

جامعة مولود معمري
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الانسانية
فرع علوم الاعلام والاتصال



ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف وعلاقتها بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو

مذكرة مقدمة في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي

من إعداد:

- عويداد ياسمين

- بكدا مليسة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بوشلاغم زينب

السنة الجامعية: 2023-2024

كلمة الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

والشكر أولاً لله عز وجل الذي بنعمته تتم الصالحات والذي أماننا على إتمام هذه الدراسة وسخر لنا من عباده الأخيار ذوي العلم والفضل لإتمامها، ثم نتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لأستاذتنا الدكتورة الفاضلة: "بوشلاخم زينب" على تفضلها بالإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها القيمة التي كان لها أثر كبير في إثرائها جزاها الله كل خير.

ولا ننسى الامتنان للسادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة رسالتنا المتواضعة وتقديمهم ملاحظات قيمة لإثرائها.

بالغ الشكر والعرفان لأستاذتنا الموقرين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية علوم الإعلام والاتصال

بجامعة مولود معمري تيزي وزو، تامة، الذين مهدوا لنا طريق العمل وأفادونا بعلمهم.

كما نشكر مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو على كل المعلومات القيمة المقدمة من طرفهم في سبيل

إتمام هذه المذكرة واستقبالهم لنا بصدر رحب، بالأخص المشرف علينا بالتربص السيد "بلعربية براهيم".

كما نجزي الشكر لأهالينا الكرام على دعمهم المعنوي لنا قبل المادي

وفي الختام نوجه جزيل الشكر لكل من له أثر إيجابي في هذا العمل من قريب أو بعيد وكانوا بمثابة دعم وتشجيع لنا،

جزاكم الله ألف خير.

إهداء

إلى الذين قال فيهما المولى عز وجل: "وبالوالدين إحسانا"

إلى التي ربّنتني في كنفها ولم تفارقني ابتسامتها ولم تبخل علي بالدعاء والنصح

"أمي الغالية"

إلى من أحمل اسمه بكل فخر الذي لم أجد عبارات تجزيه حقه بالتقدير والاحترام الذي علمني كيف يكون
الصبر طريق النجاح إلى قدوتي ومفخرتي والدي الحبيب

أطال الله من عمره

إلى من شاركوني الذكريات وأحلام الطفولة وبهم أستمد القوة والعزيمة أهدىهم محبتي وإخلاصي إخوتي
وأخواتي

إلى جميع الأهل والأقارب والأصدقاء

وإلى كل أساتذتي الأفاضل بالأخص الأستاذة الدكتورة

"بوشلاغم زينب"

ياسمين

إهداء

بعد وصولي لنهاية رحلتي التكوينية، ها أنا ذا أختتم بحثي تخرجي المتواضع بكل همّة ونشاط، وأمتن لكل من له

فضل في مسيرتي وساعدني ولو باليسير، أما بعد أهدي عملي المتواضع

لمن زرعوا التفاؤل في دربي وكان دعمهما سر نجاحي، والدي العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أساتذتي الأفاضل الذين قدموا لي المعرفة والإرشاد طوال مشواري الدراسي.

وبالأخص الأستاذة الدكتور -بوشلاغم زينب-

للإخوتي الأعماء الذين نشأتم وترعرعتم بينهم: أحسن، ليذا، صارة، نسيم.

إلى من أكن لهم المحبة والتقدير، الأهل والأصدقاء كل واحد باسمه أينما كانوا.

إلى روح جدتي الطيبة أسكنها الله جنة الخلد.

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام وسار معي نحو العلم خطوة بخطوة.

فهرس المحتويات

كلمة الشكر

الإهداء

ملخص الدراسة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها 6
- 2- الفرضيات 8
- 3- أهمية الدراسة 8
- 4- أهداف الدراسة 8
- 5- أسباب اختيار الموضوع 9
- 6- منهج الدراسة 10
- 7- مجتمع البحث وعينته 11
- 8- أدوات الدراسة 13
- 9- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة 16
- 10- الدراسات السابقة 19

الإطار النظري

الفصل الأول: ماهية ثقافة الحوار

- تمهيد للفصل 25
- المبحث الأول: تعريف الحوار 26
- المبحث الثاني: أسس الحوار 27
- المبحث الثالث: أهمية الحوار 28
- المبحث الرابع: مكونات الحوار 29

31	المبحث الخامس: أنواع الحوار
33	المبحث السادس: أهداف الحوار
34	المبحث السابع: آداب الحوار وشروطه
37	المبحث الثامن: المحددات التنظيمية للحوار الفعال
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

41	تمهيد للفصل
42	المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
43	المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي
45	المبحث الثالث: مكونات الأداء الوظيفي
46	المبحث الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي
48	المبحث الخامس: أهمية الأداء الوظيفي
49	المبحث السادس: محددات الأداء الوظيفي
51	المبحث السابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
52	المبحث الثامن: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
59	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أساسيات تقييم الأداء الوظيفي

61	تمهيد للفصل
62	الفصل الأول: تعريف تقييم الأداء
63	الفصل الثاني: أهمية تقييم الأداء
65	الفصل الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي
67	الفصل الرابع: خطوات تقييم الأداء
69	الفصل الخامس: طرق تقييم الأداء

71	الفصل السادس معايير ومؤشرات تقييم الأداء
74	المبحث السابع: فوائد تقييم الأداء الوظيفي
76	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي

78	تمهيد للفصل
79	الفصل الأول: تأثير ثقافة الحوار على سلوك الموظفين
79	الفصل الثاني: تأثير ثقافة الحوار في الحد من النزاع بين الموظفين
80	الفصل الثالث: تأثير ثقافة الحوار على سلوك المؤسسة
81	الفصل الرابع: تأثير ثقافة الحوار في الرفع من كفاءة أداء الموظفين
82	الفصل الخامس: دور المسؤول في تحسين فعالية الحوار داخل المؤسسة
83	الفصل السادس: المعوقات التي تحد من العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي
85	خلاصة الفصل

الإطار التطبيقي

94	تمهيد
95	1 - التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو
100	2- التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة
143	3- التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة
155	4- دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات)
159	مناقشة نتائج الدراسة
164	خلاصة الدراسة
165	اقتراحات وتوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
01	يمثل قيم ألفا كرو نباخ	15
02	يمثل المحددات التنظيمية للحوار الفعال	38
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	100
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	101
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	102
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	103
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	105
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير منصب العمل	106
09	يمثل توزيع العينة حسب متغير نوع عقد العمل	107
10	يمثل توزيع سؤال ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف	108
11	يمثل توزيع سؤال الحوار في المؤسسة التي أعمل بها يقوم على أسس كالصراحة والوضوح	109
12	يمثل توزيع سؤال تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية	110
13	يمثل توزيع سؤال يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة	112
14	يمثل توزيع سؤال يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين	113
15	يمثل توزيع سؤال يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار	115
16	يمثل توزيع سؤال تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالنفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء	116
17	يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي	117
18	يمثل توزيع سؤال يتوفر لدى موظفي المؤسسة القدرات والمهارات على حل المشكلات المتعلقة بالعمل	119

120	يمثل توزيع سؤال تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد	19
121	يمثل توزيع سؤال أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني	20
122	يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة	21
124	يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد	22
125	يمثل توزيع سؤال نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي	23
127	يمثل توزيع سؤال يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	24
128	يمثل توزيع سؤال الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه	25
129	يمثل توزيع سؤال تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي	26
131	يمثل توزيع سؤال حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي	27
132	يمثل توزيع سؤال تجسيد الحوار الفعال يساعد في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل	28
133	يمثل توزيع سؤال يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي	29
135	يمثل توزيع سؤال إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي	30
136	يمثل توزيع سؤال توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي	31
138	يمثل توزيع سؤال إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	32
139	يمثل توزيع سؤال تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي	33
141	يمثل توزيع سؤال لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين	34

143	يمثل العلاقة بين متغير الجنس والسؤال رقم 8، يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.	35
145	يمثل العلاقة بين متغير المستوى التعليمي والسؤال رقم 5، يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين.	36
147	يمثل العلاقة بين متغير الخبرة المهنية والسؤال رقم 20، يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي	37
149	يمثل العلاقة بين متغير الحالة الاجتماعية والسؤال رقم 7، تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء	38
151	يمثل العلاقة بين متغير منصب العمل وسؤال رقم 23، إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	39
153	يمثل العلاقة بين متغير نوع عقد العمل والسؤال رقم 15، يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد	40
156	يمثل الارتباط بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي	41
156	يمثل الارتباط ثقافة الحوار والأداء الوظيفي	42
157	يمثل الارتباط بين ثقافة الحوار وزيادة دافعية الموظفين	43
158	يمثل الارتباط بين الجنس وثقافة الحوار	44
158	يمثل الارتباط بين السن وثقافة الحوار	45

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	محتوى الشكل	الصفحة
01	يمثل الشكل مكونات الحوار	30
02	يمثل الشكل أنواع الحوار	32
03	يمثل الشكل أنواع الأداء الوظيفي	44
04	يمثل الشكل مكونات الأداء الوظيفي	46
05	يمثل الشكل محددات الأداء الوظيفي	50
06	يمثل الشكل تدرج الحاجات لأبراهام ما سلو	56
07	يمثل الشكل خطوات تقييم الأداء الوظيفي	69

71	يمثل الشكل آلية تجسيد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة	08
74	يمثل الشكل معايير تقييم الأداء الوظيفي	09
96	يمثل الشكل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو	10
97	يمثل الشكل البطاقة الفنية لمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو	11
100	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	12
101	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	13
102	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
104	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15
105	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	16
106	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب منصب العمل	17
107	يمثل الشكل توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	18
108	يمثل توزيع سؤال ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف	19
109	يمثل توزيع سؤال الحوار في المؤسسة التي أعمل بها يقوم على أسس كالصراحة والوضوح	20
111	يمثل توزيع سؤال تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية	21
112	يمثل توزيع سؤال يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة	22
114	يمثل توزيع سؤال يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين	23
115	يمثل توزيع سؤال يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار	24
116	يمثل توزيع سؤال تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء	25
118	يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي	26
119	يمثل توزيع سؤال يتوفر لدى موظفي المؤسسة القدرات والمهارات على حل المشكلات المتعلقة بالعمل	27
120	يمثل توزيع سؤال تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد	28
121	يمثل توزيع سؤال أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني	29

123	يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة	30
124	يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد	31
126	يمثل توزيع سؤال نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي	32
127	يمثل توزيع سؤال يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في المحدد	33
128	يمثل توزيع سؤال الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه	34
130	يمثل توزيع سؤال تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي	35
131	يمثل توزيع سؤال حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي	36
132	يمثل توزيع سؤال تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الدافعية نحو العمل	37
134	يمثل توزيع سؤال يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي	38
135	يمثل توزيع سؤال إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي	39
137	يمثل توزيع سؤال توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي	40
138	يمثل توزيع سؤال إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	41
140	يمثل توزيع سؤال تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي	42
141	يمثل توزيع سؤال لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين	43

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع " ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف وعلاقتها بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو"، نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الحوار في خلق جو ملائم في بيئة العمل والذي يشكل دافعا لتحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

حيث أجريت دراستنا على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، ولأجل دراسة هذا الموضوع استخدمنا المنهج المسحي (المسح الشامل) كونه الأنسب لموضوع دراستنا، وأنه يقوم على مسح مجموع آراء موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، أما بالنسبة للعينة فتمثل عددها في 76 مفردة.

في أدوات الدراسة استعنا بالاستمارة كأداة أساسية والتي كانت الأنسب لموضوعنا بالإضافة إلى المقابلة كأداة ثانوية، وبعد توزيع الاستمارات وجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spss توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الحوار وزيادة دافعية الموظفين.
- لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس وثقافة الحوار.
- لا توجد علاقة ارتباط بين السن وثقافة الحوار.

الكلمات المفتاحية: ثقافة الحوار-الأداء الوظيفي - مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو

Résumé:

Cette étude a abordé le thème de « la culture du dialogue entre le fonctionnaire et l'employé enquête -performance au travail », une étude et son rapport à la auprès d' un échantillon de salariés de la Direction de la Jeunesse et des Sports de l'Etat de Tizi Ouzou , compte tenu du rôle primordial ce dialogue joue dans la ronnement de travail, qui création d'une atmosphère appropriée dans l'envi constitue une motivation pour améliorer les performances des employés et mieux atteindre les objectifs institutionnels.

Notre étude a été menée au niveau de la Direction de la Jeunesse et des Sports de la wilaya afin d'étudier ce sujet nous avons utilisé la de Tizi Ouzou, et méthode de l'enquête (enquête approfondie) car elle est la plus appropriée au sujet de notre étude, et il s'appuie sur une enquête auprès de l'ensemble des t des Sports de l'Etat de opinions des employés de la Direction de la Jeunesse e Tizi Ouzou Quant à l'échantillon son nombre était de 76Employés.

Dans les outils d'étude, nous avons utilisé le questionnaire comme outil principal plus approprié pour notre sujet, en plus de l'entretien comme outil secondaire, rès avoir distribué les questionnaires, collecté les données et les avoir Ap analysées à l'aide du programmeSPSS nous sommes arrivés au résultats suivants:

- Il existe une corrélation entre l'acceptation des opinions des employés et la .performance au travail
- Il existe une forte corrélation entre la culture du dialogue et la performance au .travail
- Il existe une forte corrélation entre une culture du dialogue et une motivation .accrue des collaborateurs
- .du dialogue Il n'y a aucune corrélation entre le genre et la culture
- .Il n'y a pas de corrélation entre l'âge et la culture du dialogue

Mots clés : Direction de la -performance au travail -culture du dialogue Jeunesse et des Sports.

مقدمة:

يعتبر الاتصال جزء لا يتجزأ من الحياة الإنسانية فهو يشمل مختلف جوانبها ومجالاتها، سواء العلاقات الشخصية أو العملية فالاتصال هو عملية تبادل الأفكار والآراء بين الأفراد والجماعات والقدرة على التعبير بوضوح، وتفاعل الفرد مع بيئته ومجتمعه بشكل يعزز التفاهم والثقة بين العلاقات الإنسانية.

يلعب الاتصال دوراً حيوياً في نجاح وتطور المؤسسة، حيث لا يمكن الاستغناء عنه فهو يؤثر على شتى ميادينها وعلاقاتها الداخلية والخارجية ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها من خلال تحقيق التناسق والتفاهم، فالاتصال الفعال يعمل على إيصال الرسالة وتوجيهها بكل بدقة ووضوح وتلبية حاجيات الفرد في المؤسسة وفهم متطلباته، وكذا بناء الثقة بين الإدارة و الموظفين كما يعمل على خلق بيئة ملائمة تحفزهم على العمل و زيادة الإنتاج ما ينعكس بطريقة إيجابية على سمعة المؤسسة والتواصل مع الجمهور بكل فعالية و كل هذا يشكل ما يعرف بثقافة الحوار في المؤسسة.

تعد ثقافة الحوار أحد الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات فهي البيئة التي تشجع على التواصل البناء والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق والتي تساهم في إيجاد حلول لمختلف المشاكل والنزاعات وتحسين العلاقات بين الموظفين، من خلال تعزيز التفاهم وبناء الثقة وتبادل الاحترام والتقدير بين أفراد المؤسسة وتقبل وجهات النظر المختلفة فيما بينهم وفهمها، كما تمكن هذه الثقافة تعبير الأفراد عن أفكارهم بكل شفافية ووضوح دون الخوف من العواقب، بالإضافة إلى تطوير قدراتهم الفردية والجماعية. فتقافة الحوار تساهم في إيصال الرسالة بطريقة واضحة ودقيقة بين المسؤول والموظف، وتلبية الخدمات عن طريق بناء علاقات إيجابية مع الموظفين التي تكون مبنية على قيم ومبادئ صحيحة وسليمة مما يدفعهم إلى بذل مجهودات أكثر وأفضل وزيادة الكفاءة في إنجاز المهام، فالحوار يعتبر وسيلة بناءة في تحسين جودة العمل والإنتاجية وتحفيز العمال على الإبداع والابتكار والاستعداد لتلقي أفكار جديدة تجعلهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة. بشكل عام ثقافة الحوار تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي وهدفها خلق بيئة عمل يسودها التعاون والمشاركة بكل حرية في صنع القرارات وتحقيق الأهداف المشتركة بكل فعالية ونجاح والتكيف مع مختلف التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة موضوع ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف وعلاقتها بالأداء الوظيفي على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، "دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة" والتعرف على دور الحوار في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين بمديرية الشباب والرياضة وهذا على عينة من موظفي المديرية، حيث استخدمنا المنهج المسحي (المسح الشامل) كونه الأنسب لموضوع دراستنا، واعتمدنا على أداة الاستمارة والمقابلة، أما مجتمع دراستنا يتمثل في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو وتتمثل العينة في العشوائية البسيطة التي تتكون من 76 مفردة.

وعليه سنتطرق من خلال هذه الدراسة للتعرف على واقع ثقافة الحوار بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو بين المسؤول والموظف وعلاقتها بالأداء الوظيفي، ولتوضيح الموضوع قسمنا دراستنا بعد الملخص والمقدمة العامة إلى:

- الإطار المنهجي: حيث تناولنا من خلاله إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضياتها، أهميتها، أهدافها، أسباب اختيار موضوع الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث، وعينته، أدوات الدراسة، مفاهيم ومصطلحات الدراسة ثم الدراسات السابقة.

- الإطار النظري: قمنا بتقسيمه إلى أربعة فصول وهي على الشكل التالي:
الفصل الأول: تحت عنوان "ماهية ثقافة الحوار" حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد تمهيد للفصل إلى: تعريف الحوار، أسسه، أهميته، مكوناته، أنواعه، أهدافه، آداب الحوار وشروطه والمحددات التنظيمية للحوار الفعال وبعدها خلاصة الفصل.

- الفصل الثاني: تحت عنوان "مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي" حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد تمهيد للفصل إلى: تعريف الأداء الوظيفي، أنواعه، مكوناته، أبعاده، أهميته، محدده، العوامل المؤثرة عليه، وأخيرا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي وبعدها خلاصة الفصل.

- الفصل الثالث: تحت عنوان "أساسيات تقييم الأداء الوظيفي" حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد تمهيد للفصل إلى: تعريف تقييم الأداء، أهميته، أهدافه، خطواته، طرق تقييمه، معايير ومؤشرات تقييمه وأخيرا فوائد تقييم الأداء، وبعدها خلاصة للفصل.

- الفصل الرابع: تحت عنوان "علاقة ثقافة الحوار بالأداء الوظيفي" حيث تطرقنا من خلال المباحث بعد التمهيد للفصل إلى: تأثير ثقافة الحوار على سلوك الموظفين، تأثيرها في الحد من النزاع بين الموظفين، تأثيرها على سلوك المؤسسة، تأثيرها في الرفع من كفاءة أداء الموظفين، ثم دور المسؤول في تحسين فعالية الحوار بالمؤسسة وكذلك المعوقات التي تحد من العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي وبعدها خلاصة الفصل.

- الإطار التطبيقي: بعد تمهيد تطرقنا إلى: التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة والمركبة، دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات)، مناقشة نتائج الدراسة، وخلصتها ومقترحاتها، ثم قائمة المصادر والمراجع وبعدها ملاحق الدراسة.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. أسباب اختيار الموضوع

6. منهج الدراسة

7. مجتمع البحث وعينته

8. أدوات الدراسة

9. تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة

10. الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

يعد الحوار الوسيلة الأولى للإنسان للتواصل والتخاطب والتفاهم مع الآخرين، وهو الأداة الحضارية القوية لضبط اختلاف التصادم والتضاد، ويعتبر من الأساليب الحياتية التي تمارس على مدار الساعة وفي شتى الميادين، فالإنسان لا يحقق ذاته الإنسانية ولا ينتج المعرفة إلا بالالتقاء والحوار مع الإنسان الآخر والتفاعل معه، إذ به تتولد الأفكار الجديدة في ذهن المتكلم حيث يعتبر من الأساليب التي تنمي الفكر باعتباره أسلوب مهم في البناء المؤسسي. فالحوار هو فن إعلامي اتصالي تطبيقي، وهو لغة العصر وأفضل أسلوب يتخذه الإنسان منهجا لنقل معلوماته إلى غيره، وباعتباره عملية هامة تحرص كل المنظمات على ضمان فعاليتها وهذا لما لها من دور كبير في ضمان وتوفير مختلف المعلومات للمؤسسة مما يسمح باتخاذ القرارات.

لذا إن غياب الحوار يترتب عليه ركود فكري وعجز إنتاج المؤسسات بالإضافة إلى سوء الفهم، الأمر الذي يؤدي إلى غياب الثقة بروح العداوة بين أعضاء المنظمة، فهو أحد وسائل الاتصال الفعالة التي تقوم بتشديد الجسر للتواصل البناء وسد الطريق أمام المواجهات، وبالتالي تحقيق أساليب المناقشة الهادئة التي من خلالها تنتضح الحقيقة ويتم قبول الآخر والاستماع لآرائه. فالغاية من الحوار هو خلق جو من التفاهم الإنساني والعمل المبني على الاحترام المتبادل لتحقيق الانسجام وخفض التوتر والخلافات وتهذبة الصراعات التي تنشأ بين الحين والآخر، مما يسمح بتوحيد وجهات النظر أو تقريبها لمواجهة التحديات الكبرى وتبادل الخبرات والتجارب لتحقيق الأمن والسلام.

إن ثقافة الحوار تساعد في بناء العلاقات الاجتماعية وتحسين الفهم والتعاون بين الأفراد والمجتمعات والثقافات المختلفة، كما تعتبر العملية التي يتم من خلالها فهم حياة وقيم ومعتقدات الآخرين فهما أفضل، وتحرير الفرد من الانغلاق ومساعدته على التواصل مع الآخرين والالتزام بالسلوكيات الاجتماعية والثقافية والأخلاقية التي تفرضها طبيعة الموقف من الموضوع ولا يتم ذلك إلا عن طريق ثقافة الحوار.

تعتبر تنمية ثقافة الحوار بين موظفي المؤسسات والمسؤولين من أهم السبل لتحقيق التفاهم والتعايش السلمي، كما تعمل على تحقيق الأهداف العملية التي تهدف إلى تطوير مهارات التفكير والابداع لدى الموظفين. أيضا تعمل على تحفيزهم على التعاون والتفاعل الإيجابي فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك

تساعد ثقافة الحوار على تطوير مهارات الاتصال والتفاوض وحل المشكلات داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

إن قدرة المؤسسة على إنجاز مهامها على أحسن وجه وحرصها على القيام بنشاطاتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية، يؤدي إلى تحقيق أهدافها ونجاحها. وينعكس الأداء للعمال من حيث الكفاءة والإنتاج وقدرتهم على العمل على فعالية المؤسسات كلها، لذا سعت هذه الأخيرة إلى توفير البيئة المناسبة لأداء العمال وبالتعامل معهم على أساس أنهم طاقة معرفية ومصدر للإبداع حيث ينظر للأداء كعنصر من العناصر الإدارية الهامة. لذا يعتبر الأداء الوظيفي من أهم محاور العمل في أي مجال وظيفي، فهو تلك المهارات المبذولة من طرف الفرد سواء فكريا أو جسديا لإتمام مهام الوظيفة الموجهة له، وينتج هذا السلوك فعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

تحاول أي مؤسسة توفير ثقافة حوار ملائمة بين المسؤول والموظف والتي تساعدهم على القيام بدورهم على أكمل وجه، ونظرا لأهميتها لا بد من التركيز عليها لما تتضمنه من أبعاد سلوكية، حيث كلما كانت القيم و الأفكار و المعتقدات المشتركة بين أعضاء المؤسسة تحظى بانسجام واسع مع قيمها الشخصية كان ذلك دافعا لقوة الثقافة الحوارية و تأثيرها، كما تساهم هذه الثقافة أيضا في تقوية مستوى الأداء الوظيفي في المنظمة، و ذلك بتوفير الشروط و الدعم و الابتكار بطرق فعالة لتحقيق الأهداف المرغوبة و خلق جو يساهم في فعالية الأداء، و ذلك بتجسيد كل المعايير التي تعمل على تنمية الأداء الوظيفي.

وعلى هذا الأساس ارتأينا أن نعالج في هذه الدراسة موضوع ثقافة الحوار والأداء الوظيفي على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، من أجل التوصل إلى فهم طبيعة العلاقة بينهما، نظرا لقلّة الاهتمام بثقافة الحوار في المؤسسات الجزائرية بالرغم من دورها في خلق بيئة عمل ملائمة تشكل حافزا للمسؤول والموظف لتحسين أدائه الوظيفي.

واستنادا إلى ما ذكر يمكننا أن نطرح التساؤل الجوهري التالي:

هل تساهم ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- هل يتم ممارسة ثقافة الحوار بشكل سليم في المؤسسة؟
- ما هو واقع ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف في المؤسسة؟

- ما هي معايير تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة تتمثل في:

- ف1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي.
- ف2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والحوار الفعال بين الموظفين والأداء الوظيفي.
- ف3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوار وزيادة دافعية الموظفين نحو العمل.
- ف4- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وثقافة الحوار.
- ف5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن وثقافة الحوار.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع نفسه، فثقافة الحوار بمثابة أسلوب أساسي لسير العمل داخل المؤسسة والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شتى الميادين، نظرا للأهمية التي تلعبها ثقافة الحوار في تفعيل مجهودات الفرد، وتحفيز لزيادة عطائه، ما يؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي، الذي أيضا بدوره يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسات للوصول إلى الإنتاج الفعال وتحقيق الأهداف.

وتتمثل أهمية دراستنا أيضا في أثر ثقافة الحوار في تحسين الأداء الوظيفي بين المسؤول والموظف، الذي قد ينعكس بالسلب أو الإيجاب في المنظمة، فهي تؤدي إلى خلق نوع من الترابط والانسجام المتبادل بين أعضائها إذا ما سيرت بنجاح لتحقيق النتائج المرغوبة في المؤسسة.

الإشكالية ضمن الإطار المنهجي:

أهداف الدراسة:

إن عملية اختيار موضوع الدراسة تتضمن بالضرورة تحديد أهدافها، حيث يسعى كل بحث علمي إلى محاولة تزويد المجتمع الإنساني بمزيد من الحقائق عن الواقع، لذا تهدف دراستنا لموضوع ثقافة الحوار وعلاقتها بالأداء الوظيفي تحقيق مجموعة من الأهداف التي يرمي إليها بحثنا والمتمثلة في:

- تحديد طبيعة العلاقة وقوة الارتباط بين كل من ثقافة الحوار والأداء الوظيفي.
- الوقوف على واقع ثقافة الحوار داخل المؤسسات الجزائرية.
- معالجة واقع ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف في المؤسسة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي.
- التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بثقافة الاتصال.
- التعرف على المهارات الحوارية اللازمة في المؤسسة.
- محاولة إحاطة الأداء الوظيفي والعناصر المتعلقة به، والتعرف على معايير تقييم الأداء وتحسينه.
- إبراز مدى مساهمة ثقافة الحوار في التحسين والرفع من أداء المورد البشري.
- محاولة فهم وتفسير ظاهرة ثقافة الحوار في إطار العلاقات داخل المؤسسات.
- كشف الغطاء عن طبيعة العلاقات السائدة بالمؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في معرفة الدوافع والأسباب التي تدفع الموظف إلى العمل بشكل جيد وفعال.

أسباب اختيار الموضوع:

تتطلب الدراسة التي يتناولها الباحث اتباع خطوات عملية منظمة، لذا فإن اختيار موضوع الدراسة لا يكون من فراغ بل هناك اعتبارات تجعل الباحث يهتم بالموضوع وتحفزه على دراسته، قد تكون ذاتية كـرغبة الباحث في تجسيد فكرة ما، وموضوعية يفرضها الواقع الاجتماعي تكون بمثابة دوافع محفزة لاختيار مواضيع جديدة للدراسة.

لهذا تختفي وراء اختيارنا لهذا الموضوع أسباب تشجعنا لدراسته يمكن حصرها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بتخصصنا.
- الشعور بالقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- الرغبة الذاتية في معالجة ودراسة موضوع ثقافة الحوار وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- الفضول لمعرفة الكثير عن هذا الموضوع.
- اعتقادنا أن السبب الحقيقي في خلل العلاقات الاتصالية هو غياب الحوار داخل المؤسسة.

2- الأسباب الموضوعية:

- قابلية موضوع الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي، وكذا إمكانية النزول بها إلى الميدان والوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.
- إثراء دائرة المعارف العلمية.
- محاولة تشخيص واقع ثقافة الحوار في المؤسسة.
- جدية الموضوع لأنه دون حوار لا يمكن أن يكون هناك فعالية ونجاح المؤسسة.
- إبراز أهمية ثقافة الحوار وتأثيرها على الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة:

تكتسي عملية تحديد المنهج أهمية كبيرة مهما كان موضوع البحث، فإن قيمة النتائج تتوقف على قيمة المناهج المستخدمة، سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد ومعرفة نوع المنهج المعتمد من طرف الباحث، ومن أجل الحصول على المعلومات الدقيقة يتبع المنهجية التي تعتبر أهم خطوة من خطوات البحث للوصول إلى نتائج موضوعية وسليمة.

تعريف المنهج:

عند البدء بدراسة موضوع ما يجب اتباع مجموعة من الطرق والأساليب الدقيقة، فالباحث يقوم باختيار منهج ملائم وفق دراسته من أجل الحصول إلى النتائج المرجوة، حيث أن لكل منهج منهجيته الخاصة به. ولقد قدمت العديد من التعاريف عنه منها:

- يعرف على أنه: "الطريقة المتبعة لتقصي الحقائق وإدراك المعارف، أو هو الصيغة أو الأسلوب المتبع في ترتيب الأفكار وعقلنة الفرضيات وإخضاعها للامتحان والتحليل بما يتضمن التوصل إلى نتائج معرفة جديدة." (العرباوي، 2020، ص8).

- كما عرفه البعض الآخر على أنه: "الطريق المؤدية بالعلم إلى التقدم من مجرد الشك والتصور والوهم... إلى الحقائق الموثوقة فيها، والنتائج السليمة الموضوعية."

فالمنهج العلمي بذلك يهدف إلى الدقة والتدقيق، وبالتالي فإنه يعتمد على كل من المنطق وعلى الأساليب اللازمة للتحقق والقياس. (بدر، 2008، ص17).

- أيضا عرفه محمد بدوي بأنه: " مجموعة من القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة." (أنجرس، 2006، ص 298).
- إضافة إلى ذلك يعرف أنه: " مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم به من أجل التقصي عن الحقائق العلمية أو الفحص الدقيق لها." (العسكري، 2004، ص 1).
- هو أيضا: "الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها." (عبد السلام، 2020، ص 10).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج المسحي نظرا إلى أنه يعتبر الأنسب لموضوعنا.

تعريف المنهج المسحي:

" هو عبارة عن عملية تحليلية لجميع القضايا الحيوية، إذ بفضلها يمكن الوقوف على الظروف المحيطة بالموضوع الذي نرغب في دراسته والتعرف على الجوانب التي لها حاجة إلى تغيير وتقييم شامل، فهو في مجمله أداة لتوضيح الطبيعة الحقيقية للمشكلة أو الأوضاع الاجتماعية." (بوحوش، بدون سنة، ص 29، 30).

إضافة إلى ذلك هو واحد من الطرق الهامة في البحوث الوصفية التي تهتم بدراسة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، عبر جمع الحقائق العلمية واستخلاص النتائج ومعالجة الاختلالات واكتشاف العلاقات بين مختلف الظواهر في المجتمع من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرات. (غازي، 2014، ص 42).

مجتمع البحث وعينته:

1-مجتمع البحث: " هو جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، أو هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة وهو مجتمع محدد الملامح، إذ كلما زاد تحديد هذه الملامح كلما زاد إمكانية إجراء دراسة وتعميم نتائجها عليه." (الدليمي، 2016، ص 81).

يعرف أيضا أنه: "جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث". (عبيدات وآخرون، 1984، ص 109).

وقد تمثل مجتمع بحثنا في هذه الدراسة في موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، والذي يقدر عددهم ب 76 موظف.

2- عينة الدراسة:

تعد مرحلة اختيار عينة الدراسة من أهم الإجراءات العلمية التي يقوم بها الباحث خلال خوض دراسته مما تعرف على أنها: "مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع". (عباس وآخرون، بدون سنة، ص 218).

تعرف أيضا أنها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها لغرض دراستها والوصول إلى بعض الاستنتاجات عن المجتمع". (العزاوي، 2008، ص 182).

إضافة إلى ذلك هو "مجموعة من الأفراد أو المفردات أو الوحدات التي يتم اختيارها في مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة". (الشربيني وآخرون، 2013، ص 205). وللعينة عدة أنواع منها العينة العشوائية البسيطة وهي النوع الذي اعتمدناه في هذه الدراسة نظرا إلى أنها تعتبر الأنسب لموضوعنا.

تعرف العينة العشوائية البسيطة على أنها: "تلك العينة التي يتم اختيار مفرداتها على أساس عشوائي من خلال إعطاء فرص متساوية لجميع مفردات العينة دون تحيز لإحداها وقد يتم ذلك بإجراء القرعة إذا كان حجم العينة صغير". (نجلاء، بدون سنة، ص 78).

يقصد بها أيضا: "المعاينة التي يكون فيها احتمال اختياري أي وحدة مساوية لاختيار الوحدة الأخرى". (النعمي وآخرون، 2015، ص 79).

إضافة إلى ذلك هي: "العينة التي اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع نفس فرصة الاختيار وأن اختيار أي عنصر لا يرتبط باختيار أي عنصر آخر". (ربحي، بدون سنة، ص 167).

اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل كون أن عدد موظفي مديرية الشباب والرياضة محدود، لذا قررنا إجراء مسح شامل لكل مفردات الدراسة.

أسلوب المسح الشامل:

يعرفه طاهر حسو الزبياري بأنه "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع مفردات مجتمع البحث بأساليب مختلفة سواء كانت جهة الدراسة جهة كلية (منظمة ما أو مجتمعا ما أو حقلا زراعيا أو غير ذلك) أو جهة جزئية (إدارة أو قسما في منظمة ما أو منظمة ما داخل المجتمع)". (عقون، 2019، ص747).

إضافة إلى ذلك البحوث الشاملة هي التي لا يجرى فيها المسح على جميع أفراد المجتمع المختار للدراسة دون استثناء وهي مكلفة ماديا كما تتطلب الجهد والوقت الطويل، لهذا لا يستخدم هذا الأسلوب إلا على المجتمعات المحدودة التي يمكن مسحها مسحا شاملا. (قزادري، 2022، ص120).

يعرف أيضا أنه "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة". (سليمان، 2022، ص1066).

كما أنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية وحدات المجتمع محل الدراسة دون استثناء، ومن أمثلة الحصر الشامل: التعداد العام للسكان، التعداد العام الزراعي.....الخ. وأهم أهداف الحصر الشامل هو الحصول على بيانات ومعلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة أو مؤسسة أو وحدة أخرى. (جميل، بدون سنة، ص194).

أدوات الدراسة:

يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه، ولا بد أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات. تعرف أدوات جمع البيانات بأنها "الأساليب والقواعد المنهجية التي يتبعها الباحث لغرض تفسير الظواهر للوصول إلى حقائق معينة، إذ أن أي دراسة منهجية لا يمكنها الاستغناء عن هذه الأدوات حيث أنها تحتم توظيف مثل هذه الأدوات لغرض تفسير وتحليل المشكلة من ثم الوصول إلى حقائق معينة. (إقدورة، 2005، ص11).

وفي هذه الدراسة اعتمدنا أداة الاستمارة (الاستبيان) والمقابلة كأداة ثانوية كونهما تتناسبان مع منهج دراستنا من أجل جمع المعلومات حول العلاقة الموجودة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي من خلال موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو.

تعريف الاستبيان:

يعرف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها." (النجار وآخرون، 2008، ص58).

أيضا هو مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (المحمودي، 2019، ص148).

إضافة إلى ذلك 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 الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية. (الشريف، 1996، ص123).

و الاستبيان هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة التي تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها. (البلداوي، 2007، ص22).

تحتوي استمارة استبياننا على أسئلة مغلقة، حاولنا ربطها بإشكالية الدراسة بما أن الهدف هو الكشف عن علاقة ثقافة الحوار بالأداء الوظيفي على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو، فقد اشتملت استمارة استبياننا على 25 سؤالا موزعة على المحاور التالية:

✓ البيانات الشخصية

✓ المحور الأول: واقع ثقافة الحوار على مستوى مديرية شباب والرياضة.

