيع، ص20.

لغة: عند إخضاع أصل كلمة الإتصال إلى التحليل بوصفه تعبير لغويًا نجد أنه قد ورد من الكلمة اللاتينية "communis" التي تعني في اللغة الإنجليزية "common" أي (مشترك) أو (إشترك) فحينما نحاول أن نتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس إشتراكًا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، إشتراكًا في المعلومات أو الأفكار أو الإتجاهات.⁽¹⁾

بينما نجد المعنى اللغوي للإتصال في العربية يشير إلى (الإبلاغ) أو الإخبار أو الربط إقامة الصلة، والتتابع، والإستمرار أي التواصل.⁽²⁾

وفي معجم المصطلحات الإعلام والإتصال "communication" مشتقة من أصلها اللاتيني "communis" أي "Common" ومعناها مشترك فعندما نقوم بعملية الإتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة، أي أننا نحاول أن نسترك مع في المعلومة أو أفكار أو مواقف محددة.⁽³⁾

إصطلاحاً: هنالك العديد من التعريفات التي تناولت الإتصال، ويمكن عرض بعض منها:

-عرفه كل من "بيرلسون" و "ستينر"

بأنه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويًا أو بإستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات يقصد الإقناع أو التأثير على السلوك وأن عملية النقل هي نفسها تشير إلى الإتصال.⁽⁴⁾

¹-محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص35.

²-نفس المرجع: ص36.

³- محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، نجلاء ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص7.

⁴-نجلاء محمد صالح: مهارات الإتصال في الخدمة الإجتماعية، الأسس والنظرية العلمية، ط1، درار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص22.

- ويعرفه عالم الاجتماع "تشارلز كولي": بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان وإستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات وتغمات الصور والكلمات والطابعة والبرق والتلفون وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.⁽¹⁾

- أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، فالإتصال لديها هو "أي سلوك ينتج عنه تبادل المعنى".⁽²⁾

- كما جاء في قاموس المصطلحات الإعلامية، أن الإتصال هو إنتقال المعلومات أو الأفكار أو الإتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، والإتصال هو أساس كل تفاعل إجتماعي فهو يمكننا من نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد.³

التعريف الاجرائي للإتصال: الإتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والمهارات والإتجاهات من شخص إلى آخر ومن شخص إلى جماعة ومن جماعة إلى أخرى.

تعريف ثقافة الإتصال

تعرف بأنها: منظومة المعرفة والقيم والإتجاهات والقدرات والسلوكيات ذات الصلة بالآخر، تعاوننا وتسامحاً، وحواراً، وتأثيراً، وتأثراً، وتواصل لفظي وغير لفظي يكتسبها الشخص عبر الخبرات التي يتعرض لها في البيئة التي تتواجد فيها.⁽⁴⁾

¹- غريب سيدأحمد وآخرون: علم إجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص12.

²-ناصر دادي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية: دار المحمدية العامة، الجزائر، ص13.

³- رحيمة الطيب عشاني: مدخل للإعلام والإتصال (المفاهيم الأساسية والوظائف الجديد في عصر العولمة الإعلامية)، جدارة للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008، ص12.

⁴-فاضل خليل إبراهيم:مدى فاعلية المناهج الدراسية الجامعية في تعزيز ثقافة التواصل لدى طلبة الجامعة،مجلةإبحاث كلية التربية الإنسانية، العدد2010،3،ص3.

التعريف الإجرائي لثقافة للإتصال

هي التصور الفكري والمعرفة الذي يكونه الفرد حول مفهوم الإتصال، اي ثقافة الأفراد في إتصالهم فيما بينهم.

تعريف الفعالية الاداء

تعريف الفعالية

لغة: تعني الفعالية لغة النجاعة، الحسم، النتيجة المرجوة، وهي فعل فعالية وقود إنتاج الشيء، التوجه إلى التفعيل، قياس فعالية شيء رفع فعالية شيء ما، وتعني أن الناتج لمستعمليه الحصول على النتائج المتوقعة .
-ويقابل مصطلح الفعالية بالفرنسية "le fficacite" وتعني صفة الشيء الفعال، أي القدرة على تحقيق أقصى النتائج بأدنى الجهود والفعال هو الذي يحقق ما هو منتظر منه.⁽¹⁾

إصطلاحا: هنالك إتلاف كبير في تحديد مفهوم الفعالية حيث يرى البعض أن الفعالية تحدد بمدى تحقيق الأهداف ولراء قياسها، فهناك كن عرف الفعالية على أنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة وهي تعتمد على المعايير المستخدمة في قياسها وعلى النموذج المستخدم في الدراسة.⁽²⁾

كما عرفت على أنها "الدرجة التي يستطيع فيها النظام المطبق في المؤسسة على تحقيق أهدافه.⁽³⁾

وعرفت ببيظانها تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية أذ قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة لها.⁴

التعريف الإجرائي: نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ الأهداف المرجوة أي الفرق بين

النتائج المحققة والنتائج المتوقعة وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف.

¹- نفس المرجع:ص4.

²- بوبرطخ عبد الكريم: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة،2014،ص2

³-نجاه قريشي: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع،2016،ص49.

⁴-بوبرطخ عبد الكريم:مرجع سابق، ص2.

تعريف الأداء

لغة: أدى الشيء أي أصله، والإسم أداء، وأدى دينه، تأديته، قضاءه ، المقصود هنا من الأداء هو قضاء الأمر والأداء اللغوي " Formance Verbal " ويعني قدرة الفرد على الأداء اللغوي الصحيح.

إصطلاحاً: يشر الأداء الى درجة تحيق واطمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، ويعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة.⁽¹⁾

أما الاداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الموظف يبذل جهدا كبيرا في القيام بالأعمال الموكلة إليه ولكنه يحصل على درجات منخفضة ، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عليا بينما الأداء منخفض.⁽²⁾

كما عرفه نيكولاس على أنه نتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد فالسلوك هو نشاط أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تحققت من ذلك السلوك وفي هذا الصدد لابد من الاشارة إلى أنه لا يوجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء.⁽³⁾

التعريف الاجرائي: يمكن تعريف الاداء بانه كل تلك النتائج التي يحققها الموظف خلال تأدية مهامه والقيام بواجباته بكل فعالية وبمواصفات محددة مسبقا من اجل تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

تعريف فعالية الأداء

-يركز مفهوم فعالية الأداء على ضمان إستمرارية غزارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والمستفيدين من خدمات المنظمات العامة والخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة للمنتجين والمستفيدين، وبذلك فهو يعبر عن مدى إنجاز المهتم وفق المعايير اللازمة في الوقت الازم.⁽¹⁾

¹-راوية حسن :إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية،2001،ص209.

²- نفس المرجع:ص209.

³إبراهيم محمد المحاسنة:‘دالة الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق،ط1 دار جرير للنشر والتوزيع،

البحرين،1435هـ،2013م،ص105.

- كما يمكن تعريف فعالية الأداء بأنها مدى تحقيق كل من الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية ومدى تحسين العمليات الداخلية، ومدى تحسين الحصول على الموارد.⁽²⁾

- كما يمكن تعريف فعالية الأداء بأنها الحفاظ على تحقيق النتائج عن طريق أعداد أقل من العاملين أو زيادة القدرة الإنتاجية، فيجب ان تسم المنظمات الحديثة بالمرونة والكفاءة، كما يجب أن يكون لديها تسلسل أقل نسبيا من الوظائف حتي تتمكن من البقاء والإستمرار ويترتب على تقليل عدد العاملين فيأي منظمة، أن يكون مطلوبا من العاملين المتبقين أن يكون أدائهم أكثر كفاءة وفعالية.⁽³⁾

التعريف الإجرائي: مدى إنجاز الأعمال أو المهام المحددة وفق المعايير اللازمة في الوقت لازم وبأقل تكلفة وأقل جهد، مما يضمن إستمرار عذارة الإنتاج إلى جانب رضا العاملين والذي يحقق إلتزامهم الوظيفي إنتاج مؤسستهم.

توظيف الدراسات السابقة

يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسات الي قمنا بعرضها مسبقا في العناصر التالية:

- تم إعطاء صورة واضحة عن المتغير التابع وهو فاعلية الأداء حيث أن الأداء محور إهتمام مختلف المؤسسات نحو تحقيق مستوى أعلى للنجاح وإرتفاع نسبة الإنتاج .

- إعطاء صورة واضحة كذلك عن المتغير المستقل وهو الإلتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي .

- ساعدنا في صياغة خطة الدراسة.

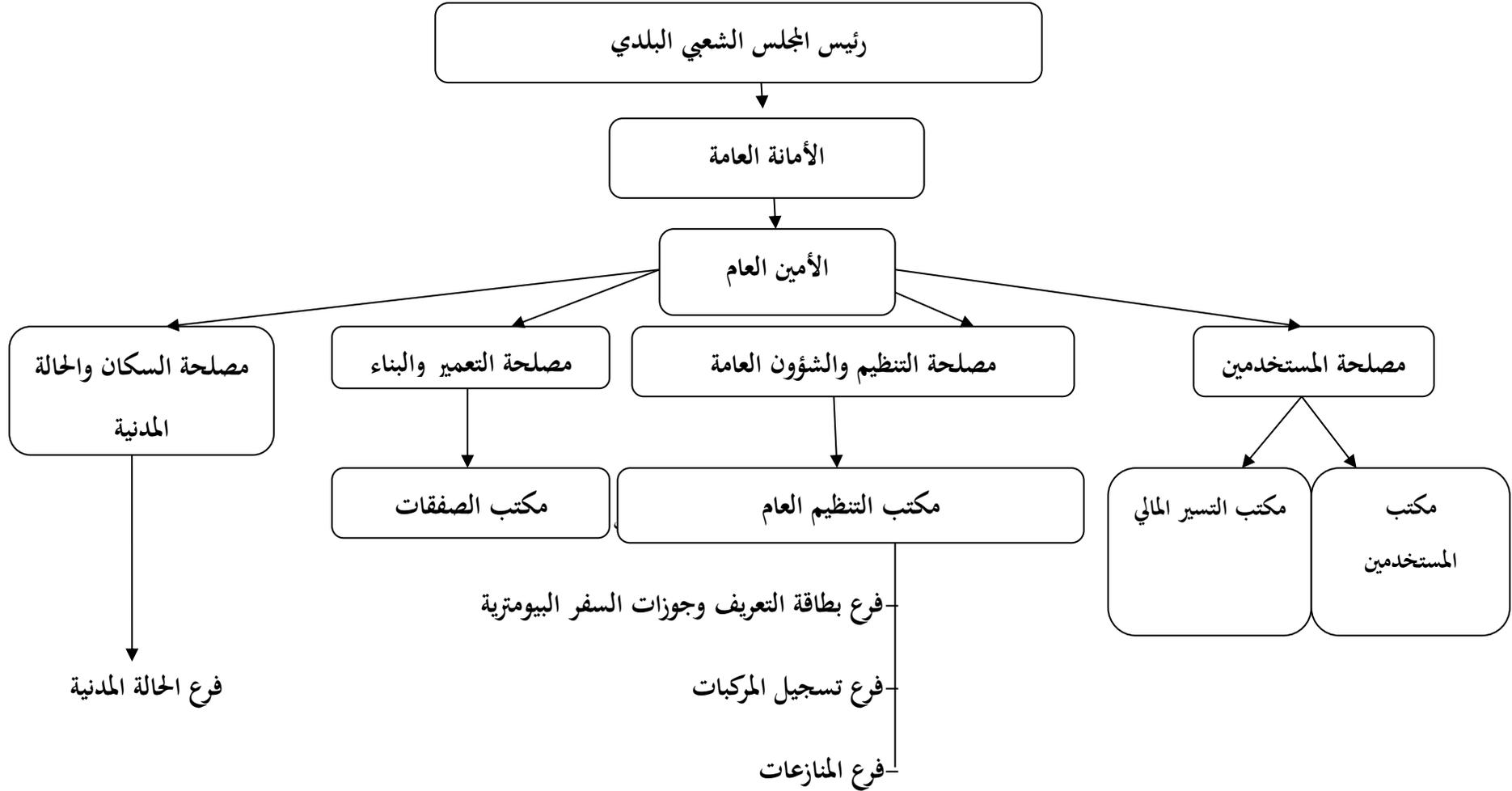
- زدوتنا بأهم الأدوات التي يمكن إستخدامها في الدراسة.

¹-نذير عبد الرزاق وقراري أحمد الصغير: دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2015، ص152.

²-وصفي عبد الكريم الكساسة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص216.

³-محمد قدرى حسن: إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، 2014، ص19.

الهيكل التنظيمي لبلدية بولحاف الدير



خلاص الفصل

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على أهم المراحل التي تحتاجها أي دراسة علمية إبتداءً من تحديد الإشكالية، وفرضيات الدراسة، ودوافع إختيارها، وأهدافها وأهميتها، وصولاً إلى تحديد المفاهيم الأساسية حتى لا يبقى هناك أي غموض من الممكن أن يخلق صعوبات في الفهم لدى القارئ، كما قمنا بإدراج الدراسات السابقة كعنصر أساسي في هذا الفصل حتى يكون هناك تكامل بين خطوات دراستنا النظرية والمنهجية.

الفصل الثاني ماهية الإتصال

تمهيد

1- أهمية الإتصال وأهدافه

1-1 أهمية الإتصال

1-2 أهداف الإتصال-2 عناصر الإتصال وأنواعه

2-1 عناصر الإتصال

2-2 أنواع الإتصال

3- أساليب الإتصال ووسائله

3-1 أساليب الاتصال

3-2 وسائل الإتصال

4- شبكات الإتصال ومهارته

4-1 شبكات الإتصال

4-2 مهارات الإتصال

5- معوقات الإتصال ونظرياته

5-1 معوقات الإتصال

5-2 نظريات الإتصال

6- أبعاد الإتصال

6-1 الوقت

7- المشاركة

7-1 مفهوم المشاركة

7-2 مستويات المشاركة.

7-3 إيجابيات وسلبيات المشاركة

خلاصة الفصل

تمهيد

الإتصال هو أحد الركائن الضرورية التي تتركز عليها أي مؤسسة، فهو يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل وتظهر أهميته من خلال نقل وإيصال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، وبالرغم من أن عملية الإتصال تبدو واضحة وسهلة وعادية، إلا انها كثيرا ما تتصف بالصعوبة في الفهم لأنها تتعلق بفهم الجوانب السلوكية والإنسانية والتفاعلات بين طرفي الإتصال.

1) أهمية الإتصال وأهدافه

1-1 أهمية الإتصال

ترجع أهمية الإتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له من زيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الإتصال مع غيره يعد نقصاً إجتماعياً ونفسياً خطيراً.

1-1-1- أهمية الإتصال من وجهة نظر المرسل

يمكن النظر إلى أهمية الإتصال من وجهة نظر المرسل، والتي تتمثل في:

- الإعلام: أي نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل أو المستقبلين وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث.
- التعليم: أي تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بوظيفة معينة، وتطوير إمكانياتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
- الترفيه: وذلك بالترفيه عن نفوس المجتمع وتسليتهم.
- الإقناع: أي لإحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.

2-1-1- أهمية الإتصال للمستقبل

أما المستقبل فإنه تنظر إلى أهمية الإتصال من الجوانب التالية:

- فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث.
- تعلم مهارات وخبرات جديدة.
- الشعور بالراحة والمتعة والتسلية.
- الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد على اتخاذ القرار والتعرف بشكل مقبول إجتماعياً.⁽¹⁾

¹ - عبد الرزاق محمد الديلمي: مدخل إلى وسائل الغلام الجيد، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، 84.

3-1-1- أهمية الإتصال للوسط الإجتماعي

وفيما يتعلق بالوسط الإجتماعي، فإن عملية الإتصال ترمي إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- ربط أفراد المجتمع بعضهم ببعض من جهة وربطهم بمحيطهم الخارجي الذي يتعاملون معه من جهة أخرى.

- الإخبار والتوجيه والإرشاد.

- الإعداد لتقبل التغيرات.

- توضيح وتصحيح الآراء.⁽¹⁾

¹ - عبد الرزاق محمد الديلمي: مرجع سابق، ص 85.

2-1- أهداف الإتصال

يتمثل الهدف الرئيس للإتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل علي تريك وتعديل

سلوكهم نحو الأداء الجيد أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي تتمثل فيمايلي⁽¹⁾:

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.

- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة في المجتمع.

