

وزارة العليم العالى و البعث العلى

جامعة محمد خىضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانيّة و الاجتماعيّة - قطب شتمة -

قسم العلوم الإنسانيّة

شعبة علوم الإعلام و الاتصال

عنوان المذكرة :

معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء

دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال : تخصص اتصال و علاقات عامة

إشراف الدكتور :

سامية جفال

إعداد الطالبة :

نزيهة بن الشارف

السنة الجامعية

2015/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُدْخِلُ الْمَوْتَ
إِلَىٰ الْحَيِّ إِنَّ رَبَّهُ
لَسَدِيدٌ إِلَىٰ عَرْشِهِ
الرَّحِيمُ

شكر وعرفان

بعد شكر الله عز وجل على إتمام هذا العمل

الشكر تحيتنا.....والعرفان هديتنا.....و التقدير تاجا نرصعه لمشرفتنا

على جميع ما قدمته لنا من عطاء وجهد في مسارنا العلمي.....

تحية ملؤها الاحترام متوجة بالشكر مزدانة بجمان التقدير و عقود العرفان...

فقد رسمت نموذجا مشرفا للمشرفات المثاليات بطيب خلقهن و حسن تعاملهن...

و مثالا عاليا للعمل المتواصل في جميع مراحل البحث العلمي.....

وذلك بإحاطتنا بالرعاية و التوجيه و الإرشاد و الإفادة .

نرجو الله أن يعوضنا عما بذلته معنا خير جزاء.

أستاذتي

أندرت لنا... أستاذتي السبيلا وكنيت لنا به دواما دليلا... وكنيت كأمنا عطوفا وحباً...

حنانك فاض عذبا سلسبيلا لقد أتعبت نفسك كي ترينا بعزٍ ... ما ارتضيت لنا بدلا

بن الشارفة نزيمة

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ، ولأهمية دوره في نجاح المؤسسات سواء العمومية أو الخاصة تولي القيادات اهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سواء سلبا أو إيجابا ، كما يسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة ، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة و المؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء. إذ يمكننا القول أن الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب تميزت بالبساطة والسهولة ولكن التحديات الراهنة التي تفرض نفسها على بيئة العمل تستوجب إحداث تغييرات لمواكبتها وذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها ، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية .

وبما أن المؤسسات هي وسط اجتماعي تفاعلي لا يمكننا تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله ، فالاتصال هو الذي ينظم ويضمن العلاقة الموجودة بين الأفراد و الأقسام جعلها متكاملة ومنسجمة بما يخدم نشاط المؤسسة و معوقاته قد تؤثر بالسلب عليها ، حيث يمكننا القول بأن معظم المؤسسات تعاني مشاكل متعلقة بالجانب الاتصالي بين الأفراد العاملين بها في العديد من الجوانب و المتمثلة في الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و الثقافي و النفسي ، فجميع هذه المعوقات تؤثر على أداء الأفراد داخل المؤسسة مما يخلق مشاكل في تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها على حدٍ سواء .

وعليه فالمؤسسة التي هي محل الدراسة ليست ذات طابع اقتصادي و إنما مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تضم أفراد مميزين غايتهم خدمة مصالح و انشغالات المواطنين و إيصال صوتهم للجهات المعنية ، حيث هنا يبرز دور الاتصال في تحقيق هذه الغاية التي لا يمكن تجسيدها إلا بوجود المناخ المحفز لذلك ، أي محيط اجتماعي يسوده الحوار و الاحتكاك بين كل الأطراف الفاعلة و المشاركة .

وعلى ضوء ما سبق ، سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء بمقر ولاية بسكرة .

ولقد عمدنا في إطار إعداد هذه الدراسة إلى تقسيمها إلى أربعة فصول حيث عُنونَ الفصل الأول بـ " الإطار المنهجي " و الذي تضمن أولا : موضوع الدراسة و الذي يحتوي على إشكالية الدراسة ، مبررات اختيار الموضوع ، أهميته و أهدافه ، مفاهيم ومصطلحات الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة ، ثانيا : منهجية الدراسة و الذي تضمن النقاط المتمثلة في المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، مجتمع وعينة الدراسة ، مجالات الدراسة ، و أما الفصل الثاني فعنون بـ " الكفاءة الإدارية في المؤسسة والعمل " والذي يتضمن أولا : الكفاءة الإدارية في المنظمة ، ثانيا : العمل وقيمه في الفكر الإداري الحديث حيث تتضوي ضمنه القيم الداخلية للعمل و القيم الخارجية للعمل ، و عالجا في الفصل الثالث : " العمل و معوقات الاتصال داخل المنظمة " و المتضمن أربعة نقاط هامة متمثلة في أولا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل والذي يتضمن مجموعة من النقاط المعيقة للاتصال كعدم وضع سياسة محددة بالنسبة للجانب المادي ، العشوائية في اختيار الأفراد للعمل داخل المؤسسة ، عدم وجود سياسة محددة تحكم إعارة العمال لمؤسسات أخرى ، بالإضافة إلى سوء نظام الاتصال بين الأفراد ، ثانيا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي و التي تضم عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ، عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية ، عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة و المهارات ، المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء ، وأخيرا المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية و أثرها في انسياب المعلومات ، ثالثا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل ، رابعا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعمل.

و عالجا في الفصل الرابع " نتائج الدراسة و ذلك بتحليل البيانات (اجمالي العينة) احصائيا بواسطة الجداول البسيطة و ربط الجداول المركبة بمؤشرات أربعة : الجنس ، السن ، المؤهل

العلمي ، الخبرة المهنية وتم تناول ذلك بالتحليل و التفسير اعتمادا على نظام التكرار و النسب المؤوية.

أما الصعوبات التي اعترضت سير عملنا البحثي فهي كثيرة منها : ضرورة الحصول على إذن رسمي في بعض الأقسام المراد توزيع أداة البحث بها نظرا لحساسية مكان البحث ، بالإضافة إلى صعوبة استرجاع الأداة المستخدمة خاصة في حالة غياب بعض المبحوثين عن العمل و الذين تم ارفاقهم بأداة البحث ، كما يعتبر عامل الوقت من أبرز أسباب المعيقة للدراسة في المؤسسة التي أجريت بها الدراسة .

الجانبة المنهجية

الفصل الأول : الإطار المنهجي

أولاً : موضوع الدراسة

- 1 . إشكالية الدراسة
- 2 . مبررات اختيار الموضوع
- 3 . أهمية الدراسة وأهدافها
- 4 . مفاهيم و مصطلحات الدراسة
- 5 . الدراسات السابقة

ثانياً : منهجية الدراسة

- 1 . المنهج المستخدم
- 2 . أدوات جمع البيانات
- 3 . مجتمع و عينة الدراسة
- 4 . مجالات الدراسة

أولاً : موضوع الدراسة

1 . إشكالية الدراسة:

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها سواء العمومية أو الخاصة وسطا تفاعليا ذو بنية هيكلية متناسقة ، إذ تتفاعل الوحدات المكونة لها مع بعضها البعض والمتمثلة في الموارد البشرية و المادية لتخلق مناخا تنظيميا يسمح بتحقيق طموحات هذه المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة في ميدان العمل. وتعتمد هذه المؤسسات على الاتصال كونه عصب الحياة الذي يمدّها بالاستمرارية خاصة حين تُعتبر هذه الأخيرة وسط اجتماعي تفاعلي يؤثر ويتأثر بالمحيط الداخلي و الخارجي له ، بالإضافة لضمها العديد من الأفراد الذين تجمعهم علاقات مهنية تصبوا لتحقيق أهداف سطرت من طرفها.

و باعتبارنا ننظر لاتصال بأنه المحرك الديناميكي للمؤسسات و أنه عملية إدارية و اجماعية تتفاعل بواسطته جماعات العمل مع بعضها البعض داخل المؤسسة أو خارجها ، حيث يشكل وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتنظيم مختلف الأنشطة التي تحويها المؤسسات على اختلاف أحجامها في عمليات التفاعل الاجتماعي و بناء العلاقات داخل المؤسسة ، وذلك من خلال تبادل المعلومات والبيانات الذي تركز عليه مختلف العمليات الإدارية في توجيه سلوكيات العاملين داخل المؤسسات لتحقيق الأهداف التي تصبوا إليها .

بالإضافة لذلك فكل المؤسسات تراهن على الأداء الذي سيظهر به العمال لديها و ذلك من خلال النتائج المحققة من طرفهم سواء الايجابية أو السلبية و التي ستكون عبارة عن مرآة عاكسة لمدى قدراتهم و مهاراتهم الخاصة المتعلقة بالجانب المهني الذي تسعى المؤسسات لإيجاده في العاملين لديها ، و في ظل هذه الرهانات يظل العامل هو نواة التفاعل الذي يحرك العملية الإدارية في جميع جوانبها وخاصة الاتصالية وذلك ضمن منظومة بنيوية وظيفية تساهم في دفع المؤسسة إلى الظهور بمستويات ذات شكل مهني يرقى للطموحات التي سطرته من

خلال أهدافها ، وعلى الرغم من دور الاتصال في تحقيق الفعالية و الكفاءة في المؤسسات الإدارية ، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون صيرورته و الاستفادة منه على أكمل وجه ، إذ نذكر منها المعوقات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و النفسية التي تواجه الفرد العامل داخل المؤسسة لينعكس ذلك على أدائه بشكل خاص ، وذلك كون هذا العامل هو عنصر يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي الذي يتواجد داخله . ولقد تولد لدى الباحثة إحساس بأهمية هذه الدراسة من خلال ما لمستته من معوقات للاتصال المتعلقة بالعمل و علاقته بالأداء و خاصة في مؤسسة عمومية ممثلة في مقر ولاية بسكرة الذي اختارته الباحثة كمجال مكاني لإجراء بحثها ليتبلور لديها السؤال الرئيسي التالي:

ما معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و ما تأثيرها على الأداء؟

أسئلة الدراسة : أما أسئلة الدراسة فأجملها فيما يلي :

. ما تأثيرات العوامل الاقتصادية كعميق للاتصال في العمل داخل المنظمة؟

. إلى أي مدى تؤثر العوامل الاجتماعية كمنبسط للاتصال داخل العمل لدى العاملين؟

- ما المعوقات الثقافية والنفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المنظمة؟

2. مبررات اختيار الموضوع:

يعد اختيار معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل كموضوع للدراسة محاولة لتحديد العلاقة بين المنظمة وبين الأداء ، باعتبار هذا الأخير العنصر المهم في تطوير ونجاح العمل المؤسساتي ، وعليه يمكن جمع أسباب اختيار هذه الدراسة فيما يلي:

أ . المبررات الذاتية:

. الميل الشخصي للموضوع ، وحب الإطلاع على بحوث الاتصال المؤسساتي.

. كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص - الاتصال وعلاقات عامة -.

ب . المبررات الموضوعية : يمكن تلخيصها في نقطتين هامتين هما كالتالي:

. الوقوف على أهم معوقات الاتصال المؤسساتي وتأثيرها على الأداء.

. فهم ديناميكية الاتصال داخل المؤسسات وقيمتها.

3 . أهمية الدراسة و أهدافها : يمكن أن نستشف أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

. الوقوف على مدى تأثير العوامل الاقتصادية كعميق للاتصال داخل للعمل في المنظمة.

- محاولة رصد دور الجانب الاجتماعي كمنشط للاتصال في العمل داخل المنظمة
و محاولة معالجته.

. التعرف على العوامل الثقافية و النفسية التي تعيق ديناميكية العمل داخل المؤسسة

- مقر ولاية بسكرة - في جانبها الاتصالي.

أما الأهداف التي يمكن إيضاحها من خلال خوض غمار هذا البحث فستكون مدرجة في
نقطتين هامتين هما:

. الكشف عن معوقات الاتصال داخل مقر ولاية بسكرة بين العمال.

. إبراز دور معوقات الاتصال و تأثيرها على الأداء داخل هذه المؤسسة.

4 . مفاهيم ومصطلحات الدراسة : من أجل توضيح المفاهيم المرتبطة بعنوان الدراسة ارتأيت

طرحها كالتالي:

المعوقات :

يذهب جرجس في تعريفه للعائق بأنه عبارة عن حاجز أو مانع مادي أو معنوي أو نفسي أو اجتماعي ، يقف كالسد بين المرء و بين طموحه أو تحقيق حاجاته.

أما المعوقات فقد عرفها بأنها كل الأشياء أو الأشخاص أو الأشكال الاجتماعية التي يمكن أن تكون عائقا يحول دون أن يحقق الإنسان أهدافه و طموحاته

من وجهة نظر أخرى المعوقات وضع صعب يكتنفه شيء من الغموض يحول دون تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية ، و يمكن النظر إليه على أنها المسبب للفجوة بين مستوى الإنجاز الفعلي أو على أنها الانحراف في الأداء عن معيار محدد مسبقا¹ .

كما يمكن القول بأنها العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه و تحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.²

التعريف الإجرائي للمعوقات:

و تشمل العقبات الإدارية و الفنية والتنظيمية و البشرية التي تقف أمام العملية الاتصالية داخل التنظيم ، مما يشكل خلال اتصاليا يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.

¹ علي محمد عبد العزيز درويش. << تطبيقات الحكومة الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية و الإقامة

بيدي>>. (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005)، ص7.

² بوعطيط جلال الدين، << الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغازعناية>>. (رسالة ماجستير،

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009)، ص36.

المؤسسة أو (المنظمة):

يعرفها bakke بأنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة و المتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الأساسية ، المادية ، المالية ، الفكرية و الطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات ، يعمل على إشباع الرغبات الإنسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به. كما عرفه defleur بأنها جماعة إنسانية مصممة لتحقيق أهداف مرغوبة تحقيقها ، و تشمل عادة عددا من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة.¹

الاتصال المؤسسي:

هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير ، وقد يكون الاتصال من المستوى أعلى إلى مستوى أقل و العكس أو على المستوى الأفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع و إلا كان مجرد ضوضاء لا فائدة منه ، و يكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو البيانات لإعطاء تعليمات أو توجيهات بقصد تسهيل العمل.

كما يمكن تعريف الاتصال المؤسسي بأنه كل عملية يهدف من ورائها أي عضو في المؤسسة تمرير رسالة معينة بهدف إحداث تغيير على الطرف الآخر سواء كانت الرسالة تتضمن معلومات ، تعليمات أو توجيهات ، القصد منها السير الحسن لنشاط المؤسسة.²

¹ محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي . ط: بدون طبعة. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي ، 2000، ص 15.

² بلحاجي وهبية، <<الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل عملية التشريع حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية 2002/2000>>. (رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2003). ص

أما لوصادا فاسكس LOSADA VAZQUEZ فقد قال بأنه مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي و التي تتم في شكل تعبير رسمي و مقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها¹؛ أي أن هذا التعريف ركز على صفة التفاعلية داخل المنظمة بالإضافة إلى لتحديده بصفة الرسمية داخل المؤسسة . اتصال رسمي . وأن توفر الوسائل الضرورية يسهل عمل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

أما محمد ناجي الجوهر فيعرف الاتصال المؤسساتي حسب Dans & Zelko بأنه نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي و يهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.²

التعريف الإجرائي:

الاتصال المؤسساتي هو ذلك الفعل الاتصالي بشكله العام الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة الهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن لنشاطها ، و المنضوي تحت التنظيم الإداري المتمثل في الاتصال الرسمي الذي يتضمن الاتصال الصاعد و النازل و الأفقي والاتصال القطري ، إذ ومن خلال هذه الهيكلة الاتصالية يتم تفعيل الاتصال المؤسساتي كنظام رسمي لا كنظام غير رسمي.

التأثير:

و يعرفه المختصون على أنه نتيجة تفاعل اجتماعي بين عاملين وهما المؤثر و المتأثر بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين.³

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص24.

² أحمد ناجي الجوهر، مرجع سابق، ص 18.

³ محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي. القاهرة: دار الفجر، 2004، ص114. 1

تعريف العمل:¹

إن العمل ظاهرة إنسانية و اجتماعية شاملة حسب تعبير عالم الاجتماع مارسال موس Marcel Mauss ذات أبعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبذله الإنسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العامل و مختلف انفعالاته الكامنة و تفاعلها مع مكان عمله و محيطه، و منها الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تتسج بين الأفراد الموجودين داخل مجالات العمل.²

التعريف الإجرائي للعمل :

هو الطاقة المصروفة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة.

تعريف الأداء:

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية و العمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج و الإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية.³

(1) لغة: قال الخليل: عَمِلَ يَعْمَلُ عَمَلًا ً، فهو عَامِلٌ؛ وَاعْتَمَلَ الرَّجُلُ، إِذَا عَمِلَ بِنَفْسِهِ¹. (أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللغة. ج4 ، لبنان: دار الفكر، ص145).

² عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل و المؤسسة. ط: بدون طبعة. منظمة المرأة العربية، مصر، 2011، ص 15.

³ مزهودة عبد المليك ، الأداء بين الكفاءة و الفاعلية مفهوم و تقييم . مجلة العلوم الإنسانية، العدد(1) ، نوفمبر 2001، ص86.

5 . الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

تعرض الباحث طبيش ميلود في إشكاليته إلى الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية .

وطرح التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله مشكلة البحث المتمثل في التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف)؟

وتتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة التالية:

- 1 . ما علاقة الاتصال بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية بين للعاملين بالمؤسسة؟
- 2 . ما علاقة الاتصال التنظيمي بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؟
- 3 . هل للاتصال التنظيمي علاقة بدينامية جماعة العمل بالمؤسسة؟

وقد تمت صياغة فرضيات هذه كما يلي:

. يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

. الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.

. للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدينامية جماعة العمل داخل التنظيم.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات:الملاحظة البسيطة، استمارة المقابلة.

نتائج الدراسة:

1 - من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37% .

2 - من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87% .

3 - من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة فقد تبين أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة و منه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة 90.38%.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و التفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الثانية: مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية.

تعرض الباحث عماد لعلاوي من خلال إشكاليته إلى مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة.

وطرح التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله مشكلة البحث المتمثل في التالي:

هل لمفهوم العمل عند العمال علاقة بدافعيتهم ؟ و هل للحوافز المادية الأثر الأكبر في دافعية العامل ؟ أو للمؤثرات الأخرى الأثر الأقوى؟

الفرضيات:

الفرضية العامة:

لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية؟

الفرضيات الإجرائية:

الفرضية الإجرائية الأولى:

للعمل دوافع و مفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال.

الفرضية الإجرائية الثانية:

العمل ذو قيمة و أهمية كبيرة بالنسبة للعمال.

الفرضية الإجرائية الثالثة:

كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.

الفرضية الإجرائية الرابعة:

كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.

الفرضية الإجرائية الخامسة:

موعد دفع المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات : استمارة.

النتائج:

- . توجد علاقة بين مفهوم العمل عند موظفي الضرائب و بين دافعيتهم.
- . للعمل دوافع و مفاهيم دينية و اقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال.
- . العمل ذو قيمة و أهمية كبيرة بالنسبة للعمال.
- اقتراب موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل إيجابي على دافعية موظفي الضرائب العاملين على مستوى قسنطينة.

. كلما ارتفع موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.

. كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.

. موعد تحصيل المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

الدراسة الثالثة : الحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية.

تطرق الباحث نور الدين بو الشرش في إشكاليته للحوافز و أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضريان عنابة.

وقد طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها و مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

ويتفرع منه سؤالان هما كالتالي:

- 1- ما علاقة الحوافز المادية (الأجور، المكافآت بأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية)؟

2- ما علاقات الحوافز المعنوية (الترقية، التدريب، الاتصال) على رفع الروح المعنوية للعاملين و استقرارهم في العمل؟

المنهج المستخدم : المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات : الملاحظة ، المقابلة،الاستمارة.

النتائج:

- إن العاملين بالمؤسسة الصحية العمومية يعيشون ظروف صعبة نظرا لانخفاض الأجور و عدم كفايتها، وعدم توافقها مع أسعار السوق.

- نظام المكافآت غير فعال و لا يستجيب لتطلعات العاملين ، وذلك لأن نظام المكافآت ضعيف لا يراعي مبدأ الكفاءة في العمل ، و لا يفرق بين العاملين من حيث مستوى أدائهم الوظيفي.

- اختلال في نظام الترقية يولد الإحباط و عدم استقرار العاملين في تطبيق نظام الترقية في المؤسسة ، وذلك لاعتمادهم على الأقدمية لترقية العاملين.

. عدم اهتمام المؤسسة الصحية العمومية بالتدريب رغم أهميته في تنمية العاملين و بعث روح التنافس و كذا مواكبة مختلف التطورات.

. غياب ثقافة الانتماء في أفعال الفاعلين داخل المؤسسة ، ناتج عن انسداد قنوات الاتصال بين مختلف الترتيبات الموجودة في المؤسسة.

. عدم وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة ، و عدم نجاعتها في إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة . مما تسبب في عزل الفاعلين عن جل القضايا الخاصة بالمؤسسة.

- عدم وجود نظام تقييمي فعال للأداء المستمر. لأن نموذج التقييم المعتمد لا يأخذ بعين الاعتبار الوضع الخاص لشاغلي الوظائف الصحية ، وقد كان اتجاه العاملين سالباً فيما يخص نظام تقييم الأداء في المؤسسة ، و يعتبرونه بعيداً عن الموضوعية و الفعالية.

. رغم كل الظروف الصعبة التي يمر بها العاملين إلا أن هناك تلاحم و مساندة معنوية و تعاون في أداء الوظيفة بين العاملين و ذلك لإشراكهم في نفس الظروف و المصير.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن موضوع معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل داخل المؤسسات له أهمية بالغة ، خاصة الدراسات الميدانية المتعلقة بالأداء لدى العاملين ، إذ ركز معظم الباحثين على الجانب الايجابي وأحياناً السلبي في الاتصال داخل المنظمات ، وتطرق العديد منهم إلى معوقات الاتصال بشكل عام ، حيث أهملوا التركيز على الفرد كذات تتأثر بهذه المعوقات مما ينعكس بالسلب على الأداء في العمل و بالتالي تضرر المؤسسة.

لقد وجدت الباحثة في حدود إطلاعها على الأدبيات و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع معوقات الاتصال أنها متوفرة ، لكن تناولها كجزئيات أي كل معوق ينضوي ضمن دراسة ، بالإضافة إلى غياب دراسات تحوي معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء بالطرح المراد إنجازها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة : وقد كان ذلك وفق مجموعة من النقاط المهمة الممثلة فيما يلي :

. بناء موضوع الدراسة و إشكالياتها من خلال الاستعانة بهذه الدراسات كونها تتضمن متغيرات لها علاقة مع الدراسة البحثية المراد إنجازها.

. تحديد مسار الجانب النظري لدراسة المراد إنجازها .

. تحديد منهج البحث المناسب للدراسة .

. إعداد أداة الدراسة الملائمة لمجال البحث.

ثانياً: منهجية الدراسة:

1 . المنهج المستخدم:

يعتبر المنهج أسلوباً من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة ، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها.

إذ يعرف غازي عناية المنهج على أنه الطريق ، المسلك ، وهو مشتق من الفعل نهج بمعنى سلك، أو اتبع، أو النهج ، وتعني الطريق الواضح.¹

أما المنهج الوصفي فيمكن تعريفه على أنه المنهج الذي يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدرس وصفاً كمياً أو وصفاً نوعياً. والمنهج الوصفي يهدف أولاً إلى جمع بيانات و معلومات كافية و دقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة و تحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة ، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من المقابلات الشخصية أو وسائل الاتصال الأخرى و استخدام الاستمارة الإحصائية و اعتماد مبدأ استخدام العينات و التي تمثل جزء من مفردات الدراسة.²

¹ غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه. ط: بدون طبعة. عمان: دار المناهج، 2008، ص 17، 77.

² دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**. عمان: دار الحامد، 2008، ص 66.

وتماشيا مع طبيعة الدراسة وأهدافها فقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي التحليلي و ذلك لمحاولة معرفة معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء.

2 . أدوات جمع البيانات:

عملية جمع البيانات في مجالات الدراسة تتم وفق طرق وأدوات معينة، وفي بحثنا هذا استعنا بجملة من الأدوات المضبوطة علميا و منهجيا لجمع البيانات و المعلومات التي يحتاجها بحثنا، وقد جاء ذلك بمراعاة توافقها مع منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).

أ- الملاحظة:

تعتبر من أهم الأدوات التي يبتدئ بها البحث العلمي و تستمر حتى نهايته حيث يعتمد عليها الباحث في الدراسة في تحديد و تفسير الظواهر المراد دراستها " فهي تعرف على أنها مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات و تفاعلات المبحوثين.¹

و الملاحظة بهذا المفهوم هي الجزء الجوهرى من المنهج العلمى الإمبريقي يجمع بين استخدام العقل و الحواس ، لأنها لا تقتصر على مجرد التسجيل السلبي للوقائع أو المتغيرات و إنما تتعدى التدخل الإيجابي من جانب العقل الذي يقوم بدور رئيسي في إدراك العلاقات المختلفة بين الظاهرة التي تتم ملاحظتها.²

و من هنا يتضح بأن الملاحظة تمثل حالة من المشاهدة و الرصد للظواهر أو المشاكل للتعرف على الأسباب و الدوافع الكامنة في تلك المشكلة أو الظاهرة، إن حقيقة الملاحظة و رصد

¹ بضياف عاطف، << فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية بتركيمائية سيكيدة >>، (رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009)، ص122.

² سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمى بحوث الإعلام. ط: بدون طبعة. القاهرة: عالم الكتب، 2006، ص182.

الأسباب و تحديد الخصائص و المكونات للظاهرة المراد بحثها تعد حصيلة علمية و أساسية لتفسير الظواهر و الوصول إلى نتائج حقيقية لمختلف المشاكل أو الظواهر الأساسية.¹

ولقد تم الاستعانة بهذه الأداة بغرض جمع المعلومات عن طريق التواجد الشخصي في المؤسسة المراد إجراء البحث فيها، من خلال رصد تصرفات العمال أثناء العمل ، و العلاقات السائدة بينهم ،أيضا وسائل الاتصال المتوفرة ، و النظام الاتصالي الموضوع ، بالإضافة إلى الجو العام لعمل و تأثير كل ذلك على الأداء داخل المؤسسة.

ب- استمارة استبيان:

هي أداة أو وسيلة لجمع البيانات في شكل استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة للمبحوثين تتمتع بمميزات عديدة فهي تتيح الفرصة لتطبيقها على نطاق واسع وعلى عينة كبيرة ، كما تضمن عدم تحيز الباحث إلى معلومات معينة أو إجابات محددة ،كما أنها تساعد الباحث في اختصار الوقت و الجهد و التكاليف اللازمة لجمع البيانات.²

وفي إطار بحثنا هذا ستشمل استمارتنا أربعة محاور رئيسية تتناسب وتساؤلات الدراسة متمثلة في المحور الأول تحت مسمى الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل أما المحور الثاني فيشمل تأثيرات العوامل الاقتصادية كعميق للاتصال في العمل داخل المنظمة ، والمحور الثالث متمثل في تأثير العوامل الاجتماعية كمتببط للاتصال داخل العمل لدى العاملين ، أما المحور الأخير فهو المعوقات الثقافية والنفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المنظمة.

ج . اختبار الصدق :

¹ خضير كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي. عمان: دار إثراء، 2008، ص92.

² محمد الشعراوي، مفهوم البحث الاجتماعي وخطواته . نشرت في 25 /11/ 2012 بواسطة malshaarawy ، 2014/10/10.

يقصد باختبار الصدق أداة جمع المعلومات و البيانات مدى قدرتها على أن تقيس ما تسعى إلى قياسه فعلا بحيث تتطابق المعلومات التي يتم جمعها بواسطتها مع الحقائق الموضوعية بحيث تعكس المعنى الحقيقي و الفعلي للمفاهيم الواردة بالدراسة بدرجة كافية ، أي أن اختبار الصدق يسعى لتأكيد صحة أداة البحث أو المقياس المستخدم في الدراسة و صلاحيته سواء في جمع البيانات أو قياس المتغيرات بدرجة عالية من الكفاءة و الدقة.¹

الصدق الظاهري :

و الذي يستهدف التأكد من أن العبارات و الأسئلة المتضمنة في أداة جمع المعلومات يمكن أن تؤدي إلى جمعها بدقة أو قياس المتغيرات قياسا صحيحا ، وهو ما يتم عن طريق دراسة محتويات أداة جمع المعلومات أو القياس و تقويمها. و للتحقيق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها على محكمتين احدهما أستاذة متخصصة في الاعلام والاتصال و أخرى أستاذة متخصصة في علم الاجتماع . حيث يشهد لهما بالكفاءة و الدراية كل في مجال تخصصه ، و الغرض من ذلك هو التأكد من صحة الإعداد و الصياغة من حيث المحتوى و السلامة اللغوية و قد تم الأخذ بملاحظة الأستاذتين المحكمتين و الأستاذة المشرفة حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

3 . **مجتمع و عينة الدراسة:** ونقصد به الأفراد الذين ستجرى عليهم الدراسة ، و يعرف مجتمع البحث حسب مادلين قرافيت أنه " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خاصيات مشتركة تميزها عن العناصر الأخرى و التي يجرى عليها البحث و التقصي ".²

¹ سمير محمد حسين ، مرجع سابق ، ص 314.

² موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة، 2006، ص62.

وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من 582 عامل وهو عدد كبير، ارتأينا استخراج >>عينة قصدية لما تتميز به في سهولة الاستخدام و قلة التكلفة بالإضافة لحساسية مجتمع الدراسة¹<<، أيضا لعدم الحصول على قوائم بأسماء العمال بمقر ولاية بسكرة لحساسية المكان.

وقد تم استخراج العينة بالاستعانة بالمعادلة المنسوبة لكير جيسي ومورجان
:Kergcie&Morgan

$$N= x^2np(1-p)/d^2(n-1)+x^2 p(1-P)$$

حيث أن :

N حجم العينة المطلوب

n حجم مجتمع الدراسة

P مؤشر السكان (0.05)

d نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه وأكبر قيمة له (0.05)

x^2 قيمة كا² لدرجة حرية واحدة (3.841) عند مستوى ثقة (0.95)²

و بالتالي تكون العملية الحسابية لاستخراج العينة المطلوبة كالتالي:

$$N=x^2np(1-p)/d^2(n-1)+x^2p(1-p)$$

$$N=(3.841)(582)(0.05)(1-0.05)/(0.0025)(582-1)+(3.841)(0.05)(1-0.05)$$

$$N=106.184445/1.6349475$$

¹ مصطفى بابكر، جمع البيانات ، نظرية المعاينة. ط: بدون طبعة، الكويت: المعهد العربي للتخطيط ، 2004، ص12.
² <http://fr.slideshare.net/tahani34/ss-33036208>

N=64.94=65

N=65 حيث تم توزيع عدد مماثل من أداة البحث المتمثلة في استمارة الاستبيان ، ليتم في الأخير استرجاع 57 استمارة ، وإلغاء 8 استمارات لعدم إرجاعها من طرف المبحوثين في المؤسسة التي أجري بها الجانب الميداني.

4 . مجالات الدراسة:

الحدود الموضوعية : لقد ركزت هذه الدراسة على التعرف على معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء بمقر ولاية بسكرة.

الحدود المكانية : الجزء الميداني سيتم في مدينة بسكرة ، وبالضبط بمقر الولاية وستقتصر هذه الدراسة على عينة من العمال داخل هذا المقر.

الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية لهذا البحث في السداسي الثاني للسنة الجامعية 2015/2014.

الجانب النظري

الفصل الثاني : الكفاءة الإدارية في المنظمة و العمل

أولا : الكفاءة الإدارية في المنظمة

ثانيا: العمل وقيمه في الفكر الإداري الحديث

أ - القيم الداخلية للعمل

ب . القيم الخارجية للعمل

أولا : الكفاءة الإدارية في المنظمة:

تعتبر الكفاءة الإدارية من متطلبات العمل المؤسسي الناجح في ظل التطورات الفكرية والتقنية على حدٍ سواء ، فالعامل بالإدارة يجب أن يكون متمكنا في مجال عمله على الأقل لكي لا تخلق في المؤسسة فجوات تنظيمية خاصة في الجانب الاتصالي المحرك للعملية الإدارية ككل مما ينعكس على الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق وجب التعرف أكثر على الكفاءة الإدارية من خلال التعرف على معنى الكفاءة و الكفاءة الإدارية في المنظمة و الأداء الوظيفي.

1. تعريف الكفاءة:

يقصد بالكفاءة مدى تحقيق الأهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الأهداف المرسومة ، أي أن الكفاءة تعني الأهداف التي تم الوصول إليها من خلال قياس النتائج.¹

بينما يذهب فليب زارفيان philippe zarifian في تعريفها بقوله² >> بأنها أخذ الفرد بالمبادرة و تحمله للمسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية و ظروف مختلفة ، أي أن هذا الفرد له براعة في معاشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع.<<.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 87.

² عذراء بن شارف، >> التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراة ميدانية مع اختصاصيي المعلومات بمؤسسة سونطراك <<، (رسالة ماجستير، كلية العلوم إنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008). ص 235.

كما يمكن تعريفها على أنها الرشد في استخدام الموارد بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية وذلك بإشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم و اندفاعهم للعمل. أي أن المنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي و تسعى إلى استثمار طاقاتها المادية فقط ، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة و خفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية و المادية و المعلوماتية بشكل أمثل.¹

و بشكل عام يمكن القول أن الكفاءة حسب عبد الغفار حنفي تعني للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي و المناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع تحديد الواضح للاختصاصات، وأن يشارك في حل مشاكله و خلق فرص الترقية أمامه و توفير الأجر المناسب.²

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف المواد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة و المرغوبة دون تضحية بمخرجات النظام.³

2 . الإدارة:

يعرفها هنري فايول: >> بأنها الجهة التي تتبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر، و تتسق و تراقب⁴ <<، ويذهب شيلدون بقوله: >> أن الإدارة هي الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع ، و التنسيق بين التمويل والإنتاج و التوزيع و إقرار الهيكل التنظيمي ، و الرقابة النهائية على أعمال التنفيذ<<، كما يعرف

¹ خليل محمد محسن الشماخ و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة، 2000، ص331.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006، ص224.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجستية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص145.

⁴ محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف. ط:3. عمان: دار وائل، 2006، ص25.

موني الإدارة >> بأنها الشرارة الحيوية التي تنشط و توجه و تراقب الخطة و الإجراءات عند المنشأة¹.

ويمكن القول هنا أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة معقدة من الأنشطة تتضمن العمليات الإدارية المختلفة، تهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و المادية و المالية ، من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة.

3 . الكفاءة الإدارية في المنظمة:

تعرف الكفاءة الإدارية على أنها: >> إنجاز المهام الإدارية بكفاءة ، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم ، التوجيه و الرقابة>>². أي أن الإدارة عليها التحكم الجيد في وظائفها من خلال فعالية الكفاءات البشرية لتمثلة في:

أ . **التخطيط** : عرفه كامل متولي بأنه: >>عبارة عن العملية التي عن طريقها يحدد الفرد أو المنظمة مقدما مجريات التصرف المستقبلية ، بالإضافة لكونه يشمل وظيفة الاختيار بين بدائل التصرف المستقبلية للمنظمة ككل و لكل إدارة أو قسم فيها>>³.

إذ يمكن اعتباره عملية ديناميكية من عناصر ومتغيرات كثيرة داخل المنظمة و خارجها و الأهداف المسطرة. فهو عملية منظمة تتضمن دراسة المعطيات والتنبؤ بالمستقبل في ضوء تحليل الوضع الراهن و الاتجاهات والتطورات السابقة.

¹ مرجع سابق ، ص 25.

² محمد عبد الحسين آل فرج الطائي. نظام المعلومات الإدارية المتقدمة. الأردن: دار وائل، 2004، ص224.

³ كامل متولي علي عمران، التخطيط و الرقابة. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية ، 2007، ص4.

ب . **التنظيم:** يرى أوليفر شيلدون oliver shieldon بأن >> التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد و الجماعات ، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة و بطريقة منتظمة وإيجابية و منسقة<<¹.

أي أن التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف المنظمة ، يقوم بتقسيم الأنشطة و توزيع الأدوار و يوضح علاقات السلطة و المسؤولية فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

ج . **التوجيه:** هو عملية توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة مما يساعد على تحقيق أهدافها و أهدافهم الشخصية ، و تتحقق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب نذكر منها:

. إصدار التعليمات و التوجيهات اللازمة للعاملين.

– قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة و القدرة الحسنة و اختيار أساليب القيادة الفعالة.

. الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.

. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

. تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية للعاملين.

¹حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان: دار حامد، 2006، ص144.

د . الرقابة : هي النشاط الإداري المكمل لنشاط التخطيط ، إذ أنها تتعلق بالتأكد من مدى مطابقة النتائج التي تم تحقيقها للأهداف التي سبق إقرارها.¹

4 . مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي² من أهم النشاطات التي تركز عليها المنظمات لاستمرارها داخل المنظومة الوظيفية ، وباعتبار الفرد البشري هو الديناميك الذي يفعل هذا النشاط من خلال مجهوداته الفكرية و الجسدية المنصبة في خدمة المنظمة التابع لها ، وجب علينا كباحثين التركيز على عنصر الأداء الذي ينتجه هذا الفرد. و من أجل الخوض في التعرف عليه بطريقة علمية ،وجب طرح مجموعة من المفاهيم ذات الصلة .

إن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة،بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة،أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال و الأنشطة و المهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات و الأهداف المرسومة من قبل الإدارة.³

¹ محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال. مصر: جامعة بنها، 2007، ص31-32.

² من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى دينه :قضاه وأدى الشيء : قام به، و تشير بعض الكتابات إلى أن الأداء هو مهارة القدرة على عمل شيء ما،أداء العمل. و الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية performer و الذي يعني تأدية عمل(to perform) . وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية. (ابن المنظور،لسان العرب. المجلد 14، بيروت:دار صادر،ص 26).

³ ابراهيم محمد المحاسنة ،إدارة و تقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير، 2013، ص 104.

و هذا يعني أن الأداء يركز على الأهداف و الغايات المراد تحقيقها من طرف الإدارة باعتباره نشاطا و عملا يجسد ذلك.