✓ المحور الثاني: أداء الموظف داخل مديرية شباب والرياضة لولاية تيزي وزو.

✓ المحور الثالث: دافعية الموظفين نحو العمل.

✓ المحور الرابع: علاقة ثقافة الحوار بالأداء الوظيفي.

تم توزيع هذه الاستمارة على موظفي مديرية الشباب والرياضة بعد مراعاة قدرة الموظفين على فهم الأسئلة وعرضها على الأستاذة المشرفة.

إضافة إلى المقابلة التي تعد من أدوات جمع البيانات الشائعة الاستخدام في كثير من مجالات البحث العلمي وهي عكس الملاحظة، تقوم على تدخل الباحث ومحاولة إيجاد أجوبة لأسئلته. إن الغرض الرئيسي من إجراء المقابلة هو معرفة ما يدور في عقول الناس أفراد الدراسة. (القواسمة وآخرون، 2012، ص215).

تعرف أيضا على أنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة والتعقيب عليها، بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث أو عينة ممثلة لهم (قنديلجي، 1999، ص 168). أيضا تعرف المقابلة على أنها عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، تطرح من خلالها أسئلة ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة. (الضامن، 2007، ص 96). إضافة إلى ذلك تعد المقابلة استبياناً شفويًا يستطيع الباحث العلمي من خلالها جمع المعلومات والبيانات و الحقائق من الشخص الذي يجري معه المقابلة ويقوم الباحث العلمي بتدوين كل ما يقوله الشخص الآخر، كما تعد المقابلة في البحث العلمي من أهم أدوات الدراسة التي يعتمد عليها الباحث العلمي في جمع المعلومات حول موضوع البحث الخاص به، تعتمد المقابلة على طرح مجموعة من الأسئلة من قبل الباحث ليتم الإجابة عليها من خلال عينة الدراسة وهي الشخص المعني بالمقابلة و من ثم يقوم الباحث العلمي بتحويل هذه الإجابات إلى معلومات وبيانات يقوم بالاستفادة منها في البحث العلمي. (https://drasah.com Description).

وقد تضمنت المقابلة التي اعتمدها في دراستها 14 سؤالاً طرحت على (رئيس مصلحة التربية البدنية والرياضة) في تاريخ 29 أبريل 2024.

صدق وثبات المقياس المعتمد في الدراسة:

الجدول رقم (1): يوضح قيم ألفا كرو نباخ

المقياس	معامل ألفا كرو نباخ
المقاييس	0.72

كما يوضح الجدول أعلاه فإن نسبة الصدق والثبات للمقياس المعتمد في هذه الدراسة كانت نسبة مرتفعة قدرت ب 0.72، وهو ما يعطينا الفرصة للحصول على نتائج أكثر مصداقية ومقبولة علمياً.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- ✓ الحدود المكانية: تم القيام بالدراسة في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو (DJS).
- ✓ الحدود الزمانية: امتدت الدراسة من 14 أبريل 2024 إلى 14 ماي 2024.
- ✓ الحدود البشرية: يتمثل مجال دراستنا في كل الموظفين المتواجدين في مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو (DJS).

مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1. مفهوم الثقافة: La culture

لغة:

تشتق كلمة الثقافة من الفعل ثقّف، يثقّف، ثقافة، فهو ثقّف، ثقّف الشخص أي أصبح حاذقا فطنا بمعنى انكب على المطالعة حتى ثقّف، ثقّف الشيء ثقفا وثقافا وثقوفة. (فياض، 2017، ص3).

بالرجوع إلى معاجم اللغة يتضح لنا بأن مادة (ث.ق.ف) تدل على الصدق والفتنة أو التعديل والتقويم، وثاقف مثاقفة وثقافا، فثقّفه: غالبه فغلبه في الحق والفتانة وإدراك الشيء وفعله، والقواميس الحديثة تقول: ثقّف، ثقافة: سار حاذقا خفيا وثقّف الكلام فهمه بسرعة (إبراهيم، 2008، ص23).

اصطلاحا:

عرفها ادوار تايلور Edward Taylor كالتالي: أن ثقافة الحوار أو الحضارة هي ذلك الكل المعقد أو المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والعادات والعرف وكافة المقدرات والأشياء الأخرى، التي تؤدي من جانب الانسان باعتباره عضوا في المجتمع. (اخواني، 2021، ص82).

استخدمها توماس هوبز بمعنى: "العمل الذي يبذله الإنسان لغاية تطويرية سواء كانت مادية أو معنوية". (عارف، 1944، ص20).

هي كل ما فيه من استتارة للذهن وتهذيب للذوق وتنمية لملكه الفقد والحكم لدى الفرد أو في المجتمع وتشمل على المعارف والمعتقدات والفن والأخلاق، وجميع القدرات التي يسهم بها الفرد في مجتمعه، ولها طرق ونماذج علمية وفكرية وروحية ولكل جيل ثقافته التي استمدها من الماضي، وأضاف إليها ما أضاف في الحاضر وهي عنوان المجتمعات البشرية. (الشعلالي، 2018، ص156).

إجرائيا:

الثقافة هي كل ما يكتسبه الفرد من محيطه وبيئته الاجتماعية بواسطة اكتساب سلوكيات في شتى ميادين الأنشطة البشرية، تتضمن القيم المعتقدات الفنون والعادات والأخلاق وكل ما يبذله الإنسان من مجهودات مادية أو فكرية لتطوير نفسه.

2. مفهوم الحوار: Le dialogue

لغة:

الحوار في اللغة مأخوذ من الفعل حار بمعنى رجع. (الشترى، 2006، ص 08).
جاء في مختار الصحيح: والمحاورة، المجاورة، الحوار، التجارب. (النحلاوي، 2000، ص 11).

اصطلاحا:

يعرف الحوار على أنه: " أسلوب يجري بين طرفين، يسوق كل منهما من الحديث ما يراه ويقتنع به ويراجع الطرف الآخر في منطقته وفكره قاصدا بيان الحقائق وتقريرها من وجهة نظره. " (العمرى، 2016، ص 378).

ومن تعريفات الدراسيين للحوار أنه مراجعة الكلام وتداوله بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد، بصورة متكافئة ويغلب عليه الهدوء في الوصول إلى الحق والبعد والتعصب والخصومة. (المذكورى القرشي، 2022، ص 86).

إجرائيا:

الحوار هو عملية تواصلية تتم بين طرفين أو أكثر، لمناقشة موضوع معين، وذلك بعرض كل من الطرفين آرائهم بطريقة متكافئة لتوضيح وجهات النظر للحفاظ على الهدوء والبعد عن الانفعالات.

3. مفهوم ثقافة الحوار: la culture du dialogue

اصطلاحا:

يعرفها الرازي بأنها إطار ثقافي تنطلق فيه إمكانيات الحوار مع الآخرين والإيمان بوجودهم وحقوقهم مع المحافظة على تبادل المعلومات الحديثة بين الأطراف من أجل فهم طبيعة الحوار وهدفه. (مختار الوحش، 2017، ص 32).

ثقافة الحوار هي وجود الجو المؤدي إلى تبادل الآراء وفهم الطرف الآخر وعدم إلغائه وحرية التعبير عن الرأي من خلال الموضوعات والقضايا المطروحة للحوار. (بريك وشايب، 2019، ص 10).

إجراءيا:

ثقافة الحوار هي مجموعة المعارف المكتسبة والأساليب والطرق لإقناع الطرف الآخر، والتي تسمح بتنمية أهداف الحوار ومهاراته وإدراك الحقائق وقدرة الحفاظ على سلامة المعلومة.

4. مفهوم الأداء:

لغة:

يعود أصل كلمة الأداء لغة إلى اللفظة اللاتينية performer التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، واشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس petit Larousse. (شطارة ولبرش، بدون سنة، ص 3).

اصطلاحا:

عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي وافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. (نعيرات، 2022، ص 9).

يقصد بها أيضا على أنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المنظمة أو الجهود التي تربط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة. (حمداوي وبخوش، 2012، ص 156).

إجراءيا:

هو السلوك والمجهودات التي يبذلها الفرد داخل المنظمة للتعبير عن مهاراته، التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ المهام بشكل فعال وبأعلى كفاءة وجودة.

5. مفهوم الأداء الوظيفي:

اصطلاحا:

عرفت "هاينز" Haynes الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. (<https://kenanaonline.com>).

يعرف أيضا أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة. (الهاجري، 2011، ص 35).

إضافة إلى ذلك يعرف الأداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يقوم به الفرد لإنجاز عمل ما حسب قدرته وإمكاناته. (باقر، 2012، ص 541).

إجرائيا:

هو قدرة الفرد على القيام بالأنشطة والمهام المتعلقة بوظيفته داخل المنظمة في الوقت المحدد، باستخدام المهارات والخبرات والالتزام بالقواعد والمعايير التي تأخذها المنظمة بعين الاعتبار.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية المصالح الفلاحية ولاية قالمة، من اعداد الطلبة: " عبد المومن عز الدين وحرثام حمزة وشيخاوي أسامة" تخصص اتصال وعلاقات عامة، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة 08 ماي 1945، سنة 2023/2022.

تتمحور هذه الدراسة حول تأثير الثقافة الاتصالية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وعليه جاء التساؤل الجوهرى كالتالي: "كيف تؤثر الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة؟ ولقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات التالية:

- هل هناك علاقة بين الثقافة الاتصالية والأداء الوظيفي؟
 - كيف يمكن أن تؤثر بيئة المؤسسة على مستوى التواصل والتفاهم بين الموظفين وكيف تؤثر على أدائهم الوظيفي؟
 - كيف يمكن أن يؤثر فهم الثقافة الاتصالية على الموظفين داخل المؤسسة؟
- يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة موظفي مكتب المصالح الفلاحية بولاية قالمة حيث من خلال هذه الفئة يمكن شرح الطريقة التي يتم بها التواصل الداخلي في المؤسسات وثقافة الاتصال.
- تم اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي نوع من العينات الاحتمالية، فهي الأنسب لتحقيق هذه الدراسة.
- أما فيما يخص أدوات الدراسة اعتمدوا على أداة الاستمارة.
- ✓ ومن بين النتائج المتوصل إليها هذه الدراسة نذكر:

- صرح أغلبية المبحوثين أن المؤسسة لا تحتوي على قسم خاص بالاتصال ولا بشخص خبير بالاتصال، فقط عينوا شخصا مكلفا يقوم بالاتصالات له مهام محدودة داخليا ومعظم أعماله تكون تسيير مواقع التواصل الاجتماعي للمديرية، وهذا يؤدي إلى وجود ثقافة اتصالية ركيكة داخل المديرية ما يخلق عائقا أو تأثيرا سلبيا على الأداء الوظيفي للموظفين.
- أكد لنا أغلبية المبحوثين أنهم يتواصلون فيما بينهم أثناء أوقات العمل معتمدين على وسائل الاتصال التقليدية منها البريد الإلكتروني وهناك فئة قليلة أخرى يعتمدون على التواصل بوسائل وتطبيقات أخرى منها وسائل التواصل الاجتماعي.
- يوضح البحث أن الاهتمام بالثقافة الاتصالية يتطلب التركيز على محور الأفراد في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

حيث هناك علاقة بين هذه الدراسة ودراستنا.

• أوجه التشابه:

- تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الموضوع.

• أوجه الاختلاف:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:

- نوع العينة المستخدمة حيث اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، أما في هذه الدراسة اعتمدوا على العينة العشوائية الطبقية.
- ركزنا على ثقافة الحوار في دراستنا، أما في هذه الدراسة وركزوا على الثقافة الاتصالية.

الدراسة الثانية:

بعنوان دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال، دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة، من إعداد الطالبتين: 'محي الدين نورة وأومدور مفيدة' تخصص علم الاجتماع الاتصال، مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة 8 ماي 1945، سنة 2021 / 2022.

وعليه جاء التساؤل الجوهري كالتالي:

ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال؟

ولقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات التالية:

- ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل زيادة فعالية الأداء الوظيفي للعمال؟

- هل هناك علاقة بين نمط الاتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعمال؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويمثل مجتمع البحث جميع عمال المحافظة العقارية لولاية قالمة حيث يقدر عددهم ب 117 عامل موزعين على المحافظة العقارية بقالمة.

ثم اختيار العينة العشوائية المنتظمة بكونها الأنسب لهذه الدراسة وتعتبر من أكثر الطرق استخداما في إنجاز البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد اعتمدوا في هذه الدراسة على أداة الملاحظة، قد تم التركيز على ملاحظة الاتصالات الداخلية التي تتم بين العاملين في المؤسسة ومدى تأثيرها على أدائهم وسلوكياتهم كما اعتمدوا على أداة المقابلة، وتم إجرائها مع السيد المحافظ العقاري لولاية قالمة والتي بدورها قامت بتزويدهم ببعض المعلومات التي تخص المحافظة العقارية وأقسامها ووظائفها.

وأیضا اعتمدوا على أداة الاستمارة حيث حاولوا ربطها بإشكالية وفروض الدراسة للوصول إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

✓ ومن بين النتائج التي توصلوا إليها في هذه الدراسة نذكر أهمها:

- تواصل المبحوثين مع الإدارة متمحور حول العمل ومستجداته بالدرجة الأولى
- الاتصال الداخلي في المؤسسة يساهم في تسهيل مهام العمل من خلال تبادلهم الخبرات والمعلومات

- الاتصال الداخلي في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم ففوة الاتصال تشكل تحفيز لدى العاملين وتشعرهم بالمسؤولية مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.

• أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:

- أوجه التشابه:
- كلا الدراستين تناولتا موضوع الأداء الوظيفي.
- نفس أدوات جمع البيانات.
- أوجه الاختلاف:
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بينما في دراستنا اعتمدنا على المنهج المسحي. ومن حيث العينة استخدموا العينة العشوائية المنتظمة وفي دراستنا استخدمنا العينة العشوائية البسيطة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان مهارات التواصل الاجتماعي وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الإعلاميين السوريين، " دراسة ميدانية لدى عينة من الإعلاميين السوريين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون" من إعداد الطالبة: ريهام زيد الحلبي، تخصص علم النفس العام، مذكرة تخرج مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة دمشق، سنة 2016/2015.

جاء التساؤل الجوهري على النحو التالي:

ما هي طبيعة العلاقة بين مهارات التواصل الاجتماعي والأداء الوظيفي لدى الإعلاميين؟
ولقد تفرع هذا التساؤل إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى مهارات التواصل الاجتماعي لدى أفراد عينة الدراسة من الإعلاميين؟
 - ما مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة من الإعلاميين؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي إذ يفيد في رصد ظاهرة الدراسة.
- يمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة الإعلاميين السوريين المذيعين العاملين في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون في دمشق، وبلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 214 مديعا ومذيعا.
- أما فيما يخص أدوات الدراسة اعتمدوا على أداة مقياس مهارات التواصل الاجتماعي ومقياس الأداء الوظيفي.

- ✓ ومن بين نتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نذكر:
- أن درجة مهارات التواصل الاجتماعي ودرجة الأداء الوظيفي عالية لدى الإعلاميين السوريين من المذيعين والمذيعات في الهيئة العامة للإذاعة والتلفزيون.
 - أوجه التشابه والاختلاف بين الدراستين:
 - أوجه التشابه:
 - تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الموضوع.
 - أوجه الاختلاف:
- تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في:
- نوع المنهج المستخدم، حيث اعتمدنا على المنهج المسحي بينما في هذه الدراسة اعتمدوا على المنهج الوصفي التحليلي.
 - من حيث الأدوات: اعتمدنا على الاستمارة (استبيان) بينما اعتمدوا في دراستهم على المقاييس.
- ركزنا على ثقافة الحوار في دراستنا، أما في هذه الدراسة ركزوا على مهارات التواصل الاجتماعي.

الفصل الأول: ماهية ثقافة الحوار

تمهيد للفصل

المبحث الأول: تعريف الحوار

المبحث الثاني: أسس الحوار

المبحث الثالث: أهمية الحوار

المبحث الرابع: مكونات الحوار

المبحث الخامس: أنواع الحوار

المبحث السادس: أهداف الحوار

المبحث السابع: آداب الحوار وشروطه

المبحث الثامن: المحددات التنظيمية للحوار الفعال

خلاصة الفصل

تمهيد للفصل

يعد الحوار أحد وسائل التواصل بين جميع الأفراد بالمجتمع لإبداء رأيهم، وتبادل ما يكتسبه من معلومات وخبرات مع غيره، حيث من خلاله يستطيع الفرد أن يوصل ما يريده من أفكار إلى الآخرين بالحجة والبرهان. فهو أفضل أسلوب يتخذه الإنسان منهجا لنقل معلومات إلى غيره لأنه وسيلة الاتصال بين اثنين أو أكثر، فهو يسمح لهم بالتفكير المشترك والتحليل والاستدلال. ونجاح الحوار مرهون بما يمتلكه الفرد من قدرة على طرح المواضيع ومناقشتها بكل دقة علمية وموضوعية. مما لا شك أن تفعيل الحوار لا يأتي فقط من خلال عرض مكانته وإمكانيته، وإنما يحتاج إلى وضع الضوابط المنهجية له من ناحية وتبيين لآدابه وأصوله من ناحية أخرى، والوقوف على شروطه وأخيرا ترسيخ المحددات التنظيمية للحوار الفعال.

المبحث الأول: تعريف الحوار

إن طبيعة العمل في المنظمة تتطلب حواراً بين المسؤول والموظف، وكل منهما يبدي رأيه ويدلي بوجهة نظره ويشارك في المناقشة بتعليق، أو توضيح، أو اقتراح، كل هذا من شأنه تحقيق الشعور بالانتماء للمجتمع المؤسسي.

والمؤسسة بكونها تضم أفراداً ذوي ثقافات وأنماط مختلفة، قد يقع خلاف ما أو اختلاف في وجهات النظر أو الرغبة في الاقتناع بأمر ما، فمن خلال الحوار تتقارب وجهات النظر ويزول الخلاف ويكتسب المتحاورون مهارات التواصل والتفاعل الإيجابي واحترام وجهة نظر الطرف الآخر.

لذا تعددت المفاهيم حول الحوار، منه نذكر تعريف الحوار في اللغة الذي أصله من الحور. بفتح الحاء وسكون الواو، وهو الرجوع عن الشيء وإلى الشيء. (الموجان، 2006، ص 17).

وفي معناه الاصطلاحي هو أن يتناول الحديث طرفان أو أكثر عن طريق السؤال والجواب، ويشترط فيها وحدة الموضوع فيتم الحوار حول الموضوع المحدد وقد يصلان إلى نتيجة ويتفقان في وجهة نظرهما، وقد لا يقتنع أحد الأطراف برأي الآخر فيحتفظ كل منهما برأيه (بوروية، 2022، ص 187، 188).

يعرف الحوار أيضاً (أو المناظرة كما تسمى ذلك العرب) على أنه حديث شفهي يجري تبادله بين أكثر من فرد سواء في شارع، بيت، منتزه أو مدرسة أو جمعية أو منتدى ... إلخ (الشيخلي، 1993، ص 12).

كذلك يعرف، أنه لفظ يدل على المناقشة بين طرفين أو أكثر وتجاذب أطراف الحديث والتجاوب الذي يشعر بالرضا وقد لا يكون الحوار إيجابياً. وفي زماننا تشيعت مواضيع الحوار ومجالاته الدينية والاجتماعية والسياسية وغيرها وأصبح علماً له عناصره ووسائله وشروطه. (المحمدي، 2015، ص 6).

إضافة إلى ذلك يعرف الحوار على أنه تعبير على الحالة الفكرية والحضارية لأي مجتمع فمعه تختصر الكثير من المسافات وتتقارب الأفكار وتتحد أحياناً، فهو ليس مجرد حديث يتبادل ولكنه علاقة جدلية بين طرفين، وهو قديم قدم البشري. (عباس، بدون سنة، ص 54).

أيضا الحوار هو حديث بين إثنين أو أكثر، تضمه وحدة في الوضوح والأسلوب. (بوسنينة، بدون سنة، ص44).

إذن الحوار هو مناقشة بين طرفين أو أكثر وتجادب الكلام فيما بينهم حول موضوع ما، ملتزمين بآداب الحوار وأخلاقياته للتوافق والبعد عن التعصب والنزاعات.

المبحث الثاني: أسس الحوار

نجد أن للحوار أصولا، وعلى من يريد الحوار أن يكون على دراية بأصوله ويركز على ما يلي:

- ✓ فهم نفسية الحاضرين ومعرفة مستواهم العلمي وقدراتهم الفكرية.
- ✓ ألا يستأثر بالحديث وحده فينفرد به.
- ✓ أهلية المحاور: فمن الحق ألا يعطى هذا الحق لمن لا يستحقه.
- ✓ ألا يعتقد أن الحق حكر عليه وحده وأن غيره بعيد عن الحق.
- ✓ أن تكون غايته الوصول إلى الحق.
- ✓ أن يكون كلامه في حدود الموضوع المطروح.
- ✓ أن يبتعد عن الجدل أو أن يكون كلامه واضحا مؤدبا بالحجج، وألا يرفع صوته أكثر مما يحتاج إليه.
- ✓ أن يعطي أولوية الحديث للأعلم في المجلس وإن كان عالما فقيها.
- ✓ أن يتروى قبل التصدي للكلام.
- ✓ أن يكون في حديثه إنماء للموضوع الذي سيحاور فيه، وبيان لما يكون في جوانبه من إجمال.
- ✓ سلوك الطرق العلمية والتزامها.
- ✓ التجرد، وقصد الحق، والبعد عن التعصب، والالتزام بآداب الحوار.
- ✓ الرضا والقبول بالنتائج التي يتوصل إليها المتحاورين والالتزام الجاد بها، وبما يترتب عليها. (فضل الله، 2022، ص5،6).

- إضافة إلى ذلك أيضا، حدد بعض الباحثين الأصول والقواعد التي تضبط مسار الحوار في الأصول التالية:
- ✓ إرادة الوصول إلى الحق فلا بد من التجرد في طلب الحق، والحذر من التعصب والهوى، وإظهار الغلبة والمجادلة بالباطل.
 - ✓ تحديد الهدف والقضية التي يدور حولها الحوار فإن كثيرا من الحوارات تتحول إلى جدل عقيم سائب ليس له نقطة محددة ينتهي إليها.
 - ✓ الاتفاق على أصل يرجع إليه والمرجعية العليا عند كل مسلم هي: الكتاب والسنة، والضوابط المنهجية في فهم الكتاب والسنة. وقد أمر الله بالرد إليهما فقال سبحانه: {فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول} (النساء: 59).
 - ✓ عدم مناقشة الفرع قبل الاتفاق على الأصل فلا بد من البدء بالأهم من الأصول وضبطها والاتفاق عليها، ومن ثم الانطلاق منها لمناقشة الفروع والحوار حولها، وبذلك يسهل الوصول للحلول. (المعمري، 2013، ص 267).

المبحث الثالث: أهمية الحوار

يعتبر الحوار ذات أهمية كبيرة في المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون حوار والهدف منه إقامة الحجة ودفع الشبهة والفساد من القول والرأي، فهو تعاون بين المتحاورين على معرفة الحقيقة والتوصل إليها ليكتشف كل طرف ما خفي على صاحبه منها والسير بطرق الاستدلال الصحيح للوصول إلى الحق. والحوار حاجة إنسانية تتمثل باستخدام أساليب الحوار البناء لإشباع حاجة الإنسان إلى الاندماج في جماعة والتواصل مع الآخرين، فالحوار يحقق التوازن بين حاجة الإنسان إلى الاستقلالية وحاجته إلى المشاركة والتفاعل مع الآخرين.

ومن جهة أخرى تزداد أهمية الحوار في ظل متغيرات العالم العلمية والمعرفية، الذي أوجه فجوة علمية دائمة ومستمرة بين ما يمتلكه الفرد من معلومات ومعارف وبين آخر ما توصل إليه العلماء في هذا المجال، وتعد الندوات واللقاءات والمؤتمرات إحدى وسائل ممارسة الحوار الفعال الذي يعالج القضايا والمشكلات التي تواجه الإنسان المعاصر. (الشويعر والصقهان، 2010، ص 17).

المحاوراة أو المجادلة بالتي هي أحسن وسيلة مهمة من وسائل تبليغ الحق و نصرته و دفع الباطل، و الهدف منها الوصول إلى الحقيقة ، و هي أداة وعي مشتركة تتواكب فيها الآراء وتستعرض فيها المسائل و يتلخص منها ما دل عليه الدليل الشرعي أو النقدي أو النظري، و الحوار وسيلة من وسائل الشورى و التناصح و التعاون على البر و التقوى، و هذا طريق النضج و سبيل الكمال ... و لن يتم تصحيح الأخطاء و تدارك النقص و تقويم المسيرة ... إلا إذا اتسعت صدورنا للحوار و روضنا أنفسنا على قبول النقد و المراجعة ، و عندها تكون حواراتنا تربوية منهجية .(حجاجي ،2023،ص147).

المبحث الرابع: مكونات الحوار

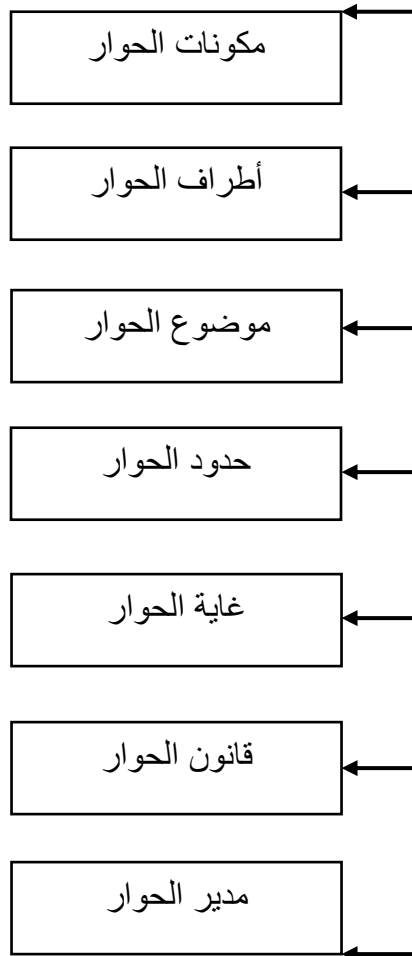
يتكون الحوار بداهة من عنصرين أساسيين هما: أطراف الحوار وموضوع الحوار، ومن البديهي كذلك تعدد أطراف الحوار بدءا من وجود محاور واحد في كل طرف وبغير انتهاء بحصر أطراف الحوار في عدد معين، وأيضا فكل طرف من أطراف الحوار قد يكون وجوده تمثيلا عن نفسه وشخصه أو نيابة عن آخر، وهذا هو الحوار الشخصي، وأيضا قد يكون كل طرف من أطراف الحوار ممثلا لموضوع معين خارج دائرة الأشخاص، وهذا هو الحوار الموضوعي. (الشارود، بدون سنة، ص480).

- حدود الحوار: كل حوار لا بد له من حدود ضابطة لوقته ومحاور موضوعه فلا بد من تحديد زمن الحوار نفسه وتحديد وقت كاف لكل محاور، وعدم الخروج عن أصل الموضوع محور الحوار، والتركيز على القضايا التي تحتاج إلى نقاش، وتحديد متى يغلق الحوار نهائيا أو لاستئنافه بعد ذلك.
- غاية الحوار (أهدافه ومقاصده): توجيه الحوار إلى تحقيق الأهداف المرغوبة ويهدف الحوار الجيد وما يستخدم فيه من تقنيات وما يوظف فيه من مهارات في المقام الأول إلى إيجاد حلول معقولة ومقبولة من طرفي الحوار وبالتالي فالحوار يتطلب توظيف المحاور ما لديه من قدرات ومهارات التوظيف الأمثل.
- قانون الحوار: وهو الاتفاق على منهج النظر والاستدلال قبل البدئ في أي نقاش حتى يتم ضبط مسار الحوار ويوجهه نحو النجاح لذلك لا بد من الاتفاق على أصل يرجع إليه عند الخلاف.
- مدير الحوار: قد يحتاج الحوار إلى من يديره لضبط الوقت بين المتحاورين وضبط منهج التحاور حسبما اتفق عليه، ويشترط في مدير الحوار العلم بموضوع الحوار، الحياد، الإنصاف والعدل، الخبرة

في إدارة الحوار، للخبرة دور في سير الحوار في مجراه المتفق عليه. (عوض، 2015، ص 113، 114).

يمكن توضيح عناصر الحوار المشار إليها مسبقاً في الشكل رقم (1):

الشكل رقم (1): يمثل مكونات الحوار.



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الخامس: أنواع الحوار

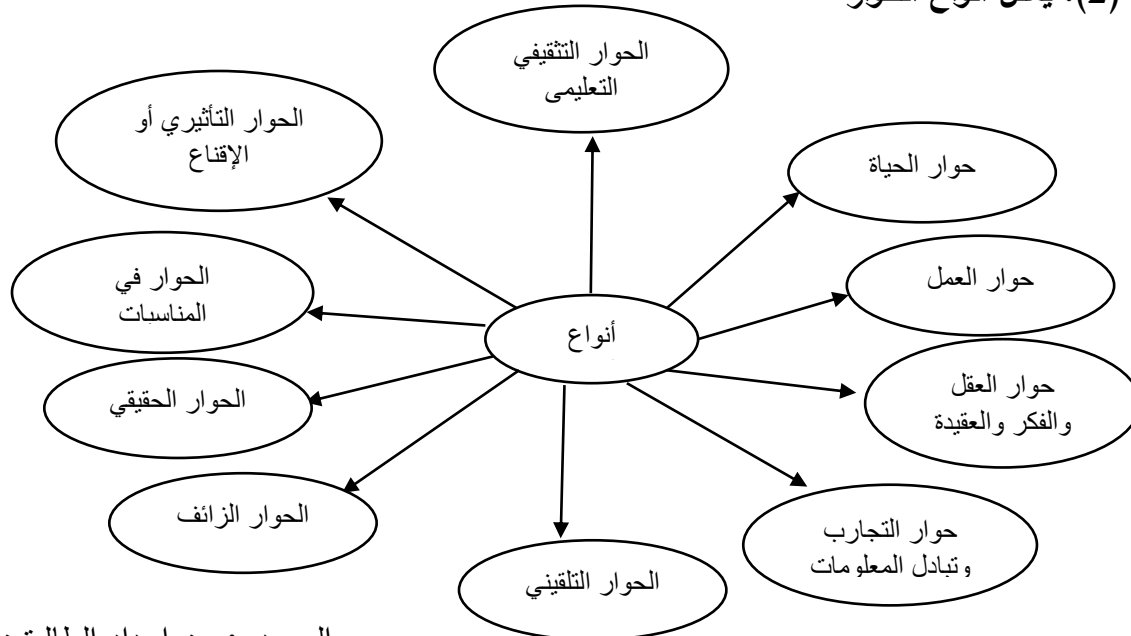
يصنف الحوار إلى أنواع منها:

- ✓ هناك حوار الحياة: الذي يعني الاهتمام واحترام الطرف الآخر وبخصوصياته وأفكاره وظروفه الخاصة سعياً لإيجاد قواسم مشتركة معه.
- ✓ هناك حوار العمل: الذي يعني تضافر وتكثيف الجهود لتحقيق كل ما هو في صالح الإنسانية والصالح العام من الوجهات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.
- ✓ هناك حوار العقل والفكر والعقيدة: الذي يعني تفهم أوجه التباين بين مختلف الديانات واستغلال القواسم المشتركة بينها.
- ✓ هناك حوار التجارب وتبادل المعلومات والخبرات والحقائق: وإذا اتبعنا حركة الحوار في الإسلام وجدنا أن ميدانه متسع زماناً ومكاناً، فمن حيث الزمان بدأ الحوار منذ عهد النبوة ومازال إلى الآن وسيظل كذلك إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها وهو خير الوارثين. (محمد سليمان، 2013، ص74).
- ✓ نذكر من أنواع الحوار أيضاً:
- ✓ الحوار التثقيفي التعليمي: هدفه الأساسي نقل المعلومات وتبادل الأفكار بين أطراف الحوار حول موضوع معين، بهدف توضيح المعلومات المتعلقة بالموضوع وتطلب استخدام لغة بسيطة وموضوعية، واستخدام الأدلة والبراهين لدعم الأفكار المطروحة خلال الحوار.
- ✓ الحوار التأثيري أو الإقناع: هدفه التأثير في اتجاهات أو معتقدات أو سلوكيات أطراف الحوار اتجاه موضوع معين، ويفيد هذا النوع في الترويج للأفكار المستحدثة وفي مجال الدعاية والإعلان، تزداد أهمية هذا النوع من الحوار في المجتمعات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة من أجل تهيئة الأشخاص لتقبل الجديد.
- ✓ الحوار في المناسبات الإقناعية: تختلف هذه الحوارات باختلاف مواقف الحياة اليومية مثل مواقف التعارف والتكريم والترحيب، وتتميز هذه الحوارات بالبساطة وتغلب العلاقات الإنسانية، وينقسم الحوار

في المناسبات الاجتماعية وفق موضوعاته إلى حوار سياسي، حوار اقتصادي، حوار ديني، حوار قانوني، حوار علمي. (بريك وشايب، 2019، ص49).

- ✓ الحوار الحقيقي: وهو الحوار الذي يحقق التبادل والتواصل بين الأفراد.
- ✓ الحوار الزائف: ويسمى أيضا الحوار الداخلي، يعني حوار الشخص مع نفسه وهو يلعب دور المرسل والمرسل إليه.
- ✓ الحوار التلقيني: وهو الحوار الذي نلجأ إليه في اتفاقيات، ويهدف إلى تحقيق التعايش السلمي بين البشر وهذا النوع من المناقشة يساعد توضيحها بإعادة شرحها وتفسيرها من جديد أو عن طريق المناقشة.
- ✓ الحوار الاتصالي: عن طريق المراسلة وهو الاتصال بين طرفين هما المعلم والمتعلم وتتوفر فيه مقومات الاتصال الشخصي، وهو لإنتاج المعلم من خلال الدراسة الذاتية.
- ✓ الحوار العمودي: وهو حوار يعتمد على أسئلة المدرس الموجهة للمتعلمين يقود المعلم لبلوغ معرفة ما، وتسمى هذه النظرية (بنقنية سؤال، جواب).
- ✓ الحوار التلقائي: وهو أكثر الحوارات التي تجري في حياتنا اليومية من خلال اتصالاتنا الهاتفية وهي حوارات متنوعة وغير مركزة تبدأ فجأة ولا تنتقع فجأة أخرى. (ساحلي وأوبرنين، 2017، ص36).

الشكل رقم (2): يمثل أنواع الحوار



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث السادس: أهداف الحوار

ينبغي أن تبدأ أهداف أي حوار من الإنسان وتدور حول شؤونه وقضاياها، وتعود إليه لئلا يفقد الحوار قيمته وأهميته ومضمونه الغني. ويمكن اتخاذ ما ورد في إعلان مبادئ التعاون الثقافي الدولي من أهداف، والمتمثلة في:

- نشر المعارف وحفز المواهب وإثراء الثقافات.
 - تنمية العلاقات السلمية والصداقة بين الشعوب والوصول إلى جعل كل منها أفضل فهما لطرائق حياة الشعوب الأخرى.
 - تمكين كل إنسان من اكتساب المعرفة والمشاركة في التقدم العلمي الذي يحرز في جميع أنحاء العالم والانتفاع بثماره، والإسهام من جانبه في إثراء الحياة الثقافية.
 - تحسين ظروف الحياة الروحية والوجود المادي للإنسان في جميع أرجاء العالم. (التويجري، 1998، ص21، 22).
 - يهدف الحوار أيضا إلى مجموعة من الأهداف التربوية والعلمية، لخص (بالجن) منها ما يأتي:
 - الوصول إلى الحقيقة وتنمية المعلومات.
 - إصلاح الأخطاء والإصلاح بين الناس.
 - إظهار الحقائق ونشر الأفكار والقيم والتوجيهات.
 - تحسين العلاقات الإنسانية والأخوية بين الناس.
 - إبطال الباطل وإزالة الأفكار الخاطئة.
 - إزالة الشبهات والشائعات حول موضوعات تهم الطرفين.
 - تحقيق مصالح عامة على مستوى الأفراد والجماعات.
 - إزالة المنازعات والصراعات والظلم على مستوى المجتمع.
 - تدريب الأجيال على الالتزام بآداب المناقشة والمحاورة في كافة المجالات والمؤسسات التعليمية.
- (الباني، 2009، ص47).