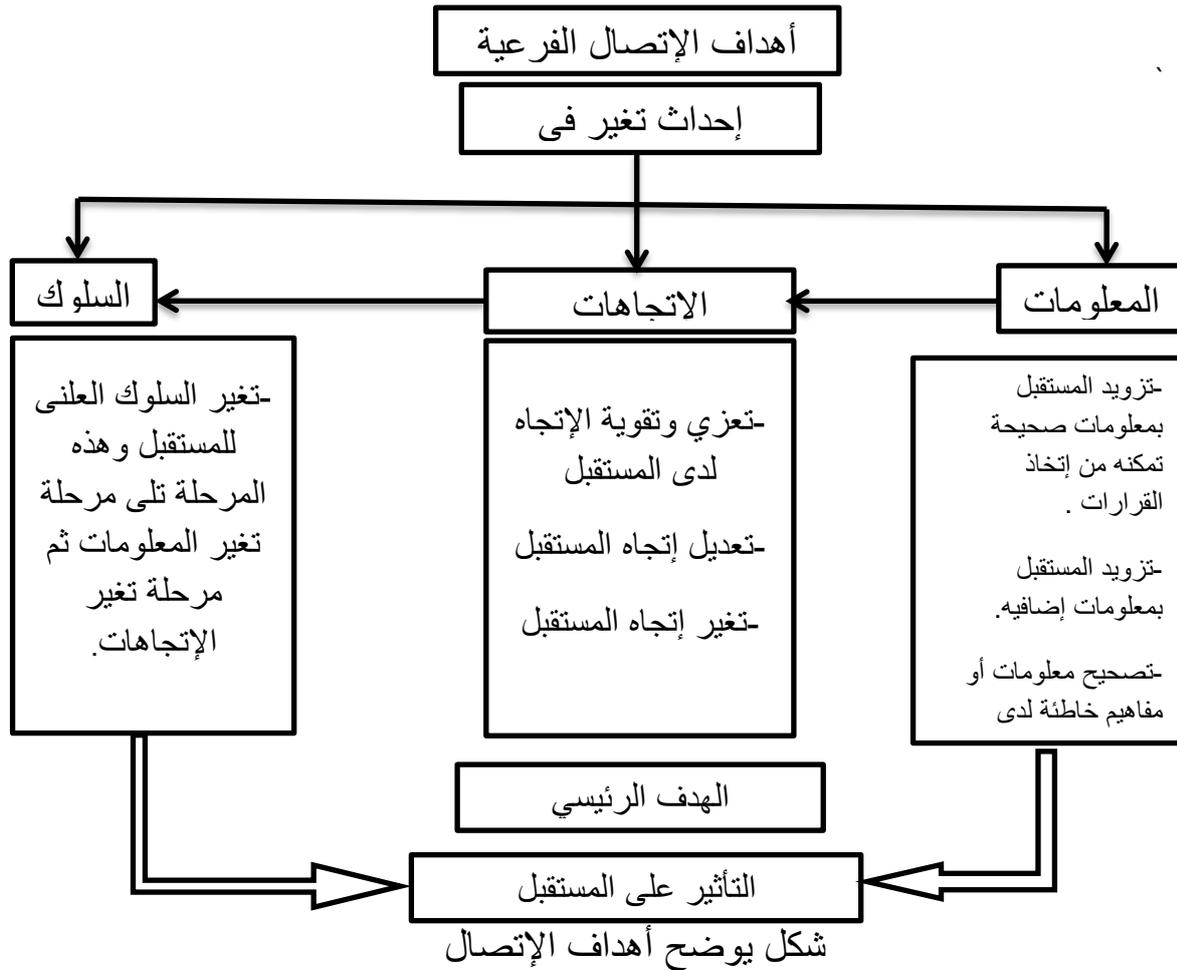
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.

- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع روح المعنوية.

- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

هكذا ويمكن التعبير عما سبق بمضمون آخر من خلال الشكل التالي :



¹ - محمد عبده حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص142.

2) عناصر الإتصال وأنواعه

1-1-2-المراسل

وهو إما أن يكون هيئة أو مؤسسة أو فرد أو مجموعة أفراد يسود التأثير بينهم وفي نفس الوقت التأثير في الآخرين حتى يمكن مشاركتهم في الأفكار والاحاسيس والاتجاهات ، ويعد المرسل العنصر الاول من عناصر العملية الاتصالية، وتكون وظيفته المرسل صياغة الرسالة التي يقوم بنقلها للآخرين، بغض النظر عن أشكالها، وان يكون ملما بمحتوى هذه الرسالة التي يقوم بنقلها وكيفية تصميمها حتى يمكنها جذب إنتباه المستقبل أو المشاهد لها ولذا يجب أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال تخصصه ومدركا لكل جوانب توافر بعض الشروط الأخرى في المرسل مثل :

-إيجاد أكثر من طريقة في تبليغ الرسالة وعدم الاعتماد على اسلوب واحد.

-أن يوضح الهدف من الرسالة حتى تصل لذهن المستقبل.

-أن يحترم الظروف الطبيعية والبيئية لمن تصل إليهم هذه الرسالة.(1)

2-1-2-الرسالة

وهي عبارة عن الأفكار والمبادئ والمفاهيم والإحساسات أو المهارات والإتجاهات التي يرغب المرسل في نقلها للمستقبل بوسيلة معينة أة بأكثر من وسية ويراعي في ذلك ما يلي:

- أن تكون الرسالة من واضحة حتى يسهل فهمها.

- أن تحسن إختيار الزمان والمكان لإستقبال الرسالة.

- أن يكون محتى الرسالة مناسبا لسن المستقبل.

- ينبغي أن تثير الرسالة في النفوس شعور بالحاجة إليها.(2)

¹ - الدسوقي عبدو ابراهيم:وسائل وأساليب الإتصال الجماهيري والإتجاهات الإجتماعية تحليل نظري،الناشر دار الوفاءلدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2004، ص26.

² - نفس المرجع/ص27.

3-1-2-المستقبل

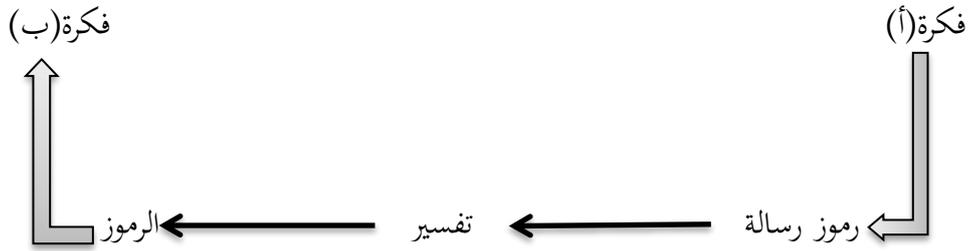
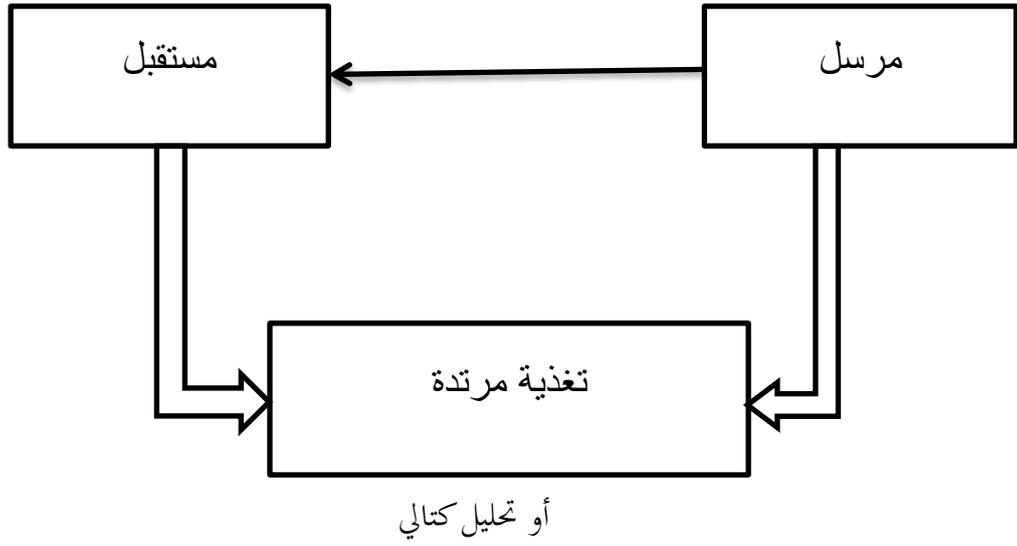
المستقبل هو هدف عملية الإتصال، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا كما قد يكون مجموعة أشخاص، اذا يجب على القائم بالاتصال أن يعرف خائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته وحتى يستحوذ على قلبه بسرعة ويتبنى أهدافه الإتصالية التي تهدف الى تغيير معلوماته واتجاهاته وسلوكاته.⁽¹⁾

4-1-2- الرسالة

الرسالة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل الى المستقبل، وقد تكون سمعية كما في الاذاعة أو بصرية كما في المطبوعات من صحف ومجلات وملصقات وصور أو سمعية بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس كما هو الحال في الإتصال الذاتي أو قد تكون هناك وسيلة في حالة الإتصال الشخصي، ويجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة الطبيعية الرسالة والمستقبل والاكثر تأثيرا على المستقبلين أو استعمالا من قبلهم الاقل تكلفة.⁽²⁾

¹ - محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص287.

² - محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص232.



شكل (2) يوضح عناصر الاتصال

2-2-أنواع الإتصال

1-2-2- الإتصالات الرسمية والإتصالات الغير رسمية

وهي تنقسم بدورها إلى:

أ- إتصالات رسمية:

تتم الإتصالات الرسمية من خلال السلطة الرسمية وابعادها وتأخذ الإتصالات الرسمية ثلاث إتجاهات اساسية هي:

- **الإتصالات الهابطة:** اغلب هذه الإتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الإتصالات الصاعدة ، أي الواردة للإدارة عن الإتصالات الهابطة والصادرة عنها أدى ذلك إلى كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.
- **الإتصالات الصاعدة:** وهو الإتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.
- **الإتصالات الأفقية:** وهو ذلك النوع من الإتصال الذي يحدث بين العاملين في نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة.⁽¹⁾

¹ - محمد صاحب سلطان: مبدئى الإتصال (الأسس والمفاهيم) ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2014م-1435هـ، ص164.

ب-الإتصالات الغير الرسمية

يحدث هذا الإتصال خارج قنوات الإتصال الرسمي، ويمكن اعتباره مساعداً للإتصال الرسمي، فطالما أنه ليس بالإتصال الهابط أو الإتصال الصاعد أو الإتصال الأفقي المنظم بين وحدات من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون، فما لم يكن كذلك فإنه يعتبر حينئذ إتصال غير رسمي، ويمثل هذا النوع فيما ينقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو غير قصد داخل أو خارج التنظيم مثل الإشاعات واختلاق الاخبار كإطلاق إشاعات عن زيادة الرواتب أو سفر المدير أو إستقالة مسؤول أو مدير معين أو إستغناء عن عدد من الموظفين.

والإشاعات أحيانا قد تكون هدامة، إلا أن الإدارة تستغلها لتلعب دورا بناءاً في المؤسسة، فإذا كانت الإدارة بصدد إصدار نظام أو تعليمات أو توجيهات جديدة فإنه بإمكان الإدارة أن تتلمس ردود فعل أفراد المؤسسة قبل اعتماد هذا النظام بشكل رسمي ونهائي، وتستطيع الاحتياط للمشكلات التي قد تنجم عن تطبيق النظام الذي ينوي إصداره.⁽¹⁾

2-2-2- الإتصالات الداخلية والخارجية

الإتصالات الداخلية

وهي الإتصالات التي تتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها وسواء كان ذلك بين اقسامها او فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصالات هابطة على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أن أسفل إلى أعلى على شكل شكاوى وإقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات، أو قد تكون على شكل إتصال أفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنشأة.⁽²⁾

¹ - محمد صاحب سلطان: مرجع سابق، ص164.

² - محمد ابو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، 2009، ص58.

الإتصالات الخارجية

وهي التي تتم بين المؤسسة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المؤسسات الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كان هذه المؤسسات إدارية بحتة أو غير إدارية ومهما كان هدفها، وكذلك الإتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور، ومن الجدير بالذكر أنه يجب الإعتناء بالإتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات، والجمهور من ناحية أخرى لما لها من أهمية بالغة، إذ تستطيع المنظمات عن طريق هذ النوع من الإتصالات أن تعلن للجمهور مبادئها وتوجهاتها وإرشاداتها وقراراتها والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها التي قد يكون لها الأثر الكبير على تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.⁽¹⁾

3-2-2-الإتصال الشخصي والإتصال الجماهيري

أ-الإتصال الشخصي

يقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات والإتجاهات...إخ، والتي تتم بين الأفراد بطريقة مباشرة دون إستخدام وسائط بينهم ولذلك يصبح أحدهم مرسلًا والأخر مستقبلًا فهو يعتمد على المقابلة المباشرة أو ما يسمى الوجه للوجه، ولذلك فعدد المشتركين في هذا الإتصال يكون محدود حتى أنه يطلق عليه الإتصال المحدود.⁽²⁾

ب-الإتصال الجماهيري

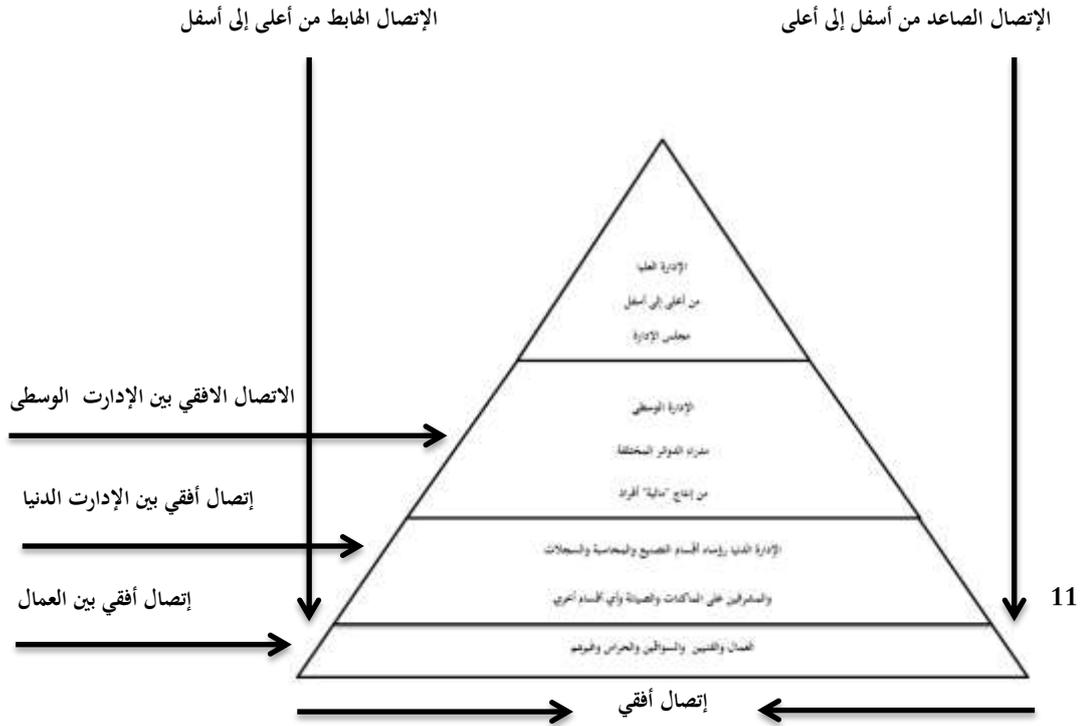
وهو بث رسائل واقعية أو خيالية على أعداد كبيرة من الناس يختلفون في ما بينهم من النواحي الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والثقافية...إلخ وينتشرون في مناطق جغرافية متفرقة، ويقصد بالرسائل الواقعية مجموعة الأخبار والمعلومات والتعليمات التي تدور حول الأحداث فتتسورها وتذيعها الإذاعة مثلا، أما الرسائل الخيالية فتتمثل في القصص والروايات وغيرها، وفي الإتصال الجماهيري تتعرض الجماهير المختلفة في السن أو الحالة الاقتصادية أو الإجتماعية أو الثقافية لنفس المؤثرات الإعلامية مهما تباعدت مناطق إقامتهم ، فبينما نجد أن الإتصال الشخصي يتم بين الجماعات الصغيرة حيث يعرف الناس بعضهم البعض، نجد أن الإتصال

¹ - محمد أبو سمرة: مرجع سابق، ص58 .

² - محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، ط1، مكتبة وطبعة الأشعاع الفنية ، الإسكندرية، 2001، ص21.