كما يعرف أيضا الأداء: >> بأنه مجموعة من الأفعال والواجبات التي تتوقعها المنظمة ممن يشغل عمل وهو مجموعة المسؤوليات و الواجبات التي يقوم الموظف بها داخل المنظمة << أي أن الأداء هو عبارة عن مسؤوليات و واجبات تتوقع المنظمة من العامل القيام بها.¹

و تعرف ريم عبد المحسن إبراهيم التيمي الأداء المتميز في العمل و المعايير المطلوبة بقولها : التميز في الأداء هو رفع مستوى الكفاءة و الإنتاج و الفعالية في العمل مثل إنتاج أعمال خالية من الأخطاء ضمن فريق ، الإلمام بالعمل (المهام) إماما تاما ، و التحسين المستمر للعمل و الإبداع و التجديد.²

و بالتالي ركزت الباحثة ريم على عنصر الكفاءة في العمل للحصول على مردود أفضل في العمل ، و ذلك بإبراز الجانب الإبداعي للفرد العامل داخل المنظمة على عكس التعريف السابق الذي أبرز الأداء كمسؤولية و واجب داخل المنظمة.

و في مفهوم آخر فالأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة ، 2002 ، ص 320.

² كوسة بوجمعة، الأجرور بين كفاية الحاجات الاجتماعية و الغايات التنظيمية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (17)، (سبتمبر 2013) <revues.univ-setif2.dz>.

³ محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية، (2001)، ص 209.

وقد ضمن هذا التعريف العلاقة الجوهرية بين الجهد المبذول من طرف العامل و الأداء رغم اللبس الذي قد يعترضهما ، أيضا قابلية الأداء للقياس وفق النتائج المحققة من طرف الفرد.

بالإضافة لكون الأداء يرتبط بكل من سلوك الفرد و المنظمة ، و يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج لمصلحة جميع الأنشطة بها ، و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة و قد تعددت تعريفات الباحثين للأداء فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة¹.

فهذا التعريف ركز على السلوك الفرد و تحقيق الأهداف المرغوبة داخل المنظمة وذلك باعتبار الأداء محصلة للسلوك الإنساني في ظل التطور التقني داخل العمل.

التعريف الإجرائي:

الأداء الوظيفي هو محصلة النتائج و المخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام و الواجبات و المسؤوليات الموكلة إليه و يتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء فمنهم من يرى بأنه إنجاز عمل، و منهم من يرى بأنه سلوك و منهم من يرى بأنه حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات و الأبحاث في هذا المجال².

¹ الربيق محمد، <<العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة و القوة الخاصة لأمن الطرق>>، (شهادة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004)، ص58.

² محمد راوية، مرجع سابق، ص209.

و في دراستنا هذه سيتم النظر للأداء الوظيفي على أنه حصيلة الجهد الذي يبذله الموظفون في مقر ولاية بسكرة من اجل تحقيق هدف معين.

ت . عناصر الأداء:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها¹:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية ، و الخلفيات العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها. أي أنه على الموظف الإلمام بكافة متطلبات عمله من مهارات ، خلفيات و غيرها.

- **نوعية العمل** : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبات و مهارات و براعة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. أي ثقافة العامل اتجاه وظيفته ومدى إلمامه ، مما ينتج إبداعا في تنفيذ العمل.

- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازة في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز. وهذا يتطلب قدرات هامة من قبل العامل داخل المنظمة.

- **المثابرة و الوثوق** : و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين. أي الانضباط الوظيفي للعامل داخل المنظمة شرط ضروري لأداء مميز.

¹ محمد راوية، المرجع نفسه، ص210.

ث . محددات الأداء:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لقدرات الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج لعلاقات المتداخلة بين كل من:¹

1- الجهد.

2- القدرات.

3- إدراك الدور أو المهام.

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية و العقلية ، التي يبذلها الفرد لإنجاز مهمته ، أما القدرات فهي الخصائص المستخدمة لأداء وظيفة و لا تتغير أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة ، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور .

ج . أبعاد الأداء²: يشمل الأداء بعدان هما البعد التنظيمي و البعد الاجتماعي من خلال ذلك يمكن القول بأن البعد التنظيمي للأداء يقصد به الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمد عليها 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 أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية و ليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير للنشر و التوزيع، 2013، ص108.

² ابراهيم محمد المحاسنة، المرجع سابق، ص109.

و الاقتصادية ؛ أي وصول المؤسسة لمستوى فعالية جيد. أما بالنسبة للبعد الاجتماعي للأداء فيشير إلى مدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وتتجلى أهمية هذا البعد في التأثير السلبي لاهتمام المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للعاملين ، ومن هنا يجب الاهتمام بالمناخ الاجتماعي السائد.

ثانيا: العمل و قيمته في الفكر الإداري الحديث:

هناك مجموعة من القيم التي يعتمدها الفكر الإداري الحديث كونها تحتل مركزية نوعية في توجهات العامل داخل المؤسسة نضمها في القيم التالية:

أ . القيم الداخلية للعمل: ¹

¹أنظر عبد المحسن الجار الله الجرافي، << من منظومة القيم الوظيفية: العمل المؤسسي >>، جريدة القيس، العدد(14876)، نشر في 21 أوت 2012، 31 أكتوبر 2014، ص3.
 . http://www.alqabas.com.kw/node/101013

إن العمل المؤسسي يعتبر من القيم الأساسية الداخلية التي ينبغي مراعاتها و هو يمثل إحدى الوسائل بالغة الأهمية التي توصلت إليها البشرية لتنظيم العمل ، بما يحقق أكبر عائد ممكن منه. كما يمكن القول بأنه تجمع منظم يهدف إلى تحسين الأداء و فعالية العمل لبلوغ أهداف محددة ، و يقوم بتوزيع العمل على لجان كبيرة أو صغيرة ، و فرق العمل ، و إدارات متخصصة بحسب موضوعها فنية أو علمية أو اجتماعية بحيث تكون لها المرجعية و حرية اتخاذ القرارات في دائرة اختصاصاتها.

أي أن العمل المؤسسي يتسم بمزايا عديدة عن العمل غير المؤسسي من أبرزها:

1 - الاستمرارية : ففي الغالب تكون المؤسسات أطول عمرا من الأفراد إلى الحد الذي قد تستمر فيه المؤسسات الناجحة سنوات عديدة.

2 . الجماعية : فالمؤسسة تعتمد مبدأ التعاون بين أفرادها ، بما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها على عكس الفردانية أو الشخصية التي يتسم بها العمل غير المؤسسي.

3 - الموضوعية : حيث تبتعد المؤسسة عن الشخصية و الذاتية التي تجعل العمل معتمدا على الفرد الواحد، تتمحور فيه الأفكار و القيم و تنتهي بوفاته أو تخليه عن العمل فتعتمد المؤسسة على الفكرة المجردة التي تتميز عن الأفراد و لا تتوقف عليهم وحدهم.

4 - التكاملية : العمل المؤسسي - نتيجة جماعية - يتحقق فيه التكامل بين أفراده كل بتخصصه و قدراته ، فلا تتبعثر الجهود و يذهب ريعها، بل يرعاها العمل المؤسسي و يوحدتها.

5 . التراكمية : استمرارية المؤسسة تشكل خبرات متراكمة تستفيد منها الأجيال، على عكس العمل الفردي غير المؤسسي الذي يعتمد في الغالب على فرد فيموت بموته.

6 . الشورية : فالعمل المؤسسي لا بد أن يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات و هذا هو عين الشورى التي أمر الله - سبحانه - نبيه بها، ومن ثم المسلمين جميعا في قوله تعالى: << و شاورهم في الأمر >> (آل عمران الآية: 159)، و كذلك في قوله سبحانه : << وأمرهم شورى بينهم >> (الشورى الآية: 38).¹

7 . عموم النفع : فلا شك أن المؤسسة يعم نفعا أكثر من العمل الفردي ، أيا كانت قدرات الفرد ، نظرا لقدرة المؤسسة على العمل و تنظيمه على نحو يصل بها غلى تحقيق لأهدافها و استثمار جهود العاملين فيها ، بما ينعكس على تحقيق مصلحة المجتمع.

ويذهب عبد الله بن سالم باهمام لوضع مستويات للقيم الداخلية للعمل ، حيث قسمه إلى مستويين:²

أ . القيم الجوهرية : وهي القيم التي تنطلق منها و تعتمد عليها بقية القيم و تمثل عناصر أساسية في المؤسسة ، وغالبا ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي كالصدق و العدل و الاحترام المتبادل داخل المنظمة.

¹ عبد المحسن الجار الله الجرافي ، مرجع سابق، ص3.

² عبد الله بن سالم باهمام، أولاً البناء المؤسسي [http:// www.ba-hammam.com/./.aspx](http://www.ba-hammam.com/./.aspx)

نشر سنة 2013، نقل 2014/11/12.

ب . القيم الأساسية : تمثل خصائص وصفات المؤسسة و خدماتها و برامجها و منتجاتها و تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية و رسالة المنظمة و أهدافها و إذا نجحت المؤسسة في الحفاظ على هذه القيم و الالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى التالي منها على سبيل المثال : الجودة ، الشمولية و التخصص.

من الملاحظ أن هناك اختلاف في الرأي حيث ركز الطرح الأول على القيم الداخلية للعمل من خلال التركيز على الخصائص المتوفرة في العمل المؤسسي المتمثلة في الاستمرارية و الموضوعية ، الجماعية ، التكاملية و التراكمية والشورية و عموم النفع ، أما الطرح الثاني فركز على مستويين القيم الجوهرية التي تنضوي تحت الطابع الفلسفي الأخلاقي كالصدق و العدل والاحترام المتبادل ، بالإضافة للمستوى الثاني المتمثل في القيم الأساسية كالجودة والشمولية و التخصص كرؤية أخرى.

ومن هنا يمكن القول أن القيم الداخلية للعمل يمكن أن تشمل على خصائص ذات منطق منهجي علمي بالإضافة إلى بعد فلسفي أخلاقي.

ب . القيم الخارجية للعمل:

قيم العمل تعد لأي مجتمع إنساني من أهم الركائز التي تقوم عليها تنميته وتطويره لدورها الهام في جعل الفرد يشعر بقيمة ما يؤديه من عمل ورفع الأداء ، و من نذكر منها القيم الخارجية للعمل من خلال مجموعة من النقاط المهمة التي أجمع عليها بعض الباحثين والتي يمكن عرضها كالتالي:¹

¹ شقران الرشيدى ، قيم العمل .. وأثرها على الأداء الوظيفي . مجلة التنمية الإدارية ، العدد (123) ، 2010 ص 4 . <http://www.tanmia-idaria.Ipa.edusa/article.aspx?id=181>

نماذج مؤثرة :

و حول محور كيفية نمي قيم العمل لدى شريحة الموظفين - خاصة الجدد منهم - بما ينعكس على تميز الأداء الوظيفي .. تقول رقية العلولا : يمكن بث قيم العمل لدى الموظفين باستحضار نماذج مؤثرة من تاريخنا الإسلامي كالرسول صلى الله عليه وسلم وقيم العمل التجاري التي مارسها وهو يخرج إلى الشام في تجارة لخديجة بنت خويلد رضي الله عنها ، وقيم العمل الدعوي التي مارسها وهو يدعو الناس لعبادة الله وحده . و القدوة من المدراء والقادة الإداريين بتجاوز الحديث عن قيم العمل إلى ممارستها فعلياً. و تحديد قيم العمل في المؤسسة والتعريف بها وإبرازها والتحفيز لممارستها والالتزام بها ، والثبات تجاهها مما يعززها ، و البدء المبكر في غرس القيم الأخلاقية بصورة عامة وقيم العمل بصورة خاصة في المراحل التي تسبق دخول الموظف سوق العمل وذلك بإدراجها في التعليم العام ليس كقيم مجردة كما هو الوضع الحالي بل كمارسات يثاب فاعلها ويحاسب تاركها .

علاقة تكاملية :

أما عن العلاقة بين تطور المجتمعات الإنسانية والتزامها بقيم وضوابط العمل يرى إبراهيم عارف : >> بأنها علاقة تكاملية تتجسد فيها معاني الانتماء والحرص على أن تكون الصورة العامة بالشكل الذي يشرف المجتمع <<¹، بمعنى أنها تفرض التزاماً على كل فرد بأن ينخرط في نسق معين تحدده المسؤوليات والأهداف والغايات الاجتماعية التي تصب جميعها في صالح المجتمع وبالتالي

¹ شقران الرشيد ، مرجع سابق، ص5.

فلن تجد الأفراد يسيرون كل في اتجاه مخالف لآخر بل أنهم جميعاً يعملون وفق روح واحدة تجمعهم غاية واحدة هي ازدهار وتقدم هذا المجتمع من خلال المحافظة على قيم العمل ، ولعل نظرة خاطفة لتجارب بعض الدولة المعاصرة كاليابان التي نهضت من الحطام وألمانيا التي تجاوزت النشبت والتقسيم وويلات الحروب ، وماليزيا التي ألغت معادلة العالم الثالث المتخلف ، هذه التجارب تعطينا مدى الأثر الذي يحدثه التمسك بقيم العمل وأثرها في تطور المجتمعات .

كما أن هناك العديد من الآثار الإيجابية لوجود موظفين يطبقون قيم العمل ويحرصون عليها ، من أهمها تقوية الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل بما يكفل ضمن الحدود اللازمة نجاح العمل واستمراره ، ومردوه الايجابي الذي يشعر به الموظف ، و يعزز فيه تحمل المسؤولية ، وتزيد معدلات الجودة والدقة في العمل وإتقانه مما ينعكس على المحصلة النهائية والنتائج الكلي للأداء ، على اعتبار أنها تعني التزام شخصي بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها ولاشك أن وجود إجماع على التمسك بقيم العمل في منظمة ما يمكنها من الوصول للنتائج المرجوة وتحقيق الأهداف ، وتعطي مصداقية للعاملين مما يمنح الجهة ثقة الجمهور والمتعاملين معها ، أما الآثار السلبية فهي بطبيعة الحال عكس ذلك تماماً.

و من جهتها تقول **رقية العلولا** : إن لوجود قيم العمل إيجابيات هي ذاتها إيجابيات القيم الأخلاقية وقيم التعامل في حياتنا العامة وليس في حياتنا الوظيفية فحسب ، ويمكن إيجاز أبرز السلبيات الناشئة عن غياب قيم العمل في مؤسساتنا الحكومية والأهلية بالتالي¹ : تصبح المؤسسة بلا طابع ولا شخصية مميزة ، وهو أمر ينسحب على كافة متعلقاتها ؛ فيصبح إنتاجها غير مميز وموظفوها غير

¹ شقران الرشيد ، مرجع سابق ، ص4.

مميزون ، وأهدافها غير مميزة ، و الخطورة أن تظهر هذه القيم حيناً وتختفي حيناً ، فتظهر في الأحاديث وتختفي في الممارسات فتفقد المؤسسة مصداقيتها ، و في غياب القيم تنشأ الصراعات ، ويرتفع مؤشر المحاسبية والرقابة والعقوبات والمركزية ويحل ذلك كله بديلاً عن الانتماء والرقابة الذاتية .. فغياب (التعاون وروح الفريق الواحد) يظهر الصراع والمنافسة السلبية ويعلي شأن الذاتية والأنانية ، فتتقاطع أهداف المؤسسة مع الأهداف الخاصة لموظفيها ، كما أن غياب (الرقابة الذاتية والانضباط) يعلي شأن الرقابة الخارجية ومركزية المتابعة وتحل العقوبات محل الحوافز ، وغياب (الإخلاص والالتزام) يبعثر المسؤولية ، و أما غياب (العدل) فيخل بكافة الموازين والمعايير في المؤسسة فتصبح الترقيات و الترشيحات والميزات الوظيفية وفق معايير عجيبة ليس من بينها الكفاءة والأحقية الأمر الذي يظهر جلياً في موظفين محبطين متصارعين منخفضي الإنتاجية منخفضي الدافعية وبلا انتماء .

عدم وضوح الثواب والعقاب :

ويعزو حزب الرئيس أسباب غياب قيم العمل في منظماتنا بكافة أشكالها هو عدم وجود الأنظمة الواضحة سواء في طريقة أداء الوظيفة ومتطلباتها من الناحية الإجرائية أو العقوبات المترتبة على إهمال القيام بمتطلبات العمل فعدم وضوح الثواب والعقاب في أي عمل إنساني أو حتى التساهل في تطبيقه لا يمكن إلا أن يكون عائقاً في الوصول إلى الأداء الأفضل¹.

الخلاصة :

¹ شقران الرشدي ، مرجع سابق، ص 7.

إن الكفاءة الإدارية في المؤسسة تتطلب المعرفة العميقة لقيمة العمل والتي بدورها ترفع من درجته في ميزان الفكر الإداري ، خاصة في ظل التطورات التي تشهدها الساحة المهنية ، فالعامل يجب أن يكون له من الميزات ما يسمح له بتقلد مناصب كان يطمح لولوجها ، حيث يعد الأداء الجيد داخل المؤسسة من أبرز محددات نجاح العامل في تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة التي قامت بتسطينها ، فالفرد هو الذي يصنع الفارق سواء من الناحية الايجابية أو السلبية ، وعليه وجب الحرص على معرفة القيمة الجوهرية للعمل من طرف العامل وذلك قصد تحقيق النجاح للمؤسسة ولل فرد على حدٍ سواء.

الفصل الثالث : العمل و معوقات الاتصال داخل المنظمة

أولا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل

- 1 . عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للجانب المادي
- 2 . العشوائية في اختيار الأفراد للعمل داخل المؤسسة
- 3 . عدم وجود سياسة محددة تحكم إعاره العمال لمؤسسات أخرى
- 4 . سوء نظام الاتصال بين الأفراد

ثانيا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي

- 1 . عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
- 2 . عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية
- 3 . عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة و المهارات
- 4 . المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء
- 5 . المشكلات المرتبطة بالموثرات الإنسانية و أثرها في انسياب المعلومات

ثالثا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل

رابعا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعم

أولاً : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل

تعتبر معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل من مثبطات للعمل داخل المنظمات ، لما ينتج عنها من ضعف في أداء الأفراد و إنتاجيتهم و تفاعلاتهم ونخص بالذكر عددا من المعوقات التي يمكن إبرازها كما يلي:

1 . عدم وضع سياسات محددة بالنسبة للجانب المادي :¹

تتغير سياسة وضع الأجور والرواتب الناتجة عن العمل مما يجعلها في حالة غير مستقرة ، وذلك كونها تبقى خاضعة للضريبة طبق للمبدأ الدستوري المتعلق بالمساواة أمام الضريبة تماشياً مع النظام العالمي الذي يأخذ بعين الاعتبار الفارق في الأجور الممنوحة والحالات الشخصية والأعباء العائلية للمكلفين بالضريبة ، ويعد النظام الضريبي الجزائري واحداً من أهم الأنظمة التي تعتمد على نسبة هامة من المداخل المترتبة على الأجور والمرتبات وما شابههم وهو ما يصطلح عليه بالجباية الأجرية.

إن الجباية الأجرية في الجزائر تتدرج ضمن الإطار العام لنظام الحماية الاجتماعية المنتهج من طرف السلطات العمومية القاضي بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعم التشغيل

(1) الأجر: إن الأجر هو لفظ يستخدم ما يتقاضاه العامل على أساس المداومة نظير ما أداه من عمل ويتم

دفعها على فترات متقاربة يوميا أو مرة في كل أسبوع أو أسبوعين إلى غير ذلك.

(2) تعريف المرتب: إن المرتب ينشأ نتيجة علاقة تبعية ناتجة عن عقد عمل و تدفع عن أعمال يغلب عليها الطابع الذهني أو العقلي، كما أنها تدفع بصفة دورية و غالبا ما تكون شهرية.¹ (سعيد عبد المنعم محمد وآخرون، دراسات في المحاسبة الضريبية . ط: بدون طبعة، الأردن: دار حامد، 1998، ص29).

وتشجيع الاستثمار والعمل المستقل مثلما تشهد عليه مختلف الإعفاءات من الضريبة على الدخل الإجمالي التي تمس بصفة أساسية المداخل والإعانات، والتعويضات التي تمنحها الدولة.

إن الحفاظ على مناصب الشغل وترقية التشغيل في الجزائر تقتضي الموازنة بين مداخل الميزانية العامة للدولة من جهة، و سياسة ترشيد الضريبة على الدخل الإجمالي المترتبة عن الأجور والمرتببات من جهة ثانية.¹

يعتبر الاهتمام بالجانب الاقتصادي بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على استقرار الجو التنظيمي داخل المؤسسة لما له من تأثيرات على العملية التفاعلية للعمال داخل المؤسسة باعتبارها وسط اجتماعي تفاعلي يركز على أداء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة ، بالإضافة إلى تحقيق طموحات العمال من المهنة التي يزاولونها ، فنجاح العملية الاتصال داخل المؤسسات هو ركيزة نجاح العمل و تحقيق الأهداف المرجوة لكلا الطرفين.

. عدم وجود سياسة واضحة للعلاوات (الحوافز) :

العلاوة هي منح فوق الأجر العادي للعامل نتيجة تحقيقه فائدة أكبر من التي طلبت منه في العمل²، أما الحافز فهو قوة ديناميكية تضع الإنسان يتحرك أو يعمل، و يُعرّف الحافز بأنه شكل نشط من الرغبة، أو الحاجات التي يجب إشباعها.³ أي أن الحوافز هي تلك الوسائل التي توفرها الإدارة لإشباع حاجات الأفراد العاملين، حيث أنه ويقدر ما كانت هذه الحوافز

¹ ولهي بوعلام، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة: << الضريبة على الأجور و المرتبات و إشكالية التوظيف دراسة تطبيقية حالة الجزائر >>، (مداخلة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجريبية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة)، خلال الفترة 15-16 نوفمبر 2011، <http://iefpedia.com/arab>.

² جبلي فاتح، << الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت >>، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005)، ص30.

³ صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني. ط:2، عمان: دار الشروق ، 2009، ص144.

متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الأفراد كلما كان الإشباع أكثر ؛ وبالتالي يرتفع مستوى رضا الأفراد في أعمالهم ، و من ثم تقوى لديهم الرغبة في العمل وخاصة إذا كانت هذه الحوافز مرتبطة بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية والمكافآت الإنتاجية ، لذلك إن وظيفة إدارة الأفراد هي دراسة حاجات هؤلاء و تصميم نظم الحوافز الكفيلة بإشباع تلك الحاجات ضمانا لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.¹

أما سالم تيسير فيرى بأن وضع نظام فعال للحوافز في المؤسسة يتطلب فهم كامل حاجات الأفراد العاملين فيها و العمل على إشباعها ، للتأثير على سلوكهم ونشاطاتهم فالحاجات عادة تولد نوعا من التوتر يدفعهم إلى القيام بسلوك معين للتقليل من حدت هذا التوتر و تحقيق لتوازن.²

يعد الحافز من النقاط الهامة التي يتوجب على المؤسسة مراعاتها لما له من قوة محركة لرغبات وحاجات الأفراد ، وكونه من العناصر المهمة في زيادة فاعلية الأفراد داخل المنظمة بصفته تشجيعا له دور في تغيير منحنى الإنتاجية لدى الأفراد العاملين .

ومن الملاحظ أن هناك نوعان من الحوافز كالمادية و المعنوية حيث:³

أ . **الحوافز المادية** : وتشمل في الغالب زيادة في المرتبات و المكافآت المالية و العلاج و المواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح...إلخ.

¹ على سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. ط: بدون طبعة. القاهرة: مكتبة الغريب، بدون سنة، ص47.

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي ، أطر نظرية و تطبيقات علمية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008، ص70.

³ جوادي حمزة، << الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية >>، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006)، ص16- 21.

يعتبر هذا النوع من الحوافز في واقعنا المعاش مهما جدا رغم النقائص الكبيرة التي تعتريه خاصة في جانب الزيادة في المرتبات بالإضافة للمواصلات مما يخلق مشاكل جما للعامل تنتج عنها توترات داخل العمل وخارجه ، وذلك لكون الوسط الذي يعيش فيه العامل وسط تفاعلي يحتاج لتحقيق استقرار في الضروريات التي يحتاجها العامل ليكون اتصاله مع محيطه داخل العمل يحقق أهدافه وأهداف المؤسسة المنتسب لها وكل هذا نراه في شبكة العلاقات الاتصالات للعامل داخل المؤسسة وخارجها.

ب . **الحوافز المعنوية** : تتجاوز هذه الحوافز الجانب المادي في تحفيز العاملين لتسلط الضوء على إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة التي يعملون داخلها ،بالإضافة إلى وضع شهادات تقدير كاعتراف صريح بالكفاءة في الأداء للعاملين أو تسليم وسام أو إقامة حفل على شرف موظف فعال داخل المؤسسة.¹

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة سواء كانت مادية أو معنوية فهي " هيكل نظامي " إذا صح التعبير مؤثر على إنتاجية الفرد العامل ، وغياب أسس منظمة لها تجعل من الصعب التنبؤ بأداء العاملين في ظل التراكمات السلوكية السلبية للرؤساء اتجاه مرؤوسيهم ، من خلال تحفيز عامل على حساب الآخر أو ترقية في غير محلها كإدخال العامل الشخصي في التعاملات الإدارية في المؤسسة و منح مناصب لغير مستحقها خاصة من ناحية إهمال جانب الخبرة لدى العمال فكل هذه العوامل السلبية ستخلق بالضرورة مناخ اتصالي غير مستقر داخل التنظيم و بالتالي فشل في تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وذلك لتعارضها مع أهداف طموحا العمال.

¹ جوادى حمزة ، مرجع سابق ، ص 21.

. مشكلات نظام لقياس الإنتاجية: ¹

كل مؤسسة تملك نظاما لقياس إنتاجيتها لكن توجد العديد من الصعوبات التي تواجهها يمكن التطرق إليها في النقاط التالية:

صعوبة قياس العمل : وترجع صعوبة قياس العمل إلى تداخل الموارد البشرية مع الآلات و الخدمات و الأموال في مزيج يصعب فصله ، ونفس الشيء بالنسبة للمخرجات حيث يصعب فصل المنتجات عن بعضها البعض ، و كذا تحديد مساهمة كل مورد من المدخلات في إنتاج المخرجات.

المقاييس تحدد في نهاية العمل : يجب وضع مقاييس الإنتاجية قبل بدء العمل ، إلا أنها توضع عادة في نهاية العمل ، مما يظهر الجوانب الإيجابية و يسقط الجوانب السلبية.

مقاييس تستخدم عبارات عامة : يستخدم القائمون بأعمال الرقابة و قياس الإنتاجية عبارات عامة مثل : في الوقت المناسب ، الروح المعنوية...ومن الأفضل استخدام عبارات أكثر دقة مثل : الوسط الحسابي ، تكلفة الوحدة.

القياس الموجه إلى الإجراءات : هناك صعوبة في التركيز على قياس النواتج من المخرجات ، مما يجعل القائمين على القياس يقومون بالعملية بناء على إجراءات أو أنشطة معينة.

عمومية القياس : يقوم أصحاب المؤسسات عموما بقياس الإنتاجية في شكلها الكلي.

ومن خلال كل هذه المشاكل التي قد تعانيها المؤسسات و المتمثلة في عدم وضع سياسة واضحة للجانب المادي الذي يشمل الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية ومشكلات قياس الانتاجية للعامل في المؤسسة سيصعب تحقيق فعالية سواء من ناحية أداء عامل من خلال

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات. مصر: الدار الجامعية، بدون سنة، ص14.

نتائج مردوديته أثناء أدائه لعمله ، أو من ناحية الخلل في وظيفتي التنسيق والتنظيم التي قد تؤدي إلى إلحاق الضرر بأهداف المؤسسة و العمال على حدٍ سواء.

2 . العشوائية في اختيار الأفراد للعمل داخل المؤسسة :

هناك العديد من العوامل المؤثرة في عملية التخطيط لاختيار المورد البشري للعمل في المؤسسة نوردتها فيما يلي :

أ . العوامل الداخلية :¹

أهداف المنظمة : حيث تشكل أهداف المؤسسة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية و نوعيتها و من الصعب على إدارة الموارد البشرية التخطيط بنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة و قدرة المنظمة على تحقيقها.

الوضع المالي : الوضع المالي للمؤسسة و الذي يتمثل في قدرتها على تخطيط و تحديد الموارد البشرية ، يؤثر على على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب و الحوافز..إلخ.

التغييرات التنظيمية : تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية ، خاصة في ما يتعلق بالتدريب و تنمية العاملين و كذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب و تطوير الموارد البشرية.

¹ نهاد عمر السبيعي، إدارة الموارد البشرية www.ao-academy.org/docs/almaward05012011.doc، ص

20، نقل يوم 2015/03/13.

حجم العمل : يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل و نوعيته.

حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل تابعة من عمل المنظمة نفسها و من داخلها و يجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط و وضع مقاييس مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهمته.¹

ب . العوامل الخارجية:² يمكن ادراجها ضمن النقاط التالية:

عوامل اقتصادية : تتأثر المؤسسة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم و معدل البطالة و معدل أسعار الفائدة ، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.

سياسة العمالة في المؤسسة : وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسة عمالية أو وضع حد ادنى من الأجور..إلخ.

عوامل تقنية : يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و كذلك نوعيتها و أثر ذلك على برامج تدريب العاملين و تطويرهم.

وضع سوق العمل : ويتمثل ذلك في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.³

¹ نهاد عمر السبيعي ،مرجع سابق ، ص 20.

² نهاد عمر السبيعي ، المرجع نفسه ، ص 21.

³ نهاد السبيعي ، مرجع سابق ، ص 21.

عوامل تنافسية : يمكن القول هنا أنه كلما زادت درجة التنافس بين المؤسسات او الشركات كانت الحاجة اكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.

عوامل الاجتماعية السكانية : و تعبر عن حركة السكان و انتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة و أثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض او العجز .

وعلى الرغم من تعدد العوامل التي تؤثر على اختيار المورد البشري للعمل داخل المؤسسات ، إلا أنه يضل العنصر المركزي الذي تتفق كل المؤسسات على وجوب توفره على بعض المعايير التي تخوله لتحقيق أداء تهدف المؤسسة للوصول إليه وذلك في إطار تفاعلي متكامل بين عناصرها المتواجدة داخل التنظيم.

3. عدم وجود سياسة محددة تحكم إعارة العمال لمؤسسات أخرى :

ويعبر عن التحركات العمالية باتجاه تغيير المؤسسة الأصلية إلى مؤسسة أخرى ومن مهنة إلى أخرى ، وقد تكون من منطقة لأخرى ، و بالتالي فالعامل بطريقة ما يعبر عن عدم الرضا للتغيير الحاصل إما لأسباب قد تكون مادية ، اجتماعية ، نفسية كعدم القدرة على الاستقرار و التكيف ، فالإعارة تعني ترك مكان العمل و التوجه لمكان عمل آخر وربما وظيفة مختلفة ، إما لأسباب اضطرارية تفرض على العامل أو لعدم قدرة المؤسسة تلبية متطلباته وطموحاته ، إذ وبغض النظر عن كيفية ترك العامل لمكان عمله الأصلي ينتج عن ذلك العديد من اشكال الصراع داخل المؤسسة والتي يمكن أن نتطرق لها في النقاط التالية:

أ . تعدد الشكاوي : تعرف الشكاوى على أنها شعور شخصي حقيقي أو تصوري من طرف العامل بالغبين وعدم العدالة في علاقته الوظيفية¹. كما أن نظام الشكاوي أو نظام التظلم التنظيمي وسيلة رسمية لتصحيح أوضاع خاطئة . في حالة صدقها. ويترتب على إهمالها منازعات قد تتفاقم إلى صراع²، ويمكن أن تكون هذه الشكاوي ضد المسؤول المباشر ، ضد جهة مسؤولة ما في المؤسسة ، يستتكر من خلالها العامل قرارات مجحفة في حقه ، مما يخلق جوا من التوتر الذي يؤدي إلى صعوبة انتقال المعلومات بشكل يسمح بنجاح العملية الاتصالية المعروفة بين المرسل و المستقبل و التي وجب توفير شرط المناخ المناسب لنجاحها .

ب . الإضراب : يشكل الإضراب شكلا من اشكال الصراع بين العمال وأصحاب العمل إذ يعتبر طريقة للتعبير عن عدم الرضا أو لفت انتباه أرباب العمل للمشاكل التي يعاني منها العامل داخل المؤسسة كطريقة اتصالية تعبر عن عملية تشارك بين العمال في مواجهة التحديات التي تضعها المؤسسات في وجه العامل كنوع من التصريح بعدم قبول المجريات التي تنتهجها هذه الاخيرة في تعاملها مع الأفراد بصفة تعسفية ، وهناك أنواع عديدة من الإضراب نذكر منها مالي :

الإضراب غير المعلن : من خلاله يتوقف العمال داخل المؤسسة عن العمل بصورة غير معلن لمدة قصيرة تعبيراً عن التذمر من قرارات إدارية غير مبررة في نظرهم ، وقد يتكرر ذلك في ساعات العمل اليومية مما قد يحد من نشاط المؤسسة خاصة إذا كانت تعمل وفق السلسلة الانتاجية .

¹ رفيق قروي ، >> الصراع التنظيمي أسبابه و أنماطه ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة وحدة Naftec << . (رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة عنابة ، 1997) ، ص 17 .
² السيد حنفي عوض، علم اجتماع العمل الصناعي. القاهرة : مكتبة وهبة ، 1988 ، ص 221.

الاضراب الجزئي : ويشمل فئة عمالية تحتل مواقع حساسة و استراتيجية في السلم الهرمي للمؤسسة ، بحيث ان توقفها يؤدي إلى تعطل بقية الأعمال الأخرى بحكم تأثير هذه الفئة على رأي العمال بصفتهم قادة لهم صوت مسموع داخل المؤسسة يمكنهم التحكم في دواليب العمل داخل المؤسسة.¹

الاضراب بالتناوب : ويمس اقسام ومصالح المؤسسة بصورة دورية ، بحيث يجري التناوب بين مجموعة من العمال في مصلحة معينة يقومون بالتوقف عن العمل ، ثم يأتي دور مصلحة اخرى لمدة زمنية معينة قصد شل النشاط داخل المؤسسة وفق تنسيق منظم بين عمال هذه المصالح في صورة اتصالية تعاونية لتغيير سياسة المؤسسة اتجاههم او على الاقل تحقيق بعض مطالبهم.²

4 . سوء نظام الاتصال بين الأفراد:

يمكن إرجاع سوء نظام الاتصال بين الأفراد إلى المعوقات التنظيمية المدرجة في النقاط التالية:

- يرجع سوء نظام الاتصال بين الأفراد أساسا إلى كبر حجم نطاق الإشراف و كثرة المستويات الإدارية التي تنقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة.
- . عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و الصلاحيات و مراكز الاتصال و خطوط السلطة الرسمية في المنظمة ، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.³

¹ رفيق قروي، مرجع سابق ، ص 28.

² رفيق قروي، المرجع نفسه ،ص 29.

³ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة، 2009، ص177-178.

. و قد يكون التخصص . وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم . من معوقات الاتصال ، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون و المتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة و أهدافها ، ويصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين .

- عدم وجود السياسات الواضحة لدى العاملين لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التدخل بين الوحدات التنظيمية ، وتعبّر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسات .

- عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع و نشر البيانات و المعلومات ، وعدم الاستقرار يؤديان أيضا إلى عدم استقرار الاتصالات بالمنظمة.¹

أي أننا يمكن أن نجمع على أن سوء نظام الاتصال بين الأفراد إلى كثرة المستويات الإدارية وعدم وجود هيكل تنظيمي مضبوط ، بالإضافة للتخصص الذي ينزاح عن هدفه الأصل المنوط به وهو التعاون والتبادل بين المصالح ، وعدم استقرار النظام الاتصالي داخل المنظمة أي المتغير بتغير الأشخاص مما يعيق أهداف المنظمة المنشودة .

بالإضافة إلى العديد من المعوقات الأخرى و التي نذكرها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر كالتالي:²

. استخدام مصطلحات أو تعبيرات غير مناسبة و استخدام النقد اللاذع باستمرار .

¹ شعبان فرج، مرجع سابق، ص 178.

² مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2008، ص49.

- . التسرع في الحكم أو التعليق على كلام المرسل أو قصور اهتمام المرسل و المستقبل.
- . ضعف القدرة اللغوية لدى المرسل أو المستقبل أو الاثنين معا .
- . الفروق الثقافية بين المرسل و المستقبل.¹

الخلاصة:

مما سبق إن جميع معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل ، كعدم وضع سياسة محددة للأجور و المرتبات ، وإشكالية قياس الإنتاجية و سوء نظام الاتصال بين الأفراد ، بالإضافة لعدم وضوح سياسة وضع العلاوات (الحوافز) له تأثير بالغ على أداء العاملين ، مما سبب إشكال واضح داخل المنظمة فالعامل الذي يرى العمل مجرد عملية تكليف ينتظر منها المقابل المادي يخلق له مجموعة من الاضطرابات مما ينعكس على أدائه لعمله داخل المؤسسة خاصة في علاقاته الاتصالية مع زملائه في العمل أو مع رؤسائه ، لأن الفرد الذي تكون نظرتة لعمله فوق كل الأشياء المادية يحقق من الاستقرار و النجاح ما يفوق توقعاته لأن الجو الذي صنعه لنفسه يمكنه من تجاوز كل العراقيل التي قد تواجهه في مساره المهني و بالتالي تحقيق طموحه وأهداف المؤسسة فكلاهما يكمل الآخر.

ثانيا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

تعتبر الحاجة إلى الانتماء التي يحسها العامل كونه جزء من الهيكل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها داخل المنظمة من البنى الأساسية في الحياة المهنية للفرد العامل وذلك بتحقيق اشباعات و حاجات لدى العاملين عن طريق نظام اتصال جيد خالي من

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص50.

المعوقات المثبطة و بصورة خاصة المعوقات التي ترتبط بالجانب الاجتماعي للعمل والتي يمكن إدراجها في مجموعة النقاط التالية:

1 . عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:¹

يتمثل قرار اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة بأكبر قدر من النجاح من وعاء المرشحين المؤهلين ، إذ يعد التحليل الوظيفي و تخطيط الموارد البشرية و الاستقطاب من المتطلبات الأساسية لعملية الاختيار ، ومن ثم كل خطأ في هذه العمليات يمكن أن يتسبب في عدم فعالية عملية الاختيار و تتبع عملية الاختيار بمجموعة من الخطوات يتم من خلالها إعداد و تجهيز المتقدم للعمل لوظيفة معينة وهناك بعض العوامل التي تؤثر على طبيعة عملية الاختيار في المنظمة من بينها حجم المنظمة ، و نوعية الوظائف المطلوبة شغلها و عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم ، و الضغوط الخارجية خاصة من النقابات العمالية ، وتستخدم معظم المنظمات أسلوب متعدد المراحل الفاصلة في الاختيار و وفقاً لهذا الأسلوب فإن المتقدم للوظيفة يمر بمجموعة من مراحل التقييم و التقدير الشخصي و الاختبارات ، و ستبعد المتقدم للوظيفة و لا يؤخذ في الاعتبار لشغل الوظيفة، إذا أظهر أي من هذه الوسائل السابقة تقدير غير مرضي للفرد، و لابد أن تتميز كل من الأساليب السابقة للحكم على الفرد بصدق.