المبحث السابع: آداب الحوار وشروطه

أ-آداب الحوار:

- إخلاص النية لله، وأن يكون الهدف من الحوار والمجادلة هو الوصول إلى الحقيقة، فيلزم أن يكون المقصود هو الدعوة إلى الله والوصول إلى الحق ودحر الباطل وليس الانتصار للنفس أو الفساد أو العلو في الأرض.
- فهم نفسية الطرف الآخر، ومعرفة مستواه العلمي، وقدراته الفكرية، سواء كان فرداً أو مجموعة ليخاطبهم بحسب ما يفهمون.
- البدء بمواضع الاتفاق والإجماع والملمات والبديهيات، فلا تبدأ الحوار بقضية مختلف فيها أو جزئية. (العقيل، 2008، ص 21).
- حصر المناظرات في مكان محدود، يذكر أهل العلم أن المحاورات والجدل ينبغي أن يكون في خلوات محدودة الحضور، قالوا: وذلك أجمع للفكر والفهم وأقرب لصفاء الذهن وأسلم لحسن القصد، وإن في حضور الجمع الغفير ما يحرك دواعي الرياء والحرص على الغلبة بالحق أو الباطل.
- حسن الاستماع وأدب الانصات وتجنب المقاطعة، كما يطلب الالتزام بوقت محدد في الكلام وتجنب الإطالة قدر الإمكان فيطلب حسن الاستماع واللباقة في الإصغاء، وعدم قطع حديث المحاور. وإن من الخطأ أن تحصر همك في التفكير فيما ستقوله ولا تلقي بالا لمحدثك ومحاورك. (بن حميد، 1994، ص 31، 33).
- إضافة إلى ذلك:
- الإخلاص لله في الحوار وطلب الحق: لا بد في الحوار من الإخلاص لله وحسن النية وسلامة المقصد، وأن يبتعد المتناظرين عن قصد الرياء والسمعة، وحب الظهور والإعجاب والتناء. ومن دلائل الإخلاص التجرد للحق ولو كان من الطرف الآخر والتراجع عن الباطل.
- الالتزام بالصدق والعدل: لا يجمع الناس على شيء كإجماعهم على طلب الصدق والرضا بالعدل.
- الموضوعية والنزاهة: يقصد بها التحرر من التحيز والتعصب والميل مع الدليل حيث مال ونبذ الهوى والتعصب للآراء والأشخاص.

- الاحترام والتواضع: ومن سمات الاحترام مناداة المحاور باسمه وكنيته أو اللقب الحبيب لديه سواءً أكان لقباً أكاديمياً أو مهنياً أو تقديرياً. ومن الاحترام للمحاور الثناء على أفكاره الجيدة وطريقة أسلوبه وحججه التي يسوقها، والرد عليه بما يؤكد احترامك له. (الصاعدي، 1432، ص 13، 14).

آداب الحوار في الإسلام:

من الآداب التي على المسلم أن يراعيها وأن يجتهد في تحصيلها، آداب الحوار، قال الله تبارك وتعالى: {وجادلهم بالتتي هي أحسن}. (النحل: 125)

وجادلهم بالطريقة التي هي أحسن أدبا وتهذيبا وقولا وفكرا، وتابع من لم تثبت التجربة الطويلة أنهم ميؤوس من استجابتهم، إن ربك هو وحده أعلم بمن ضل عن سبيله ضلالا غير مقترن باستعداد من عمق نفسه بالاستجابة لدعوة الحق بعد حين، وهو وحده أعلم بمن لديه استعداد لأن يكون مستقبلا من المهتدين ولو بعد حين.

وقال الله تعالى: {وقولوا للناس قولا حسنا}. (البقرة 83).

فالحسن من القول، يأمر بالمعروف وينهى عن المنكر ويحلم ويغفو ويصفح يقول للناس حسنا. ومن الآداب عباد الله ما يتعلق بالتأدب في المحاور، فالمسلم يجلس جلسة المتأدب الوقور ينصت إلى كلام المتحدثين مالم يتحدثوا بإثم أو معصية ولا يقاطع أحدا أثناء حديثه. (رسالن، بدون سنة، ص 7، 8، 10).

- صفة التواضع كما في قوله تعالى: {فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى}. (النجم: 32). تحتوي هذه الصفة في الحوار على عدة أمور منها، البعد عن الكبر والغرور مما يتنافى مع صفات العلماء، ومنها تجنب عدم احترام المحاورين أو تجاهل آرائهم، ومن التواضع الصمت وحسن الاستماع وحسن الحديث، وعفة اللسان، وعدم الإسراف في المدح، وعدم المبالغة في الذم، وتجنب الحديث عن النفس. من علامات التواضع الحوار الهادي، المهذب، المرن، المتسامح والقائم على الاحترام والتقدير.

- العدالة والمساواة: وهي من الصفات المهمة في الحوار لضمان إنصاف المتحاورين، وتأكيد قيمة العدل والمساواة في الحوار.

- الاستشارة والمشاركة في الحوار: وهي صفات واجبة من أجل ضمان ديمقراطية الحوار وعدم هيمنة طرف من أطراف الحوار. (محمد خليفة، 2008، ص42، 43).

ب- شروط الحوار:

يضع (بوم) شروطا للحوار، وهي أنه على المشتركين في الحوار أن يؤجلوا افتراضاتهم أو مسلماتهم، وهذا لا يعني تجاهل هذه المسلمات أو الافتراضات، ولكن الأهم هو البحث أو القدرة على البحث عن المعاني المشتركة. وأيضا على المشتركين في الحوار أن ينظروا إلى أنفسهم على أنهم أنداد أو نظراء، فالحوار محادثة بين متساويين من أجل الوصول إلى نوع من الفهم المتبادل والتبصر بمجريات الأمور، وكذلك من أجل التوصل إلى إقامة اتصال أو تواصل صادق وحقيقي.

ومن الشروط الأخرى التي وضعها (بوم)، إرجاع التأكد ومحاولة فهم القضية بدلا من إيجاد حل لها، لأن الهدف الأساسي لأي حوار ليس الوصول إلى قرار ولكن محاولة الفهم والتبصر والتعرف على وجهات نظر الأفراد والجماعات الأخرى بشأنها، وهذا يساعد بدوره في التعلم من الآخرين والاستماع والمثابرة على فهم أهداف الآخرين ومقاصدهم بدلا من التسرع في الحكم عليهم. من الشروط الأخرى مراجعة المقاصد والنوايا. (أبو الفضل وآخرون، 2008، ص83).

ومن الشروط الأخرى نذكر:

- ✓ التكافؤ والمساواة: فالتكافؤ والمساواة هما الوسيلة الممكنة لبناء مقومات التفاهم والانفتاح على الآخر، بحيث يفهم كل طرف من أطراف الحوار غيره وينفتح على آرائه وأفكاره والتعرف على آلياته في التفكير، ومنطقه الذي يحمله عن الآخر حتى يمكن إزالة الأحكام المسبقة والأفكار غير الصحيحة لتتقارب الآراء وينجح الحوار بمستوياته العادلة.
- ✓ تحديد موضوع الحوار والهدف منه: لعل تحديد القضايا والأهداف يشكل مدخلا هاما لا يحيد عنه طرف من الأطراف، فهو يحدد عناصر القضية المطروحة كي لا يدور الحوار في حلقة مفرغة. (زريق 2010، ص35، 36).

✓ إدارة الحوار: يحدث أثناء الحوار الجماعي أن يدور بين شخصين ويسكت الباقيون، وتسود روح من التحدي، ويكثر الصياح، وترتفع الأصوات، والابتعاد عن جوهر الموضوع وكلما حاول أحد

الحاضرين أن يعلق بكلمة أو يشارك بطرح فكرة، أسكته أحد القطبين المتحاورين ليتكلم هو ويستمر في مباراته مع خصمه. ومن الواجب في هذه الحالة أن يقود الحوار أحد الحضور، ليجعل لكل الحاضرين في المجلس قسطاً من الوقت مساوياً لغيره ومنهياً الاستقطاب الثنائي للمجلس.

✓ تلخيص أهم النقاط: حتى نشعر بأننا خرجنا بشيء ملموس فإن علينا أن نقوم باستعراض أهم ما توصلنا إليه، واستعراض جميع الخيوط المبعثرة والمشتتة وتقديمها في ملخص مختصر يشمل على ما تم الاتفاق عليه، وعلى ما يحتاج إلى المزيد من الحث وعلى ما لا سبيل إلى وفاق فيه، لكونه غامضاً، أو جزئياً، أو فرعياً، كما يشتمل التلخيص على أهم الفوائد والطرائق الفكرية والعلمية التي وردت في النقاش. (بكار، 2010، ص 20، 21).

المبحث الثامن: المحددات التنظيمية للحوار الفعال:

أولاً: إعداد الخطة للحوار الفعال:

- ❖ إذا أردنا أن يكون الحوار فعالاً يجب أن يكون هناك عدة محددات وهي:
- ❖ تحديد الموضوع: موضوع الحوار هو جوهر الحوار وتحديد يجعل الحوار واضحاً ومعلوماً لدى المشاركين، حتى يلتزم المحاورون بالأفكار والمحاور التي تم الالتزام بها أثناء مشاركتهم بالحوار.
- ❖ تحديد المفاهيم: من الضروري للمتحاورين أن يتفقوا على المفاهيم والمصطلحات التي سيستخدمونها قبل بدء الحوار.
- ❖ تحديد هدف الحوار: وهذا يعد ركناً من أركان الحوار الناجح المفيد، وطالما كان الحوار جاداً وصادقاً ونافعاً، فلا بد أن يحدد له هدف يسعى المتحاورون إلى بلوغه كثمرة لهذا الحوار.
- ❖ تحديد الآليات: يجب تحديد آليات الحوار وإجراءاته فهي ذات أهمية تنظيمية، إضافة أنها من أدوات بلوغ الحوار وهدفه المنشود.

ثانياً: مقومات المناخ للحوار الفعال:

- ❖ ضرورة الإيمان بحرية الفكر: وهي إحدى الضروريات التي يجب احترامها أثناء الحوار، لذلك فإن من أهمية نجاح الحوار الفعال احترام حرية الفكر ولو كان المتحاور يختلف معك اختلافاً واضحاً.
- ❖ ضرورة التخلي عن النرجسية: يجب على المتحاورين احترام إنسانية الآخرين وشخصياتهم والتخلي عن سياسة تعظيم الذات.

- ❖ ضرورة مراعات أساسيات فن الحوار: هناك جملة من الأساسيات والمهارات التي يجب على المتحاور أن يتحلى بها.
- ❖ تهيئة المكان المناسب للمتحاورين.
- ❖ إصدار جدول زمني يوضح الجلسات الصباحية والمسائية وفترة التوقف لأداء الصلوات وتناول الوجبات الغذائية، لأن هذا يساعد جميع المتحاورين على معرفة برنامجهم اليومي ومن ثم ينعكس ذلك عن نجاح الحوار.
- ❖ تزويد المتحاورين بمحاور موضوع اللقاء بفترة كافية قبل بدء الحوار ليتسنى لكل متحاور أن يبحث ويقرأ في تلك الموضوعات. (كافي، 2015، ص 135، 136).

الجدول رقم (2): يمثل المحددات التنظيمية للحوار الفعال

إعداد الخطة للحوار الفعال	مقومات المناخ للحوار الفعال
- تحديد الموضوع	- ضرورة الإيمان بحرية الفكر
- تحديد المفاهيم	- ضرورة التخلي عن النرجسية
- تحديد هدف الحوار	- ضرورة مراعاة أساسيات فن الحوار
- تحديد الآليات	- تهيئة المكان المناسب للمتحاورين
	- إصدار جدول زمني يمثل الجلسات الصباحية والمسائية
	- تزويد المتحاورين بمحاور موضوع الحوار

المصدر من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

يعتبر الحوار فن من فنون الحياة، لابد لكل فرد من المجتمع أن يتعرف على آدابه ومهاراته وأن يكون ملماً بهذا الفن والاطلاع على أهدافه وأدبياته وأخلاقياته، والعمل بها من أجل تحقيق ما يسعى إليه الحوار توافق وتحقيق نوع من التفاهم وتقبل لرأي الآخر.

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: مكونات الأداء الوظيفي

المبحث الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

المبحث الخامس: أهمية الأداء الوظيفي

المبحث السادس: محددات الأداء الوظيفي

المبحث السابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المبحث الثامن: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد للفصل

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا هاما بالنسبة للأفراد والمنظمات لذلك اهتم به العديد من الباحثين فهو عملية سياسية من السياسات الإدارية الهامة حيث أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المنظمة يوصلها إلى أهدافها التي تسعى إليها، وتهدف أيضا إلى تحقيق إنتاج أكبر بنوعية جيدة وبأقل تكلفة لتحقيق أكبر قدر من الربح عن طريق رفع كفاءة الموظفين في أداء مهامهم.

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تنوعت الآراء حول مفهوم الأداء الوظيفي من طرف الباحثين، حيث اعتبروا أداء الموظفين له تأثير كبير على أداء المؤسسة أو المنظمة فمنهم من حصر أدائها في أداء الموظفين، ومن هذا التعريف نذكر ما يلي:

يشير الأداء في اللغة إلى العمل أو الإنجاز أو التنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه، والأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل ما.

يعرف الأداء الوظيفي أنه عبارة عن سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط وإنما نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. (بن علي 2016، ص34).

يعرف الأداء الوظيفي على أنه "قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها" (المنتصر، 2020، ص14).

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه "تحقيق بعض الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة ما أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين أو مجموعة أشخاص. (الفروخ 2010، ص43).

هناك من يرى أن الأداء الوظيفي عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المجملية عن القيام به وهو ما يعبر عنه "بسلوك الأفراد" الذي يعرف على أنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" أو بعبارة أخرى هو "السلوك الوظيفي الهادف أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة" (بوخمم 2010، ص 56).

الأداء الوظيفي هو "نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين" (الشريف، 2013، ص43).

الأداء الوظيفي هو الأداء الذي يعكس نتيجة عمل شخص أو مجموعة في منظمة ما في وقت معين مما يعكس مدى وصول الشخص أو المجموعة المؤهلين للوظيفة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة (على مرزوق وخطاب، 2020، ص271).

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام التي تشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (حتحات وخيري، 2023، ص80).

ويعرف أيضا على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة إلى مخرجات بمواصفات معينة وبأقل تكلفة. (خلوط، 2023، ص805).

رغم اختلاف الباحثين في تعريف الأداء الوظيفي، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- الموظف: وما يمتلكه الفرد من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- الوظيفة: وهي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص العمل.
- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (حاكم ودولي، 2017، ص251).

المبحث الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع وذلك حسب معيار المصدر ومعيار الشمولية.

✓ **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد، فهو ينتج أساسا ما يلي:

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. الأداء الخارجي:

وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو

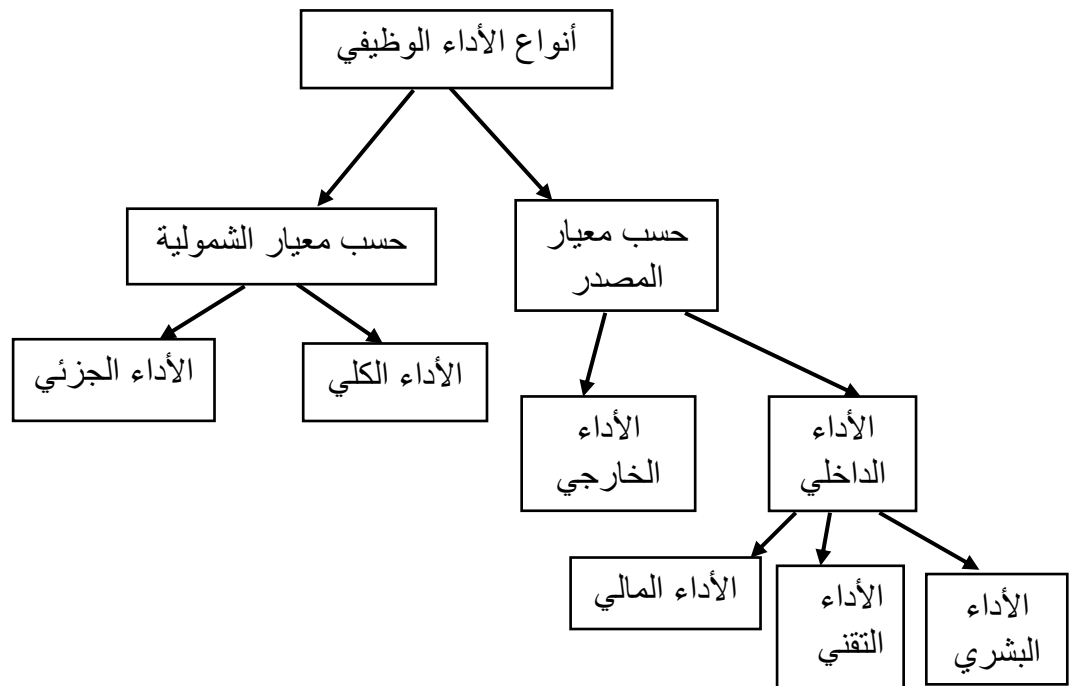
السلب مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

✓ حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1. الأداء الكلي: وهو مجموع الإنجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر في هذا النوع من الأداء، يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالأستمرارية، الشمولية، الربح والنمو.

2. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (أرفيس، بدون سنة، ص 484، 485).

الشكل رقم (3): يمثل أنواع الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: مكونات الأداء الوظيفي

✓ الإدارة بنظام الأهداف:

ويتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل موظف ثم يناقشها ويناقش سيره وتقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، ويشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل التقييم على مستوى المنظمة حيث يضع أهدافا شاملة لها وهو نظام أو برنامج تقييمي، أيضا يتكون من ست خطوات أساسية هي:

- 1-وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية.
 - 2-وضع أهداف لأقسام من قبل الرؤساء ورؤسائهم.
 - 3-مناقشة أهداف كل قسم ومناقشة تحقيقها.
 - 4-تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل.
 - 5-مراجعة الأداء بقياس النتائج.
 - 6-تقييم التغذية العكسية. (ديسلر، بدون سنة، ص 459).
- ويتكون الأداء من مجموعة العناصر أهمها:

✓ المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

وتشمل المعارف العامة أو المهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ نوعية العمل:

وتتمثل مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

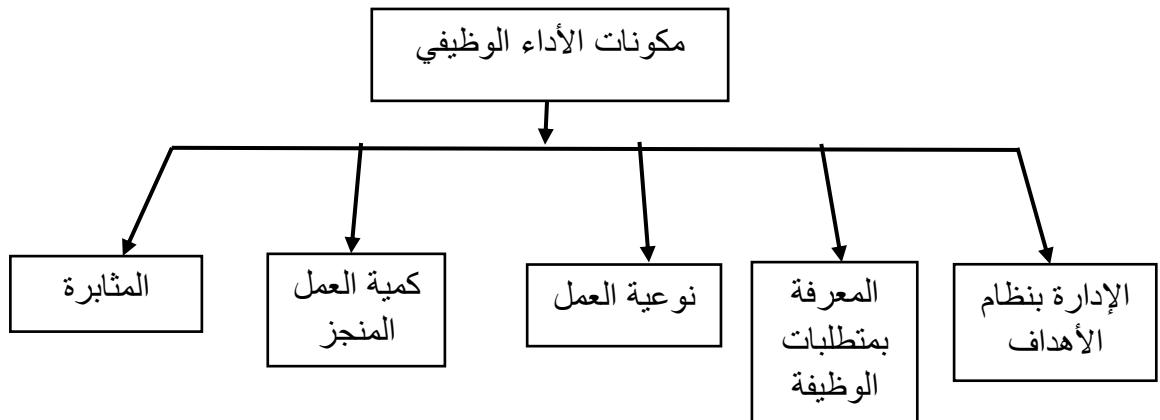
✓ كمية العمل المنجز:

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ المثابرة:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (أبو شرخ، 2010، ص 20).

الشكل رقم (4): يمثل مكونات الأداء الوظيفي



المصدر من: إعداد الطالبتين

المبحث الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي موضوع جد واسع وله أبعاد متعددة تتمثل فيما يلي:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كمية الأداء خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- الجهد المبذول: تعني مستوى بعض الأنواع من الأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار والأداء.

- نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (دلروم ، 2017، ص 42).

- الرضا الوظيفي: من وجهة نظر "هوبوك" هو عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.

- الولاء التنظيمي: وهو ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المنظمة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المنظمات.

- مهارات التفكير الابتكاري: حسب Guilford هو القدرة على التفكير الابتكاري لا تمثل قدرة واحدة منفردة، وإنما هي قدرة متضمنة لمجموعة من القدرات.

- سلوكيات الدور الإضافي: هي سلوكيات إيجابية بناءة، يؤديها الفرد بشكل اختياري، علاوة على الدور الرسمي المحدد له وقد يتم مكافأتها من قبل نظام المكافآت الرسمي، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية. (حملوي وعمر، 2022، ص 112، 113).

وكما هناك اتفاق واسع بين الباحثين على الأبعاد المتعددة لمفهوم الأداء، وأهم أبعاد الأداء التي ركز عليها الباحثون على الأداء المتكرر للمهمة هي أداء المهمة والأداء السياقي.

✓ أداء المهام:

يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضا يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية.

✓ الأداء السياقي:

ويشير الأداء السياقي إلى السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة، بل تدعم البيئة النفسية والاجتماعية التي تجري فيها العمليات الفنية. (الدليمي، 2018، ص44، 43).

المبحث الخامس: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان كل هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

فالمنظمة تكون أكثر استقرار و أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزا، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار ، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها. (حماش، 2020، ص103).

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر إيجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنه من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

لذا يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما للمنظمات كافة سواء كانت خدمية أو إنتاجية فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها بمعنى أدق، هو الفاعل بين السلوك والإنجاز مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل (العيسري، 2022، ص32).

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة لأي منظمة تريد النجاح والتقدم فإذا كان الأداء مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقرار أو أطول بقاء حين يكون أداء

عاملها كما هو مطلوب ويمكن القول بأن الأداء الوظيفي للعاملين في أي منظمة لا يعد إلا انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين والقادة أيضا.

وكما تظهر أهمية الأداء الوظيفي في اقتران مفهوم الأداء بالعنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى لدى جل الباحثين، بل الأكثر من هذا يتوقف مصير واستمرار المنظمة في الوجود إلى أداء أفرادها.

وبما أن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة. (بوزيدي وسعدوي، 2023، ص301).

المبحث السادس: محددات الأداء الوظيفي

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

- ✓ الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- ✓ القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

✓ إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء} = \text{الجهد} \times \text{إدراك الدور} \times \text{القدرات. (راتب، 2015، ص30)}$$

وهناك من الباحثين من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

- ✓ معرفة تقريبية: وتشمل المعرفة بالحقائق والأساسيات والأهداف والمعرفة الذاتية بمتطلبات وظيفة ما، وتقاس قرطاسيا بواسطة القلم والورقة بشكل تقريبي.

✓ معرفة إجرائية ومهارية: وهذه المعرفة تتعلق بما يجب أدائه فعلا وهي خليط بين معرفة كيفية

الأداء والقدرة على ذلك وتشمل مهارات إدراكية أي معرفية، مهارات نفسجركية أي المهارات

العملية التي تتطلب استخدام عضلات الجسم في العمل والبناء والتداول وتنسيقها.

كما يقع تحت هذا المجال الإجراءات الخاصة بتناول الأدوات والأجهزة العلمية وكيفية استخدامها ومهارات

فيزيائية، مهارات إدارة الذات، ومهارات التواصل الاجتماعي، ويقاس هذا الجانب المعرفي بواسطة الخبرة

المهنية وأسلوب المحاكاة والعينات الاختيارية.

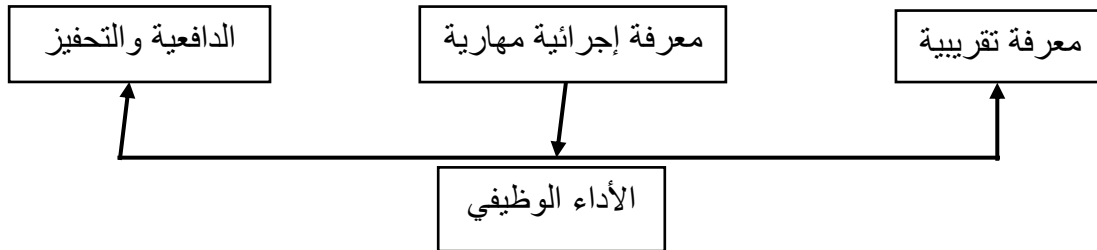
✓ الدافعية والتحفيز: هي تأثير مشترك من إحدى سلوكيات ثلاث هي الاختيار للأداء، مستوى

الجهد المبذول واستمرار الجهد المبذول أي الإصرار. وعليه فإن الفروق الفردية في الشخصية

والقدرة والرغبات يفترض أنها تشترك وتتفاعل مع التعليم والتدريب والخبرة لتشكل المعارف

الثلاث والتي تكون الأداء. (بظاظو، 2010، ص50، 51).

الشكل رقم (5) يمثل محددات الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وكما هناك أيضا من الباحثين من يرى بأن محددات الأداء الوظيفي تتمثل في:

إن أداء الفرد هو محصلة ثلاث عوامل هي: الرغبة، القدرة وبيئة العمل.

• الرغبة: هي حاجة ناقصة الاشباع تدفع الفرد ليسلك اتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن

دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.
- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
 - المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
 - مدى وضوح الدور.
- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين. (خلف، 2013، ص269، 270).

المبحث السابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

- غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإدارتها.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
- اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه.
- مشكلات الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة. (بومراد وحמיד، 2016، ص77، 78).
- إضافة إلى ذلك نجد بعض العوامل المتمثلة في:
 - الموظف: بما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - الوظيفة: بما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحدي.

■ الموقف: بما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكلية. (بن عياد، 2022، ص747).

المبحث الثامن: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

1. نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

يعتبر كل العاملين في أية منظمة إنتاجية مسؤولين عن تنمية العلاقات الإنسانية الناتجة فيها، أن لكل منهم تفاعله مع مختلف الناس في المنظمة بما يؤثر في نوع العلاقات الإنسانية السائدة. وعلى أي الحالات فإن للمدير مسؤولية مزدوجة من حيث نجاح العلاقات الإنسانية، فعليه أن يراعى علاقاته الإنسانية الشخصية بالإضافة إلى تنمية علاقات إنسانية سليمة في إطار المنظمة التي يديرها.

من وجهة نظر المدير، فإن العلاقات الإنسانية عبارة عن تكامل الناس واندماجهم في موقف العمل بما يؤدي إلى إثارة دافعيتهم حتى يعملوا معا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية والتعاون مع إحراز الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي. (مرسى، 1986، ص61).

إن المدرسة الكلاسيكية قد تجاهلت في تحليلها المكون الأساسي في التنظيم وهو الإنسان، حيث تمحور اهتمامها أساسا على دراسة التنظيم الفني للعمل، حركة العلاقات الإنسانية تقدم في تحليلها رد فعل لهذا الاتجاه في الإدارة، وأساس فكر هذه المدرسة نجده في أعمال الباحث "التون مايو" التي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد (بوخمخ، 2012، ص7).

✓ معنى العلاقات الإنسانية:

هي السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين القائد والأتباع وبين الأفراد بعضهم مع بعض، وبين المشتغلين في مؤسسة من المؤسسات والمتصلين بهذه المؤسسة، والذي يقوم على حسن النية نحو الآخرين وحسن القصد في العمل والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية لمشكلات العمل المصلحة العامة، والتي تقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد للجماعة التي يعمل فيها (زويل، 2010، ص37).

✓ مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية:

- تقوم العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاوثرن وتتلخص في:
- (1) - أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
 - (2) - أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
 - (3) - أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
 - (4) - أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال (جميع المستويات) في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
 - (5) - أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليس قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضاً شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (بن زاف، 2015، ص 63).

✓ أهداف نظرية العلاقات الإنسانية:

نظرية العلاقات الإنسانية تسعى في الإدارة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة.
 - حفز الأفراد على التعاون المثمر البناء في تحقيق أهداف مشتركة بينهم وبين المؤسسة التي يعملون فيها.
 - مساعدة الأفراد على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية طبقاً لتسلسل أهمية تلك الحاجات لدى الفرد في المواقف المختلفة.
- فالعلاقات الإنسانية إذن هي ذلك الفرع من المعرفة الذي يستخدم الدراسات السلوكية والاجتماعية والإنسانية في مجال العمل الصناعي والتجاري والزراعي والخدمي والأمني في تفهم الظاهرة العمالية في المنظمات والمؤسسات المختلفة وفي ظروف معينة والوصول إلى التعامل مع المواقف المتنوعة التي تنظمها هذه المجالات وتكييف العامل مع عمله ومع زملائه ورؤسائه وتحقيق الرضا والإنتاجية المطلوبة (لنصاري، 2013، ص 37).

2. نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ما سلو):

يعد أبراهام ما سلو Maslow من أبرز علماء النفس الإنساني وأحد الرواد الأوائل العاملين في حقل الدافعية والحاجات الإنسانية وصاحب أشهر نظرية في الحاجات والتي فاقت في شعبيتها وشهرتها الكثير من النظريات.

(1) الحاجات العضوية الفسيولوجية:

ومن أبرزها الحاجة إلى الغذاء والماء والهواء والنوم، وهي من أكثر الحاجات الإنسانية إلحاحاً.

(2) الحاجة إلى الأمن:

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة والاستقرار وإلى تجنب القلق والاضطراب والخوف.

(3) الحاجات إلى الحب والانتماء:

تتضمن حاجات الحب والانتماء ورغبة الفرد في إنشاء علاقات وجدانية مع الآخرين عامة، ومع الأفراد والمجموعات الهامة خاصة.

(4) الحاجة إلى التقدير واحترام الذات:

تعكس هذه الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات واحترام الآخرين له بصورة مستمرة وتظهر رغبته في مستوى الآخرين بأهميته وقيمه. (الطارق، 2009، ص 143، 139).

(5) الحاجة إلى تحقيق الذات:

تمثل هذه الحاجة أعلى الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد إشباعها وقد يغير عمل الفرد أو وظيفته إلى مجال آخر لأجل تحقيق ذاته بما يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني (الحجاج، 2014، ص 131، 132).

✓ تقوم نظرية سلم الحاجات على فكرتين رئيسيتين وهما:

1. أن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الأدنى فالأعلى، وهكذا.

2. الحاجات غير المشبعة لدى الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم إشباع حاجة معينة بدرجة كافية لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير على الدافعية.

لقد طور أبرهام ما سلو نظرية سلم الحاجات لدى الإنسان حيث أن لكل حاجات فيزيولوجية وأمنية وحب الانتماء والشهرة وتحقيق الذات مرتبة على شكل سلم وتأتي على أعلى السلم حاجات تحقيق الذات، فاهتم أتباع النظرية بالذات السليمة ذهنيا والناضجة عاطفيا.

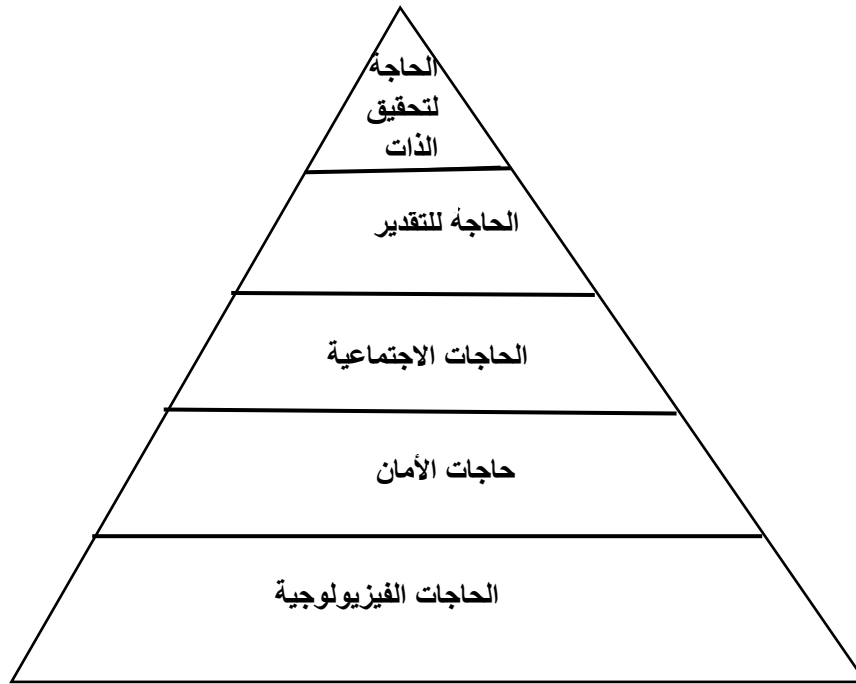
✓ واقترحوا بعض الخصائص لتلك الذات، فيقول ما سلو بأن خصائص الذات السليمة صحيا هي:

- يتقبل الأمور والأشياء كما هي عليه ويتقبل قدره.
- لا يتخوف من التعامل والتقرب من الآخرين.
- يصدر أحكاما فعالة على المواقف والأحداث.
- تعتمد على ذاته ويثق بقدراته وذو نزعة استقلالية ويسعى نحو الجديد غير المألوف.
- على استعداد للتعلم من أي شخص آخر. (حريم، 2013، ص 108، 57).

✓ بهدف شرح سلوك الأفراد صنف ما سلو (1943) حاجات الأفراد إلى خمسة مستويات تشكل جميعها سلما أو هрма من الحاجات وهي من الأدنى إلى الأعلى كالآتي:

- الحاجات الطبيعية وتشمل الغذاء والسكن وغير ذلك من الحاجات الأساسية للفرد.
 - حاجات الأمن ويقصد بها حاجة الفرد إلى درء الأخطار ومواجهة التهديدات.
 - الحاجات الاجتماعية وتشمل حاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة أو جماعات وإلى تكوين الصداقات.
 - الحاجة إلى الشعور بالأهمية وهي حاجة الفرد إلى التقدير وكل ما يؤكد له أهمية الدور الذي يقوم به.
 - الحاجة إلى تحقيق الذات وهي أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة إلى تحقيق المنجزات والإبداع.
- (عطية، بدون سنة، ص 35).

لقد حظي تصنيف ما سلو للحاجات بمكانة كبيرة بين علماء النفس ، حيث قدم تصورا هرميا للحاجات ، تأتي الحاجات الفيزيولوجية الضرورية للحياة في قاعدة الهرم و التي لا بد أن تشبع حتى تستمر الحياة في دورتها تمثل : الجوع و العطش و الهواء و الجنس و غيرها .ثم تليها حاجات الأمن و السلامة ، ثم الحاجة للانتماء و الحب ، و الحاجة للتقدير ثم الحاجة للمعرفة ثم الحاجة لتحقيق الذات في قمة الهرم ، و أطلق على الحاجات الأربعة الأولى لحاجات الدنيا لأنها تسيطر إذا حرم الفرد إشباعها أما حاجات القمة فهي الحاجات العليا و هي حاجات تتجوا إلى الزيادة و النمو فهي حاجات إثرائية.(مبروك، 2011، ص 60).



الشكل (6): يمثل تدرج الحاجات لأبراهام ما سلو

3. نظرية الإدارة العلمية (فريدرك تايلور)

تطلق حركة الإدارة العلمية على مجهودات الباحثين الأوائل في العمل الإداري الذين حاولوا معالجة المشاكل الإدارية على أساس علمي بدلا من الاعتماد على مجرد التجربة والخطأ، حتى يمكن تحقيق أهداف المؤسسات بأعلى مستوى وأقل تكاليف. وقد اهتمت هذه الإدارة بتحقيق الكفاءة الإنتاجية مما يتناسب مع التطور الآلي و الذي حدث في أعقاب الثورة الصناعية ، بحيث يمثل هذا الإنتاج بداية استخدام المنهج أو الأسلوب العلمي في العمل من خلال اللجوء إلى الملاحظة و التجربة و المراقبة بدلا من الاعتماد على الأساليب التقليدية القديمة ،أي أن فلسفة الإدارة العلمية تقوم على إتباع الأسلوب العلمي في إيجاد حلول واقعية للمشكلات الإدارية و ليس على الحدس و التخمين و هذا لغرض تحسين أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم مما ينعكس إيجابيا على طرفي العلاقة (رب العمل و العاملين) ، أو بمعنى آخر فإن الإدارة العلمية تهدف للتوصل إلى طرق و أساليب أكثر فعالية في استعمال الموارد المستخدمة من الآلات و الأفراد بقصد زيادة الكفاءة الإنتاجية. (بدرابي، 2022، ص35، 34).

كان فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة، ومن أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة فمفهوم العمل عنده يركز على ثلاثة محاور:

- الأول: الاستمرار أن كافة المهام يجب أن يؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.
- الثاني: الإنتاج وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.
- الثالث: الأجر إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة.