الجماهيري له خصائص مختلفة فهو يتم من جانب واحد تقريبا مما لا يتيح للقارئ والمستمع أو المشاهد توجيه الاسئلة أو التعقيب على الرسائل، وإن كان الإتصال الشخصي يمتاز بتعديل الرسائل المتبادلة في ضوء رجوع الصدى من المستقبل إلى المرسل فإن وسائل الإتصال الجماهيري تفتقد لهذه الميزة ويختلف الإتصال الجماهيري أيضا عن الإتصال الشخصي من حيث إنعدام طابع المواجهه، وفقدان صفة التخاطب مع فرد معين.⁽¹⁾

¹ - محمد محمد عمر الطنوبي: مرجع سابق، ص22.



شكل رقم (03) الهرم التنظيمي وأنواع الإتصال

3-أساليب الإتصال ووسائله

3-1)أساليب الإتصال

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو لمعلومات أو الأفكار، وإحداث المشاركة في الفكر وإحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها الإتصال هذه الأساليب هي:

3-1-1) أسلوب الإتصال الكتابي

حيث يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الأترنت أو رسالة قصير على الهاتف النقال.

وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات كبيرة الحجم وذات الإتساع في التنظيم والمستويات الغدارة الهرمية.

وحتى ينجح الإتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف الكلام المكتوب بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة مبسطة وسهلة وواضحة.

ويحقق أسلوب الإتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

*يمكن من الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة أو عند اللزوم لتلك المعلومات المكتوبة.

*يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الإتصال الشفوي.

يعتبر هذا النوع من أساليب الإتصال وسيلة إقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول.

يعطي وقت كافيا للمتصل به لتأمل والتدقيق ومحاولة الفهم.⁽¹⁾

لكن لا يخلو أسلوب الإتصال الكتابي من عيوب وسلبات منها:

¹ - محمد أبوسمرة:مرجع سابق،ص74.

- أنه لا يتناسب مع الظروف الإستثنائية التي تقتضي السرعة في ابلاغ بعض المعلومات إلى العاملين أو إلى المدير.

- أن المرسل لا يستطيع أن يري في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة.

- هذا الأسلوب قد يسهل عملية احتمالات التحريف، إن قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه معنى يراه موافقا لطبيعة تفكيره وخبرته وثقافته.

ويتخذ الإتصال الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكوى والإقتراحات والتقارير والمذكرات والدوريات والمنشورات والكتب والصحف والمجلات والإحصائيات.

2-1-3) أسلوب الإتصال الشفوي

الأسلوب الثاني من أساليب الإتصال يكون على شكل الإتصال الشفوي ويتم عن طريق نقل المعلومات بين المتصل والمستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق المسموع وليس الكلام المكتوب.

وهذا الأسلوب يتميز عم الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأيسر وأكثر إقناعا للمرسل إليه أو المستقبل، ويستخدم هذا الأسلوب في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وبطريقة فورية ومباشرة ويعاب على هذا الأسلوب أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو إلى سوء الفهم، لكن بواسطة يرى المرسل ملامح وجه المستقبل كرد فعل.

ويحقق هذا الأسلوب الشفوي في الإتصال بوسائل مختلفة أهمها المقابلات الشخصية بين المرسل والمرسل إليه والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الدورية أو الطارئة.⁽¹⁾

3-1-3) أسلوب الإتصال التصويري

¹-محمد أبوسمرة:مرجع سابق،ص74.

ويجري هذا الأسلوب من أساليب الإتصال عن طريق إستخدام الصور والرسوم من أجل مضمون الرسالة المراد توصيلها، ويتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والفضائيات والانترنت والسينما والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والإعلانات والملصقات.⁽¹⁾

2-3 وسائل الإتصال: تنقسم إلى:

1-2-3 الوسائل الشفوية

وتتمثل في إتصالات الشخصية والمباشرة بين المرسل والمستقبل أو بين الرئيس والمرؤوس وتشمل المقابلات الشخصية والمحادثة والمخاطبة والمحاضرة والندوة والإجتماعات، وهي تمثل النمط السائد الذي يتماشى مع سياسة الباب المفتوح التي يتبعها بعض المديرين.

2-2-3 الوسائل الكتابية

وتعتمد على الشكل المكتوب وتشمل الصحف والكتب والمطبوعات والتقارير والتبليغات والمجلات المتخصصة والنشرات الدورية، وأدلة العمل والإجراءات الإدارية وغيرها.

3-2-3 الوسائل السمعية

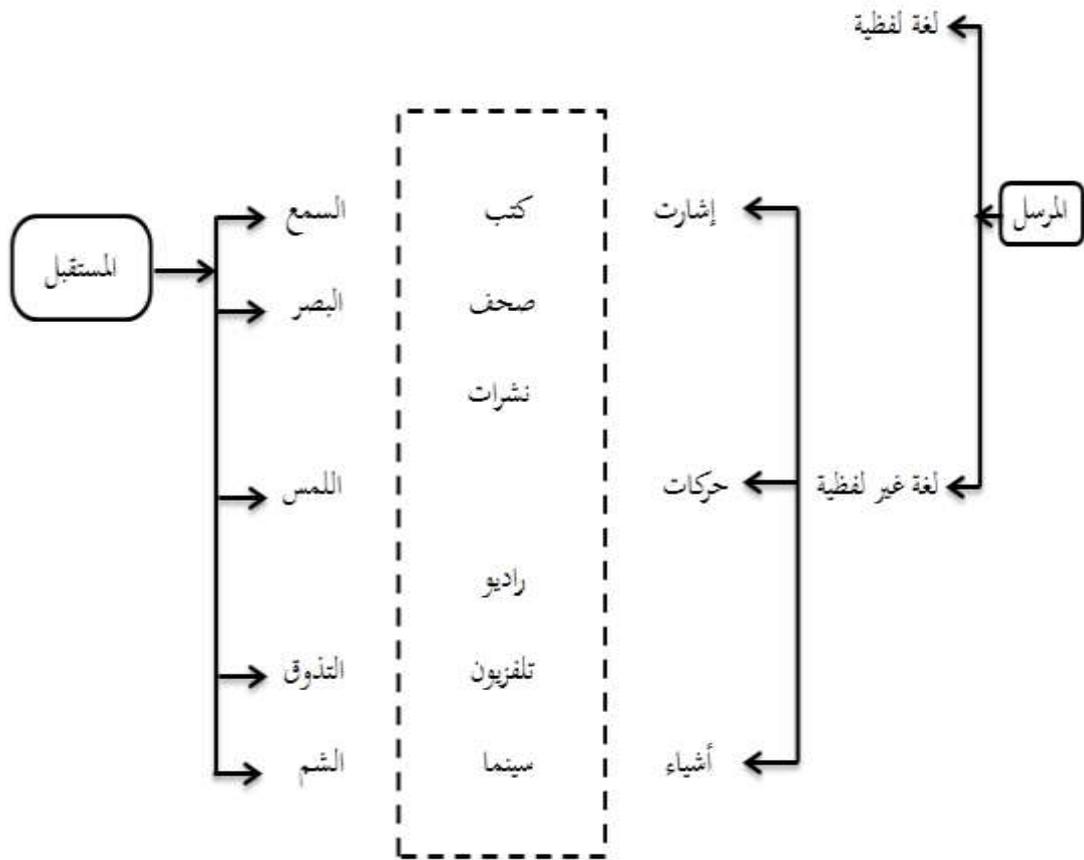
وتشمل إذاعة وشرائط الكاسيت والديكتافون، ولها أهمية بالغة خاصة في التعامل مع جمهور تسوده الأمية أو جماعة العمال في غير المصنع المشغولون بالعمل اليدوي.

4-2-3 الوسائل البصرية: وتشمل الرسوم -الخرائط-المجسمات-اللوحات-الملصقات والمتاحف ومعارض الفنون والإعلانات المضئية وغيرها.

5-2-3 الوسائل السمعية البصرية: وتعتبر من أحدث الوسائل من حيث التقدم التكنولوجي وقوة تأثيرها لأنها تخاطب حاستي السمع والبصر منها السينما ، التلفزيون، المسرح، برامج الصوت والضوء وغيرها من النظم الإلكترونية الحديثة.⁽²⁾

¹ -محمد ابو سمرة:مرجع سابق،ص75.

² -سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي ،ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون،2010-1431،ص-ص125-126.



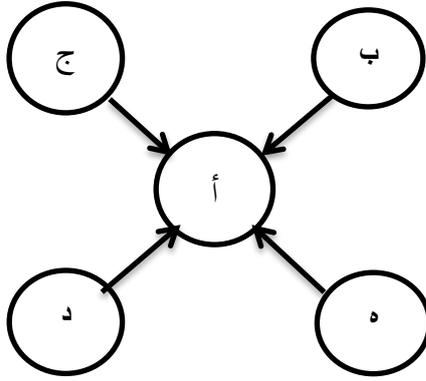
شكل رقم (04) يوضح مكونات و وسائل الاتصال

4) شبكات الإتصال ومهارته

4-1) شبكات الإتصال

4-1-1) الإتصال على شكل عجلة (المركزي)

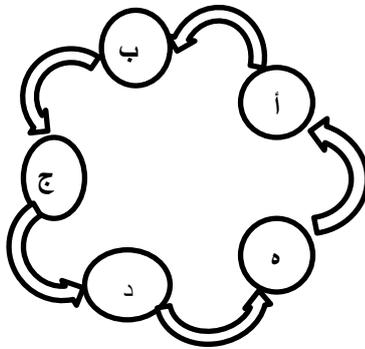
تنحصر فيه عملية الإتصال من جانب الأفراد مع فرد واحد مركزي (أ) يمثل القوة الموجهة للمجموعة ولا يستطيع أي فرد من العاملين الآخرين (ب-ج-د-هـ) الإتصال إلا من خلاله



شكل رقم (05) يوضح الإتصال المركزي

4-1-2) الإتصال الدائري

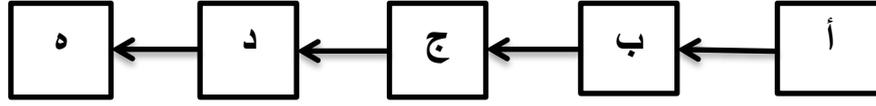
فيه يسمح لشخص الإتصال بالأشخاص المجاورين له فقط على يمينه ويساره فيستطيع (أ) أن يتصل بكل من (ب) و(هـ) وهكذا لباقي الأفراد.



شكل رقم (06) يوضح الإتصال الدائري

3-1-4) إتصال السلسلة

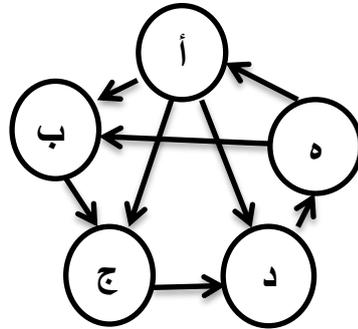
فيه يتصل الرئيس بالفرد الذي يليه ثم الذي يليه حتى أدنى فرد في السلسلة الإدارية فمثلا يتصل (أ) ب(ب) ثم (ب) ب(ج) وهكذا، وهذا النموذج يكون في المنظمات الكبيرة.⁽¹⁾



شكل رقم (7) يوضح نموذج السلسلة

4-1-4) الإتصال الحر

يسمح فيه أن يتصل أي عضو في المنظمة بالعضو الآخر بدون قيود حيث لا يوجد هيكل أو نموذج رسمي للإتصال وهذا النموذج له مزايا لأنه يؤدي إلى إرتفاع معنويات العاملين بدرجة كبيرة وإن كان يؤخذ عليه أنه يؤدي إلى إتصالات زائدة وغير ضرورية.



شكل رقم (08) يوضح الإتصال الحر

نلاحظ أنه في حالة المشكلات المعقدة والتي تحتاج إلى بيانات عديدة أن يتم حلها من خلال الاتصال المركزي الذي يعتبر أسرع من النماذج الأخرى لحل المشكلات كما أنه يفضل النموذج الحر في حالة الرغبة في دفع الروح المعنوية للعاملين.⁽²⁾

¹ -مرتضي البشير : الإتصال التنظيمي، أمواج لنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص114.

² -المرجع نفسه، ص116.

2-4) مهارات الإتصال

يحتاج الفرد الذي يتولى عملية الإتصال إلى مجموعة من المهارات الأساسية التي يمكن أن تؤدي إلى فاعلية الإتصال وهي:

1-2-4) مهارات الحديث والإصغاء

أ) مهارات الحديث الفعال

تعتبر مهارات الحديث هامة بالنسبة للأفراد الذين يتضمن عملهم قدا كبيرا من التعامل مع الآخرين سواء على صورة مقابلات أو التحدث في الهاتف وبالرغم من أن القدرة على الحديث متوفرة لدى الغالبية العظمى من البشر بغض النظر على السن أو المستوى الثقافي أو الإجتماعي إلا أن هنالك فرق بين القدرة على الحديث، ومضمونه وإستخدام الصوت المناسب ومراعات الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث إليهم إختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة الأثر الذي يتركه الحديث على الآخرين.⁽¹⁾

ب) مهارات الإصغاء الجيد

الإصغاء الفعال هو الإستماع المركز لمجموعة من المعلومات حول موضوع ما، يحاول المرسل إيصالها إلى المرسل إليه، وذلك لتحقيق التفاهم الكامل لذلك الموضوع دون أية مقاطعة من المرسل إليه ولاشك في أن من يملك مهارات الإصغاء فإنه يملك أحد أكبر مقومات الإتصال البشري الفعال.⁽²⁾

2-2-4) مهارات الكتابة والقراءة

أ) مهارات الكتابة

أن يتقن الخطاب أو التقرير المفاهيم الأساسية والمعاني المحددة التي تتسم بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الإخطاء النحوية والإملائية.⁽³⁾

¹ - شريف الحمودي: مهارات الإتصال، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، 20017، ص40.

² - المرجع نفسه، ص43.

³ - مرتضى البشير الأمين، مرجع سابق، ص121.

ب) مهارات القراءة

التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة.

3-2-4) مهارات التفكير واستخدام وسيلة الإتصال المناسبة

أ) مهارات التفكير

المقدرة على التفكير فهي مهارة ملازمة لكل المهارات السابقة وبدونها لا تنتج عملية الإتصال.

ب) مهارات استخدام وسيلة الإتصال المناسبة

إن إختيار الوسيلة لا يعتبر كاف لفاعلية الإتصال بل يجي أن تعرف طريقة إستخدام الوسيلة، مثلاً إجراء مقابلة شخصية مع الرئيس في العمل، يجب عليك أن تراعي مجموعة من العوامل التي تضمن لك إتصالاً فعالاً من أهمها :

- معرفة الهدف من المقابلة.

- خصائص المستقبل.

- المظهر اللائق.

- الصوت الهادئ الواضح

- إتاحة الفرصة للتحدث وعدم المقاطعة.

- الانتباه والتركيز للحصول على المعلومات المطلوبة.

- الإلتزام بالوقت المحدد للمقابلة.

4-2-4) مهارات الحصول على المعلومات ومهارة التعامل مع الآخرين

أ) مهارات الحصول على المعلومات الكافية لنجاح التعامل

قد تتوفر المعلومات في المنظمة ولكن المشكلة في عدم توافر المهارات في الحصول عليها فحتى نستطيع الحصول على المعلومات لابد أن تمتلك مهارة التعامل مع الآخرين.⁽¹⁾

¹ -مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق، ص 122.

ب) مهارة التعامل مع الآخرين

يجب معرفة طبيعة الأفراد والمجموعات التي تتعامل معها لأن التعامل مع الآخرين يمثل فن القيادة والاتصال في إدارة الناس، ومن أهم مقومات الاتصال في فن التعامل مع الآخرين ما يلي:

- حدد الفكرة في ذهنك تماما وبوضوح.
- استعداد الطرف الآخر لإستقبال الفكرة.
- قدرة الطرف الآخر على تنفيذ ما جاء بالرسالة وعندما نتعامل مع الرؤساء والمرؤوسين بحيث عليك أن تكون:
- دقيقاً في نقل المعلومات وأعرضها بشكل مبسط وواضح.
- إختار الوقت المناسب لتوصيل المعلومات.
- إختار من الألفاظ ما يناسب الموقف.
- كن منتهب لما تسمع أو تقرأ وأنصت جيداً وقرأ بدقة.
- إعراف بالضبط المعنى المقصود عندما تستقبله.
- رتب المعلومات المستقبلية حسب أهميتها وأربط بينها.
- افهم وجهة نظر محدثك .⁽¹⁾

¹ -مرتضى البشير الأمين: مرجع سابق،ص 123.

5) معوقات الإتصال ونظرياته

5-1) معوقات الإتصال

ومن أهم المعوقات التي تقف في سبيل نجاح الإتصال ما يلي:

5-1-1) معوقات شخصية

ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الإتصالات وتحدث فيها أثر عكسي، وتعزي هذه المعوقات إلى الفروق الفردية التي تجعل الافراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للإتصال والإستجابة له، وكذلك مدى الثقة بين الأفراد فضعف الثقة بينهم يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب معلومات عن بعضهم البعض، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فعاليتها.

