

الإدارة الحديثة

د. جودي محمد علي
أ. ذباح أمال
جامعة الجلفة

مقدمة:

تسعى الإدارة الحديثة في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسات إلى رفع مستوى أدائها من أجل تحقيق التميز المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال العمل على الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة المادية منها و البشرية. ومن المؤكد أن العامل البشري هو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي منظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة ولا يتم ذلك إلا عن طريق عملية الاتصال التي تمثل عصب العملية الإدارية فهي تعتبر بمثابة الدم الذي يجري في عروق المنظمة فينبعث فيها الحياة.

ويعد الاتصال وظيفية من الوظائف الإدارية التي ركزت عليها المؤسسة الجزائرية على غرار باقي المؤسسات العالمية، فهو يعد من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما والتنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية لأنه رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لأن هذا الأخير لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره فلا بد أن يدخل في علاقات مع الآخرين، حيث أن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع (بوعطيط، 2008، 2009، ص 14)، وقد تخطى الاتصال كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح جزء مهم يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات ولهذا تتعدد أنواعه بين الذاتي والجماعي والتنظيمي الذي يتم في المؤسسات والشركات ويعد بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته كما يؤثر على العنصر البشري الذي يعد بدوره المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو اغفاله في العملية التنظيمية والانتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها. (بوعطيط، 2008، 2009، ص 15)

فال مورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة، فهي لا تستند على امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب بل تستند في المقام الأول على قدرتها في توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية، الثقافية، السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وهذا من خلال آداهم الذي يتوقف على نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم (بوعطيط، 2008، 2009، ص 15)

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد، سواء كان عضلي أو فكري يبذله الفرد أو مجموعة أفراد لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا مبني على استغلال الموارد المتاحة بأقل تكلفة و انتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل هذا ما يعطي للمؤسسات مكانتها سواء كانت اقتصادية، عمومية أو خدمية ويضمن لها البقاء والتميز. (بوعطيط، 2008، 2009، ص 16)

إذا فدراسة أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة هو محور دراستنا هذه التي نقف فيها على معرفة اسهام الاتصال التنظيمي في حل المشكلات التي تواجه العمال وتؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة

على أدائهم والذي يعطي الدفع لرسم حاضر ومستقبل المؤسسة والحفاظ على بقائها ورفيها ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال أنها:

- الكشف عن أهم نقاط القوة والضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة.
 - الكشف عن الصعوبات التي تعيق سير عملية الاتصال داخل المؤسسة.
 - التعرف على وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية ومدى تأثيرها على الأداء.
 - دراسة التنظيم الإداري المتبع في مؤسسة الدراسة وسير عملها وتأدية مهامها من خلال الاعتماد على عملية الاتصال الذي يعد أهم عناصر العملية الإدارية.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- الوقوف على عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال والأداء.
- معرفة وسائل الاتصال المستخدمة في مديرية الخدمات الجامعية.
- معرفة ماهي وسائل الاتصال الأكثر تأثيراً على الأداء في مؤسسة البحث.
- توضيح العراقيل التي تعيق السير الحسن والتي يمكن أن تجعله غير فعال.

اسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي

هل يؤثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة العمومية؟ ويتفرع في التساؤلات التالية:

- ماهي وسائل الاتصال الأكثر توظيف في مؤسسة مديرية الخدمات الجامعية بالجللفة؟

- هل تؤثر وسائل الاتصال المعتمدة في زيادة الأداء؟

1. فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضية من أهم المراحل التي يمر بها البحث في الدراسة، ويمكن تحديد فرضيات الدراسة في ظل الإشكالية المطروحة، فالفرضية هي "ما يتوقعه الباحث من نتائج على مستوى بحثه، في شكل فكرة، توقع، حل، إجابة، رأي يصور علاقات التأثير والتأثر بين متغيرات الظاهرة المدروسة". (مهنا، 2002، ص 90)

ووفقاً لهذا التصور، فإن الفرضية العامة والفرضيات الفرعية للدراسة تكون كما يلي:

الفرضية العامة:

يؤثر الاتصال على أداء العمال في المؤسسة العمومية.

الفرض الجزئي الأول:

- من بين وسائل الاتصال الأكثر توظيفاً في مديرية الخدمات الجامعية نجد الإعلانات، المقابلات، الاجتماعات، الهاتف.

الفرض الجزئي الثاني:

- تؤثر وسائل الاتصال المعتمدة في مديرية الخدمات الجامعية و المتمثلة في الاعلانات، المقابلات، الاجتماعات، الهاتف في زيادة الأداء.

• الدراسات السابقة:

1.6 الدراسات الأجنبية:

2.1.6 دراسة ويسن « Wessen »:

الدراسة حول " أثر تفاوت المكانات الاجتماعية على الاتصال ". قام الباحث الأمريكي "ويسن" بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1958، دامت ثلاث أشهر و كان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة في السلطة أو المكانة الاجتماعية يؤثر في انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة و قد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة خمسة أيام ، ثم بعد ذلك قام الباحث بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طري التدوين من طرف المبحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقتنة، و نذكر بعض النتائج التي تحصل عليها في دراسته:

اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصر تفاعلات الأطباء على زملائهم من أطباء واقتصرت اتصالات الممرضات على زملائهن ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية أقل أو أكثر في المستشفى.

في حالة الاتصال بين الأفراد ذوي المكانات الاجتماعية المتفاوتة فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا من أجل التقرب منهم و كسب تقديرهم.

تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام نوعي و كمي أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يتخرجون كثيرا من ارسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا و يتجلى ذلك من النتائج التالية:

اعتقاد الرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي إلا على نصائح عامة.

حب الرؤوسين الاستقلالية عن السلطة أو المحافظة على تكامل شخصياتهم.

تجاهل الرؤوسين المنشورات العليا و عدم تطبيقها.(مزيان، 2002، ص30،31)

2.6 الدراسات العربية:

دراسة طاهر أجعيم:دراسة "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية". أجريت الدراسة ميدانيا في جامعتا منتوري و باجي مختار نموذجاً و الدراسة قدمت لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنمية من طرف الطالب طاهر جعيم تحت إشراف الدكتور فضيل دليو بجامعة منتوري بقسنطينة سنة 2006/2005.