أوضح تايلور في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911" بأن أسلوب التسيير والإدارة المتبع في المصانع الأمريكية والقائم على مبدأ أساسي وهو المكافأة المالية، تكون حسب المبادرة الشخصية لم يحقق الفعالية اللازمة في رفع الإنتاج، ولهذا فإن تسيير الإدارة والعمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية (ريتمى وريتمى، 2013، ص13).

ترجع نشأة إدارة الأفراد كعلم له أصوله ومبادئه وأسسها إلى مطلع القرن العشرين وبشكل تزامن مع التطورات التي حدثت في علم إدارة الأعمال والفكر الإداري بعد ظهور حركة الإدارة العلمية، عندما نادى تايلور بأن زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته لا تركز إلا على أساسين: الاختيار السليم للعاملين والتوزيع الذي يتناسب مع قدراتهم وكفاءاتهم على الأعمال من أجل أن يؤدي كل فرد أقصى إنتاجية ممكنة، وقد صاغ "تايلور" نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين.

فوظيفة الإدارة تعني وفقاً لفلسفة حركة الإدارة العلمية، التخطيط والتنظيم والمتابعة بينما يقتصر دور العاملين على تنفيذ ما يكلفون به من مهام وأعمال من قبل الإدارة، وقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بتحديد أفضل الطرق والأساليب المتخصصة باستخدام الفرد لجهده. وقد تبين "لتايلور" وزملائه أن اقتراحاته قد بينت وجود نوع من التنافس بين مصالح الأفراد كمثلة لأصحاب الأعمال، فالعامل يطالب بأجور مرتفعة دون أن يحاول زيادة مجهوده، والإدارة تسعى إلى زيادة كمية الإنتاج وتخفيض تكلفته، ومحاولة منه لمعالجة هذه المسألة (التناقض) فقد أوصى "تايلور" باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور. (بودبوس وزهمول، 2020، ص 43، 44).

✓ يمكن أن نلخص التايلورية في المبادئ التالية:

- 1 تقسيم العمل وتحديد كميّا إذا أمكن، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل والفعالية في الأداء.
- 2 ينبغي أن يكون اختيار العمل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات ومتطلبات الأعمال التي يقومون بها، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص نشيط وذكي في عمل دون مستواه ونشاطه الجنسي والذهني.
- 3 تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تطلبه خطط تحليل العمل، بالإضافة إلى المراقبة المباشرة بحيث لا ينبغي أن يصرفوا أي نشاط (طاقة) خارج الإطار المحدد لهم، وهذه المراقبة المباشرة إنما تتم بواسطة المشرفين والمسيرين.
- 4 المكافأة المالية اليومية للعمال كحافز مادي للعمال لتحقيق للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما. (رتيمي وطبال، بدون سنة، ص13).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الأداء الوظيفي الذي يعتبر مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الموظف في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة. ويعتبر الأداء الوظيفي محصلة النتائج التي حققها الموظف وهذا ببذله جهد أثناء قيامه بالمهام والواجبات الموكلة إليه وإدراكه للعمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات في العمل المنجز. وكل مؤسسة تهدف إلى تحقيق إنتاج أكبر بنوعية جيدة وبأقل تكلفة لتحقيق أكبر قدر من الربحية، وهذا لا يتحقق دون اهتمام المؤسسة بأداء موظفيها. ومنه نستخلص أن الأداء الوظيفي هو الركيزة الأساسية في أي منظمة وبه تحافظ على مكانتها.

الفصل الثالث: أساسيات تقييم الأداء الوظيفي

تمهيد

المبحث الأول: تعريف تقييم الأداء

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء

المبحث الثالث: أهداف تقييم الأداء

المبحث الرابع: خطوات تقييم الأداء

المبحث الخامس: طرق تقييم الأداء

المبحث السادس: معايير ومؤشرات تقييم الأداء

المبحث السابع: فوائد تقييم الأداء

خلاصة

تمهيد

تسعى أي منظمة للحصول على صورة متكاملة عن أدائها بالاعتماد على مقاييس ومؤشرات لتقييمه، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي الطريقة التي يتم من خلالها قياس عمل الموظف وتقدير جهوده ومدى إنتاجيته، بناء على المسؤوليات المحددة في وظيفته كما أنها وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على الموظفين بهدف التأكد من قدرتهم على تحقيق الأداء المستهدف.

كما أن تقييم الأداء الوظيفي بمثابة وسيلة لحث العمال على بذل مجهودات والتفاني في العمل، فهي عملية هادفة لتحقيق المنظمة أهدافها المقررة والخطط الموضوعية على كافة المستويات ولتحقيقها لا بد من التعامل معها بشكل نظامي ودقيق. لذا سنتطرق في هذا الفصل لنتعرف على أساسيات تقييم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: تعريف تقييم الأداء

لقد تنوعت التعاريف حول تقييم الأداء الوظيفي ونذكر البعض منها كما يلي:

هو معرفة سلبيات وإيجابيات مختلف الأنشطة الإنسانية وكفاءة عملها لأجل ترتيبها مقارنة مع التطور المتوقع الذي ينجز به العمل. (بوهادي وبوهني، 2022، ص16).

وهو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات، ووضع الخطط لتحسين الأداء. (كواديك، 2021، ص231).

ويعرف أيضا تقييم الأداء بأنه: "كافة الإجراءات الإدارية التي تؤدي إلى إصدار الحكم حول مدى الإنجاز الذي تحقق من الهدف المقصود إنجازه في فترة محددة." (مصطفى، 2017، ص37).

ويشير مفهوم تقييم الأداء إلى الدراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى. (نوري، 2014، ص48).

وكما يعرف تقييم الأداء بأنه دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية وكيفية تطوير هذه العلاقة من خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة بين المستهدف والمتحقق بالاستناد إلى معايير معينة. (يعقوب الهادي عبد الخير، 2021، ص56).

يرى بعض الباحثين أن المقصود من تقييم الأداء يتمثل فيما يلي:

- تحديد إلى أي مدى استطاعة الإدارة تحقيق المهام المحددة لها.
- معرفة أسباب الانحرافات عن طرق قياس الأداء المحدد.
- اقتراح أساليب معالجة النواحي الخارجية عن طريق نطاق تحكم الإدارة.
- وضع الحوافز لتحسين الأداء.
- وضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنشطة في الوحدة الاقتصادية. (تبيدي، 2010، ص124).

المبحث الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم الأداء من العمليات الحيوية جدا للمنظمات حيث تكمن أهميتها في:

- ✓ رفع معنويات العاملين من خلال سيادة جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة، عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير للإدارة.
- ✓ دعم إجراءات الترفيع والنقل وإثبات عدالتها وتحديد المكافأة التشجيعية ومنح العلاوات.
- ✓ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- ✓ استمرار الرقابة والإشراف.
- ✓ تعتبر العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة. (حجاجي، 2010، ص 29، 30).
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.
- ✓ إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابلياتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء. (خضير والخرشة، 2006، ص 153).
- ✓ المكافأة: بالإضافة إلى الأجر الذي يحصل عليه العاملون فإن المؤسسة تكافئ المصلحة أو الفرد الذي كانت أو كان عاملا في تحقيق الانحراف الإيجابي، أي قدم أكثر مما هو مطلوب منه، ويؤدي هذا الأسلوب إلى خلق جو المنافسة بين مختلف العاملين والمصالح. فهو أداة للتحفيز إلى العمل وتحسين النتائج داخل المؤسسة.

- ✓ تخطيط تعداد الأفراد: إن عملية تقييم أداء الأفراد تسمح للمؤسسة بمعرفة عدد الموظفين الحاليين وخصائصهم (المهارات) التي تستخدمها المؤسسة كمعلومات تساعد في تخطيط الأفراد.
- ✓ التكوين: إن تطبيق برنامج تكوين الأفراد يتطلب إجراء تحليل دقيق لحاجات التكوين، هذه الأخيرة تشتمل على مجموعة من المراحل من بينها تقييم الأداء، فتقييم الأداء يساعد إلى حد كبير في عملية تكوين الأفراد. (عشي، 2022، ص33، 34).

اختيار العاملين الإداريين الأكفاء للقيام بأعباء الوظائف الإدارية العليا يتطلب منا وضع الشخص المناسب وتقدير مدى صلاحيته وإمكانيته لأشغال هذا المنصب من خلال نظام تقييم الأداء الإداري من قبل جميع العاملين في هذه المؤسسة من أجل التحقيق من سلامة التعيين. كما أن نتائج تقييم الأداء يمكن أن يكون مرشدا وموجهة لعدد من برامج التطوير الإداري والوظيفي.

كما يساهم نظام تقييم الأداء في رفع معنويات العاملين وخلق مناخ صالح للعلاقات الإنسانية، فشعور العاملين بأن هناك قواعد موضوعية وعادلة في تقييم الكفاءات الوظيفية سيساهم بتحفيز لأداء أعمالهم بكفاءة عالية. (صافي، 2023، ص12).

وتكمن أيضا أهمية تقييم الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولا: على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ثانيا: على مستوى الإداريين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع الرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ثالثا: على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤساءهم معنويا وماديا. (شيشة وزيني، 2009، ص 6،7).

المبحث الثالث: أهداف تقييم الأداء

تتدرج أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- ✓ التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وذلك من خلال إيجاد مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس إنجاز المؤسسة والتوصل لمواطن الضعف والقوة.
- ✓ تسليط الضوء على مدى كفاءة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة للوصول إلى الاستثمار الأفضل لهذه الموارد.
- ✓ مساعدة أصحاب القرار لتحسين الأداء بصورة علمية وسليمة توصل لجودة أفضل في الأداء.
- ✓ تطوير المؤسسة الشامل والتعرف على مشاكلها التي تعاني منها وحل هذه المشاكل.
- كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:
- ✓ توفير جو من التنافس بين وحدات المؤسسة الداخلية من خلال تعزيز مبدأ النواب والمساءلة.
- ✓ تحقيق مستوى أفضل من الرضا بين المستفيدين.
- ✓ ترشيد التكلفة وذلك من خلال تطوير العمل والوصول إلى طرق أفضل للإنجاز وبتكلفة أقل.
- ✓ تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية سواء كانت داخلية أم خارجية ويشمل ذلك المتغيرات التنظيمية.
- ✓ توحيد التصرفات اللازمة لوضع الخطط وتنفيذها وإعادة التخطيط.
- ✓ تخفيض مخاطر الأخطار من خلال وضع الخطط وتقييم الأداء والتغذية الراجعة.
- ✓ تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في العمل داخل المؤسسة.

- ✓ تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ. (أبو ماضي، 2018 ص28، 27).
- ✓ التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة.
- ✓ التركيز على حسن سير الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.
- ✓ التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.
- ✓ تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- ✓ يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- ✓ يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام. (ريغة، 2014، ص25، 26).

أيضاً يهدف تقييم الأداء إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تقسيمها على ثلاثة مستويات رئيسية وهي:

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى الإدارة ما يأتي:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام.
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للنقد.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق ربط التكلفة بالعائد. (يوب، 2019، ص106).

2. أهداف تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة للموظفين:

يسعى تقييم الأداء الوظيفي لتحقيق الأهداف التالية:

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية والتعيين.
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية وزيادة الأجور وكذلك الأسس التي يتم بموجبها التعيين في المناصب بكل مستوياتها.

- توحيد الأسس التي يتم بناء عليها توزيع التعزيزات سواء الإيجابية منها أو السلبية.
- كما يهدف تقويم الأداء العادل إلى تنمية الروح المعنوية وتشجيع الموظفين على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح أمامهم.
- يعتبر وسيلة من وسائل قياس الكفاءة والمحافظة عليها عند مستوى عالي ومستمر.
- يساعد الإدارات بمعلومات تلقي الضوء على سياسات مستقبلية للاختبار والتعيين والنقل والتدريب وغيرها. (جولة، 2016، ص113).

3. الأهداف على مستوى المديرين:

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي. (بعجي، 2007، ص1).

المبحث الرابع: خطوات تقييم الأداء

1-تحديد معايير الأداء:

ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها تحكم فيها إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

2-نقل توقعات أداء العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من

المرووسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. (بني بكر، 2012، ص35،36).

3-قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي وهي:

*ملاحظة الأفراد العاملين.

*التقارير الإحصائية.

*التقارير الشفوية.

*التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4-مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل فناعة بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن نتبع هذه الخطوة بخطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين. (بن عيشي، 2006، ص20،19).

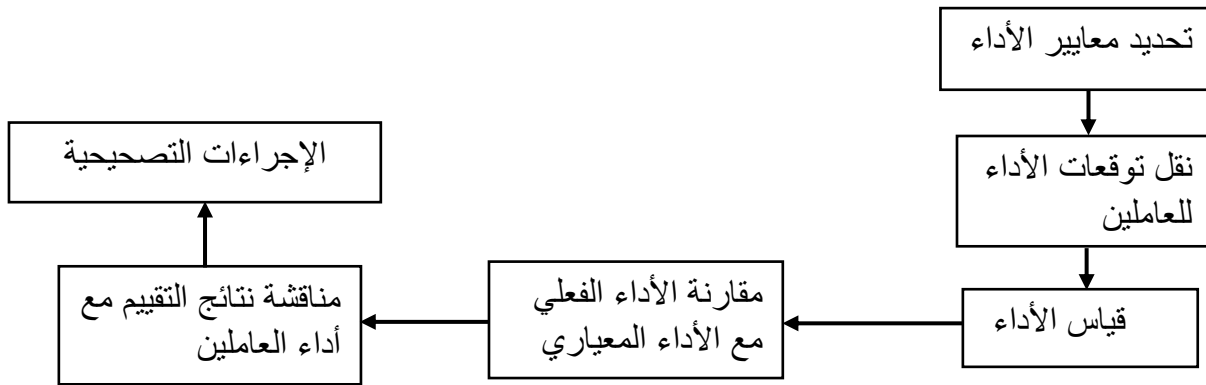
5-مناقشة نتائج التقييم مع الأداء العاملين:

أي أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع مرووسيه من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في أدائه بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي.

5- الإجراءات التصحيحية:

وهنا يتم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك والقيام بتصحيحها أو معالجتها. (موسي، 2004، ص9).

الشكل رقم (7): يمثل خطوات تقييم الأداء



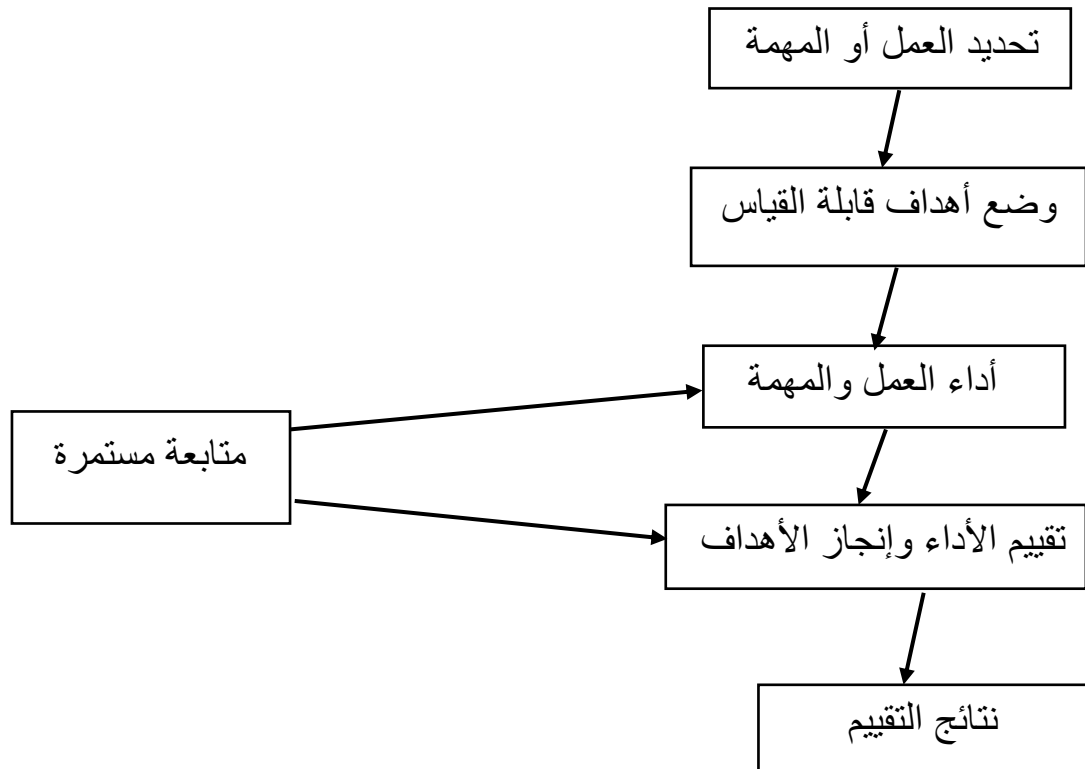
المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الخامس: طرق تقييم الأداء الوظيفي.

- ✓ قائمة معايير التقييم: عبارة عن جدول تصنف فيه عدة معايير ويحدد مدى توفر هذه المعايير في أداء الفرد ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في هذا الفرد.
- ✓ طريقة الترتيب البسيط: يقوم رئيس مباشرة بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الاحسن إلى الأقل أداءا وذلك طبقا للأداء العام وبعيدا عما يسمى بالمعايير وهي أكبر مشكلة تعاني منها الطريقة على الرغم مما تمتاز به من البساطة.
- ✓ المقارنة بين الموظفين: حيث يتم من خلالها مقارنة الموظف داخل القسم مع باقي الموظفين الآخرين بشكل ثنائي وليس دفعة واحدة ومن ثم تجمع المقارنات ويتم الترتيب التنازلي لأفراد القسم على هذا النحو وهذه الطريقة إنها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد.

- ✓ طريقة التوزيع الإجباري: أي أن يكون الرئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المنظمة بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.
- ✓ طريقة الإدارة بالأهداف: تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها بعيدا عن السلوك والصفات الشخصية له وهي تمر بالخطوات التالية:
 - تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء خلال فترة التنفيذ، لا بدا للرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقديم المساعدة حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس خلال مرحلة تقييم الأداء.
 - مقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.
- ✓ قوائم المراجعة: تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر من كونها موضوعية حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة، وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة تكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية. (اللبدي، 2015، ص23، 22).
- ✓ طريقة الحوادث الحرجة: الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم.
- ✓ طريقة البيانات: يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءا عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب، وبذلك تعطى علامات العمال ونتمكن من ترتيبهم. عيب هذه الطريقة هو أن تعطي صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملون دائما حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم. (المرعي، 2010، ص187).
- ✓ طريقة الرقابة: وهي طريقة تبين آلية قياس وتقييم الأداء من خلال المتابعة والرقابة على العاملين. (فهد، 2010، ص28). كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (8): يوضح آلية تحديد مستوى الأداء من خلال مدخل الرقابة.



المصدر: فهد، عيد ناصر بن فهد. (2010)، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص 29.

المبحث السادس: معايير ومؤشرات تقييم الأداء.

1.معايير تقييم الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، و بالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا و مرضيا و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بها المطلق منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، و لا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل و إخلاصهم للمنظمة ، و من أمثلة تلك المعايير العمل و القيادة و الإبداع و الأداء و حجم العمل و القدرة على اتخاذ القرارات و القدرة على

حل المشكلات ، و يجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز و الرغبة في تحسين الإنتاجية ، و لذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة و بما يتناسب مع ظروف العمل و البيئة ، و يشترط في المعيار و مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه.(أبو حطب ،2009، ص22).

ويمكن تصنيف معايير تقييم أداء العاملين وفق المجالات الرئيسية التالية:

✓ معايير نواتج أداء العاملين: تعتبر النتائج المحصلة النهائية للأداء الهدف الأول للتقييم ومن السهل قياسها في معظم الأحيان فهي تتمثل في حجم وكمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الزمن المحدد للإنتاج، عدد الحوادث، تكلفة تحقيق النتائج.

✓ معايير سلوك أداء العاملين: عند تقييم سلوك العامل يتم التطرق إلى الأفعال، التصرفات والعادات التي يتبعها في أداء عمله، حيث يمكن قياس سلوك الفرد على أساس احترام وقت العمل، معالجة شكاوى العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعامل مع الزملاء، حل المشكلات، اتخاذ القرارات.

✓ معايير صفات شخصية: يقصد بها المزايا الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء تأدية عمله حتى يتمكن من تأديته بنجاح، ومثال عليها الفهم، الانتباه، المبادأة، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي، الأمانة. (رجم ومناصريه،2018، ص4).

لا بد أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

1. الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانيةه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء، إن معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه ويجب أن تراعي العوامل الموضوعية والأخذ بالاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء.

2. الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي تم الحصول عليها عند القياس في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

3. التمييز: إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير.

4. القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد المحددة للأداء سواء السلبية منها أو

الإيجابية وعلى أساس النتائج المنجزة من قبلهم الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية. (أبو قويدر، 2019، ص 18، 19).

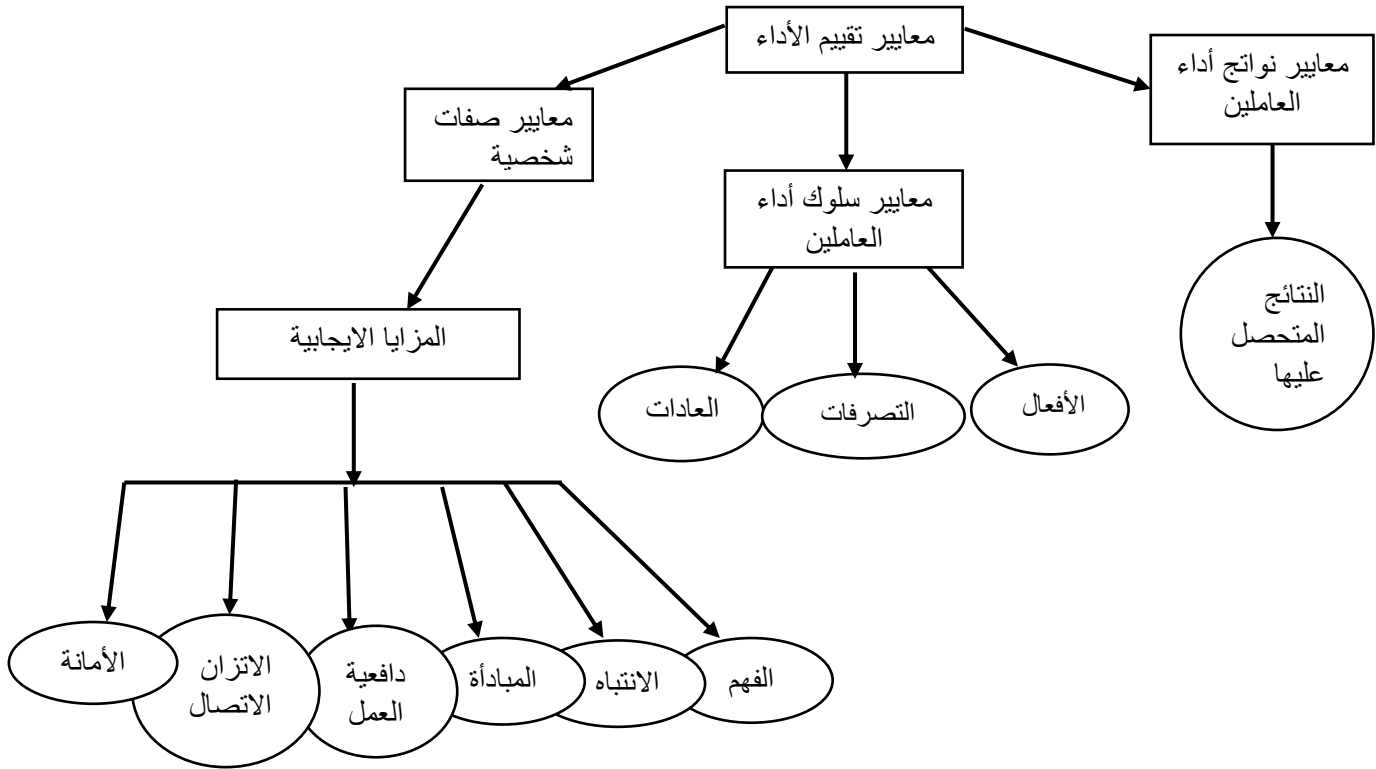
2. مؤشرات تقييم الأداء.

مؤشرات الأداء هو العنصر الذي يستخدم لتقييم الأداء الكلي أو الجزئي وتقييم الأداء في الأجل القصير والأجل الطويل وتقييم أداء العاملين (المحاسبة، الإعلان والإنتاجية) وتقييم الأداء ككل.

ومؤشرات قياس الأداء الأساسية هي: وسائل لقياس الأداء أو التقدم اتجاه تحقيق الأهداف العملية للمؤسسة، وعندما ترتبط المقاييس بالاستراتيجيات والعوامل المفهومة فإنها تساعد المؤسسة أو أي وحدة فيها على تفهم أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها بشكل جيد، كما يسمح قياس الأداء للمؤسسة بتحديد طريقة عملية لتصنيف ما يعد أداءاً مناسباً، وباعتماد التعريف المحدد للنجاح حتى يتمكن المديرين من مكافأة موظفيهم والاستفادة من الممارسات الجيدة في مؤسسة الأعمال. (إبداح، 2019، ص 18).

- مؤشر معدل التغيب: ويقاس هذا المؤشر غياب الأفراد العاملين عن العمل بمبرر أو بدون مبرر، بسبب التأخير أو العطل.... إلخ.
- مؤشر تكاليف التوظيف: وهو مؤشر يقيس التغيرات التي تحدث في تكلفة اليد العاملة ما تشمل عليه من أجور ومزايا إضافية... إلخ.
- مؤشر رضا الموظفين: ويقاس هذا المؤشر رضا الأفراد العاملين اتجاه وظائفهم والمؤسسة التي يعملون بها.
- مؤشر نسبة تسرب العاملين: ويقاس هذا المؤشر نسبة الأفراد تاركي العمل بالمؤسسة طوعاً أو بغير طوع.
- مؤشر تكاليف التدريب: وهو مؤشر يقيس تكاليف ما تم استثماره في تدريب عامل جديد وتطوير وتحسين أدائه.
- مؤشر معدل حوادث العمل: وهو مؤشر يقيس معدل الحوادث المهنية التي تحدث في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة. (زوقار ودبلة، 2022، ص 631).

الشكل رقم (9): يمثل معايير تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث السابع: فوائد تقييم الأداء

ينطوي التقييم على عدد من الفوائد بالنسبة لكل من المدير والموظف والمنظمة:

- ✓ بالنسبة للمدير:
- معرفة العوامل المؤثرة في الأداء والتحفيز، وما هو التحفيز المناسب.
- تحديد احتياجات التدريب والتطوير.
- تحديد الإمكانيات البشرية وأي مستوى يغطي النقص في المهارات والعدد.
- تنمية علاقات عمل إيجابية مع دعم التزام وولاء الموظفين للمنظمة.
- إمكانية إجراء تنقلات لمعالجة القصور في الأداء.

✓ بالنسبة للمنظمة:

- زيادة فعالية الموظف عن طريق تقييم الموارد البشرية من حيث إمكانياتها ومدى حسن استخدامها.
- التقرير وثيقة تكمل سجل الموظف وتعكس مدى تقدمه في العمل.
- التخطيط للموارد البشرية والمستقبل الوظيفي.
- تحديد أهداف مشتركة للأداء القادم.
- اتخاذ إجراءات إدارية وتنظيمية تساهم في رفع الإنتاجية.
- ✓ بالنسبة للموظف:
- معرفة ما هو مطلوب منه.
- كيف ينظر الآخرون إلى أدائه وخاصة الرئيس المباشر.
- اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف وتجنب الثانية.
- مناقشة مشكلاته وتطلعاته مع الرئيس.
- فرصة لشرح معوقات الأداء حق الموظف في معرفة رأي الإدارة. (كرو، 2016، ص26، 27).

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل نستنتج أن عملية تقييم الأداء تعتبر عملية مستمرة تهدف إلى تحسين مستوى الفرد، وكما أن تقييم الأداء يمثل جوهر الرقابة بصفته يعمل على قياس مدى كفاءة وقدرات الموظفين في إنجاز المهام المستندة إليهم، فهذه العملية تعكس صورة إيجابية عن سير المؤسسة ومدى نجاحها وتحقيق أهدافها. وأيضاً يعتبر تقييم الأداء الركيزة الأساسية لعملية الإبداع الوظيفي وتفجير الطاقات الكامنة عند الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الرابع: العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي

تمهيد للفصل

المبحث الأول: تأثير ثقافة الحوار على سلوك الموظفين

المبحث الثاني: تأثير ثقافة الحوار في الحد من النزاع بين الموظفين

المبحث الثالث: تأثير ثقافة الحوار على سلوك المؤسسة

المبحث الرابع: تأثير ثقافة الحوار في الرفع من كفاءة أداء الموظفين

المبحث الخامس: دور المسؤول في تحسين فعالية الحوار داخل المؤسسة

المبحث السادس: المعوقات التي تحد من العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد للفصل

نتطرق في هذا الفصل لإبراز العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي، حيث تعتبر ثقافة الحوار من أهم المؤثرات في سلوك الأفراد والأداء الوظيفي داخل المؤسسة. كما أن ثقافة الحوار تتعلق بأساليب التواصل بين الموظفين في العمل وأنها تساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفاعل الموظفين وإتاحة الفرص لتبادل الأفكار والمعلومات ووجهات النظر فيما بينهم وسماع آراء كل طرف من الأطراف في جو يسوده التفاهم.

المبحث الأول: تأثير ثقافة الحوار على سلوك الموظفين

يعتبر الحوار الأداة الأساسية للدخول في عملية التفاوض من حيث قبول الحوار يعني قبول دخول الأطراف في عملية التفاوض.

إن لا يتم التواصل ما بين الأعضاء داخل المؤسسة أو ما بين الأعضاء و المؤسسة إلا بواسطة الحوار وهو أمر ضروري لا مفر منه ، حيث العامل لا يمكنه أن يفكر في تجربته التي تحصل عليها في حياته بصفة عامة أو في حياته المهنية بصفة خاصة أو يتحكم في مصيره كعامل إلا بالأخذ بعين الاعتبار دون المعطى له في المؤسسة و موقعه في السياق الاجتماعي و التاريخي و الإنسان العملي .و بالتالي لا يمكنه التعبير عما يرجوه من الحياة أو العمل إلا إذا وضع في اعتباره رجاء الآخرين و أمالهم ، أي أولئك الآخرين الذين يشبهونه في وضعه و من هنا الانتقال من العلاقات ذات تواصل فطري إلى العلاقات ذات مستوى وعي و مهارة في عملية التواصل ، أي الانتقال من التواصل العفوي إلى تواصل تفاعلي يرتقي بالعلاقات الإنسانية و المهنية إلى المراتب تضمن للعمال الخير و الطمأنينة و تمحو أسباب التناحر و التقاطع، فالعامل يتأثر بما يحيط به من مواقف و سلوكات الآخرين و طبيعة التنظيم و الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث يتصرف العامل وفق المعنى الذي يعطيه لسلوكه ، كما يخضع المعنى في حد ذاته إلى تمثيلات الأفراد و نضجهم العاطفي و المعرفي و خبرتهم الاجتماعية و وضعيتهم المهنية ، فإذا كان الفرد يسخر نفسه إلا من أجل الفعل الذي له معنى مهم بالنسبة إليه ووفق مصالحه الشخصية و الفرص التي تمنحها إياه المؤسسة لأن الإنسان ليس أداة للإنتاج و إنما هو ككائن حي يمكنه أن يتطور في عمله ووفق كل هذه الظروف و العوامل يقرر العامل مدى قدرته على التكيف و العمل أو إعادة النظر و تغيير طريقة تنظيم العمل بطريقة تعزز قدراتهم و لا يتحقق ذلك إلا بإجراء الحوار و النقاش مع المؤسسة في إطار عملية التفاوض.(مولاي، 2019، ص488، 489).

المبحث الثاني: تأثير ثقافة الحوار في الحد من النزاع بين الموظفين

وتكون الوقاية من النزاع بسيادة القيم والمبادئ التي ينبغي أن تسود في المجتمع ومنها أدب الحوار والتي من أهمها احترام الناس بعضها البعض ومعرفة الأطراف لبعضها البعض في البنية الثقافية أو البيئية. وتحديد الموضوع ويكون الموضوع حول ما ينفع الناس فيما هو من المصالح المرسله، أي ليس ما هو

قطعي نص عليه صراحة فيما يملك فيه المتحاورات الأهلية الكافية للتحاور وما يتصل بذلك من تحليل وعرض ونقد.

وقد ذكر طاش كيري زادة في (الرسالة في علم المناظرة) إن أهم النقاط في أدب الحوار تؤكد عل أنه ينبغي للمناظر أن يحترز عن:

- ✓ الإيجاز والاختصار المخل بالفهم.
- ✓ الإطناب يؤدي للممل.
- ✓ استعمال الألفاظ الغريبة العسيرة للفهم.
- ✓ استعمال لفظ يحمل بلا تقييد يدل على المعنى المقصود ولا بأس في هذه الحالة من استفسار الخصم عن اللفظ المجمل الذي أورده.
- ✓ التدخل في كلام الخصم قبل الفهم ولا بأس بطلب الإعادة لاعتبارها أبين للجد في المتابعة وأفضل من تحميل صاحب الكلام ما لم يقل.
- ✓ التعرض لما لا دخل له في المقصود لئلا ينتشر الكلام ويبتعد عن المقصود وعدم التفريغ هروبا من الإقرار بسلامة حجة المحاور.
- ✓ الضحك ورفع الصوت أثناء المناظرة وكلها يدل على السفاهة، لأنها من أوصاف الجهال يسترون بذلك جهلهم.
- ✓ تحفيز الخصم، لأنه ربما يؤدي إلى صدور الكلام الضعيف عن المناظرة فيكن سببا لغلبة الخصم الضعيف عليه. (كوكو، 2014، ص186، 185).

المبحث الثالث: تأثير ثقافة الحوار على سلوك المؤسسة

- تمثل الاتصالات نشاط إداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة.
- يتم من خلال اتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة.

- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة وفق صيغة تنسيقية متكاملة.
- يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهي وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة.
- يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها ونموها وتطورها.
- يمثل الاتصال وسيلة تضمن التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- الاتصالات هي الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن العامل الأساس الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها. (مراح، بدون سنة، ص160).

المبحث الرابع: تأثير ثقافة الحوار في الرفع من كفاءة أداء الموظفين.

أثبتت العديد من الدراسات أن الاتصال الداخلي يؤدي دوراً إيجابياً في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية ومنه في تحسين أداء المؤسسة ككل وذلك من خلال مساهمته في نشر المعلومات والآراء والتجارب وتبادلها النقاش والحوار للوصول إلى حل المشكلات، كما نجد هناك جملة من الأهداف المعنوية التي تنعكس إيجابياً على أداء العاملين في المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها على سبيل لا الحصر:

- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- زيادة الحماس ورفع حس المبادرة.
- الحث على التطوير الذاتي وتحسين المهارات الفردية والجماعية من خلال تبادل الخبرات.
- التقدير المتبادل وتحسين علاقات العمل.
- الحد من الصراعات بين العاملين.
- دعم الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

وبالمقابل يساهم الاتصال الداخلي في رفع كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال:

- إدارة نظام الاقتراحات ونظام للشكاوى، حيث يتيح للعاملين حرية التعبير عن آرائهم وهذا النظام لن نجده متوفراً إلا في المنظمات التي تحترم عمالها وتعتبرهم جزءاً لا يتجزأ من بنائها التنظيمي، وهذا النظام عبارة عن طريقة توفير صندوق يضع من خلاله العمال ورقة مهمة الاسم تتضمن مجموعة من الانشغالات والهموم والشكاوى التي تتيح للعامل حرية تدوين ما يشاء وهي بمثابة طريقة للتواصل بين

رؤسائهم. وهنا يبرز مفهوم الاتصال الصاعد الذي يتخذ عدة أشكال من بينها صندوق الاقتراحات أين تتم من خلاله العملية الاتصالية بين المرسل (المروّس) والمستقبل (الرئيس) عن طريق استعمال الأسلوب الكتابي الذي يتجسد في شكل كلمات مكتوبة. فضلا عن استخدام المقابلات التي لها من الأهمية ما يستدعي من المنظمة ضرورة الاعتماد عليها. (محمدي وغراف، 2021، ص52).