5-1-2) معوقات تنظيمية

ويرجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الإتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الإتصال الغير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

وقد يكون التخصص، وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الإتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الإتصال بغير الفنيين المتخصصين.

عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا.

عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الإستقرار التنظيمي يؤديان أيضا إلى عدم إستقرار نظام الإتصالات بالمنظمة.⁽¹⁾

¹ - زيد منير عبوي: فن الإدارة بالإتصال، دار دجلة ناشرون وموزعون، الاردن، 2007، ص45.

3-1-5) معوقات بيئة

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال 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، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الإتصال، وعدم وجود نشاط إجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات .

ومن الجديد بالذكر أن طريقة الإتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والإنسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الإتصال ومدى فعاليته.⁽¹⁾

3-2) نظريات الإتصال

تهتم نظريات الإتصال بتفسير وتحديد إتجاهات الفعل الإتصالي والعلاقات الإتصالية، اذاً هي تبحث في السلوك البشري الإتصالي وتسعى كما نظريات الإدارة نحو تحديد سلوك مثالي للعملية الإتصالية في تحقيق الإستجابة المطلوبة.

وسنحاول أن نستعرض بعضاً من نظريات الإتصال التي يمكن أن تساهم في تطوير ومعالجة الإتصال داخل المؤسسات وخارجها.

¹ - زيد منير عبوي: مرجع سابق، ص46.

1-2-5) نظرية الإدارة العلمية

يعد فريدريك تايلور أب الإدارة العلمية للعمل وإن كان قد ركز في إدارة العمل على المستوى اليدوي في المؤسسات والورشات الصناعية، وتبرز مساهمتهم من خلال تقديمه لأربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية تم الإعتماد عليها لفترات طويلة، حيث إعتبرت بمثابة أسس للمديرين وذلك على النحو التالي: (1)

- إحلل الأسلوب العلمي محل الأسلوب التقليدي الذي يعتمد على القواعد الغير مدروسة.

- إختيار العاملين في المنظمة يجب أن يكون على أسس علمية.

- تعاون الإدارة مع العمال.

- تقسيم العمل والمسؤولية بصورة عادلة بين الإدارة والعمال ، وهذه المبادئ التي نادا بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نظام إتصالات مستمر بحيث يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف مستويات في المنظمة من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.²

2-2-5) هنري فايول

يعد العالم الفرنسي هنري فايول من أشهر منظري هذا الاتجاه حيث يعتبر هنري فايول أول من نادى بأن الإدارة هي مجموعة من الوظائف المحددة والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق والرقابة الذي يعتبره الكثير من كتاب الفكر الإداري أنه هو الأب الحقيقي للإدارة الحديثة، أما عن مساهماته في تكوين نظرية الإدارة تتمثل في مبادئه الأربعة عشر التي وضعها وهي: تقسيم العمل، وحدة الأمر، وحدة السلطة والمسؤولية، المركزية واللامركزية في إتخاذ القرارات، التسلسل الوظيفي، المساواة بين الأفراد ، المكافآت الإنضباط، وحدة التوجيه، إخضاع المصالح الفردية العامة، الترتيب، استقرار العمالة، المبادرة، روح الجماعة وتعتبر مساهمة هنري فايول جديرة بالإهتمام، وذلك عندما وصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم، فوفقا

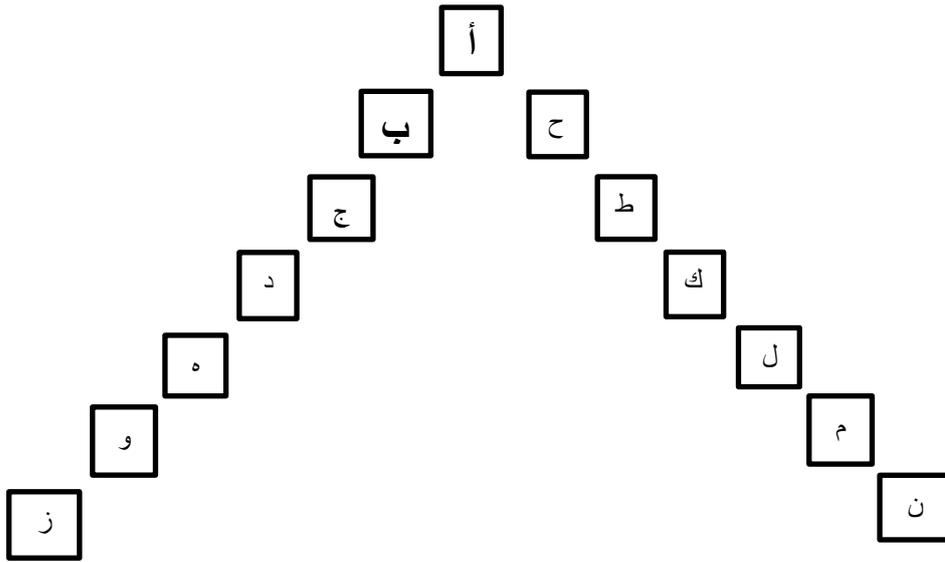
¹ - بوخالفة محمد سيف الدين: أثر الإتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي دراسة حالة المديرية الجهوية

سونلغاز لتوزيع شرق قسنطينة، منشورة رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2009، ص27.

² - المرجع نفسه، المكان نفسه.

لشكل (09) يوضح فايول نظريته فإنه لو أراد الشخص (و) الإتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب هـ، د، ج، ب، أ، ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب ح، ط، ك، ل، م، وهذا ما يجعل الإتصال يأخذ وقت طويل وإجراءات معقدة ويؤدي إلى عدم فعاليته وعليه يقتر فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه (الجسر) أو المعبر بين كل شخصين (و) و(م)، ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائد في وقته آنذاك، وذلك لأنه كان يقترح نظام اتصالات جانبية بدلا من الإتصالات الرأسية في ذلك الوقت.⁽¹⁾



شكل رقم (09) يوضح مفهوم المعبر أو الجسر الإتصالات الجانبية

¹ -بوخالفة محمد سيف الدين، مرجع سابق، ص 28.

3-2-5) ماكس فيبر

البيروقراطية هي كلمة لاتينية تعني حكم أو سلطة المكتب، ولقد إعتبرها ماكس فيبر الوضع المثالي لإدارة أي منظمة، حيث جاء بالعديد من الافكار نذكر منها على وجه التحديد:

أ) التدوين الكلي

أي أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يتطلب وجود إطرار بشرية لإعداد الكتب والتعليمات وحفظها وفهرستها لتكون عملية الرجوع إليها سريعة وسهلة، ولهذا فالإتصال حسب ماكس فيبر يرتكز أساسا على الإتصال اللفظي المكتوب، وهو ما يدفعنا إلى طرح العديد من التساؤلات ومن بينها : هل يتم إستيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤسين المعنيين بتنفيذها؟ ما هو مصير إنشغالات وحاجات العاملين وكيف السبيل لإيصالها إلى الرؤساء؟ ومتى يتم ذلك؟.

ب) السرية

تعني أن يحافظ العامل على أسرار المنظمة ولا ييوح بها حتى لا تستغل الأطراف الأخرى هذه المعلومات غير أن السرية تختلف أهميتها من منشأة إلى أخرى، فتبلغ ذروة الأهمية في المؤسسات العسكرية والأمنية، بينما تعتبر مديريات العلاقات العامة هي أقل المديريات سرية.

ولتقييم نظرية المدرسة الكلاسيكية للإتصالات يمكننا أن نقول أن مساهماتها محدودة، حيث إقتصرت على الإهتمام بالشكل الرسمي للإتصالات دون الخوض في الإعتبارات السلوكية لأطراف الإتصال وتدفعه ومعوقاته وأساليبه، وعلى الرغم من ذلك كانت من أولى المحاولات لربط الإتصالات بإتخاذ القرارات في المنظمة والتي إستمرت بشكل منطقي لدى مختلف التيارات الإدارية الأخرى.⁽¹⁾

¹-بوخالفة محمد سيف الدين، مرجع سابق، ص29.

4-2-5 أعمال إلتون مايو

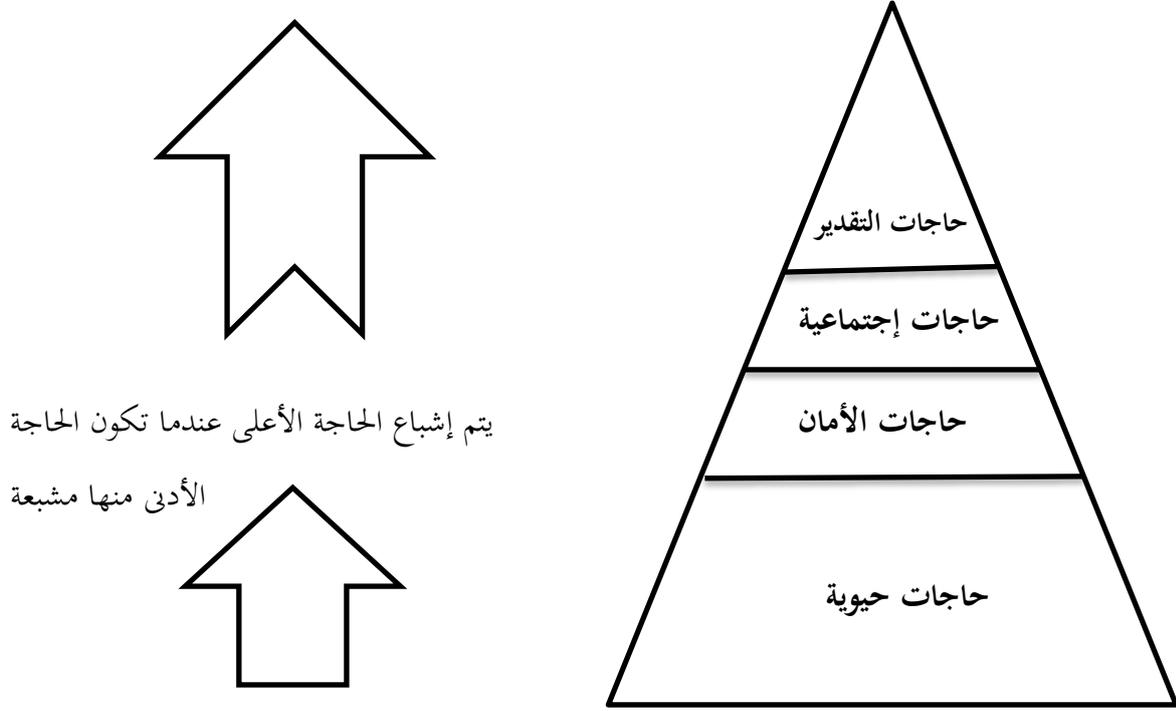
إذا إقترن إسم فريدريك تايلور بالإدارة العلمية للعمل، فإن إسم إلتون مايو يقترن بمدرسة العلاقات الإنسانية، وهذا يتجلى من خلال تجاربه الشهيرة في مصانع هاوثورن في مجال العمل، والتي من خلالها توصل إلى عدة إستنتاجات والمتمثلة في :

- أن المؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هنالك عوامل أخرى.
- أهم المتغيرات التي تؤثر في حياة الفرد هي النواحي الاجتماعية والإنسانية في العمل .
- وعليه تتلخص نتائج تلك الدراسات أن العوامل المادية والإجتماعية تتضائل أهميتها أمام العوامل النفسية ومنه فالإتصال في نظريه ضرورة حتمية لا بد منها داخل أي منظمة وهذا للأسباب الآتية:
- الإتصال الجيد يخلق جو من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- الإنسان إجتماعي بطبعه، وبالتالي فهو في عملية إتصال مستمرة مع العاملين في محيطه، لذا يجب أن تنظر إليه الإدارة على ذلك دون فرض القيود عليه وهذا ضمن الحدود المسموح بيها.
- الإتصال مهم في إشراك الجماعة لمناقشة وحل المشاكل.⁽¹⁾

¹-بوخالفة محمد سيف الدين،مرجع سابق،ص34.

Ibrahem Maslow إبراهيم ماسلو (5-2-5)

قدم عالم النفس إبراهيم ماسلو من خلال نظريته هرمية الحاجات خمسة مستويات للحاجات الإنسانية تدرج في شكل هرمي طبقاً لأهميتها على النحو الموضح بالشكل رقم (10)



شكل رقم (10): يوضح هرمية الحاجات لماسلو

فلسمية الحاجات عند الإنسان هي الدفاعية حسب ماسلو على سلوك الإنسان في العمل فلكما إتسعت حاجاته في مستوى معين تطلع إلى إشباع حاجات أخرى مصنفة في مستوى أعلى، أما عن علاقة الإتصالات بالحاجات الإنسانية داخل المنظمة يمكن إيضاحها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- هنالك علاقة بين القدرة والشخصية، حيث تمثل القدرة الوسيلة التي يعبر بها الشخص عن حاجاته مع العمل على إشباعها، ومن ثم يوجد نظم إتصالات بين القدرة والشخصية وتظهر الصعوبة عندما تكون قنوات الإتصال غير مباشرة مما يؤثر على العلاقة بين القدرة والشخصية فعلى سبيل المثال قد يتمتع الفرد بقدرات ومهارات عالية تمكنه من الأداء الوظيفي بدرجة ممتازة إلا أنه قد يواجه مواقف معينة تسبب له السخط وعد

¹ - بوخالفة محمد سيف الدين، مرجع سابق، ص 35.

الرضا والتوتر الذي يؤدي إلى خفض كفاءته في التعبير عن القدرات الهائلة التي يتمتع بيها بما قد يفهم منه أنه غير قادر على الأداء.

-تنطوي الإتصالات في اسفل هرم ماسلو على معلومات غير كافية وغير فاعلة للقياس مع الأعضاء في أعلى هرم ماسلو.

-يبدو على الأفراد في أعلى هرم ماسلو أنهم أكثر تحرر من هؤلاء في أسفل هرم ماسلو، وذلك بالنسبة لمعوقات وانتقادات لإتصالات والإستعداد والإرتباك والفوضى المرتبطة بوظائفهم.

-يتكون عملية الإتصال أكبر نجاعة بين أفراد التنظيم الذين ينتمون إلى المستويات العليا من هرم ماسلو مما يساعد في خدمة الأهداف المنشودة للمنظمة.

-ويمكن القول أنه كلما تمكن الفرد داخل التنظيم من إشباع حاجاته كلما كانت له القدرة على مزاوله عملية الإتصال بأكثر فاعلية بما يخدم أهداف المنظمة.⁽¹⁾

6-2-5) النظرية الكمية

تحاول هذه المدرسة تقديم نماذج موضوعية معيارية تمكن المديرين أن يسترشدوا في إتخاذ القرارات مما يحد من عملية تقدير والحكم الشخصي، ويشمل فروع أساسية هي:

أ-علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية تمكن من إستخدامها لرفع كفاءة إتخاذ القرارات.

ب-بحوث العمليات: ويتم أساسا بكيفية تطبيق أساليب ونماذج رياضية في مجال الإدارة.

ج-نظم المعلومات: ويتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

وعليه تعتبر الإتصالات من وجهة نظر رواد هذه النظرية، أنها عبارة عن أنشطة خاصة بإستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها وعرضها، وعلى هذا فإن هناك إهتمام خاص بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي

التقليدي في شكل أحاديث وتقارير إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق

المستندات، وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في

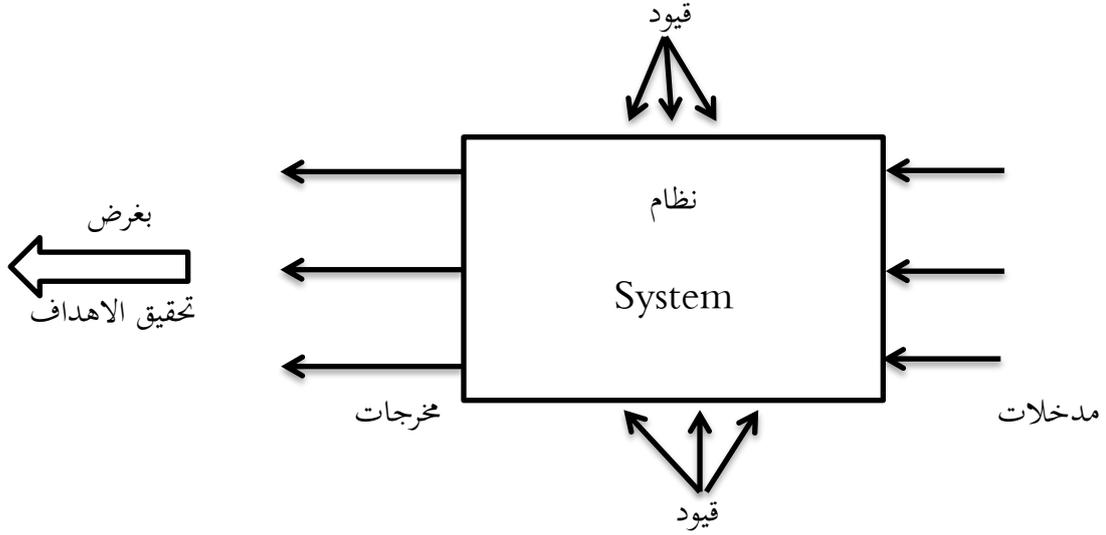
الحسابات الألية، حيث تسهل عملية إستقبال وتسجيل وتخزين المعلومات مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.²

¹ - أحمد ماهر: "الإتصال كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص34.