الدراسة تهدف إلى التعرف على أهم أساليب الاتصال التي تولد اتجاهات موجبة أو سالبة لدى العمال لكون هذه الأساليب ليست كلها بنفس الأهمية في ظهور الاتجاهات وتغيرها. وشملت الدراسة 120 فردا من مجموع العاملين بمركب الحجار للحديد والصلب والبالغ عددهم 1200 عاملا أي أن عينة البحث مثلت 10 بالمائة من المجتمع المبحوث. منهج الدراسة:

تماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في مؤسسة مديريةية الخدمات الجامعية بالجلفة وذلك لأنه يعتبر من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية ويمهد المجال لدراسات أكثر تعمقا فالمنهج الوصفي يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة واستجابة لموضوع بحثنا والمتمثل في أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في مديرية الخدمات الجامعية والتي هي عبارة عن مؤسسة عمومية لها طابع خاص و نظام معين و أهداف متعددة وتماشيا مع أهداف

وطبيعة موضوع الدراسة فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي لوصف أبعاد أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة العمومية .
مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من عمال مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة وقدر عددهم بسبعين عاملاً يتوزعون على مختلف الأقسام والمصالح باختلاف عملهم (إداريين، عمال مهنيين أو تقنيين) ونظراً لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فقد قمنا بمحصر شامل لجميع الأفراد العاملين وتوزيع الاستبيانات عليهم واسترجاعها بعد الإجابة عليها.
أ. أدوات الدراسة:

إن استخدام الباحث لأي منهج في البحث يستدعي الاستعانة بأدوات ووسائل مناسبة تمكنهم من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يمكن من خلالها معرفة واقع الظاهرة أو الدراسة. (عليان، محمد، 2000، ص 81)
ولقد استخدمنا في دراستنا هذه مايلي:

• الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها شافية بالتمام، مما يجعله يعمم أحكامه من خلال النتائج المتوصل إليها على آخرين لم يشتركوا في الاستنطاق الاستبياني. (عقيل، 1999، ص 148)

وقد قمنا باستخدام استمارة المقابلة (مقابلة موجهة) في دراستنا هاته وارتأينا استخدام هذه الأداة بسبب صعوبة الفهم لدى بعض العمال لمؤشرات الدراسة المطروحة أمامهم وترجمة الأسئلة لبعض المبحوثين باللغة الدارجة أو محاولة تبسيطها حيث يتسنى لهم الفهم أكثر ونزولاً عند رغبات بعض المبحوثين الذين طلبوا منا أن نسألهم وهم يجيبون شفهيًا، إضافة إلى ذلك فإن الاستمارة تسهل معالجة بياناتها إحصائياً، وقد احتوت استمارتنا على ثلاثة وثلاثين سؤالاً مقسمة حسب مؤشرات الدراسة إلى ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والعامة حول المبحوث كالعن، الجنس المستوى التعليمي.... الخ

المحور الثاني: والذي يتضمن من بين وسائل الاتصال الأكثر توظيفاً في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة نجد الاعلانات، المقابلات، الاجتماعات، الهاتف.

المحور الثالث: يتضمن تأثير وسائل الاتصال المعتمدة في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة والمتمثلة في الاعلانات، المقابلات، الاجتماعات، الهاتف في زيادة الأداء.

وكل المحاور تحتوي مجموعة من الأسئلة والتي تعالج مؤشر من مؤشرات الدراسة.

- الصدق: تم التأكد من صدق مقياس الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بين البنود الفردية والبنود الزوجية للنتائج التي تم جمعها من خلال الدراسة الاستطلاعية وذلك لعينة تتكون من 15 فرداً، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.618 وهو مستوى متوسط موجب يعبر عن صدق المقياس.

- الثبات: يتم التأكد عادة من ثبات المقياس من خلال قيمة الجذر التربيعي لمعامل الارتباط بين بنود المقياس، والتي كانت في هذا المقياس مقدرة ب 0.719 وهي تمثل مستوى مقبول يدل على ثبات المقياس.

ب. المعالجة الإحصائية

اعتمدنا أسلوب احصائي باستعمال SPSS عن طريق جمع البيانات وترميزها وعرضها في جداول عن طريق هذا البرنامج وتحليل البيانات الاحصائية استعملنا النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة بإحصاء إجابات الباحثين عن طريق حساب النسبة المئوية ثم تحليل البيانات تحليلًا سوسيولوجيًا وعرض النتائج التي خلصنا إليها. نتائج الدراسة:

أ. تحليل نتائج خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع الباحثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	46	65.7 %
أنثى	24	34.3 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول رقم 01 نلاحظ أن الاتجاه العام بالنسبة لفئة الجنس يمثل نسبة 65.7 % من الباحثين هم فئة الذكور، أما نسبة 34.3 % فهي للإناث.

بعد القراءة الاحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة من جنس الذكور وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع الذي لا يشجع عمل المرأة في الإدارة كون هذا العمل يتطلب الاختلاط بالرجال وهو ما يتنافى وعادات المنطقة ما يضطر الرجل إلى تفضيل البيت لزوجته على العمل.

الجدول رقم 02: يبين توزيع الباحثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	27	38.6 %
من 31 إلى 40 سنة	34	48.6 %
من 41 إلى 50 سنة	8	11.4 %
من 51 إلى 60 سنة	1	1.4 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول رقم 01 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 48.6 % من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 40 سنة تليها نسبة 38 % من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة في حين نجد نسبة 12.8 % من الباحثين الذين تتراوح أعمارهم من 41 فما فوق.

وبعد هذه النتائج الاحصائية للجدول اتضح لنا أن الإدارة بحاجة إلى عمال يجمعون بين الخبرة والرزانة والكفاءات الجديدة التي تلقت تكوينات على أحدث البرامج والتقنيات التي ترفع من أداء العمال وتحسن الاتصال بهم وهذا ما هو متوفر في هذه الفئة من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 40 سنة. في حين نجد نسبة قليلة من العمال الذين لديهم الخبرة والاطلاع الواسع وهم العمال الذين تزيد أعمارهم عن 41 سنة والتي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن خبرتهم.

الجدول رقم 03: يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	1	1.4 %
متوسط	8	11.4 %
ثانوي	19	27.1 %
جامعي	42	60 %
المجموع	70	100 %

من قراءتنا للجدول رقم 03 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 60% من الباحثين مستواهم التعليمي جامعي مقابل نسبة 27.1% من الباحثين لديهم مستوى ثانوي في حين نجد نسبة 11.4% من الباحثين مستواهم التعليمي متوسط وفي الأخير نجد نسبة 1.4% من الباحثين الذين مستواهم التعليمي ابتدائي.

بعد تحليل الأرقام الإحصائية يتضح لنا أن معظم عمال مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة لديهم مستوى جامعي والسبب إلى أن التوظيف بالأساس يتطلب كفاءات علمية خاصة في المديرية بحد ذاتها بعكس الاقامات التابعة لها التي تضم فئات عمالية مختلفة أما العمال الذين لديهم مستوى ثانوي يمكن إرجاعه إلى طول مدة العمل التي كانت لا تستلزم شهادة عليا، أما بالنسبة لباقي المستويات المتوسط والابتدائي يمكن حصر هذه الفئة من العمال في أعوان حراسة وأمن وعمال صيانة لأن طبيعة عملهم لا تتطلب مستوى تعليمي عالي.

الجدول رقم 04: يبين توزيع الباحثين حسب المستوى المهني

المستوى المهني	التكرار	النسبة
عامل	18	25.7 %
إداري	52	74.3 %
المجموع	70	100 %

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لمجتمع البحث أن ما نسبته 74.3% تمثل المستوى المهني لفئة الإداريين وما نسبته 25.7% تمثل العمال المهنيين.

من خلال القراءة الإحصائية لمجتمع البحث يتضح أن غالبية أفراد المجتمع المبحوث يمثلون النسبة العالية ويمكن إرجاع هذا إلى طبيعة العمل الإداري للمؤسسة محل الدراسة أما النسبة التي تلي هاته النسبة العالية هم العمال المهنيين فهم يمثلون مختلف الأعمال غير الإدارية.

الجدول رقم 05 : يبين توزيع الباحثين حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
دائم	50	71.4 %
مؤقت	20	28.6 %
المجموع	70	100 %

يتضح من خلال القراءة الاحصائية للجدول أن ما نسبته 71.4% يمثلون الأعمال الدائمة وما نسبته 28.6% يمثلون الأعمال المؤقتة.