ويذهب أحمد صقر عاشور إلى أن هناك نوعان من الأخطاء في عملية تعيين الأفراد في الوظائف هما:

الخطأ الموجب : و هو يتضمن تنبؤات بفاعلية الفرد في العمل ، يقرر على أساس اختياره ، ثم يتضح عدم تحقق هذه الفعالية في الواقع.

¹ انظر راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص139.

الخطأ السالب : و هو الذي يتضمن تنبؤات بعدم فعالية الفرد في العمل ، و يتقرر على أساس استبعاده أو عدم تخصصه للعمل رغم إمكانية تحقق هذه الفعالية في الواقع لو كان الفرد وضع فعلا في هذا العمل.¹

2 . عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية : ويتضمن هذا العنصر مجموعة من النقاط يمكن طرحها كالتالي:

الصراع داخل الدور الواحد:

و هو يحدث عندما يكون هناك توقعات متعارضة و متصارعة داخل الدور، إذ يمكن تمثيل ذلك في التوجيهات المقدمة للفرد من العديد من الأشخاص أي كتقديمه لتقرير عن عمله في النواحي الإدارية لرئيس، بينما هو يعمل مع مدير أو أكثر في مشروعات أو أعمال أخرى ، و بالتالي وقوع خلل في النظام الاتصالي بينه و بين رؤسائه.

صراع الفرد و الدور:

و يحدث هذا عندما تتصارع خاصية من خصائص و سمات الفرد (كالقيمة و الحاجة والرغبة ، المبدأ المعنوي) مع الدور. فمثلا عندما يرقى الفرد إلى مركز إشرافي بينما يجد من الصعوبة تفويض السلطة ، أو عندما يكلف الفرد بواجبات معينة في الوظيفة لا يفضلها ، كتكليف فرد يعمل في مجال التسويق بالقيام بعمل خارج تخصصه.

¹ انظر أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص419.

العبء الأقل للدور أو المهنة : يمثل تحمل عبء أقل من اللازم نوعا من الضغط ويحدث هذا في حالة الأعمال التي ليس بها قدر من التحدي ، أو عندما لا يكون حجم المؤسسة كافيا ليشغل وقت الفرد.

غموض الدور : يتسبب كل من صراع الدور و الغموض في إحداث توتر ، وعدم الرضا عن العمل ، وانخفاض تقدير الفرد لذاته ، والغياب . و بالرغم من أن الغموض قد يزيد من الحاجة إلى الاتصال لتخفيض عدم التأكد ، إلا أن كل من صراع الدور و الغموض قد يولد شعورا بالكراهية اتجاه الأفراد الذين ينظر إليهم كمسببين لهذا الغموض.¹

ويذهب خبابة عبد الله في تفسيره عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية إلى تقديم مجموعة من النقاط التي يمكن طرحها كالتالي:

مشكلات مركزية اتخاذ القرارات : حيث يضطلع شخص واحد غالبا بمسؤولية جميع المهام الإدارية مثل الإدارة العليا والإنتاج والتمويل والتسويق ، وهي مسؤوليات تتوزع في المنشآت الكبيرة من شخص بل على عدة إدارات.

مشكلة نقص القدرات و المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في هذه المنشآت حيث يسود نمط "المدير المالك غير المحترف" و الذي تنقصه الخبرة الإدارية ، إذ أنه يكون قد تولى الإدارة باعتباره أحد أفراد العائلة ، وأيضا يتميز بانخفاض المستوى التعليمي و التدريبي.

مشكلات تنشأ بسبب عدم إتباع أساليب و إجراءات الإدارة السليمة في تصريف أمور المؤسسة ، و اللجوء إلى الاجتهاد الشخصي و الاعتماد على خبرة بعض العاملين ، والتي

¹ انظر راوية حسن، السلوك في المنظمات. ط: بدون طبعة، القاهرة: الدار الجامعية، 2001، ص402-404.

قد لا تكون في الغالب منظمة أو مناسبة لظروف عمل المؤسسة و تتمثل هذه المشكلات في افتقاد نظم العمل المدروسة مثل نظم المحاسبة ، ونظم حساب التكلفة...إلخ.

عدم الاهتمام بتحليل و تصنيف الوظائف مما أدى إلى عشوائية اختيار العاملين بالإضافة إلى عدم إتباع سياسات مقنعة للعاملين في مجال الأجور ، و الرواتب و التدريب، وتطوير الكفاءات الإدارية

مشكلة ضعف الثقة بين المدير و العاملين وما يترتب عليها من انخفاض مستوى أداء العاملين في المؤسسة.¹

و بالتالي فكلا الكاتبان طرحا وجهتي نظر متقاربتين ، فصراع الأدوار هو في حد ذاته من المشكلات التي توضح عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية داخل المنظمة ، ومن خلال هذا يمكن القول بأن النقاط سابقة الذكر تكمل بعضها البعض في طريقة معالجة الموضوع ، أي أن المشاكل التي عرضها خبايا عبد الله قد تنضوي تحت صراع الأدوار .

3- عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة و المهارات:

تحتاج كل المنظمات إلى أفراد مدربين ذوي مهارات مؤهلين لتأدية الأنشطة التي يجب القيام بها، لكن إذا غابت هذه المهارات وجب رفع مستوى هؤلاء العاملين مع زيادة قدراتهم لتلائم الأعمال المطلوبة منهم ، ومن الملاحظ أن تعقد الوظائف في العصر الحديث زاد من الحاجة لتنمية قدرات العاملين ، ففيما سبق كانت الوظائف بسيطة يتم تعلمها بسهولة وتتأثر بتغيرات تكنولوجية قليلة ، أما في السنوات الأخيرة و التي كان من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة و التي بدورها شكلت ضغوطات على المنظمات لكي تتلاءم مع

¹ انظر خبايا عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013، ص46.

المتغيرات الحاصلة كالسلع المنتجة مادية خدمية والوظائف المناسبة لذلك ، وأنواع المهارات المناسبة لتلك الوظائف . فتنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع ليس مجرد مطلب ولكن هو ضرورة حتمية وجب للمنظمات ممارستها و توفير الموارد اللازمة له إذا كان هدف المنظمة الإبقاء على قوى عاملة منتجة و فعالة تحقق لها أهدافها و أهداف المنظمة.¹

يمكن رصد العديد من عمليات التدريب للعاملين في المؤسسة التي أصبح من الضروري استمرارها ومن بينها:

أ. التدريب في مكان العمل : ينقسم إلى نوعين:

التدريب عن طريق الرئيس مباشرة : بموجب هذه الطريقة يتدرب العامل داخل عمله بإشراف من رئيس العمل نفسه ، حيث تساهم هذه الطريقة في دمج العامل بصورة سلسة ، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تفقر للتقنين اللازم لانتظامها ، بمعنى إمكانية عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية ، أو عدم تقديره للعملية التدريبية في حد ذاتها كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفته التدريبية للمرؤوسين.²

التدريب عن طريق عامل قديم : في هذه الطريقة يتولى تدريب العامل أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة في العمل ، وبذلك تتاح الفرصة للمتدرب باكتساب المهارات من المدرب.

¹ انظر عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران، 1996، ص80.

² انظر محمد سعيد سلطان ، إدارة الموارد البشرية. بيروت : الدار الجامعية ، 1993 ، ص 194.

و لكن لهذه الطريقة عيوب كما هي ايجابياتها حيث أن العامل المدرب اقرب للعملية الإنتاجية من خلال العامل القديم ، غير أن أسلوب طريقة دفع الأجور إذا حددت حسب الإنتاجية فإنها تؤثر على المدرب ، فهو لا يستطيع ترك عمله ليدير العامل الجديد ، بالإضافة إلى احتمالية الخطأ وارد في نقل معلومات من طرف المدرب وذلك بطرحه لتجارب خاطئة .

و بالتالي يمكن القول أن عملية تعليم وتدريب العاملين الجدد تتخللها العديد من الصعوبات إما في إدارة الوقت لها ، أو الجانب القانوني ، أو الجانب التنظيمي.

سوء التدريب تحت توجيه وملاحظة المشرف : و ذلك من خلال مجموعة من النقاط الهامة التي نذكر منها التالي¹:

عدم إعداد المتدرب لتعلم العمل و الوظيفة : عندما لا تكون هناك رغبة للعامل الجديد في التعلم ، و ذلك من خلال عدم الاهتمام به، و عدم شرح و تفسير أهمية العمل وأدائه بطريقة صحيحة ، كل هذه الأمور قد تعرقل عملية تعلم الفرد و رفع مستوى خبرته ، فالمدرب الجيد عليه معالجة جميع النقاط السالفة الذكر لتدريب هذا العمل و رفع مستوى مهاراته لما يخدم مصلحة المنظمة.

عدم تجزئة العمل إلى مكوناته و تحديد النقاط الأساسية : ويقصد بتجزئة العمل تقديمه على شكل خريطة مفصلة لتوضيح طريقة العمل بشكل أسهل و ابسط للفرد مما يساعد على أداء وظيفته بشكل سلس و منظم ، كون العمل بطبيعته المعقدة قد يشكل عائق للعامل الحديث العهد في المؤسسة ، و التجزئة الوظيفة من الحلول المرجح إنجازها لأدائه.

¹ انظر علي غربي وآخرون ، تنمية الموارد البشرية ، عين مليلة : دار الهدى ، 2002 ، ص 114.

عدم توفر المعلومات للعامل حول العمل : لا يكفي أن نشرح للعامل كيفية أدائه للعمل ، بل يجب عليه أن يرى بصورة فعلية كيفية أداء العمل ، فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن يعرفها العامل ، كما يجب أن تعطى له الفرصة للاستفسار عن أي شيء يريده و هو يتابع ويتعرف على العمل بنفسه.

ب . التدريب خارج مكان العمل:¹

المحاضرة : تعتبر أسلوب تقليدي في التدريب لكنها تعتبر من أنجح أساليب الاتصال الشفوي المعمول به وله العديد من المعايير نذكر منها:

. التحضير الجيد و المسند إلى المراجع العلمية المتنوعة و الموثوقة، أي أنها تعد مسبقا و بشكل منظم بغرض توصيل المعلومات للمتدربين.

. استخدام اللغة السهلة و الواضحة ما أمكن ، أي يجب مراعاة المستوى التعليمي للعاملين.

. التوسع في المناقشة و ممارسة النقد و العمل على إشراك الجميع .

. تلخيص المواضيع و التركيز على المهم و هذا ينتج عن الأهداف المسطرة من وراء إجراء هذا الأسلوب ، فيجب أن يكون هادفاً.

- التدريب المهني (التطبيقات العلمية) : في هذا الأسلوب يقوم المدرب بأداء العمل أمام المتدربين بطريقة سليمة قصد توضيح خطوات إجرائه و أداء العمل ، حيث يسمى هذا الأسلوب بأنه نظام من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل العمل و خارجه ، و تتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة و خمس سنوات.²

¹ انظر علي غربي وآخرون ، مرجع سابق، 115 .

² انظر علي غربي وآخرون، مرجع سابق ، ص115.

4- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء:¹

هناك العديد من المشكلات المرتبطة بتقييم أداء العمال داخل المؤسسات خاصة كونها تتعلق بالعنصر البشري و الجهودات التي يقوم بها لتحقيق أهدافه و السهر على أهداف المؤسسة بصفة خاصة كنقطة جوهرية تدعوا للتوقف و التغلغل داخلها للتعرف أكثر على هذه المعوقات التي قد تصادف الفرد داخل المؤسسة.

أ . تقييم الأداء:

يعرفه جومز و آخرون << بأنه مماثلة و قياس و إدارة أداء الفرد في المنظمة>>، كما يعرفه كلمنجر و ورلي << بأنه نظام التغذية الراجعة و التي تتضمن التقييم المباشر لأداء الأفراد أو جماعات العمل من قبل المشرفين أو المديرين أو النظراء>>، ووفقا ل فرنش فإن المديرين يهتمون في أداء الأفراد بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة و بأقل وقت و بمستوى مناسب من الجودة.

أما في طرح آخر فإن فوائد قياس الأداء تشمل تحسين الفرص المتاحة لتحسين و تطوير أداء الفرد ، ودعم ثقة الأفراد بأنفسهم و حصولهم على تشجيع الإدارة ، و تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل الجهد و زيادة الإنتاجية ، و الكشف عن الطاقات و القدرات غير المستغلة لدى الأفراد ، وإشعار الأفراد بالمسؤولية و تحقيق الرقابة الذاتية ، وتدعيم و تشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

¹ وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. ط:1، عمان: دار اليازوري، 2011

قد يعتري تقييم الأداء الوظيفي العديد من المشكلات التي تؤثر على عملية القياس نذكر منها مايلي:¹

أ . مشاكل تتعلق بالمشرفين المقيِّمين :

عدم وضوح المعايير : قد يحتوي نموذج تقييم الأداء على معايير غير واضحة للتقييم مما يدع مجالاً لاختلاف التفسيرات التي يمكن أن تعطى لها ، فمثلاً ما هو التعريف المحدد لوصف "أداء جيد " أو "أداء مرضي " وما هو المفهوم المحدد لوصف القدرة على الإبداع.

الميل إلى الوسط في التقييم : وهو خطأ يظهر عندما يميل المشرف إلى تقييم جميع العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين.

الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم : يظهر هذا عندما يميل المشرف إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة ويمنح البقية قدراً عالياً ، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين ، إذ يعطي المقيم تقديرات متوسطة للممتازين في أدائهم.

خطأ التشابه : يظهر هذا الخطأ عندما يقوم المشرف بتقييم العاملين انطلاقاً من تصوراته عن ذاته حيث يُسقط صفاته على غيره من الأفراد العاملين.

أثر الهالة : يظهر ذلك عندما يسمح المقيِّم لجانب واحد من أداء الموظف أن يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء.

¹ أحمد بن حماد الحمود، << تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات - البدائل >> ، مجلة الإدارة العامة، مج: 34، العدد(2)، سبتمبر 1994، ص 307.

أثر الحداثة : يقع المشرف في خطأ تقدير أداء الموظف من خلال آخر تقييم علق في ذهنه و بناءً عليه يحكم على الأداء التالي للموظف.

التحيز : ويحدث ذلك نتيجة وجود قرابة أو رشوة أو خلاف أو غيره أو حسد بين المقيم و المقيم.

الميل إلى التقييم العشوائي : ويظهر ذلك عند غياب الدقة لدى المقيم في تقديراته بل يهتم بأنه يقال عنه غير متحيز ، وبالتالي يعطي تقديرات متفاوتة للعاملين بشكل عشوائي.¹

ب . مشكلات تتعلق بالمرؤوسين : يمكن طرحها في النقاط التالية:²

. عدم معرفة الموظف لما هو متوقع منه.

. عدم قدرة الموظف على إنجاز ما هو متوقع منه.

. عدم فهم الموظف لنظام التقييم وشعور الموظف بالظلم وعدم اهتمامه بنتائج التقييم.

5 . المشكلات المرتبطة بالموثرات الإنسانية و أثرها على انسياب المعلومات:

يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في مضمون الرسالة - من معلومات - سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها ، أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها ، حيث يختلف الأمر إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق ، وعما إذا شعر بالاستعداد النفسي و الارتياح و التفاعل والروح المعنوية ، حيث ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة و الموضوعية في ذلك.³ أي أن الحالة النفسية تلعب دوراً مؤثراً في

¹ أحمد بن حماد الحمود ، مرجع سابق ، ص 307.

² أحمد بن حماد الحمود ، المرجع نفسه ، ص 343.

³ أنظر رويم فائزة، << معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل المواجهة >>، مجلة العلوم الإنسانية و

الاجتماعية ، العدد(7)، جانفي 2012 ، ص 54 .

عملية الاتصال ، فالاستقرار النفسي يؤثر في تفسير الأشياء و النظر إليها ، و بالتالي يؤثر ذلك في عملية الاتصال و تفسير المعلومات (الرسالة)¹. فمثلاً: الشخص المستقر نفسياً يختلف تفسيره للرسالة ، عما إذا كان في حالة توتر و غضب ، وكذلك تؤثر الحالة النفسية في عملية صياغة جمل الرسالة أو طريقة التعبير عنها ، كما تؤثر ظروف العمل غير المستقرة ، التي يسودها الخوف و القلق بشكل سلبي في إرسال واستقبال الفرد للمعلومات لذلك فإن عمليات الاتصال لا تتحقق أهدافها إلا إذا أخذت بالحسبان ظروف الفرد النفسية.

أما بالنسبة لإيصال المعلومات²؛ التي تعتبر حجر الأساس لعمل مدير المنظمة من حيث عدم كفايتها أو عدم دقتها أو تأخر وصولها من خلال الاستغلال السيئ لقنوات الاتصال يؤثر بشكل كبير في أداء العمل باعتبار الوقت عامل حاسم في تنظيم الأعمال داخل المنظمة.

الخلاصة:

تعتبر معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل جزء من مثبطات نظام المؤسسات و المتمثلة في أخطاء و ضع الأشخاص غير المناسبين في مراكز وظيفية غير مناسبة لهم ، بالإضافة لعدم اتفاق خبرة العامل و نوعية العمل الذي يؤديه ومشكلات تقييم الأداء ، أيضا ضعف التدريب للعاملين الجدد داخل المؤسسة مما يؤثر على أدائهم الذي بدوره يعرقل أهداف المنظمة ، وللحيلولة دون شلل المؤسسة و يجب معالجة هذه المعوقات

¹ أنظر هند كابور ، << مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم و علاقتها بكفاءة المعلم الذاتية: دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي>>، مجلة جامعة دمشق ، المجلد : 26 ، ملحق 2010 ، ص 287.

² جهاد بن محمد الرشيد، << إدارة الوقت وعلاقتها بضغط العمل، دراسة تطبيقية على مديري ورؤساء الأقسام بحرس الحدود بمدينة الرياض و الدمام >>، (رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003)، ص 25 .

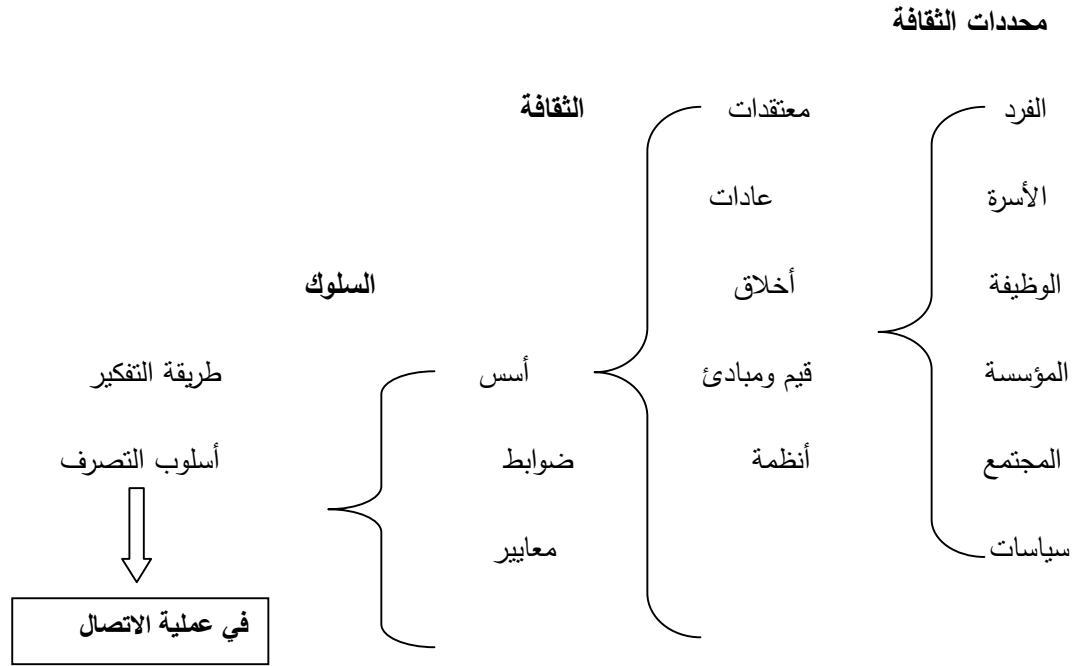
خدمة لمصالح العمال و المؤسسة بصفة خاصة ، لأن الفرد المدرب بشكل جيد سيكون أداءه جيدا ، ولأن الخبرة تأتي بعد المزاولة الطويلة للمهنة فنوعية العمل لن تأثر مرة أخرى على تقييم الأداء لأنه في المحصلة أُعد للمؤسسة فرد كفاء يستحق التحفيز و المكان الذي أسند إليه في مهمته المهنية.

ثالثا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل.

إن ثقافة الفرد هي مجموعة المعايير التي تحكم تفكير الفرد و تصرفاته ، باعتبار هذه المعايير عبارة عن مجموعة من الأسس و الضوابط المتكونة لدى الفرد من معتقداته وعاداته وأخلاقه و قيمه التي يتمسك بها في بيئته أو مواقف معينة¹؛ أي يمكن القول أن

¹سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، السعودية : معهد الإدارة العامة، 1991، ص 366.

ثقافة أطراف الاتصال هو نتاج ما لديه وما لدى أسرته ، وكذلك ما يرتبط بوظيفته والجهة التي يعمل بها ، وما في المجتمع أو البيئة ككل من عادات و تقاليد وأنظمة و غيرها.



شكل 1. يمثل ثقافة الأفراد و عملية الاتصال

و يعني ذلك أن سمات وخصائص الأفراد و الفئات الاجتماعية و الوظيفية و المهنية التي ينتسبون لها ، وخصائص المجتمع المنتمين إليه هي مصادر تكوين ثقافة الأفراد والتي إما أن تكون مدعمة للعملية الاتصالية أو معوقة لها.

أما بالنسبة للمعوقات الثقافية التي تواجه العامل داخل عمله يمكن ذكر البعض منها ما يلي:

1

المشكلات اللغوية : تعتبر اللغة من أهم المجموعات التي يركز على استخدامها الاتصال حيث يكمن الإشكال هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين ، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة و تحمل

¹ سيزلاقي وولاس ، مرجع سابق ، ص 367 .

تفسيرات مختلفة ، وفهم معاني الكلمات المستخدمة في الاتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الاتصال و الخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها ، وهذا الافتراض خاطئ لأن الكلمة الواحدة تعني أشياء مختلفة بالنسبة للأفراد ، ويرجع ذلك للاختلاف في المستويات التعليمية و إلى المناطق الجغرافية التي يأتي منها هؤلاء الأفراد ، واختلاف لغاتهم و لهجاتهم وهذا مصدر مهم من مصادر تعويق الاتصالات و عدم فعاليتها ، و إضافة إلى ذلك فان استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

الإدراك الانتقائي : حيث يتجه الأفراد إلى سماع جزء من الرسالة و إهمال المعلومات الأخرى وذلك لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الأفراد إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل ، فالمستقبل يميل إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه و اعتقاداته و اتجاهاته و إهمال أي معلومات تتضارب مع هذه القيم و الاتجاهات ، أي تضارب الإطار المرجعي بين المرسل و المستقبل بسبب اختلاف الشخصية و الاتجاهات و القيم و الخلفية العلمية و الثقافية و الخبرة.

الاتجاهات السلبية : يرى محمد علي شمس الدين >> أن اتجاهات العمال تؤدي دورا هاما في العملية الاتصالية فاتجاهات المرسل نحو موضوع الذي يقوم بنقله نحو المستقبل الرسالة و نحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال >>¹ هذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العمال و تصرفاتهم و

¹ محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري ، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية . عمان : دار الفكر، 2007، ص 61.

اتجاهاتهم السالبة تعني وجهات نظر وعارضة لشخص أو موقف ، وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال.

الانطواء¹: يذهب أحمد صقر إلى أن هذا الجانب >> يتمثل في البعد عن الآخرين و تفضيل العمل الفردي وعادة ما يكون نتيجة الاختلاف الموجود في القيم و المعتقدات و الاتجاهات بينه و بين الآخرين ، أو رغبة في عدم الاحتكاك ، أو عدم النفور من العمل الجماعي>> ، و هذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة و التفاعل بين أطراف الاتصال.

افتقاد إدارة المعلومات : وعلق ابراهيم محمد صالح بقوله >> مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية و اتخاذ القرارات يتوقف على كمية البيانات و المعلومات المتوفرة²>>، لذا فان المنظمات في اشد الحاجة إلى جمع المعلومات و البيانات اللازمة للتخطيط و معرفة اتجاهات العمال و احتياجاتهم و المشكلات التي تواجههم ، وعدم وجود مثل هذه العمليات سوف تعوق فعالية الاتصال داخل المنظمة.

الخلاصة :

ومن خلال كل ذلك يتبين لنا أن المعوقات الثقافية المتمثلة في المشكلات اللغوية و الإدراك الانتقائي ، بالإضافة للانطواء و افتقار إدارة المعلومات هي من أبرز المعوقات الاتصالية المتعلقة بالجانب الثقافي الثقافية للعمل حيث أن الأداء الجيد في المؤسسة يوجب علينا محاولة التغلب على هذه المشكلات أو التخفيف منها قدر المستطاع ، فالواقف على عالم الشغل يرى بأن ازدواجية اللغة أصبح من أبرز الضروريات للفرد العامل خاصة أن

¹ أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات . القاهرة : الدار الجامعية،1989،ص 275.

² إبراهيم محمد صالح ، الإدارة و الإشراف التربوي ، دراسة تربوية .الأردن : دار المستقبل، 2011 ، ص 85.

المعاملات الإدارية التي تضمها أغلب المؤسسات هي باللغة الأجنبية منافسة بذلك اللغة الأصلية الممثلة في اللغة العربية ، فالتواصل مع الآخر يجب أن يراعي المعايير التي تجعل من رسالتنا واضحة ، ولأن ثقافة الأفراد متفاوتة خاصة في اللغات الحية ، لا بد على الفرد تطوير مهاراته اللغوية التي ستعكس بدورها على أدائه الذي تنتظره منه المؤسسة بشكل خاص ، ولأن العمليات الاتصالية ستكون ذات فعالية أكبر إذا تحقق التوازن بين الكفاءة الفكرية والمهارة المكتسبة .

رابعا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعمل

يتخلل العمل الكثير من معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعمل داخل المنظمة ، مما يخلق العديد من الصعوبات التفاعلية الديناميكية بين الأفراد بصورة خاصة ، و هذا ما قد ينعكس بالسلب على الوضع العام داخل المنظمة. حيث للتعرف على هذه المعوقات يمكن التطرق لمجموعة النقاط التالية :

1 . قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العاملين (القيادة الدكتاتورية):

و هنا يمكن طرح أسلوب القيادة الدكتاتورية التي لا تؤمن بالتشاور أو التحاور مع المرؤوسين ، وإنما إصدار الأوامر بشكل مباشر و ما على العاملين إلا التنفيذ ، كذلك يعتمد هذا الأسلوب على اتخاذ القرارات بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين ودون إتاحة المجال أمامهم على إبداء التحاور أو الاقتراحات ، مما يخلق ضغطا نفسيا للعاملين داخل المنظمة قد تتجر عنه العديد من النتائج السلبية المؤثرة على الفرد كالتوتر و القلق أو الشعور بالإجهاد مما يؤثر على إدراكه الذهني أثناء العمل ويدورها المؤسسة تتأثر من بسبب ضعف أداء العامل داخلها و بالتالي فشلها في تحقيق أهدافها المرجوة.¹

و للحيلولة دون ذلك وجب تحسين الإدراك الذهني للعامل من خلال مجموعة من النقاط التالية:²

الإدراك النشط للذات و الآخرين : يجب الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الصحيحة المتعلقة بالمشكلات أو الأحداث أو الأشخاص حتى يتم التفسير بطريقة صائبة ، ثم نراجع أنفسنا للتأكد من صحة تفسيرنا لمجريات الأمور ، وتجنب الحكم السريع الذي قد يسيء إلى عملية الاتصال.

الإقرار بأن الإطار المرجعي لكل فرد هو حالة فريدة : يعتبر الإطار المرجعي لكل فرد منا حالة فريدة و خاصة جدا متعلقة بالتجارب الشخصية و مدى النضج العقلي و العاطفي ،

¹ عاكف لطفي الخصاصونه و حمدان رشيد الجمال، << نحو إطار مفاهيمي متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري

المعاصر و الفكر الإسلامي>> ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(30)، 2012، ص104.

² شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية. عمان : دار أسامة، 2009 ، ص 41 .

بمعنى أن وجهة النظر الشخصية هي إحدى احتمالات الحقيقة و ليس بالضرورة هي الحقيقة ، لذلك إذا وجدت احتمالات لتفسير حدث أو سلوك ما يجب علينا التأكد و التحقق من صحة وجهة نظرنا فقط ؛ بينما في أحيان أخرى يتم الحكم بناء على مستوى التعليم أو الدخل أو الخلفية الثقافية أو الجنس (ذكر أو أنثى) ..إلخ. ولا يعني ذلك أن أحد هذه الطرق أفضل أو أسوء من الأخرى لكن يجب أن نعيها بأكملها.

ملاحظة الفرق بين الحقائق و الاستنتاجات في إدراك ما يور حولنا : حيث ان الخلط بينها يسيء إلى عمليات الاتصال ، فالحقائق يمكن إثباتها بدلائل مختلفة أما التخمينات فتذهب إلى ما هو أبعد مما نعرفه كحقيقة ، و في كثير من الأحيان تتشابه الحقائق مع التخمينات فيصعب التفرقة بينهما ، كأن نقول مثلا إن العامل حضر إلى العمل متأخرا عشر دقائق مرتين في الشهر (الحقيقة) ، أو نقول إن العامل غالبا ما يتأخر في الحضور إلى العمل لعدم اهتمامه (تخمين).

الوعي بدور الإدراك في فاعلية الاتصال : الوعي بآلية الإدراك الذهني و العوامل المؤثرة عليه توجه عملية الاتصال لذلك يجب علينا الأخذ في الاعتبار آلية الإدراك لدى الآخرين أيضا ، وتجنب الافتراضات و التخمينات في ما ندركه ، لذلك يتعين علينا تقييم المعلومات في آلية الإدراك و الاستفسار عن صحتها و صحة مصدرها و اختيارها عن طريق الحصول على تأكيدات من الأطراف الأخرى.

المحافظة على العقلية المنفتحة : المحافظة على العقلية المنفتحة عن طريق الأخذ و العطاء في الاعتبار احتمال عدم صحة أو نقص تفسيرنا للأمور و المثيرات أو السلوكيات الذي يدور حولنا.¹

¹ شعبان فرج ، مرجع سابق ، ص 42.

2 . عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل : ويعرف الانتماء بأنه " النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى. وورد في معجم العلوم الاجتماعية أن الانتماء هو ارتباط الفرد بجماعة ؛ حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها مثل الأسرة أو النادي أو الشركة .¹ إذ يمكن القول أن مفهوم الانتماء الاجتماعي واحداً من أهم المفاهيم المركزية التي تحدد طبيعة علاقة الفرد بالجماعة في كل زمان ومكان يقابله على الضد تماماً مفهوم الاغتراب الذي يعني الابتعاد النفسي للفرد عن ذاته وعن جماعته. وسواء ابتعد الفرد عن جماعته أو غادرها إلى جماعة أخرى ، فهو في كلتا الحالتين إنما يفقد انتماءه لجماعته من جانب ويواجه برفض الجماعة الأخرى له من جانب آخر لاختلاف عاداته وقيمه ونمط شخصيته وخبراته مما يسبب غريبته من ناحية وعدم انتمائه لمجتمعها من ناحية أخرى ، وهناك حقيقة أن البشر كائنات اجتماعية ، مخلوقات تتجمع سوياً ويعتمد كل منها على الآخر جسماً أو نفسياً عبر الحياة. فالعلاقات الوثيقة مع الآخرين تبدو من الضروريات وهي أمور تتكامل مع بقاء الإنسان ورفاهيته فالبشر قادرون على تقديم كل منهم للآخر أعظم مسرات الحياة وأفراحها وكذلك أحزانها العميقة كما يمكنهم إعطاء نوع من التعاطف والتأكيد والحماية من الأخطار وبالتالي فإن حاجة الفرد للآخرين تكمن في مساعدته على حل مشاكله وإرضاء حاجاته التي لا يستطيع حلها وإرضاءها بمجهوده الخاص فيشعره بالأمن ويزيد من احترامه لنفسه.²

¹ صابر احمد عبد الباقي، الانتماء والمواطنة <http://kenanaonline.com/users/drsaber/posts/78365>

نشرت في 6 ديسمبر 2008، ص6. نقل 2014/12/12.

² صابر احمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص6.

وتبرز أهمية الانتماء على المستوى الاجتماعي ؛ فهو العماد الفقري للجماعة وبدونه تفقد الجماعة تماسكها وتماسك الجماعة هو انجذاب الأعضاء لها والذي يتوقف على مدى تحقيق الجماعة لحاجات أفرادها فطالما أن الجماعة تحقق حاجات الفرد فيمكنها أن تؤثر على أفكاره وسلوكه عن طريق تلك الفوائد التي يحصل عليها من وراء انتمائه لها.

3 . قلة الاتصال الشخصي و إهمال المعلومات المرتدة: ويحدث الاتصال الشخصي أو المباشر بين المدير وبين المشرفين والعاملين. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر مناسبة للموضوعات المعقدة والمثيرة للجدل ، وأكثر فائدة لصالح العمل، و ذلك لوجود رجع صدى مباشر بين طرفي الاتصال¹، إذ يمكن القول أن قلة التفاعل الاتصالي بهذا الشكل قد يسبب هوة بين الرئيس و المرؤوسين مما ينتج عنه تباعد في الأفكار و بالتالي تهديد أهداف المؤسسة و ضياع حقوق العاملين من جهة أخرى ، خاصة في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

4 . النزاعات القائمة بين الأفراد : كثيرا ما تصدر منا أقوال أو أفعال تؤدي إلى عزوف الطرف الآخر عن الاتصال أو ترده أو حمله على اتخاذ موقف دفاعي في حديثنا معه ، حيث يمكن ذكر بعض المعوقات الأكثر حدوثا في الحياة العملية و التي هي كالتالي:

العبارات التقريرية و التخصصية : عند استخدام العبارات التقريرية أي تلك التي تعيد التقرير و الحسم أو العبارات التخصصية تلك التي تفيد التخصص ، فأنت تدفع الآخرين لاتخاذ جانب الدفاع و المقاومة مثلا : لو استخدمت إحدى العبارتين التاليتين مع أحد المتعاملين معك "دائما أنت تأتي متأخر " أو " لم يحدث أن جئتي بعملية خالية من المشاكل .

¹ ربحي مصطفى العليان و محمود عدنان الطوباسي ، الاتصال و العلاقات العامة. عمان : دار الصفاء ، 2005 ، ص

فأنت تستثيره مما يضطره إلى الدفاع عن نفسه ، ويبدأ في البحث عن المواقف التي تثبت عكس ما قلت ، و عندما يحدث ذلك تضعي الرسالة الأساسية المراد إيصالها في معركة التفاصيل هذه ، إذ تنخفض درجة الاستماع شيئاً فشيئاً حتى تتلاشى و ينسى كل منكما المشكلة الحقيقية و الحل المطلوب لها¹.

مقاطعة الآخرين : إن مقاطعة الآخرين تعيق استرسالهم في الحديث و المناقشة الجادة ، فهي تشل تفكيرهم و تسبب لهم الارتباك و النتيجة الحتمية بالطبع قليل من المعلومات كثير من الضوضاء.

المجادلة : من النادر أن تأتي المجادلة بنتائج بناءة ، فالمناقشات التي تنتهي دائماً بـ " أنت على حق و أنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة و الأفراد و تترك انطباعاً بعدم السعادة عند الالتقاء ، إذ من خصائصها أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين و تزيد من تمسكهما بآرائهما².

بالإضافة إلى المشكلات السلوكية في التعامل مع العنصر البشري والتي يمكن أن نقول أن غالبية المؤسسات تواجهها خاص المؤسسات العمومية و من أمثلة هذه المشكلات ما يلي³:

. عدم المواظبة على مواعيد العمل والتي من مظاهرها التأخر في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بدون سابق إنذار أو التغيب المتكرر.

. انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة اتجاه بعض سياسات العمل و خاصة سياسات الأجور و الرواتب و الحوافز.

¹ حسين جلوب ، **مهارات الاتصال، الاتصال مع الآخرين**. عمان : دار كنوز المعرفة ، 2009، ص132.

² حسين جلوب ، مرجع سابق، ص 135.

³ نداء محمد الصوص، **السلوك الوظيفي**. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2008، ص18.

- . عدم الرغبة في العمل الجماعي و الفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.
- التكاثر و تقييد الإنتاج و عدم انجاز العمل بالقدر المناسب على الرغم من توفر القدرة على العمل.
- النزاعات و الصراعات المستمرة بين العاملين ، كذلك الميل إلى المعارضة و المخالفة للتعليمات الإدارية.

الخلاصة:

و من خلال هذا الطرح لمعوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعمل يمكن استدراك النقائص و معالجتها لتحسين المناخ الاتصالي العام داخل المؤسسة ، وذلك بالاهتمام بالجانب النفسي للعامل ، كي لا ينعكس ذلك سلبا على إدراكه و بالتالي عرقلة العملية الاتصالية التفاعلية الواجب توفرها بشكلها السليم لضمان السير الحسن للمؤسسة ، فالمؤسسات الناجحة تهتم بالجانب النفسي للأفراد العاملين لديها لأن التوقع نتائج محددة من الأفراد تستلزم بالضرورة نفسية مستقرة ، والمناخ الاتصالي الذي يستجيب لمعايير من هذا النوع يحقق أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين بها حيث يبرز ذلك في الجانب الإدراكي السليم للفرد من خلال انعكاس كل ذلك على أدائه لمهنته .

الجانبة الميدانية

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و نتائجها

أولا : الجداول البسيطة

ثانيا : الجداول المركبة

نتائج الدراسة

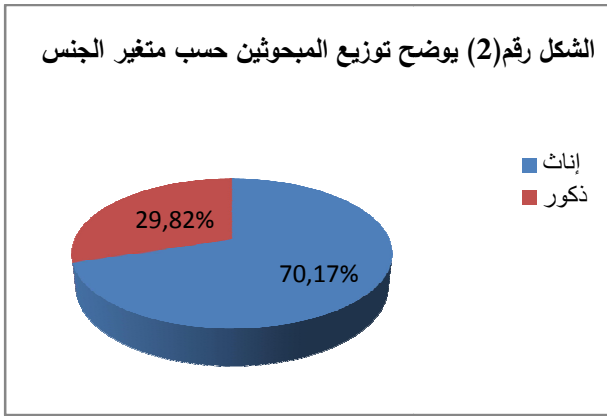
أولاً : تحليل الجداول البسيطة

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة بعد الانتهاء من تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة الرئيسية ، حيث عكست البيانات التي تم الحصول عليها و معرفتها تأثيرها على مؤشرات الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، الخبرة .