² - نفس المرجع. ص34.

7-2-5) نظرية النظم

تفترض هذه النظرية أن المنظمة تتكون من العناصر المتفاعلة في ما بينها ضمن بيئة محددة، حيث يتكون النظام من عدة عناصر أساسية هي: المدخلات، الأنشطة التحويلية، المخرجات المعلومات المرتدة في الشكل التالي:



الشكل رقم(11): يوضح نموذج بياني لتعبير عن النظام

ونظرية النظم ترى أن الإتصالات جزء من التنظيم الإجتماعي وهي وسيلة لربط النظام الإجتماعي بالبيئة المحيطة وتعمل على توفير التوازن بين أجزاء وأفراد التنظيم الإجتماعي فالنظام الإجتماعي داخل منظمات الأعمال لن يستقيم دون وجود إتصالات تؤثر فيه بحويوية وعليه فإن:

-الإتصالات هي جزء من النظام الإجتماعي للعمل تؤثر وتتأثر به.

-إن الإتصالات هي الوسيلة لربط النظام الإجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى وعملاء وموردين ومساهمين وغيرها.

-يعتمد التوازن داخل النظام الإجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الإتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.

-أنه بإختلاف الظروف مثل أطراف الإتصال وموضوع الإتصال وغيرها يمكن أن تختلف نظم وسائل الإتصال، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف.⁽¹⁾

¹ -بوخالفة محمد سيف الدين،مرجع سابق،ص41.

8-2-5) النظرية الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن كفاءة المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب إتخاذ قرار بشأنها فهو لا يسعى في كل الأحوال إلى الحلول المثلى ولكنه قد يقع بحلول فرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف وتقدم هذه النظرية تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على علمية الإتصال وتفترض أنه ليس هنالك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وأن هناك طرقاً عديدة لذلك ويستند هذا على نوع العمل والعلاقات بين الأفراد والظروف المحيطة ويمكن للأفراد والنظام أن يستقبلوا هذا الإختلاف في طرق العمل والأداء لو أحست توفير المعلومات أو بعبارة أخرى تحسين نظم الإتصالات التي تسمح بتقبل تلك المعلومات وإفهامها للمعنيين بالأمر تبعاً للمتغيرات وللموقف.⁽¹⁾

6) أبعاد الإتصال

1-6) الوقت

1-1-6) مفهوم الوقت

يعتبر الوقت كمية تقاس بالسرعة أو أجزائها على شكل مستقيم إلى الأمام ويتحرك بموجب نظام معين من الصعب التحكم فيه أو إسترجاعه فهو يسير بسرعة ثابتة ومحدودة دون توقف أو زيادة أو نقصان كما يعرف الوقت في المؤسسة بأنه الفترة المحددة من حياة الموظف اللازمة لإنهاء مهمته.⁽²⁾

2-1-6) أنواع الوقت

يمكن التعرف على أربع أنواع رئيسية للوقت:

أ) **الوقت الإبداعي:** هو الوقت الخاص بعمليات التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي وتنظيم العمل وتقييم الإنجازات وممارسة الوقت الإبداعي في الأنشطة الإدارية.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص33.

² - هيفاء عبد الله الوليد: مدى كفاءة إدارة الوقت لد العاملين في المنظمات مجمع الدراسة، إدارة المشاريع والشؤون الهندسية بالأمانة العامة بمدينة جدة، رسالة ماجستير منشورة، إدارة عامة، كلية إدارة أعمال، السعودية، ص7.

(ب) **الوقت الإنتاجي:** ويمثل الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الأعمال والأنشطة التي تم التخطيط لها في الوقت الإبداعي والتحضير لها في الوقت التحضيري، ولزيادة فاعلية إستغلال الوقت على الإدارة إجراء عملية التوازن بين الوقت المستغرق في تنفيذ العمل وإنتاجه وبين الوقت المستغرق في الإبداع والتحضير فإذا ما خصص وقت أكبر لتنفيذ الأعمال الروتينية في مؤسسة فهذا يعني أن الوقت المخصص للإبداع أو التحضير أو لكليهما معا قليل نسبيا مما يعني عدم الإستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها الوقت.

(ج) **الوقت التحضيري:** ويمثل الفترة الزمنية التحضيرية التي البدء في تنفيذ العمل أو النشاط وإذا ما تم إستغلاله بدقة وذكاء وتوفرت المدخلات الأساسية للعمل فإنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

(د) **الوقت العام:** ويمثل الفترة الزمنية للقيام بنشاطات فرعية عامة لها أثر على مستقبل المؤسسة وعلة علاقاتها بالغير كالإرتباط بهيئات ومؤسسات أو حضور الإداري القائد للندوات أو لتلبية دعوات خاصة بنشاطات معينة أو إفتتاح مؤسسات معينة.⁽¹⁾

2-6) المشاركة

1-2-6) المشاركة

وهي حق العمال في تحدي مصيرهم في العمل، وفي الرقابة على سير الأمور التي تمهم داخل المنظمة، وقد يطلق عليها أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل، وتعني المشاركة في الإدارة تمثيل فئة العمال في مجلس إدارة المنظمة، أي أن يجلس عدد من العمال مع مديري المنظمة في مجلس إدارتها لتمثيل مصالح فئة العمال، وتوصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا، والإشتراك في إتخاذ القرارات التي تمهم.⁽²⁾

2-2-6) مستويات المشاركة

للمشاركة مستويات مختلفة تتوقف على قدة العامل وإستعداده للمشاركة وهي:

(أ) **مستوى الإستماع:** وفيه يحضر العامل الإجتماع ويصغي إلى المناقشات لكنه لايشترك فيها.

¹ - هيفاء عبد الله الوليد، المرجع السابق، ص 9.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 452.

ب) مستوى المناقشة: وفيه يحضر العامل الإجتماعات التي تناقش فيها موضوعات تهمه مباشرة وله أن يشترك في المناقشة دون أن يعطي صوت في الإقتراع.

ج) مستوى التصويت: وفيه يحضر العامل الإجتماعات ويشارك في المناقشات ويكون له صوت عند إتخاذ القرارات والبت في حل المشكلات.⁽¹⁾

3-2-6) إيجابيات وسلبيات المشاركة في إتخاذ القرارات

أ) الإيجابيات

- إن إشراك العاملين في مناقشة وحل مشكلات العمل يجعلهم على إطلاع واسع بأساليب العمل الإداري مما يسهل عملية الإتصال بين العاملين والمدير الذي يسهل أداء العمل على أحسن وجه.
- تؤدي المشاركة إلى زيادة الثقة بين المسؤولين والعاملين.
- تحسین نوعية القرارات التي يتم إتخاذها وذلك لإستفادة المسؤولين من آراء ومقترحات العاملين.

ب) السلبيات

- أن المشاركة تشكل مظهراً لتنازل المسؤول لبعض مهامه.
- في حالة إتخاذ بعض القرارات غير صائبة، يكون من الصعب تحديد من المسؤول.
- يستخدم بعض المسؤولين مدخل المشاركة في إتخاذ القرار كواحه تخفي ورائها استبدادهم بالرأى، ويتظاهرون بالإستماع ثم يفرضون رأيهم بالنهاية.⁽²⁾

¹ -وردة البرويس:فاعلية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسها على أداء العاملين: أطروحة دكتوراء منشورة في العلوم، علم الإجتماع ،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص249.

² -نفس المرجع، ص250.

خلاصة الفصل

إن الإتصال ليس عملية سهلة وبسيطة، نتناولها بنظرة تقنية بإعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل، بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد ذلك أن هناك عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الإتصال .

وهذا ما يحدث في المنظمات، إذ أن الفرد على إتصال دائم مع غيره في المنظمة سواء عن طريق قنوات رسمية أو غير رسمية، فالإتصال عملية حيوية وضرورية في بناء علاقات إنسانية طيبة، ولا يكون هذا إلا عن طريق توفر وسائل وأساليب إتصالية فعالة داخل المنظمة تضمن تواصل العاملين مع الإدارة من جهة، وتمكن إدارة المنظمة من التعرف على حاجاتهم وأرائهم، وكذلك إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات المختلفة من جهة أخرى.

تمهيد71

1-محددات الأداء وأبعاده

1-1-محددات الأداء

1-2-أبعاد الأداء

2-أنواع الأداء ونظرياته

1-2-أنواع الأداء

2-2-نظريات الأداء

3-قياس الأداء وتقييمه

1-3-مفهوم قياس الأداء

2-3-مقاييس الأداء

4-تقييم الأداء

1-4-مفهوم التقييم

2-4-طرق التقييم

3-4-الرضا الوظيفي

5-الالتزام التنظيمي

1-5-مفهوم الإلتزام التنظيمي

2-5-عوامل تساهم في الإلتزام التنظيمي

3-5-عوامل مؤثرة في الإلتزام التنظيمي

6-الرضا الوظيفي

1-6-مفهوم الرضا الوظيفي

2-6عوامل تساهم في الرضا الوظيفي

3-6-النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث يعتمد نجاح وإستمرار أي مؤسسة على كفاءة وفعالية الأداء فيها.

1) محددات الأداء وأبعاده

1-1) محددات الأداء

1-1-1) الأداء الداخلي

الاداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وغدراك الدور أو المهم، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة التداخلة بين كل من:

(1) الجهد، (2) القدرات، (3) إدراك الدور (المهام).

أ) **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العمال على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتآزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب، وإن هذا الجهد له طاقات نحفزه عوامل وتحيطه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء فهو - أي الجهد - سيكون من محددات الاداء الوظيفي سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي.

ب) **القدرات:** ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية للأزمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرات والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها في نت يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج) **إدراك الدور:** ويشير إلى الإتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجه جهد العامل، بمعنى أن الأداء العام يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم.⁽¹⁾

¹ - محمد قذري حسن: إدارة الأداء المتميز إقتباس الأداء - تقسيم الأداء - تحسين الأداء، دارالجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية، (2014-2015)، ص 113.

2-1-1) المحددات الخارجية

يشير الواقع إلى أن هنالك عناصر أو محددات نخرج عن سيطرة العامل أو تؤثر في أدائه وتتمثل في:

أ) متطلبات العمل

وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأسباب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

ب) البيئة التنظيمية

وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر المواد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الإتصال، السلطة، أسلوب القيادة نظام الحوافز، الثواب والعقاب وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

ج) البيئة الخارجية

تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية.¹

¹ - محمد قدري حسن: مرجع سابق، نص 114.

2-1) أبعاد الأداء

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم الأداء، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي بينما يركز البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

1-2-1) البعد التنظيمي

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا ما يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية عم الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.

ويستنتج مما سبق أن المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة وعي وإدار الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب من خلال المؤشرات الأولية قبل أن يتم إدراكها من خلال أثرها الاقتصادي.⁽¹⁾

2-2-1) البعد الاجتماعي

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى الرضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، خاصة إذا أوفت بحاجات العاملين فيها، وتتجلى أهمية ودور هذا البعد في التأثير السلي لإهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط وعلى حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، إذ يؤثر ذلك وعلى المدى البعيد سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها، فقد أشار الأدب الخاص بالإدارة إلى أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الإنسجام بين الفاعلية الاقتصادية والفاعلية الاجتماعية ومن هنا لابد الإهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة وبكل ماله علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة كالصراعات والأزمات والخلافات... إلخ.⁽²⁾

¹ - محمد قدرى حسن: مرجع سابق، ص 108.

² - محمد قدرى حسن: مرجع سابق، ص 109.

2) أنواع الأداء ونظرياته

1-2) أنواع الأداء

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء، وهذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

1-1-2) حسب معيار المصدر

ويمكن تقسيم الاداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ) الاداء الخارجي

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

-الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن إعتباره موردا إستراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهاراتهم.

-الأداء التقني: ويتمثل في قدرات المؤسسة على إستعمال إستثمارتها بشكل فعال.

-الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة وإستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب) الأداء الخارجي

هو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث فب المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولدهن فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كإرتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.⁽¹⁾

¹ -مزغيش عبد الحليم:تحسين أداء المؤسسة في إدارة الجودة الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير منشورة، في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 2012،ص77.

1-1-2) حسب معيار الشمولية

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء لكلي والأداء الجزئي.

أ) الأداء الكلي

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيه جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية والشمولية، الربح والنمو كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب) الأداء الجزئي

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفي مالي، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.¹

¹ -بوعطيط جلال الدين: مرجع سابق، ص25.

2-2) نظريات الأداء

إن إدراك الدور الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين على بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والجماعات والتنظيم، وفيما يلي بعض النظريات التي تناولت الأداء:

1-2-2) نظريات الإدارة العلمية

يعتبر "فريدريك تايلور" من أبرز ممثلي الإدارة العلمية وقد لاحظ أن العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم، كما وجد ان ليس هناك معيار واحد محدد للانتاج والنتائج اليومي المتوقع للعمال وانه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الاجور والانتاج

لقد ركزت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاجية وتم ذلك عن طريق تحدي معيار علمي لمعدل إنتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة، كما أوصت النظرية بضرورة الإختبار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لاداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج، حيث إعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات، أموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الانتاجية.⁽¹⁾

2-2-2) نظرية البيروقراطية

"ماكس فيبر" حيث تعد نظريته الخاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب إنسيا خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تنساب إليهم في حدود الاوامر المشددة؟، حيث قام "فيبر" بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدره

¹ - راجح يخلف: نحو تقسيم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط-

البلدية-رسالة ماجستير، في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس،

الجزائر، 2017، ص8.

من تعليمات بغض النظر عم رغبتهم في مقاومتها، وإلهم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تناسب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الافراد العاملين طوعية وإختيار على تنفيذها، وأوضح كذلك أسلوب للاكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى 3 أقسام: السلطة البطولية، السلطة التقليدية، السلطة القانونية الرشيدة.

هذا وإن نموذج البيروقراطية لا يهتم بزيادة الإنتاجية يقدر إهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.⁽¹⁾

3-2-2) نظرية العلاقات الإنسانية

تركز على الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة ، وهي بذلك تهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ضل أفضل مايمكن ان تؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، بإعتباره إنسانا وحدانيا وانفعاليا أكثر منه رشيداً ومنطقياً، وقد اثبتت نتائج التجارب التي قام بها "إلتون مايو" التي أجريت في "هوثورن"، شركة جنرال الكترولنيك أن نقص الانتاج يعزي إلى عدم الإهتمام بحل هذه المشاكل، وأنه مع التحرر من وطأة الضغوط الرئاسية وتحقيق قيود العمل زالت مشكلة قيود الإنتاج وإرتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية كما كشفت نتائج التجارب أيضا أن الحافز الإقتصادي لا يمثل القوة الدافعة الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس، وإنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته مع زملائه في العمل وبمشاكله الشخصية، ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.⁽²⁾

¹ -رابح يخلف :مرجع سابق،ص9.

² -نفس المرجع، نفس الصفحة.

4-2-2) النظرية اليابانية في الإدارة

قام "وليام أوتشي" بإجراء عدة دراسات أبحاث ميدانية في الو.م.أ من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية "ح" والتي تقوم فرضياتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

يؤكد "أوشي" على أفضل عملية إستثمارية هي تلك المواجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المؤسسة أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي، وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم تساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الاداء، وتقوم نظرية (Z) على 3 مبادئ أساسية هي:

-الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين الادارة والعاملين وطول ممارسة العمل.

-الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية ثمينة وصدقات حميمة وتعاون وإجتهدهم ودعم الآخرين، وفي حالة توفر الثقة، المهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام والولاء للمؤسسة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد ونتاجية المؤسسة.⁽¹⁾

¹ -رابح يخلف:مرجع سابق،ص11.