من خلال القراءة الاحصائية لمجتمع البحث يتضح أن غالبية العمال هم من فئة الأعمال الدائمة وهذا يمكن إرجاعه إلى سياسة المؤسسة لتثبيت العمال ذوي الكفاءة العالية في مناصب دائمة أما فئة الأعمال المؤقتة فيرجع ذلك إلى سياسة المؤسسة كسياسة الرسكلة والإدماج المهني وإعطاء الفرصة لجلب موارد بشرية جديدة.

الجدول رقم 06 يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	25	35.7 %
أكثر من 5 سنوات	45	64.3 %
المجموع	70	100 %

من خلال القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن ما نسبته 64.3% يمثلون الفئة الأكثر من خمس سنوات خبرة في العمل وما نسبته 35.7% تمثل الفئة الأقل من خمس سنوات خبرة في العمل.

بعد القراءة الاحصائية للجدول يتضح أن فئة الأكثر من خمس سنوات خبرة في العمل هي الفئة الغالبة في المؤسسة وهذا راجع إلى وجود الخبرة والكفاءة العالية على مستوى أفراد مجتمع البحث إضافة إلى أنهم أدرى بالواقع السائد في مؤسستهم سواء من حيث الاتصال أو الأداء بالإضافة إلى معرفة كل ما يجري من عوائق وظيفية واتصالية في نفس الوقت وهذا ما يغيب في فئة العمال الأقل من خمس سنوات خبرة.

ب. تحليل واستنتاج الفرض الجزئي الأول:

الجدول رقم 07: يوضح لنا وسائل الإتصال الأكثر توظيفاً في المؤسسة

ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستك ؟	التكرارات	النسبة
الاجتماعات	25	35 %
مقابلات شخصية	26	26 %
اللجان المشتركة	2	2 %
الهاتف	9	12 %
مذكرات مصلحة	0	0 %
المطبوعات المتنقلة	3	4.3 %
الإعلانات	5	7.1 %
دليل المؤسسة	0	0 %
الاقتراحات	0	0 %
المجموع	70	100 %

من خلال الجدول رقم 07 يتبين لنا أن نسبة 35% يرون أن أكثر الوسائل المستخدمة في مؤسسة البحث هي الاجتماعات، تليها نسبة 26% مقابلات شخصية، ثم تليها نسبة 12% الهاتف، لتأتي نسبة 7.1% الإعلانات، وتليها نسبة 4.3% مطبوعات متنقلة، ثم نسبة 2% لجان مشتركة وآخر نسبة هي 0% مذكرات مصلحة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن أكثر وسائل الاتصال استعمالاً هي الاجتماعات و التي تكون فيها عملية الاتصال مباشرة و شفوية وهو ما يعطيها صفة البساطة و السهولة في الاتصال وأيضا مساهمة العمال في بعض اقتراحاتهم و تبادل الأفكار بينهم ومناقشتها والتي تتصف برسميتها ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تأتي المقابلات الشخصية في المرتبة الثانية و يعود اللجوء إلى هذه الوسيلة لصغر حجم مجتمع البحث الشيء الذي يسهل الاتصالات الشخصية بينهم ثم تتبعها باقي الوسائل بنسب متفاوتة وهي نسب ضعيفة لا تفضلها المؤسسة كوسيلة لتحقيق عملية الاتصال داخل المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح لنا الوسيلة المفضلة للتواصل

ما هي وسيلة الاتصال المفضلة لديك ؟	التكرارات	النسبة
شفهية	40	57.1 %
كتابية	30	42.9 %
المجموع	70	100 %

من خلال الجدول رقم 08 يتبين لنا أن نسبة 57.1% من العمال يفضلون استخدام الوسائل الشفهية ثم تليها نسبة 42.9% يفضلون استخدام الوسائل الكتابية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أكثر الوسائل المستعملة في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة هي الوسائل الشفهية وهذا نظرا لسهولة استخدامها والحركة والزمن وبالتالي هي أعلى نسبة وذلك يعود كذلك إلى بساطة الهيكل التنظيمي لها وعدم تعقيدته كما يتم اتباع الوسائل الكتابية بالاتصال الشفهي لتسهيل فهم الرسالة.

الجدول 09: يوضح لنا اللغة المستعملة في الإدارة

ما هي اللغة المستعملة في إدارتكم ؟	التكرارات	النسبة
اللغة العربية	63	90 %
اللغة الفرنسية	7	10 %
المجموع	70	100%

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 90% من الباحثين الذين يرون أن اللغة المستعملة في الإدارة هي اللغة العربية في حين أن نسبة 10% يرون أن اللغة الفرنسية هي الأكثر استعمالاً في الإدارة. من خلال القراءة الإحصائية للجدول وجدنا أن نسبة كبيرة من العمال الذين يرون أن اللغة الأكثر استعمالاً في الإدارة هي اللغة العربية وهذا بطبيعة الحال راجع إلى أن مجتمعنا هو مجتمع عربي بالإضافة إلى طبيعة المنطقة تفرض استعمال اللغة العربية بسبب النقص في ممارسة اللغة الفرنسية بالإضافة إلى نظام الإدارة في المؤسسات العمومية و التي تتطلب استعمال اللغة العربية أما الفئة القليلة التي أجابت بأنهم يفضلون استعمال اللغة الفرنسية فذلك راجع إما لتعليمهم العالي وتمكنهم من اللغة الفرنسية أو لكبار السن و ذوي الخبرة حيث تعود استعمالهم لها إلى تعليمهم بالفرنسية وذلك كان من مخلفات الإستعمار الفرنسي .

الجدول 10: يوضح لنا وسيلة إتصال الإدارة بالعمال في المؤسسة

النسبة	التكرارات	إذا طلبت الإدارة لأمر يهملك تخبرك بواسطة؟
41.4 %	29	استدعاء
22.9 %	16	مشرف
34.3 %	24	الهاتف
1.4 %	1	أخرى
100 %	70	المجموع

من خلال الجدول رقم 10 يتبين لنا أن نسبة 41.4 % يرون أن الإدارة تقوم بطلبهم بواسطة استدعاء بينما 34.3 % يرون أن الإدارة تقوم بطلبهم عن طريق الهاتف تليها نسبة 22.9 % تقوم بطلبهم عن طريق مشرف ثم تأتي نسبة 1 % اتصالات عن طريق الزملاء.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن أكثر وسيلة لطلب العاملين من قبل الإدارة حسب أفراد المجتمع هي وسيلة الاستدعاء ويعود هذا إلى أن كل ما يهم العمال ما يهم العامل من طرف الإدارة هو أمر رسمي يستدعي وسيلة رسمية تتمثل في استدعاء كتابي ثم تليها وسيلة الهاتف ويعود هذا لتوفر موزع الهاتف بين الأقسام والمصالح ثم يليه المشرف وذلك لاحترام التسلسل الهرمي في المؤسسة.