يتحقق الاتصال الداخلي الفعال عندما يكون المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسرته "المتلقي" وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العنصر البشري. نتيجة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة، ومتغير الموقف الذي على مدى مساهمة الفرد العامل في إنجاز مهامه من جهة أخرى. وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كذلك قد يحدث كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي آثار على إدراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وبالتالي على نتائج نشاطهم. وهذا ما قد أثبتته الباحث الأمريكي إلتون مايو في دراساته بالإضافة إلى زيادة التماسك بين الجماعات في العمل. والتي تتغير بتغير شكل السلطة والإدارة فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك والتعاون من نتائج المتوقعة للعلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة فيما يلي:

- المحافظة على الموارد البشرية من ذوي الخبرات والكفاءات في المؤسسة.
- زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة.
- -تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقات مع العاملين. (بحشاشي، 2021، ص431).

المبحث الخامس: دور المسؤول في تحسين فعالية الحوار داخل المؤسسة.

يؤكد كل عمال الإدارة والاتصال على مسؤولية المدير في تحسين نظام الاتصالات بالمؤسسة وجعله أكثر فعالية. وهذه المسؤولية حددها على سبيل المثال كل من عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال في الآتي:

- نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف النظام ككل.
- حسن نظرة المدير إلى الآخرين كنظرة صحية تتفق مع طبيعة المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري من حيث كون الإنسان نشيطا وقادرا على الابتكار.

- عدم حرص المسؤول على المعنى الجاف للسلطة وذلك من منطلق كونها مصدرا للقوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة بل يتعين أن يتمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع للعاملين وقد أثبتت الدراسات أن العمل القائم على الإقناع يتميز من حيث الكم والنوع بميزات أفضل من العمل القائم على الضغط.
- تمسك المدير بالمعنى الأفضل لمفهوم الاتصالات مع عدم اقتصار النظرة على أنه مجرد نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بصورة جافة.
- عدم إغفال المدير للتنظيم والاتصال غير الرسمي.
- النظر إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية لا يمكن تجنب حدوثها.
- القول المناسب في الوقت المناسب.
- القدرة على الإصغاء واتباع قواعد الاستماع الجيد.
- تجنب المناقشات الحادة والانفعال العاطفي مع المرؤوسين.
- حسن استخدام المدير للألفاظ والمصطلحات في مجال العمل. (أبو النصر، 2009، ص 49).

المبحث السادس: المعوقات التي تحد من العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي.

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

ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين، فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوفر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فعاليته.

-عدم وجود نشاط اجتماعي.

-اللغة المستخدمة والقيم والعادات والتقاليد.

-المشكلات التي تعود إلى عوامل اجتماعية.

-عدم التفاهم والانسجام بين العاملين. (رويم ومهيري، بدون سنة، ص 287، 288).

✓ الخوف من الاتصال:

من بين معوقات الاتصال داخل المنظمة، والتي قد تحول دون فعالية الاتصال خوف بعض الأفراد من الاتصال المباشر. فقد توصلت إحدى الدراسات أنه تقريبا 5 إلى 20% من العمال ينتابهم الإحساس بالقلق والتوتر وقد يصل بهم إلى حد الإحساس بالإرهاك من شدة الضغط الذي يمتلكهم في كل مرة يضطرون فيه للتواصل مع الآخرين إما شفويا أو كتابيا. ومن باب تجنب حالة الغضب التي تنتابهم لدى التواصل مع الغير هاتفيا أو بشكل مباشر يفضلون التواصل عن طريق المذكرات أو الفاكس والتي تبدو في هذه الحالة أكثر ملائمة. حتى أن هناك بعض الدراسات توصلت إلى أن هناك من الناس من يتجنبون المواقف التي تجبرهم للتواصل شفويا إلى درجة تجنب بعض المهن التي تلزمهم ذلك مثل مهنة التعليم أو أي منصب يلزمهم التواصل شفويا بشكل أو بآخر الأمر الذي يجعلنا نتوجس من التحريفات الاتصالية التي قد يتسبب فيها بعض الأفراد من أجل التقليل من الحاجة للاتصال إلى أقصى حد ممكن. (فرکوس، 2024، ص 26).

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن ثقافة الحوار تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي في محيط العمل، فالحوار الفعال وبناء علاقات جيدة تعتبر من العوامل الضرورية في الرفع من كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة. وتتم ثقافة الحوار من خلال التدريب والقيام على تطوير المهارات الاتصالية وتحقيق الأهداف من خلال تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين.

وبالتالي استنتجنا وجود علاقة تفاعلية بين متغيري ثقافة الحوار والأداء الوظيفي، حيث أن أداء الموظف لمهامه تحت تأثير الحوار يساهم في بناء صورة جيدة للمؤسسة.

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

تمهيد

التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو.

التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة.

التحليل الكمي والكيفي للجداول المركبة.

دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات).

مناقشة نتائج الدراسة.

خلاصة الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

تمهيد

سننطلق في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية التي اعتمدناها في دراستنا حول "ثقافة الحوار بين المسؤول و الموظف و علاقته بالأداء الوظيفي " ، "دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو" أين استخلصنا المعلومات و البيانات المتمثلة في التعريف بمديرية الشباب و الرياضة، أهدافها ،نشاطاتها، هيكلها التنظيمي و بطاقتها الفنية، كما أيضا قدم لنا أنواع وسائل الاتصال المستخدمة داخل المديرية و أهميتها، إضافة إلى ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد مجتمع الدراسة، و بعدها تطرقنا إلى التحليل الكمي و الكيفي للجداول البسيطة و المركبة، و عرض نتائج الدراسة مع الخلاصة و أخيرا الاقتراحات و التوصيات.

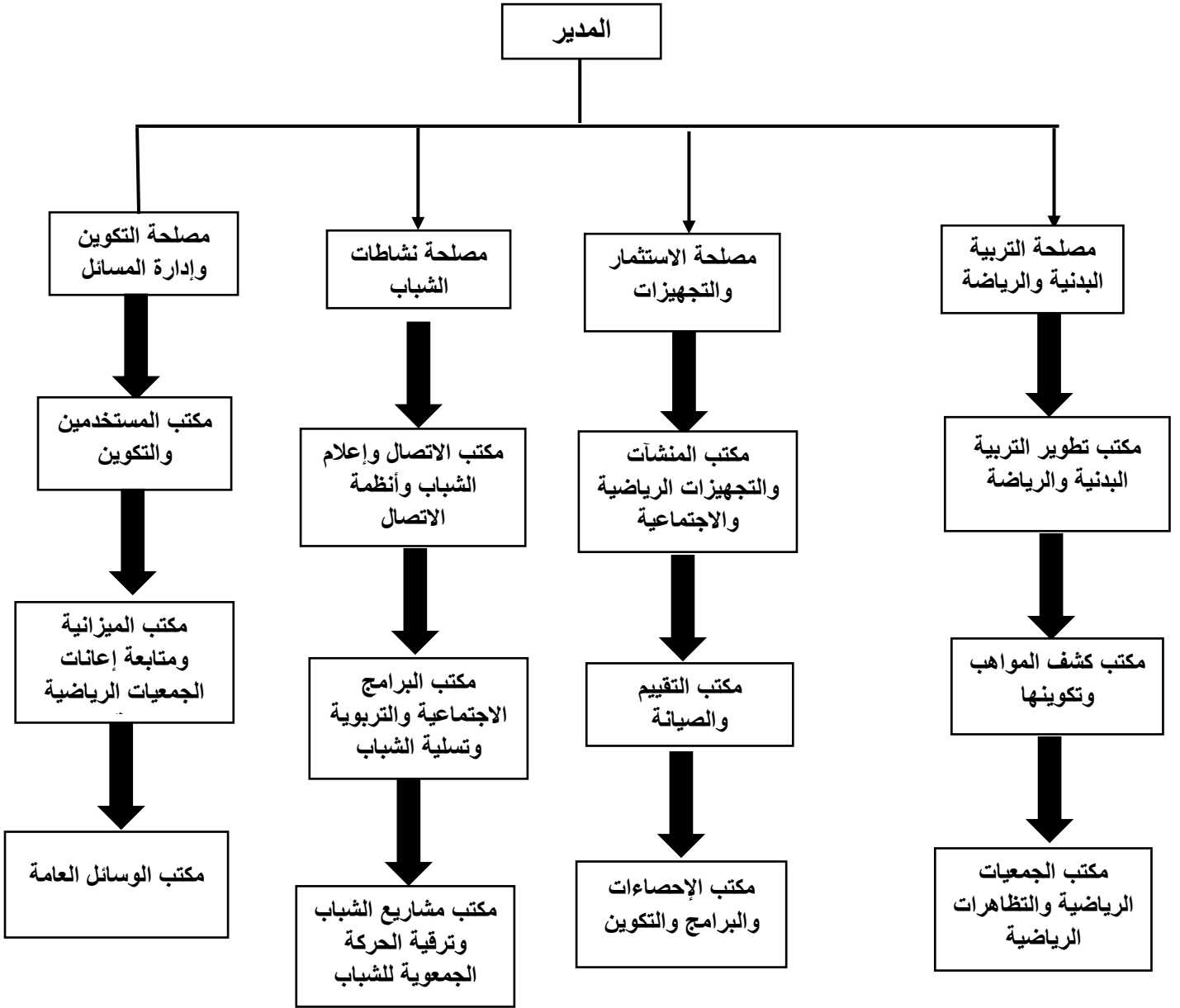
1. التعريف بمديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو

التعريف بالمديرية:

مديرية الشباب والرياضة هي إدارة لا مركزية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، ويحكمها مرسوم رقم 345-06 بتاريخ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم وتشغيل مديريات الشباب والرياضة في الولاية، وهي مؤسسة إدارية عامة تتكفل بتطبيق النصوص والتعميم والقرارات، وإدارة مشاكل القطاع الشبابي والرياضي.

نشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28.07.1990 وهي مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع إداري وتربوي وثقافي، ومرت بمراحل وفقا للتحويلات التي تطرأت عليها حيث كانت مصلحة تابعة لقسم استثمار الموارد، ثم مديرية الشباب إلى ان جاء المرسوم التنفيذي 93-283 المؤرخ في 23.11.1993، حيث أخذت الاسم التي عليه الآن مديرية الشباب والرياضة.

الشكل رقم 10: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



الشكل رقم 11: يمثل البطاقة الفنية لمديرية الشباب والرياضة

رمز المؤسسة	
رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة	026-11-29-50
الموقع الإلكتروني	httpwww.mgs.gov.dz
البريد الإلكتروني	Contacte.djsto.gmail.com
صفحة الفيسبوك	Direction de la jeunesse et de sport de la wilaya de Tizi-Ouzou
الموقع الرئيسي	Rue Lamali Ahmed, Tizi-Ouzou

نشاطات مديرية الشباب والرياضة:

- تطوير البرامج الاجتماعية والتربوية والترفيهية وترقية الحركة الجمعوية للشباب والرياضة، وكذا هياكلها وتطويرها وتنشيطها.
- تنفيذ البرامج الهادفة للاندماج الاجتماعي للشباب، والمشاركة المتصفة بالمواطنة وترقية مبادراتهم وكذا مكافحة الآفات الاجتماعية والعنف، والتمهيش بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- ضمان متابعة برامج الاستثمار وإنجاز الهياكل الأساسية، وكذا تقييمها وتصديقها وصيانتها وحفظها.
- وضع التنظيمات وأقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة، وتوجيهها وتكوينها وتطوير هذه التنظيمات والأقطاب ومتابعتها وترقية الممارسات الرياضية التسوية.
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق، مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية.
- تنفيذ برامج ترقية وتعميم التربية البدنية، والرياضة لا سيما في الوسط التربوي والتكوين وإعادة التربية والوقاية بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية للولاية.
- إعداد برامج الإعلام والاتصال والإصغاء للشباب وتطويرها وتنشيطها.
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات وهيئات الشباب والرياضة الموجودة في الولاية واستغلالها وتسييرها.

- مساعدة الحركة الجموعية في التكفل بأهداف الاستراتيجية الوطنية لتطوير التربية البدنية والرياضية والسهر على تطوير صيغ المشاركة في هذا المجال.
- السهر على صيانة المنشآت القاعدية الرياضية والشبابية، واقتراح كل التدابير والأعمال الرسمية إلى تطويرها.
- معالجة الدراسات المرتبطة بتطور المنشآت القاعدية بالاتصال مع الاتحاديات والفاعلين المعنيين.
- إعداد معايير والأنظمة التقنية لإنجاز وصيانة المنشآت القاعدية وتجهيزات الشباب والرياضة.
- تحديد نموذجية المنشآت القاعدية وتجهيزات القطاع، وضبط مدونة التجهيزات المناسبة والسهر على تعيينها.

أنواع الاتصال المستخدمة داخل مديرية الشباب والرياضة:

- **الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتخذ أنماط وأشكال رسمية تكون مرتبطة بالهيكل التنظيمي للمديرية، التي تقوم فيها وينقسم إلى ثلاث اتصالات:

1. الاتصال النازل: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، عادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم إلى الطريق الصحيح.

2. الاتصال الصاعد: هو عكس الاتصال النازل فهو يخدم أهداف رفع التقارير والمعلومات العكسية، عن المنجزات المحققة من المرؤوسين.

3. الاتصال الأفقي: يتناول هذا البعد الاتصال بإرسال واستقبال المعلومات، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداء في المديرية إذ عن طريقه يتم التنسيق عن وظائفها المختلفة.

- **الاتصال الغير الرسمي:** هو الاتصال الذي يكون بين العمال في إطار العلاقات الشخصية أو في إطار المنافسة، أين يتم فيها نقل الأخبار والمعلومات ويعد أحياناً بمثابة المحقق في حالة نقص المعلومات في المديرية.

وسائل الاتصال المستخدمة داخل المديرية:

- ✓ الوسائل الشفوية: هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات في مديرية الشباب والرياضة، عن طريق الكلمات المنطوقة لا مكتوبة ومن هذه الوسائل نجد:

المكالمات الهاتفية، الندوات، الاجتماعات والمقابلات الشخصية.

✓ الوسائل الكتابية: هي كل ما يتم كتابته في الأوراق أو في الحاسوب بالمديرية، ومن بين هذه الوسائل:

لوحات الإعلان، التقارير، المراسلات الرسمية.

أهمية الاتصال الداخلي في مديرية الشباب والرياضة:

يعتبر الاتصال الداخلي أداة للتنبؤ، و تزيد القائمين في مديرية الشباب والرياضة بالمعلومات والبيانات واستمرار تقييم الأداء، حيث يلعب دور هام في تسييرها، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المديرية بمهمتها على أكمل وجه إذ أن عدم فعالية قنوات الاتصال في المديرية بين أعضاء التنظيم يسبب الكثير من المشاكل والاضطرابات داخل المديرية، فالاتصال الداخلي نشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فلا يمكن القيام بالاتصال الخارجي أو علاقات عامة دون وجود اتصال داخلي، وهو ما فرض على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بهذا النوع من الاتصال والعمل على تحسينه ووضع استراتيجية الاتصال الداخلي، و كل هذا من أجل نجاح العملية الاتصالية من جهة وتحقيق الأهداف الاتصالية للمديرية من جهة أخرى.

أهداف مديرية الشباب والرياضة:

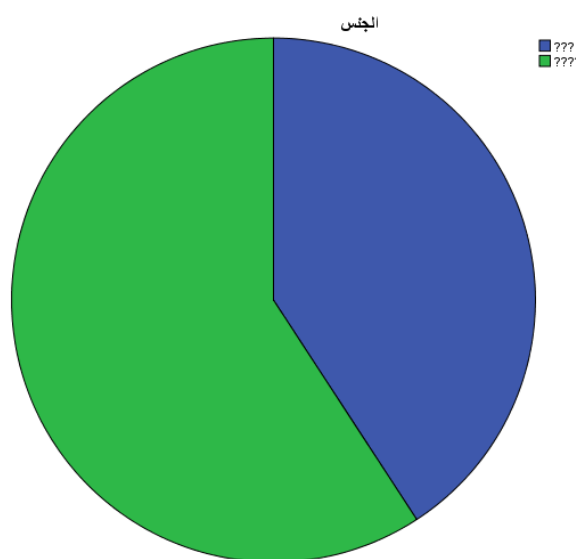
- النهوض بالشباب رياضيا واجتماعيا وثقافيا.
- دعم القيم الأخلاقية والروحية والرياضية والاجتماعية.
- تقديم المساعدات التقنية للشباب لإنجاز مشاريعهم.
- وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها أن توجههم وتسهلهم في إدماجهم في الميادين الاجتماعية والثقافية.
- تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها.
- تنظيم الأعمال العامة والتربية الصحيحة والإصغاء النفسي لفائدة الشباب.
- تنظيم نشاطات هواء الطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها.

2. التحليل الكمي والكيفي للجداول البسيطة

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	31	40.8
أنثى	45	59.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



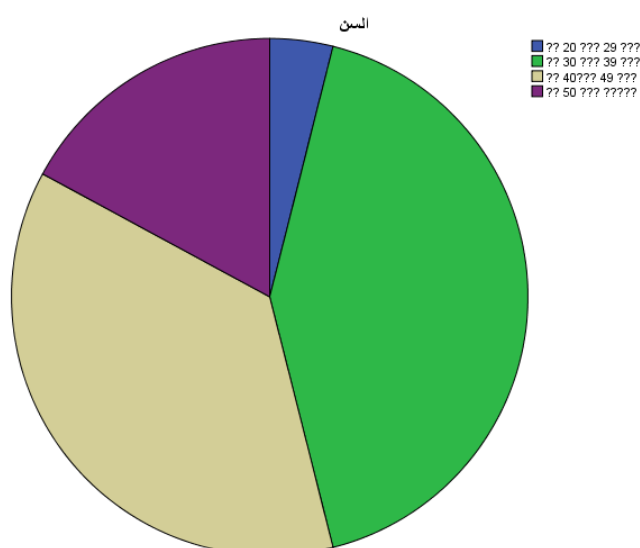
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور على مستوى مديرية الشباب والرياضة، حيث بلغت نسبة الإناث 59.2% ما يقابل 45 فردا من مجموع العينة، وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة حيث بلغت نسبتهم 40% ما يقابل 31 فردا من مجموع أفراد العينة.

ومن خلال الاختلاف الواضح بين النسبتين نستنتج أن أغلبية أفراد العينة هم إناث بنسبة 59.2%.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 29 سنة	3	3.9
من 30 إلى 39 سنة	32	42.1
من 40 إلى 49 سنة	28	36.8
من 50 سنة فأكثر	13	17.1
المجموع	76	100

الشكل رقم (13): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



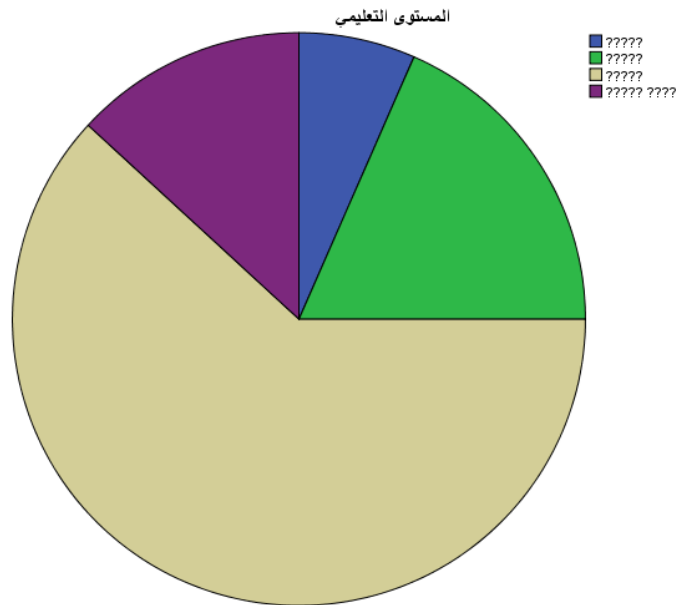
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يبين لنا توزيع أفراد العينة حسب متغير السن على مستوى مديرية الشباب والرياضة، وبالنظر إلى إجابات أفراد الدراسة والبالغ عددهم 76، أن أغلبيتهم ينتمون إلى مجموعة العمر التي تتراوح بين 30 إلى 39 سنة التي قدرت بنسبة 42.1% ما يقابل 32 فرداً، وبعدها تأتي فئة العمر التي تتراوح ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 36.8% ما يقابل 28 فرداً، ثم تليها فئة عمر 50 سنة فأكثر بنسبة 17.1% ما يقابل 13 فرداً، وأخيراً فئة العمر ما بين 20 إلى 29 سنة بنسبة قليلة تقدر ب 3.9% ما يقابل 3 أفراد.

من خلال المعلومات المتاحة يمكن استنتاج أن الفئة العمرية السائدة وهي من 30 إلى 39 سنة التي يبلغ عددها 32 فردا والتي قدرت نسبتها 42.1%، وهو ما يبين لنا العمر المتوسط الذي تتمتع به مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو. حيث من الممكن أن يرجع ذلك إلى امتلاك أصحاب الفئة العمرية المتوسطة الخبرة والكفاءة في مجالات متنوعة داخل المديرية، كما هناك برامج وخدمات تتطلب هذه الفئة لتطوير المهارات القيادية داخل المؤسسة، إضافة إلى إمكانية تمتع أفراد هذه الفئة بثقافات وتجارب مهنية مختلفة وارتباطهم بالابتكار والديناميكية وذلك يعني قدرتهم على تقديم أفكار جديدة وإيجابية.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	5	6.6
ثانوي	14	18.4
جامعي	47	61.8
تكوين مهني	10	13.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



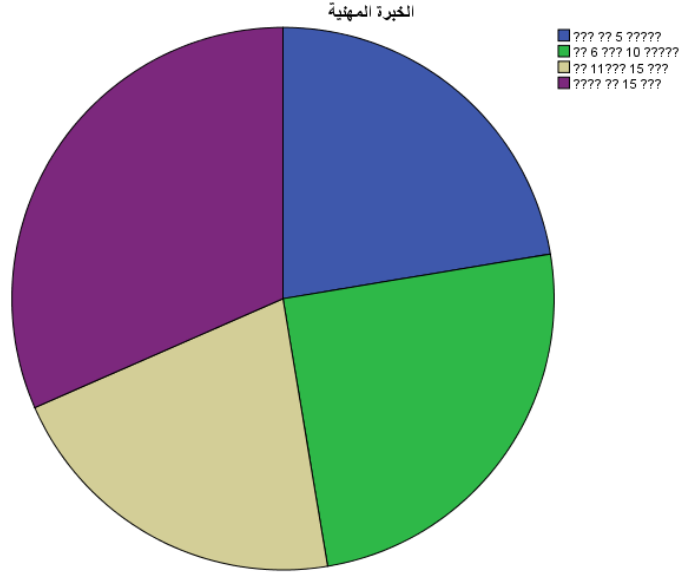
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن المستوى المتوسط لديهم يمثل أقل نسبة تقدر ب 6.6% ما يقابل 5 أفراد، أما الموظفين ذو المستوى الثانوي تقدر نسبتهم ب 18.4% ما يقابل 14 فردا من مجموع أفراد العينة، تأتي بعدها فئة المستوى الجامعي بنسبة 61.8% ما يقابل 74 فردا، في حين أن موظفي مستوى التكوين المهني تقدر نسبتهم 13.2% أي ما يقابل 10 أفراد.

منه نستنتج أن أغلبية الموظفين المتواجدين بالمديرية هم من مستوى جامعي التي تقدر نسبتهم ب 61.8% ما يقابل 47 فردا من أصل 76، وهذا يشير إلى أن العمل في هذا القطاع يتطلب مستوى عال من التعليم والتدريب، وذلك يعني أن بعض الوظائف والمهام الإدارية والتنفيذية تتطلب درجة عالية من التعليم كالمستوى الجامعي أو درجات عليا في هذا المجال، يمكن للمهارات المطلوبة أن تشمل الإدارة، التخطيط، التنظيم والاتصال. إضافة إلى ذلك يعتبر التدريب مهما لتطوير مجال الشباب والرياضة وتحسين الأداء للمؤسسة، فعلى الموظف الامتياز بالاحترافية والكفاءة العالية للقدرة على أداء العمل وفهم المبادئ الأساسية في مديرية الشباب والرياضة والسياق الذي يعمل فيه بشكل أفضل، وأيضا الأسس التي تساعد في إدارة الأنشطة الرياضية والشبابية بنجاح.

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	22.4
من 6 إلى 10 سنوات	19	25
من 11 إلى 15 سنة	16	21.1
أكثر من 15 سنة	24	31.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



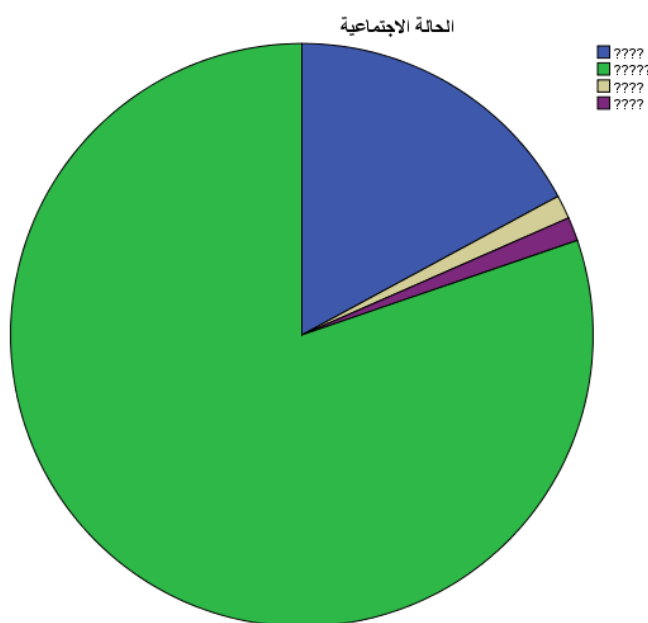
يتضح لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، أن فئة العمال الذين أمضوا أكبر فترة من العمل في مديرية الشباب والرياضة هي فئة أكثر من 15 سنة التي قدرت نسبتها ب 31.6% ما يقابل 24 فردا من مجموع أفراد العينة، ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 25% ما يقابل 19 فردا، تأتي بعدها فئة أقل من 5 سنوات المقدرة نسبتها ب 22.4% ما يقابل 17 فردا، في حين نجد الفئة التي تتراوح فترة عملهم ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 21.1% ما يقابل 16 فردا.

وبالتالي نستنتج أن أغلبية العمال تجاوزت فترة طويلة في مديرية الشباب والرياضة وهذا دليل على الاستقرار الوظيفي للعمال داخل المديرية وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي عن بيئة العمل وظروفها، وكذا راجع لاكتساب الموظفين الذين أمضوا فترة طويلة في المديرية الخبرة القيّمة والكفاءة في مجال إدارة الشباب والرياضة. إضافة إلى ذلك يؤدي قضاء فترة طويلة في المؤسسة إلى بناء علاقات مهنية قوية ومتماسكة بين المسؤول والموظف وتبادل الخبرات والأفكار فيما بينهم لضمان الاستمرارية والنجاح.

الجدول رقم (7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	13	17.1
متزوج	61	80.3
مطلق	1	1.3
أرمل	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.



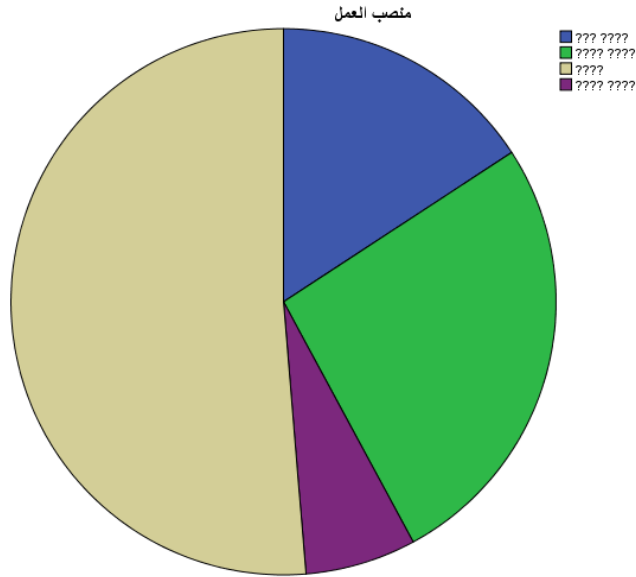
يبين لنا الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية، حيث نلاحظ أن نسبة الموظفين العزاب تمثل 17.1% ما يقابل 3 أفراد من مجموع أفراد العينة، ثم تليها نسبة 80.3% من الموظفين المتزوجين ما يقابل 61 فرداً، وبعدها تأتي نسبة 1.3% من المطلقين ما يقابل شخص واحد، وأخيراً الأرامل بنسبة متساوية مع المطلقين.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية الموظفين المتواجدين بمديرية الشباب والرياضة متزوجين. وهذا يمكن أن يدل على النضج والاستقرار الشخصي الذي يتطلبه العمل في مجال الشباب والرياضة، والاهتمام بالتوازن في العمل والحياة الشخصية.

الجدول رقم (8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل.

منصب العمل	التكرار	النسبة
عون منفذ	12	15.8
تقني سامي	20	26.3
إطار	39	51.3
إطار سامي	5	6.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل.



يوضح الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير منصب العمل، حيث نلاحظ أن العمال الذين يحتلون منصب عون منفذ تقدر نسبتهم بـ 15.8% ما يقابل 12 فردا من مجموع أفراد العينة، ثم يليه منصب تقني سامي بنسبة 26.3% ما يقابل 20 فردا، أما أصحاب منصب الإطار تقدر نسبتهم بـ

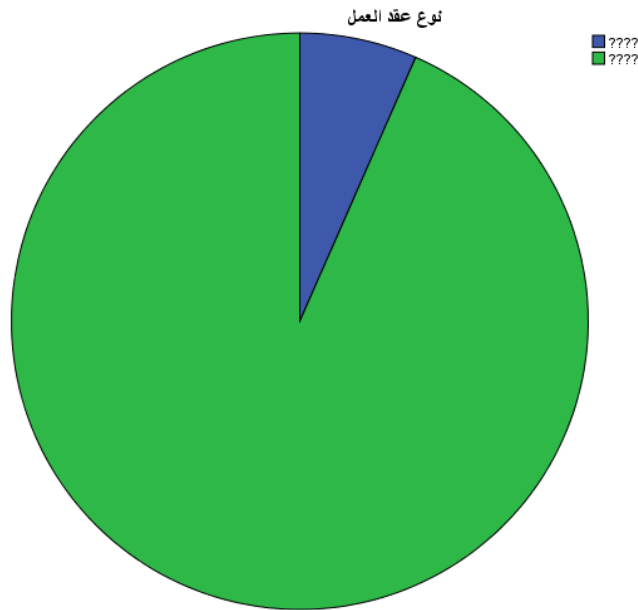
51.3% ما يقابل 39 فرداً، وفي الأخير يأتي موظفي منصب إطار سامي بنسبة 6.6% ما يقابل 5 أفراد من مجموع أفراد العينة.

وفي الأخير نستنتج أن أغلبية الموظفين يحتلون منصب إطار بالمديرية.

الجدول رقم (9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع عقد العمل.

نوع عقد العمل	التكرار	النسبة
مؤقت	5	6.6
دائم	71	93.4
المجموع	76	100

الشكل رقم (18): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع عقد العمل.

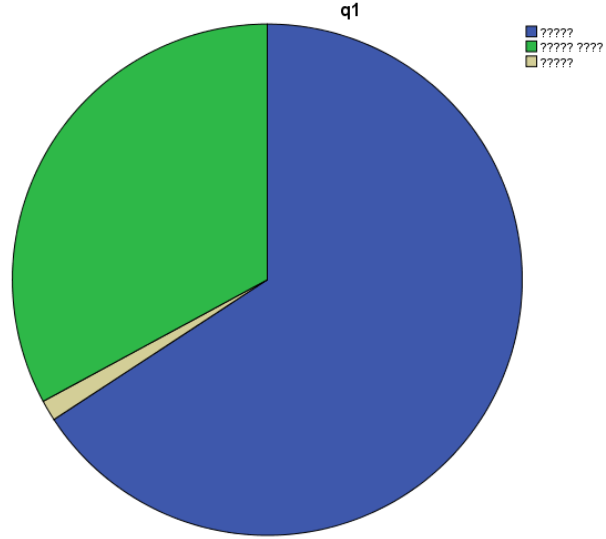


يتبين لنا من خلال الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب متغير نوع عقد العمل، حيث أن نسبة الموظفين الدائمين في مديرية الشباب والرياضة تقدر ب 93.4% ما يقابل 71 فرداً من مجموع أفراد العينة، ونسبة الموظفين المؤقتين تقدر ب 6.6% ما يقابل 5 أفراد من مجموع أفراد العينة. ومن خلال هذا الاختلاف الواضح بين النسبتين نستنتج أن أغلبية أفراد العينة دائمين في المديرية.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع سؤال ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف على أفراد العينة.

س 1	التكرار	النسبة
موافق	50	65.8
موافق بشدة	25	32.9
متردد	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (19): يمثل توزيع سؤال ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف على أفراد العينة.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف على أفراد العينة في مديرية الشباب والرياضة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 65.8% ما يقابل 50 فردا من أفراد العينة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 32.9% ما يقابل 25 فردا، تأتي بعدها فئة متردد بنسبة 1.3% ما يقابل فردا واحدا، كما نلاحظ أيضا أنه لا توجد إجابات بمعارض ومعارض بشدة.

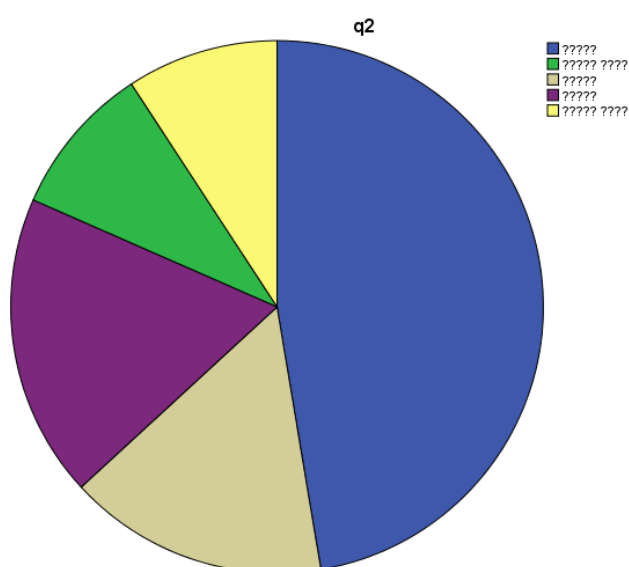
إن نستنتج أن أغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 65.8%، وهذا نظرا للدور الذي تلعبه ثقافة الحوار في مديرية الشباب والرياضة إذ تعتبر أحد أهم عوامل بناء الثقة وتعزيز العلاقة بين المسؤول والموظف، فالحوار الصادق والمفتوح بينهما يؤدي للتفاهم والشعور بالراحة و طرح الأفكار بدون خوف من الانتقاد أو العقاب، ومن خلال التواصل الفعال يمكن للمسؤول تقديم الدعم اللازم للموظف لتطوير مهاراته وتحقيق أهدافه المهنية، بالإضافة إلى ذلك يساعدهم على تبادل الآراء و ابتكار أفكار وحلول جديدة تساهم في

تحسين الأداء العام للمؤسسة وبناء علاقة صحية وإيجابية تعزز الثقة والتفاهم المتبادل، كما يسمح الحوار المستمر بتحليل مختلف الخيارات و الطرق الممكنة لتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع سؤال الحوار في المؤسسة التي أعمل بها يقوم على أسس كالصراحة والوضوح على أفراد العينة.

س 2	التكرار	النسبة
موافق	36	47.4
موافق بشدة	7	9.2
متردد	12	15.8
معارض	14	18.4
معارض بشدة	7	9.2
المجموع	76	76

الشكل رقم (20): يمثل توزيع سؤال الحوار في المؤسسة التي أعمل بها يقوم على أسس كالصراحة والوضوح على أفراد العينة.



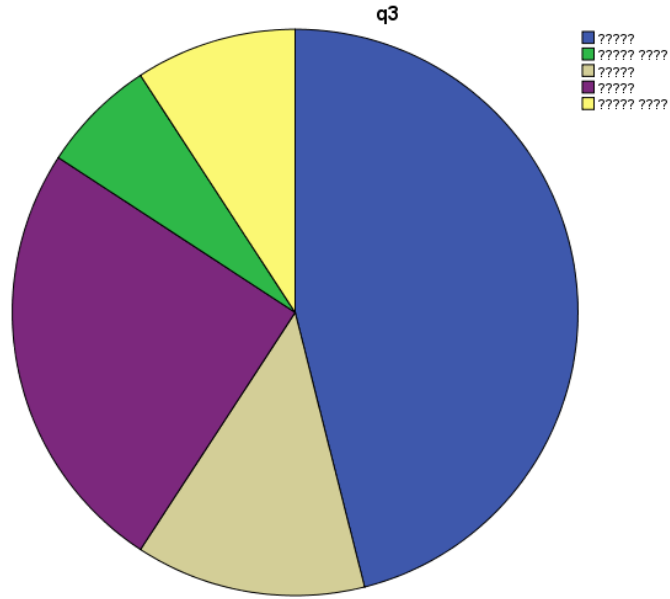
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال الحوار في المؤسسة التي أعمل بها تقوم على أسس كالصراحة والوضوح على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 74.4% ما يقابل 36 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدره نسبتها ب 15.8% ما يقابل 12 فردا، تليها فئة معارض بنسبة 18.4% ما يقابل 14 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدره نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد.