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة على ضوء نتائجها.

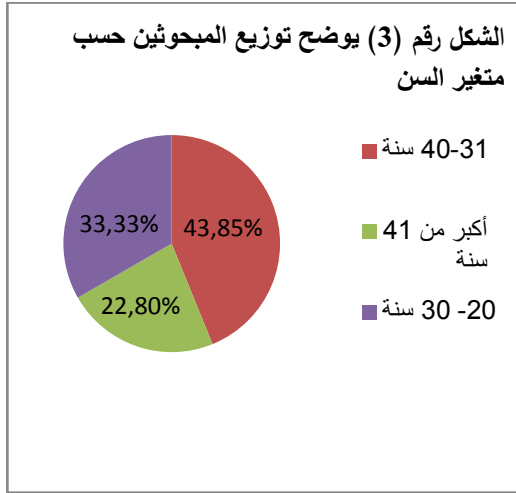
الجدول رقم(1) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس



الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
إناث	40	70.17%
ذكور	17	29.82%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من معطيات الجدول أن معظم أفراد عينة البحث من فئة " الإناث " و المقدره نسبتهم بـ **70.17%** بحكم أن الوظائف الإدارية أصبحت تستقطب المرأة بصورة كبيرة والكفاءة التي أصبحت عليها في شتى مجالات العمل دليل على المكانة التي أصبحت تحضها بها ، رغم أن هذا لا يستبعد قدرات الذكور في مثل هذا المجال حيث تقدر نسبتهم بـ **29.82%** .

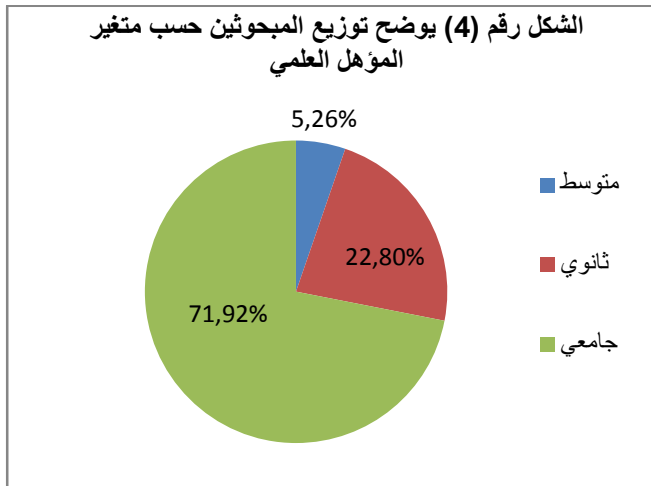
الجدول رقم (2) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن



السن	التكرارات	النسبة المئوية
20 . 31 سنة	19	33.33 %
31 . 40 سنة	25	43.85 %
أكثر من 41 سنة	13	22.80 %
المجموع	57	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم ما بين " 31 - 41 سنة " تقدر نسبتهم بـ **43.85 %** كأكثر نسبة وذلك نظرا لحساسية المؤسسة العمومية الممثلة في مقر ولاية بسكرة التي تستوجب وجود عمال ذوي كفاءة في العمل ، تليها فئة العمرية ما بين " 20 - 31 سنة بنسبة 33.33 % حيث يمثلون الموظفين الأكثر حداثة في المؤسسة الذين سيكونون مستقبل المؤسسة ، أما الأخيرة فهي الفئة العمرية الأكبر من 41 سنة بنسبة 22.80 % و التي سيتوجه أصحابها في الغالب إلى التقاعد حسب قانون التوظيف.

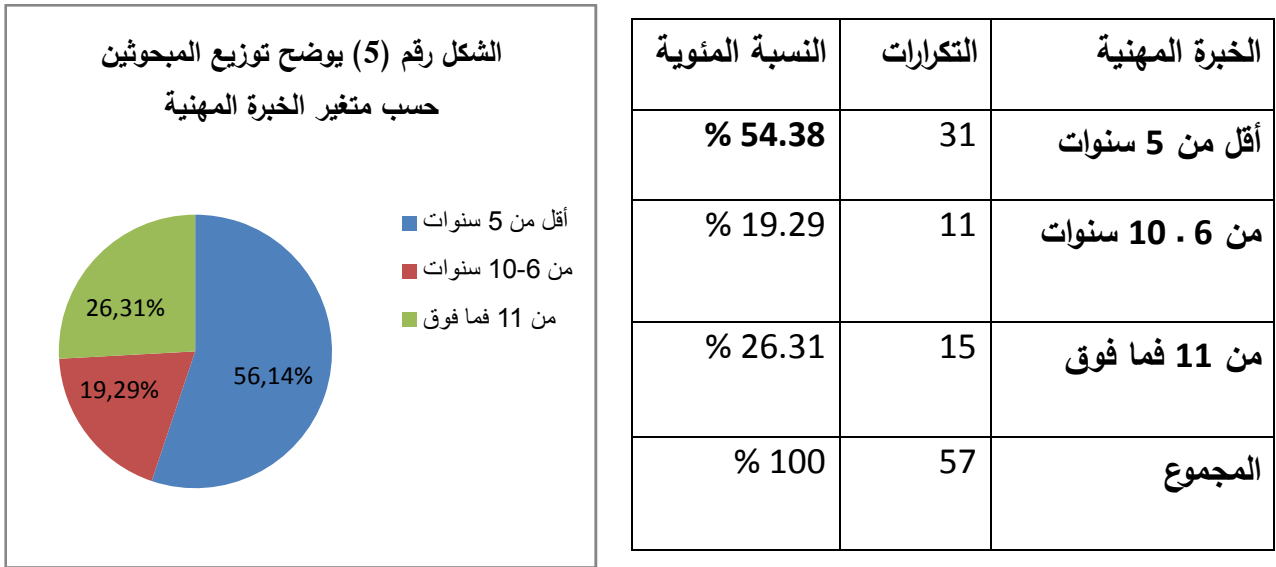
الجدول رقم (3) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي



المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	3	5.26 %
ثانوي	13	22.80 %
جامعي	41	71.92 %
المجموع	57	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن فئة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي "جامعي" نسبتهم كبيرة تقدر بـ **71.92%** وذلك لأن طبيعة مكان العمل تتطلب الكفاءة العلمية و التخصص أحيانا ، أما فئة المبحوثين الذين مؤهلهم العلمي " ثانوي" تقدر نسبتهم بـ **22.80%** لتحتل المرتبة الثانية ، أما المؤهل العلمي " متوسط " فحل بالمرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ **5.26%**

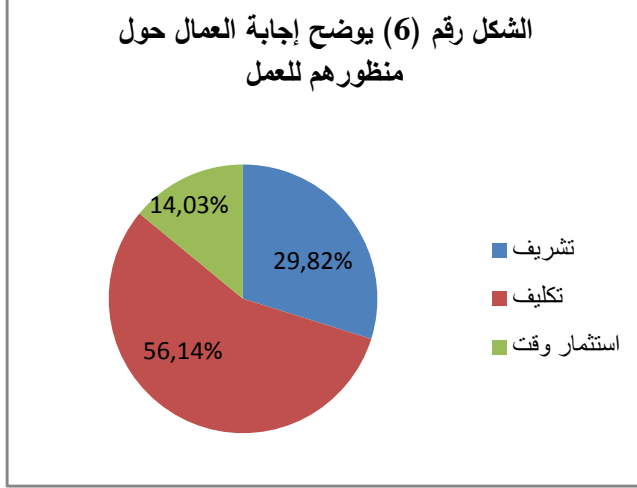
الجدول رقم(4) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



يتضح لنا من خلال الجدول أن فئة المبحوثين الأقل من 5 سنوات من حيث الخبرة تقدر بـ **54.38%** وذلك كون المؤسسة استفادت من توظيف عمال جدد بعقود التشغيل التي تحمل صفة فرص عمل للشباب ، لتليها الفئة من 11 فما فوق بنسبة تقدر بـ **26.31%** من حيث الخبرة المهنية ، أما أخيرا فكانت الفئة من 6 . 10 سنوات بنسبة تقدر بـ **19.29%**

المحور الأول : الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل.

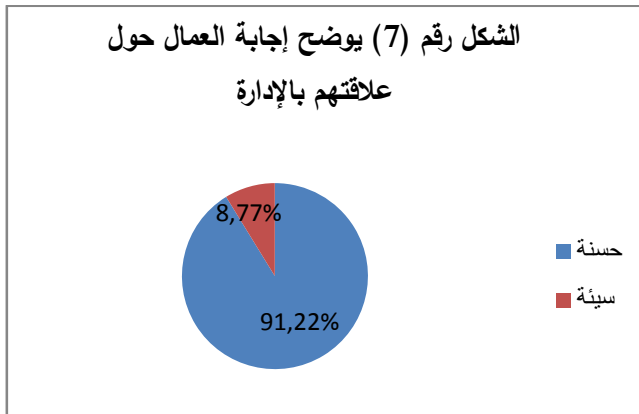
الجدول رقم(5) يوضح إجابة العمال حول منظورهم للعمل



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
29.82%	17	تشريف
56.14%	32	تكليف
14.03%	8	استثمار وقت
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن منظور العمال حول العمل جاءت بنسب متفاوتة حيث تقدر أعلى نسبة بـ **56.14%** على أنه تكليف أي يعتبر مجرد مهام يكلف بها العامل ، لتليها نسبة 29.82% على أن العمل هو تشريف خاصة بالنسبة لبعث الفئات العمرية ، أما النسبة الأخيرة فهي 14.03% على أنه استثمار للوقت .

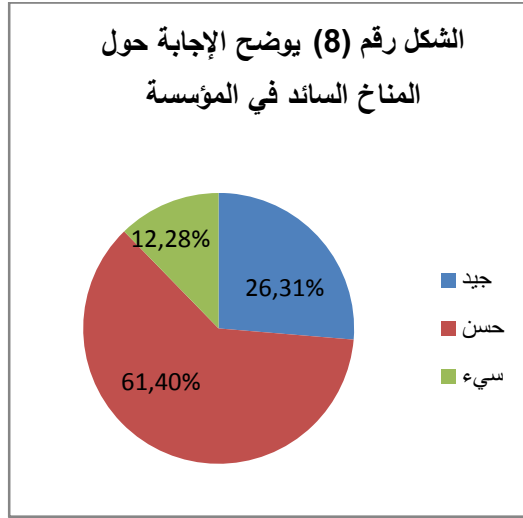
الجدول رقم(6) يوضح إجابة العمال حول علاقتهم بالإدارة



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
91.22%	52	حسنة
8.77%	5	سيئة
100%	57	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن علاقة العمال بالإدارة تكون حسنة كون هذه الأخيرة تقدر نسبتها بـ **91.22%** كأعلى نسبة مقارنة بصفة "سيئة" و التي تقدر نسبتها بـ **8.77%**.

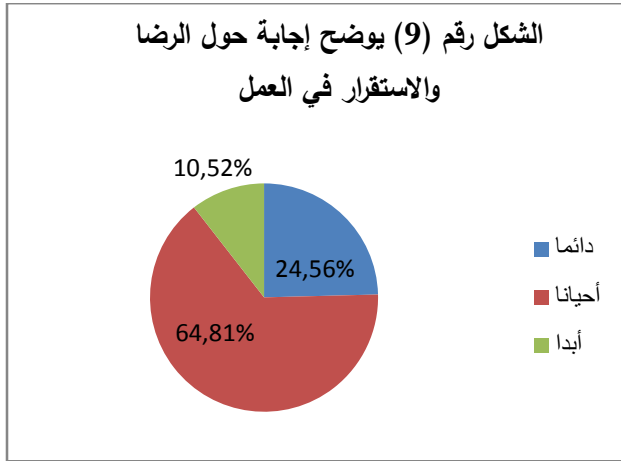
الجدول رقم(7) يوضح الإجابة حول المناخ السائد في المؤسسة



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
26.31%	15	جيد
61.40%	35	حسن
12.28%	7	سيء
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المناخ السائد في المؤسسة حسن نظرا للنسبة المرتفعة التي تقدر بـ **61.40%** ، لتليها نسبة **26.23%** كون المناخ داخل المؤسسة جيد ، أما في الأخير فالنسبة تقدر بـ **12.28%** يعتبرون المناخ السائد في المؤسسة سيء.

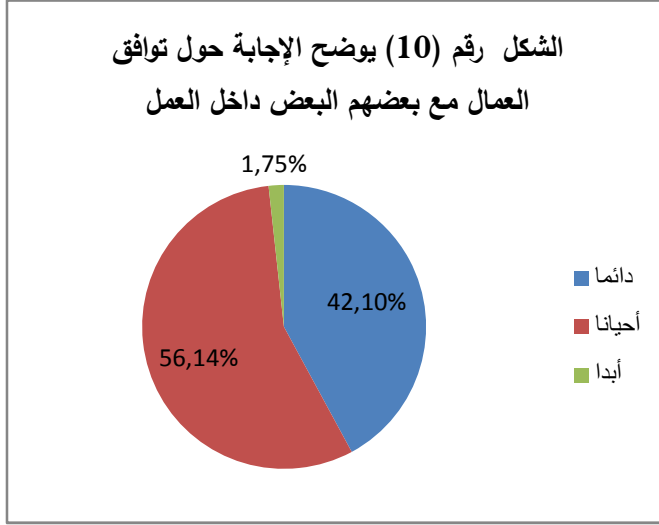
الجدول رقم(8) يوضح إجابة حول الرضا و الاستقرار في العمل



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
24.56%	14	دائما
64.91%	37	أحيانا
10.52%	6	أبدا
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الرضا و الاستقرار في العمل يكون بالنسبة للعمال أحيانا وذلك لأن نسبة هذه الأخيرة هي الأعلى و تقدر بـ **64.91%** ، لتليها نسبة **24.56%** كون الرضا و الاستقرار يكون "دائما" في العمل ، أما النسبة الأخيرة تقدر بـ **10.52%** من حيث عدم وجود رضا واستقرار في العمل نهائيا.

الجدول رقم(9) يوضح الإجابة حول توافق العمال مع بعضهم البعض داخل العمل



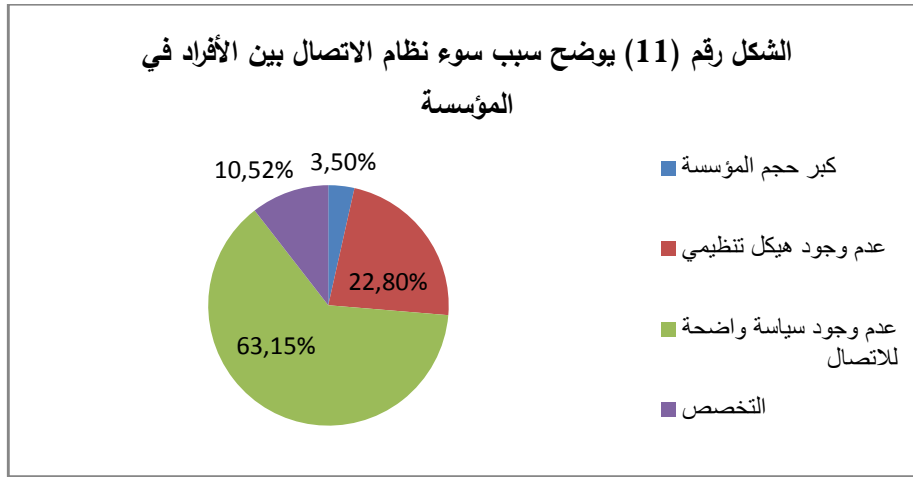
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	24	42.10%
أحيانا	32	56.14%
أبدا	1	1.75%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال الجدول بأن توافق العمال مع بعضهم البعض يكون أحيانا بنسبة كبيرة تقدر بـ **56.14%** ، أما توافقهم مع بعضهم البعض "دائما فحلت في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ **42.10%** ، لتليها أخيرا "أبدا" بنسبة تقدر بـ **1.75%** كون العمال لا يتوافقون نهائيا مع بعضهم البعض داخل العمل.

المحور الثاني : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة

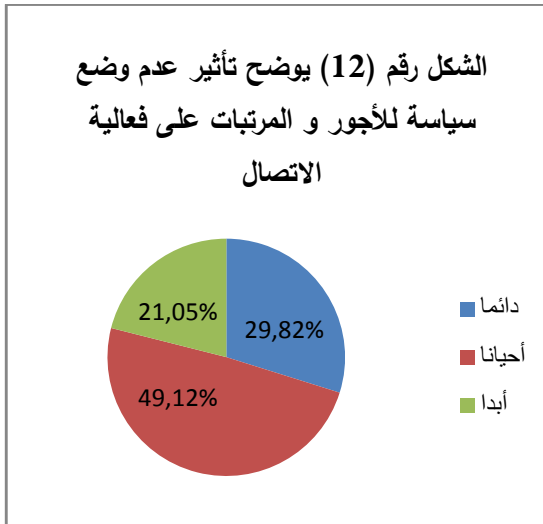
الجدول رقم(10) يوضح سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كبر حجم المؤسسة	2	3.50%
عدم وجود هيكل تنظيمي	13	22.80%
عدم وجود سياسة واضحة للاتصال	36	63.15%
التخصص	6	10.52%
المجموع	57	100%



نلاحظ من خلال الجدول أن سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة يعود لعدم وجود سياسة واضحة للاتصال حيث تقدر نسبتها بـ **63.15%** كأعلى نسبة ، لتحل ثانيا نسبة **22.8%** عن عدم وجود هيكل تنظيمي ، أما ثالثا فتقدر النسبة بـ **10.52%** عن التخصص كمؤشر لسوء نظام الاتصال ، أما أخيرا فنسبة **3.50%** فكانت حول كبر حجم المؤسسة هو ما يجعل الاتصال سيء بين أفراد المؤسسة.

الجدول رقم(11) يوضح تأثير عدم وضع سياسة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال

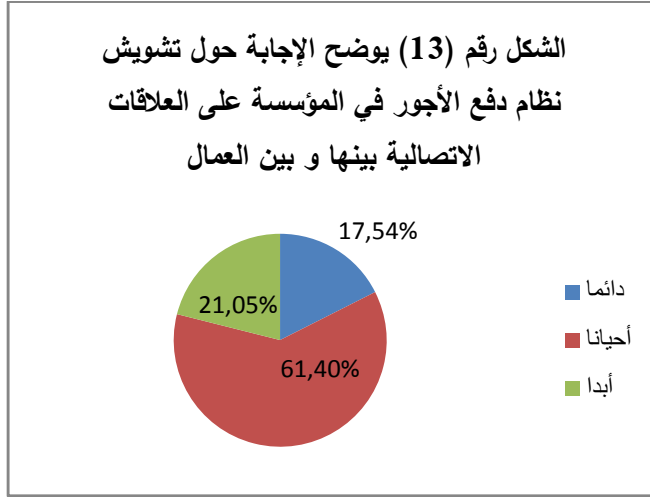


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	17	29.82%
أحيانا	28	49.12%
أبدا	12	21.05%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدم وجود سياسة واضحة للأجور و المرتبات يؤثر على فعالية الاتصال أحيانا بنسبة عالية تقدر بـ **49.12%** ، لتليها نسبة **29.82%** كونها مؤثرة "

دائماً" ،أما النسبة الأخيرة فنقدر بـ 21.05 % والتي توضح عدم تأثير "عدم وضع سياسة محددة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال " .

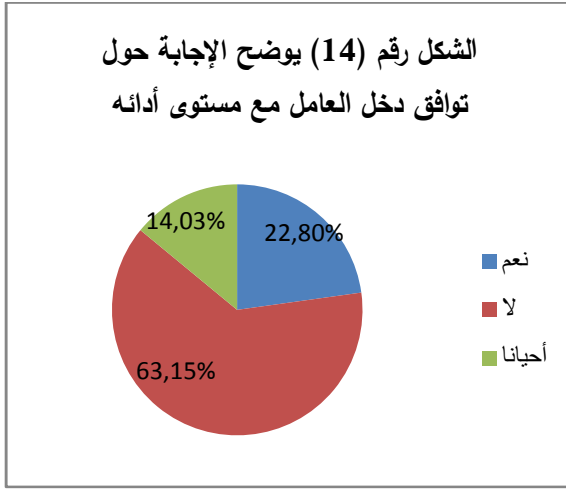
الجدول رقم(12) يوضح الإجابة حول تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	10	17.54 %
أحيانا	35	61.40 %
أبدا	12	21.05 %
المجموع	57	100 %

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال يكون أحيانا بنسبة كبيرة تقدر بـ **61.40 %** ، أما " أبدا " فجاءت بنسبة تقدر بـ 21.05 % عن عدم وجود تشويش يحدثه نظام دفع الأجور على العلاقات بينها وبين العمال ، أما " دائماً " فكانت الأخيرة بنسبة تقدر بـ 17.54 % عن وجود تشويش بين المؤسسة و العمال حول نظام دفع الأجور .

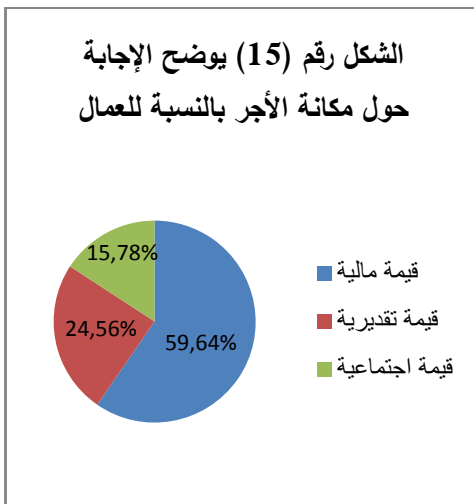
الجدول رقم (13) يوضح الإجابة حول توافق دخل العامل مع مستوى أدائه



الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	% 22.80
لا	36	% 63.15
أحيانا	8	% 14.03
المجموع	57	% 100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ بأن إجابة العمال حول توافق دخلهم مع مستوى أدائهم لا يتناسب بنسبة قدرت بـ **63.15 %** ، لتليها نسبة **22.80 %** يوافقون على دخلهم مع مستوى أدائهم ، لتكون في الأخير نسبة تقدر بـ **14.03 %** يقولون أن دخلهم يتوافق أحيانا مع مستوى أدائهم.

الجدول رقم (14) يوضح الإجابة حول مكانة الأجر بالنسبة للعامل

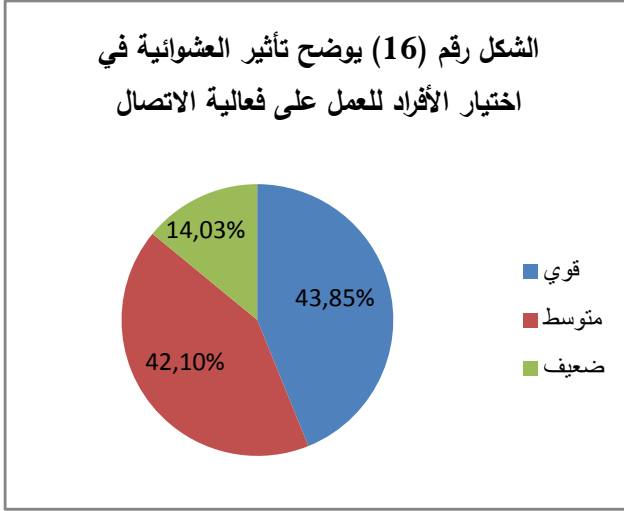


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قيمة مالية	34	% 59.64
قيمة تقديرية	14	% 24.56
قيمة اجتماعية	9	% 15.78
المجموع	57	% 100

يتضح من خلال الجدول أن مكانة الأجر بالنسبة للعامل أنه "قيمة مالية" بأعلى نسبة تقدر بـ **59.64 %** ، لتحل في المرتبة الثانية على أن الأجر هو قيمة تقديرية بنسبة تقدر بـ

24.56 % ، أما في المرتبة الأخيرة فكانت النسبة التي تقدر بـ 15.78 % على أنه قيمة اجتماعية بالنسبة للعامل.

الجدول رقم (15) يوضح تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال



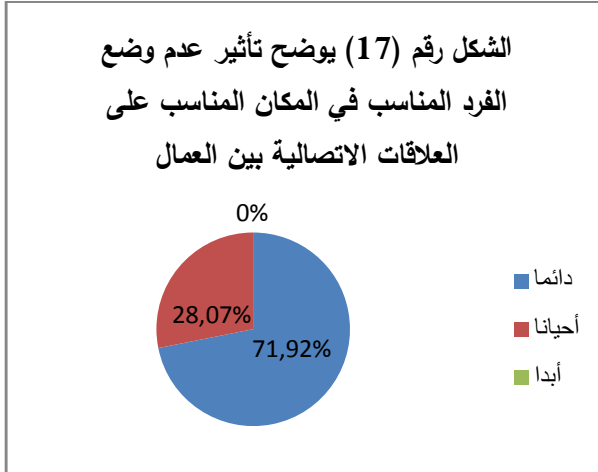
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قوي	25	43.85 %
متوسط	24	42.10 %
ضعيف	8	14.03 %
المجموع	57	100 %

يتضح لنا من خلال الجدول بأن تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال يكون بشكل قوي بنسبة عالية تقدر بـ 43.85 % ، لتليها النسبة التي تقدر بـ 42.10 % أن التأثير يكون بشكل متوسط ، أما النسبة الأخيرة فتقدر بـ 14.03 % على أن التأثير يكون ضعيف حين تكون هناك عشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال.

المحور الثالث : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة

الجدول رقم(16) يوضح تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات

الاتصالية بين العمال

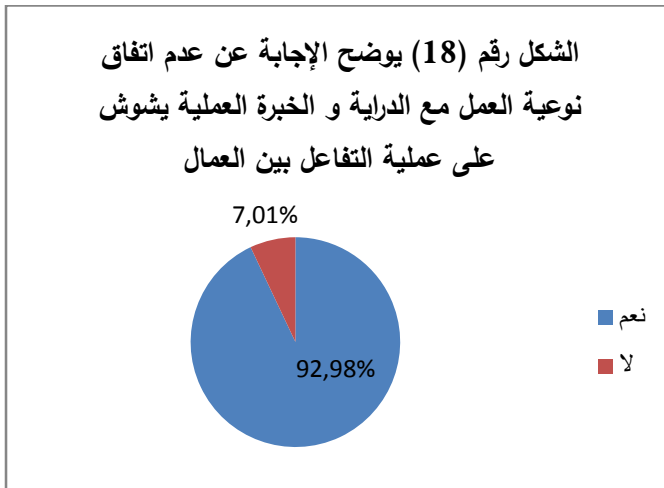


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	41	71.92%
أحياناً	16	28.07%
أبداً	0	0%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول أن أعلى نسبة كانت " دائماً " على أن هناك تأثير عند وضع الفرد غير المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بنسبة قدرت بـ **71.92%** ، لتحل في المرتبة الثانية نسبة تقدر بـ **28.07%** على أن التأثير يكون أحياناً ، أما النسبة الأخيرة فكانت تساوي الصفر بالنسبة لـ "أبداً" .

الجدول رقم(17) يوضح الإجابة عن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية

على التفاعل بين العمال



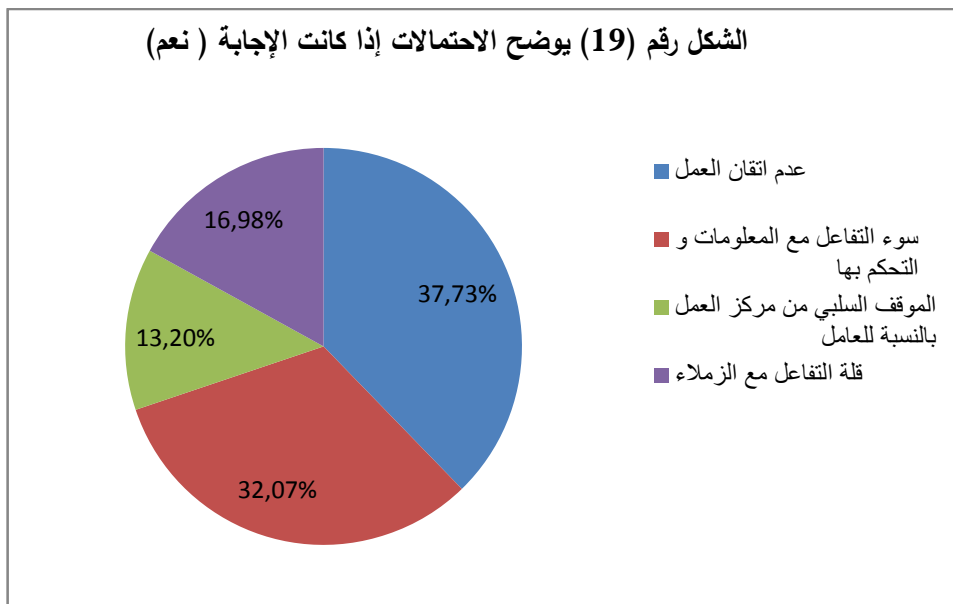
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	92.98%
لا	4	7.01%
المجموع	57	100%

يتضح لنا من خلال الجدول بأن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على التفاعل بين العمال يكون بنسبة كبيرة تقدر بـ **92.98%** عند الاجابة " نعم " ، أما عند الإجابة بـ " لا" فتكون النسبة ضعيفة وتقدر بـ **7.01%** مقارنة بالنسبة الأولى لأن العمل في هذه المؤسسة يتطلب دراية وخبرة عملية واسعة بالنسبة للعامل و لذلك نلاحظ تباين واضح من خلال النسب المتباعدة و المجيبة على هذا التساؤل.

الجدول رقم (18) يوضح الاحتمالات إذا كانت الإجابة (نعم)

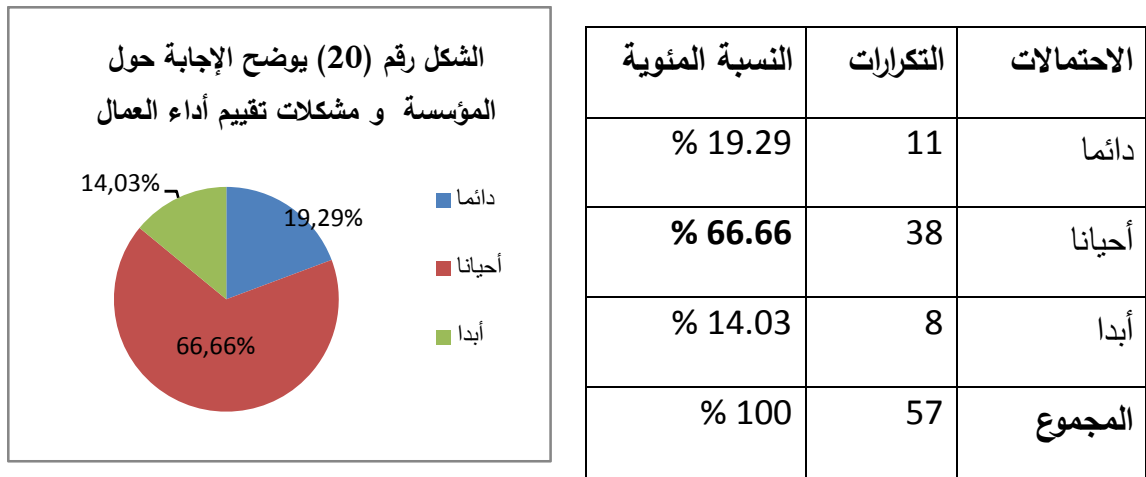
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عدم اتقان العمل	20	37.73%
سوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها	17	32.07%
الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل	7	13.20%
قلة التفاعل مع الزملاء	9	16.98%
المجموع	53	100%

الشكل رقم (19) يوضح الاحتمالات إذا كانت الإجابة (نعم)



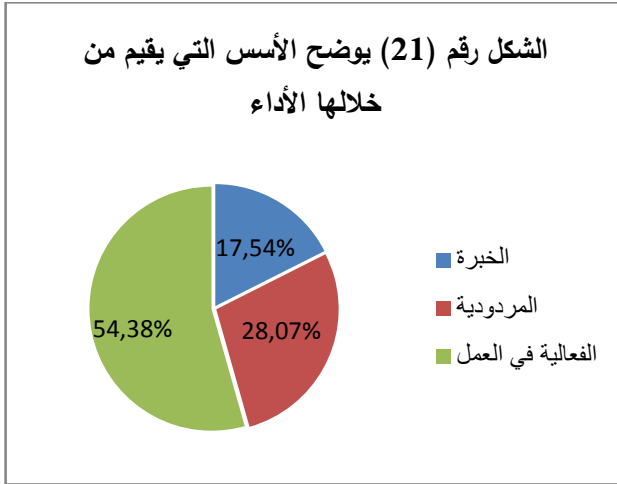
من خلال ملاحظة الجدول نجد أن النسبة الكبيرة تقدر بـ **37.73%** بالنسبة لعدم اتقان العمل من طرف العمل داخل المؤسسة ، أما في الرتبة الثانية فالنسبة تقدر بـ 32.07 % وذلك بوجود سوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها ، أما ثالثا فالنسبة تقدر بـ 16.98 % عن قلة التفاعل مع الزملاء ، لتحل في المرتبة الأخيرة النسبة التي تقدر بـ 13.20% على وجود موقف سلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل.

الجدول رقم(19) يوضح الإجابة حول المؤسسة و مشكلات تقييم أداء العمال



يتضح لنا من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ **66.66%** على أن المؤسسة تعاني من مشكلات في تقييم الأداء " أحيانا " ، أما النسبة الثانية كانت لـ "دائما" توجد مشكلات لتقييم الاداء بنسبة تقدر بـ 19.29 % ، أما في المرتبة الأخيرة " أبدا " فكانت النسبة تقدر بـ 14.03 % على عدم وجود مشكلات في تقييم أداء للعمال من طرف المؤسسة .

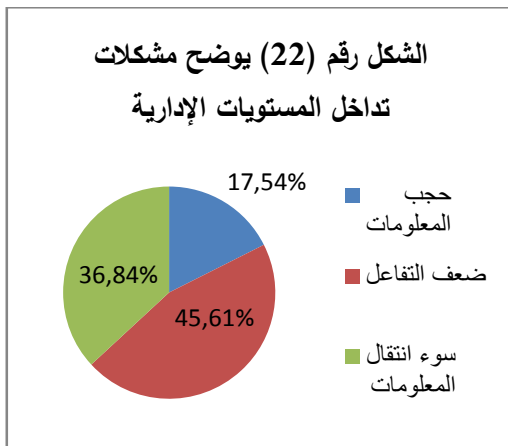
الجدول رقم(20) يوضح الأسس التي يقيم من خلالها الأداء



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17,54%	10	الخبرة
28,07%	16	المردودية
54,38%	31	الفعالية في العمل
100%	57	المجموع

يتضح من خلال قراءتنا للجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ **54.38%** بالنسبة الفعالية في العمل كأساس في تقييم الأداء ، لتليها النسبة التي تقدر بـ **28.07%** على أن المردودية هي أساس يقيم من خلاله الأداء في المؤسسة ، أما المرتبة الاخيرة فكانت للنسبة التي تقدر بـ **17.54%** على أن الخبرة أساس من أسس تقييم الأداء في المؤسسة.

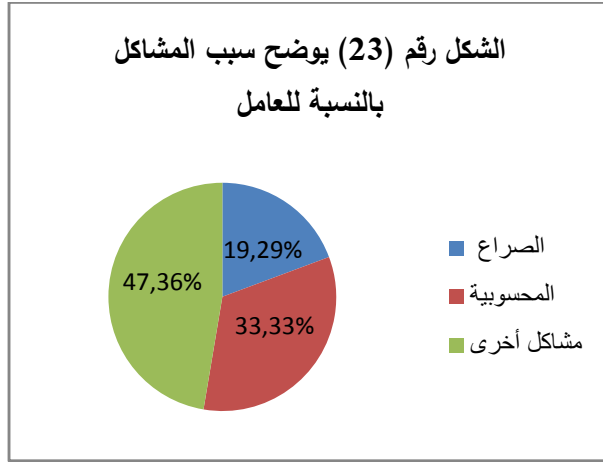
الجدول رقم(21) يوضح مشكلات تداخل المستويات الإدارية



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
17,54%	10	حجب المعلومات
45,61%	26	ضعف التفاعل
36,84%	21	سوء انتقال المعلومات
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن أعلى نسبة تقدر بـ **45.61%** كون ضعف التفاعل هو نتاج تداخل المستويات الإدارية في المؤسسة ، أما النسبة التي تقدر بـ **36.84%** توضح بأن سوء انتقال المعلومات هو من مشكلات تداخل المستويات الإدارية في المؤسسة ، أما أخيرا فالنسبة التي تقدر بـ **17.54%** فهي بالنسبة لحجب المعلومات التي تنتج عن تداخل المستويات الإدارية.

الجدول رقم(22) يوضح سبب المشاكل بالنسبة للعامل

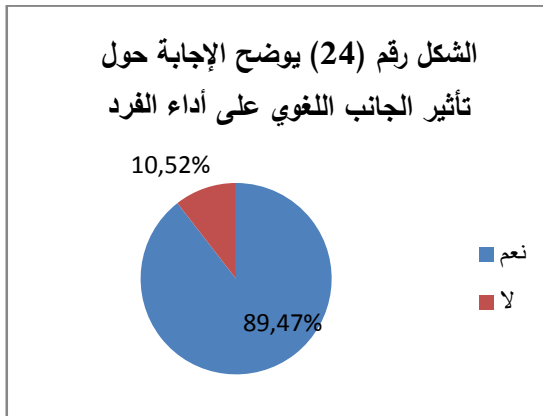


الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الصراع	11	% 19.29
المحسوبية	19	% 33.33
مشاكل أخرى	27	% 47.36
المجموع	57	% 100

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة تقدر بـ **47.36%** بأن مشاكل أخرى هي التي تسبب المشاكل بين العمال ، أما المحسوبية فكانت في المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ **33.33%** ، ليحل الصراع في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ **19.29%** كسبب للمشاكل بالنسبة للعمال داخل المؤسسة.