الجدول رقم 11: يبين الوسائل التي يستعملها العمال في اتصالاتهم بالإدارة

النسبة	التكرارات	الوسائل التي تستعملها في اتصالاتك مع الإدارة
50 %	35	مقابلة شخصية
31.4 %	22	الهاتف
18.6 %	13	رسائل إدارية
100 %	70	المجموع

من خلال الجدول رقم 11 يتبين لنا أن نسبة 50 % من الباحثين يستعملون مقابلات شخصية في اتصالاتهم بالإدارة، ثم تليها نسبة 31.4 % من الباحثين يستعملون الهاتف، بينما نجد نسبة 18.6 % منهم من يستعملون وسائل إدارية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن أكثر الوسائل التي يستعملها العمال في اتصالاتهم بالإدارة هي عبارة عن مقابلات شخصية والتي تكون فيها عملية الاتصال مباشرة و شفوية وهو ما يعطيها صفة البساطة والسهولة و أيضا تمكنهم من الحوار وتبادل الأفكار وهو الشيء الذي يحفزهم لأداء عملهم في المؤسسة بإيجابية أكثر ثم يأتي الهاتف في المرتبة الثانية وذلك لكونه وسيلة توفر الوقت والجهد و تسهل عملية الاتصال بين العمال والإدارة في أقل وقت ممكن، ثم تأتي الرسائل الإدارية كآخر نسبة وهي وسيلة لا يفضلها عمال مديرية الخدمات الجامعية بالجللفة وذلك راجع لطابعها الرسمي وهو الشيء الذي لا يجذبه العمال في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 12: يوضح لنا وسيلة تلقي الأوامر من الرؤساء

النسبة	التكرارات	كيف تستقبل الأوامر التي تتلقاها من رؤسائك المباشرين عن طريق وسائل؟
40 %	28	كتابية
51.4 %	36	شفوية

سمعية	6	8.6 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنهم يتلقون الأوامر بطريقة شفوية قدرت ب 51.4% في حين نجد نسبة 40% من المبحوثين الذين أكدوا أنهم يتلقون الأوامر بطريقة كتابية ثم تليها آخر نسبة والتي تقدر ب 8.6 % من العمال الذين يرون أنهم يتلقون الأوامر بطريقة سمعية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول وجدنا أن غالبية المبحوثين يتلقون الأوامر من رؤسائهم عن طريق الاتصال الشفوي الذي يتم بمقتضاه الاتصال بين مصدر الرسالة ومستقبلها بطريقة مباشرة وجها لوجه بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين وضمن مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة للمناقشة. في حين نجد بعض المبحوثين يتلقون الأوامر بطريقة كتابية والذي قد يكون على شكل بلاغ أو تعليمات لأن هذا النوع من الإتصال يترك الدليل المادي الذي يمكن من خلاله المراقبة والتقييم للأعمال والوظائف، وفي الأخير نجد قلة من المبحوثين الذين يتلقوا الأوامر بطريقة سمعية وهذا النوع من الاتصال يمتاز بالسهولة ويمتاز بترسيخ المعلومة في أذهان الأشخاص.

الجدول رقم 13: يوضح لنا استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة

هل يتم استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في مؤسستكم؟	التكرارات	النسبة
نعم	33	47.1 %
لا	37	52.9 %
المجموع	70	100 %

من خلال الجدول 13 يتبين لنا أن الاتجاه العام للمبحوثين قدر بنسبة 52.9 % ممن يرون أنه لا يتم استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة، في حين نجد نسبة 47.1 % يرون عكس ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا تقارب النسبتين فيمن يرون أنه يتم استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة و فيمن يرون عكس ذلك هذا وإن دل يدل على أنه تختلف الرؤى بالنسبة لوسيلة الاتصال الحديثة في حد ذاتها، فمنهم من يراها تتمثل في الأنترنت و الأنتارنت و غيرها و هذه الفئة هي التي أجابت بأنه لا يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة في المؤسسة أما البقية التي أجابت بأنه يتم استخدام هذه الوسائل فهي الفئة التي ترى بأنها تتمثل في توفر الحاسوب و الهاتف و الطابعة و الفاكس... و غيرها من الأجهزة الإدارية المعتادة.

جدول رقم 14: يوضح لنا الوسائل الاتصالية المفضلة لتحقيق أهداف المؤسسة

ماهي الوسائل الاتصالية التي تفضل استخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة؟	التكرارات	النسبة
وسائل سمعية بصرية	29	41.4 %
كتب ومنشورات	12	17.1 %
وسائل شفوية	24	34.3 %
نشاطات ومحاضرات علمية	5	7.1 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول اتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين يفضلون استخدام الوسائل السمعية البصرية و التي قدرت نسبتها ب 41.4 % تليها نسبة 34.4 % من المبحوثين يفضلون وسائل شفوية ثم تأتي بعد ذلك نسبة 17.1 % منهم

يفضلون الكتب و المنشورات و في الأخير نجد من يفضل نشاطات و محاضرات علمية لكنها تأتي كآخر نسبة أي ما يقارب 7.1 %.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا أن غالبية الباحثين يفضلون استخدام الوسائل السمعية البصرية في الاتصال لزيادة حجم المعلومات أو بهدف الإشهار و التعريف بالمؤسسة و هو الشيء الذي يحقق بعدة وسائل أهمها الشاشات الرقمية و الأنترنت و الصور التي تنشر في الصحف و المجلات و الإعلانات و الملصقات بغرض نقل الرسالة المراد توصيلها بصورة جيدة و مضمونة. في حين نجد أن البعض منهم من أقر أن الوسائل الشفهية أفضل استخداما لتحقيق أهداف المؤسسة لسهولة استخدامها و بساطتها في إيصال الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه للحصول على التغذية الراجعة و المتمثلة في استيعاب المرسل إليه للفكرة. كما أن هناك البعض من يفضل الكتب و المنشورات في تحقيق أهداف المؤسسة لأنها الطريقة الأكثر شيوعا و كذلك يمكن الاحتفاظ بها و الرجوع إليها كلما تطلب الأمر و في الأخير و بنسبة قليلة من يفضلون النشاطات و المحاضرات العلمية.

جدول رقم 15: يوضح لنا عمل وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة

هل وسائل الاتصال المتاحة تعمل بشكل دائم ومنظم؟	التكرارات	النسبة
نعم	53	75.7 %
لا	17	24.3 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للمبشرين يمثل نسبة 75.7% الذين يرون أن وسائل الاتصال المتاحة تعمل بشكل دائم و منظم بينما نجد نسبة 24.3 % من المبشرين يرون أنها لا تعمل بشكل دائم و منظم. من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن نسبة كبيرة من المبشرين يرون أن وسائل الاتصال المتاحة داخل المؤسسة عندما تكون في حالة جيدة و تعمل بشكل دائم فإنها تساهم وصول التعليم أو المعلومة و تدفقها بشكل سريع فمن البديهي أن يعتاد العمل على أجهزة الاتصال المتاحة داخل المؤسسة فإذا كانت هذه الوسائل والأجهزة تعمل بشكل منظم فإنها تصبح روتيننا بالنسبة لهم لكن عند تجديد أجهزة الاتصال أو تحديثها دون تدريب العمال على العمل بها فإنها تصبح عائقا لهم بدل أن تصبح عوناً.

الجدول رقم 16: يوضح لنا طبيعة وسائل الاتصال من حيث الملائمة وصلتها بالمستوى التعليمي.