إذن نستنتج أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 74.4% وذلك يعني أن مديرية الشباب والرياضة التي يعمل بها الموظفين تقوم على أسس كالصراحة والوضوح، فهي أسس مهمة لأي مؤسسة التي تساهم في بناء الثقة بين العاملين فيها، وفهم كل الأهداف و التوجيهات، كذلك تقوم على تفعيل التواصل الفعال و تعزيز روح الجماعة و الانتماء من حيث تبادل المعلومات بشكل صريح ومباشر، فالصراحة والوضوح في المؤسسة تعني خلق بيئة عمل تعتمد على التواصل المفتوح و الشفافية في جميع الجوانب، لذا فتطبيق هذه الأسس يساعد على تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون بين أفراد المؤسسة ما يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف و النجاح.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع سؤال تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية.

س 3	التكرار	النسبة
موافق	35	46.1
موافق بشدة	5	6.6
متردد	10	13.2
معارض	19	25.0
معارض بشدة	7	9.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (21): يمثل توزيع سؤال تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 46.1% ما يقابل 35 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 6.6% ما يقابل 5 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 13.2% ما يقابل 10 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 25% ما يقابل 19 فرداً، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد.

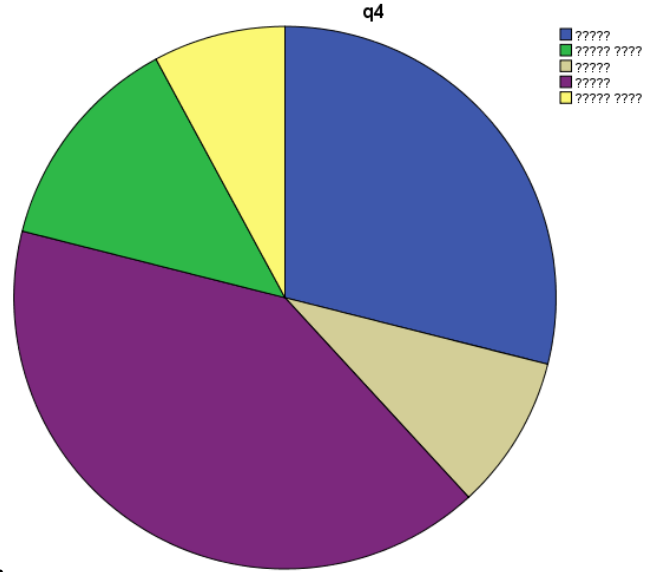
ومن خلال المعلومات المتاحة نستنتج أن الإجابات مالت لموافق بنسبة 46.1% وذلك يعني أن ثقافة الحوار في مديرية الشباب والرياضة تتم من خلال إجراء اجتماعات وتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية داخل المؤسسة، فهي خطوات تساهم في التواصل الفعال وبناء بيئة عمل مفتوحة، فيمكن للاجتماعات أن تكون فرصة لتبادل المعلومات والآراء بشكل مفتوح بين الموظفين أين يشعرون بالراحة في طرح الأسئلة والاقتراحات، كما تعمل التدريبات على المهارات الاتصالية على تحسين قدرة أفراد المؤسسة على التحدث بشكل واضح والتعبير عن أفكارهم.

وكل هذا يدفع لتعزيز التفاعل الاجتماعي وخلق روح المبادرة الشخصية لدى الموظف وذلك بتشجيع المؤسسة الموظفين وتحفيزهم عليها.

الجدول رقم (13): يمثل توزيع سؤال يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة على أفراد العينة.

س 4	التكرار	النسبة
موافق	22	28.9
موافق بشدة	10	13.2
متردد	7	9.2
معارض	31	40.8
معارض بشدة	6	7.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (22): يمثل توزيع سؤال يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة على أفراد العينة.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 28.9% ما يقابل 22 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 13.2% ما يقابل 10 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدره نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 40.8% ما يقابل 31 فرداً، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدره نسبتها ب 7.9% ما يقابل 6 أفراد.

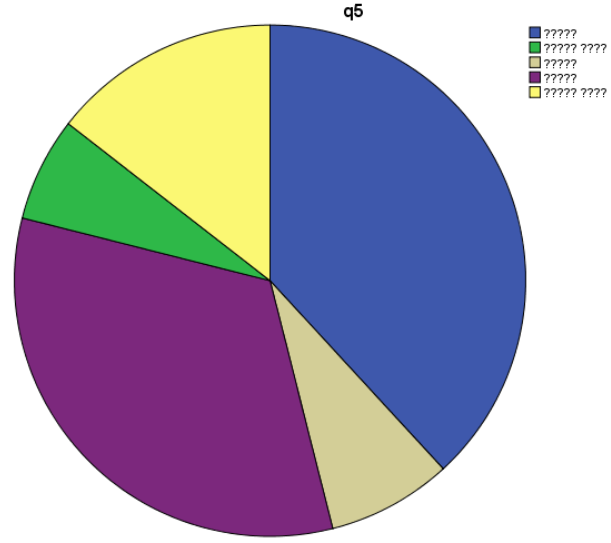
إذن نستنتج أن أغلبية الاجابات مالت لمعارض بنسبة 40.8% ما يقابل 31 فرداً، نظراً لعدم فرض المدير التعليمات بدون مناقشة على موظفي مديرية الشباب والرياضة، بل يتم ذلك بالتفاعل الإيجابي بين المسؤول والموظف والقدرة على مناقشة القرارات والأخذ بآراء الموظفين ما يدفع إلى تحسين العلاقات فيما بينهم وزيادة الالتزام بالمهام.

فهذه الممارسة تؤدي إلى خلق بيئة عمل ملائمة والتحفيز على العمل الجماعي، ما يدل على وجود ثقافة تشجع على التواصل والشفافية بين المسؤول والموظف. وكل هذا يزيد من قوة الارتباط بالعمل فعند الأخذ بالاعتبار رأي الموظف يشعر أنه جزء لا يتجزأ من فريق العمل بالمؤسسة وذلك يشجع على بناء علاقة قوية، إضافة إلى تعزيز الثقة بأعضاء المديرية للشعور بالانتماء والولاء والميل أكثر إليها كما يمكن للمؤسسة تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية من خلال هذا التفاعل.

الجدول رقم (14): يمثل توزيع سؤال يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين.

س 5	التكرار	النسبة
موافق	29	38.2
موافق بشدة	5	6.6
متردد	6	7.9
معارض	25	32.9
معارض بشدة	11	14.5
المجموع	76	100

الشكل رقم (23): يمثل توزيع سؤال يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين.



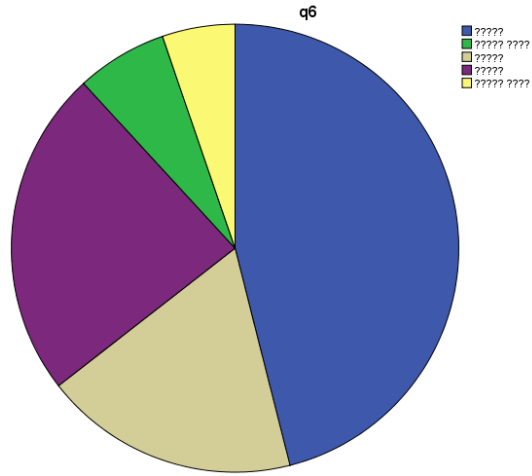
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين على أفراد العينة أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 38.2% ما يقابل 29 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 6.6% ما يقابل 5 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 7.9% ما يقابل 6 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 32.9% ما يقابل 25 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 14.5% ما يقابل 11 فردا.

إذن نستنتج أن الإجابات مالت لموافق بنسبة 38.2% ما يقابل 28 موظف، نظرا لاتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين ذلك يعني أن القرار يؤخذ مباشرة من طرف المسؤول.

الجدول رقم (15): يمثل توزيع سؤال يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار.

س 6	التكرار	النسبة
موافق	35	46.1
موافق بشدة	5	6.6
متردد	14	18.4
معارض	18	23.7
معارض بشدة	4	5.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (24): يمثل توزيع سؤال يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار.



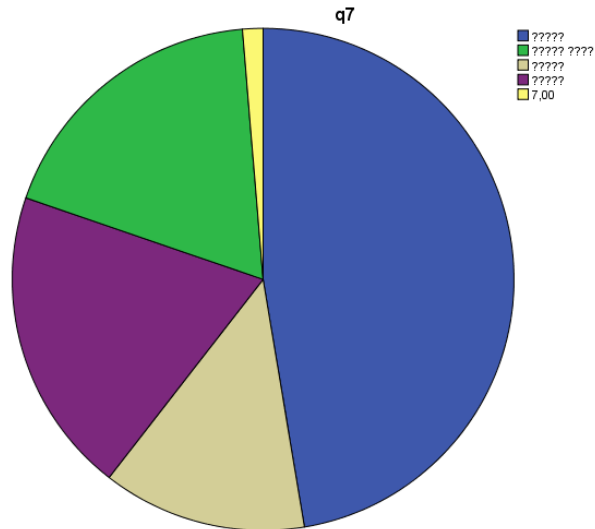
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 46.1% ما يقابل 35 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 6.6% ما يقابل 5 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 18.4% ما يقابل 14 فردا، تليها فئة معارض بنسبة 23.7% ما يقابل 18 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 5.3% ما يقابل 4 أفراد.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 46.1%، وهذا راجع لسماح المسؤول للموظفين بمنحهم فرص المشاركة في صنع القرار داخل المديرية، وهذا دليل على إنجاز العمل بروح الفريق ما يحقق أهداف المديرية بنسبة كبيرة وجودة عالية واختصار الوقت وتوفير الجهد وخلق التوازن في الأداء من خلال تبادل المعارف والخبرات ما يؤدي إلى اتخاذ قرار ملائم.

الجدول رقم (16): يمثل توزيع سؤال تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء.

س 7	التكرار	النسبة
موافق	36	47.4
موافق بشدة	14	18.4
متردد	10	13.2
معارض	15	19.7
معارض بشدة	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (25): يمثل توزيع سؤال تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء.



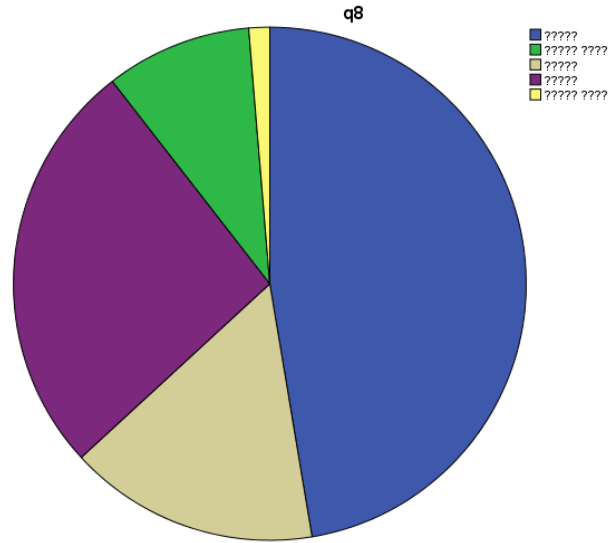
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء على أفراد العينة، أن أغلبية المبحوثين مالت إجاباتهم لموافق بنسبة 47.4% ما يقابل 36 مفردة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 18.4% ما يقابل 14 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 13.2% ما يقابل 10 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 19.7% ما يقابل 15 فرداً، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 1.3% ما يقابل فرداً واحداً.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 47.4% ما يعادل 36 فرداً، وذلك يعني أن العلاقة بين المسؤول والموظف في مديرية الشباب والرياضة تمتاز بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء. فعند تحرير الموظفين من كل القيود والضغوطات ويتم معاملتهم باحترام من قبل المسؤول تتحول أفكارهم الإبداعية إلى إنجازات تخدم مصالح المديرية بشكل عام، وهذا ما يدل على مدى أهمية الاحترام المتبادل في بيئة العمل.

الجدول رقم (17): يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.

س 8	التكرار	النسبة
موافق	36	47.4
موافق بشدة	7	9.2
متردد	12	15.8
معارض	20	26.3
معارض بشدة	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (26): يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 47.4% ما يقابل 36 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدره نسبتها ب 15.8% ما يقابل 12 فردا، تليها فئة معارض بنسبة 26.3% ما يقابل 20 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدره نسبتها ب 1.3% ما يقابل فردا واحد.

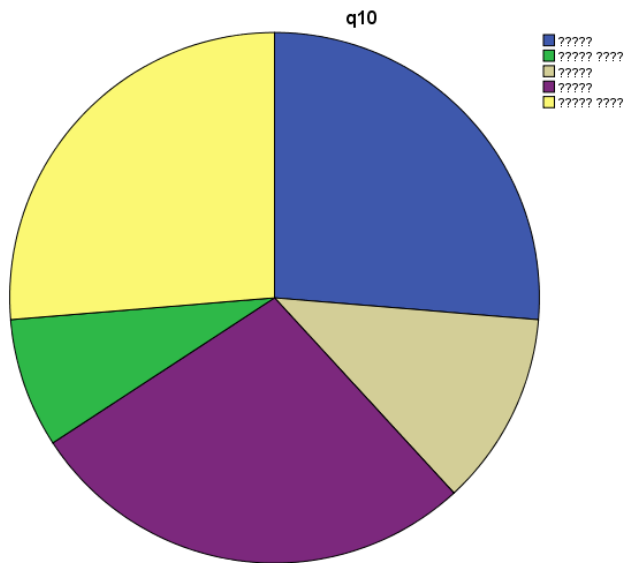
من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 47.4% ما يعادل 36 فردا، و هذا ما يبين لنا مدى أهمية مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تعتبر هذه الأخيرة جزء أساسي من النشاط الإداري في المديرية و مشاركة الموظف فيها، ولها عدة أوجه من بينها إحساسه بأهميته داخل المؤسسة فهي تسمح له بإبداء رأيه في القرارات التي تؤثر على العمل، ويتمتع بمزيد من التحكم في المهام عندما يشارك في صنع القرارات التي تؤدي بدورها إلى زيادة نمو الإنتاجية وتحسين الروح المعنوية وبناء علاقات جيدة في محيط العمل و تعزيز التفكير الابتكاري.

ومن خلال المعلومات المتاحة نستنتج أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 75% ما يعادل 57 فردا من مجموع أفراد العينة، ما يوضح لنا توفر القدرات والمهارات لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، وتتمثل مهارات حل المشكلات في قدرة الموظف على فهم وتحليل أسباب المشكلة الأساسية والعمل على إيجاد حلول مناسبة، بالإضافة للقدرة على الاستماع والعمل تحت الضغط والتفاوض وتسوية النزاعات بين أعضاء فريق العمل بشخصياتهم المختلفة.

الجدول رقم (19): يمثل توزيع سؤال تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد.

س 10	التكرار	النسبة
موافق	20	26.3
موافق بشدة	6	7.9
متردد	9	11.8
معارض	21	27.6
معارض بشدة	20	26.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (28): يمثل توزيع سؤال تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد.



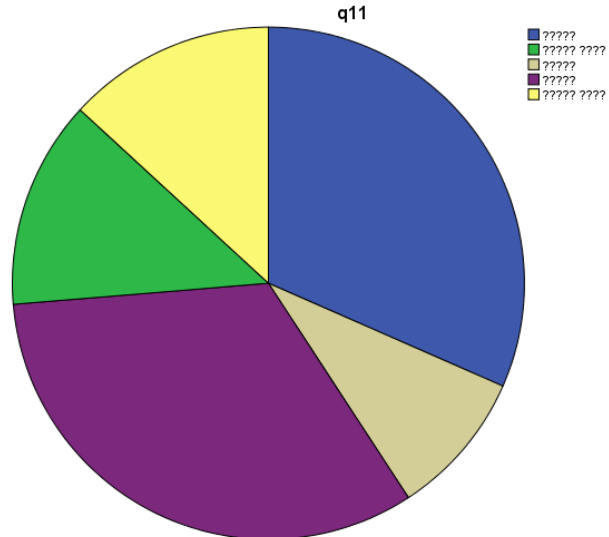
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد على أفراد العينة، أن أغلبية المبحوثين مالت إجاباتهم لموافق بنسبة 26.3% ما يقابل 20 مفردة، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 7.9% ما يقابل 6 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدره نسبتها ب 11.8% ما يقابل 9 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 27.6% ما يقابل 21 فردا ،وأخيرا فئة معارض بشدة المقدره نسبتها ب 26.3% ما يقابل 20 فردا.

نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين مالت إجاباتهم لمعارض بنسبة 27.6% ما يعادل 21 فردا، وذلك يعني أن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد. بمعنى أن المديرية تعتمد فقط على وضع أجر مناسب لكل عامل وموظف.

الجدول رقم (20): يمثل توزيع سؤال أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني.

س 11	التكرار	النسبة
موافق	24	31.6
موافق بشدة	10	13.2
متردد	7	9.2
معارض	25	32.9
معارض بشدة	10	13.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (29): يمثل توزيع سؤال أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني.



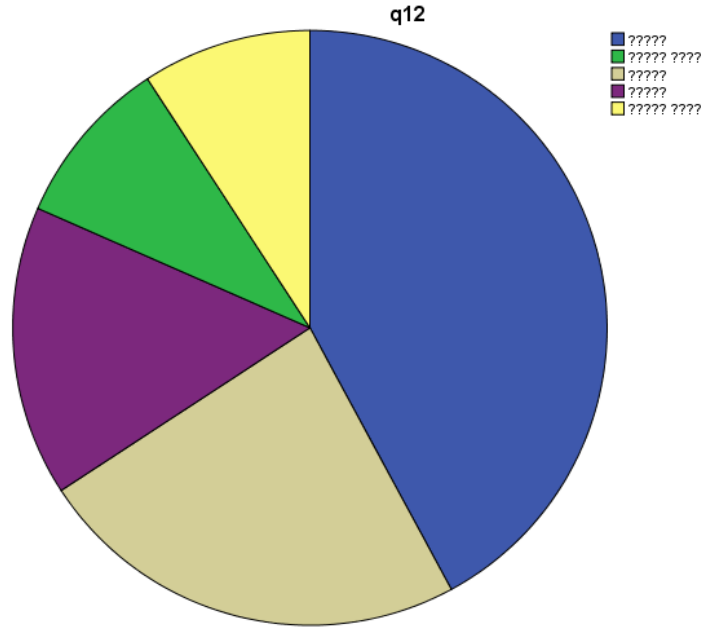
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 31.6% ما يقابل 24 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 13.2% ما يقابل 10 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 32.9% ما يقابل 25 فرداً، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 13.2% ما يقابل 10 أشخاص.

من خلال المعلومات المتاحة نلاحظ أن أغلبية الإجابات مالت لمعارض بنسبة تقدر 32.9% ما يعادل 25 فرداً، توضح لنا أن موظفي المديرية لا يقومون بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة منهم، بمعنى أنهم يكتفون فقط بالقيام بالمهام المتعودين على إنجازها.

الجدول رقم (21): يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة.

س 12	التكرار	النسبة
موافق	32	42.1
موافق بشدة	7	9.2
متردد	18	23.7
معارض	12	15.8
معارض بشدة	7	9.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (30): يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة.



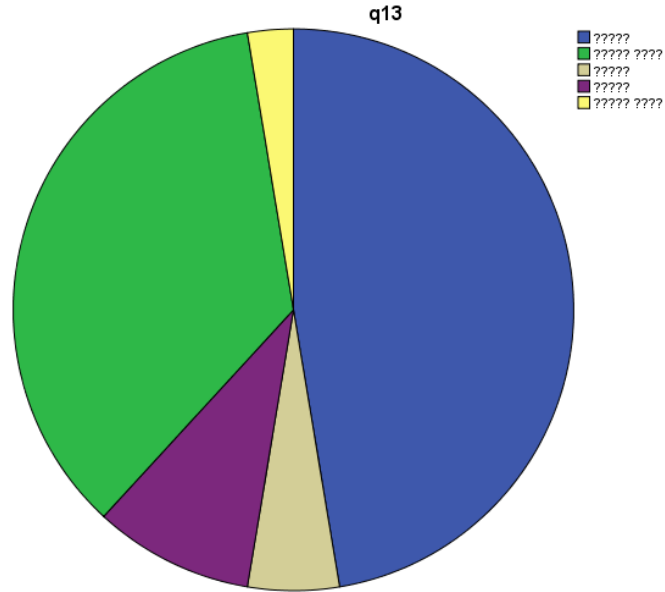
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 42.1% ما يقابل 32 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 23.7% ما يقابل 18 فرداً، تليها فئة معارض بنسبة 15.8% ما يقابل 12 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 42.1% ما يعادل 32 فرداً، يتضح أن مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو تتمتع بالشفافية والوضوح في العمل، كون أن الشفافية تضمن مستوى عالي من الإيجابية وقدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم في المهمات المفروضة عليهم في العمل، والتي بدورها تقوم بتعزيز ثقة الموظفين بالمديرية وبأنفسهم بشكل خاص، حيث أنها تكون صورة واضحة عن مهام العمل ما يساعد على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم وكل هذا ما يدفعهم لأداء عملهم بشكل أفضل وأكثر احترافية.

الجدول رقم (22): يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد.

س 13	التكرار	النسبة
موافق	36	47.4
موافق بشدة	27	35.5
متردد	4	5.3
معارض	7	9.2
معارض بشدة	2	2.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (31): يمثل توزيع سؤال شعور الموظف بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد.



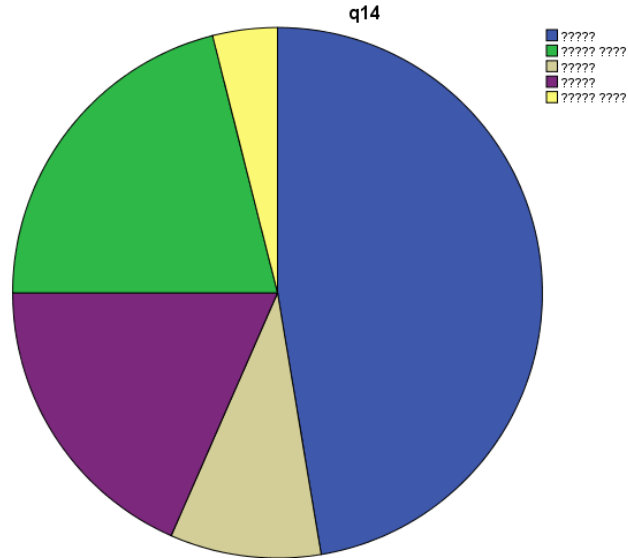
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 47.4% ما يقابل 36 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 35.5% ما يقابل 27 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها بـ 5.3% ما يقابل 4 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 9.2% ما يقابل 7 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها بـ 2.6% ما يقابل شخصين.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 47.4% ما يقابل 36 فردا، وذلك يعني أن الموظف في مديرية الشباب والرياضة يشعر بالرضا عن وظيفته وهذا ما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد، بمعنى عندما يشعر الموظف بالراحة أو بالرضا الوظيفي في مكان العمل وفي حياته المهنية، فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه وبالتالي يبقى لفترة أطول في المديرية، فالشعور بالرضا الوظيفي يساهم في زيادة الإنتاج والأرباح.

الجدول رقم (23): يمثل توزيع سؤال نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي.

س 14	التكرار	النسبة
موافق	36	47.4
موافق بشدة	16	21.1
متردد	7	9.2
معارض	14	18.4
معارض بشدة	3	3.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (32): يمثل توزيع سؤال نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي.



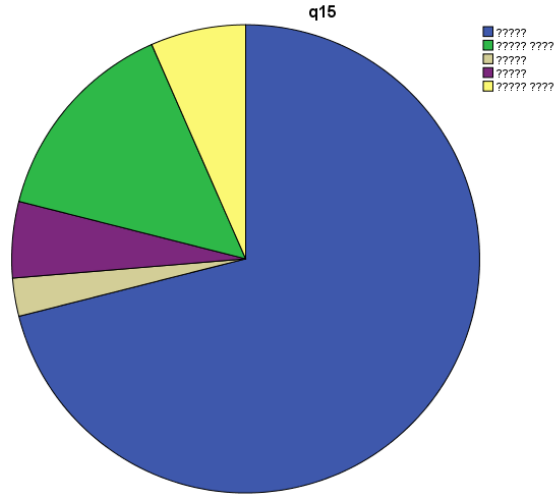
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 47.4% ما يقابل 36 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 21.1% ما يقابل 16 فردا، تأتي بعدها فئة متردد المقدر نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 18.4% ما يقابل 14 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدر نسبتها ب 3.9% ما يقابل 3 أشخاص.

نستنتج من خلال ما سبق، أن معظم الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة تقدر ب 47.4% ما يعادل 36 فردا، حيث أن نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي قد يشعر الموظفون بالرضا عن مستوى أدائهم الحالي ولا يبذلون جهودا إضافية لتحسينه، هذا يمكن أن يؤدي إلى الركود في الابتكار والإنتاجية.

الجدول رقم (24): يمثل توزيع سؤال يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.

س 15	التكرار	النسبة
موافق	54	71.1
موافق بشدة	11	14.5
متردد	2	2.6
معارض	4	5.3
معارض بشدة	5	6.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (33): يمثل توزيع سؤال يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.



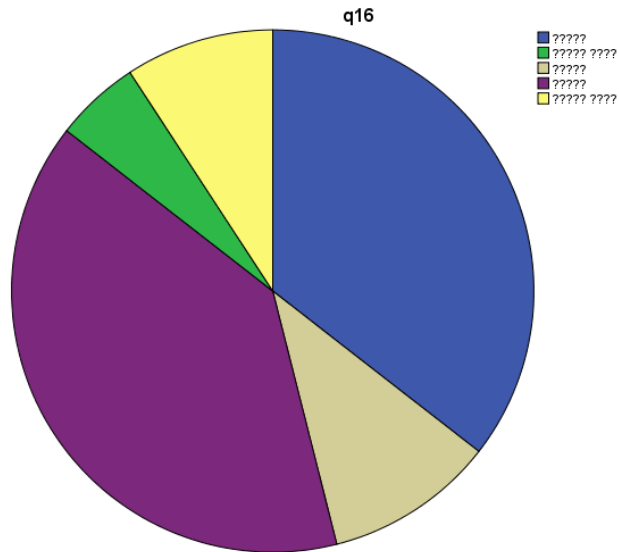
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 71.1% ما يقابل 54 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 14.5% ما يقابل 11 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدر نسبته 2.6% ما يقابل فردين، تليها فئة معارض بنسبة 5.3% ما يقابل 4 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدر نسبته 6.6% ما يقابل 5 أشخاص.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 71.1% ما يقابل 54 فرداً، وهذا يعني أن الموظفين في المديرية يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد، أي الموظفين يعملون بجد ويستثمرون طاقاتهم ووقتهم بشكل مناسب لضمان إتمام المهام والواجبات الوظيفية الموكلة إليهم ضمن الإطار الزمني المحدد لذلك، وهذا عن طريق إدارة الوقت بشكل فعال وتخطيط الجيد له وتحديد الأولويات لضمان إنجاز الأعمال دون تأخير التأكد من إتمام المهام في الموعد المحدد لتجنب أي تأثير يؤثر على سير العمل، وأيضاً الالتزام بقواعد العمل والحرص على الأداء بأعلى مستوى من الجودة.

الجدول رقم (25): توزيع سؤال الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه.

س 16	التكرار	النسبة
موافق	27	35.5
موافق بشدة	4	5.3
متردد	8	10.5
معارض	30	39.5
معارض بشدة	7	9.2
المجموع	76	100

الشكل رقم (34): توزيع سؤال الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه.



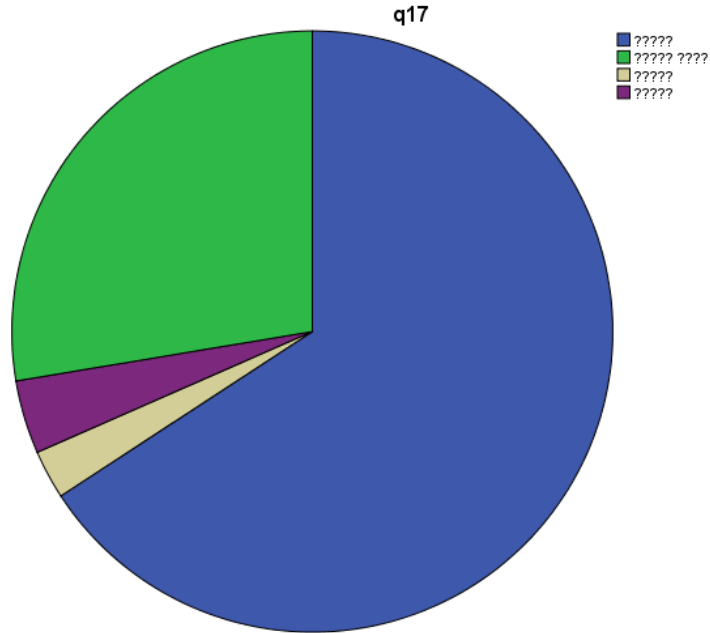
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 35.5% ما يقابل 27 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 5.3% ما يقابل 4 أفراد، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 10.5% ما يقابل 8 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 39.5% ما يقابل 30 أفراد، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 9.2% ما يقابل 7 أشخاص.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلب الإجابات مالت لمعارض بنسبة 39.5% ما يعادل 30 فردا، من مجموع أفراد العينة وهذا يعني أن الوقت المخصص لإتمام العمل في المديرية كاف لإنجازه وهذا دليل على أن للوقت أهمية بالغة في مديرية الشباب والرياضة، ويعتبر المساحة التي تتجز فيها كل المهمات لتحقيق الأهداف المرسومة واستغلاله أحسن استغلال، مما يدفع بشعور الموظف بالرضا عن وظيفته وكل هذا راجع للتسيير الحسن وتنظيم الوقت بشكل متوازن في المديرية.

الجدول رقم (26): يمثل توزيع سؤال تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي.

س 17	التكرار	النسبة
موافق	50	65.8
موافق بشدة	21	27.6
متردد	2	2.6
معارض	3	3.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (35): يمثل توزيع سؤال تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي.



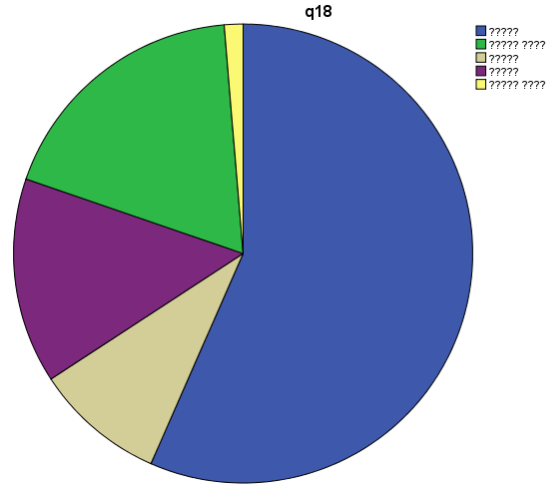
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 65.8% ما يقابل 50 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 27.6% ما يقابل 21 فردا، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 2.6% ما يقابل شخصين، وأخيرا فئة معارض بنسبة 3.9% ما يقابل 3 أفراد.

نستنتج من خلال ما سبق أن الإجابات مالت بنسبة كبيرة جدا لموافق تقدر ب 65.8% ما يقابل 50 فردا من مجموع أفراد العينة، وذلك يعني أن مديرية الشباب والرياضة تعزز المشاركة والتعاون بين الموظفين. وهذا ما يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي كون أن تشجيع روح التعاون بين الموظفين يساهم في تحفيزهم للعمل ويخلق بينهم بيئة سليمة وتسهيل الأعمال عليهم، كما يعمل على حل المشكلات من خلال التفكير المشترك لوجود قدرات مختلفة، وأيضا يفسح المجال لمشاركة جميع الموظفين في العمل الأمر الذي يساعد على إنجاز المهام بسهولة وبطرق متنوعة ما ينعكس بالإيجاب على أداء المنظمة.

الجدول رقم (27) يمثل: توزيع سؤال حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.

س 18	التكرار	النسبة
موافق	43	56.6
موافق بشدة	14	18.4
متردد	7	9.2
معارض	11	14.5
معارض بشدة	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (36) يمثل: توزيع سؤال حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي.



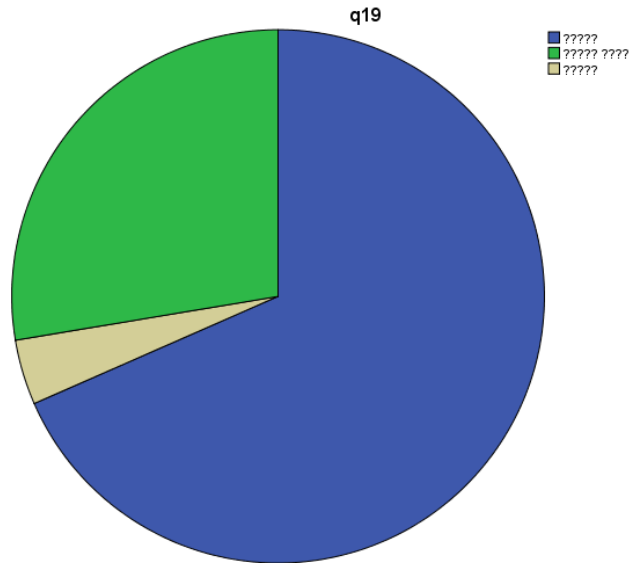
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 56.6% ما يقابل 43 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 18.4% ما يقابل 14 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبته ب 9.2% ما يقابل 7 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 14.5% ما يقابل 11 فرداً، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبته ب 1.3% ما يقابل شخص واحد.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة 56.6% ما يعادل 43 شخصا، ويبين هذا أن مسؤول المديرية يحرص على تنمية الرقابة الذاتية للموظفين ما يساعدهم على رفع مستوى الأداء، حيث أن الرقابة الذاتية للموظف في المديرية تعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج فعندما يشعر الموظف أنه مسؤول عن أعماله ويراقب نفسه دون وجود ضغوطات خارجية عليه فإنه يشعر بدوره وأهميته في المؤسسة، ما يجعله قادرا على الالتزام بالصلاحيات المقدمة له من طرف المديرية ضمن إطار تنظيمي. ويمكن القول أن الرقابة الذاتية تعتبر أهم عامل لنجاح العمل في أي مؤسسة.

الجدول رقم (28) يمثل: توزيع سؤال تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الدافعية نحو العمل.

س 19	التكرار	النسبة
موافق	52	68.4
موافق بشدة	21	27.6
معارض	3	3.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (37) يمثل: توزيع سؤال تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الدافعية نحو العمل



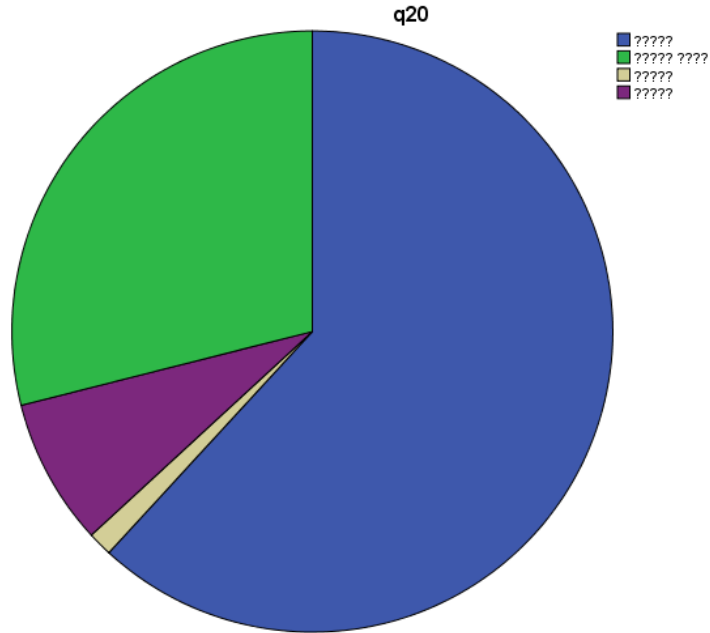
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الدافعية نحو العمل. على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 68.4% ما يقابل 52 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 27.6% ما يقابل 21 فردا، أخيرا فئة معارض بنسبة 3.9% ما يقابل 3 أفراد.