3-2) تقسيم الأداء

1-2-1) مفهوم تقسيم الأداء

يعرف تقسيم الأداء على أنه "عملية تقرير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقرير المستوى ونوعية ادائه"، ويعتبر وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسير الموارد البشرية لتحقيق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسير المنظمة.⁽¹⁾

3-2-2) طرق تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق المستعملة لتقييم أداء العامل تتمثل في طرق تقليدية وطرق حديثة وهي كالآتي:

أ) الطرق التقليدية

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين ومن أهمها:

- **طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء، وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوء، وهي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في تقييم القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبات تنازليا للعاملين.

- **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويتمثل كل تصنيف درجة معينة لأداء، ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحدد مسبقا.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات.

¹ - حمداوي وسيلة:ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2010، ص12..

-طريقة الإختبار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعمال، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف سلوك الفرد إيجابيا أو سلبيا.

-طريقة المواقف المخرجة: ويقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابيا أو سلبيا في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيه.⁽¹⁾

3) قياس الأداء وتقييمه

3-1) قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لأي مؤسسة، فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتعريفها وإستخدامها في إتخاذ القرارات بصورة سليمة، وعليه فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مخلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للمواد، وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، والتعرف على نقاط القوة والضعف.

3-1-1) تعريف قياس الأداء

تعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا.⁽²⁾

3-1-2) مقاييس الأداء

¹ - حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ص 130.

² - وائل محمد صبحي إدريس والطاهر محسن منصور الغالسي: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي و(أساسيات الأداء وبطاقة لتقييم المتوازن)، ط1، دار وائل للنش، الأردن، 2019، ص69.

يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن واحد من التصنيفات الستة العامة التالية، غير أن بعض المنظمات يمكن أن تطور تصنيفاتها الخاصة بها حسب ما يلائم عملياتها اعتماداً على رسالتها.

(أ) **الفاعلية:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة مطابقة المخرجات لمتطلبات المنظمة.

(ب) **الكفاءة:** هي خاصية من خصائص العمليات والتي تشير إلى درجة خروج عمليات المنظمة بالنتائج المطلوب بأدنى كلفة من الموارد.

(ج) **الجودة:** هي مستوى تلبية المنتج أو الخدمة لمتطلبات وتوقعات العملاء.

(د) **التوقيت:** هذه الخاصية تقيس مدى إنجاز العمل بشكل صحيح وفي الوقت المحدد له، إذ لا بد من وضع معايير خاصة لضبط توقيتات الأعمال وعادة ما تستند مثل هذه المعايير على متطلبات العملاء.

(هـ) **الإنتاجية:** وهي القيمة المضافة من قبل العملية مقسومة على قيمة العمل ورأس المال وجميع المستلزمات المستخدمة.

(و) **السلامة:** هذه الخاصية تقيس جانب اللياقة العامة الكلية للمنظمة وبيئة العمل للعاملين.⁽¹⁾

ب) الطريقة الحديثة

¹ - ونيل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالي: مرجع سابق، ص 77.

لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم، ظهرت الطرق الحديثة ومن أهمها مايلي:

-مقياس التدرج على الأساس السلوكي

يربط هذا المقياس بين طريقتين التدرج البياني والمواقف الحرجة ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك او الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم.

-مقياس الملاحظات السلوكية

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، وتركز هذه الطريقة على الإدارة بالاهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء.

ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وترتيبهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل .

-طريقة التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل التخطيط التنظيم والعلاقات الانسانية... الخ وتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف الأقسام والمستويات الإدارية وبصورة خاصة الافراد المرشحين للإدارة العليا.⁽¹⁾

4-)(أبعاد الأداء

¹ -حمداوي وسيلة:مرجع سابق، ص132.

1-4) مفهوم الإلتزام التنظيمي

تعدد تعاريف الإلتزام التنظيمي وذلك يرجع إلى وجهة نظر كل عالم:

- يعرف الإلتزام بأنه نوع من العضوية، يعكس المركز الحالي للفرد ذو قدرة خاصة على التنبؤ حيث يبدي مؤشرات عن جوانب الأداء الوظيفي، الدوافعية نحو العمل، الإسهام التلقائي في العمل كما أنه يشير إلى الفروق والإختلافات الناشئة عن عوامل ترتبط بالدافعية.⁽¹⁾

- كما يمكن تعريف الإلتزام بأنه الإيمان بالقضية وفكرة التنظيم وأهدافه، وتحمل تبعات ذلك.⁽²⁾

2-4) العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الإلتزام التنظيمي نذكر منها:

- **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سترتب عليه نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مايسمي بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء، ثم الإلتزام أو الولاء.

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

- **نمط القيادة:** القائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الإلتزام لدي الأفراد.⁽³⁾

1 -محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2004، ص10.

2- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص155.

3 -عاشوري إبتسام: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية ديوان الترقية والتسيير العقار بيمدينة الجلفة، شهادة ماجستير، منشورة، جامعة محمد خيضر قسم العلوم الإجتماعية، تنظيم وعمل، بسكر، 2015، ص47.

2-4) الرضا الوظيفي

1-2-4) مفهوم الرضا الوظيفي

يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.⁽¹⁾

2-2-4) العوامل التي تساعد في الرضا الوظيفي

هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي هي:

أ) **عمل ينطوي على تحدي ذهني:** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختير قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

ب) **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر نظير العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤولية أكبر، ومن ثم فإن رضائهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

ج) **الترقيات:** تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من المؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بمجدايته.⁽²⁾

3-2-4) النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

1 - أمحد ماهر: السلوك التنظيمي: مرجع سابق، ص47.

2- سامر بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دارأسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2009، ص96.

في الواقع أن الرضا الوظيفي ينطوي علي نتائج شخصية وتنظيمية أبعد بكثير من مجرد الشعور بالسعادة الوظيفية.

أ) الصحة العقلية والرضا في الحياة

لقد أثبتت الدراسات أن العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضا بالصحة النفسية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم الشخصية بصفة عامة والعكس قد يحدث مع الشعور بعدم الرضا.

ب) الغياب عن العمل

يعد الغياب من النتائج المتعلقة بالشعور بعدم الرضا الوظيفي حيث ثبت من الدراسات المعنية أنه من العوامل الأساسية المستخدمة في التنبؤ بالغياب في المنظمة.

ج) الإستقالة والإحلال

من النتائج السلبية لعد الرضا الوظيفي الإستقالة وترك العمل بالمنظمة ثم القيام بإحلال لموظفين جدد، إن هذه النتيجة تنطوي علي تكاليف عالية تلحق الضرر بالمنظمة، والتي تتمثل فيها يتم إنفاقه على الموظف الذي إستقال من عمله من خلال تدريبه ومكافئته، ثم تعيين بديل وتدريبه مهنيا.

د) سلوك المواطنة التنظيمية

أثبتت الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى شعور الفرد بأنه عضو أصيل في المنظمة، مما ينتج عنه الرغبة في التعاون مع الآخرين والمحافظة على المنظمة.⁽¹⁾

خلاصة الفصل

¹-سامر بطرس:المرجع السابق،ص98.

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء من عدة جوانب تبين لما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأي منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة ولذا كان لزاما متابعة الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدة كفاءة الفرد في عمله وفاعليته.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-المنهج المستخدم في الدراسة

3-أدوات جمع البيانات

4-أساليب الدراسة.

5-عرض وتحليل النتائج

6-نتائج الدراسة

7-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

خلاصة الفصل

8-الخاتمة

9-الإقتراحات والتوصيات

10.-قائمة المراجع

11 ملخص دراسة

تمهيد

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة وذلك من خلال وضع المناهج وتجانس مجتمع البحث، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها.

وهذا ما يسمح لنا الوصول إلى نتائج ذات قيمة علمية وبعد جمع البيانات وتحليلها والحكم على صدق أو نفي الفرضية ثم الوصول إلى مجموعة من النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والخروج بمجموعة توصيات من خلال نتائج الدراسة.

1-مجالات الدراسة

المجال المكاني

التعريف بمركز بلدية

هي مؤسسة ذات طابع إداري بحث منبثقة من الجماعات المحلية مصنفة ضمن القطاع الخدماتي تنقسم وظيفتها إلى قسمين جانب يتضمن كل ما يتعلق بالمواطن من ناحية القيد أو الإقامة أو الجنس في استخراج مختلف الوثائق الإدارية المتعلقة بالحياة اليومية للمواطن ومتابعة التنمية في كافة مجالاتها سواء ما تعلق بالحياة اليومية للمواطن أو ما تعلق بالتنمية الإقتصادية للدولة من جانب آخر والمؤسسة تدار من طرف مجلس إداري من طرف البلدية وتضم المصالح التالية:

الامانة العامة

تقوم الامانة العامة بمتابعة وإنجاز كل ماتعلق بالإدارة والتابعة والتسييف بين مختلف المصالح البلدية والإشراف ومراقبة نشاطات كل الموظفين فيما يخص الأمور الغدارية كما تقوم الامانة العامة بسك سجلات البلدية

-سجل المحاولات للمجلس الشعبي البلدي.

-سجل القرارات.

-سجل الجرد.

-ممتلكات البلدية.

-إعداد الميزانية.

مصلحة المستخدمين

هي مصلحة تقوم بدراسة ملفات الموظفين وتحديد وضعياتهم القانونية ويعتبر هذا الجهاز الإداري وفق القوانين والتنظيمات وتقوم هذه المصلحة بحماية حقوق الموظفين وكذا الطرق القانونية المتبعة بداية من التحضير وتحديد المناصب الشاغرة وبعد الحصول على موافقة الغدارة يتم ضبط عدد المناصب يشير الإعلان إلى إجراء مسابقة والقيام بالإجراءات الأولية لبداية التوظيف وتمثل هذه الإجراءات في:

-تحديد المناصب المالية

-تحديد مناصب الشغل.

-التوظيف: التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي.

مصلحة المحاسبة

-مكتب التسيير وهو مكتب مخصص للميزانية والأجور ونفقات التسيير التي تشرف عليها البلدية بأموالها الخاصة ووعي نفقات تتعلق بتسيير المصالح البلدية والمرافق التابعة لها.

-مكتب التجهيز وهو مكتب مخصص لتسيير كافة المشاريع المنجزة من طرف البلدية أو الولاية سواء كان مصدرها من البلدية أو الولاية مثل مشاريع التمويل الذاتي التابعة للبلدية أو مشاريع المخطط البلدي للتنمية أو الإنعاش الإقتصادي التابع لهيئات الدولة الأخرى كالولاية والمديريات التنفيذية.

مصلحة تنظيم الشؤون العامة

هي مصلحة تتعلق بكافة الوثائق العامة للبلدية تجاه المواطن الخاص أو مؤسسة عمومية وتنقسم إلى مكاتب

- مكتب التنظيم وهو مكتب يشرف على إستخراج وثائق للمواطن مثل شهادات البطالة وبطاقات التعريف.

- مكتب المنازعات

- مكتب الانتخابات.

- مكتب الشؤون الإجتماعية.

- مكتب الحالة المدنية.

- مكتب الإحصاء.

المصلحة التقنية

وهي مكلفة بالمشاريع التنموية للبلدية ومتابعتها تقنيا في مختلف الميادين كالبناء والري وتنقسم إلى مكاتبين:

- مكتب البناء والتعمير يقوم هذا المكتب بإستخراج الرخص الخاصة بالبناء بمختلف أنواعها مثل إستخراج

رخصة بناء الريفي ورخصة البناء الحضارية وإستخراج شهادة المطابقة ومتابعة المشاريع التنموية للبلدية حيث

تعمل المصلحة التقنية على متابعة المشاريع ميدانيا وتحرص على تقدم نسبة الأشغال المنجزة وإتخاذ الإجراءات

اللازمة أثناء المعاينة الميدانية.

- مكتب الإحتياجات العقارية يقوم بتسيير المحتفظة العقارية الخاصة بالبلدية في إطار القوانين السارية المفعول

وذلك بتنظيم العمران حسب المخططات المصادق عليها من طرف السلطات الوصية.

المجال الزمني

بدأت الدراسة في شهر مارس 2019 حيث بأء التقصي عن الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يخص الجانب النظري، أما الجانب الميداني فقد دام شهر، بدأ من تاريخ 20 أبريل 2019، وفي هذه المدة تم تحضير الإستمارة، وقمنا بالزيارات الميدانية من أجل جمع المعلومات وبعد التحديد المبدئي لميدان الدراسة تم التوجه إلى مؤسسة بلدية بولحاف الدير وفيه بدأت الدراسة الميدانية وتم توزيع الإستمارة على العاملين بالمؤسسة، ومن ثم نفيغ محتواه، وتحليل النتائج المتحصل عليها بإستعمال الطرق الإحصائية.

حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على المبحوثين بتاريخ 29 أبريل وتم إسترجاعها في حدود 15 يوما، وتم جمع البيانات ونتفريغها وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة، وقد إنتهت الدراسة بتاريخ 10 ماي 2019.

المجال البشري

إشتملت الدراسة على العاملين بمؤسسة مركز بلدية بولحاف الدير، والذين بلغ عددهم 16 عامل يشتغلون رتبة: إطار، عون تحكم، عون تنفيذ، إطار سامي.

المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في أي دراسة.

المنهج العلمي هو أسلوب للتفكير والتنفيذ، ويعتمده الباحث لا إنجاز بحثه، تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى حقائق حول الظاهرة.⁽¹⁾

ومن المناهج التي إعتمدت عليها في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة، حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا.

المنهج الوصفي يهتم بوصف الظاهرة وتحليلها فعملية الوصف والتحليل والتحليل السوسولوجي لأنه ظاهرة في واقعنا الإجتماعي لا تأتي من العدم فهناك معطيات ناتجة عن الوصف الدقيق والمعبر عنه كليا.⁽²⁾

والمنهج الإحصائي وهو تعبير عن معطيات الظواهر الاجتماعية ومعالجتها من خلال التكميم بدل من المعالجات القديمة، ينظر هذا المنهج إلى الواهر الإجتماعية على أنها وقائع إحصائية تتسم بالترار والديناميكية.⁽³⁾

مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، تحكم تنفيذ، إطار سامي، الذين يزاولون مهامهم على مستوى مركز البلدية في بولخاف الدير بولاية تبسة وبلغ عددهم 16 عامل وتمت الدراسة على أساس المسح الشامل.

¹-كمال دشلي: منهجية البحث العلمي: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016، ص53.

²-نسيمة فاطمة الزهراء: منهجية وتقنيات البحث العلمي، الجزائر، مركز جيل البحث العلمي، 2015، ص13.

³-نفس المرجع: ص13.

أدوات جمع البيانات

الإستمارة

تعتبر الإستمارة أكثر الوسائل إستعملا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي أداة الرئيسية لهذه الدراسة بإعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذا الموضوع والإستمارة هي تقنية وأداة أساسية مكملة لدور الملاحظات والمقابلات تستهدف جميع المعلومات اللازمة المتعلقة بتغطية موضوع الدراسة حيث تعتمد على قيام الباحث بالإتصال الشخصي والمبحوثين من أفراد العينة ثم إتباع الإجراءات اللازمة عند تطبيقها (التبويب، والتحليل، والتفسير)⁽¹⁾

الملاحظة

تعرف الملاحظة على أنها إحدى التقنيات المنتهجة لجمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات ، ويمكن للباحث تدوين الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من البحوث سواء كان كلاما أو سلوكا وتعني ايضا المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما.⁽²⁾

الأساليب الاحصائية

لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على الجداول البسيطة من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية.

1- نادية عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، 2017، ص351.

²- نفس المرجع: ص282.

تحليل وتفسير الإستبيان

البيانات السوسيو ديمغرافية

الجدول رقم(1) خاص بالجنس

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
56.25%	9	ذكر
43.75%	7	أنثي
100%	16	المجموع

-يمثل الجدول الأول عرض للجنسين والذي يتم من خلاله تصنيف الموظفين حسب الجنس، وهذا للكشف عن أي الجنسين متواجد بقوة في المؤسسة.

-ويهدف هذا التصنيف إلى معرفة مدى التواجد في المناصب بالنسبة للجنسين في المؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية للجدول يتبين أن نسبة التواجد بين الجنسين في المؤسسة متقاربة، حيث تمثل نسبة الذكور 56.25% أما الإناث فقد بلغت نسبتهم 43.75% وهذا راجع إلى إقبال كل من الجنسين إلى هذه المؤسسة، كذلك فهذه الوظائف تتناسب مع الذكور والإناث.