طبيعة وسائل الاتصال	ملائمة		غير ملائمة		التكرارات
	ت	%	ت	%	
إبتدائي	1	1,75	0	0	1
متوسط	5	8,77	3	23,08	8
ثانوي	16	28,07	3	23,08	19
جامعي	35	61,41	7	53,84	42
المجموع	57	100	13	100	70

من خلال الجدول رقم 16 يتضح لنا أن نسبة 61.41 % من الجامعيين يرون أن وسائل الاتصال المتوفرة في المؤسسة هي وسائل ملائمة لهم في حين نجد نسبة 0.91 % من هذه الفئة يرون أنها غير ملائمة لهم، تليها فئة العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 28.07 % ممن يرون أن هذه الوسائل ملائمة غير أنه توجد نسبة 0.39 % من هذه الفئة ترى أنها غير

ملائمة، فتليها فئة العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 8.77% يرون أن هذه الوسائل ملائمة، في حين نجد نسبة 0.39% أيضا من هذه الفئة يرون عكس ذلك، لتأتي فئة العمال ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 1.7% منهم يرون أن هذه الوسائل هي وسائل ملائمة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتوضح لنا أن فئة العمال ذوي المستوى الجامعي هي الفئة التي ترى أن الوسائل المتاحة في المؤسسة ملائمة بالنسبة لهم و هذا يعكس الثقافة التنظيمية لهذه الفئة ووعيها وإيجادها التحكم بالوسائل المتاحة نظرا لطبيعة تعليمهم وتأهيلهم، تليها فئة العمال ذوي المستوى الثانوي ويعود ذلك إلى الخبرة والممارسة لهذه الفئة وكذلك قد يرجع السبب إلى تكوينهم في اختصاصات معينة تمكنهم من التحكم بهذه الوسائل، في حين تنخفض باقي النسب بشكل ملفت في باقي الفئات وخاصة ذوي المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى نقص في المستوى التعليمي.

الجدول رقم 17: يوضح لنا تقييم الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة

النسبة	التكرارات	كيف تقيم الوسائل الاتصالية المستخدمة في مؤسستكم؟
27.1 %	19	جيدة
58.6 %	41	متوسطة
14.3 %	10	رديئة
100 %	70	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين قدر بنسبة 58.6% من يرون أن هذه الوسائل هي وسائل متوسطة، في حين نجد نسبة 27.1% من المبحوثين الذين أقرروا بأنها جيدة، وفي الأخير نجد نسبة 14.3% من المبحوثين يرونها رديئة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول وجدنا أن أكثر من نصف المبحوثين يقيمون الوسائل الاتصالية المستخدمة في المؤسسة بأنها متوسطة وهذا ربما يعود لعدم استعمال وسائل اتصالية حديثة وفعالة تعمل على تحقيق وحدة و التزام الموظفين بعملهم داخل المؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يقيمونها بأنها جيدة وهذا يدل على وجود اهتمام الإدارة بالتواصل مع العمال بالإضافة إلى اتصال العمال فيما بينهم وهو ما يبين أن هناك تفاهم متبادل بين مختلف العمال، و في الأخير نجد نسبة قليلة من أصل المجموع من يقيمونها بأنها رديئة ويمكن هذا ارجاع الأمر إلى عدم تفاهم هذه الفئة مع الإدارة وهو الشيء الذي يجعلهم يرون كل شيء في المؤسسة سيء و رديء.

الجدول رقم 18: يوضح لنا مميزات وسائل الاتصال المستعملة حاليا في المؤسسة

النسبة	التكرارات	ما هي مميزات وسائل الاتصال المستعملة حاليا في مؤسستكم؟
42.9 %	30	تسمح بإيصال المعلومة في وقتها
8.6 %	6	تعيق الاتصال بين أفراد المؤسسة
14.3 %	10	تضمن نشر المعلومة لجميع العمال في مختلف المستويات
27.1 %	19	تحتاج إلى تنظيم جديد
7.1 %	5	إيصال المعلومات بعد فوات الأوان
100 %	70	المجموع

من خلال الجدول رقم 18 نجد أن الاتجاه العام يمثل نسبة 42.9 % من المبحوثين أكدوا بأن الوسائل المستعملة في المؤسسة تسمح بإيصال المعلومة في وقتها في حين نجد نسبة 27.1 % من المبحوثين يرون بأنها تحتاج إلى تنظيم جديد، كما نجد نسبة 14.3 % أقرروا بأنها تضمن نشر المعلومة لجميع العمال في مختلف المستويات و في الأخير نجد نسبة قليلة منهم و التي قدرت ب 7.1 % و الذين يرون بأنها تتميز بإيصال المعلومات بعد فوات الأوان.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأن الوسائل المستعملة في المؤسسة تسمح بإيصال المعلومة في وقتها وهذا يمكن ارجاعه إلى جودة وسائل الاتصال التي تساهم في وصول المعلومات و تنقلها الذي هو ضروري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمسيرين و من ثمة تحقيق أهداف المؤسسة ، في حين نجد البعض من يرى أنها تحتاج إلى تنظيم جديد أي أنه يجب ضرورة العناية و الاهتمام بالوسائل المستعملة، فالعامل يستقبل المعلومات و في نفس الوقت يقوم بارسال أخرى أين يساهم في تنقل المعلومات و هذا لا يكون إلا بتوفر وسائل تضمن له تدفق في المعلومات بشكل منظم و منسق حسب متطلبات الوضعيات المختلفة داخل المؤسسة. كما نجد البعض الآخر يرى بأنها تضمن نشر المعلومة لجميع العمال في مختلف المستويات فهي تخص إجابات المسيرين الذين يرون في الوسائل المستعملة فعالة سواء فيما يتعلق بعملية التوزيع و النشر أو السرعة في إيصال المعلومة. و في الأخير نجد نسبة قليلة منهم ترى بأنها تتميز بإيصال المعلومات بعد فوات الأوان لأنه هناك معلومات تحتاج إلى استعمال وسائل معينة حتى يتم وصولها بسرعة و تحقيق الهدف المطلوب.

نتيجة الفرض الجزئي الأول:

تبين الفرضية الأولى أن من بين وسائل الاتصال الأكثر توظيف في مديرية الخدمات الجامعية نجد: الاعلانات، المقابلات ، الاجتماعات، الهاتف. فمن خلال الجدول رقم 07 تبين أن أكثر وسائل الاتصال استعمالا في مؤسسة البحث الاجتماعات ثم تأتي المقابلات ثم الهاتف و الاعلانات و كذلك الجدول رقم 12 و الذي أكد على وجود استعمال الهاتف و الجدول رقم 13 و الذي يبين أيضا وجود استعمال المقابلات و الهاتف و هذا كله دليل على ثبات الفرضية الأولى والتي تبين أن هذه الوسائل و المذكورة سابقا هي الأكثر توظيف في المؤسسة بالإضافة إلى استعمال وسائل أخرى كالرسائل الإدارية، الاستدعاءات، المطبوعات المتنقلة و اللجان المشتركة و لكن استعمالها قليل مقارنة بالوسائل المذكورة و هذا راجع لعدم تفضيل هذه الوسائل في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

أما ما يخص الوسائل المعتمدة في المؤسسة (الاعلانات، المقابلات، الاجتماعات الهاتف) فهي وسائل مفضلة من قبل العمال والإدارة على حد سواء وهذا راجع لسهولة استعمالها ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاتصال المباشر بين العمال والإدارة وذلك عن طريق المقابلات والاجتماعات، وهو ما يسمح بتبادل الأفكار والآراء وعرض الاقتراحات والوصول معا إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمنفعة العامة، وهو ما يعكس الطابع الغالب في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة وهذا لاينفي وجود الاتصال غير الرسمي في المؤسسة والذي يعمل جنبا إلى جنب مع الاتصال الرسمي ليشكلا مع الاتصال التنظيمي القائم في مديرية الخدمات الجامعية.