نستنتج من خلال ما سبق أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة جدا تقدر ب 68.4% ما يقابل 52 فردا من مجموع أفراد العينة، وهذا يبين أن تجسيد الحوار الفعال في المديرية يساعد في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، حيث أن الحوار الفعال يعتبر أداة أساسية للأداء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز نمو الأعمال كما يقوم ببناء علاقات جيدة بين الموظفين، ويمكن تحقيق الترابط من خلال بناء وتشجيع ثقافة الحوار والتواصل والانفتاح. ويمكن القول إن الحوار الفعال له تأثير إيجابي على أداء الموظف ما يدفعه للقيام بالمزيد من العمل.

الجدول رقم (29) يمثل: توزيع سؤال يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي.

س 20	التكرار	النسبة
موافق	47	6.8
موافق بشدة	22	28.9
متردد	1	1.3
معارض	6	7.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (38) يمثل: توزيع سؤال يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 61.8% ما يقابل 47 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 28.9% ما يقابل 22 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 1.3% ما يقابل فرداً واحداً، أخيراً تأتي فئة معارض بنسبة 7.9% ما يقابل 6 أفراد.

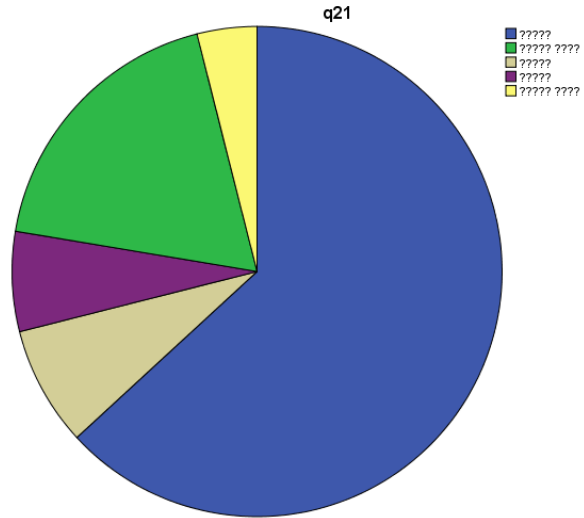
نستنتج من خلال المعلومات المتاحة، أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة كبيرة تقدر ب 61.8% ما يقابل 47 شخص من مجموع أفراد العينة، وهذا يوضح أن تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في المديرية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

ويعتبر تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال في مكان العمل ذات أهمية كبيرة كونها تحسن العلاقة بين المسؤول والموظف وتخفيف حدة النزاع، كما يسمح للمسؤول بفهم ومعرفة الأساليب التي تحفز الموظفين لزيادة نشاطهم وإنتاجهم. وكل هذا يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي في المديرية.

الجدول رقم (30) يمثل: توزيع سؤال إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

س 21	التكرار	النسبة
موافق	48	63.2
موافق بشدة	14	18.4
متردد	6	7.9
معارض	5	6.6
معارض بشدة	3	3.9
المجموع	76	100

الشكل رقم (39) يمثل: توزيع سؤال إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي.



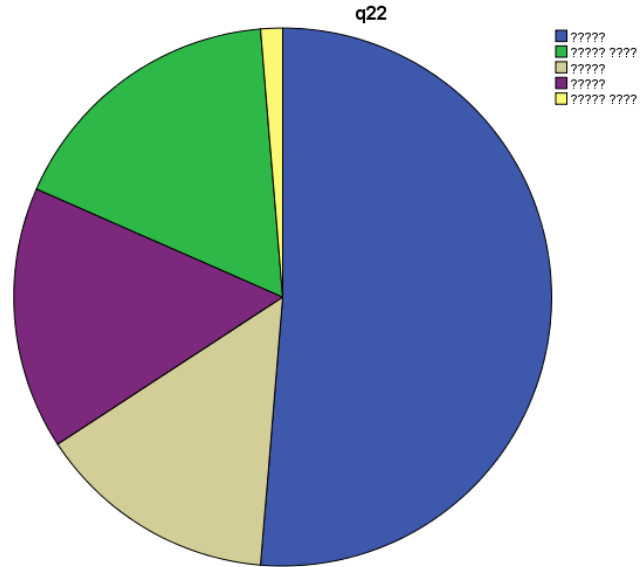
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسب 63.2% ما يقابل 48 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 18.4% ما يقابل 14 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبته ب 7.9% ما يقابل 6 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 6.6% ما يقابل 5 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبته ب 3.9% ما يقابل 3 أفراد.

نستنتج من خلال ما سبق، أن أغلبية الإجابات مالت لموافق بنسبة تقدر ب 63.2% ما يقابل 48 فردا، وهذا دليل على أن مديرية الشباب والرياضة تتيح فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي، فيعتبر ذلك أمرا شديدا الأهمية لما له من أثر إيجابي على شعور الموظف بأنه جزء مهم من المديرية، فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من المؤسسة يزداد نشاطهم وحماسهم في العمل، أيضا يعد تبادل الرأي جزءا أساسيا لتعزيز المشاركة في نشاط المؤسسة كما يساهم الاستماع لآراء الموظفين في تدعيم التنمية المستدامة وإزالة العوائق في طرق الوصول إلى الأهداف، ما يقوي العلاقة بين المسؤول والموظف و شعورهم بالمساندة عند أداء واجباتهم.

الجدول رقم (31) يمثل: سؤال توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.

س 22	التكرار	النسبة
موافق	39	51.3
موافق بشدة	13	17.1
متردد	11	14.5
معارض	12	15.8
معارض بشدة	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (40) يمثل: سؤال توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 51.3% ما يقابل 39 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 17.1% ما يقابل 13 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 14.5% ما يقابل 11 فرداً، تليها فئة معارض بنسبة 15.8% ما يقابل 12 فرداً، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 1.3% ما يقابل فرداً واحداً.

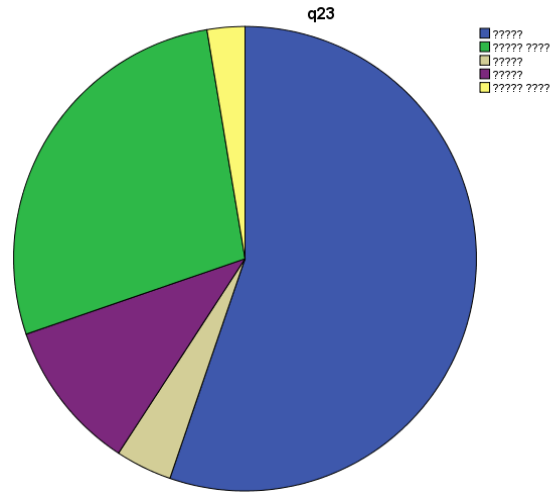
نستنتج من خلال ما سبق أن الإجابات مالت لموافق بنسبة 51.3% ما يقابل 39 شخص، حيث تبين لنا أنه توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار التي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي ويمكن ذكر بعض المعوقات المتمثلة في: عدم شرح الهدف بوضوح وشفافية ونقص البيانات والمعلومات، وإضافة إلى ذلك تأخر وصول الأوامر والتعليمات من الرئيس إلى المرؤوسين، كذلك إساءة فهم الرسالة، فقد تكون الكلمات المستخدمة في عملية الاتصال غير مألوفة للمستقبل واختلاف مستوى الخبرة المهنية ...

كما نجد الاستماع السلبي أي عدم التركيز على ما يقوله الآخر قد يؤدي إلى عرقلة تسيير المهام ما يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي. وفي حالة وجود هذه المعوقات المتعلقة بالتواصل في أي مؤسسة قد يؤدي ذلك إلى عرقلة تسيير المهام وذلك يؤثر بشكل سلبي على الأداء.

الجدول رقم (32): يمثل توزيع سؤال إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

س 23	التكرار	النسبة
موافق	42	55.3
موافق بشدة	21	27.6
متردد	3	3.9
معارض	8	10.5
معارض بشدة	2	2.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (41): يمثل توزيع سؤال إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 55.3% ما يقابل 42 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 27.6% ما يقابل 21 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبته ب 3.9% ما يقابل 3 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 10.5% ما يقابل 8 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبته ب 2.6% ما يقابل شخصين.

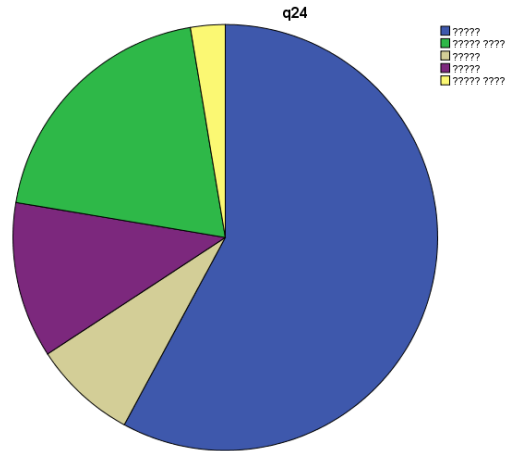
نستنتج مما سبق، أن أغلبية المبحوثين مالت إجاباتهم لموافق بنسبة 55.3% ما يعادل 42 فرداً، وذلك يدل على أن إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي،

بمعنى عندما يتم إعلام الموظفين بشكل كامل ودقيق بجميع القرارات والتدابير المتعلقة بالعمل، يمكنهم فهم السياق والأهداف وراء هذه القرارات بشكل أفضل، هذا يزيد من مشاركتهم في العملية ويعزز شعورهم بالانتماء إلى الفريق والمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتيح لهم ذلك الفرصة لطرح الأسئلة وتقديم الملاحظات والاقتراحات مما يمكن أن يؤدي إلى تحسينات في العمليات والسياسات الداخلية. وبالتالي، يمكن أن يؤدي هذا النوع من التواصل المفتوح إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة كفاءة الفريق بشكل عام. وبالتأكيد اعتماد سياسة الشفافية والتواصل المفتوح يمكن أن يعزز الثقة بين الموظفين وإدارة المؤسسة ويساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال فهم أفضل للتوجيهات والتوقعات.

الجدول رقم (33) يمثل: توزيع سؤال تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي.

س 24	التكرار	النسبة
موافق	44	57.9
موافق بشدة	15	19.7
متردد	6	7.9
معارض	9	11.8
معارض بشدة	2	2.6
المجموع	76	100

الشكل رقم (42) يمثل: توزيع سؤال تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي.



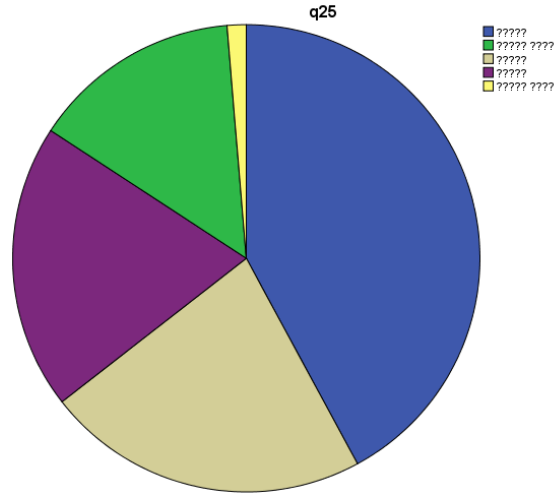
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسب 57.9% ما يقابل 44 فرداً، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 19.7% ما يقابل 15 فرداً، تأتي بعدها فئة متردد المقدرة نسبتها ب 7.9% ما يقابل 6 أفراد، تليها فئة معارض بنسبة 11.8% ما يقابل 9 أفراد، وأخيراً فئة معارض بشدة المقدرة نسبتها ب 2.6% ما يقابل شخصين.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 37.9% ما يقابل 44 فرداً، وذلك يعني أن ثقافة الحوار على مستوى مديرية الشباب والرياضة تساهم في بناء صورة جيدة حول الأداء الوظيفي، يعني أن الحوار يعتبر أداة للتواصل، التبليغ، توحيد الأفكار وتنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة، ويمثل أحد التحديات التي تسعى دوماً للتحكم فيها. وكما يعتبر عامل أساسي في تكوين القرارات الناجحة في العملية الإدارية، بالإضافة إلى تعزيز الإنتاجية والتعاون وبناء الثقة والمصادقية داخل المؤسسة. وأيضاً الحوار يساهم في تعزيز التفاهم وتبادل الآراء بين أفراد المؤسسة، مما يعزز الشفافية وتبني ثقافة عمل إيجابية تساهم في تحسين الأداء الوظيفي. وبصورة مختصرة ثقافة الحوار تعمل كقاعدة لبناء علاقات إيجابية داخل المؤسسة وتعزيز التواصل الفعال والتفاهم مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (34) يمثل: توزيع سؤال لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين.

س 25	التكرار	النسبة
موافق	32	42.1
موافق بشدة	11	14.5
متردد	17	22.4
معارض	15	19.7
معارض بشدة	1	1.3
المجموع	76	100

الشكل رقم (43) يمثل: توزيع سؤال لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يمثل توزيع سؤال لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين على أفراد العينة، أن الإجابات بموافق قدرت بنسبة 42.1% ما يقابل 32 فردا، ثم تليها فئة موافق بشدة بنسبة 14.5% ما يقابل 11 فردا، تأتي بعدها فئة متردد المقدره نسبتها 22.4% ما يقابل 17 فردا، تليها فئة معارض بنسبة 19.7% ما يقابل 15 فردا، وأخيرا فئة معارض بشدة المقدره نسبتها 1.3% ما يقابل شخص واحد.

من خلال ما سبق نستنتج أن أغلب الإجابات مالت لموافق بنسبة 24.1% ما يعادل 32 شخص، وذلك لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين. وهذا يدل على أنه هناك توازن بين توجيه الموظفين وترك مساحة لهم وحرية في اتخاذ القرارات يمكن أن يعزز من مشاركتهم وابداعهم في العمل، وعندما يتمكن الموظفون من اتخاذ القرارات يشعرون بالمسؤولية تجاه نتائج عملهم مما يحفزهم لتحقيق الأهداف بفعالية أكبر. إضافة إلى ذلك شعور الموظفون بالرضا الوظيفي عن وظائفهم يميلون إلى البقاء فيها لفترات أطول والقيام بمختلف المهمات بطرق أكثر فعالية للعمل. ومن كل هذا يمكن القول إن حرية الموظفين تلعب دورا هاما في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز النجاح المؤسسي.

3. التحليل الكمي والكيفي للجدول المركبة

الجدول رقم (35): يمثل العلاقة بين الجنس ومشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي.

	ذكر		أنثى		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
موافق	15	48.4%	21	46.7%	36	47.4%
موافق بشدة	2	6.5%	5	11.1%	7	9.2%
متردد	3	9.7%	9	20%	12	15.8%
معارض	11	35.5%	9	20%	2	26.3%
معارض بشدة	0	0.0%	1	2.2%	1	1.3%
المجموع	31	100%	45	100%	76	100%

التحليل:

نلاحظ أن 15 من الذكور (48,4%) و 21 من الإناث (46,7%) يوافقون أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي. يشير هذا إلى الاختلاف بين الاتجاهات والآراء، وأن هذا الاعتقاد الشائع قد يكون دليل على أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن أدائهم ويعزز فعالية العمل في المؤسسة.

بلغ عدد الذكور الذين وافقوا بشدة على أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي 2 (6,5%) مقارنة ب 5 من الإناث (11,1%). هذا يشير إلى أن الإناث هم أكثر اعترافاً بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي بشكل أكثر حدة من الذكور، قد يعكس هذا أن الإناث هم أكثر عرضة لقبول الثقافة التي تشجع على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات بشكل أكبر.

بلغ عدد الذكور المترددين 3(9,7%) مقارنة ب 9من الإناث (20%). هذا التفاوت يشير إلى أن الإناث يشعرون بتردد أكبر بشأن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي. قد يكون هذا ناتجا عن اختلاف في مدى فهم الجنسين فكرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

نسبة الذكور المعارضين لفكرة أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات تحسن الأداء الوظيفي كانت 35,5% (11)، بينما كانت النسبة بين الإناث 20% (9). هذا يشير إلى أن هناك معارضة لهذه الفكرة لدى الجنسين لكن بنسبة أعلى قليلا عند الذكور.

لم تكن هناك معارضة بشدة للذكور (0%) بينما بلغ عدد الإناث 1(2,2%). هذا يشير إلى أن الذكور لم يبدوا أي معارضة بشدة لفكرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي مقارنة بالإناث وهذا يعكس قناعة راسخة لدى بعض الإناث أن مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي.

الإجمالي في الجدول يظهر أن المجموع الكلي للموظفين هو 76موزعين بين 31 ذكر و 45 أنثى، التوزيع يعكس تمثيلا أكبر للإناث في العينة مما قد يؤثر على النتائج النهائية. إذ أن العدد الأكبر من الإناث يمكن أن يؤثر على النسب بشكل كبير.

تشير النتائج إلى أن الذكور وافقوا بشكل أكبر على فكرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي مقارنة بالإناث. يعكس هذا اختلافات في استجابة الجنسين لهذه الفكرة، والذكور اعترفوا بالمشاركة بشكل كبير، بينما يظهر عدد أكبر من الإناث ترددا أو عدم يقين.

بشكل عام، يعكس الجدول وعيا مشتركا بين الجنسين حول فكرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي مع بعض الاختلافات في مستوى المشاركة عند الذكور الذين يظهرون ميلا أكبر للاعتراف بالمشاركة، بينما الإناث يميلون إما للاعتراف بالمشاركة أو رفض الفكرة.

الجدول رقم (36): يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي واتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين.

	متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	40%	2	57.1%	8	31.9%	15	40%	4	38.2%	29
موافق بشدة	20%	1	0%	0	8.5%	4	0%	0	6.6%	5
متردد	0%	0	0%	0	10.6%	5	10%	1	7.9%	6
معارض	40%	2	28.6%	4	31.9%	15	40%	4	32.9%	25
معارض بشدة	0%	0	14.3%	2	17%	8	10%	1	14.5%	11
المجموع	100%	5	100%	14	100%	47	100%	10	100%	76

التحليل:

تشير البيانات إلى أن 40% من ذوي مستوى التعليم المتوسط والتكوين المهني يوافقون ان المسؤول يتخذ القرارات دون اخذ رأي الموظفين، في حين بلغت النسبة 57,1% بين الثانويين و 31,9% بين الجامعيين. وهذا يعكس أن الثانويين هم أكثر موافقة لاتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين، مقارنة بذوي المستويات التعليمية المتوسط، الجامعي والتكوين المهني.

نسبة الموظفين الموافقين بشدة على اتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين كانت (20%) بين ذوي التعليم المتوسط و(8,5%) بين الجامعيين، في حين لم تكن أي موافقة بشدة بين ذوي المستوى الثانوي والتكوين المهني (0%). يشير هذا إلى أن أفراد ذوي التعليم المتوسط يظهرون اقتناعاً أكبر باتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين.

لم يكن هناك أي تردد بين ذوي التعليم المتوسط والثانوي (0%)، في حين كانت النسبة (10,6%) بين الجامعيين و (10%) بين التكوين المهني، هذا يوضح أن التردد موجود بين الجامعيين والتكوين المهني. قد يكون ذلك راجع إلى أن أفراد التعليم المتوسط والثانوي يرون أن المؤسسة تواجه ضغوطات على

مستوى الإدارة بخصوص اتخاذ القرارات وذلك يتم بسرعة دون استشارة الموظفين وأن ذلك يستدعي الخبرة والمعرفة أكثر وبشكل فعال.

نسبة الموظفين المعارضين لفكرة اتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين ذوي مستوى التعليم المتوسط والتكوين المهني بلغت (40%)، بينما بلغت النسبة (28,6%) بين الثانويين و(31,9%) بين الجامعيين. هذا يشير إلى أن الأفراد الأقل تعليماً يظهرون معارضة قوية لاتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين بشكل أكبر من ذوي التعليم الثانوي والجامعي.

لم يكن هناك معارضون بشدة بين ذوي المستوى المتوسط (0%)، بينما بلغت النسبة (14,7%) بين الثانويين و(17%) بين الجامعيين و (10%) بين التكوين المهني. وهذا يشير إلى أن الأفراد الأكثر تعليماً هم الأكثر معارضة لاتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين بشكل أكبر من ذوي التعليم المتوسط والتكوين المهني.

يتوزع الموظفون في الدراسة بواقع 5 أفراد من ذوي مستوى التعليم المتوسط و 14 من الثانويين و 47 من الجامعيين و 10 من ذوي التكوين المهني، هذا التوزيع يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، حيث يمثل الجامعيون الجزء الأكبر من العينة. قد يعكس هذا أن الجامعيين هم المتحصلين على أعلى مستوى من التدريب والكفاءة في مجالات الإدارة والقيادة وأكثر من لديهم المهارات والمؤهلات العلمية والمعرفية.

بشكل عام يعكس الجدول تبايناً في ملاحظة اتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين بين مستويات التعليم المختلفة، الأفراد ذوي التعليم الثانوي هم الأكثر موافقة لهذه الفكرة بينما يظهر الأفراد الأكثر تعليماً تردداً ومعارضة أكبر. هذه النتائج تسلط الضوء على أهمية اكتساب الخبرة والوعي الفكري للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (37) يمثل: العلاقة بين الخبرة المهنية ومساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي.

	أقل من 5 سنوات		من 6 إلى 10 سنوات		من 11 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	47.1%	8	63.2%	12	75%	12	62.5%	15	61.8%	47
موافق بشدة	52.9%	9	21.1%	4	18.8%	3	25%	6	28.9%	22
متردد	0%	0	5.3%	1	0%	0	0%	0	1.3%	1
معارض	0%	0	10.5%	2	6.2%	1	12.5%	3	7.9%	6
المجموع	100%	17	100%	19	100%	16	100%	24	100%	76

التحليل:

تشير البيانات إلى أن 47.1% ذوي الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات يوافقون أن مساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول و الموظف تحسن الأداء الوظيفي، في حين بلغت النسبة 63.2% بين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات، 75% بين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، و62.5% بين ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة، و هذا يعكس أن ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر موافقة لمساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول و الموظف في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة و أكثر من 15 سنة.

نسبة الموافقين بشدة على مساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي كانت (52،9%) بين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و بين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات (21.2%) و بين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة (18.8%) و بين ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة (25%) يشير هذا إلى أن ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات هم أكثر موافقة بشدة، هذا يعكس أن التواصل الفعال له أهمية في بناء علاقات عمل إيجابية و فعالة بين المسؤولين و الموظفين، قد

يكون لهذا التواصل الفعال دور كبير في فهم المتطلبات الوظيفية و توجيه الأهداف المؤسسية و الشخصية مما يساهم في تعزيز الأداء .

لم يكن هناك تردد بين ذوي الخبرة المهنية أقل من 15 سنة وبين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة وأكثر من 5 سنوات (0%)، في حين كانت النسبة (5.3%) لذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات. وهذا يوضح أن التردد موجود فقط عند ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات.

لم تكن هناك معارضة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، في حين كانت النسبة (10.5%) من ذوي الخبرة المهنية من 6 إلى 10 سنوات و(6.2%) بين ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة، وذوي الخبرة أكثر من 15 سنة (12.5%). وهذا ما يظهر لنا أن المعارضة موجودة بين ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات ومن 11 إلى 15 سنة وأكثر من 5 سنوات.

يتوزع الموظفون بواقع 17 فردا من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات و 19 فردا من ذوي الخبرة 6 إلى 10 سنوات، و 16 فردا ذوي الخبرة من 11 إلى 15 سنة و 24 من ذوي أكثر من 15 سنة. قد يعكس تفسير هذا التوزيع راجع كمؤشر على تنوع الخبرات داخل المؤسسة، مما يمكن أن يؤدي إلى توجيهات مختلفة بشأن الاحتياجات التدريبية وتطوير الكفاءات بناء على مستوى الخبرة لكل فئة من الموظفين.

تشير النتائج إلى أن الأفراد ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر موافقة لمساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي، هذا يمكن أن يكون ناتجا من تجربتهم العلمية والخبرة التي اكتسبوها خلال هذه الفترة والتي أدركوا من خلالها أهمية التواصل في بناء علاقات عمل إيجابية وتحقيق النجاح المؤسسي، ومن الممكن أن يكون لديهم تفهم أعمق لكيفية تأثير التواصل الفعال على تحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (38) يمثل العلاقة بين الحالة الاجتماعية وامتيار العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء.

	أعزب		متزوج		مطلق		أرمل		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	38.5%	5	50.8%	31	0%	0	100%	1	48.7%	37
موافق بشدة	38.5%	5	14.8%	9	0%	0	0%	0	18.4%	14
متردد	7.7%	1	13.1%	8	100%	1	0%	0	13.2%	10
معارض	15.4%	2	21.3%	13	0%	0	0%	0	19.7%	15
المجموع	100%	13	100%	61	100%	1	100%	1	100%	76

التحليل:

نلاحظ أن (38,8%) من العزاب يوافقون أن العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة تمتاز بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء، في حين بلغت النسبة (50,8%) بين المتزوجين و (100%) بين الأرامل في حين لم تكن هناك موافقة بين المطلقين (0%). وهذا يعكس أن المتزوجين هم أكثر موافقة لفكرة أن العلاقة بين المسؤول والموظف تمتاز بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء.

نسبة الموظفين العزاب الموافقين بشدة على امتياز العلاقة بين المسؤول والموظف بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء بلغت (38,6%) بينما المتزوجين بلغت (14,8%)، في حين لم تكن هناك أي موافقة بشدة بين المطلقين والأرامل (0%). وهذا يشير إلى افتقار المطلقين والأرامل إلى اتفاق قوي بشأن امتياز العلاقة بين المسؤول والموظف بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء، يمكن أن تكون هناك اختلافات في الآراء والأفكار بين الأطراف في بيئة العمل حول مستوى العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة.

بلغت نسبة العزاب المترددين (7,7%) على امتياز العلاقة بين المسؤول والموظف بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء بينما كانت النسبة بين المتزوجين (13,9%)، وبين المطلقين (100%) في حين لم يكن

هناك أي تردد بين الأرامل. وهذا يوضح أنه هناك اختلاف في ثقافة العمل بين المتزوجين مقارنة بالمطلقين والأرامل الذين لم يبدوا أي تردد.

نسبة العزاب المعارضين لفكرة العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة تمتاز بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء كانت (15.4%)، بينما كانت النسبة بين المتزوجين (21%)، في حين لم تكن هناك أي معارضة من طرف المطلقين والأرامل (0%) وهذا يشير إلى أن المتزوجين قد تكون لديهم تجارب سابقة في بيئات العمل التي تؤثر على رؤيتهم لهذه العلاقة على سبيل المثال إذا كان أحد الموظفين قد واجه تجارب سلبية مع المسؤولين السابقين، قد يكون لديه تردد في تبني نهج فتح الحوار وتبادل الأفكار.

الإجمالي في الجداول يظهر أن الموظفين في الدراسة موزعين بواقع 13 فردا عزاب و61 متزوجين و1 مطلق و1 أرمل. وهذا التوزيع يظهر تفاوتاً كبيراً في الحالات الاجتماعية للموظفين ويمكن تحليل هذا التوزيع من خلال دراسات داخلية لفهم الأسباب الكامنة وراءه.

تشير النتائج إلى أن الموظفين المتزوجين هم أكثر موافقة على امتياز العلاقة بين المسؤول والموظف مقارنة بالعزاب، وذلك قد يكون لدى المتزوجين تفضيل للعمل في بيئة تتسم بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء وتجارب شخصية تجعلهم أكثر عرضة لقبول وتقدير التواصل الفعال ومهارات أفضل فيها نتيجة للخبرة والتجارب الشخصية في العلاقات الاجتماعية.

الجدول رقم (39): يمثل العلاقة بين منصب العمل وإعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.

	عون منفذ		تقني سامي		إطار		إطار سامي		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	58.3%	7	50%	10	64.1%	25	0%	0	55.3%	42
موافق بشدة	33.3%	4	40%	8	15.4%	6	60%	3	27.6%	21
متردد	8.3%	1	0%	0	2.6%	1	20%	1	3.9%	3
معارض	0%	0	10%	2	12.8%	5	20%	1	10.5%	8
معارض بشدة	0%	0	0%	0	5.1%	2	0%	0	2.6%	2
المجموع	100%	12	100%	20	100%	39	100%	5	100%	76

التحليل:

تشير البيانات إلى أن 58,3% (7) من ذوي منصب عون منفذ يوافقون أن إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، في حين بلغت النسبة 50% (10) بين ذوي منصب تقني سامي، و 61,1% (25) بين ذوي منصب إطار، في حين لا توجد أي موافقة من ذوي منصب إطار سامي 0%. وهذا يعكس أن ذوي منصب إطار هم أكثر موافقة لفكرة إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي مقارنة بذوي منصب عون منفذ، تقني سامي، وإطار سامي.

نسبة الموظفين الموافقين بشدة على إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي كانت (33,3%) من أصحاب عون منفذ وبين (40%) من تقني سامي وبين (15,4%) من إطار، وبين (60%) من إطار سامي.

بلغت نسبة المترددين (8,7%) من ذوي منصب عون منفذ حول إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، في حين لم يبدي ذوي منصب تقني سامي أي تردد (0%) بينما كانت ذوي منصب إطار (12,8%) وبين إطار سامي (20%). هذا يشير إلى أن ذوي منصب إطار سامي هم أكثر ترددا مقارنة بذوي منصب عون منفذ، تقني سامي وإطار.

لم تكن هناك معارضة من ذوي منصب عون منفذ (0%) في حين بلغت (10%) بين ذوي تقني سامي، وبين (2,8%) من ذوي منصب إطار وبين (20%) من ذوي منصب إطار سامي، وهذا يظهر لنا أن المعارضة موجودة في ذوي منصب تقني سامي وإطار سامي.

لم يكن هناك أفراد معارضين بشدة من ذوي منصب عون منفذ وتقني سامي وإطار سامي (0%) لفكرة إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بينما كانت (5,1%) من منصب إطار. وهذا يشير إلى تواجد قوي للقيادة والتوجيه من قبل الأشخاص الذين يشغلون مناصب عالية مثل المديرين التنفيذيين والتقنيين لنقل القرارات والتدابير إلى الموظفين وتوجيههم بشأن العمل، وأن عدم وجود معارضة قوية من قبل هؤلاء القادة قد يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

يتوزع الموظفين في الدراسة بواقع 12 فردا من ذوي عون منفذ و20 من ذوي منصب تقني سامي و39 من ذوي منصب إطار، وأخيرا 5 من ذوي إطار سامي. هذا التوزيع يجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج، حيث يمثل أصحاب منصب إطار الجزء الأكبر من العينة. وهذا يشير إلى أن القيادة الفعالة والتوجيه الجيد الأطر العليا تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح المؤسسي وتعزيز الأداء الفردي والجماعي.

تشير النتائج إلى أن وجود قيادة قوية وفعالة من قبل أفراد يشغلون مناصب إدارية يساهم في تحسين الأداء الوظيفي عند الموظفين. وبما أن أغلبية أفراد العينة تتألف من أفراد يشغلون منصب إطار، فذلك يعكس الأهمية المتزايدة لدور هؤلاء القادة في توجيه العمل واتخاذ القرارات اللازمة وإعلام الموظفين بها يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

الجدول رقم (40): يمثل العلاقة بين نوع عقد العمل وبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.

	مؤقت		دائم		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
موافق	40%	2	73.2%	52	71.1%	54
موافق بشدة	60%	3	11.3%	8	14.5%	11
متردد	0%	0	2.8%	2	2.6%	2
معارض	0%	0	5.6%	4	5.3%	4
معارض بشدة	0%	0	7%	5	6.6%	5
المجموع	100%	5	100%	71	100%	76

التحليل:

نلاحظ أن 2 من الموظفين المؤقتين (40%) و 52 من الدائمين و (73,2%) يوافقون أن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد. هذا الاختلاف يشير إلى احتمالية وجود اختلاف في الدوافع والظروف بين الموظفين المؤقتين والدائمين، كما قد يكون الموظفون الدائمون يشعرون بالاستقرار الوظيفي في المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل الكثير من المجهودات.

بلغ عدد الموظفين المؤقتين الذين وافقوا بشدة على بذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد 3 (60%) مقارنة ب 8 من الدائمين (11,3%). هذا يشير إلى أن بعض الأفراد المؤقتين هم أكثر اعترافاً بأن الموظفين يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد بشكل أكبر من الدائمين.

لم يكن هناك أي تردد بين الأفراد المؤقتين (0%) في حين كانت النسبة (2,8%) بين الدائمين. هذا التردد يشير إلى وجود فارق في الإدراك بين الفئتين بشأن مدى كفاءة وجهود الموظفين في إنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.

لم تكن هناك معارضة الأفراد المؤقتين (0%) لفكرة بذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد، في حين كانت النسبة (5,6%) بين الأفراد الدائمين. هذا يشير إلى أن هناك اختلاف في مستوى الوعي والالتزام بين الفئتين، من المحتمل أن يكون للموظفين المؤقتين تقدير أقل للتحديات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة مقارنة بالموظفين الدائمين، وبالتالي فإنهم قد لا يشعرون بالضرورة الكبرى لبذل الجهد الكافي، بالمقابل قد يكون لدى الموظفين الدائمين مزيداً من الالتزام بالشركة والمسؤوليات الطويلة الأجل ما يجعلهم أكثر استعداداً لبذل الجهد اللازم لتحقيق الأداء المطلوب في الوقت المحدد.

لم تكن هناك معارضة بشدة بين الأفراد المؤقتين (0%) في حين بلغت معارضة الأفراد الدائمين 7(5%)، لبذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد.

الإجمالي في الجدول يظهر أن المجموع الكلي للموظفين هو 76، موزعين بين 5 مؤقتين و71 دائمين. يشير هذا إلى أن هناك نسبة صغيرة من الموظفين المؤقتين، بينما الأكثرية العظمى هم دائمون. هذا التوزيع قد يعكس سياسة التوظيف في المؤسسة، حيث يمكن أن يكون لديهم عدد قليل من الموظفين المؤقتين لتلبية احتياجات مؤقتة ولتنفيذ مشاريع معينة، بينما تكون الأغلبية من الموظفين دائمي الوظيفة يعملون على أغراض وأهداف دائمة للمؤسسة.

تشير النتائج إلى أن هناك اختلافات في الإدراك والتوجهات بين الموظفين المؤقتين والدائمين في المؤسسة، يظهر الجدول أن الموظفين المؤقتين قد يبدون مستويات أقل من الالتزام والحاجة إلى بذل الجهد مقارنة بالموظفين الدائمين. هذا يمكن أن يعكس الفروقات في التوجهات نحو العمل والاستقرار الوظيفي بين الفئتين.

4. دراسة علاقات الارتباط (اختبار الفرضيات):

يصادف الباحث في مرحلة دراسة العلاقات عدّة إشكاليات، على رأسها تعدّد الطرق التي من الممكن استخدامها بغية تفسير علاقات الارتباط بين مختلف المفاهيم والمتغيرات المدروسة، ولهذا يتوقف الاختيار على عدة شروط يمكن تلخيص أهمها في فكرتين رئيسيتين: تكمن الأولى في طبيعة المعطيات التي يحصل عليها الباحث، بينما تعود الثانية إلى الشروط التي يضعها الاختبار (أو صاحب الاختبار) حتى يكون هذا الأخير ملائماً لتفسير النتائج.

❖ العلاقة بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي (الفرضية الأولى):

كما يوضح الجدول (41) توجد علاقة ارتباط قوية بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي حيث قدرت نسبة الارتباط ($r=0.37, p=0.01$) ، وهذا يعني أن هناك علاقة وثيقة بين تقبل آراء الموظفين وأدائهم الوظيفي فعندما يشعر الموظفون بالانتماء والتقدير أن آراؤهم مهمة ومحترمة يصبحون أكثر راحة في بيئة العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الرغبة في تقديم أفضل أداء ممكن في مهامهم الوظيفية. وهذا يعني أن تقبل رأي الموظفين له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي وذلك عن طريق تعزيز الولاء والمشاركة لدى الموظفين داخل المؤسسة، فعندما يشعرون أن آرائهم محترمة يميلون أكثر للانتماء والمساهمة بشكل فعال في تسيير وتحسين الهامات التي تؤثر على الأداء، وكذا زيادة ارتباطهم بالعمل يزيد من مستوى مسؤوليتهم تجاه تحقيق الأهداف المرغوبة. إضافة إلى ذلك عند إحساس الموظف أن رأيه يحظى بالاهتمام وأنه مقبول ومحترم داخل المؤسسة يشعر بالراحة في التواصل مع الإدارة وفريق العمل ما يجعله يكون مستعداً لتقديم المزيد من الأفكار والإبداع فيها، فكل هذا يؤدي إلى إيجاد الحلول لكل المشكلات بفعالية كبرى، والمساهمة في تطوير المهام وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

يمكن القول إن تقبل رأي الموظفين يجعل الفرد داخل المؤسسة يميل أكثر إلى تحسين بيئة العمل وجعلها أكثر إيجابية ما يقلل من الصراع والنزاع فيها، وما يدفع لتحفيز العامل على تقديم المشاركة والتفاعل أكثر مع أعضاء المنظمة وتبني مبادئها وأهدافها، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة رضا الموظفين وتشجيعهم على العمل الجماعي وهذا بدوره ينعكس بطريقة إيجابية على إنتاجية وأداء المؤسسة.