الجدول رقم (2) خاص بالسن

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
6.25%	1	أقل من 30
37.5%	6	30-35
43.75%	7	36-45
6.25%	1	46-55
6.25%	1	55 فأكثر
100%	16	المجموع

- من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث يقع بين الفئة العمرية الشبابية من 30 إلى 35 بنسبة 37.5% والفئة العمرية من 36 إلى 45 بنسبة 43.75% حيث تتمثل هاتين الفئتين أعلى نسبة مشاركة، أما باقي الفئات فتوجد بنسبة قليلة جداً، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب فئة عمرية شبابية وناضجة من أجل تحسين التسيير في هذه المؤسسة.

الجدول رقم (3) خاص بالحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
12.52%	2	أعزب(ة)
87.5%	14	متزوج(ة)
0%	0	مطلق(ة)
0%	0	أرمل(ة)
100%	16	المجموع

- يمثل الجدول التالي عرض للحالات العائلية التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث

- يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الحالات العائلية للعاملين الذين ينتمون وظيفياً للمؤسسة.

- من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث أغلبه متزوجين وبنسبة 87.5% والباقي عزاب بنسبة 12.5% والباقي معدومة.

- ويعني هذا أن أغلب العاملين لديهم مسؤوليات عائلية وإرتباطات أخرى غير العمل.

جدول رقم (4) خاص بالمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
/	/	أبتدائي
%6.25	1	متوسط
%31.5	5	ثانوي
%62.5	10	جامعي
%100	16	المجموع

-يمثل الجدول التالي عرض للمستوى التعليمي للعاملين على مجتمع البحث حيث يهدف هذا التصنيف إلى معرفة المستويات التعليمية الأكثر تواجدا بالنسبة للمؤسسة من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه، يتبين لنا أن مجتمع البحث أغلبه ذوى مستوى جامعي مما تظهر النسبة التي تفوق النصف للمجتمع البحث بنسبة 62.5% ثم يليه مباشرة المستوى الثانوي بنسبة 31.25% من مجتمع البحث أما المستويات المتبقية فنسبتها ضئيلة جداً ومستوى المتوسط يتمثل في 6.25% فقط.

-وهذا يدل على أن مستوى العاملين التعليمي من التعليم والاختصاصات والمناصب المنوطة لهم، وذلك أنه من ضرورة العمل لمؤهلات علمية تتناسب مع الوظيفة المشغولة من قبل العاملين هذا يعني أن العاملين المتواجدين على مستوى المؤسسة والمصالح هم نخبة متعلمة ومثقفة ومؤهلة لإداء مهامها على أكمل وجه.

جدول رقم (5) خاص بطبيعة المنصب

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	11	68.75%
عون تحكم	/	/
عون تنفيذ	3	18.75%
إطار سامي	2	12.5%
المجموع	16	100%

- يمثل الجدول التالي عرضاً للفئات المهنية حسب طبيعة المنصب للعاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث.

- يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الفئات المهنية والنشاطات التي يقوم بها العاملين الذين ينتمون للمؤسسة.

- من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث أغلبه إطاراً تمثلت نسبتهم من مجتمع البحث 68.75% كما إنحذت فئة عون تنفيذ نسبة 18.75% ثم تليها فئة الإطار السامي بنسبة 12.5% .

والهدف من هذا هو توضيح الفئات المهنية وبالتالي المناصب من أجل تسهيل العمل البحثي المساعدة على معرفة ما إذا كان العمال لديهم ثقافة ووعي بأهمية الإتصالات وكيفية التعامل والتواصل مع الآخرين من أجل تسهيل عملية تحليل حسب التدرج في الأسئلة في الإستمارة.

جدول رقم (6) خاص بالخبرة التنظيمية في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
5-1	6	37.5%
10-6	3	18.75%
15-11	4	25%
16 فأكثر	3	18.75%
المجموع	16	100%

-يمثل الجدول التالي عرض لسنوات الخبرة التنظيمية في العمل التي تخص العاملين المتواجدين على مستوى مجتمع البحث، يهدف هذا العرض إلى معرفة سنوات الخبرة للعاملين من أجل الوصول إلى تمثيل الصحيح للفئات المهنية وعلى أساس الخبرة ومدى تأثيرها على ثقافة الإتصال كمتغير بعض البيانات الشخصية للعاملين الممثلين لمجتمع البحث.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين أن مجتمع البحث الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية من سنة إلى 5 سنوات ونسبة 37.5%، وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل وتليهم الفئة الأقل بنسبة 25% وهي نسبة تكاد تكون معتبرة بالنسبة لسابقتها بالنسبة لمجتمع البحث أما باقي الفئات فهي نسبة ضئيلة لأزيد من 16 سنة خبرة وهذا لكون أن التغير الخبرة يساعد على دراسة واقعية الموضوع ولم يخدم البحث، وأنه كما كلما كانت الخبرة كبيرة كان هناك ثقافة إتصالية وبالتالي قدرة العاملين على التعامل فيهما بينهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء.

تحليل وتفريغ بيانات الإستمارة الخاصة بالمحور الثاني

السؤال الاول: هل أنت مواضب على عملك؟

الجدول رقم(7) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (1).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع

-من خلال الجدول نجد أن نسبة 87.5% من أفراد العينة إجابتهم ب نعم ونسبة 12.5% كانت إجابتهم ب لا، وبالتالي فإن أغلبية العمال هم مواظبين على عملهم ويحترمون مواعيد العمل وذلك بنسبة 87.5% بينما نجد نسبة 12.5% من العمال غير منضبطين على عملهم حيث يمكننا القول أن العمال لديهم وعي بأهمية الوقت.

السؤال الثاني: هل تتغيب عادة عن العمل؟

جدول رقم (8) خاص بإجابات الموظفين عن السؤال (2).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
37.5%	6	نعم
56.25%	9	لا
100%	16	المجموع

-يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال الثاني، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 37.5% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بـ نعم بينما نسبة 56.25% كانت إجاباتهم بلا ، وبالتالي فإن أغلبية الموظفين يتغيبون عادة عن العمل وذلك لارتباطهم وذلك بحسب ما بينه جدول توزيع الموظفين الخاص بالحالة العائلية.

السؤال الثالث: هل تقسم أوقات عملك على حسب أولويات العمل؟

جدول رقم(9) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (03).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
100%	16	نعم
00%	00	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجول التالي عرضا لإجابات الموظفين على السؤال، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن الموظفين يقسمون أوقاتهم في العمل على حسب الأولويات التي تتطلبها الأعمال الموكلة إليهم من الأعمال الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية أو التي تتطلب الإنجاز في الوقت الحالي وهذا يعكس أن المبحوثين لديهم دراية بكيفية إدارة أوقاتهم وتنظيمها حسب متطلبات العمل في المؤسسة.

السؤال الرابع: هل تنجز الأعمال الوكالة إليك في الوقت المحدد؟

جدول رقم (10) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (04).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
93.75%	15	نعم
6.25%	1	لا
100%	16	المجموع

-يمثل الجدول التالي عرض لإجابات الموظفين على السؤال، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 93.75% بنعم بينما نسبة 6.25% كانت إجاباتهم بلا.

بالتالي فإن أغلب الموظفين ينجزون أعمالهم الوكالة إليهم في الوقت المحدد فإن إنجاز الأعمال في الوقت المحدد يعد من المؤشرات المهمة في قياس الأداء لأن أي تقصي من طرف أي فرد لدوره يترتب عليه التأخير في إنجاز العمل إذاً المبحوثين يحاولون دائماً تقدير المهام المطلوبة منهم والعمل على إنجازها في الوقت المحدد وهذا يدل على روح المسؤولية والإجتهاد لتقديم الأعمال في وقتها في ظل توفير كل الشروط والإمكانات المساعدة على ذلك.

السؤال الخامس: هل تستغل أوقات فراغك في محاولة تطوير مهارتك في العمل؟

جدول رقم(11) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(05).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
62.5%	10	نعم
37.5%	6	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضا لإجابات الموظفين على السؤال، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 62.5% كانت إجاباتهم ب نعم بينما نسبة 37.5% كانت إجاباتهم ب لا.

وبالتالي فإن أغلبية الموظفين يستغلون أوقاتهم في محاولة تطوير مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم ولكي يصبحون أكفاء وفاعلين في مؤسستهم وهذا يعني أن هؤلاء الموظفين يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة مما يقوي شعورهم بالالتزام والولاء لهذه المؤسسة.

السؤال السادس: هل إنضباطك في العمل سببه رغبتك في العمل أو قوانين العمل؟

جدول رقم(12) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(06)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
62.5%	10	نعم
37.5%	6	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 62.5% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 37.3% كانت إجاباتهم بـ لا.

يتضح من خلال هذه النسب أن أغلبية الموظفين يرون أن الانضباط في العمل يرجع إلى الرغبة في العمل وحبهم وذلك بنسبة 62.5% وهذا يعبر عن رضا الموظفين في العمل، بينما هناك من الموظفين وذلك بنسبة 37.3% يرجع انضباطه في العمل إلى القوانين التي وضعتها المؤسسة التي يعملون بها وهذا يعكس عدم رضا المبحوثين في العمل.

السؤال السابع: هل يتم مكافأتك على انضباطك في العمل؟

الجدول رقم(13) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (07).

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
100%	16	نعم
0%	0	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية أعلاه يتبين لنا أن نسبة 100% من المبحوثين كانت إجاباتهم بـ نعم، وهذا يعني أن جل المبحوثين والذين تقدر نسبتهم بـ 100% وهذا يعني أن أغلبية المبحوثين يتم مكافئتهم على إنضباطهم في العمل، حيث أن المكافآت والحوافز تعزز ثقة العامل بنفسه وترفع من معنوياته مما يدفعه إلى المواظبة أكثر والإجتهاد الدائم والمستمر حتي يحسن أداءه ويرفع من إنتاجه.

السؤال الثامن: هل إعتراف المدير بالمجهدات التي تقدمها يعزز ثقتك بنفسك؟

جدول رقم(14) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(08)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
%75	12	نعم
%25	4	لا
%100	16	المجموع

يمثل الجدول عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% من الموظفين كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 25% من الموظفين كانت إجاباتهم بـ لا وبالتالي فإن المدير أو المسؤول يقوم بتقدير كل الجهود التي تقوم بها ويقدمها الموظفين، وحسب إجابة المبحوثين فإن تقدير المدير لأعمالهم ومجهوداتهم يعزز ثقتهم بأنفسهم مما يخلق الرغبة والدافعية إلى الإجتهد أكثر وبذل مجهودات أكبر من أجل تحسين أدائهم.

السؤال التاسع: حسب رأيك إحترام الوقت في العمل يجعل العامل يشعر بأنه ملتزم إتجاه مؤسسته؟

جدول (15) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (09)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
71.25%	13	نعم
18.75%	3	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي هرضا لإجابات الموظفين على السؤال من خلا البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 71.25% كانت إجاباتهم ب نعم، بينما نسبة 18.5% كانت إجاباتهم ب لا.

يظهر هذه النتائج أن إحترام الوقت في العمل يجعل العمال يشعر أنه ملتزم إتجاه مؤسسة وذلك بنسبة 71.25% وهي نسبة عالية جدا بالنسبة ومقارنة بنسبة المبحوثين الذين يرون أن إحترام الوقت في العمل يجعل العامل يشعر بالالتزام وذلك بنسبة 18.75% وهذا راجع إلى إجابات المبحوثين في الجدول رقم (14) والخاص بإجاباتهم على إنظباطهم في العمل والذي أرجعوه إلى قوانين العمل.

المحور الثالث: المشاركة في صنع القرارات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال

السؤال الأول: هل يتم إستدعائك لحضور الإجتماعات؟

جدول رقم(15) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(01)

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	75%
لا	4	25%
المجموع	16	100%

يمثل الجدول التالي عرضا لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه

يتبين لنا أن نسبة 75% كانت إجاباتهم ب نعم، بينما نسبة 25% كانت إجاباتهم ب لا.

تشير أعلى نسبة والتي تقدر ب 75% إلى أنه يتم استدعاء الموظفين لحضور الإجتماعات، وهذا يعني أن هذه المؤسسة تعطي الفرصة للموظفين للمشاركة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقديم إقتراحاتهم، بينما نسبة 25% لا يتم استدعائهم لحضور الإجتماعات فكما ذكرنا فهذا يرجع إلى التخصصات، إلا أن هذا يؤثر سلبا على نفسية العامل فعدم إعطائه فرصة في المشاركة والتعبير عن أفكاره وآرائه يجعله يشعر بعدم الرضا.

السؤال الثاني: هل يتم إستشارتك في حالة حدوث مشكلة في العمل؟

جدول رقم(17) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(02)

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	%71.25
لا	3	%18.75
المجموع	16	%100

يمثل الجدول التالي عرضا لإجابات الموظفين على السؤال، من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه

يتبين لنا أن نسبة 71.25% كانت إجاباتهم ب نعم، بينما نسبة 18.75% كانت إجاباتهم ب لا.

تشير أعلى نسبة والتي تقدر ب 71.25% إلى أنه يتم إستشارة الموظفين في حالة حدوث مشكل في العمل والأخذ بالإقتراحات التي يقدمونها، بينما نسبة 18.75% لا يتم إستشارتهم وهذا يرجع إلى تخصص كل موظف والتدرج في المناصب.

السؤال الثالث: هل يؤخذ بعين الإعتبار ما تقدمه من إقتراحات؟

جدول رقم(18) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(03)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
68.75 %	11	نعم
31.25 %	5	لا
100 %	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضا لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه

يبين لنا أن نسبة 68.75% كانت إجاباتهم ب نعم، بينما نسبة 18.75% كانت إجاباتهم ب لا.

وهذا زفقا لتخصص كل موظف وطبيعته، هذا ما يتحكم في نوعية وإختلاف الاقتراحات ومدى مساهمتها في إتخاذ القرارات السليمة وهذا يعتبر صورة من صور الإتصال الصاعد فهو يساعد على تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة.

السؤال الرابع: هل يتم تفويض السلطة لشخص آخر في حالة غياب المسؤول؟

جدول رقم(19) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(04)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
87.5%	14	نعم
12.5%	2	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 87.5% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 12.5% كانت إجاباتهم بـ لا.

تشير النسبة التي تقدر بـ 87.5% والتي تخص المبحوثين الذي كانت إجاباتهم بـ نعم على أنه يتم تفويض السلطة لشخص آخر يكون موثوق فيه من قبل المسؤول وهذا يوضح تفعيل دور المشاركة داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت إجاباتهم بـ لا وذلك بنسبة 12.5% وهذا ربما راجع إلى حساسية المنصب الذي يشغله المسؤول.

السؤال الخامس: حسب رأيك تجاهل المسؤول للأفكار والاقتراحات التي تقدمها تشعرك بعدم إنتمائك لهذه المؤسسة؟

جدول رقم(20) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(5)

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	12	45%
لا	4	25%
المجموع	16	100%

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 25% كانت إجاباتهم بـ لا. تشير أكبر نسبة والتي تقدر بـ 75% إلى أن تجاهل المسؤول إلى الأفكار والإقتراحات التي يقدمها الموظفون يجعلهم يشعرون بعدم إنتمائهم إلى هذه المؤسسة التي يعملون بها إلا أن هناك من يرى أن تجاهل أفكارهم وإقتراحاتهم لا يجعلهم يشعرون بعدم إنتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها وهذا قد يرجع إلى أنهم لا يهتمون بمثل هذه الأمور أو إلى أن هناك أسباب أخرى تجعلهم يشعرون بعدم الإنتماء والولاء، مثلاً الأجر كما ذكر أحد الباحثين .

السؤال السادس : هل تشعر بأنك شخص فعال في مؤسستك؟

جدول رقم(21) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (6)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
75%	12	نعم
25%	4	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 25% كانت إجاباتهم بـ لا.

تشير أعلى نسبة والى تقدر بـ 75% إلى أن المبحوثين يشعرون بأنهم أشخاص فاعلين ومنتجين في مؤسستهم وهذا يعكس الجهود التي يقومون بها في تقديم الخدمات وتطوير أدائهم إلى الأحسن.

بينما تشير نسبة 25% إلى أنهم لا يشعرون بأنهم أشخاص غير فعالين بمؤسستهم هذا قد يرجع عدم تقدير مجهوداتهم من قبل المسؤول أو إلى عدم الأخذ بعين الاعتبار لما يقدمونه من اقتراحات .

السؤال السابع: هل أنت مرتاح في وظيفتك؟

جدول رقم(22) خاص بإجابات الموظفين على السؤال(07)

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	8	50%
لا	8	50%
المجموع	16	100%

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 50% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 50% كانت إجاباتهم بـ لا.