المحور الرابع : المعوقات الثقافية و النفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم(23) يوضح الإجابة حول تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد



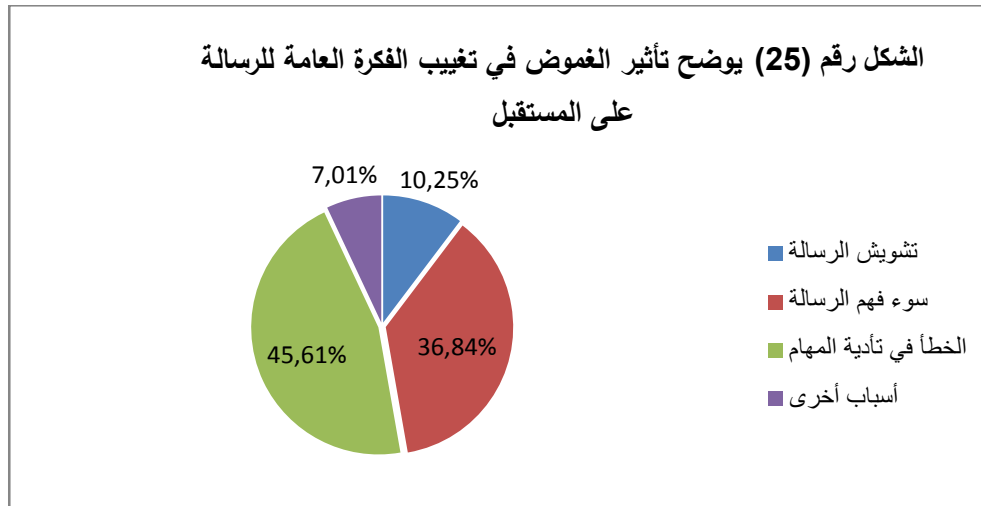
الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	51	% 89.47
لا	6	% 10.52
المجموع	57	% 100

يتضح من خلال قراءة الجدول أن تأثير الجانب اللغوي على أداء العمال كان كبير حيث أن نسبة تقدر بـ **89.47%** أجابوا بـ " نعم " وذلك لوجود ازدواجية في اللغة داخل

المؤسسة ، أما من أجابوا ب " لا " فكانت نسبتهم تقدر ب 10.52 % أي لا يوجد تأثير للجانب اللغوي على أداء الفرد.

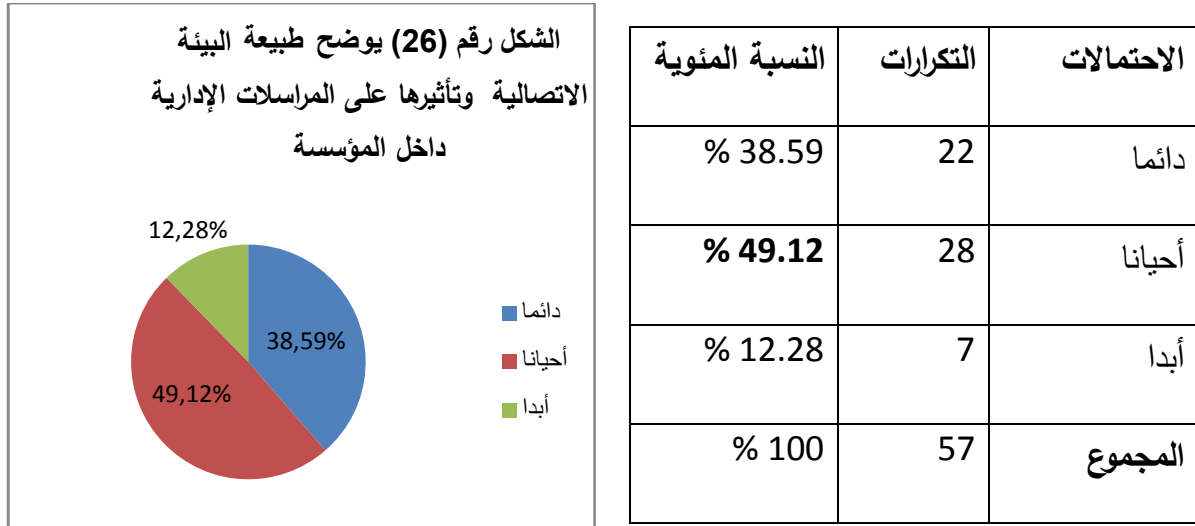
الجدول رقم(24) يوضح تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تشويش الرسالة	6	% 10.25
سوء فهم الرسالة	21	% 36.84
الخطأ في تأدية المهام	26	% 45.61
أسباب أخرى	4	% 7.01
المجموع	57	% 100



يتضح من خلال الجدول أن تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل تكون أعلى نسبة لها تقدر ب **45.61 %** على وجود خطأ في تأدية المهام ، ثم تليها نسبة تقدر ب 36.84 % على وجود سوء فهم للرسالة ، أما النسبة التي تقدر ب 10.25 % فتكون لتشويش الرسالة ، أما النسبة الأخيرة فتقدر ب 7.01 % بالنسبة لأسباب أخرى يكون سببها غموض فكرة الرسالة بالنسبة للمستقبل.

الجدول رقم (25) يوضح طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة

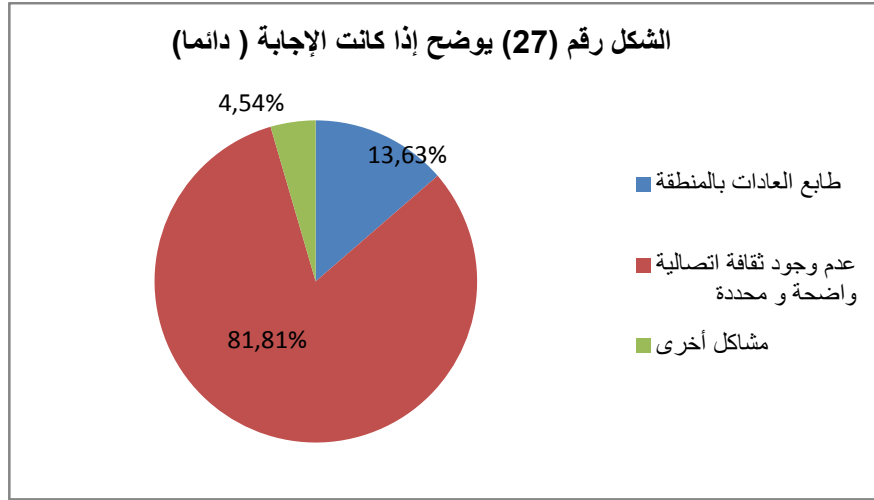


يتضح من خلال الجدول أن طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة يكون " أحيانا " بنسبة أكبر تقدر بـ **49.12 %** ، لتليها الإجابة بـ " دائما " بنسبة تقدر بـ **38.59 %** ، أما الإجابة بـ "أبدا " فكانت بنسبة تقدر بـ **12.28 %** على عدم وجود تأثير لطبيعة البيئة الاتصالي على المراسلات الإدارية.

الجدول رقم(26) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
------------	-----------	----------------

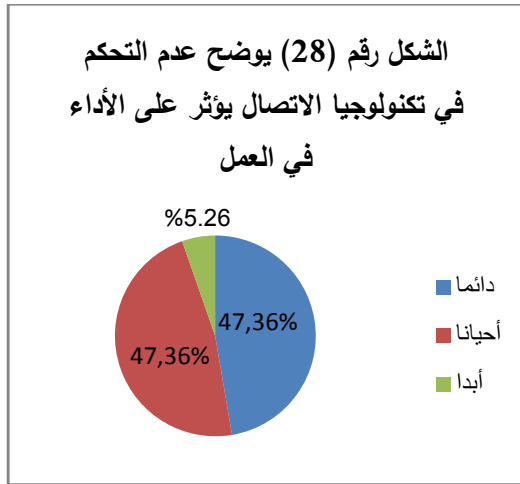
طابع العادات بالمنطقة	3	% 13.63
عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة	18	% 81.81
مشاكل أخرى	1	% 4.54
المجموع	22	% 100



يتضح لنا من خلال الجدول بأن أكبر نسبة تقدر بـ **81.81%** على عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة ، و في المرتبة الثانية كانت للإجابة حول طابع العادات بالمنطقة بنسبة تقدر بـ **13.63%** ، لتكون في الرتبة الأخيرة الإجابة بوجود مشاكل أخرى بنسبة تقدر بـ **4.54%** .

الجدول رقم(27) يوضح عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
------------	-----------	----------------

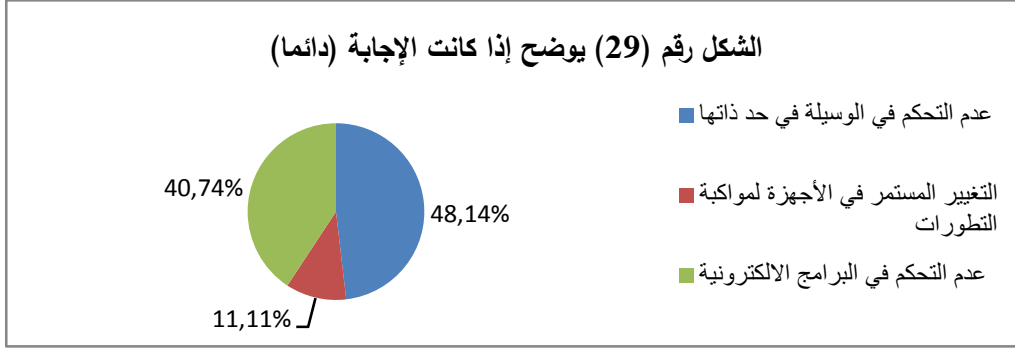


دائما	27	47.36%
أحيانا	27	47.36%
أبدا	3	5.26%
المجموع	57	% 100

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الإجابة بـ " أحيانا " و " دائما " كانت نسبتها متساوية إذ تقدر بـ **47.36%** على أن عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل ، لتكون النسبة التي تقدر بـ 5.26% حول الإجابة بـ " أبدا " هي التي تحتل الرتبة الأخيرة.

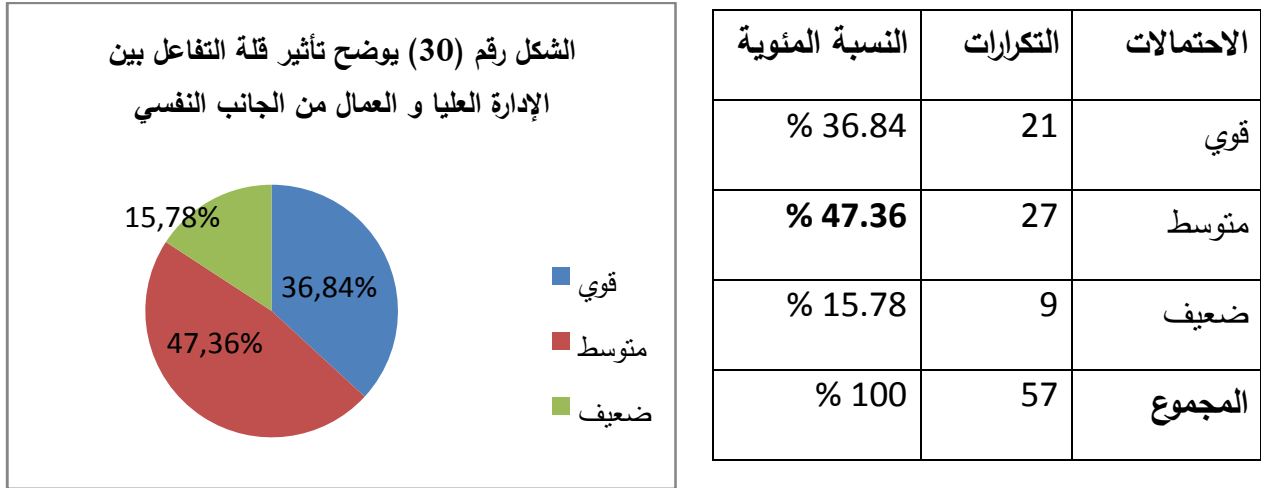
الجدول رقم(28) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها	13	48.14%
التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات	3	11.11%
عدم التحكم في البرامج الالكترونية	11	40.74%
المجموع	27	% 100



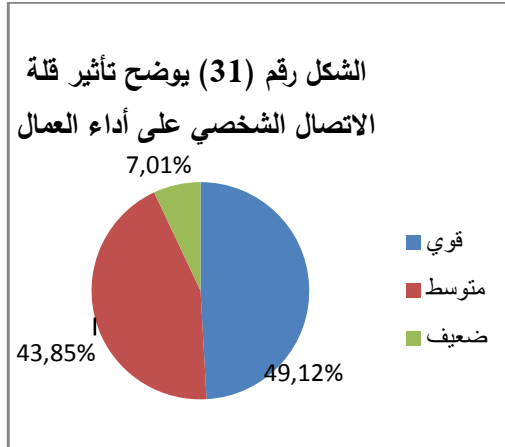
يتضح من خلال الجدول بأن الإجابة "بعدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها" تقدر ب 48.14% و الإجابة ب " عدم التحكم في البرامج الالكترونية " كانت نسبتها تقدر ب 40.74% ، لتكون الإجابة ب "التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات بنسبة تقدر ب 11.11% .

الجدول رقم(29) يوضح تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي



يتضح من خلال الجدول حول الإجابة على تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي بشكل "متوسط" وذلك بنسبة تقدر ب 47.36% ، لتكون بشكل قوي بنسبة تقدر ب 36.84% على تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي ، و أخيرا بشكل ضعيف بنسبة تقدر ب 15.78% .

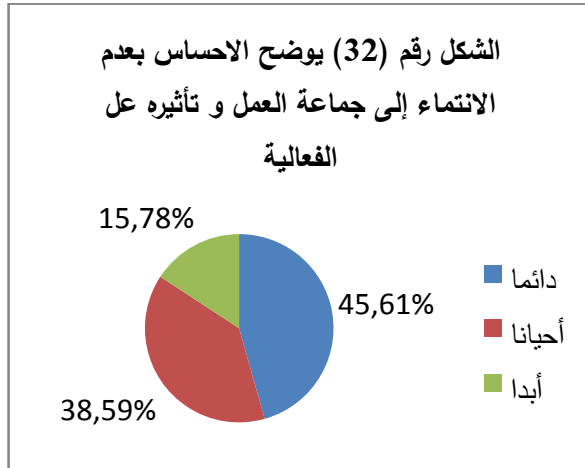
الجدول رقم(30) يوضح تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
49.12%	28	قوي
43.85%	25	متوسط
7.01%	4	ضعيف
100%	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول بأن تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال يكون بشكل قوي بنسبة عالية تقدر بـ **49.12%** ، ليكون بشكل متوسط بنسبة تقدر بـ **43.85%** ، أما في الأخير فالنسبة تقدر بـ **7.01%** كأقل نسبة إجابة على تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال.

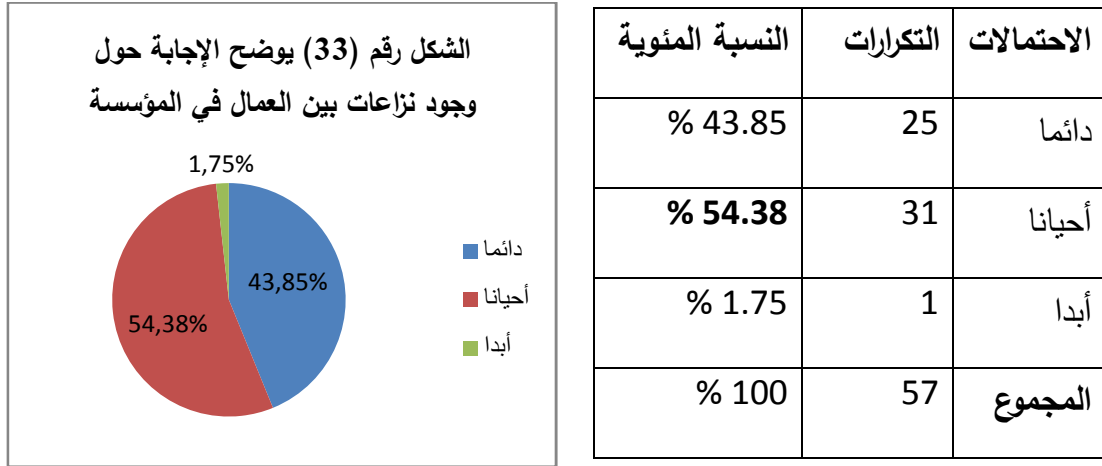
الجدول رقم(31) يوضح الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية



النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
45.61%	26	دائماً
38.59%	22	أحياناً
15.78%	9	أبداً
100%	57	المجموع

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول حول الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية تكون الإجابة " دائماً " بنسبة عالية تقدر بـ **45.61%** ، لتكون الإجابة بـ " أحياناً في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ **38.59%** ، أما الإجابة الأخيرة بـ "أبداً" فتقدر نسبتها بـ **15.78%** .

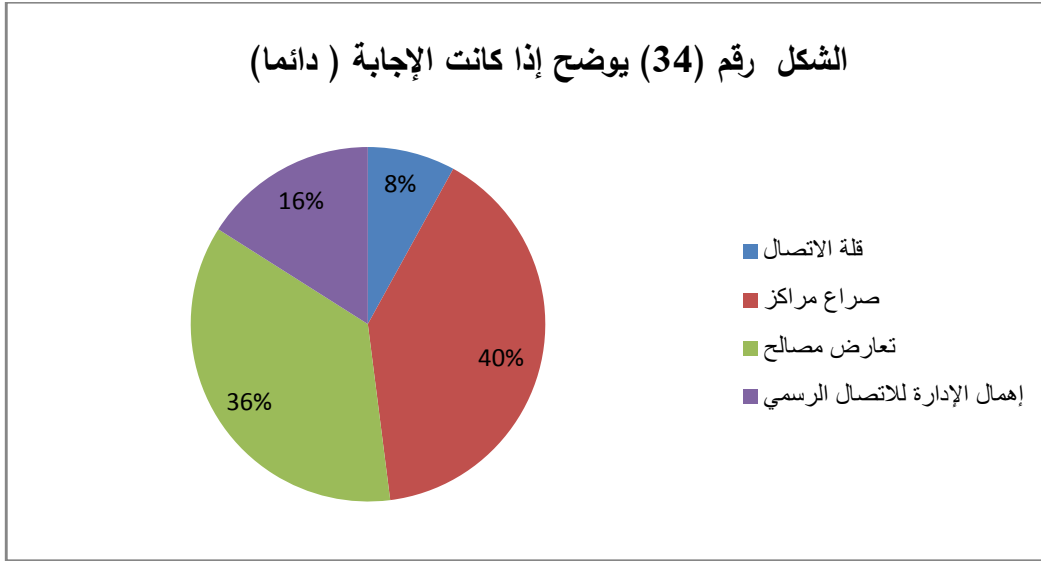
الجدول رقم(32) يوضح الإجابة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة



يتضح من خلال الجدول بأن الإجابة بـ " أحيانا " تقدر نسبتها بـ **54.38 %** كأعلى نسبة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة ، لتليها الإجابة بـ " دائما " بنسبة تقدر بـ 43.85 % ، أما في الأخير فالإجابة بـ " أبدا " تقدر نسبتها بـ 1.75 % حول وجود نزاعات بين العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(33) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قلة الاتصال	2	8 %
صراع مراكز	10	40 %
تعارض المصالح	9	36 %
إهمال الإدارة للاتصال الرسمي	4	16 %
المجموع	25	100 %



يتضح من خلال الجدول بأن الإجابة بوجود صراع مراكز بين العمال هي الأعلى نسبة حيث تقدر بـ **40 %** ، تحتل الإجابة بـ " تعارض المصالح " في المركز الثاني بنسبة تقدر بـ **36 %** ، لتليها الإجابة بإهمال الإدارة للاتصال الرسمي بنسبة تقدر بـ **16 %** أما النسبة الأخيرة فتقدر بـ **8 %** حول الإجابة بـ " قلة الاتصال " من طرف المبحوثين.

ثانيا : الجداول المركبة

الجدول رقم(34) يوضح إجابة العمال حول منظورهم للعمل حسب متغيرات الدراسة

المجموع		استثمار وقت		تكليف		تشريف		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16 %	40	10.52 %	6	33.33 %	19	26.31 %	15	أنثى	الجنس
29.8 %	17	3.50 %	2	22.80 %	13	3.50 %	2	ذكر	
100 %	57	14.03 %	8	56.13 %	32	29.81 %	17	المجموع	
33.32 %	19	7.01 %	4	14.03 %	8	12.28 %	7	20-30 سنة	السن
43.85 %	25	7.01 %	4	24.56 %	14	12.28 %	7	31-40 سنة	
22.79 %	13	0 %	0	17.54 %	10	5.26 %	3	أكبر من 41 سنة	
100 %	57	14.02 %	8	56.13 %	32	29.81 %	17	المجموع	
5.25 %	3	1.75 %	1	1.75 %	1	1.75 %	1	متوسط	المؤهل العلمي
22.79 %	13	1.75 %	1	15.78 %	9	5.26 %	3	ثانوي	
71.91 %	41	10.52 %	6	38.59 %	22	22.80 %	13	جامعي	
100 %	57	14.25 %	8	56.13 %	32	29.81 %	17	المجموع	
54.37 %	31	12.28 %	7	22.80 %	13	19.29 %	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.28 %	11	1.75 %	1	10.52 %	6	7.01 %	4	6-10 سنوات	
26.31 %	15	0 %	0	22.80 %	13	3.50 %	2	من 11 فما فوق	
100 %	57	14.03 %	8	56.13 %	32	29.81 %	17	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (33.33 %) تليها

الذكور بنسبة (22.80 %) بإجابة حول منظور العمال للعمل على أنه تكليف مما يؤكد قيمة

العمل لدى العمال و إدراكهم لمكانته من خلال المسؤوليات الملقاة على عاتقهم مما يعود على الأداء بالفعالية و تحقيق المردودية المرجوة كجزء من الكفاءة الإدارية في المؤسسة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فقد سجلت نسبة تقدر بـ (24.56%) على أن العمل بالنسبة للعمال هو تكليف في الفئة العمرية (31-40 سنة) ، و بنسبة تقدر بـ (17.54%) للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) على أن العمل هو تكليف من منظورها ، لتكون في الأخير الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة (14.03%)، إذ نلاحظ أن قيمة العمل تختلف من مرحلة عمرية لأخرى نتيجة الفروق الزمنية في أداء المهنة من فئة لأخرى مما يجعل كفاءة كل هؤلاء في ميزان الاختلاف شيء وارد.

كما نلاحظ أن مؤشر المؤهل العلمي قد تضمن نسبة عالية تقدر بـ (38.59%) بالنسبة لمنظور فئة "الجامعيين" حول أن العمل بالنسبة للعمال هو تكليف ، لتليها نسبة (15.78%) للمؤهل " ثانوي " على أن العمل تكليف داخل المؤسسة ، لتليها نسبة (1.75%) بالنسبة للمؤهل " متوسط " على أن العمل هو تكليف من منظور العمال.

كما نذكر بأن أعلى نسبة سجلت في مؤشر الخبرة المهنية كانت عند الفئة (من 11 فما فوق) بنسبة قدرت بـ (22.80%) على أن العمل من منظور العمال هو تكليف ، لتساويها في النسبة الفئة (20-30 سنة) على أن العمل هو تكليف من طرف المؤسسة ، لتليها نسبة (10.52%) في فئة (6- 10 سنوات) على أن العمل هو تكليف أيضا بالنسبة لهذه الفئة ، إذا الكفاءة الإدارية قيمتها هي أن العمل تكليف للعامل داخل المؤسسة للفئة التي أكبر وذلك يبين نضج فكرهم الإداري مقارنة بالفئات التي تمتلك سنوات خبرة أقل.

الجدول رقم(35) يوضح إجابة العمال حول علاقتهم بالإدارة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		سيئة		حسنة		الإجابة	
ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	المتغيرات	
40	70.17 %	3	5.26 %	37	64.91 %	أنثى	الجنس
17	29.81 %	2	3.50 %	15	26.31 %	ذكر	
57	100 %	5	100 %	52	91.22 %	المجموع	
19	33.33 %	3	5.26 %	16	28.07 %	20-30 سنة	السن
25	43.85 %	2	3.50 %	23	40.35 %	31-40 سنة	
13	22.80 %	0	0 %	13	22.80 %	أكبر من 41 سنة	
57	100 %	5	8.76 %	52	91.22 %	المجموع	
3	5.26 %	0	0 %	3	5.26 %	متوسط	المؤهل العلمي
13	22.8 %	1	1.75 %	12	21.05 %	ثانوي	
41	71.92 %	4	7.01 %	37	64.91 %	جامعي	
57	100 %	5	8.76 %	52	91.22 %	المجموع	
31	54.38 %	3	5.26 %	28	49.12 %	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	19.28 %	2	3.50 %	9	15.78 %	6-10 سنوات	
15	26.31 %	0	0 %	15	26.31 %	من 11 فما فوق	
57	100 %	5	8.76 %	52	91.21 %	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت هي (64.91%) على الإجابة بأن علاقة العمال بالإدارة بالنسبة للإناث حسنة ، لتليها نسبة (26.31%) بالنسبة للذكور بأن العلاقة بينهم و الإدارة حسنة وهذا ما يؤدي إلى الكفاءة الإدارية و الأداء داخل المؤسسة .

أما بالنسبة لمؤشر السن نلاحظ بأن أعلى نسبة قدرت ب (40.35%) في فئة العمرية من (31-41 سنة) على أن علاقتهم بالإدارة حسنة ربما للتجربة المهنية التي تميز هذه الفئة لتليها الفئة العمرية (20-30 سنة) على أن علاقتهم بالإدارة حسنة بنسبة تقدر ب (28.07%) وهذا يرجع لحسن الأداء الذي تتميز به هذه الفئة في العمل ، لتليها في الأخير الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بنسبة تقدر ب (22.80%) على أن العلاقة بينهم وبين الإدارة حسنة على العموم لتشكل هذه النقاط عنصرا هاما في تحديد مفهوم الكفاءة الإدارية للعمال داخل المؤسسة.

كما نلاحظ بأن أعلى نسبة تقدر ب (64.91%) في مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " على أن العلاقة مع الإدارة حسنة ، لتليها نسبة تقدر ب (21.05%) بالنسبة للمؤهل العلمي " ثانوي " على أن العلاقة بين العمال و الإدارة حسنة ، لتليها في الأخير نسبة تقدر ب (5.26%) في المؤهل العلمي " متوسط " على أن علاقتهم بالإدارة حسنة حيث يرجع انخفاض هذه النسبة للعدد القليل لفئة هذا المؤهل العلمي و المتمثلة في ثلاث أفراد.

كما نلاحظ بأن أعلى نسبة سجلت بالنسبة لفئة (أقل من 5 سنوات) في مؤشر الخبرة المهنية حيث تقدر ب (49.12%) على أن علاقة العمال مع الإدارة حسنة ، لتليها نسبة تقدر ب (26.31%) لفئة الخبرة المهنية (من 11 فما فوق) بأن العلاقة حسنة مع الإدارة ، أما النسبة الأخيرة لفئة الخبرة (6-10 سنوات) فقدت ب (15.78%) على العلاقة حسنة مع الإدارة حيث يرجع هذا الاختلاف لرؤى الفئات حول مفهوم العلاقة الإدارية بالنسبة لهم.

الجدول رقم(36) يوضح المناخ العمل السائد في المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		سيء		حسن		جيد		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	%10.52	6	% 45.61	26	%14.03	8	أنثى	الجنس
% 29.81	17	%1.75	1	%15.78	9	%12.28	7	ذكر	
% 100	57	% 12.27	7	%61.39	35	%26.31	15	المجموع	
% 33.32	19	%1.75	1	% 17.54	10	%14.03	8	30-20 سنة	السن
% 43.84	25	% 7.01	4	% 28.07	16	%8.77	5	40-31 سنة	
% 22.78	13	% 3.50	2	%15.78	9	%3.50	2	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	%12.26	7	%61.39	35	26.31%	15	المجموع	
% 5.25	3	% 0	0	%3.50	2	% 1.75	1	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 5.26	3	%15.78	9	% 1.75	1	ثانوي	
% 71.91	41	%7.01	4	%42.10	24	%22.80	13	جامعي	
% 100	57	%12.27	7	%61.39	35	%26.31	15	المجموع	
% 54.37	31	% 1.75	1	% 35.08	20	% 17.54	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.28	11	%7.01	4	% 8.77	5	% 3.50	2	10-6 سنوات	
% 26.29	15	% 3.50	2	%17.54	10	%5.26	3	من 11 فما فوق	
% 100	57	%12.26	7	%61.39	35	%26.31	15	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أن مؤشر الجنس أن أعلى نسبة تقدر بـ (45.61%) على أن المناخ العمل السائد في المؤسسة حسن بالنسبة للإناث ، لتليها نسبة تقدر بـ (15.78%) على أن مناخ العمل السائد بالمؤسسة حسن ، حيث تعتبر الفروق الواضحة في الرؤى حول مناخ العمل بالنسبة للجنسين مؤثرة على كفاءتهم في العمل داخل المؤسسة.

كما سجلت أعلى نسبة بالنسبة لمؤشر السن في الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث تقدر بـ (28.07%) على أن المناخ السائد بالنسبة للعمل حسن ، لتليها في النسبة الفئة العمرية (20-30 سنة) كون المناخ السائد للعمل حسن بالنسبة لها حيث تقدر بـ (17.54%)، أما الفئة الأخيرة (أكبر من 41 سنة) فكانت النسبة تقدر بـ (15.78%) على أن المناخ حسن للعمل داخل المؤسسة مما يؤثر على أداء العامل وفعاليته داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمؤشر المؤهل العلمي فقد سجلت أعلى نسبة لـ " جامعي " إذ تقدر بـ (42.10%) على أن المناخ السائد للعمل حسن ، لتليها نسبة (15.78%) لمؤهل " ثانوي" على أن المناخ حسن للعمل أما أخيراً فنسبة تقدر بـ (3.50%) على أن المناخ حسن للعمل بالنسبة للعامل وهذا لمؤهل " متوسط " ، إذ أن الكفاءة الإدارية تتطلب مناخاً حسناً للعمل داخل المؤسسة.

بالنسبة لمؤشر الخبرة المهنية سجلت أعلى نسبة في الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة تقدر بـ (35.08%) على أن المناخ السائد للعمل داخل المؤسسة حسن ، لتليها نسبة (17.54%) لفئة مؤشر الخبرة (من 11 فما فوق) على أن مناخ العمل حسن ، لتكون في الأخير نسبة مؤشر الخبرة لفئة (6-10 سنوات) و المقدر بـ (8.77%) حسنة ، وهذا راجع لفروق الفكرية حول تحديد مفهوم المناخ المناسب للعمل داخل المؤسسة وما ينعكس عنه على الكفاءة و الأداء في العمل.

الجدول رقم (37) يوضح إجابة حول الرضا و الاستقرار في العمل حسب متغيرات الدراسة

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (49.12%) بأن

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 5.26	3	% 49.12	28	% 15.78	9	أنثى	الجنس
% 29.81	17	% 5.26	3	% 15.78	9	% 8.77	5	ذكر	
% 100	57	% 10.52	6	% 64.9	37	% 24.55	14	المجموع	
%33.23	19	% 1.75	1	% 24.56	14	% 7.01	4	30-20 سنة	السن
% 43.84	25	% 7.01	4	% 29.82	17	% 7.01	4	40-31 سنة	
% 22.79	13	% 1.75	1	% 10.52	6	% 10.52	6	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	10.51%	6	% 64.9	37	24.54%	14	المجموع	
% 5.26	3	% 0	0	% 0	0	% 5.26	3	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 3.50	2	% 14.03	8	% 5.26	3	ثانوي	
% 71.91	41	% 7.01	4	% 50.87	29	% 14.03	8	جامعي	
% 100	57	%10.52	6	% 64.9	37	% 24.55	14	المجموع	
% 54.38	31	% 5.26	3	% 40.35	23	% 8.77	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.28	11	% 3.50	2	% 12.28	7	% 3.50	2	6-10 سنوات	
% 26.31	15	% 1.75	1	% 12.28	7	% 12.28	7	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 10.51	6	% 52.63	37	% 24.55	14	المجموع	

الرضا و الاستقرار يكون " أحيانا " ، تليها نسبة الذكور (15.78%) على أن الرضا و الاستقرار في العمل يكون " أحيانا " ، مما يؤثر على الكفاءة الإدارية في المؤسسة من خلال تأثر أداء العمال.

أما بالنسبة لمؤشر السن فقد سجلت أعلى نسبة " أحيانا " في الفئة العمرية (31-40 سنة) على أن الرضا و الاستقرار يكون أحيانا في المؤسسة (29.82%) ، لتليها نسبة تقدر بـ (24.56%) في الفئة العمرية (20-30 سنة) على أن الرضا و الاستقرار يكون "أحيانا " ، لتليها نسبة تقدر بـ (10.52%) للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) على أن الرضا و الاستقرار في العمل يكون " أحيانا " ، فحسب عبد الغفار حنفي الكفاءة¹: تعني للفرد أو العامل أن يوفر له العمل المرضي و المناسب.

كما نلاحظ بأن أعلى نسبة سجلت بمؤشر المؤهل العلمي " جامعي " تقدر بـ (50.87%) على أن الرضا و الاستقرار يكون " أحيانا " ، لتليها نسبة المؤهل " ثانوي " (14.03%) على أن الرضا و الاستقرار يكون " أحيانا " ، أما في الأخير فنسبة المؤهل العلمي " متوسط " تقدر بـ (0%) على أن الرضا و الاستقرار يكون " أحيانا " ، لأن الكفاءة تعتمد على الرضا و الاستقرار اللذان يجب أن يشعر بهما العامل في عمله داخل المؤسسة .

سجلت أعلى نسبة (40.35%) عند مؤشر الخبرة المهنية في الفئة (أقل من 5 سنوات) على أن الرضا و الاستقرار في العمل يكون " أحيانا " ، لتليها نسبة الفئة (6- 10 سنوات) على أن الرضا و الاستقرار في عمل يكون " أحيانا " بـ (12.28%) متشاركة هذه النسبة مع فئة (من 11 فما فوق) " ، حيث تعد الكفاءة حسب فليب زارفيان²: هي براعة معايشة الأوضاع التي تعتمد على المعارف المكتسبة و المحولة مع الاستناد على صرامة أكبر عندما يزداد تنوع الأوضاع.

¹ عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص 224.

² عذراء بن شارف ، مرجع سابق ، ص 235.

الجدول رقم (38) يوضح توافق العمال مع بعضهم البعض داخل العمل حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.17	40	% 0	0	% 42.10	24	% 28.07	16	أنثى	الجنس
% 29.81	17	% 1.75	1	% 14.03	8	% 14.03	8	ذكر	
% 100	57	% 1.75	1	% 56.13	32	% 42.1	24	المجموع	
% 33.32	19	% 0	0	% 15.78	9	% 17.54	10	30-20 سنة	السن
% 43.84	25	% 1.75	1	% 22.80	13	% 19.29	11	40-31 سنة	
% 22.8	13	% 0	0	% 17.54	10	% 5.26	3	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 1.75	1	% 56.12	32	% 42.09	24	المجموع	
% 5.25	3	% 0	0	% 1.75	1	% 3.50	2	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.8	13	% 0	0	% 17.54	10	% 5.26	3	ثانوي	
% 71.92	41	% 1.75	1	% 36.84	21	% 33.33	19	جامعي	
% 100	57	% 1.75	1	% 56.13	32	% 42.09	24	المجموع	
54.38%	31	% 0	0	28.07%	16	% 26.31	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29%	11	% 0	0	% 12.28	7	7.01%	4	10-6 سنوات	
% 26.3	15	% 1.75	1	% 15.78	9	% 8.77	5	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 1.75	1	56.13%	31	42.09%	24	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (42.10%) بأن التوافق يكون "أحيانا" بين العمال ، لتليها نسبة الذكور (14.03%) على أن التوافق يكون "أحيانا" بين العمال داخل المؤسسة ، حيث لتجسد الكفاءة الإدارية داخل المؤسسة وجب وجود توافق بين العمال من خلال أكثر محددات الأداء أهمية و المتمثل في¹: إدراك الدور أو المهام لكل فرد داخل التنظيم.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة سجلت للفئة العمرية (31-40 سنة) بـ(22.80%) على أن التوافق بين العمال يكون "أحيانا" ، لتليها نسبة (17.54%) للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بأن توافق العمال مع بعضهم يكون "أحيانا" ، لتليها نسبة تقدر بـ (15.78%) للفئة العمرية (20-30 سنة) بأن التوافق بين العمال يكون "أحيانا" ، حيث أن المؤسسة²: تتميز باعتمادها مبدأ التعاون بين أفرادها ، بما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها على عكس الفردانية أو الشخصية التي يتسم بها العمل غير المؤسسي.

كما سجلت أعلى نسبة (36.84%) بالنسبة للمؤهل العلمي جامعي بالإجابة "أحيانا" يكون التوافق بين العمال داخل المؤسسة ، لتليها النسبة (17.54%) للمؤهل ثانوي حول الإجابة ب "أحيانا" ، لتليها نسبة تقدر بـ (1.75%) بالنسبة للمؤهل العلمي "متوسط" . فالكفاءة الإدارية هي بحاجة لأفراد لهم مكتسبات علمية تمكنهم من ممارسة عملهم بصورة لا تخلوا من الأداء الجيد في المؤسسة.

¹ ابراهيم محمد المحاسنة ، مرجع سابق ، ص 108.

² انظر عبد المحسن الجار الله الجرافي ، مرجع سابق، ص3، <http://www.alqabas.com.kw/node/101013>.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة ب " أحيانا " تقدر بـ (28.07%) بالنسبة للفئة (أقل من 5 سنوات) من الخبرة المهنية ، على توافق العلاقة بين العمال داخل المؤسسة ، لتليهما نسبة تقدر بـ (15.78%) لفئة (من 11 فما فوق) بالإجابة ب " أحيانا " ، و تليها نسبة تقدر بـ (12.28%) بالنسبة للفئة (6-10 سنوات) بالإجابة ب " أحيانا "، فالعمل المؤسسي¹ : لا بد أن يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الشورية كقيمة من قيم العمل في ظل الكفاءة الإدارية.

¹ انظر عبد المحسن الجار الله الجرافي ، مرجع سابق ، ص3.