وما سبق نستنتج أن الفرض الجزئي الأول قد تحقق.

ج. تحليل و استنتاج الفرض الجزئي الثاني:

الجدول رقم 19: يوضح رأي المبحوثين في العلاقة بين وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة و فعالية الأداء

هل تعتقد أن هناك علاقة بين وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة وفعالية الأداء؟	التكرارات	النسبة
نعم	54	77.1 %
لا	16	22.9 %
المجموع	70	100 %

من خلال من خلال قراءتنا للجدول 19 نلاحظ أن الأغلبية من مجتمع البحث والمقدرة نسبتها ب 77.1% يرون أنه توجد علاقة بين وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة وفعالية الأداء أما بالنسبة لبقية أفراد المجتمع الذين كانت إجاباتهم ب"لا" والذين يعتقدون أنه لا توجد علاقة بينهما فقد قدرت نسبتهم ب 22.9%.

من خلال القراءة الإحصائية وجدنا أن أغلب المبحوثين يرون بأن هناك علاقة بين وسائل الاتصال المستعملة وفعالية الأداء، فكلما كانت الوسيلة حديثة وذات فعالية في التنظيم كلما انعكس ذلك على الأداء لأنها تعمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب و بصورة سليمة بعيدة عن التشويه للمعلومة. في حين نجد بعض المبحوثين يرون بأنه لا توجد علاقة بينهما وهذا راجع كون هذه الفئة تنظر إلى أداء الفرد في حد ذاته فإذا كان أداؤه جيد فهذا يعود إليه و إلى كونه شخص نشيط و يحب عمله وليس مرتبط بالوسيلة، وإذا كان أداؤه سيء فهو راجع إلى كونه شخص كسول ولا يحب العمل.

جدول رقم 20: يوضح الأداة الاتصالية الأكثر فعالية في إنجاز العمل

ماهي الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن؟	التكرارات	النسبة
الاتصال المباشر الشفوي	33	47.1 %
الإعلانات	19	27.1 %
الاتصال الالكتروني	5	7.1 %
الهاتف	9	12.9 %
الاجتماعات واللقاءات الدورية	4	5.7 %
المجموع	70	100%

من خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن نسبة 47.1% من المبحوثين أقرروا أن الأداة الاتصالية الأكثر فعالية لتحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن هي الاتصال المباشر الشفوي، تليها نسبة 27.1% من المبحوثين يرون الإعلانات ثم تليها نسبة 12.9% من المبحوثين يرون الهاتف، ثم تأتي بعدها نسبة 7.1% من المبحوثين يرون أن الاتصال الالكتروني هو الأكثر فعالية، وفي الأخير نجد نسبة 5.7% من المبحوثين يفضلون الاجتماعات واللقاءات الدورية.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن نصف العمال تقريبا يفضلون الاتصال المباشر الشفوي للتواصل بينهم وذلك باعتباره يمثل صورة من صور الاتصال الأكثر شيوعا واستخداما على المتلقي بالإعتماد على اللغة المنطوقة أو المسموعة، حيث يتم عن طريقه نقل المعلومات بطريقة سهلة خالية من التعقيدات وهذا ما أكدته آراء المبحوثين الذين يفضلون هذه الأداة داخل المؤسسة من أجل تنسيق الأعمال و حل الخلاف و سوء الفهم و الإدراك أثناء الاتصال وهو ما يعود على إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، في حين نجد بعض من الفئة المتبقية يفضلون الإعلانات لأنها أداة تحمي المعلومات من

التشويه بالزيادة أو النقصان وكذلك لا تعرض التعليمات للنسيان، في حين نجد البعض الآخر يفضلون الهاتف والبريد الإلكتروني ويرون بأنهما من الأدوات الأكثر فعالية في تحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن، وفي الأخير نجد بعض المبحوثين من يفضلون الاجتماعات واللقاءات الدورية، ولكن نسبة قليلة يرون بأن لها فعالية في تحقيق إنجاز الأعمال في أقل وقت ممكن باعتبارها أنها تكون مباشرة و تنتهي بقرارات ونتائج وتوصيات فورية مبنية على المشاركة في صنع القرار.

الجدول رقم 21: يوضح قيام الإدارة بالاجتماعات الدورية لمناقشة سير العمل

هل تقوم إدارتكم باجتماعات دورية لمناقشة سير العمل؟	التكرارات	النسبة
نعم	42	60 %
لا	28	40 %
المجموع	70	100 %

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الاتجاه العام للمبحوثين الذين يرون أن إدارتهم تقوم باجتماعات دورية لمناقشة سير العمل يمثل نسبة 60% في حين نجد أن نسبة 40% من المبحوثين يرون عكس ذلك.

من خلال القراءة الإحصائية يتجلى لنا أن إدارة المؤسسة تقوم بالاجتماعات الدورية لمناقشة أمور سير العمل حيث أن هاته الأخيرة تعتبر من أهم الوسائل الاتصالية في الإدارة والقيام بها باستمرار يعود على تحسين أداء العاملين لأن أمور العمل دائما تناقش بين الرئيس والمرؤوسين وإزالة أي غموضات في العمل من خلال المناقشة بينهم في الاجتماعات وهذا ما أكدته أغلب المبحوثين الذين أجابوا بنعم. بينما هناك من يرى بأن إدارتهم لا تقوم باجتماعات دورية وهذا راجع ربما لأنهم يرون بأنها غير كافية و يفضلون لو كانت بعدد أكثر.

جدول رقم 22: يوضح لنا استغلال الاجتماع بالإدارة للتحسيس بصعوبة العمل

هل تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك؟	التكرارات	النسبة
نعم	27	38.6 %
لا	22	31.4 %
أحيانا	21	30 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين أقرروا بأنهم يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملهم والذين قدرت نسبتهم ب 38,6% كما نجد فئة من المبحوثين جاءت إجاباتهم ب لا وقدرت نسبتهم ب 31,4% في حين نجد ما بقي من المبحوثين جاءت إجاباتهم ب أحيانا والذين قدرت نسبتهم ب 30%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اتضح لنا أن النسب جاءت متقاربة فالمبحوثين الذين أجابوا بنعم وأحيانا يمثلون الغالبية وهذا إن دل على شيء يدل على أنه هناك انسجام بين الرؤساء والمرؤوسين في التنظيم ويعيشون حياة عملية مشتركة مما يسهل على المرؤوسين الاتصال برؤسائهم من أجل تبادل المعلومات والاستفسار حول ما يواجههم من صعوبات وعراقيل تحول دون إنجاز أعمالهم على أكمل وجه، وهذا يدل على أن العمال يفضلون الاتصالات الرسمية في اتصالهم مع المسؤول بالإضافة لوجود حرية التعبير في المؤسسة وهذا ما يكسب العامل نوع من الثقة في النفس والقدرة على مواجهة الصعوبات التي تواجههم وهو ما يرفع من أدائه، على عكس الذين يمتنعون عن استغلال اجتماعهم بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملهم وهذا ما قد يؤثر سلبا على مردودهم في العمل.