تشير النسب إلى أن 50% من المبحوثين مرتاحين في وظيفتهم وهذا إنما يعبر على أنهم راضين في عملهم بينما 50% غير مرتاحين وهذا يرجع إلى أنهم غير راضين عن الأجر الذي يحصلون عليه أو إلى الوظيفية التي يحتلوها.

السؤال الثامن: هل تفكر في ترك العمل؟

جدول رقم (23) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (8)

النسبة المئوية	التكرارات	الإحتمالات
50%	8	نعم
50%	8	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 50% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 50% كانت إجاباتهم بـ لا.

تشير النسب التالية إلى أن 50% من المبحوثين لا يفكرون في ترك العمل وهذا يعبر على أنهم يرغبون في واصل العمل وهذا إنما يعكس الرضا الذي يشعرون به، بينما نجد 50% من المبحوثين يفكرون في ترك العمل لأنهم لا يشعرون بالرضا.

السؤال التاسع: هل ترى أن المشاركة تزيد من ولاء انتماء العامل للمؤسسة؟

جدول رقم (24) خاص بإجابات الموظفين على السؤال (09)

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
75%	12	نعم
25%	4	لا
100%	16	المجموع

يمثل الجدول التالي عرضاً لإجابات الموظفين على السؤال من خلال البيانات الرقمية في الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 75% كانت إجاباتهم بـ نعم، بينما نسبة 25% كانت إجاباتهم بـ لا.

تشير أعلى نسبة والتي تقدر بـ 75% إلى أن إعطاء فرصة للعمال والموظفين في المشاركة من خلال تقديم الاقتراحات ووجهات النظر والأخذ بعين الاعتبار لما يقدمونه يجعلهم يشعرون بالرضا وبالتالي تزيد من ولائهم وإتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

بينما نسبة 25% يرون العكس وهذا قد يرجع إلى عدم رضاهم عن الراتب الذي يتلقونه والذي قد لا يكفي حاجاتهم ومتطلباتهم اليومية، أو قد يرجع إلى المنصب الذي يحتلونه ورغبتهم في الترقية وإحتلال مناصب أعلى.

نتائج الدراسة

بعد القيام بإعداد الفصول النظرية وكذا الجانب الميداني الذي أعطى للبحث خصوصية من خلال المجالات الثلاث، المكاني والزمني والبشري، فإنه لابد على كل دراسة أن تحوي من خلال التقسيم النظري والميداني نوعاً من التفاعل بين المؤشرات النظرية والميدانية، وعليه يأتي هذا العنصر لعرض ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

فنحن في هذه الدراسة الموسومة ب:ثقافة الإتصال وفعالية الأداء في المؤسسة الخدمانية بمركز بلدية بولحاف المدير وانطلاقا من التساؤل التالي: هل ثقافة الإتصال تؤثر على فعالية الأداء في المؤسسة الخدمانية مجال الدراسة على الموظفين؟

وانطلاقا من الفرضيتين التاليتين:

-ثقافة الوقت تحقق الإلتزام التنظيمي لدى العمال.

-المشاركة في صنع القرارات يؤدي إلى الولاء والانتماء للمؤسسة.

والذي سندرسه من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

خصائص مجتمع البحث

أغلب مفردات مجتمعات الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية 36-45 سنة وذلك بنسبته 37.5 % ثم الفئة العمرية من 30-45 سنة وذلك بنسبته 43.75% ما يدل على أن المؤسسة تستحوذ على الفئات العمرية الموجودة في مرحلة العطاء.

-فيما يخص الجنس لا يوجد فؤق كبير يبين نسبة الذكور والتي تقدر بـ 56.25 % ونسبة الإناث وذلك بنسبة 43.75 % إلا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث بـ 12.5.

-الحالة المدنية لجل المبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة تستحوذ عليها فئة المتزوجين بنسبة 87.5% ثم تليها نسبة العزاب بنسبة 12.5%، وهذا يعني أن أغلبية العمال لديهم إلتزمات أخرى بعيد عن العمل.

-المستوى التعليمي الكثر إنشارا بالمؤسسة مجال الدراسة هو المستوى الجامعي تستحوذ عليه فئة الإطارات وذلك بنسبة 62.5%، ثم مستوى ثانوي بالنسبة لعون تنفيذ بنسبة 25% وإطار سامي بنسبة 25%.

-بالنسبة لطبيعة المنص نجد أن أغلبية المناصب تستحوذ عليها فئة الإطارات بنسبة 68.75% ثم عون تنفيذ بنسبة 18.75% ثم إطار سامي بنسبة 12.5%.

- بالنسبة للخبرة التنظيمية للمبحوثين من 1-5 سنوات نسبة تقدر بـ 37.5%، ثم من 11-15 سنة تقدر بـ 25%.

المحور الثاني: نتائج الفرضية الأولى "ثقافة الوقت تحقق الإلتزام الوظيفي لدى العمال".

- يواظب أغلب الموظفين على عملهم وذلك بنسبة 87.5%.
- أكبر الموظفين لا يتغيبون عن العمل وذلك بنسبة 56.25%، أما باقي الأفراد فتغيبهم يرجع إلى إرتباطاتهم العائلية لأن أغلب المبحوثين متزوجين كما بينه الجدول الخاص بالحالة العائلية.
- جل المبحوثين يقسمون أوقات عملهم حسب الأولويات التي يفرضها العمل بنسبة 100%.
- أكد أغلب المبحوثين على إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد بنسبة 93.75%.
- أكد المبحوثين أن إنضباطهم في العمل سببه رغبتهم في العمل بنسبة 62.5%.
- أكد أغلب المبحوثين على أنهم يستغلون أوقات فراغهم في محاولة تطوير مهاراتهم بنسبة 62.5%.
- أكد جل المبحوثين على أنهم لا يتلقون أي مكافآت على إنضباطهم في العمل بنسبة 100%.
- أكد أن مبحوثين على أن إعتراف المدير بالمجهودات التي يقومون بها تعزز ثقتهم بأنفسه بنسبة 75%.
- أكد المبحوثين على أن إحترام الوقت في العمل يجعلهم يشعرون بأنهم ملتزمون إتجاه المؤسسة بنسبة 71.25%.

المحور الثالث: المشاركة في صنع القرارات تؤدي إلى الرضا والانتماء للمؤسسة.

- أكد المبحوثين على أنه يتم إستدعائهم لحضور الإجتماعات بنسبه 75%.
- يتم إستشارة أغلب المبحوثين في حالة حدوث مشكلة في العمل بنسبه 71.25%.
- ناذرا ما يأخذ بعين الإعتبار ما يقدمه المبحوثين من إقتراحات بنسبه 68.75%.
- أكد المبحوثين عل أن تفويض السلطة لشخص آخر في حالة غياب المسؤول نسبته 87.5%.
- أكد أغلب المبحوثين على أن تجاهل المؤولين للأفكار والإقتراحات التي يقدمونها تجعلهم يشعرون بعد الرضا إبتجاه المؤسسة بنسبه 75%.
- أغلب المبحوثين يشعرون بأنهم فعالين في مؤسستهم بنسبه 75%.
- أكد المبحوثين على إرتياحهم في الوظيفة التي يشغلونها وذلك نسبة 50%.
- أكد المبحوثين على أنهم لا يفكرون في ترك العمل وذلك بنسبه 50%.
- أكد أغلب المبحوثين على أن المشاركة في صنع القرارات تزيد من رضا العاملين إبتجاه المؤسسة التي يعملون بها بنسبه 75%.

مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1- يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات ، وكذا الدراسة التي قمنا بها عن إرتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمال وإنخفاض درجات الانضباط والمواظبة في العمل، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السابقة، وقد أكدت الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء المهام وعدم الإنضباط والمواظبة في العمل.

لأن إلتزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها كما تكمن أهميته في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات تقديم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستمرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ أو صنع القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة، وتمنح العاملين مناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي.

حيث تساعد المشاركة من قبل افراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها دايفن هي الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق تلك الأهداف الجماعية، وقد أوضحت الكثير من الدراسات وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا هذه إلى أن المشاركة تعمل على زيادة الرضا الوظيفي بالإضافة إلى الإلتزام والولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة علمهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون إن ما يوجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم وإستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة برغبة جامعة وروح معنوية عالية.

خلاصة الفصل

إشتمل هذا الفصل على الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركز بلدية بولحاف الدير بولاية تبسة والتي كان الهدف منها التعرف على تأثير ثقافة الإتصال على فعالية الأداء، وتؤكدنا من هذه الدراسة أن ثقافة الإتصال تلعب دوراً كبيراً في أي مجال من مجالات الحياة وليس فقط المجال التنظيمي ولقد لاحظنا أن هناك إهمال في عملية الإتصال أذ يجب على هذه المؤسسة أن تنمي قدراتها الإتصالية، لأن عملية الإتصال تمثل تبادلاً للمعلومات ومهما كانت آمال وتوقعات المتصل وقدراته فإن التلقي والفهم والإستجابة من قبل المتصل به هي الأساس والحقيقة التي تحدد الأداء وهنا يكمن دور ثقافة الإتصال.

الخاتمة

الخاتمة

إنطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة تأثير ثقافة الإتصال على فعالية الأداء داخل المؤسسة الخدمائية محاولين إبراز أهمية ودور الإتصال عامة وثقافة الإتصال خاصة في المؤسسة الخدمائية ومعرفة الآثار التي يتركها ذلك على نفسية العاملين وإنعكاس ذلك على أدائهم العملي.

حيث ركزنا على العملية الإتصالية بإعتبار أن الإتصالات عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسة الخدمائية لتوضيح توجهاتها وأهدافها سواء للعاملين بها أو الأفراد الذين تقدم لهم الخدمات، تلعب دورا هاما وحسما من أجل الوصول إلى الانسجام لتحقيق كفاءة وفعالية أصي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار واختلاف طرق الإتصالات يبين المهارة التي يجب توافرها في إختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب بإختيار المعلومات المناسبة، أيضا يجب أن توعي الإتصالات للعاملين في المؤسسة أنهم أسرة واحدة من خلال الإتصالات الإجتماعية لكي يشعرون أن أن مؤسسة جزء منهم وهم جزء منها وبالتالي بذل أقصى طاقتهم فكلما قامت المؤسسة الخدمائية بإتتهاج أساليب لتدعيم العلاقات الإنسانية والإجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو صحي وودي بين الطاقم الإداري والعاملين بها فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الإتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها بأحسن أداء ممكن.

محاولين بذلك إبراز أهمية ودور ثقافة الإتصال من خلال الإهتمام أكثر بالعملية الإتصالية في المؤسسة الخدمائية، فكلما اتضحت صورة الإتصال بالنسبة للعاملين وأيضا للمنظمة كلما زادت ثقافة الإتصال بالنسبة لكلا الطرفين، حيث تؤدي ثقافة الإتصال دورا جد مهم داخل المؤسسة الخدمائية من خلال نشر ثقافة التماسك والترابط والانضباط وأيضا المشاركة بين العاملين ما يؤدي إلى تحسين أدائهم من أجل المصلحة العامة، وهذا لتحقيق نجاح المؤسسة ، لذا من الضروري الإهتمام أكثر لثقافة الإتصال ضمنا لتقديم أداء جيد من طرف موظفيها مما يساهم في إشراكهم وتحسيسهم بالرضا والإلتزام نحو المؤسسة هذا ما يمنحها الإستقرار والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها.

وبعد الدراسة التي قمنا بها إتضح لنا أن ثقافة الإتصال لها دور كبير في التأثير على فعالية الاداء.

إقتراحات الدراسة

- وبناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج حول ثقافة الإتصال وتأثيرها على فعالية الأداء في المؤسسة الخدمائية نقترح مجموعة من الإقتراحات ما يلي:
- في ظل تحديات هذا العصر وما أنتجته العولمة من انفتاح نقترح زيادة الإهتمام أكثر بعملية الإتصال.
 - أن يمتد نظام الإتصال في المؤسسة إلى كافة المستويات وأن يربط كافة العاملين بها دون إستثناء.
 - أن تعمل المؤسسة وكذا العاملين بها على تنمية قدرات ومهارات الإتصال.
 - التقدير والشكر من بين الحوافز المقدمة والتي تشعر العامل بالرضا الوظيفي.
 - الزيادة في الأجور التي تكفي حاجيات العاملين وهذا يجعل العامل يرغب في الإستمرار في العمل.
 - الإهتمام أكثر بكيفية التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها سواء بالنسبة للعاملين أو المؤسسة التي يعملون بها.
 - إشراك العاملين في عملية صنع القرارات حيث يضمن ذلك زيادة قبولهم للقرارات المتخذة.
 - إعطاء فرصة للعاملين لتقديم إقتراحاتهم وآرائهم البناءة لما له من نتائج إيجابية لتطوير مهارات الإتصال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

*الكتب

- 1- إبراهيم الدسوقي عبدو: وسائل وأساليب الإتصال الجماهيري والاتجاهات الإجتماعية، تحليل نظري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، دار جرير للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل نداء المهارات، الدراسات الجامعية، الطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 4- أحمد ماهر: الإتصال التنظيمي كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 5- أكرم أحمد الأهواني: الإتصال بين العولمة والمحلية، دار الكتب الحديثين.
- 6- جميلة بنت عيادة البشير: مفهوم الثقافة في الفكر القديم والفكر الحديث، شبكة الألوكة.
- 7- حسن حيار، إتجاهات الإعلام الحديث والمعاصر، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 8- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر، 2001.
- 9- رحمة الطيب عساني: مدخل إلى الإعلام والإتصال المفاهيم الأساسية والوظائف الحديثة في عصر العولمة الإعلامية، بدراسة للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2008.
- 10- زيد منير عيوي: فن الإدارة والإتصال، دار مجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2007.
- 11- سماح بطرس: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- سماح عبد المطلب وعمر وعلاء محمد سيد قنديل: التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

- 13- شريف الحمودي: مهارات الإتصال، دار ياسة العالمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 14- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 15- عبد الرزاق محمد ديلمي: مدخل إلى وسائل الإعلام الجيد، ط1 ندار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 16- عزمي طه السيد أحمد: نظرة جديدة للثقافة ومدخل إلى الثقافة الإسلامية، دار النشر والتوزيع، 2015.
- 17- غريب سيد أحمد وأخرون: علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2012.
- 18- محمد شلبي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، 2016.
- 19- لؤي عد الفتاح وزين العابدين حمزاوي: منهجية البحث العلمي وثقافته، مكتبة القادسية، المغرب، 2012.
- 20- محمد أبو سمرة: الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 21- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر الإسكندرية، مصر، 2004.
- 22- محمد حسن محمد حمدات : السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، 2004.
- 23- محمد صاحب سلطان: مبادئ الإتصال الأسس والمفاهيم، ط1، دار ليرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2004.
- 24- محمد عبدو حافظ: العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 25- محمد فوزي حسن: إدارة الأداء المتميز، أقتباس الأداء، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2014-2015.
- 26- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، ط1، متبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 27- محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 28- ناصر داداي عدون: الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة ن الجزائر.
- 29- نادية عاشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- 30- نفيسة فاطمة الزهراء: منهجية وتقنيات البحث الإجتماعي كيفية إعداد مذكرات في علم الاجتماع، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، 2015.
- 31- وائل صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 32- زسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية
- 33- وصفي عبد الكريم الكساتة: تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات، ط1، دار اليازوري العالمية.

*المعاجم

- 34- محمد جمال الفار: معجم المصطلحات الإعلامية، نبلاء ناشرون وموزعون ، الأردن، عمان.

*الرسائل والأطروحات

- 35- أسيا عاشوري: الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة الترقية والتسير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، منشورة تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، امعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 36- جلال بوعطيط: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز نعباية، رسالة ماجستير منشورة، السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائرية، 2008-2009.

- 37- رابح يخلف: نحو تقييم فعال لأداء الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط، البلدية، رسالة ماجستير منشورة، تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007.
- 38- عبد الحليم مزغيش: تحسين أداء المؤسسة في ظل الجودة الشاملة، رسالة ماجستير منشورة، تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2011-2012.
- 39- عبد الكريم بوعريطخ: دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجزارات الفلاحية، رسالة ماجستير منشورة، تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- 40- وردة بروسين: فعالية الإتصال الإداري في إنتاج عملية أو إنجاز القرارات في المؤسسة الصناعية وإنعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتورا، منشورة، تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
- 41- عيفلء عبد الله الوليد: مدى كفاءة إدارة الوقت لدي العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير منشورة، إدارة عامة.

*المجلات

- 42- فقييل خليل: مدى فاعلية المناهج الدراسية الجامعية في تعزيز ثقافة التواصل لدى الطلبة لجامعيين، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 9، العدد 2010، 3.
- 43- زهر مساعدي: في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها، مجلة الذاكرة، العدد 9، 2017.