الجدول رقم(39) يوضح سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد حسب متغيرات الدراسة

المجموع	التخصص		عدم وجود سياسة واضحة للاتصال		عدم وجود هيكل تنظيمي		حجم المؤسسة		الإجابة المتغيرات		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت			
										أنثى	الجنس
%70.15	40	%5.26	3	%43.85	25	% 17.54	10	% 3.50	2	ذكر	
% 29.81	17	%5.26	3	% 19.29	11	% 5.26	3	% 0	0		
% 100	57	%10.52	6	% 63.14	36	% 22.08	13	% 3.50	2	المجموع	
% 33.32	19	% 1.75	1	%26.31	15	% 5.26	3	% 0	0	30-20 سنة	السن
% 43.84	25	% 3.50	2	%24.56	14	% 14.03	8	% 1.75	1	40-31 سنة	
% 22.79	13	% 5.26	3	% 12.28	7	% 3.50	2	% 1.75	1	أكبر من 41	
% 100	57	% 10.51	6	% 63.15	36	%22.79	13	%43.84	2	المجموع	
% 5.25	3	% 0	0	% 1.75	1	% 1.75	1	% 1.75	1	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.87	13	% 0	0	% 17.54	10	% 5.26	3	% 0	0	ثانوي	
% 71.9	41	% 10.52	6	%43.85	25	% 15.78	9	% 1.75	1	جامعي	
% 100	57	% 10.52	6	%63.14	36	% 22.79	13	% 3.5	2	المجموع	
% 54.38	31	% 1.75	1	%40.35	23	%12.28	7	% 0	0	أقل من 5 سنة	الخبرة المهنية
% 19.28	11	% 3.50	2	% 8.77	5	% 7.01	4	% 0	0	(6-10) سنة	
% 26.29	15	% 5.26	3	% 14.03	8	%3.50	2	% 3.50	2	11 فما فوق	
% 100	57	% 10.51	6	% 63.15	36	% 22.79	13	% 3.50	2	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (43.85%) تليها نسبة الذكور بنسبة (19.29%) بالإجابة بأن سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد يعود لعدم وجود سياسة واضحة للاتصال ، و التي تتسبب بها أيضا معوقات تنظيمية¹ متمثلة في تعدد المستويات الإدارية بالمؤسسة و التخصص ، و عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح الاختصاصات و الصلاحيات بالإضافة لحجم المؤسسة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (26.31%) كانت عن سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد بالنسبة للفئة العمرية (20-30 سنة) على عدم وجود سياسة واضحة للاتصال فيما بينهم ، لتليها الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (24.56%) ، وآخر نسبة هي للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) حيث تقدر بـ (12.28%) ، ومنه نلاحظ أنه لما كانت الفئة العمرية أكبر كان الاتصال سلسا فيما بينهم.

كما سجل مؤشر المؤهل العلمي " جامعي أعلى نسبة (43.85%) على أن سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد داخل المؤسسة هو عدم وضوح سياسته ، لتليها نسبة " ثانوي" بـ (17.54%) وتحافظ على نفس الفكرة ، أما النسبة الأخيرة فكانت لـ " متوسط " بـ (1.75%) ويرجع انخفاض هذه النسبة لقلة أرادها المكونين من ثلاث أفراد فقط. و مما لا شك فيه هذا الأمر² سيخلق جوا من التوتر الذي يؤدي إلى صعوبة انتقال المعلومات بشكل يسمح بنجاح العملية الاتصالية المعروفة بين المرسل و المستقبل.

أما بالنسبة لأعلى مسجلة في الخبرة المهنية (40.35%) لفئة "أقل من 5 سنوات" ، لتليها فئة " من 11 فما فوق بـ (14.03%) ، في الأخير فئة " 6-10 سنوات خبرة ، وكلهم يرون بأن سبب سوء نظام الاتصال هو عدم وجود سياسة واضحة للاتصال بين الافراد في العمل.

¹ شعبان فرج ، مرجع سابق ، ص 177.

² السيد حنفي عوض ، مرجع سابق ، ص 221.

الجدول رقم(40) يوضح تأثير الجانب المادي على فعالية الاتصال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16%	40	14.03%	8	38.59%	22	17.54%	10	أنثى	الجنس
29.82%	17	7.01%	4	10.52%	6	12.28%	7	ذكر	
100%	57	21.04%	12	49.11%	28	29.82%	17	المجموع	
33.32%	19	7.01%	4	12.28%	7	14.03%	8	30-20 سنة	السن
43.85%	25	7.01%	4	28.07%	16	8.77%	5	40-31 سنة	
22.79%	13	7.01%	4	8.77%	5	7.01%	4	أكبر من 41 سنة	
100%	57	21.04%	12	49.11%	28	29.81%	17	المجموع	
5.26%	3	5.26%	3	0%	0	0%	0	متوسط	المؤهل العلمي
22.79%	13	0%	0	19.29%	11	3.50%	2	ثانوي	
71.92%	41	15.78%	9	29.82%	17	26.31%	15	جامعي	
100%	57	21.04%	12	49.11%	28	29.81%	17	المجموع	
54.38%	31	10.52%	6	26.31%	15	17.54%	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29%	11	0%	0	12.28%	7	7.01%	4	10-6 سنوات	
26.3%	15	10.52%	6	10.52%	6	5.26%	3	من 11 فما فوق	
100%	57	21.04%	12	49.11%	28	29.81%	17	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (38.59%) بالإجابة " أحيانا " ، تليها الذكور بنسبة (12.28%) بالإجابة ب " دائما " ، على أن تأثير الجانب المادي على الاتصال بين العمال داخل المؤسسة ، حيث أن من أمثلة ذلك الأجر الذي يعرفه سعيد عبد المنعم على أنه¹: ما يتقاضاه العامل على أساس المداومة نظير ما أداه من عمل ويتم دفعها على فترات متقاربة يوميا أو مرة في كل أسبوع أو أسبوعين إلى غير ذلك. و بالتالي فإن الجانب المادي المتذبذب لبعض العمال قد يشكل سببا في سوء الاتصال مع زملائهم في العمل.

كما نلاحظ بأن أعلى نسبة لمؤشر السن (31-40 سنة) تقدر ب(28.07%) بالإجابة ب" أحيانا " ، تليها الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة تقدر ب (14.03%) بالإجابة ب " دائما "، لتليها آخر نسبة للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) و المقدرة ب (8.77%) بالإجابة ب "أحيانا " على تأثير الجانب المادي على فعالية الاتصال داخل المؤسسة بين العمال وما ينتج عنه من أداء.

أما بالنسبة لمؤشر المؤهل العلمي فأعلى نسبة تعود للفئة " جامعي " ب(29.82%) بالإجابة ب "أحيانا " ، ليليها المؤهل العلمي " ثانوي بنسبة (19.29%) ، ثم يليها المؤهل العلمي " متوسط " بنسبة تقدر ب (5.26%) بالإجابة ب " أبدا " ، وكل هذا حول تأثير الجانب المادي على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى النسب المسجلة في مؤشر الخبرة حيث أعلى نسبة هي ل "لأقل من 5 سنوات " خبرة مهنية ب (26.31%) بالإجابة ب " أحيانا "، تليها الفئة (6-10 سنوات) بنسبة تقدر ب (12.28%)، أما الفئة الأخيرة فهي (من 11 فما فوق) بنسبة (10.52%) بالنسبة للإجابة ب "أحيانا "، و هذا يوضح اختلاف الفكر الإداري بين هذه الفئات .

¹ سعيد عبد المنعم محمد وآخرون ، مرجع سابق ، ص 29.

الجدول رقم(41) يوضح تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 17.54	10	%43.85	25	% 8.77	5	أنثى	الجنس
% 29.81	17	% 3.50	2	% 17.54	10	% 8.77	5	ذكر	
% 100	57	% 21.04	12	% 61.39	35	% 17.54	10	المجموع	
% 33.31	19	% 10.52	6	% 15.78	9	% 7.01	4	20-30 سنة	السن
% 43.84	25	% 7.01	4	%29.82	17	% 7.01	4	31-40 سنة	
% 22.78	13	% 3.50	2	% 15.78	9	% 3.50	2	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 21.03	12	% 61.38	35	% 17.52	10	المجموع	
% 5.26	3	% 0	0	% 5.26	3	% 0	0	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 1.75	1	% 15.78	9	% 5.26	3	ثانوي	
% 72.44	41	% 19.29	11	%40.35	23	% 12.80	7	جامعي	
% 100	57	% 21.04	12	% 61.39	35	% 18.06	10	المجموع	
% 54.37	31	% 14.03	8	%29.82	17	% 10.52	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.29	11	% 0	0	% 14.03	8	% 5.26	3	6-10 سنوات	
% 26.3	15	% 7.01	4	% 17.54	10	% 1.75	1	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 21.04	12	% 61.39	35	% 17.53	10	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث(43.85%) تليها

الذكور بنسبة (17.54%) بالإجابة ب " أحيانا " لتساوي النسبة الأخيرة هذه الإجابة ب " أبدا "

لدى الذكور أيضا حول تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال ، فالوضع المالي للمؤسسة :¹ الذي يتمثل في قدرتها على تخطيط و تحديد الموارد البشرية ، يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب و الحوافز.

كما أن مؤشر السن الذي يضم أعلى نسبة (29.82%) هو الفئة العمرية (31-40 سنة) حول الإجابة ب " أحيانا " ، لتليها نسبة الفئة العمرية (20-30 سنة) و الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) حيث تقدر نسبتها ب (15.78%) حول الإجابة ب " أحيانا " يشوش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال.

بالإضافة إلى مؤشر المؤهل العلمي فأعلى نسبة سجلت عند " جامعي " ب (40.35%) حول الإجابة ب " أحيانا " ، ليليها المؤهل العلمي ثانوي بنسبة تقدر ب (15.78%) ، أما المؤشر الأخير فهو المؤهل العلمي " متوسط " بنسبة قدرت ب (5.26%) ، وكل هذا حول التشويش الذي قد يحدثه نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال.

أما بالنسبة للخبرة المهنية فأعلى نسبة كانت للفئة الأقل من 5 سنوات خبرة " ب (29.82%) حول الإجابة ب " أحيانا " ، لتليها نسبة فئة (من 11 فما فوق) ب (17.54%) ، أما النسبة الأخيرة فكانت للفئة (6-10 سنوات) حيث تقدر ب (14.03%) بأنه " أحيانا " يشوش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال.

¹ نهاد عمر السبيعي ، مرجع سابق ، ص 20.

الجدول رقم(42) يوضح توافق دخل العامل مع مستوى أدائه حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أحيانا		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 10.52	6	% 42.10	24	% 17.54	10	أنثى	الجنس
% 29.8	17	% 3.50	2	21.05%	12	5.26%	3	ذكر	
% 100	57	% 14.02	8	63.15%	36	22.8%	13	المجموع	
% 33.32	19	% 5.26	3	% 22.80	13	% 5.26	3	30-20 سنة	السن
% 43.84	25	% 3.50	2	28.07%	16	12.88%	7	40-31 سنة	
% 22.8	13	% 5.26	3	% 12.28	7	% 5.26	3	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 14.02	8	63.15%	36	22.8%	13	المجموع	
% 5.26	3	% 0	0	% 5.26	3	% 0	0	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 5.26	3	% 14.03	8	% 3.50	2	ثانوي	
% 71.92	41	% 8.77	5	43.85%	25	19.29%	11	جامعي	
% 100	57	% 14.03	8	63.15%	36	22.8%	13	المجموع	
% 54.37	31	% 7.01	4	36.84%	21	10.52%	6	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.28	11	% 1.75	1	% 14.03	8	% 3.50	2	10-6 سنوات	
% 26.31	15	% 5.26	3	% 12.28	7	% 8.77	5	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 14.02	8	63.15%	36	22.8%	13	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (%42.10) تليها

الذكور بنسبة (%21.05) بالإجابة ب " لا " حول توافق دخل العمال مع مستوى أدائهم ، حيث

أن المرتب¹ ينشأ نتيجة علاقة تبعية ناتجة عن عقد عمل و تدفع عن أعمال يغلب عليها الطابع الذهني أو العقلي ، كما أنها تدفع بصفة دورية و غالبا ما تكون شهرية.

أما بالنسبة لمؤشر السن فالفئة العمرية الأعلى نسبة هي (31-40 سنة) حيث تقدر ب(28.07%) ، لتليها الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة تقدر ب (22.80%) حول الإجابة ب " لا " ، لتحل في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بنسبة تقدر ب (12.28%) حول توافق دخل العمال مع مستوى الأداء المقدم من قبلهم.

بالإضافة إلى مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " الذي يسجل أعلى نسبة له (45.85%) ، ليليه نسبة مؤشر " ثانوي " ب (14.03%) ، أما النسبة الأخيرة فكانت لمؤشر " متوسط " حيث قدرت ب(5.26%) حول الإجابة ب " لا ". أي بالنسبة للعمال لا يتوافق دخلهم مع مستوى أدائهم بنسب متفاوتة.

كما نلاحظ بأن أعلى نسبة سجلت في الفئة " أقل من 5 سنوات " خبرة مهنية حيث قدرت ب (36.84%) حول الإجابة ب " لا " بالنسبة لتوافق دخل العامل مع مستوى أدائه ، لتليها الفئة " 6-10 سنوات " بنسبة تقدر ب (14.03%) ، أما الفئة الأخيرة " 11 فما فوق " فسجلت نسبة تقدر ب (12.28%) حول نفس إجابة الفئات الأخرى بالنسبة لمنظور الموازنة بين الدخل ومستوى الأداء لدى العامل. إذ يعتبر الاهتمام بالجانب الاقتصادي² بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على استقرار الجو التنظيمي داخل المؤسسة لما له من تأثيرات على العملية التفاعلية للعمال داخل المؤسسة باعتبارها وسط اجتماعي تفاعلي يركز على أداء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ سعيد عبد المنعم محمد وآخرون ، مرجع سابق، ص 29.

² على سلمى، مرجع سابق ، ص 70.

الجدول رقم(43) يوضح ماذا يمثل الأجر بالنسبة للعامل

المجموع		قيمة اجتماعية		قيمة تقديرية		قيمة مالية		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	70.17%	7	12.28%	10	17.54%	23	40.35%	أنثى	الجنس
17	29.8%	2	3.50%	4	7.01%	11	19.29%	ذكر	
57	100%	9	15.78%	14	24.56%	34	59.64%	المجموع	
19	33.32%	2	3.50%	5	8.77%	12	21.05%	30-20 سنة	السن
25	43.85%	5	8.77%	5	8.77%	15	26.31%	40-31 سنة	
13	22.79%	2	3.50%	4	7.01%	7	12.28%	أكبر من 41 سنة	
57	100%	9	15.77%	14	24.55%	34	59.64%	المجموع	
3	5.25%	1	1.75%	1	1.75%	1	1.75%	متوسط	المؤهل العلمي
13	22.8%	3	5.26%	5	8.77%	5	8.77%	ثانوي	
41	71.92%	5	8.77%	8	14.03%	28	49.12%	جامعي	
57	100%	9	15.78%	14	24.55%	34	59.64%	المجموع	
31	54.37%	5	8.77%	6	10.52%	20	35.08%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	19.28%	2	3.50%	3	5.26%	6	10.52%	10-6 سنوات	
15	26.3%	2	3.50%	5	8.77%	8	14.03%	من 11 فما فوق	
57	100%	9	15.77%	14	24.55%	34	59.63%	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت عند الإناث (40.35%) تليها الذكور بنسبة (19.29%) بالإجابة بأن الأجر يمثل " قيمة مالية " بالنسبة للعمال.

كما أن مؤشر السن بالنسبة للفئة العمرية (31- 40 سنة) تمثل الأعلى نسبة (26.31%) على أن الأجر مجرد قيمة مالية للعامل ، لتليها الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة تقدر ب (21.05%) بالإجابة نفسها ، لتكون الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) هي النسبة الأقل حيث تقدر ب (12.28%) كون الأجر يمثل قيمة مالية أكثر من كونه قيمة تقديرية أو اجتماعية .

بالإضافة إلى مؤشر المؤهل العلمي ذو النسبة العالية و المتمثل في " جامعي " حيث قدرت ب (49.12%) على الإجابة بأن الأجر هو قيمة مالية ، ليليها المؤهل العلمي " ثانوي " في المرتبة الثانية بنسبة تقدر ب (8.77%) ، ليكون في المرتبة الأخيرة المؤهل العلمي " متوسط " بنسبة تقدر ب (1.75%) حول نفس الإجابة .

أما بالنسبة لمؤشر الخبرة المهنية فالفئة " الأقل من 5 سنوات خبرة " هي التي تحصلت على أعلى نسبة إذ تقدر ب (35.08%) حول الإجابة بأن الأجر من منظور العامل هو قيمة مالية أكثر من كونها قيمة تقديرية أو قيمة اجتماعية ، لتليها الفئة " من 11 فما فوق من الخبرة " بنسبة تقدر ب (14.03%) على أن الإجابة تأخذ نفس المنظور ، أي أن الأجر هو قيمة مالية بحت ، لتكون في الأخير الفئة " 6- 10 سنوات خبرة " بنسبة تقدر ب (10.52%) على أن الأجر يأخذ صفتان هما أنه قيمة مالية و قيمة تقديرية في نفس الوقت.

الجدول رقم(44) يوضح تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		ضعيف		متوسط		قوي		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	70.16%	5	8.77%	18	31.57%	17	29.82%	أنثى	الجنس
17	29.81%	3	5.26%	6	10.52%	8	14.03%	ذكر	
57	100%	8	14.03%	24	42.09%	25	43.85%	المجموع	
19	33.31%	2	3.50%	8	14.03%	9	15.78%	30-20 سنة	السن
25	43.84%	2	3.50%	12	21.05%	11	19.29%	40-31 سنة	
13	22.88%	4	7.01%	4	7.01%	5	8.77%	أكبر من 41 سنة	
57	100%	8	14.03%	24	42.09%	25	43.84%	المجموع	
3	5.25%	0	0%	2	3.50%	1	1.75%	متوسط	المؤهل العلمي
13	22.74%	3	5.26%	5	8.77%	5	8.77%	ثانوي	
41	71.91%	5	8.77%	17	29.82%	19	33.33%	جامعي	
57	100%	8	14.03%	24	42.09%	25	43.85%	المجموع	
31	54.37%	2	3.50%	12	21.05%	15	26.31%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	19.28%	1	1.75%	6	10.52%	4	7.01%	10-6 سنوات	
15	26.3%	3	5.26%	6	10.52%	6	10.52%	من 11 فما فوق	
57	100%	8	14.03%	24	42.09%	25	43.84%	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (31.57%) حول الإجابة بأن تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال يكون في شكل متوسط ، تليها الذكور بنسبة (14.03%) حول الإجابة بأن شكل التأثير يكون قوي ، إذ

يمكن القول هنا أنه كلما زادت درجة التنافس بين المؤسسات أو الشركات كانت الحاجة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة كي لا تؤثر على الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (21.05%) كانت عند الفئة العمرية (31-40 سنة) حول الإجابة ب " التأثير ذو الشكل المتوسط " بالنسبة للعشوائية في اختيار الأفراد على فعالية الاتصال ، لتليها الفئة العمرية (20 - 30 سنة) بنسبة قدرت ب (14.03%) حول نفس الإجابة ، لتليها الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بنسبة تقدر ب (8.77%) على أن التأثير يكون بشكل قوي .

كما أن مؤشر المؤهل العلمي يسجل أعلى نسبة عند " جامعي " إذ تقدر ب(29.82%) على أن التأثير يكون "متوسط " ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " ب (8.77 %) على أنه يكون ذو تأثير قوي ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " متوسط " (3.50%) على أن التأثير يكون بشكل متوسط على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

بالإضافة لمؤشر الخبرة المهنية الذي يسجل أعلى نسبة عند الفئة " أقل من 5 سنوات خبرة " (21.05%) حول الشكل المتوسط للتأثير على فعالية الاتصال في المؤسسة ، لتليها الفئة " 6-10 سنوات خبرة " و " 11 فما فوق " بنسب متساوية قدرت ب (10.52%) بالنسبة للتأثير "المتوسط " لاختيار الأفراد لعمل على فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم(45) يوضح تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.17	40	% 0	0	% 28.07	16	% 42.10	24	أنثى	الجنس
% 29.82	17	% 0	0	% 0	0	% 29.82	17	ذكر	
% 100	57	% 0	0	% 28.07	16	% 71.92	41	المجموع	
% 33.32	19	% 0	0	% 10.52	6	% 22.80	13	20-30 سنة	السن
% 43.85	25	% 0	0	% 14.03	8	% 29.82	17	31-40 سنة	
% 22.79	13	% 0	0	% 3.50	2	% 19.29	11	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 0	0	% 28.05	16	% 71.91	41	المجموع	
% 5.25	3	% 0	0	% 3.50	2	% 1.75	1	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 0	0	% 7.01	4	% 15.78	9	ثانوي	
% 71.92	41	% 0	0	% 17.54	10	% 54.38	31	جامعي	
% 100	57	% 0	0	% 28.05	16	% 71.91	41	المجموع	
% 54.38	31	% 0	0	% 17.54	10	% 36.84	21	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.31	11	% 0	0	% 5.26	3	% 14.05	8	6-10 سنوات	
% 26.31	15	% 0	0	% 5.26	3	% 21.05	12	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 0	0	% 28.05	16	% 71.91	41	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (42.10%) لتليها الذكور بنسبة (29.82%) بالإجابة " دائما " يكون هناك تأثير لعدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال ، إذ توجد حسب أحمد صقر عاشور

مجموعة من العوامل متمثلة في ¹: الخطأ الموجب و الخطأ السالب في اختيار الأفراد لمناصب العمل تعتبر من معوقات التي تأثر على العلاقات الاتصالية بين العمال.

كما أن مؤشر السن يسجل أعلى نسبة (29.82%) عند الفئة العمرية (31-40 سنة) بالإجابة ب "دائماً" يوجد تأثير ، لتليه نسبة الفئة العمرية (20-30 سنة) حيث تقدر ب(22.80%) لنفس المنظور الفكري حول تأثير العشوائية في اختيار الأفراد في مناصب العمل على العلاقات الاتصالية بين العمال ، أما النسبة الأخيرة فكانت للفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) إذ تقدر ب (19.29%) بالنسبة للإجابة " دائماً".

بالإضافة للمؤهل العلمي الذي يسجل أعلى نسبة (54.38%) لدى " الجامعي " بالإجابة ب "دائماً" ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (15.78%) ، لتكون النسبة الأخيرة هي للمؤهل " متوسط " إذ تقدر ب (3.50%) بالإجابة ب " أحيانا " ، حول تأثير العشوائية في اختيار الأفراد على العلاقات الاتصالية بين الأفراد داخل التنظيم.

كما أن مؤشر الخبرة يسجل أعلى نسبة (36.84%) عند الفئة " أقل من 5 سنوات " بالإجابة ب " دائماً " ، لتليها نسبة الفئة " من 11 فما فوق " ، لتكون النسبة الأخيرة للفئة "6-10 سنوات " حول نفس الفكر بالنسبة لرؤى العمال اتجاه هذا الموضوع . أما بالنسبة للإجابة ب " أبدا " ف نسبها كلها منعدم ة و مساوية ل (0%) في جميع المؤشرات التي حملتها الدراسة.

¹ انظر راوية حسين ، مرجع سابق ، ص 139.

الجدول رقم(46) يوضح عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على تفاعل العمال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16%	40	7.01%	4	63.15%	36	أنثى	الجنس
29.82%	17	0%	0	29.82%	17	ذكر	
100%	57	7.01%	4	92.97%	53	المجموع	
33.33%	19	5.26%	3	28.07%	16	20-30 سنة	السن
43.85%	25	1.75%	1	42.10%	24	31-40 سنة	
22.80%	13	0%	0	22.80%	13	أكبر من 41 سنة	
100%	57	7.01%	4	92.97%	53	المجموع	
5.26%	3	0%	0	5.26%	3	متوسط	المؤهل العلمي
22.79%	13	3.50%	2	19.29%	11	ثانوي	
71.92%	41	3.50%	2	68.42%	39	جامعي	
100%	57	7.01%	4	92.97%	53	المجموع	
54.37%	31	7.01%	4	47.36%	27	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29%	11	0%	0	19.29%	11	6-10 سنوات	
26.31%	15	0%	0	26.31%	15	من 11 فما فوق	
100%	57	7.01%	4	92.97%	53	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (63.15%) لتليها الذكور بنسبة (29.82%) بالإجابة " نعم" عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على تفاعل العمال داخل المؤسسة .

أما بالنسبة لمؤشر السن في يسجل أعلى نسبة (42.10%) في الفئة العمرية (31-40 سنة) أجابوا ب "نعم" ، لتليها الفئة العمرية (20-30 سنة) أجابوا بنفس الطريقة حيث تقدر نسبتهم ب (28.07%) ، لتليها الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بنسبة قدرت ب (22.80%) حول الإجابة ب " نعم " عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على تفاعل العمال داخل المؤسسة إذ ينتج عن هذا صراعات¹ متمثلة في الصراع داخل الدور الواحد ، صراع الفرد و الدور ، غموض الدور ... إلخ .

بالإضافة لمؤشر المؤهل العلمي فأعلى نسبة " جامعي " قدرت ب (68.42%) بالإجابة " بنعم " ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " بنسبة قدرت ب (19.29%) ، ليحتل المؤهل العلمي " متوسط " المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب (5.26%) حول وجود تأثير لعدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على تفاعل العمال داخل المؤسسة.

كما أن لمؤشر الخبرة حيز يسجل من خلاله أعلى نسبة (47.36%) بالإجابة " بنعم " للفئة " أقل من 5 سنوات خبرة " ، لتليها النسبة (26.31%) للفئة " من 11 فما فوق بالنسبة لنفس المنظور حول هذا الموضوع ، لتليها النسبة (19.29%) للفئة " 6-10 سنوات خبرة حيث يذهب خباية عبد الله في تفسيره عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية إلى تقديم مجموعة من النقاط التي يمكن طرحها كالتالي²: مشكلات مركزية اتخاذ القرارات ، مشكلة نقص القدرات و المهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة ، عدم الاهتمام بتحليل و تصنيف الوظائف ، مشكلة ضعف الثقة بين المدير و العاملين.

¹ انظر راوية حسن ، مرجع سابق ، ص 402 - 404.

² انظر خباية عبد الله ، مرجع سابق ، ص 46.

الجدول رقم(47) يوضح في حالة الإجابة بـ " نعم "

المجموع		قلة التفاعل مع الزملاء		الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل		سوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها		عدم اتقان العمل		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
75.45%	40	7.54%	4	9.43%	5	26.41%	14	32.07%	17	أنثى	الجنس
24.52%	13	9.43%	5	3.77%	2	5.66%	3	5.66%	3	ذكر	
100%	53	16.97%	9	13.2%	7	32.07%	17	37.66%	20	المجموع	
35.38%	19	3.77%	2	1.88%	1	15.09%	8	15.09%	8	20-30 سنة	السن
46.76%	25	9.43%	5	9.43%	5	11.32%	6	16.58%	9	31-40 سنة	
16.97%	9	3.77%	2	1.88%	1	5.66%	3	5.66%	3	أكبر من 41 سنة	
100%	53	16.97%	9	13.2%	7	32.07%	17	37.66%	20	المجموع	
5.65%	3	0%	0	1.88%	1	3.77%	2	0%	0	متوسط	المؤهل العلمي
24.51%	13	0%	0	3.77%	2	7.54%	4	13.20%	7	ثانوي	
69.39%	37	16.58%	9	7.54%	4	20.75%	11	24.52%	13	جامعي	
100%	53	16.97%	9	13.2%	7	32.07%	17	37.66%	20	المجموع	
50.93%	27	7.54%	4	0%	0	22.64%	12	20.75%	11	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
20.74%	11	3.77%	2	5.66%	3	3.77%	2	7.54%	4	6-10 سنوات	
28.29%	15	5.66%	3	7.54%	4	5.66%	3	9.43%	5	من 11 فما فوق	
100%	53	16.97%	9	13.2%	7	32.07%	17	37.66%	20	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (32.07%) تليها الذكور بنسبة (9.43%) بالإجابة " بنعم" عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على تفاعل العمال " ينتج عن " قلة التفاعل مع الزملاء " من منظور العمال ، لتليها سوء

التفاعل مع المعلومات و التحكم بها ، بالإضافة إلى الموقف السلبي من مركز العمل و قلة تفاعل مع الزملاء.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (16.58%) سجلت عند الفئة العمرية " 31-40 سنة " حول الإجابة بعدم اتقان العمل من طرف العامل ، لتليها الفئة العمرية "20-30 سنة " بنسبة تقدر ب (15.09%) ، وهذه الأخيرة مساوية لنسبة الإجابة بسوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها(15.09%) ، لتليها نسبة الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " المقدرة ب (5.66%) حول الإجابة ب" عدم اتقان العمل و سوء التفاعل مع المعلومات والتحكم بها" داخل المؤسسة .

كما أن مؤشر المؤهل العلمي سجل أعلى نسبة (24.52%) في مستوى " جامعي " حول الإجابة بعدم اتقان العمل ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " إذ تقدر ب(13.20%) ، ليكون المؤهل العلمي " متوسط " يحمل النسبة (3.77%) بالنسبة للإجابة بسوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها. إذ يعتبر¹ استخدام بعض الأفراد لكثير من الكلمات في رسائلهم دون حاجة لذلك يجعل الرسالة معقدة أكثر أو يصعب فهمها من جانب المستقبل لها.

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية و الذي يسجل أعلى نسبة(20.75%) في الفئة " أقل من 5 سنوات خبرة حول الإجابة ب " عدم اتقان العمل من طرف العمال " ، لتليه نسبة الفئة " 11 فما فوق" إذ تقدر ب (9.43%) ، لتليها نسبة الفئة "6 - 10 سنوات خبرة حيث تقدر ب (7.54%) حول نفس المفهوم لهذا الموضوع ، لتتدرج بعد ذلك الأسباب الأخرى المتمثلة في سوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها ، بالإضافة إلى الموقف السلبي من مركز العمل ثم قلة التفاعل مع الزملاء.

¹ سيزلاقي وولاس ، مرجع سابق ، ص 367.

الجدول رقم(48) يوضح الإجابة حول المؤسسة و مشكلات تقييم أداء العمال حسب متغيرات الدراسة

الإجابة		دائما		أحيانا		أبدا		المجموع	
المتغيرات		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن
الجنس	أنثى	6	10.52%	29	50.87%	5	8.77%	40	70.16%
	ذكر	5	8.77%	9	15.78%	3	5.26%	17	29.81%
المجموع		11	19.29%	38	66.65%	8	14.03%	57	100%
السن	20-30 سنة	5	8.77%	12	21.05%	2	3.50%	19	33.33%
	31-40 سنة	4	7.01%	16	28.07%	5	8.77%	25	43.85%
	أكبر من 41 سنة	2	3.50%	10	17.54%	1	1.75%	13	22.80%
المجموع		11	19.29%	38	66.65%	8	14.03%	57	100%
المؤهل العلمي	متوسط	0	0%	2	3.50%	1	1.75%	3	5.26%
	ثانوي	4	7.01%	7	12.28%	2	3.50%	13	22.79%
	جامعي	7	12.28%	29	50.87%	5	8.77%	41	71.92%
المجموع		11	19.29%	38	66.65%	8	14.03%	57	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	12.28%	19	50.87%	5	8.77%	31	54.37%
	6-10 سنوات	3	5.26%	7	12.28%	1	1.75%	11	19.29%
	من 11 فما فوق	1	1.75%	12	21.05%	2	3.50%	15	26.31%
المجموع		11	19.29%	38	66.65%	8	14.03%	57	100%

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (50.87%) تليها الذكور بنسبة (15.78%) بالإجابة ب " أحيانا " يوجد مشكلات في تقييم أداء العمال في المؤسسة ، حيث يعرفه جومز و آخرون¹ : >> بأنه مماثلة و قياس و إدارة أداء الفرد في المنظمة>> كما يعرفه كلمنجر و ورلي >> بأنه نظام التغذية الراجعة و التي تتضمن التقييم المباشر لأداء الأفراد أو جماعات العمل من قبل المشرفين أو المديرين أو النظراء>>.

أما النسب التي سجلت في مؤشر السن فكانت أعلى نسبة (28.07%) بالنسبة للفئة العمرية " 31-40 سنة " حول الإجابة ب " أحيانا " ، لتليها نسبة الفئة العمرية " 20-30 سنة " إذ تقدر ب (21.05%) ، لتليها الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " بنفس الإجابة حول هذا الموضوع ، إذ تعتبر من أهم مشكلات تقييم الأداء² : عدم وضوح المعايير ، الميل إلى الوسط في التقييم ، الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم ، عدم فهم الموظف لنظام التقييم.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " يسجل أعلى نسبة (50.87%) حول الإجابة " أحيانا " ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " ب(12.28%) ، لتحتل نسبة المؤهل العلمي " متوسط " الرتبة الأخير ب(3.50%) ، حيث تشكل معايير تقييم الأداء أحيانا مشكلات بالنسبة للعمال .

بالإضافة إلى تسجيل أعلى نسبة حول مؤشر الخبرة المهنية (50.87%) في الفئة " أقل من 5 سنوات خبرة " بالإجابة ب " أحيانا " ، لتليها نسبة (21.05%) بالنسبة للفئة " من 6-10 سنوات خبرة " ، لتحتل الرتبة الأخيرة الفئة " 6-10 سنوات خبرة " إذ تقدر ب (12.28%) حول نفس المنظور لهذا الموضوع ، أما بالنسبة للإجابات الأخرى فكانت النسب تشير إلى " دائما " ثم " أبدا " بهذا الترتيب.

¹وصفي الكساسبة ، مرجع سابق ، ص 83 -85.

²أحمد بن حماد الحمود ، مرجع سابق ، ص 307.

الجدول رقم(49) يوضح على أي أساس يتم تقييم الأداء

المجموع		الفاعلية في العمل		المردودية		الخبرة		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	70.16%	22	38.59%	11	19.29%	7	12.28%	أنثى	الجنس
17	29.81%	9	15.78%	5	8.77%	3	5.26%	ذكر	
57	100%	31	54.37%	16	28.06%	10	17.54%	المجموع	
19	33.33%	8	14.03%	6	10.52%	5	8.77%	30-20 سنة	السن
25	43.85%	17	29.82%	6	10.52%	2	3.50%	40-31 سنة	
13	22.80%	6	10.52%	4	7.01%	3	5.26%	أكبر من 41 سنة	
57	100%	31	54.37%	16	28.06%	10	17.54%	المجموع	
3	5.26%	1	1.75%	2	3.50%	0	0%	متوسط	المؤهل العلمي
13	22.79%	9	15.78%	1	1.75%	3	5.26%	ثانوي	
41	71.92%	21	36.84%	13	22.80%	7	12.28%	جامعي	
57	100%	31	54.37%	16	28.06%	10	17.54%	المجموع	
31	54.37%	18	31.57%	7	12.28%	6	10.52%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	19.29%	5	8.77%	5	8.77%	1	1.75%	10-6 سنوات	
15	26.31%	8	14.03%	4	7.01%	3	5.26%	من 11 فما فوق	
57	100%	31	54.37%	16	28.06%	10	17.54%	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (38.59%) تليها

الذكور بنسبة (15.78%) بالإجابة على أن أساس تقييم الأداء هو الفاعلية في العمل، لتليها

فيما بعد المرودية و الخبرة المهنية ، ووفقا ل فرنش¹ : فإن المديرين يهتمون في أداء الأفراد بأنظمة العمل ووسائل التنفيذ في إدارتهم للتأكد من أنها تؤدي إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة و بأقل وقت و بمستوى مناسب من الجودة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (29.82%) سجلت في الفئة العمرية " 31 - 40 سنة " حول أن أساس تقييم الأداء هو الفاعلية في العمل ، لتليها نسبة الفئة العمرية " 20-30 سنة" حيث تقدر ب (14.03%) ، لتحل الفئة الأخيرة " اكبر من 41 سنة النسبة الأخيرة و المقدر ب (10.52%) ، و بالتالي من أهم أسس تقييم الأداء هو الفاعلية في العمل. كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " سجل أعلى نسبة (36.84%) بالإجابة بأن أساس تقييم الأداء هو الفاعلية في العمل ، لتليه نسبة المؤهل العالمي " ثانوي " إذ تقدر ب (15.78%) ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " متوسط " حيث تقدر ب (3.50%) بالإجابة بأن المرودية هي اساس تقييم أداء العامل في المؤسسة.

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية الذي يسجل أعلى نسبة (31.57%) عند الفئة " أقل من 5 سنوات خبرة " بالإجابة بأن الفاعلية في العمل هي أساس تقييم الأداء ، لتليها نسبة الفئة " من 11 فما فوق من الخبرة المهنية " إذ تقدر ب (14.03%) ، لتليها نسبة الفئة " 6 - 10 سنوات خبرة " حيث تقدر ب (8.77%) حول نفس المفهوم المتمثل في " أسس تقييم الأداء " في المؤسسة.

¹وصفي الكساسبة ، مرجع سابق ، ص 83 - 85.

الجدول رقم(50) يوضح مشكلات تداخل المستويات الإدارية حسب متغيرات الدراسة

المجموع		سوء انتقال المعلومات		ضعف التفاعل		حجب المعلومات		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
70.16 %	40	24.56 %	14	29.82 %	17	15.78 %	9	أنثى	الجنس
29.81 %	17	12.28 %	7	15.78 %	9	1.75 %	1	ذكر	
100 %	57	36.84 %	21	45.6 %	26	17.53 %	10	المجموع	
33.33 %	19	15.78 %	9	12.28 %	7	5.26 %	3	20-30 سنة	السن
43.85 %	25	15.28 %	9	19.29 %	11	8.77 %	5	31-40 سنة	
22.80 %	13	5.26 %	3	14.03 %	8	3.50 %	2	أكبر من 41 سنة	
100 %	57	36.84 %	21	45.6 %	26	17.53 %	10	المجموع	
5.26 %	3	0 %	0	5.26 %	3	0 %	0	متوسط	المؤهل العلمي
22.79 %	13	10.52 %	6	7.01 %	4	5.26 %	3	ثانوي	
71.92 %	41	26.31 %	15	33.33 %	19	12.28 %	7	جامعي	
100 %	57	36.84 %	21	45.6 %	26	17.53 %	10	المجموع	
54.37 %	31	24.56 %	14	22.80 %	13	7.01 %	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29 %	11	7.01 %	4	7.01 %	4	5.26 %	3	6-10 سنوات	
26.31 %	15	5.26 %	3	15.78 %	9	5.26 %	3	من 11 فما فوق	
100 %	57	36.84 %	21	45.6 %	26	17.53 %	10	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (29.82%) لتليها الذكور بنسبة (15.78%) بالإجابة بأن ما ينتج عن مشكل تداخل المستويات الإدارية " ضعف التفاعل ، تليه سوء انتقال المعلومات بالإضافة إلى حجبها .

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (19.29%) سجلت عند الفئة العمرية " 31-40 سنة " حول الإجابة ب " ضعف التفاعل " من مشكلات التداخل في المستويات الإدارية ، لتليها نسبة (15.78%) للفئة العمرية " 20-30 سنة " على أن من مشكلات تداخل المستويات الإدارية " سوء انتقال المعلومات "، أما الفئة الأخيرة " أكبر من 41 سنة " فكانت نسبتها (14.03%) حول الإجابة " ضعف التفاعل داخل المؤسسة ".

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " سجل أعلى نسبة (33.33%) حول الإجابة " ضعف التفاعل "، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " و المقدرة ب (10.52%) حول الإجابة ب " سوء انتقال المعلومات " ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " متوسط " إذ تقدر ب (5.26%) حول الإجابة ب " ضعف التفاعل ".