جدول رقم 23: اتصال العمال بالإدارة لحل المشاكل المتعلقة بالأداء

الجموع	أبدا		أحيانا		دائما		العبارة الجنس
	%	ت	%	ت	%	ت	
46	83.33	05	62.5	25	66.67	16	ذكر
24	16.67	01	37.5	15	33.33	08	أنثى
70	100	06	100	40	100	24	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن نسبة 83.33% من الذكور يرون أن الاتصال المباشر بالإدارة لا يحل الكثير من المشاكل المتعلقة بالأداء، تليها نسبة 62.5% منهم من يرون أنه أحيانا يحل الكثير من مشاكل الأداء في حين نجد نسبة 37.5% من الإناث يرون أنه أحيانا يحل الاتصال المباشر بالإدارة الكثير من المشاكل المتعلقة بالأداء بينما تأتي نسبة 16.67% من هذه الفئة من ترى أنه لا يحل المشاكل المتعلقة بالأداء.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن غالبية الذكور يرون أن الاتصال بالإدارة لا يحل أبدا المشاكل المتعلقة بالأداء وهذا عكس غالبية الإناث اللواتي يرون أنه يتم أحيانا حل المشاكل المتعلقة بالأداء من خلال الاتصال بالإدارة هذا إن دل يدل على مرونة المرأة في التعامل سواء مع الإدارة أو مع الزملاء وهذا ما يعكس طبيعة المرأة التي تتسم بالنعومة واللطافة في التعامل عكس الذكور الذين يتسمون بنوع من الخشونة في التعامل وهذا ما يبرر رأيهم في أن الاتصال بالادارة أبدا لا يحل الشاكاك المتعلقة بالأداء.

جدول رقم 24: آراء الباحثين حول فعالية وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

كيف ترى وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستكم؟	التكرارات	النسبة
فعالة	43	61.4 %
غير فعالة	27	38.6 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة فعالة قدرت ب 61.4% في حين نجد نسبة العمال الذين خالفوهم في الرأي قدرت ب 38.6%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول وجدنا أن أكثر من نصف الباحثين يرون أن وسائل الاتصال المستخدمة في مؤسستهم فعالة وذلك يعود إلى عدة عوامل في رأيهم منها التحكم الجيد في هذه الوسائل بالإضافة إلى تنوعها وعملها الدائم والمنظم، حيث تعتبر وسائل الاتصال العامل الأساسي في الرفع من أداء العمال كما تساهم في زيادة فعالية العمل الإداري، في حين نجد بقية الباحثين يرون عكس ذلك وهذا راجع لكونهم يرون أنها غير حديثة ولا تواكب التقنيات المتطورة المتوفرة في بعض المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم 25: تحكم الموظفين في وسائل الاتصال

هل ترى أن الموظفين يجيدون التحكم في وسائل الاتصال؟	التكرارات	النسبة
يجيدون	42	60 %
لا يجيدون	28	40 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام للمبحوثين يمثل نسبة 60% منهم يرون أن الموظفين يجيدون التحكم في وسائل الاتصال. بينما يرى البقية من المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب 40% أنهم لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أنه أكثر من نصف العمال يرون أن هناك تحكم جيد في وسائل الاتصال وذلك يتبين من خلال تدفق المعلومات الفعال والسريع في حين نجد البقية ترى عكس ذلك أي أنهم لا يجيدون التحكم وذلك بسبب حدوث مشاكل تعوق دون مرور الرسالة ويكون تدفق المعلومات سيء وبالتالي يمكننا أن نستنتج أنه كلما كان تحكم العامل في وسائل الاتصال جيد كلما سهل من أدائه لوظيفته ويؤثر ذلك على مستوى أدائه الوظيفي.

الجدول رقم 26: دور التحكم في وسائل الاتصال على الأداء الوظيفي للعمال

هل ترى أن العمال الذين يجيدون التحكم في وسائل الاتصال هم الذين يؤدون عملهم بشكل جيد؟	التكرارات	النسبة
نعم	55	78.6 %
لا	15	21.4 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 78.6% من المبحوثين الذين أكدوا بأن العمال الذين يجيدون التحكم في وسائل الاتصال هم العمال الذين يؤدون عملهم بشكل جيد، في حين نجد نسبة 21.4% من المبحوثين يرون بأن العمال الذين لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال هم العمال الذين لا يؤدون عملهم بشكل جيد.

من خلال نتائج الجدول يمكننا القول أن الموظفين المتحكمين في وسائل الاتصال هم الأفضل في أداء عملهم وأكثر تحكما فيه من أولئك الموظفين الذين لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال وذلك لوجود المعوقات الاتصالية التي تحول دون فهمهم للرسالة الموجهة لهم بطريقة صحيحة، إضافة إلى تحكمهم لأكثر من وسيلة اتصال في آن واحد، أي أن وصول الأوامر في وقت سريع ومن مصادر متعددة قد يساعدهم في تأدية مهامهم بشكل سريع وفعال على عكس الذين لا يجيدون التحكم في وسائل الاتصال حيث تعترضهم الكثير من المعوقات التي تحول دون القيام بمهامهم بشكل سريع، مما يجد من فعاليتهم في تأدية العمل وبالتالي نقص في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم 27: التزام الموظفين في العمل عند تجاوب المشرفين معهم

هل يجعلك تجاوب المشرفين معك أثناء الاتصال بهم ملتزما أكثر في عملك؟	التكرارات	النسبة
دائما	31	44.3 %
أحيانا	32	45.7 %
أبدا	7	10 %
المجموع	70	100 %

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 45.7% من المبحوثين الذين يرون أنه يلتزمون أكثر في عملهم عند تجاوب المشرفين أحيانا معهم في حين نجد نسبة 44.3% من المبحوثين الذين يرون أنه مادام هناك تجاوب دائما هناك التزام وفي الأخير نجد نسبة 10% من المبحوثين الذين يرون أنه أبدا لا يوجد التزام بتجاوب المشرفين.

من خلال نتائج الجدول يمكننا القول أن أغلبية النتائج تقرر بأنه مادام هناك تجاوب يكون هناك التزام في العمل وهذا ما يدل على تأثير المشرفين بدرجة كبيرة على العمال وعلى طبيعة سير العمل.

جدول رقم 28: يوضح دور المحادثة الشفوية مع المشرف في المساعدة على الدقة في العمل

هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك؟	التكرارات	النسبة
نعم	48	68.6 %
لا	11	15.7 %
أحيانا	11	15.7 %
المجموع	70	100%

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه تبين لنا أن أغلبية المبحوثين جاءت إجاباتهم بنعم أي أن المحادثة الشفوية مع المشرف تساعدهم على الدقة في الأداء والذين قدرت نسبتهم ب 68,6% في حين نجد جاءت آراء المبحوثين المتبقية بنسب متعادلة بين من أجابوا ب لا وأحيانا بنسبة قدرت ب 15,7% لكلتا الإجابتين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اتضح لنا أن غالبية المبحوثين يروا أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدهم على الدقة في أداء عملهم وذلك من خلال أسلوب الاتصال الشفوي الرسمي بينهم والذي يشجع انتقال المعلومات بسهولة وبطريقة مباشرة وتبادل الآراء وتعديلها والقدرة على تنسيق الأعمال معا وتنمية مشاعر المشاركة لدى الرؤوسين التي ترفع من مشاعر الانتماء والولاء لديهم للمؤسسة، وهذا على عكس المبحوثين الذين يروا عكس ذلك.