وقد سجل مؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات " أعلى نسبة (24.56%) حول الإجابة ب " سوء انتقال المعلومات " يعد من أهم مشكلات تداخل المستويات الإدارية "، مما لا شك فيه أن فعالية العملية الاتصالية¹ و اتخاذ القرارات يتوقف على كمية البيانات و المعلومات المتوفرة ، لتليها نسبة مؤشر الخبرة المهنية " من 11 فما فوق " (15.78%) حول الإجابة ب " ضعف التفاعل " ، لتحل الفئة الأخيرة " 6-10 سنوات " النسبة الاخيرة و المقدرة ب (7.01%) حول الإجابة ب " ضعف التفاعل

¹ إبراهيم محمد صالح ، مرجع سابق ، ص 85.

الجدول رقم(51) يوضح سبب المشاكل بالنسبة للعامل حسب متغيرات الدراسة

المجموع		مشاكل أخرى		المحسوبية		الصراع		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16%	40	29.82%	17	24.56%	14	15.78%	9	أنثى	الجنس
29.81%	17	17.54%	10	8.77%	5	3.50%	2	ذكر	
100%	57	47.36%	27	33.33%	19	19.28%	11	المجموع	
33.33%	19	10.52%	6	12.28%	7	10.52%	6	30-20 سنة	السن
43.85%	25	28.07%	16	8.77%	5	7.01%	4	40-31 سنة	
22.80%	13	8.77%	5	12.28%	7	1.75%	1	أكبر من 41 سنة	
100%	57	47.36%	27	33.33%	19	19.28%	11	المجموع	
5.26%	3	0%	0	5.26%	3	0%	0	متوسط	المؤهل العلمي
22.79%	13	5.26%	3	14.03%	8	3.50%	2	ثانوي	
71.92%	41	42.10%	24	14.03%	8	15.78%	9	جامعي	
100%	57	47.36%	27	33.33%	19	19.28%	11	المجموع	
54.37%	31	26.31%	15	15.78%	9	12.28%	7	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29%	11	12.28%	7	5.26%	3	1.75%	1	6-10 سنوات	
26.31%	15	8.77%	5	12.28%	7	5.26%	3	من 11 فما فوق	
100%	57	47.36%	27	33.33%	19	19.28%	11	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (29.82%) لتليها

الذكور بنسبة (17.54%) على الإجابة " بوجود مشاكل أخرى " خارجة عن نطاق العمل تؤثر

على أداء العمال في المؤسسة ، التكون المحسوبة و الصراع على الترتيب من المشاكل أيضا التي تقع بين العمال.

كما أن مؤشر السن سجل أعلى نسبة (28.07%) في الفئة العمرية " 31-40 سنة " حول الإجابة بوجود " مشاكل أخرى " يعاني منها العامل " ، لتليها نسبة (12.28%) للفئة العمرية " 20-30 سنة " متفقة مع الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " على الإجابة بأن سبب المشاكل بين العمال هي المحسوبة .

بالإضافة إلى المؤهل العلمي " جامعي الذي يسجل أعلى نسبة (42.10%) حول الإجابة ب " هناك مشاكل أخرى يعاني منها العامل " هي المسبب الرئيسي للسوء العلاقات بين العمال ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (14.03%) بالإجابة بأن سبب المشاكل بين العمال هو " المحسوبة " ، لتليها نسبة (5.26%) المؤهل العلمي " متوسط " متفقة مع هذا الأخير في أن سبب المشاكل هو " المحسوبة " .

كما أن مؤشر الخبرة المهنية يسجل أعلى نسبة (26.31%) عند " 20-30 سنة حول الإجابة بأن " مشاكل أخرى " هي سبب بين العمال داخل المؤسسة ، لتليها النسبة (12.28%) الفئة " من 11 فما فوق " حول الإجابة بأن المحسوبة هي أساس المشاكل بين العمال ، لتليه الفئة " 6-10 سنوات " و المقدرة ب (12.28%) حول الإجابة بأن مشاكل أخرى هي سبب سوء العلاقة بين العمال.

الجدول رقم(52) يوضح تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد حسب متغيرات الدراسة

المجموع		لا		نعم		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 8.77	5	% 61.40	35	أنثى	الجنس
% 29.81	17	% 1.75	1	% 28.07	16	ذكر	
% 100	57	% 10.52	6	% 89.47	51	المجموع	
% 33.33	19	% 1.75	1	% 31.57	18	30-20 سنة	السن
% 43.85	25	% 3.50	2	% 40.35	23	40-31 سنة	
% 22.80	13	% 5.26	3	% 17.54	10	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 10.52	6	% 89.47	51	المجموع	
% 5.26	3	% 1.75	1	% 3.50	2	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 5.26	3	% 17.54	10	ثانوي	
% 71.92	41	% 3.50	2	% 86.42	39	جامعي	
% 100	57	% 10.52	6	% 89.47	51	المجموع	
% 54.37	31	% 3.50	2	% 50.87	29	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.29	11	% 1.75	1	% 17.54	10	6-10 سنوات	
% 26.31	15	% 5.26	3	% 21.05	12	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 10.52	6	% 89.47	51	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (%61.40) لتليها

الذكور بنسبة (%28.07) بالإجابة ب " نعم " الجانب اللغوي يؤثر على أداء الفرد ، حيث من

المعروف أم المؤسسات الجزائرية تتبنى ازدواجية اللغة المتمثلة في اللغة العربية و اللغة الفرنسية.

" أما المؤشر المتعلق بالسن فأعلى نسبة سجلت (40.35%) في الفئة العمرية " 30 - 41 سنة " بالإجابة " بنعم " تأثر على أداء العامل داخل المؤسسة ، لتليها نسبة (31.57%) للفئة العمرية " 20- 30 سنة " حول الإجابة نفسها ، لتليها نسبة الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " بنفس الفكر المطروح.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " سجل أعلى نسبة (86.46%) ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (17.54%) ، ليحتل المؤهل العلمي " متوسط " الرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب (3.50%) حول الإجابة " بنعم " يؤثر الجانب اللغوي على أداء العامل لعمله داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية الذي يسجل أعلى نسبة (50.87%) عند الفئة " أقل من 5 سنوات خبرة " ، لتليها نسبة (21.05%) عند الفئة " من 11 فما فوق من الخبرة المهنية " ، لتحل في الأخير النسبة (17.54%) للفئة " 6-10 سنوات خبرة حول الإجابة " بنعم " يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد لعمله. وفهم معاني الكلمات¹ المستخدمة في الاتصالات من العوامل البالغة الأهمية المرتبطة بفعالية الاتصال و الخطأ الذي يقع فيه الفرد عادة هو افتراضه أن الآخرين يفهمون معنى كلماته طالما هو يفهمها.

¹ سيزلاقي وولاس ، مرجع سابق ، ص 367.

الجدول رقم(53) يوضح تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أسباب لأخرى		الخطأ في تأدية المهام		سوء الفهم		تشويش فكرة الرسالة		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	%70.16	1	%1.75	22	%38.59	11	%19.29	6	%10.52	أنثى	الجنس
17	%29.81	3	%5.26	4	%7.01	10	%17.54	0	%0	ذكر	
57	%100	4	%7.01	26	%45.6	21	%36.83	6	%10.52	المجموع	
19	%33.33	1	%1.75	12	%21.05	5	%8.77	1	%1.75	20-30 سنة	السن
25	%43.85	2	%3.50	9	%15.78	11	%19.29	3	%5.26	31-40 سنة	
13	%22.80	1	%1.75	5	%8.77	5	%8.77	2	%3.50	أكبر من 41 سنة	
57	%100	4	%7.01	26	%45.6	21	%36.83	6	%10.52	المجموع	
3	%5.26	0	%0	2	%3.50	1	%1.75	0	%0	متوسط	المؤهل العلمي
13	%22.79	2	%3.50	5	%8.77	1	%1.75	5	%8.77	ثانوي	
41	%71.92	2	%3.50	19	%33.33	19	%33.33	1	%1.75	جامعي	
57	%100	4	%7.01	26	%45.6	21	%36.83	6	%10.52	المجموع	
31	%54.37	3	%5.26	16	%28.07	10	%17.54	2	%3.50	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	%19.29	1	%1.75	6	%10.52	4	%7.01	0	%0	6-10 سنوات	
15	%26.31	0	%0	4	%7.01	7	%12.28	4	%7.01	من 11 فما فوق	
57	%100	4	%7.01	26	%45.6	21	%36.83	6	%10.52	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة لدى الإناث (38.59%) حول الإجابة " الخطأ في تأدية المهام " من تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل لتليها نسبة الذكور (17.54%) بأن تأثير الغموض يُكون " سوء فهم " عند المستقبل للرسالة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (21.05 %) عند الفئة العمرية "20-30 سنة " حول الإجابة " الخطأ في تأدية المهام " ، لتليها نسبة الفئة العمرية " 31-40 سنة " و المقدرة ب (19.29%) حول الإجابة بوجود " سوء فهم " ، لتليها نسبة الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " إذ تقدر ب (8.77%) على أن الغموض يؤدي إلى " الخطأ في تأدية المهام " .

كما أن المؤهل العلمي " جامعي " يسجل أعلى نسبة (33.33%) حول الإجابة بأن الغموض يؤدي إلى " الخطأ في تأدية المهام و الناتج عن سوء الفهم " ، ليليه المؤهل العلمي " ثانوي بنسبة تقدر ب (8.77%) حول الإجابة " الخطأ في تأدية المهام و تشويش الرسالة " ، ليحل المؤهل العلمي " متوسط في الاخير بنسبة تقدر ب (3.50%) على أن الغموض يسبب الخطأ في تأدية المهام " .

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات " الذي يسجل أعلى نسبة (28.07%) حول الإجابة " الخطأ في تأدية المهام " ، لتليه نسبة (12.28%) للفئة " من 11 فما فوق " حول الإجابة بحدوث " سوء في الفهم لدى المستقبل " ، لتكون النسبة الاخيرة للفئة " 6-10 سنوات " و المقدرة ب (10.52%) حول الإجابة بحدوث خطأ في تأدية العامل لمهامه .

الجدول رقم(54) يوضح طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	% 70.16	5	% 8.77	21	% 36.84	14	% 24.56	أنثى	الجنس
17	% 29.81	2	% 3.50	7	% 12.28	8	% 14.03	ذكر	
57	% 100	7	% 12.27	28	% 49.12	22	% 38.59	المجموع	
19	% 33.33	3	% 5.26	8	% 14.03	8	% 14.03	30-20 سنة	السن
25	% 43.85	1	% 1.75	16	% 28.07	8	% 14.03	40-31 سنة	
13	% 22.80	3	% 5.26	4	% 7.01	6	% 10.52	أكبر من 41 سنة	
57	% 100	7	% 12.27	28	% 46.12	22	% 38.59	المجموع	
3	% 5.26	1	% 1.75	0	% 0	2	% 3.50	متوسط	المؤهل العلمي
13	% 22.79	2	% 3.50	7	% 12.28	4	% 7.01	ثانوي	
41	% 71.92	4	% 7.01	21	% 36.84	16	% 28.07	جامعي	
57	% 100	7	% 12.27	28	% 49.12	22	% 38.59	المجموع	
31	% 54.37	3	% 5.26	15	% 26.31	13	% 22.80	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	% 19.29	0	% 5.26	7	% 12.28	4	% 7.01	6-10 سنوات	
15	% 26.31	4	% 7.01	6	% 10.52	5	% 8.77	من 11 فما فوق	
57	% 100	7	% 12.27	28	% 49.12	22	% 38.59	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (36.84%) حول الإجابة ب " أحيانا " طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة ، لتليها نسبة الذكور (14.03%) على الإجابة ب "دائما " تؤثر طبيعة البيئة

الاتصالية على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة ، مثلا¹: لو استخدمت إحدى العبارتين التاليتين مع أحد المتعاملين معك "دائماً أنت تأتي متأخر " أو " لم يحدث أن جئتني بعملية خالية من المشاكل .

أما بالنسبة لمؤشر السن فالفئة العمرية "31-40 سنة " هي الأعلى نسبة (28.07%) حول الإجابة ب " أحيانا " ، لتليها الفئة العمرية " 20-30 سنة "، حول الإجابة " دائماً " طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة ، لتليها الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " بنسبة تقدر ب (10.52 %) على الإجابة ب " دائماً " .

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " هو الأعلى نسبة (36.84 %) على الإجابة ب " أحيانا " ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " إذ تقدر ب (12.28%) على نفس الإجابة السابقة ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " متوسط " (3.50%) على الإجابة ب " دائماً " تؤثر طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة.

بالإضافة لمؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات خبرة " الذي يسجل أعلى نسبة (26.31%) على الإجابة ب " أحيانا " ، لتليه نسبة مؤشر الخبرة المهنية " 6-10 سنوات " إذ تقدر ب (12.28%) حول نفس الإجابة السابقة ، لتحل في الأخير نسبة مؤشر الخبرة المهنية " من 11 فما فوق " حيث تقدر ب (10.52%) على أن طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة.

¹ حسين جلوب ، مرجع سابق ، ص 132.

الجدول رقم(55) يوضح إذا كانت الإجابة بـ " دائما "

المجموع		مشاكل أخرى		عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة		طابع العادات بالمنطقة		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
% 63.63	14	% 0	0	% 50	11	% 13.63	3	أنثى	الجنس
% 36.35	8	% 4.54	1	% 31.81	7	% 0	0	ذكر	
% 100	22	% 4.54	1	% 81.81	18	% 13.63	3	المجموع	
% 36.35	8	% 0	0	% 31.81	7	% 4.54	1	30-20 سنة	السن
% 36.35	8	% 0	0	% 31.81	7	% 4.54	1	40-31 سنة	
% 27.26	6	% 4.54	1	% 18.18	4	% 4.54	1	أكبر من 41 سنة	
% 100	22	% 4.54	1	% 81.81	18	% 13.63	1	المجموع	
% 9.08	2	% 0	0	% 4.54	1	% 4.54	1	متوسط	المؤهل العلمي
% 13.83	3	% 0	0	% 13.83	3	% 0	0	ثانوي	
% 77.26	17	% 4.54	1	% 63.63	14	% 9.09	2	جامعي	
% 100	22	% 4.54	1	% 81.81	18	% 13.63	3	المجموع	
% 59.08	13	% 0	0	% 54.54	12	% 4.54	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 18.18	4	% 0	0	% 9.09	2	% 9.09	2	6-10 سنوات	
% 22.72	5	% 4.54	1	% 18.18	4	% 0	0	من 11 فما فوق	
% 100	22	% 4.54	1	% 81.81	18	% 13.63	3	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (50%) تليها الذكور بنسبة (31.81%) على الإجابة ب " عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة ومحددة داخل المؤسسة ، ليحل طابع العادات و التقاليد في المرتبة الثانية ، و تحل الإجابة بوجود مشاكل أخرى في المرتبة الأخيرة.

كما أن مؤشر السن يسجل أعلى نسبة (31.81%) في الفئتان العمريتان " 20- 30 سنة " و " 31- 40 سنة" حول الإجابة " عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة و محددة لتليها نسبة (18.18%) بالنسبة للفئة العمرية " أكبر من 41 سنة" .

أما بالنسبة لمؤشر المؤهل العلمي " جامعي " فقد سجل أعلى نسبة (63.63%) على الإجابة ب "عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة و محددة " ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (13.83%) حول نفس الإجابة ، لتحل في الأخير نسبة المؤهل العلمي " متوسط " و المقدر ب (4.54%) حول الموضوع السابق .

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية " اقل من 5 سنوات " الذي سجل أعلى نسبة (54.54%) لتليها نسبة مؤشر الخبرة المهنية " من 11 فما فوق " بالإجابة ب" دائما " تؤثر طبيعة البيئة الاتصالية على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة و هذا راجع إلى عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة و محددة ، حيث أنه من النادر أن تأتي المجادلة¹ بنتائج بناء فالمناقشات التي تنتهي دائما ب " أنت على حق و أنت على باطل " تفسد العلاقات الطيبة و الأفراد و تترك انطباعا بعدم السعادة عند الالتقاء ، إذ من خصائصها أنها تقلل درجة الرشد عند كلا الطرفين وتزيد من تمسكهما بآرائهما.

¹ حسين جلوب ، مرجع سابق ، ص 135.

الجدول رقم(56) يوضح عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
40	% 70.16	3	% 5.26	17	% 29.82	20	% 35.08	أنثى	الجنس
17	% 29.81	0	% 0	10	% 17.54	7	% 12.28	ذكر	
57	% 100	3	% 5.26	27	% 47.36	27	% 47.36	المجموع	
19	% 33.33	1	% 1.75	7	% 12.28	11	% 19.29	20-30 سنة	السن
25	% 43.85	1	% 1.75	14	% 24.56	10	% 17.54	31-40 سنة	
13	% 22.80	1	% 1.75	6	% 10.52	6	% 10.52	أكبر من 41 سنة	
57	% 100	3	% 5.26	27	% 47.36	27	% 47.36	المجموع	
3	% 5.26	1	% 1.75	1	% 1.75	1	% 1.75	متوسط	المؤهل العلمي
13	% 22.79	1	% 1.75	5	% 8.77	7	% 12.28	ثانوي	
41	% 71.92	1	% 1.75	21	% 36.84	19	% 33.33	جامعي	
57	% 100	3	% 5.26	27	% 47.36	27	% 47.36	المجموع	
31	% 54.37	2	% 3.50	13	% 22.80	16	% 28.07	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11	% 19.29	0	% 0	6	% 10.52	5	% 8.77	6-10 سنوات	
15	% 26.31	1	% 1.75	8	% 14.03	6	% 10.52	من 11 فما فوق	
57	% 100	3	% 5.26	27	% 47.36	27	% 47.36	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (35.08%) حول الإجابة ب "دائماً" عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل ، لتليه الذكور بنسبة (17.54%) على أنه " أحيانا " عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على

الأداء في العمل ، فعوامل التقنية¹ : التي يقصد بها نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة و كذلك نوعيتها و أثر ذلك على برامج تدريب العاملين و تطويرهم.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (24.56%) سجلت في الفئة العمرية " 30-40 سنة " حول الإجابة " أحيانا " ، لتليها النسبة (19.29%) (للفئة العمرية " 20-30 سنة " على الإجابة ب "دائما " ، لتليها الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " بنسبة تقدر ب (10.52%) على الإجابة ب " دائما " عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " يسجل أعلى نسبة (36.84%) على الإجابة ب " أحيانا " ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (12.28%) ب الإجابة ب " دائما " هناك تأثير ، لتليها نسبة المؤهل العلمي الأخير " متوسط " (1.75%) بنفس الإجابة السابقة .

بالإضافة لمؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات "الذي يسجل أعلى نسبة (28.07%) بالإجابة ب " دائما " عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل ، لتليها نسبة مؤشر الخبرة " من 11 فما فوق " إذ تقدر ب (14.03%) حول الإجابة ب " أحيانا " لتليها نسبة مؤشر الخبرة المهنية " 6-10 سنوات " حيث تصل إلى (10.52%) .

الجدول رقم(57) يوضح إذا كانت الإجابة ب " دائما "

¹ نهاد عمر السبيعي ، مرجع سابق ، ص 21.

يتضح من خلال مؤشر الجنس لأن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (33.33%) حول

المجموع		عدم التحكم في البرامج الالكترونية		التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات		عدم التحكم في الوسيلة		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
74.06%	20	29.62%	8	11.11%	3	33.33%	9	أنثى	الجنس
25.92%	7	11.11%	3	0%	0	14.81%	4	ذكر	
100%	27	40.73%	11	11.11%	3	48.14%	13	المجموع	
40.72%	11	7.40%	2	7.40%	2	25.92%	7	20-30 سنة	السن
37.02%	10	25.92%	7	3.70%	1	7.40%	2	31-40 سنة	
22.21%	6	7.40%	2	0%	0	14.81%	4	أكبر من 41 سنة	
100%	27	40.73%	11	11.11%	3	48.14%	13	المجموع	
3.70%	1	3.70%	1	0%	0	0%	0	متوسط	المؤهل العلمي
22.21%	6	7.40%	2	0%	0	14.81%	4	ثانوي	
74.06%	20	29.62%	8	11.11%	3	33.33%	9	جامعي	
100%	27	40.73%	11	11.11%	3	48.14%	13	المجموع	
66.65%	18	22.22%	6	7.40%	2	37.03%	10	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
11.11%	3	11.11%	3	0%	0	0%	0	6-10 سنوات	
22.21%	6	7.40%	2	3.70%	1	11.11%	3	من 11 فما فوق	
100%	27	40.73%	11	11.11%	3	48.14%	13	المجموع	

الإجابة " عدم التحكم في الوسيلة ، لتليها الذكور بنسبة (14.81%) على الإجابة " عدم

التحكم في الوسيلة في حد ذاتها " ، لتليها عدم التحكم في البرامج الإلكترونية لتحتل في المرتبة الأخيرة التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (25.92%) سجلت عند الفئة العمرية " 31- 40 سنة " عن الإجابة ب "عدم التحكم في البرامج الإلكترونية " ، لتساويها الفئة العمرية "20- 30 سنة " بنسبة تقدر ب (25.92%) حول الإجابة ب " عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها " ، لتحتل المرتبة الأخيرة في النسب (14.81%) الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " وبنفس الإجابة أي عدم التحكم في الوسيلة.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " سجل أعلى نسبة (33.33%) حول الإجابة " عدم التحكم في الوسيلة ، لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (14.81%) بالإجابة " عدم التحكم في الوسيلة " ، لتحل في المرتبة الأخيرة النسبة (3.70%) على الإجابة " بعدم التحكم في البرامج الإلكترونية بالنسبة للمؤهل العلمي " متوسط " .

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهني " أقل من 5 سنوات " الذي سجل أعلى نسبة (37.03%) حول الإجابة " بعدم التحكم في الوسيلة ، لتليه نسبة مؤشر الخبرة " من 11 فما فوق " متساويا مع نسبة مؤشر الخبرة المهنية " 6- 10 سنوات " (11.11%) لكن مختلفا معه في الرأي حيث يرى أصحاب مؤشر الخبرة الذي يحتل المرتبة الثانية بأن الإجابة تكون بعدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها ، أما أصحاب مؤشر الخبرة ذو المرتبة الأخيرة فالإجابة تكون " بعدم التحكم في البرامج الإلكترونية " .

الجدول رقم(58) يوضح تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي حسب متغيرات الدراسة

المجموع		ضعيف		متوسط		قوي		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16%	40	10.52%	6	33.33%	19	26.31%	15	أنثى	الجنس
29.81%	17	5.26%	3	14.03%	8	10.52%	6	ذكر	
100%	57	15.78%	9	47.36%	27	36.83%	21	المجموع	
33.33%	19	3.50%	2	14.03%	8	15.78%	9	30-20 سنة	السن
43.85%	25	7.01%	4	22.80%	13	14.03%	8	40-31 سنة	
22.80%	13	5.26%	3	10.52%	6	7.01%	4	أكبر من 41 سنة	
100%	57	15.78%	9	47.36%	27	36.83%	21	المجموع	
5.26%	3	1.75%	1	0%	0	3.50%	2	متوسط	المؤهل العلمي
22.79%	13	3.50%	2	12.28%	7	7.01%	4	ثانوي	
71.92%	41	10.52%	6	35.08%	20	26.31%	15	جامعي	
100%	57	15.78%	9	47.36%	27	36.83%	21	المجموع	
54.37%	31	8.77%	5	22.80%	13	22.80%	13	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29%	11	5.26%	3	8.77%	5	5.26%	3	6-10 سنوات	
26.31%	15	1.75%	1	15.78%	9	8.77%	5	من 11 فما فوق	
100%	57	15.78%	9	47.36%	27	36.83%	21	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت عند الإناث (33.33%) على الإجابة بأن تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي يكون بشكل "متوسط" لتليها نسبة الذكور (26.31%) حول الإجابة بأن التأثير يكون في شكل "قوي".

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة سجلت (22.80%) في الفئة العمرية "31-40 سنة" على الإجابة بأن التأثير يكون متوسط في مثل هذه الحالة ، لتليها نسبة الفئة العمرية "20-30 سنة" حيث تقدر ب (15.78%) حول الإجابة بأن التأثير يكون بشكل "قوي" لتليها الفئة العمرية "أكبر من 41 سنة" بنسبة تصل إلى (7.01%) بالإجابة بأن التأثير يكون قوي على الجانب النفسي للعمال.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي "جامعي" يسجل أعلى نسبة (35.08%) حول الإجابة بأن تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي يكون في بشكل "متوسط" ، لتليها نسبة المؤهل العلمي "ثانوي" (12.28%) حول نفس الرؤية في الموضوع ، لتحل نسبة المؤهل العلمي "متوسط" في الرتبة الأخيرة (3.50%) بالإجابة بأن شكل التأثير يكون "قوي".

بالإضافة لمؤشر الخبرة المهنية "أقل من 5 سنوات" الذي سجل أعلى نسبة (22.80%) بالإجابة بأن التأثير يكون "قوي" ، لتليها نسبة مؤشر الخبرة "من 6-10 سنوات" بنسبة تقدر ب (15.78%) حول الإجابة بأن التأثير على الجانب النفسي يكون في شكله "المتوسط" ، لتحل في الأخير نسبة مؤشر الخبرة "6-10 سنوات" بنسبة تقدر ب (8.77%) بالإجابة بنفس منظور الفئة التي تحتل المرتبة الثانية من حيث النسبة.

الجدول رقم (59) يوضح تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال حسب متغيرات الدراسة

المجموع		ضعيف		متوسط		قوي		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 7.01	4	%33.33	19	%29.82	17	ذكر	الجنس
% 29.81	17	% 0	0	%10.52	6	% 19.29	11	أنثى	
% 100	57	% 7.01	4	% 43.85	25	% 49.11	28	المجموع	
% 33.33	19	% 1.75	1	%15.78	9	%15.78	9	30-20 سنة	السن
% 43.85	25	% 5.26	3	%15.78	9	%22.80	13	40-31 سنة	
% 22.80	13	% 0	0	%12.28	7	%10.52	6	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 7.01	4	% 43.85	25	% 49.11	28	المجموع	
% 5.26	3	% 0	0	% 1.75	1	% 3.50	2	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 1.75	1	%10.52	6	%10.52	6	ثانوي	
% 71.92	41	% 5.26	3	%31.57	18	%35.08	20	جامعي	
% 100	57	% 7.01	4	% 43.85	25	% 49.11	28	المجموع	
% 54.37	31	% 3.50	2	%21.05	12	%29.82	17	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.29	11	% 1.75	1	%8.77	5	%8.77	5	10-6 سنوات	
% 26.31	15	% 1.75	1	%14.03	8	%10.52	6	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 7.01	4	% 43.85	25	% 49.11	28	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (33.33%) حول الإجابة بأن تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال يكون بشكل "متوسط" ، لتليه نسبة الذكور (19.29%) حول الإجابة بأن التأثير يكون "قوي" .

كما أن مؤشر السن يسجل أعلى نسبة (22.80%) في الفئة العمرية "31-40 سنة" على الإجابة بأن التأثير يكون بشكل قوي ، لتليها الفئة العمرية "20-30 سنة" بنسبة تقدر ب(15.78%) ، لتليها الفئة العمرية "أكبر من 41 سنة" بنسبة تصل إلى (12.28%) على الإجابة بأن تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال يكون بشكل "متوسط" .

بالإضافة إلى مؤشر المؤهل العلمي "جامعي" فيسجل أعلى نسبة (35.08%) على الإجابة بأن شكل التأثير يكون "قوي" ، لتليها نسبة المؤهل العلمي "ثانوي" إذ تقدر ب(10.52%) على أن التأثير يكون بشكل "قوي" على الجانب النفسي للعمال ، لتحل في الأخير نسبة المؤهل العلمي "متوسط" (3.50%) وتأخذ نفس نظرة المؤهلات العلمية الأخرى اتجاه هذا الموضوع.

أما بالنسبة لمؤشر الخبرة المهنية فأعلى نسبة (29.82%) بالنسبة لـ "أقل من 5 سنوات" حول الإجابة بأن التأثير يكون بشكل "قوي" على الجانب النفسي للعمال ، لتليها نسبة المؤشر "من 11 فما فوق" إذ تقدر ب(14.03%) حول الإجابة بأن التأثير يكون "في شكله المتوسط" ، لتحل في الأخير نسبة مؤشر الخبرة 6-10 سنوات حيث تقدر ب(10.52%) على أن تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال يكون بشكل "قوي" .

الجدول رقم(60) يوضح الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
70.16 %	40	12.28 %	7	29.82 %	17	28.07 %	16	أنثى	الجنس
29.81 %	17	3.50 %	2	8.77 %	5	17.54 %	10	ذكر	
100 %	57	15.78 %	9	38.59 %	22	45.61 %	26	المجموع	
33.33 %	19	7.01 %	4	8.77 %	5	17.54 %	10	30-20 سنة	السن
43.85 %	25	5.26 %	3	38.59 %	13	15.78 %	9	40-31 سنة	
22.80 %	13	3.50 %	2	7.01 %	4	12.28 %	7	أكبر من 41 سنة	
100 %	57	15.78 %	9	38.59 %	22	45.61 %	26	المجموع	
5.26 %	3	1.75 %	1	3.50 %	2	0 %	0	متوسط	المؤهل العلمي
22.79 %	13	3.50 %	2	7.01 %	4	12.28 %	7	ثانوي	
71.92 %	41	10.52 %	6	28.07 %	16	33.33 %	19	جامعي	
100 %	57	15.78 %	9	38.59 %	22	45.61 %	26	المجموع	
54.37 %	31	7.01 %	4	22.80 %	13	24.56 %	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
19.29 %	11	3.50 %	2	7.01 %	4	8.77 %	5	10-6 سنوات	
26.31 %	15	5.26 %	3	8.77 %	5	12.28 %	7	من 11 فما فوق	
100 %	57	15.78 %	9	38.59 %	22	45.61 %	26	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت عند الإناث (29.82%) حول الإجابة ب" أحيانا " الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على الفعالية في العمل لتليها الذكور بنسبة (17.54 %) حول الإجابة ب " دائما " هناك تأثير .

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة سجلت (38.59 %) بالنسبة للفئة العمرية " 31-40 سنة " حول الإجابة بأن ب " أحيانا " ، لتليها نسبة الفئة العمرية "20-30 سنة " حيث تقدر ب(17.54%) على أن الإجابة تكون " دائما " الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على الفعالية في العمل ، لتحل في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة" بنسبة تقدر ب (12.28 %) حول الإجابة ب " دائما " .

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي " يسجل أعلى نسبة (33.33 %) حول الإجابة ب " دائما " ، لتحل في المرتبة الثانية نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (12.28 %) بالإجابة بنفس المنظور ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " متوسط " (3.50 %) بالإجابة ب "أحيانا " الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على الفعالية في العمل .

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات " الذي يسجل أعلى نسبة (24.56%) على الإجابة ب " دائما " ، لتليها نسبة مؤشر الخبرة " من 11 فما فوق " ب(12.28 %) حول نفس الإجابة السابقة ، ليحل في المرتبة الأخيرة مؤشر الخبرة " 6-10 سنوات " إذ تقدر نسبته ب (8.77 %) حول الإجابة ب " دائما " الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على الفعالية في العمل ، وهنا يمكننا القول بأن الانتماء يعرف على أنه¹ "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى.

¹ صابر احمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص6، <http://kenanaonline.com/users/drsaber/posts/78365>.

الجدول رقم(61) يوضح الإجابة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة حسب متغيرات الدراسة

المجموع		أبدا		أحيانا		دائما		الإجابة	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المتغيرات	
% 70.16	40	% 0	0	% 42.10	24	% 28.07	16	أنثى	الجنس
% 29.81	17	% 1.75	1	% 12.28	7	% 15.78	9	ذكر	
% 100	57	% 1.75	1	% 54.38	31	% 43.85	25	المجموع	
% 33.33	19	% 0	0	% 15.78	9	% 15.78	9	30-20 سنة	السن
% 43.85	25	% 0	0	% 24.56	14	% 19.29	11	40-31 سنة	
% 22.80	13	% 1.75	1	% 14.03	8	% 8.77	5	أكبر من 41 سنة	
% 100	57	% 1.75	1	% 54.38	31	% 43.85	25	المجموع	
% 5.26	3	% 0	0	% 1.75	1	% 1.75	1	متوسط	المؤهل العلمي
% 22.79	13	% 0	0	% 12.28	7	% 10.52	6	ثانوي	
% 71.92	41	% 1.75	1	% 40.35	23	% 31.57	18	جامعي	
% 100	57	% 1.75	1	% 54.38	31	% 43.85	25	المجموع	
% 54.37	31	% 0	0	% 28.07	16	% 24.56	14	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 19.29	11	% 0	0	% 7.01	4	% 12.28	7	6-10 سنوات	
% 26.31	15	% 1.75	1	% 19.29	11	% 7.01	4	من 11 فما فوق	
% 100	57	% 1.75	1	% 54.38	31	% 43.85	25	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر السن أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (42.10%) حول الإجابة " أحيانا " توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة ، لتليها نسبة الذكور (15.78%) حول الإجابة ب " دائما " هناك نزاعات بين العمال في المؤسسة .

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة سجلت (24.56%) بالنسبة للفئة العمرية " 30-41 سنة " حول الإجابة ب " أحيانا " توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة ، لتليها نسبة الفئة العمرية " 20-30 سنة " حيث تقدر ب (15.78%) ، أما الفئة الأخيرة " أكبر من 41 سنة " فتقدر نسبتها ب (14.03%) ، حيث أن اتخاذ القرارات¹ بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين ودون إتاحة المجال أمامهم على إبداء التحاور أو الاقتراحات ، قد يخلق ضغطا نفسيا للعاملين داخل المنظمة وقد تتجر عنه العديد من النتائج السلبية المؤثرة على الفرد كالتوتر و القلق أو الشعور بالإجهاد.

كما أن المؤهل العلمي " جامعي " سجل أعلى نسبة (40.35%) حول الإجابة ب " أحيانا " لتليه نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (12.28%) ، أما النسبة الأخيرة فكانت للمؤهل العلمي " متوسط " إذ تقدر ب (1.75%) على أن النزاعات بين العمال في المؤسسة تكون أحيانا .

بالإضافة إلى مؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات " الذي يسجل أعلى نسبة (28.07%) على الإجابة ب " أحيانا " تحدث نزاعات بين العمال ، لتليه نسبة مؤشر الخبرة " من 11 فما فوق " بنسبة تقدر ب (19.29%) ، ثم تليها نسبة مؤشر الخبرة المهنية " 6-10 سنوات " حيث تقدر ب (12.28%) على الإجابة ب " دائما " ، لتحل الإجابة " أبدا " حول الإجابة عن وجود النزاعات بين العمال في الرتب الأخيرة دائما ، إذ أنه لا توجد مؤسسة تخلوا من النزاعات و لو كانت في شكلها البسيط.

¹ عاكف لطفي الخصاونه و حمدان رشيد الجمال ، مرجع سابق ، ص 104.

الجدول رقم(62) يوضح في حالة الإجابة بـ "دائماً "

المجموع		إهمال الإدارة للاتصال الرسمي		تعارض المصالح		صراع مراكز		قلة الاتصال		الإجابة المتغيرات	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
% 64	16	% 16	4	% 24	6	% 24	6	% 0	0	أنثى	الجنس
% 36	9	% 0	0	% 12	3	% 16	4	% 8	2	ذكر	
% 100	25	% 16	4	% 36	9	% 40	10	% 8	2	المجموع	
% 36	9	% 4	1	% 16	4	% 16	4	% 0	0	30-20 سنة	السن
% 44	11	% 4	1	% 12	3	% 24	6	% 4	1	40-31 سنة	
% 20	5	% 8	2	% 8	2	% 0	0	% 4	1	أكبر من 41 سنة	
% 100	25	% 16	4	% 36	9	% 40	10	% 8	2	المجموع	
% 4	1	% 4	1	% 0	0	% 0	0	% 0	0	متوسط	المؤهل العلمي
% 24	6	% 4	1	% 8	2	% 12	3	% 0	0	ثانوي	
% 72	18	% 8	2	%28	7	% 28	7	% 8	2	جامعي	
%100	25	% 16	4	% 36	9	% 40	10	% 8	2	المجموع	
% 56	14	% 4	1	% 24	6	% 24	6	% 4	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
% 28	7	% 8	2	% 4	1	% 16	4	% 0	0	6-10 سنوات	
% 16	4	% 4	1	% 8	2	% 0	0	% 4	1	من 11 فما فوق	
% 100	25	% 16	4	% 36	9	% 40	10	% 8	2	المجموع	

يتضح من خلال مؤشر الجنس أن أعلى نسبة سجلت لدى الإناث (24 %) على الإجابة ب "تعارض المصالح" و " صراع مراكز ، لتليه الذكور بنسبة (16 %) على أن الإجابة " صراع مراكز " داخل المؤسسة.

أما بالنسبة لمؤشر السن فأعلى نسبة (24%) كانت في الفئة العمرية " 31- 40 سنة " على أن الإجابة هي صراع مراكز ، لتليها الفئة العمرية " 20- 30 سنة " بنسبة تقدر ب (16%) على أن الإجابة هي " صراع مراكز و تعارض مصالح ، لتليها الفئة العمرية " أكبر من 41 سنة " بنسبة تقدر ب (8 %) على أن هذا نتيجة تعارض مصالح و إهمال الإدارة للاتصال الرسمي.

كما أن مؤشر المؤهل العلمي " جامعي سجل أعلى نسبة (28%) حول الإجابة بوجود صراع للمراكز و تعارض للمصالح بين العمال ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " ثانوي " (12%) على أنه صراع للمراكز ، لتليها نسبة المؤهل العلمي " متوسط " (4 %) حول الإجابة بإهمال الإدارة للاتصال الرسمي مع العمال.

بالإضافة لمؤشر الخبرة المهنية " أقل من 5 سنوات " الذي سجل أعلى نسبة (24%) على وجود " صراع للمراكز و تعارض للمصالح " ، لتليه نسبة مؤشر الخبرة المهنية " 6- 10 سنوات " (16 %) على الإجابة ب " صراع مراكز ، ليكون المؤشر الاخير للخبرة " من 11 فما فوق " يحمل النسبة (8 %) حول الإجابة ب " تعارض مصالح بين العمال داخل المؤسسة.

نتائج الدراسة :

النتائج المتعلقة بالمحور الأول :

تعد الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل هي تحقيق علاقات حسنة مع الإدارة الذي تحصل على نسبة عالية قدرت ب "61.91%" ، بالإضافة إلى توفير المناخ الحسن للعمل داخلها وذلك ليعطي شعورا بالرضا و الاستقرار اللذان يبحث عنهما أي عامل في بيئته المهنية ، وقد ينتج عن هذا الجو علاقات اتصالية مريحة مما يساعد على خلق توافق بين هذه الفئات العمالية دائما والتي شكلت نسبة معتبرة قدرت ب "42.10%" و يكون العمل حسب منظور المبحوثين عبارة عن تكليف ؛ أي مجرد أوامر توجيهية يتم تطبيقها وفق برنامج العمل الموضوع.