جدول رقم 29: يوضح اطلاع الإدارة للعمال على أمور جديدة بمجولة من خلال الاجتماعات و الإعلانات

هل تطلعكم إدارة المؤسسة من خلال الاجتماعات و الإعلانات على أمور جديدة كنتم تجهلونها؟	التكرارات	النسبة
نعم	38	54.3 %
لا	32	45.7 %
المجموع	70	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 54.3% من العمال أجابوا بنعم على اطلاع الإدارة لهم على أمور جديدة كانوا يجهلونها من خلال الاجتماعات والاعلانات بينما نجد نسبة 45.7% منهم من أجابوا ب "لا" أي أن الإدارة لاتطلعهم على أي أمور جديدة كانوا يجهلونها.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الإدارة تعطيهم وتطلعهم على أمور جديدة كانوا يجهلونها وهذا دليل على أن الاتصال الرسمي النازل مهمم وضروري في أي مؤسسة ويخدم مصلحة العمال والمؤسسة على حد سواء بينما العمال الذين يرون عكس ذلك فهذا راجع إلى كون هؤلاء العمال لا يقومون بحضور أي اجتماعات للإدارة ولا يتم قراءة الاعلانات الموجودة وهذا عائد إما للغيابات المستمرة أو اللامبالاة للاطلاع على كل ماهو جديد.

الجدول رقم 30: مميزات وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة

النسبة	التكرارات	حسب رأيكم ما الذي تحققه وسيلة الاتصال المستعملة في مؤسستكم؟
47.1 %	33	تحسين نوعية الخدمات
24.3 %	17	تنظيم جيد للعمل
8.6 %	6	توفير المعلومات اللازمة للعمل
20 %	14	المساعدة على التسيير
100 %	70	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يمثل نسبة 47.1% من الباحثين الذين أكدوا بأن وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة تحقق تحسين في نوعية الخدمات ثم تليها نسبة 24.3% من يرون أنها تحقق تنظيم جيد للعمل في حين نجد نسبة 20% من يرون أنها تساعد على التسيير، وفي الأخير نجد نسبة 8.6% من الباحثين يرون أنها تحقق توفير في المعلومات اللازمة للعمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أن غالبية الموظفين يرون أن الوسيلة المستعملة تعمل على تحقيق تحسين نوعية الخدمات لأن وسيلة الاتصال تضمن عملية التبادلات التي تجعل الأفراد داخل التنظيم يتبادلون الخبرة والمعلومات الكافية لأداء الأعمال في المستوى المطلوب، ثم تليها الفئة التي ترى أنها تحقق تنظيم جيد للعمل، لأن تنظيم العمل هو أحد الأهداف التي تعمل الإدارة على تحقيقها، فوجود أعمال منظمة و منسقة بإمكانها أن تساهم في تحسين فعالية التنظيم و هذا ما أكدته الباحثين الذين يرون وجود ذلك لأن الأعمال لا يمكن إنجازها بدون وجود معلومات.

كما أن هناك فئة أخرى من الباحثين ترى بأن الوسيلة المستخدمة في المؤسسة تحقق المساعدة على التسيير لأن الاتصال داخل التنظيمات يتدخل في مختلف العمليات والمهام الموكلة لأي مسير فهو بحكم منصبه مسؤول عن كل الاتصالات الرسمية.

وفي الأخير نجد أن قلة من الباحثين الذين يرون بأنها تحقق توفير المعلومات اللازمة للعمل وهذا أمر مفروغ منه لأنه لا يمكن إنجاز الأعمال بدون معلومات حيث تشكل الاتصالات الرسمية من تعليمات وأوامر وتقارير العصب المحرك. نتيجة الفرض الجزئي الثاني:

يبين الفرض الجزئي الثاني أنه تؤثر وسائل الاتصال المعتمدة في مديرية الخدمات الجامعية بالجلفة والمتمثلة في الاعلانات، الاجتماعات، الهاتف في زيادة الأداء، فالجدول رقم 19 يبين أنه توجد علاقة بين وسيلة الاتصال المستعملة في المؤسسة و فعالية الأداء فكلما كانت الوسيلة فعالة فإنها تعمل على إيصال المعلومة في الوقت ودون أي عوائق وبالتالي ينعكس على أداء العمل بشكل فعال وبصورة سليمة ودون أي مشاكل ، كما أن الجدول رقم 20 يوضح أن الاتصال المباشر الشفوي والذي يتمثل في الاجتماعات والمقابلات الشخصية الأكثر فعالية في تحقيق إنجاز الأعمال لتأتي بعدهم الاعلانات والهاتف وهو ما يثبت صحة فرضيتنا، فالعمال يفضلون استخدام هاته الوسائل خاصة المنطوقة أو المسموعة من أجل تنسيق الأعمال وحل الخلافات وتيسير الفهم و التواصل وهو ما يعود على إنجاز الأعمال في أقل وقت كما أن هناك من يفضل الاعلانات لاعتبارها أداة تحمي المعلومات من التشويه والانحراف، في حين أن هناك من يفضل الهاتف باعتباره وسيلة تختصر الوقت والجهد وهي أكثر فعالية في إنجاز الأعمال.

ومن هنا نستنتج أن الفرض الجزئي الثاني قد تحقق.

1. الاستنتاج العام:

انطلاقاً من صدق الفرضيات السابقة لهذه الدراسة والتي تصب في إطار الفرضية العامة ككل والمتمثلة في أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة العمومية وهي فرضية رئيسية تعبر عن الوجه الحقيقي والرئيسي للبحث من خلال الكشف على تأثير الاتصال بمختلف وسائله على الأداء بشكل عام في مديرية الخدمات الجامعية بالجللفة إذ وجدنا أن الكثير من المشكلات التنظيمية وخاصة الأداء سببها الرئيسي هو سوء العملية الاتصالية كعملية اجتماعية وتنظيمية حيث أن الأداء الوظيفي هو أحد الركائز الأساسية في المنظمة وضمان استقرارها واستمرارها يتوقف عليه فيه تتحقق أهدافها وبالاتصال التنظيمي يتحقق السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة وتحسن ظروف العمل وبالتالي وجود أداء جيد ومن كل ما سبق نستنتج تحقق الفرضية الرئيسية لدراستنا وان الاتصال التنظيمي يؤثر على أداء العمال في المؤسسة.

2. خاتمة :

بناءً على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته و الذي تناولنا فيه موضوعاً هاماً من مواضيع الإدارة و التنظيمات الإدارية و هو أثر الاتصال التنظيمي على أداء العمال في المؤسسة العمومية تبين لنا أن الاتصال التنظيمي له دور فعال في التأثير على الأداء الوظيفي فهو يعد بمثابة المحرك له. و يعتبر كذلك الركيزة الأساسية لسيرورة أي مؤسسة نحو تحقيق أهدافها و الاستمرار و البقاء في ظل كل المنافسات و التحديات التي نعيشها في وقتنا الحالي و خاصة مع تطور تكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية مما يسمح بوصول المعلومات بشكل أسرع و بتقنيات أوسع و هو ما يؤدي إلى السرعة في الإنجاز و الدقة في العمل و بالتالي أداء أفضل و تطور أكبر وهو ما كان محور هذه الدراسة .