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني :

تعتبر معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة مؤثرة على الجانب الاتصالي من حيث سوء نظام الاتصال بين الأفراد الذي يرجع بنسبة كبيرة لعدم وجود سياسة واضحة للاتصال حيث قدرت ب "43.85%" ، ليكون العامل الثاني مؤثر "أحيانا" وهو عدم وضع سياسة محددة للجانب المادي إذ قدرت نسبتها ب "38.59%".

كما يشوش نظام دفع الأجور أحيانا على العلاقات الاتصالية بين المؤسسة و العمال بنسبة قدرت ب "43.85%" أما بالنسبة للدخل فالعمال غير راضين عنه بنسبة 42.10% أي بنسبة يمكن أخذها بعين الاعتبار ، وينظرون إلى الدخل على أنه قيمة مالية مهمة في حياتهم بنسبة تقدر ب "40.35%" ، كما نلاحظ بأن هناك تأثيرا على فعالية الاتصال من حيث العشوائية في اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة بنسبة قدرت ب "

31.57% كل هذه النسب ممثلة لمعوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة .

النتائج المتعلقة بالمحور الثالث :

مهما تعددت معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة فمن النقاط الهامة هي تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال بنسبة معتبرة تقدر بـ " 42.10 % " ، لتليها النقطة التي تراعي عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية و تشويشها على عملية التفاعل بين العمال بنسبة تقدر بـ " 63.15 % " أي بنسبة كبيرة و التي قد ينتج عنها عدم اتقان العمل من طرف العمال بنسبة قدرت بـ " 32.07 % " ، فالمؤسسة تعاني أحيانا من مشكلات في تقييم الأداء بنسبة قدرت بـ " 50.87 % " ، لأن أسس تقييم الأداء تركز بنسبة كبيرة على الفاعلية في العمل بنسبة قدرت بـ " 38.59 % " مقللة من شأن الخبرة و المردودية ، أما بالنسبة لتداخل المستويات الإدارية ينتج عنها ضعف في التفاعل بنسبة قدرت بـ " 29.82 % " بالإضافة أن معظم المشاكل التي يعاني منها العمال تكون لأسباب خارجية بنسبة تقدر بـ " 29.82 % " لتليها المحسوبة كثاني مشكل يعانون منه داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ " 24.56 % " .

النتائج المتعلقة بالمحور الرابع :

المعوقات الثقافية و النفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المؤسسة تتضمن تأثير الجانب اللغوي على أداء العمال بنسبة معتبرة قدرت بـ " 61.40 % " وذلك لوجود حاجة ملحة للتحكم في اللغات الحية ، وأن طابع المراسلات التي يجب توفرها هي مؤهل اللغة الأجنبية الأولى خاصة ، أما الغموض فهو يؤثر على الفكرة العامة للرسالة الاتصالية من خلال حدوث أخطاء

في تأدية المهام بنسبة تقدر ب "38.59%" ، بالإضافة إلى طبيعة البيئة الاتصالية التي تؤثر أحيانا على الاتصالات الإدارية بين العمال بنسبة تقدر ب "36.84%" لتعود في الغالب هذه الإجابة لعدم وجود ثقافة اتصالية واضحة و محددة في المؤسسة بين العمال بنسبة " 50%" ، أما تأثير عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال على أداء العمال فيكون دائما بنسبة تقدر ب "35.08%" و يعود في الغالب ذلك إلى عدم التحكم في الوسيلة بنسبة " 33.33%" لتليها عدم التحكم في البرامج الالكترونية بنسبة قدرت ب "29.62%" ، كما أن تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال يكون بشكل متوسط بنسبة قدرت ب "33.33%" ، ويظهر أيضا بأن قلة الاتصال الشخصي يؤثر على أداء العمال بشكل متوسط بنسبة قدرت ب 33.33% ، بالإضافة لأن الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر على الفعالية داخل المؤسسة أحيانا بنسبة 29.82% ، أما عن تواجد نزاعات بين العمال فهي تكون أحيانا بنسبة 42.10% و في الغالب يكون سببها صراع مراكز و تعارض للمصالح بين العمال بنسبة قدرت ب 24% مما يؤثر على الاتصال و التفاعل.

الخاتمة

خلصت الدراسة الموسومة بـ " معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل و تأثيرها على الأداء) دراسة على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة) :

تعد الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل من الشروط المهمة الواجب توفرها في العامل لكن المناخ السيئ للعمل يعيق تحقيقها بالنظر لما يخلقه هذا الأخير من علاقات سيئة بين العمال و الإدارة ، حيث يبرز عن ذلك مستوى متدني من الرضى و الاستقرار الوظيفي للعمال نتيجة العلاقات الاتصالية غير المتوافقة بين بعضهم البعض.

يُعد سوء نظام الاتصال بين الأفراد ، ونظرتهم للدخل الذي يتقاضونه باعتباره قيمة مالية فقط ناتجة عن المجهودات المبذولة من طرفهم ، بالإضافة لمشكل نظام دفع الأجور في المؤسسة الذي لا يناسب كل العمال ويخلق توترا أو اضطرابا في أدائهم لعملم من معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة.

إن عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ينتج عنه توتر في العلاقات الاتصالية بين العمال ، بالإضافة إلى أن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية للعمال يخلق تشويشا على العملية التفاعلية بين العمال ، كما نرى بأن عدم وضوح أسس تقييم أداء العمال داخل المؤسسة يُظهر حالة من عدم المساواة بين العمال داخل التنظيم ، وكل هذه المعوقات الاتصالية متعلقة بالجانب الاجتماعي.

يحتل الجانب اللغوي أهمية بالغة خاصة امتلاك اللغات الاجنبية حيث أن عدم الإلمام بها يوقع العامل في أخطاء تنفيذية للمهام الوظيفية ، وهو من أبرز المعوقات الثقافية ، بالإضافة إلى مشكل البيئة الاتصالية داخل الإدارة بين العمال والذي يظهر بشكل جلي في أدائهم المهني و سوء تفاعلهم في الوسط التنظيمي الذي يعملون به .

ويتأثر الجانب النفسي للعامل غالبا بالجو العام للمؤسسة والمتمثل في توتر العلاقات خاصة بين العمال و الإدارة مما ينعكس على أداء هؤلاء بالسلب ، فالفرد هو عنصر يتأثر و يؤثر في المحيط الذي يوضع فيه ، فعدم احساس هذا الأخير بالانتماء لجماعة العمل وقلة الاتصال الشخصي مع الرؤساء في العمل ، و ظهور النزاعات و الصراعات بين الأفراد داخل المؤسسة قد ينتج عنه مشكلات سلوكية كالتكاسل و المعارضة و مخالفة التعليمات الإدارية ، وهذا كله يؤدي إلى انحراف مستوى أداء العامل داخل المؤسسة.

الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المصدر:

. القرآن الكريم برواية ورش عن الإمام نافع.

الكتب:

1. أبي الحسين أحمد بن فارس بن زكريا، معجم مقاييس اللغة. ج4 ، لبنان: دار الفكر، بدون سنة.
2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت: دار النهضة العربية، 1983.
3. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية، 1989.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
5. إبراهيم محمد صالح، الإدارة و الإشراف التربوي، دراسة تربوية. الأردن: دار المستقبل، 2011.
6. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة و تقييم الأداء الوظيفي. عمان: دار جرير، 2013.
7. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
8. جرجس، جرجس ميشال، معجم مصطلحات التربية و التعليم عربي - فرنسي - إنجليزي. بيروت: دار النهضة العربية، 2005.
9. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة، 2002.

10. حسين جلوب، مهارات الاتصال، الاتصال مع الآخرين. عمان: دار كنوز المعرفة، 2009.
11. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان: دار حامد، 2006.
12. خبابة عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2013.
13. خضير كاظم محمود و موسى سلامة اللوزي، منهجية البحث العلمي. عمان: دار إثراء، 2008.
14. خليل محمد محسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة. عمان: دار الميسرة، 2000.
15. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss. عمان: دار الحامد، 2008.
16. راوية حسن، السلوك في المنظمات. ط: بدون طبعة، القاهرة: الدار الجامعية، 2001.
17. راوية حسين ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
18. ربحي مصطفى العليان و محمود عدنان الطوباسي، الاتصال و العلاقات العامة. عمان: دار الصفاء، 2005.
19. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي ، أطر نظرية و تطبيقات علمية. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، 2008.
20. سعيد عبد المنعم محمد وآخرون، دراسات في المحاسبة الضريبية . ط: بدون طبعة، الأردن: دار حامد، 1998.

21. سمير محمد حسين، دراسات في مناهج البحث العلمي بحوث الإعلام. ط: بدون طبعة. القاهرة: عالم الكتب، 2006.
22. سيزلاقي وولاس، السلوك التنظيمي و الأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السعودية: معهد الإدارة العامة، 1991.
23. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية. عمان: دار أسامة، 2009.
24. صالح خليل أبو أصبع، العلاقات العامة و الاتصال الإنساني. ط: 2، عمان: دار الشروق ، 2009.
25. عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل و المؤسسة. ط: بدون طبعة. منظمة المرأة العربية، مصر، 2011.
26. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006.
27. على سلمى، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية. ط: بدون طبعة. القاهرة: مكتبة الغريب، بدون سنة.
28. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، عين مليلة: دار الهدى، 2002.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران، 1996.
30. غازي عناية، منهجية إعداد البحث العلمي، بكالوريوس...ماجستير...دكتوراه. ط: بدون طبعة. عمان: دار المناهج، 2008.
31. كامل متولي علي عمران، التخطيط و الرقابة. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية ، 2007.
32. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط. ج: 2، ط: 2 ، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية ، 1972.
33. محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال. مصر: جامعة بنها ، 2007.

34. محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات. مصر: الدار الجامعية، بدون سنة .
35. محمد راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية. القاهرة: الدار الجامعية، 2001.
36. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية. بيروت: الدار الجامعية، 1993.
37. محمد عبد الحسين آل فرج الطائي. نظام المعلومات الإدارية المتقدمة. الأردن: دار وائل، 2004.
38. محمد علي شمس الدين، السلوك الإداري، مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر، 2007.
39. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف. ط:3. عمان: دار وائل، 2006.
40. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي. القاهرة: دار الفجر، 2004 .
41. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي. ط: بدون طبعة. الإمارات العربية: دار الكتاب الجامعي، 2000.
42. محمد بن يعقوب الفيروز آباد، القاموس المحيط. ط:2، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1407هـ.
43. مدحت أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2008.
44. مصطفى بابكر، جمع البيانات ، نظرية المعاينة. ط: بدون طبعة، الكويت: المعهد العربي للتخطيط ، 2004.
45. ابن المنصور ، لسان العرب. المجلد :10، بيروت: دار صادر، 1992.
46. ابن المنصور، لسان العرب. المجلد: 14، بيروت: دار صادر، بدون سنة.

47. موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، الجزائر: دار القصة، 2006.

48. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.

49. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2008.

50. وصفي الكساسبة، تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. ط:1، عمان: دار اليازوري، 2011 .

المجلات:

1. أحمد بن حماد الحمود، << تقييم الأداء الوظيفي: الطرق - المعوقات -

البدايل>> ، مجلة الإدارة العامة، مج: 34، العدد(2)، سبتمبر 1994.

2. رويم فائزة، << معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية و سبل

المواجهة>>، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد(7)، جانفي 2012.

3. هند كابور، << مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم و

علاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق

الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي>>، مجلة جامعة دمشق،

المجلد 26، ملحق 2010.

4. عاكف لطفي الخصاونه و حمدان رشيد الجمال، << نحو إطار مفاهيمي

متكامل للقيادة من منظور الفكر الإداري المعاصر و الفكر الإسلامي>> ،

مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(30)، 2012.

5. عبد المليك مزهودة، << الأداء بين الكفاءة و الفعالية مفهوم و تقييم>>

،مجلة العلوم إنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد(1)، 2001.

6. كوسة بوجمعة، الأجرور بين كفاية الحاجات الاجتماعية و الغايات التنظيمية.
مجلة العلوم الاجتماعية، العدد (17)، (سبتمبر 2013) - revues.univ-setif2.dz

الرسائل الجامعية:

1. أحمد بن عبد الله الحسيني ، <<علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين،
دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية>>، (شهادة ماجستير، أكاديمية
نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2002) .

2. بضياف عاطف، <<فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية دراسة
ميدانية بالمؤسسة الوطنية بتركيمائية سكيكدة>>، (رسالة ماجستير،
جامعة منتوري قسنطينة، 2009).

3. بلحاجي وهيبة، <<الاتصال المؤسسي و علاقته بتفعيل عملية التشريع
حالة المجلس الشعبي الوطني دراسة وصفية استطلاعية 2002/2000>>. (رسالة
ماجستير، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2003).

4. بوعطيط جلال الدين، <<الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي
بمؤسسة سونلغازعناية>>. (رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم
الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009).

5. جبلي فاتح، <<الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة
الوطنية للتبغ و الكبريت>>، (رسالة ماجستير ، كلية العلوم الانسانية و
الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005).

6. جوادي حمزة، <<الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية>>،
(رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري
قسنطينة، 2006).

7. الربيق محمد، <<العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة تطبيقية على الضباط الداخلين في قيادة أمن المنشأة و القوة الخاصة لأمن الطرق>>، (شهادة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004).

8. عذراء بن شارف، <<التسيير بالكفاءات و دورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سونطراك>>، (رسالة ماجستير، كلية العلوم إنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008).

9. علي محمد عبد العزيز درويش. <<تطبيقات الحكومة الالكترونية دراسة ميدانية على إدارة الجنسية و الإقامة بدبي>>. (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005).
الجرائد الإلكترونية:

1. عبد المحسن الجار الله الجرافي، <<من منظومة القيم الوظيفية: العمل المؤسسي>>، جريدة القبس، العدد (14876)، نشر في 21 أوت 2012، 31 أكتوبر 2014.

. <<<http://www.alqabas.com.kw/node/101013>>> .

المواقع الإلكترونية:

1- [http:// www.mouwazaf-dz.com/t10232-topic](http://www.mouwazaf-dz.com/t10232-topic)

2- <http://fr.slideshare.net/tahani34/ss-33036208>

3- صابر احمد عبد الباقي، الانتماء و المواطنية.

<http://kenanaonline.com/users/drsaber/posts/78365>، نشرت

في 6 ديسمبر 2008، نقل 2014/12/12.

4- عبد الله بن سالم باهمام، أولاً_البناء_المؤسسي

http:// www.ba-hammam.com/./.aspx ، نشر سنة 2013، نقل

.2014/11/12

5- محمد الشعراوي، مفهوم البحث الاجتماعي وخطواته . نشرت في 25

2012/11/ بواسطة malshaarawy، 2014/10/10.

6- ولهي بوعلام، الملتقى الدولي حول استراتيجية الحكومة للقضاء على البطالة

وتحقيق التنمية المستدامة: >> الضريبة على الأجور و المرتبات و إشكالية

التوظيف دراسة تطبيقية حالة الجزائر>>، (مداخلة ، كلية العلوم الاقتصادية

وعلوم التسيير و العلوم التجريبية، جامعة محمد بوضياف ،المسيلة)، خلال الفترة

15-16 نوفمبر 2011، http://iefpedia.com/arab.

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

استمارة استبيان بعنوان :

معوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء

- دراسة مسحية على عينة من عمال مقر ولاية بسكرة -

أخي العامل ، أختي العاملة : السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاتهوبعد ، تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيكم بمعوقات الاتصال المتعلقة بالعمل وتأثيرها على الأداء داخل المؤسسة لديكم ، وذلك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر- تخصص- اتصال و علاقات عامة ، ولذلك فإن هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق على أسئلة الاستمارة ، كما نؤكد على أن إجاباتكم سنظل سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم.

ملاحظة : من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك.

إشراف الدكتورة:

سامية جفال

إعداد الطالبة :

نزيهة بن الشارف

السنة الجامعية : 2014 / 2015

بيانات عامة:

1. الجنس : أنثى ذكر
2. السن: من 20 - 30 سنة 31-40 سنة أكبر من 41 سنة
3. المؤهل العلمي : متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 6 - 10 سنوات من 11 فما فوق

المحور الأول : الكفاءة الإدارية في المؤسسة و العمل

5. ما منظورك للعمل ؟ تشريف تكليف استثمار وقت
6. كيف علاقتك بالإدارة ؟ حسنة سيئة
7. ما هو مناخ العمل السائد في المؤسسة ؟ جيد حسن سيء
8. هل تشعر بالرضا و الاستقرار في عملك ؟ دائما أحيانا أبدا
9. هل هناك توافق بينك و بين زملائك ؟ دائما أحيانا أبدا

المحور الثاني : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل داخل المؤسسة

10. إلى ماذا يعود سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة في رأيك ؟

- إلى كبر حجم المؤسسة
- عدم وجود هيكل تنظيمي
- عدم وجود سياسة واضحة للاتصال
- التخصص

11 . هل يؤثر عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال ؟

دائماً أحيانا أبدا

12. هل يشوش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها و بين العمال ؟

دائماً أحيانا أبدا

13 . هل يتوافق دخلك مع مستوى أدائك ؟ نعم لا أحيانا

ماذا يمثل الأجر بالنسبة لك ؟ قيمة مالية قيمة تقديرية قيمة اجتماعية

14 . ما مدى تأثير العشوائية في اختيار الأفراد لعمل في المؤسسة على فعالية الاتصال ؟ قوي

متوسط ضعيف

المحور الثالث : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي للعمل داخل المؤسسة ؟

15 . هل يؤثر عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال

؟

دائماً أحيانا أبدا

16 . هل عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية يشوش على عملية التفاعل بين

العمال ؟ نعم لا

17 . إذا كانت الإجابة (نعم) هل يؤدي ذلك إلى ؟

عدم إتقان العمل

سوء التفاعل مع المعلومات و التحكم بها

الموقف السلبي من مركز العمل بالنسبة للعامل

قلة التفاعل مع الزملاء

18 . هل تعاني المؤسسة من مشكلات في تقييم أداء العمال ؟

دائما أحيانا أبدا

على أي أساس يتم تقييم الأداء في رأيك ؟

الخبرة المرودية الفاعلية في العمل

19 . إلى ماذا يؤدي التداخل في المستويات الإدارية ؟

حجب المعلومات ضعف التفاعل سوء انتقال المعلومات

20 . إذا كنت تعاني من هذه المشاكل ما سببها ؟

الصراع المحسوبية مشاكل أخرى

المحور الرابع : المعوقات الثقافية و النفسية الاتصالية التي تحول دون الأداء الديناميكي للعمل داخل المؤسسة

21 . هل يؤثر الجانب اللغوي على أداء الفرد ؟ نعم لا

22 . كيف يؤثر الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل ؟

تشويش فكرة الرسالة سوء الفهم الخطأ في تأدية المهام أسباب أخرى

23 . هل طبيعة البيئة الاتصالية تؤثر على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة ؟

دائما أحيانا أبدا

إذا كانت الإجابة (دائما) هل يعود ذلك إلى : طابع العادات بالمنطقة

عدم وجود ثقافة اتصالية واضحة و محددة مشاكل أخرى

24 . هل عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر عل الأداء في العمل ؟

دائماً أحيانا أبدا

إذا كانت الإجابة (دائماً) هل يعود ذلك إلى : عدم التحكم في الوسيلة في حد ذاتها

التغيير المستمر في الأجهزة لمواكبة التطورات عدم التحكم في البرامج الالكترونية

25 . ما مدى تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب لنفسي ؟

قوي متوسط ضعيف

26 . في رأيك هل تؤثر قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال بشكل ؟

قوي متوسط ضعيف

27 . في رأيك هل الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل يؤثر عل فعاليتك ؟

دائماً أحيانا أبدا

28 . هل توجد نزاعات بين العمال في المؤسسة في رأيك ؟ دائماً يانا أبدا

إذا كانت الإجابة (دائماً) إلى ماذا يعود ذلك إلى : قلة الاتصال صراع مراكز

تعارض المصالح إهمال الإدارة للاتصال الرسمي

التعريف بالمؤسسة (ولاية بسكرة)¹

طبقا لأحكام القانون 90 - 09 و لاسيما المادة الأولى - الولاية - هي جماعات عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و تشكل مقاطعة إدارية للدولة. وتنشأ هذه الأخيرة بموجب قانون توكل لها مهام الآتية الذكر:

. السهر على تلبية حاجات و رغبات المواطنين و هذا بتأمين الحقوق و الواجبات.

. تنفيذ القوانين و التنظيمات التي تضمن السير الحسن لشؤون و مصالح الولاية.

. تقدم الحكومة تعليمات للوالي وهو بدوره يقوم بتوجيهها لمسؤولي المديرية و الأسلاك المهنية التابعة لها، وهذا ما يبعث للتطور المحلي الاقتصادي و الثقافي للولاية.

. التنسيق بين مختلف الأعمال و الخدمات التي تقوم بها المديرية و الأسلاك التابعة لها على مستوى الولاية.

- في إطار تكامل و انسجام الأعمال التي تقوم بها الجماعات الإقليمية تقوم الولاية بمد يد المساعدة الدوائر و البلديات.

يتراوح عدد العمال بها 582 موظف ليصنف هذا العدد إلى 421 موظف و 161 موظفة حسب احصائيات سنة 2015.

الموقع : يقع مقر ولاية بسكرة وسط المدينة يحدها غربا شارع رأس القرية و شمالا ساحة الحرية جنوبا حي بني مرة و شرقا مفتشية التجارة.

الهيكل الإداري للمؤسسة : يتكون الهيكل الإداري للولاية من الوالي ، الديوان ، الأمانة العامة ، المفتشية ، بالإضافة إلى المجلس الولائي ، و المجلس الشعبي الولائي.

¹ <http://www.mouwazaf-dz.com/t10232-topic> ، نقل يوم 2015/03/27.

1 . الوالي:

هو ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية ، فهو ينفذ قرارات الحكومة زيادة على التعليمات التي يتلقاها من كل وزير من وزراء الحكومة ، الوالي و بصفته هيئة تنفيذية بالولاية ، ينفذ القرارات التي تسفر عن مداوات المجلس الولائي و يقدم عند كل دورة عادية للمجلس تقريرا حول آلية المداوات ، كما يطلعه سنويا على نشاط مصالح الولاية.

2 . الديوان :

هو هيئة تحت إشراف الوالي مباشرة ، و تحت رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة و تنفيذ مهامه بالولاية و في هذا الإطار مكلف بما يلي:

. العلاقات الخارجية و البروتوكولات.

. العلاقات مع أجهزة الإعلام و الصحافة.

. أنشطة مصلحة الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الشفرة.

يساعده خمسة إلى عشرة ملحقين بالديوان و يتم توظيفهم بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير المالية المكلف بالداخلية و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

رئيس الديوان و في حدود صلاحياته يتلقى توجيهات من الوالي.

و ينبثق عن الديوان كل من :

أ . المصالح :

. خلية الاعلام والاتصال.

. مصلحة المشاريع الكبرى.

. مصلحة التنمية البشرية.

. مصلحة التنمية الريفية.

. مصلحة التضامن والتشغيل.

. مصلحة البيئة ونوعية الحياة.

. مصلحة السكن والإطار المعيشي.

. مصلحة التلخيص والاستشراف.

. مصلحة النشاط الاقتصادي .

هي ملحقة بالديوان مكلفة بالعلاقات مع الصحافة و أجهزة الإعلام على مستوى الولاية.

ب . مكتب الوسيط الإداري:

ملحق بالديوان و هو بمثابة الوسيط بين المواطن و الديوان.

ج . مكتب التنظيم:

ملحق بالديوان و هو مكلف بنشاط مصلحة الاتصال و الأرقام ، و يساهم في التنظيم على

مستوى الولاية.

3 . الأمانة العامة:

هي تحت إشراف الوالي ، ويمكن تنظيم هياكلها في مصلحة واحدة أو مصلحتين أو ثلاث

مصالح، تضم كل واحد منها ثلاثة مكاتب على الأكثر ، وحسب المادة الخامسة من المرسوم

التنفيذي رقم 94-215 تتمثل مهمة الأمين العام فيما يلي:

. السهر على ضمان استمرارية العمل الإداري.

. متابعة عمل مصالح الدولة الموجودة على مستوى الولاية.

. تنسيق أعمال المديرين في الولاية.

. تنشيط على الهياكل المكلفة بالتوثيق و الأرشفة و التركيب و التنسيق فيما بينها.

و تتكون الأمانة العامة من ثلاث مكاتب و هي:

مصلحة التلخيص : هي مصلحة تشرف على التنمية المحلية على مستوى الولاية ابتداء من فكرة المشروع إلى غاية التجسيد الفعلي من طرف مصلحة التلخيص وذلك عن طريق متابعة دورية و دقيقة للمشروع في كل سنة ترسم الولاية برنامج عمل ، تضع فيه كل احتياجات الولاية التنموية و في جميع القطاعات بدون استثناء و لها الحق في اقتراح تنمية لقطاعاتها سواء كان ذلك ضمن المخططات القطاعية للتنمية "P.S.D" أو المخططات التنموية البلدية "P.C.D" .

و مصلحة التلخيص بدورها تتكون من ثلاثة مكاتب و هي : مكتب الصفقات العمومية الذي تتصوي تحته مهمة تحضير و متابعة أعمال لجنة السوق العمومية للولاية ، مكتب التنسيق يقوم بمتابعة قرارات الحكومة المتعلقة بالولاية و ضمان تنظيم و متابعة أعمال الجان التابعة لسلطة الوالي أو أمين العام للولاية عبر مديريات الحكومة ، مكتب التنظيم يقوم بدراسة و تقديم اقتراحات من أجل سير الأفضل للمديريات و تسهيل الطرق لتحسين شروط و طرق العمل.

مصلحة التوثيق : تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما :

*مكتب التوثيق و بنك المعلومات : هو المكتب الذي يتهم بجمع و نشر و استغلال كل وثيقة إدارية نشرية و التي بإمكانها أن تقدم منفعة إلى مديريات التنفيذية الولائية .

* مكتب التلخيص : يقوم بالجمع و التحليل لغرض التنسيق بن البرامج و النشاطات السنوية للمديريات الولائية و تنظيم سير المعلومات ، بالإضافة إلى جمع التقارير و حصيلة النشاطات السنوية و تحليلها و تلخيصها.

مصلحة الأرشفة و المحفوظات : تتكون هذه المصلحة من مكتبين هما :

*مكتب الإعلام و المساعدة : يقوم ببث و نشر القواعد المطبقة في الموارد المعالجة و حفظ و سير الأرشيف و مساعدة مديريات الولاية حول الوثائق الخاصة بهم.

*مكتب الحفظ : يقوم بحفظ العقود ، الملصقات ، الوثائق ، و المنشورات الرسمية من طرف مديريات الولاية.

4 . مديرية الإدارة المحلية : تتكون مديرية الإدارة المحلية من ثلاثة مكاتب هي:

*مصلحة الميزانية و الممتلكات : وهي تنقسم إلى ثلاث مكاتب (مكتب ميزانية الدولة ، مكتب ميزانية الولاية، مكتب الممتلكات).

*مصلحة المستخدمين في الولاية : هي التي تتكلف بتوظيف المستخدمين التابعين للولاية و الدوائر ، و الموظفين التابعين لوزارة الداخلية على مستوى المحلي : تتكون بدورها من مكاتبين : مكتب تكوين و تسيير موظفي الولاية ، مكتب تكوين و تسيير موظفي البلديات .

*مصلحة التنشيط المحلي: وتتكون بدورها من مكاتبين هما : مكتب ميزانية و ممتلكات البلديات ، مكتب الصفقات و البرامج.

5 . مديرية التنظيم و الشؤون العامة: تم إنشاء مديرية التنظيم و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-265 المؤرخ في 06 سبتمبر 1995 المحدد لقواعد تنظيم و سير مصالح الشؤون العامة والإدارة المحلية .

و تتكون هذه المديرية من ثلاث مصالح هي : مصلحة التنظيم العام ، مصلحة تنقل الأشخاص ، مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات.

6 . المفتشية العامة : و يعين موظفيها بمرسوم رئاسي حيث تتولى تحت سلطة الوالي مهمة عامة و دائمة لتقويم نشاط الأجهزة الهياكل و المؤسسات. يسيرها مفتش عام يساعده مفتشان او ثلاثة من نفس المرسوم.

7 . المجلس الولائي : هو تحت إشراف الوالي و يقوم بتنفيذ قرارات الحكومة و المجلس الشعبي الولائي.

8 - المجلس الشعبي الولائي : و هيئة المداولة في الولاية و مجلس يتم انتخابه لمدة خمسة (05) سنوات .

الفهارس

فهرس الجداول

رقم الصفحة	أولا : الجداول البسيطة
81	الجدول رقم(1) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
82	الجدول رقم(2) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن
82	الجدول رقم(3) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي
83	الجدول رقم(4) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية
84	الجدول رقم(5) يوضح إجابة العمال حول منظورهم للعمل
84	الجدول رقم(6) يوضح إجابة العمال حول علاقتهم بالإدارة
85	الجدول رقم(7) يوضح الإجابة حول المناخ السائد في المؤسسة
85	الجدول رقم(8) يوضح إجابة حول الرضا و الاستقرار في العمل
86	الجدول رقم(9) يوضح الإجابة حول توافق العمال مع بعضهم البعض داخل العمل
86	الجدول رقم(10) يوضح سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة
87	الجدول رقم(11) يوضح تأثير عدم وضع سياسة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال
88	الجدول رقم(12) يوضح الإجابة حول تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال
89	الجدول رقم(13) يوضح الإجابة حول توافق دخل العامل مع مستوى أدائه
89	الجدول رقم(14) يوضح الإجابة حول مكانة الأجر بالنسبة للعامل
90	الجدول رقم(15) يوضح تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال
91	الجدول رقم(16) يوضح تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال
91	الجدول رقم(17) يوضح الإجابة عن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و

	الخبرة العملية على التفاعل بين العمال
92	الجدول رقم(18) يوضح الاحتمالات إذا كانت الإجابة (نعم)
93	الجدول رقم(19) يوضح الإجابة حول المؤسسة و مشكلات تقييم أداء العمال
94	الجدول رقم(20) يوضح الأسس التي يقيم من خلالها الأداء
94	الجدول رقم(21) يوضح مشكلات تداخل المستويات الإدارية
95	الجدول رقم(22) يوضح سبب المشاكل بالنسبة للعامل
95	الجدول رقم(23) يوضح الإجابة حول تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد
96	الجدول رقم(24) يوضح تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل
97	الجدول رقم(25) يوضح طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة
98	الجدول رقم(26) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)
99	الجدول رقم(27) يوضح عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل
99	الجدول رقم(28) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)
100	الجدول رقم(29) يوضح تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي
101	الجدول رقم(30) يوضح تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال
101	الجدول رقم(31) يوضح الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية
102	الجدول رقم(32) يوضح الإجابة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة
102	الجدول رقم(33) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)
	ثانيا : الجداول المركبة
104	الجدول رقم(34) يوضح إجابة العمال حول منظورهم للعمل حسب متغيرات

	الدراسة
106	الجدول رقم(35) يوضح إجابة العمال حول علاقتهم بالإدارة حسب متغيرات الدراسة
108	الجدول رقم(36) يوضح المناخ العمل السائد في المؤسسة حسب متغيرات الدراسة
110	الجدول رقم(37) يوضح إجابة حول الرضا و الاستقرار في العمل حسب متغيرات الدراسة
112	الجدول رقم(38) يوضح توافق العمال مع بعضهم البعض داخل العمل حسب متغيرات الدراسة
115	الجدول رقم(39) يوضح سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد حسب متغيرات الدراسة
117	الجدول رقم(40) يوضح تأثير الجانب المادي على فعالية الاتصال حسب متغيرات الدراسة
119	الجدول رقم(41) يوضح تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال حسب متغيرات الدراسة
121	الجدول رقم(42) يوضح توافق دخل العامل مع مستوى أدائه حسب متغيرات الدراسة
123	الجدول رقم(43) يوضح مكانة الأجر بالنسبة للعامل حسب متغيرات الدراسة
125	الجدول رقم(44) يوضح تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال حسب متغيرات الدراسة
127	الجدول رقم(45) يوضح تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال حسب متغيرات الدراسة
129	الجدول رقم(46) يوضح عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على التفاعل العمال حسب متغيرات الدراسة
131	الجدول رقم(47) يوضح إذا كانت الإجابة (نعم) حسب متغيرات الدراسة
133	الجدول رقم(48) يوضح الإجابة حول المؤسسة و مشكلات تقييم أداء

	العمال حسب متغيرات الدراسة
135	الجدول رقم(49) يوضح على أي أساس يتم تقييم الأداء حسب متغيرات الدراسة
137	الجدول رقم(50) يوضح مشكلات تداخل المستويات الإدارية حسب متغيرات الدراسة
139	الجدول رقم(51) يوضح سبب المشاكل بالنسبة للعامل حسب متغيرات الدراسة
141	الجدول رقم(52) يوضح تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد حسب متغيرات الدراسة
143	الجدول رقم(53) يوضح تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل حسب متغيرات الدراسة
145	الجدول رقم(54) يوضح طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة حسب متغيرات الدراسة
147	الجدول رقم(55) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما) حسب متغيرات الدراسة
149	الجدول رقم(56) يوضح عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل حسب متغيرات الدراسة
151	الجدول رقم(57) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما) حسب متغيرات الدراسة
153	الجدول رقم(58) يوضح تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي حسب متغيرات الدراسة
155	الجدول رقم(59) يوضح تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال حسب متغيرات الدراسة
157	الجدول رقم(60) يوضح الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية حسب متغيرات الدراسة
159	الجدول رقم(61) يوضح الإجابة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة حسب متغيرات الدراسة
161	الجدول رقم (62) يوضح إذا كانت الإجابة (دائما) حسب متغيرات الدراسة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	يمثل ثقافة الأفراد و عملية الاتصال	1
81	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	2
82	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	3
82	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي	4
83	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية	5
84	يوضح إجابة العمال حول منظورهم للعمل	6
84	يوضح إجابة العمال حول علاقتهم بالإدارة	7
85	يوضح الإجابة حول المناخ السائد في المؤسسة	8
85	يوضح إجابة حول الرضا و الاستقرار في العمل	9
86	يوضح الإجابة حول توافق العمال مع بعضهم البعض داخل العمل	10
87	يوضح سبب سوء نظام الاتصال بين الأفراد في المؤسسة	11
87	يوضح تأثير عدم وضع سياسة للأجور و المرتبات على فعالية الاتصال	12
88	يوضح الإجابة حول تشويش نظام دفع الأجور في المؤسسة على العلاقات الاتصالية بينها وبين العمال	13
89	يوضح الإجابة حول توافق دخل العامل مع مستوى أدائه	14
89	يوضح الإجابة حول مكانة الأجر بالنسبة للعامل	15
90	يوضح تأثير العشوائية في اختيار الأفراد للعمل على فعالية الاتصال	16
91	يوضح تأثير عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب على العلاقات الاتصالية بين العمال	17
91	يوضح الإجابة عن عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية على التفاعل بين العمال	18
92	يوضح الاحتمالات إذا كانت الإجابة (نعم)	19

93	يوضح الإجابة حول المؤسسة و مشكلات تقييم أداء العمال	20
94	يوضح الأسس التي يقيم من خلالها الأداء	21
94	يوضح مشكلات تداخل المستويات الإدارية	22
95	يوضح سبب المشاكل بالنسبة للعامل	23
95	يوضح الإجابة حول تأثير الجانب اللغوي على أداء الفرد	24
96	يوضح تأثير الغموض في تغييب الفكرة العامة للرسالة على المستقبل	25
97	يوضح طبيعة البيئة الاتصالية وتأثيرها على المراسلات الإدارية داخل المؤسسة	26
98	يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)	27
99	يوضح عدم التحكم في تكنولوجيا الاتصال يؤثر على الأداء في العمل	28
100	يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)	29
100	يوضح تأثير قلة التفاعل بين الإدارة العليا و العمال من الجانب النفسي	30
101	يوضح تأثير قلة الاتصال الشخصي على أداء العمال	31
101	يوضح الاحساس بعدم الانتماء إلى جماعة العمل و تأثيره على الفعالية	32
102	يوضح الإجابة حول وجود نزاعات بين العمال في المؤسسة	33
103	يوضح إذا كانت الإجابة (دائما)	34

فهرس المحتويات

أ.ج	مقدمة
5	الفصل الأول : الإطار المنهجي
6	أولاً : موضوع الدراسة
6	1- إشكالية الدراسة
8-7	2- مبررات اختيار الموضوع
8	3- أهمية الدراسة و أهدافها
11-9	4- مفاهيم و مصطلحات الدراسة
18-13	5- الدراسات السابقة
19	ثانياً : منهجية الدراسة
19	1- المنهج المستخدم
21-20	2- أدوات جمع البيانات
22	3- مجتمع و عينة الدراسة
24	4- مجالات الدراسة
25	الإطار النظري:
26	الفصل الثاني : الكفاءة الإدارية في المنظمة والعمل
35-26	أولاً : الكفاءة الإدارية في المنظمة
36	ثانياً : العمل وقيمه في الفكر الإداري الحديث
38-36	أ - القيم الداخلية للعمل
42-39	ب- القيم الخارجية للعمل
43	الفصل الثالث : العمل و معوقات الاتصال داخل المنظمة
44	أولاً: معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاقتصادي للعمل
49-44	1- عدم وضع سياسة محددة بالنسبة للجانب المادي
51-49	2- العشوائية في اختيار الأفراد للعمل داخل المؤسسة
53-51	3- عدم وجود سياسة محددة تحكم إعارة العمال لمؤسسات آخر

55-53	4- سوء نظام الاتصال بين الأفراد
56	ثانيا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الاجتماعي
57-56	1- عدم وضع الفرد المناسب في المكان المناسب
59-57	2- عدم اتفاق نوعية العمل مع الدراية و الخبرة العملية
63-60	3- عدم تنمية قدرات الأفراد من خلال المعرفة و المهارات
65-63	4- المشكلات المرتبطة بتقييم الأداء
67-66	5- المشكلات المرتبطة بالمؤثرات الإنسانية و أثرها في انسياب المعلومات
71-68	ثالثا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الثقافي للعمل
78-74	رابعا : معوقات الاتصال المتعلقة بالجانب الذهني و النفسي للعمل
80	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و نتائجها
103-81	أولا : الجداول البسيطة
162-104	ثانيا : الجداول المركبة
165-163	نتائج الدراسة
169	ملاحق
193	فهرس الجداول
198	فهرس المحتويات