الجدول (41): يمثل الارتباط بين تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي	تقبل رأي الموظفين	
37.37**	1	تقبل رأي الموظفين
1	37.37**	الأداء الوظيفي

**ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01

❖ العلاقة بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي (الفرضية الثانية):

كما يوضح الجدول (42) توجد علاقة قوية بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي، حيث قدرت نسبة الارتباط ب($r=0.59, p=0.01$) وهذا يعني أن ثقافة الحوار تعزز العلاقات العملية الإيجابية وتحفز على التواصل والتفاعل بين أفراد المؤسسة، مما ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي.

وهذا يعني أن ثقافة الحوار لها دور كبير في خلق جو من التفاعل بين المسؤول والموظف ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي، فتقافة الحوار تشجع على التواصل الفعال وتعزيز الثقة بين الموظفين والانفتاح في طريقة طرح المعلومات واتخاذ القرارات، وكذا التحفيز على الإبداع الجماعي والعمل من خلال طرح الأفكار وتبادل الآراء. مما يساهم في حل الصعوبات بشكل فعال وبناء بيئة عمل ملائمة وسليمة قابلة للتطور، بالمختصر يمكن القول إن الحوار له علاقة ارتباط وثيقة بتحسين الأداء الوظيفي وجودة العمل وتحقيق الأهداف.

الجدول (42): يمثل الارتباط بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي.

الأداء الوظيفي	ثقافة الحوار	
59.59**	1	ثقافة الحوار
1	59.59**	الأداء الوظيفي

**ارتباط ذو دلالة على مستوى 0.01

❖ العلاقة بين ثقافة الحوار وزيادة دافعية الموظفين (الفرضية الثالثة):

كما يوضح الجدول (43) توجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الحوار و زيادة دافعية الموظفين حيث قدرت نسبة الارتباط ب($r=0.30, p=0.01$) و هذا يعني أن الحوار يلعب دورا هاما في زيادة دافعية الموظفين و

تحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة و تعزيز الثقة بينهم، فعندما يشعر الموظف أن صوته مسموع و محترم يبادر أكثر لتوفير المعلومات و التوجيهات اللازمة ما يخلق فيه روح الابتكار و الإبداع والشعور بالانتماء، وهذا دليل على أن الحوار يشجع على المشاركة و الاستجابة في اتخاذ القرارات و تبادل الأفكار و الآراء و كذا تطوير المهارات وزيادة الأداء، فكلما يحس الموظف أن المديرية تستثمر في تطويره الشخصي و المهني يكون لديه دافعية أكبر لتحقيق النجاح. كما يعمل التواصل الفعال على بناء علاقات إيجابية بين المسؤول والموظف حيث يصبح لدى الفرد الرغبة أكثر في التفاعل مع زملائه.

لذا تعتبر ثقافة الحوار كمحفز قوي لزيادة دافعية الموظفين نحو العمل بجهد لتحسين أدائه والمساهمة في نجاح المؤسسة من خلال التشجيع على الشفافية، الإبداع وتطوير المهارات.

الجدول (43): يمثل الارتباط بين ثقافة الحوار وزيادة دافعية الموظفين

ثقافة الحوار	زيادة دافعية الموظفين	ثقافة الحوار
1	0.30**	ثقافة الحوار
0.30**	1	زيادة دافعية الموظفين

**ارتباط ذو دلالة عند مستوى 0.01

❖ العلاقة بين الجنس وثقافة الحوار (الفرضية الرابعة):

كما يوضح الجدول (44) وحسب النتائج المتوصل إليها، لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس وثقافة الحوار، وذلك يعني أن القدرة على المشاركة والتعبير عن الأفكار وفهمها ليست مرتبطة بالجنس وأن ذلك لا يؤثر على التواصل والتفاعل في بيئة العمل. بل يمكن أن يعتمد على عوامل شخصية وقدرات الموظف بغض النظر عن جنسه، وكذا أن يكون لديه القدرة على الاستماع والتفاعل في المؤسسة سواء كان ذكر أو أنثى. فيمكن لأي منهما أن يكون مستمعا جيدا أو متفهما، فعلى سبيل المثال الرجل أو المرأة يعبر كل منهما عن آرائه وأفكاره بكل ثقة أو طموح والتفاعل مع كل الأعضاء بنجاح.

يمكن القول إن الحوار والتواصل الفعال في محيط العمل قد يعتمد على القدرات الشخصية للفرد ومهاراته الاتصالية بغض النظر عن جنسه، ويمكن لأي موظف أن يكون متفوقا في بناء ثقافة حوار قوية في مكان عمله.

الجدول (44): يمثل الارتباط بين الجنس وثقافة الحوار.

ثقافة الحوار	الجنس	
16.	1	الجنس
1	16.	ثقافة الحوار

❖ العلاقة بين السن وثقافة الحوار (الفرضية الخامسة):

كما يوضح الجدول (45) وحسب النتائج المتوصل إليها، لا توجد علاقة ارتباط بين السن وثقافة الحوار وهذا يعني أن المشاركة في الحوار والتواصل في العمل ليست مرتبطة بالعمر، فالتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء وكذا القدرة على الاستماع والتفاعل غير مرتبط بالسن بل بعوامل أخرى كالعوامل الشخصية لكل موظف داخل المؤسسة، بغض النظر عن عمره حيث معاملته تكون بناء على قدراته ومهاراته الشخصية. وتقوم المؤسسة على توفير بيئة عمل تشجع على المساوات والاحترام بين الموظفين، ذلك يعني أيضا أن جميع أفراد المنظمة قادرين على تعلم كيفية التعامل مع الأفراد في أعمار مختلفة والتعامل مع التحديات بشكل ملائم وفعال، كما يمكن لجميع الفئات العمرية أن تكون مصدر للتوجيه والدعم فيما بينهم بفضل خبراتهم المهنية والشخصية والقدرة على التكيف مع كل التغيرات التي تطرأ على المؤسسة. ونستنتج من خلال كل هذا أن السن لا يؤثر على قدرة الفرد على التواصل والمشاركة في ثقافة الحوار وفي أداء مهامه، بل يعتمد ذلك على التوجيهات العامة للفرد وليس العمر.

الجدول (45): يمثل الارتباط بين السن وثقافة الحوار.

ثقافة الحوار	السن	
18.	1	السن
1	18.	ثقافة الحوار

5. مناقشة نتائج الدراسة:

- أن أغلبية أفراد العينة هم إناث بنسبة 59,2% ما يعادل 45 إناثاً، وهذا دليل على تساوي الفرص بين الذكور والإناث في مجال الشباب والرياضة، وعلامة من علامات التطور الاجتماعي والثقافي الذي يحقق نوع من التوازن في بيئة العمل.
- أن أغلبية أفراد العينة في مديرية الشباب والرياضة تتفاوت أعمارهم ما بين 20 إلى 50 سنة وما فوق، ولكن الأغلبية تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة ما يبين العمر المتوسط الذي تتمتع به المديرية.
- أن أغلبية أفراد العينة المتواجدة في المديرية هم من مستوى جامعي بنسبة 61,8% وهذا دليل على أن العمل في هذا القطاع يتطلب مستوى عال من التعليم والكفاءة والتدريب.
- أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 31,6% وهذا دليل على الاستقرار الوظيفي للموظفين داخل مديرية الشباب والرياضة واكتسابهم الخبرة والكفاءة العالية في هذا المجال.
- أن أغلبية أفراد العينة متزوجين بنسبة 80,3% ، وهذا يمكن أن يدل على النضج والاستقرار الشخصي الذي يتطلبه العمل في مجال الشباب والرياضة والاهتمام بالتوازن في العمل والحياة الشخصية.
- أن أغلبية أفراد العينة يحتلون منصب إداري في مديرية الشباب والرياضة.
- أن الأكثرية العظمى من افراد العينة هم دائمين في مديرية الشباب والرياضة بنسبة 93,4%.
- أن ثقافة الحوار تلعب دوراً مهماً في تعزيز الثقة بين المسؤول والموظف وهذا دليل على وجود بيئة حوارية صحية في مديرية الشباب والرياضة.
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا ان الحوار في مديرية الشباب والرياضة يقوم على أسس كالصراحة والوضوح، فذلك يشير إلى إمكانية المسؤول والموظف التفاعل بكل صدق وشفافية مما يعزز روح الفريق وتبادل الأفكار والآراء بشكل فعال.
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المدير لا يفرض التعليمات على العمال بدون مناقشة وذلك دليل على ان هذا النهج إيجابي يساعد على خلق بيئة عمل صحية ومتوازنة لتشجيع المناقشة والتعاون، ما يجعل الموظف يشعر بالاحترام والتقدير وروح الولاء للمؤسسة.
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن المسؤول يتخذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين وذلك يشير أنه في بعض الحالات من الأفضل أن يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين خاصة إذا كانت تلك القرارات تتعلق بمواضيع تتطلب الخبرة والمعرفة.

- أن ثقافة الحوار في مديرية الشباب والرياضة تتم من خلال الاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية وهذا بتصريح معظم الموظفين، فهي خطوات تساهم في التواصل الفعال وبناء بيئة عمل مفتوحة، فيمكن للاجتماعات أن تكون فرصة لتبادل المعلومات والآراء بشكل مفتوح بين الموظفين أين يشعرون بالراحة في طرح الأسئلة والاقتراحات.
- أن المسؤول يسمح للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار وهذا دليل على إنجاز العمل بروح الفريق، ما يحقق أهداف المديرية بنسبة كبيرة وجودة عالية واختصار الوقت وتوفير الجهد وخلق التوازن في الأداء من خلال تبادل المعارف والخبرات ما يؤدي إلى اتخاذ قرار ملائم.
- أن العلاقة بين المسؤول والموظف تمتاز بالتفاهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء، وهذا ما يدل على مدى أهمية الاحترام المتبادل في بيئة العمل.
- أن الموظف يشارك في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي، حيث تعتبر هذه الأخيرة جزء أساسي من النشاط الإداري في المديرية ومشاركة الموظف فيها ولها عدة أوجه من بينها إحساسه بأهميته داخل المؤسسة، فهي تسمح له بإبداء رأيه في كل القرارات التي تؤثر على العمل.
- أن النسبة الكبرى المقدرة ب 75% من موظفي مديرية الشباب والرياضة يتوفر لديهم القدرات والمهارات على حل المشكلات المتعلقة بالعمل، ما يوضح لنا توفر القدرات والمهارات لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة على حل المشكلات المتعلقة بالعمل.
- أن أغلبية أفراد العينة عارضوا فكرة تقديم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد، وذلك يعني أن إدارة مديرية الشباب والرياضة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد. بمعنى أن المديرية تعتمد فقط على وضع أجر مناسب لكل عامل وموظف.
- أن الموظفين في مديرية الشباب والرياضة لا يقومون بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة منهم، بمعنى أنهم يكتفون فقط بالقيام بالمهام المتعودين على إنجازها.
- أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بوجود شفافية ووضوح في العمل داخل المديرية، ما يوضح لنا أن مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو تتمتع بالشفافية والوضوح في العمل كون أن الشفافية تضمن مستوى عالي من الإيجابية وقدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم في المهام المفروضة عليهم في العمل.

- أن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد، بمعنى عندما يشعر الموظف بالراحة أو بالرضا الوظيفي في مكان العمل وفي حياته المهنية فإن ذلك يجعله يقدم أفضل ما لديه وبالتالي يبقى لفترة أطول في المديرية.
- أن أغلبية الموظفين يؤكدون أن نقص المنافسة بينهم تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي، حيث قد يشعر الموظفون بالرضا عن مستوى أدائهم الحالي ولا يبذلون جهوداً إضافية لتحسينه، مما يمكن أن يؤدي إلى الركود في الابتكار والإنتاجية.
- أن الموظفين في مديرية الشباب والرياضة يبذلون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد، أي أن الموظفين يعملون بجد ويستثمرون طاقاتهم ووقتهم بشكل مناسب لضمان إتمام المهام والواجبات الوظيفية الموكلة إليهم ضمن الإطار الزمني المحدد لذلك.
- أن الوقت المخصص لإتمام العمل في مديرية الشباب والرياضة كاف لإنجازه، وهذا دليل على أن للوقت أهمية بالغة في مديرية الشباب والرياضة ويعتبر المساحة التي تتجز فيها كل المهام لتحقيق الأهداف المرسومة واستغلاله أحسن استغلال.
- أن النسبة الكبرى من أفراد العينة صرحوا أن تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين يحسن الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي لتحسين الأداء الوظيفي كون أن تشجيع روح التعاون بين الموظفين يساهم في تحفيزهم للعمل ويخلق بينهم بيئة سليمة.
- أن أغلبية أفراد العينة أكدوا أن حرص مسؤول مديرية الشباب والرياضة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعد على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، حيث أن الرقابة الذاتية للموظف في المديرية تعمل على تحسين الأداء وزيادة الإنتاج فعندما يشعر الموظف أنه مسؤول عن أعماله ويراقب نفسه دون وجود ضغوطات خارجية عليه فإنه يشعر بدوره وأهميته في المؤسسة.
- أن تجسيد الحوار الفعال يساعد في زيادة دافعية الموظفين نحو العمل، حيث أن الحوار الفعال يعتبر أداة أساسية للأداء مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتعزيز نمو الأعمال كما يقوم ببناء علاقات جيدة بين الموظفين.
- أن الأغلبية الكبرى لأفراد العينة أكدت أن تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، حيث يعتبر تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال في مكان العمل ذات أهمية كبيرة كونها تحسن العلاقة بين المسؤول والموظف وتخفف حدة النزاع، كما يسمح للمسؤول بفهم ومعرفة الأساليب التي تحفز الموظفين لزيادة نشاطهم وإنتاجهم.

- أن مديرية الشباب والرياضة تتيح فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف لتحسين الأداء الوظيفي فيعتبر ذلك أمراً شديداً الأهمية لما له من أثر إيجابي على شعور الموظف بأنه جزء مهم من المديرية.
- أنه توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي، وفي حالة وجود هذه المعوقات المتعلقة بالتواصل في أي مؤسسة قد يؤدي ذلك إلى عرقلة تسيير المهام والتأثير بشكل سلبي على الأداء.
- أن إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، بمعنى أنه عندما يتم إعلام الموظفين بشكل كامل ودقيق بجميع القرارات والتدابير المتعلقة بالعمل يمكنهم من فهم السياق والأهداف وراء هذه القرارات بشكل أفضل.
- أن ثقافة الحوار على مستوى مديرية الشباب والرياضة تساهم في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي، وهذا يعني أن الحوار يعتبر أداة للتواصل والتبليغ وتوحيد الأفكار وتنظيم النسق بين الأفراد داخل المؤسسة ويمثل أحد التحديات التي تسعى دوماً للتحكم فيه.
- أن المسؤول يسمح بترك حرية في العمل للموظفين لتطوير مستوى الأداء، وهذا يدل على أنه هناك توازن بين توجيه الموظفين وترك مساحة لهم وحرية في اتخاذ القرارات يمكن أن يعزز من مشاركتهم وابداعهم في العمل.
- هناك وعي مشترك بين الذكور والإناث حول فكرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يحسن الأداء الوظيفي مع بعض الاختلافات في مستوى المشاركة.
- هناك تباين في ملاحظة اتخاذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين بين مستويات التعليم المختلفة.
- أن أفراد العينة ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات هم أكثر موافقة لمساهمة تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي.
- أن أفراد العينة المتزوجين هم أكثر موافقة على امتياز العلاقة بين المسؤول والموظف في المؤسسة بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء.
- هناك اختلافات في الإدراك والتوجهات بين الموظفين المؤقتين والدائمين في المؤسسة حيث يظهر أن الموظفين المؤقتين يبدون مستوى أقل من الالتزام والحاجة إلى بذل الجهد مقارنة بالموظفين الدائمين.

- أن وجود قيادة إدارية قوية وفعالة من قبل أفراد يشغلون مناصب إدارية يعكس الأهمية المتزايدة لدورهم في توجيه العمل واتخاذ القرارات اللازمة وإعلام الموظفين بها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير تقبل رأي الموظفين والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الحوار والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الحوار وزيادة دافعية الموظفين.
- لا توجد علاقة ارتباط بين الجنس وثقافة الحوار.
- لا توجد علاقة ارتباط بين السن وثقافة الحوار.

خلاصة الدراسة:

و في الأخير نستخلص أن ثقافة الحوار بين المسؤول و الموظف على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو تساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي، و هذا من خلال تعزيز التواصل الفعال بين الأفراد و تبادل الآراء فيما بينهم ما يمكنهم من تقدير وجهات النظر المختلفة و فهم كل الاحتياجات بشكل أفضل، بالإضافة إلى زيادة التفاعل و المشاركة و استخدام الأساليب الاتصالية الحديثة التي يمكن أن تكون ذات أهمية كبيرة في مواكبة التغيرات البيئية المختلفة بالمؤسسة و التكيف مع كل التحديات التي يمكن أن تواجهها، لخلق جو من التناسق و التفاهم بين مختلف المصالح الإدارية و بناء علاقات مبنية على الاحترام و التقدير المتبادل في بيئة العمل. كما يعمل الحوار على تحسين أداء الموظفين و تحفيزهم على التطوير المستمر بتحديد الأهداف وتوضيحها ليتمكنوا من فهمها ويتسنى لهم إبراز قدراتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم للإبداع و الابتكار وزيادة دافعيتهم نحو العمل، بتوفير الدعم المستمر وفرص لتبادل المعرفة ولتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر و من أجل أداء مختلف المهمات والوظائف الموجهة لهم وفق أسس و مبادئ سليمة مبنية على الصراحة و الوضوح، ما يعزز التفاعل الإيجابي بين أعضاء مديرية الشباب و الرياضة لولاية تيزي وزو وذلك بمشاركة مختلف الخبرات والتجارب. وتساهم أيضا ثقافة الحوار في حل مختلف النزاعات والصراعات داخل المؤسسة من خلال تشجيع التواصل المفتوح والصريح والتعبير عن الأفكار بشكل هادئ والتمكن من إيجاد حلول بناءة وملائمة لها.

وبهذا تندمج ثقافة الحوار والأداء الوظيفي المتميز على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو ليخلق بيئة عمل ملهمة وملائمة لزيادة دافعيتها نحو بناء صورة جيدة لها لدى المسؤول والموظف، ما يؤدي لتحسين الإنتاجية وتطوير المؤهلات الشخصية والمهنية لفريق العمل.

الاقتراحات والتوصيات:

ومن بين توصيات الدراسة نقترح ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالتدريب الخارجي وإقامة علاقات بين مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو والمؤسسات الأخرى من أجل تبادل الخبرات والمهارات لخلق الميزة التنافسية وتحقيق المصلحة العامة وزيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية.
- ضرورة عقد دورات تكوينية وتدريبية للموظفين من أجل تطوير مستوى مهاراتهم الإدارية والتنظيمية والعملية مما يؤدي إلى أداء مختلف المهمات.
- الاهتمام بالموارد البشرية وتنمية قدراتها وكفاءتها وتحسين ظروفهم المادية والمعنوية ما يزيدهم من الأمن والاستقرار الوظيفي.
- تعزيز وتحسين العلاقة بين المسؤول والموظف ما يساهم في تطوير الفرد والمؤسسة من خلال تبادل الاحترام والتقدير والتعاون المثمر، بالإضافة إلى المشاركة من أجل تقديم أفضل الخدمات والعمل بروح الفريق.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة لجعلهم يشعرون بانتمائهم إليها ولا يعملون فيها فقط.
- نشر الوعي التدريبي وتطوير المهارات الاتصالية لدى الموظفين عن طريق تنظيم دورات تدريبية والقيام بالاجتماعات.
- تشجيع الابتكار والابداع على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية تيزي وزو عن طريق الأساليب المتطورة والتكنولوجيا الحديثة.
- ضرورة الاهتمام بتقييم وتطوير أداء العاملين وتكريمهم بجوائز تحفيزية وإضافة مؤهلات للعمل أكثر.
- ضرورة اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، وذلك بوضع كل موظف في المنصب الذي يتناسب مع مستواه التعليمي لخلق التوازن في العمل.
- تحديث ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة وبرامج ومعدات تسهل مهام الموظفين وتوفير لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق سليمة.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء والالتزام بها من أجل تقدير جهود الموظفين ومكافأتهم.

- ضرورة تفاعل مديرية الشباب والرياضة مع مختلف وسائل الإعلام من أجل بناء علاقات قوية معها وتحقيق مبدأ الشفافية والوضوح، بكل سهولة دون وجود عوائق تقنية، مادية ولغوية.
- تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية من خلال الاستماع لمختلف الاقتراحات والآراء وتقبل كل الانتقادات، والعمل على تلبية الخدمات التي تواكب مختلف التطورات.
- تقوية ثقافة الحوار لدى الموظفين بناءً على أسس سليمة وصحيحة.
- ضرورة منح الموظفين فرص لإبراز قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والاتصالية بكل حرية وثقة، بناءً على الاحترام والتقدير المتبادل.
- ضرورة مشاركة مختلف الأطراف على مستوى مديرية الشباب والرياضة في إجراء حوارات واتصالات وتبادل الأفكار والآراء لتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. إبراهيم، نهلة. (2008). **الثقافة في مواجهة العصر**، ط1، الإسكندرية: الرواد للكمبيوتر والتوزيع.
2. أبو الفضل، عبود والخطيب، منى، أميمة وسليمان. (2008). **الحوار مع الغرب (آلياته . أهدافه . دوافعه)**، ط1، دمشق: دار الفكر.
3. أبو النصر، مدحت محمد. (2009). **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، ط2، القاهرة-مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. أبو ماضي، كامل أحمد. (2018). **بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية**، فلسطين: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
5. أنجرس، مورييس. (2006). **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد وآخرون، ط2، الجزائر: دار القصبة للنشر.
6. الباني، ريم بنت خليف. (2009). **ثقافة الحوار لدى طالبات المرحلة الثانوية**، ط1، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
7. بدر، أحمد. (2008). **علوم الإعلام (البحث العلمي-المناهج-التطبيقات)**، القاهرة: دار القباء الحديثة للطباعة والنشر والتوزيع.
8. برهان، زريق. (2010). **فضيلة الحوار في الحضارة العربية الإسلامية**، ط1، دمشق: دار حوران للطباعة والنشر والتوزيع.
9. بكار، عبد الكريم. (2010). **التربية بالحوار**، ط1، الرياض: مركز الملك عبد العزيز للحوار الوطني.
10. البلادوي، عبد الحميد عبد المجيد. (2007). **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، ط1، عمان: دار الشروق.
11. بن حميد، صالح بن عبد الله. (1994). **أصول الحوار وآدابه في الإسلام**، ط1، المملكة العربية السعودية: دار المنارة للنشر والتوزيع.

12. بوحوش، عمار. (بدون سنة). دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط2، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
13. بودبوس، سامي، زهمول، خالد. (2020). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، ط1 ليبيا: دار الكتب الوطنية بنغازي.
14. التويجري، عبد العزيز بن عثمان. (1998). الحوار من أجل التعايش، ط1، القاهرة: دار الشروق.
15. جاري، ديسلر. (بدون سنة). إدارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية-الرياض: دار المريخ للنشر.
16. حريم، حسين. (2013). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
17. خضير، كاظم حمود، الخرشة، ياسين كاسب. (2006). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
18. الدليمي، ناهدة عبد زيد. (2016). أسس وقواعد البحث العلمي، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. ربحي، عليان مصطفى. (بدون سنة). البحث العلمي (أسسه-مناهجه وأساليبه-إجراءاته)، الأردن: بيت الأفكار الدولية.
20. رسلان، أبي عبد الله محمد بن سعيد. (بدون سنة). أدب الحوار والتعبير عن الرأي.
21. زويل، محمود أمين. (2012). الاتصالات وسيكولوجية العلاقات الإنسانية، ط1، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
22. الشثري، سعد بن ناصر. (2006). أدب الحوار، ط1، الرياض: دار كنوز إشبيلية للنشر والتوزيع.
23. الشربيني، صادق والقرني والمطحنة، زكريا، يسرية ومحمد سالم محمد وخالد. (2013). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية والاجتماعية، الرياض: مكتبة الشقري.
24. الشريف، عبد الله محمد. (1996). مناهج البحث العلمي (دليل الطالب في كتابه الأبحاث والرسائل العلمية) الإسكندرية: مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع.
25. الشويعر، محمد عبد الله، الصقهان، عبد الله بن عمر. (2010). قواعد ومبادئ الحوار الفعال

26. الشخيلي، عبد القادر. (1993). أخلاقيات الحوار، ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
27. الصاعدي، سلطان بن مسفر. (1432). دور الحوار في تعزيز الأمن الفكري، المملكة العربية السعودية. وزارة التربية والتعليم.
28. صافي، أحمد عمر ديب. (2023). الأداء الإداري المدرسي وإدارة الجودة الشاملة.
29. الضامن، منذر. (2007). أساسيات البحث العلمي، ط1، عمان: دار المسيرة.
30. عارف، نصر محمد. (1944). الحضارة والثقافة المدنية، ط1، عمان: المعهد العالمي للفكر.
31. عباس، نوفل والعبسي وأبو عواد، محمد خليل، محمد بكر ومحمد مصطفى وفريال محمد. (بدون سنة). مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس: دار المسيرة.
32. عبد السلام، محمد. (2020). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية: مكتبة نور.
33. عبيدات، كايد وعدس، ذوقان، عبد الحق وعبد الرحمن. (2015). البحث العلمي-مفهومه وأدواته أساليبه-ط17، عمان: دار الفكر.
34. العزاوي، كرو رحيم يونس. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، عمان: دار الدجلة.
35. العسكري، عبود عبد الله. (2004). منهجية البحث العلمي في العلوم القانونية، ط2، دمشق: دار النمير.
36. عطية، سوادى حامد. (بدون سنة). العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية.
37. العقيل، عبد الله. (2008). آداب الحوار والمجادلة، ط1، مصر: مركز الإعلام العربي.
38. عوض، هند عبد الحميد مبروك. (2015). مهارة الحوار بين الاتصال المباشر والالكتروني، ط1، الإسكندرية: دار الكتب والوثائق القومية.
39. غازي، فيصل. (2014). منهجيات وطرق البحث في العلوم السياسية، ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
40. الفروخ، فايز عبد الرحمان. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
41. فياض، حسام الدين. (2017). الثقافة واللغة.
42. قنديلجي، عامر. (1999). البحث العلمي استخدام مصادر المعلومات، ط1، عمان: دار اليازوري العلمية.

43. القواسمة، أبو الرز وأبو موسى وأبو طالب، رشدي، جمال ومفيد وصابر. (2012). **مناهج البحث العلمي، عمان-الأردن: جامعة القدس المفتوحة.**
44. كافي، مصطفى يوسف. (2015). **هندسة الحوار والإقناع، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.**
45. اللبدي، نزار عوني. (2015). **تنمية الأداء الوظيفي، ط1، الأردن: دار الدجلة.**
46. محمد خليفة، حسين أحمد. (2008). **الحوار منهجا وثقافة، ط1، قطر: مركز البحوث والدراسات.**
47. محمد سليمان، سناء. (2013). **فن وأدب الحوار بين الأصالة والمعاصرة، ط 1، القاهرة: عالم الكتب.**
48. المحمدي، عبد السلام حسين. (2015). **الحوار الحضاري في عام الوفود، ط1، عمان . الأردن، دار البيروني للنشر والتوزيع.**
49. المحمودي، محمد سرحان علي. (2019). **مناهج البحث العلمي، ط 3: دار الكتب.**
50. مرسى سيد عبد الحميد. (1986). **العلاقات الإنسانية، ط1: دار التوفيق النموذجية.**
51. المرعي، حجاج بن صالح بن حجاج. (2010). **إدارة الأفراد، ط1، عمان-الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.**
52. الموجان، عبد الله حسين. (2006). **الحوار في الإسلام، ط1، جدة: مركز الكون.**
53. النجار، النجار والزغبى، فايز جمعة، نبيل جمعة وماجد راضي. (2008). **أساليب البحث العلمي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.**
54. نجلاء، محمد إبراهيم بكر. (بدون سنة). **أساسيات التفكير المنطقي والبحث العلمي: طيبة أكاديمي.**
55. النحلاوي عبد الرحمن. (2000). **التربية بالحوار، ط1، دمشق: دار الفكر.**
56. النعيمي، البياني وخليفة، محمد عبد العال، عبد الجبار توفيق وغازي جمال. (2015). **طرق ومناهج البحث العلمي، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.**

المذكرات:

57. إداح، حازم خليل سليم. (2019). فاعلية إدارة الموارد البشرية لدى رؤساء الأقسام في جامعة آل البيت وعلاقتها بأداء العاملين، رسالة ماجستير علوم العلوم التربوية، جامعة آل البيت.
58. أبو حطب، موسى محمد. (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العالمين، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
59. أبو شرخ، نادر حامد عبد الرزاق. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة.
60. أبو قويدر، حمدي رحي. (2019). إشكاليات تقييم الأداء الوظيفي لموظفي الفئة الثانية والثالثة في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
61. إقدورة، عبد الله محمد. (2005). الأداء الوظيفي للمناطق الخضراء مصراتة، رسالة ماجستير، كلية الآداب، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
62. بريك، نور الدين، شايب، عبد الوهاب. (2019). شبكات التواصل الاجتماعي ودورها في تعزيز ثقافة الحوار لدى الطلبة الجامعيين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
63. بظاظو، عزمي محمد. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
64. بعجي، سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
65. بن عيشي، عمار. (2006). دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

66. بني بكر، إسماعيل أحمد. (2012). مستوى تطبيق معايير تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
67. بوهادي، أسامة، بوهني، عبد الرحمان إلياس. (2022) تقييم أداء الموارد البشرية كآلية لترشيد عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة ابن خلدون، تيارت.
68. تبيدي، محمد حنفي محمد نور. (2010). أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، أطروحة دكتوراه، جامعة الخرطوم.
69. جولة، عبد الله حسين علي. (2016). دور العوامل النفسية والاجتماعية في تعزيز الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا ن أكاديمية الشرطة.
70. دلروم، سوسن. (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.
71. الدليمي، موسى حمد محمد شبحان. (2018). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، العراق.
72. راتب، نوفل كمال (2015). أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
73. ريغة، أحمد الصغير. (2024). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.
74. ساحلي، ربيعة، أوبرنين، ابتسام. (2017/2016). إستراتيجيات التواصل والحوار في الخطاب التعليمي للطور الابتدائي، مذكرة ماستر، كلية الآداب واللغات، جامعة بجاية، بجاية.
75. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.
76. عشي، عادل. (2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

77. العيسري، خلقان بن محمد بن عامر. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في وزارة العمل بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الشرقية.
78. فهد، عيد ناصر بن فهد. (2010). تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
79. كرو، شفاء. (2016). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
80. لنصاري، مريم. (2013). العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار.
81. مصطفى، زهرة. (2017). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
82. المنتصر، رابح زايد. (2020). الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية الشرطة، اليمن.
83. الهاجري، عذاري سعود. (2011). أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.

المجلات:

84. أحمد حسين، خالد. (2023). مفهوم الحوار وأهميته وأهدافه وآدابه، مجلة آداب المستنصرية، 102، ص 147.
85. العبد الشارود، علي جابر. (بدون سنة). الحوار مفهوماً وتأصيلاً وواقعاً، حولية كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات، 35، ص 480.
86. المعمري، فهد صالح قاسم. (2013). نزهة الناظر في أصول الحوار وآداب المحاور، مجلة جامعة الناصر، 01، ص 267.
87. بوروبة، حفيظة. (2022). توظيف الحوار في تنمية مهارات التواصل الشفوي باللغة العربية، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 01، 16، ص 187، 188.

88. . عباس، صالح. (بدون سنة). دور الجامعات في ترسيخ ثقافة الحوار، *المجلة السياسية والدولية*، ص54.
89. . فضل الله، خواطر موسى. (2022). دور المرأة في إدارة فن الحوار في الحياة الزوجية، *المجلة العلمية بكلية الآداب*، 48، ص5.6.
90. إخواني، خالد. (2021). مفاهيم الثقافة والمصطلحات المرتبطة بها، *مجلة القارئ للدراسات الأدبية والنقدية واللغوية*، العدد3، ص82.
91. أرفيس، مريم. (بدون سنة). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، *مجلة التغيير الاجتماعي*، العدد 6، ص484،485.
92. بحشاشي، رابح. (2021). أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، *مجلة المنهل الاقتصادي*، المجلد4، العدد3، ص431.
93. بن زاف، جميلة. (2015). العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد21. ص63.
94. بن علي، مهملي. (2016). أهمية اللغة عند اتخاذ القرار وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي، *مجلة تنمية الموارد البشرية*، المجلد7، العدد2، ص34.
95. بن عياد، فتيحة. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، *دفاثر MECAS*، المجلد 18، العدد2، ص747.
96. بوخمم، عبد الفتاح، هروم، عز الدين. (2010). تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة الاقتصاد والمجتمع*، العدد6، ص56.
97. بوزيدي، بوبكر، سعداوي فريد. (2023). أثر نظام قياس الأداء الوظيفي على أداء الموظفين، *مجلة التكامل الاقتصادي*، المجلد11، العدد3، ص301.
98. بوسنيّة، حسن. (بدون سنة). الحوار قراءة في المصطلح والمفهوم، *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية*، 37، ص44.
99. حاكم، أسماء، دولي، لخضر. (2017). مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 3، العدد2، ص251.
100. حتحات، خولة، خيرى، جمال. (2023). مساهمة الأداء الوظيفي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الرياضية، *مجلة الإبداع الرياضي*، المجلد 14، العدد2، ص80.

101. الحجاج، جمعة سليمان. (2014). الحاجات الأساسية والحاجات النفسية، *مجلة كليات التربية*، العدد 1، ص 131، 132.
102. حماش، علي. (2020). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي المنظمة، *مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية*، العدد 8، ص 103.
103. حمداوي، عمر، بخوش، أحمد. (2012). انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 8، ص 150.
104. حملاوي، حميد، عمرون، سارة. (2022). تكنولوجيا المعلومات والاتصال كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر أساتذة جامعة قالمة، *مجلة العلوم الإنسانية*، المجلد 9، العدد 1، ص 112، 113.
105. خلوط، عواطف. (2023). أثر أبعاد القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي، *الآفاق للدراسات الاقتصادية*، المجلد 8، العدد 1، ص 805.
106. خلوف، زهرة. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، *مجلة الاقتصاد الجديد*، العدد 9، ص 269، 270.
107. رتيمي، الفضيل رتيمي، أسماء. (2013). عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم، *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، العدد 10.
108. رتيمي، الفضيل، طبال، لطيفة. (بدون سنة). المنظمة ونظرية التنظيم، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*.
109. رجم، مناصرية، رشيد. (2008). واقع تقييم أداء العاملين من وجهة نظر مديري الموارد البشرية، *مجلة الباحث*، ص 4.
110. رويم، فائزة، مهيري، بلخير. (بدون سنة). معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، العدد 287، 288.
111. زوقار، وفاء، دبله، فاتح. (2022). دراسة استكشافية حول مؤشرات قياس أداء وظيفة الموارد البشرية، *مجلة طبنة للدراسة العلمية الأكاديمية*، المجلد 5، العدد 2.
112. سليمان، مسعودة. (2022). عينة البحوث الميدانية: دراسة في الأحجام والأنواع، *مجلة معارف*، المجلد 1، العدد 1، ص 1066.

113. الشعلائي، ناصر محمد. (2018)، قراءة في مفهوم الثقافيين عند سي بي سنو، *المجلة الجامعية*، العدد 20، ص 156.
114. الطارق، علي السعيد أحمد. (2009). حاجات الإنسان من المنظور الإسلامي والنفسي، *مجلة كلية الآداب*، المجلد 32، العدد 1، ص 143، 139.
115. عبد باقر، ندى. (2012). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية، *مجلة كلية التربية الأساسية*، العدد 73، ص 541.
116. عقون، فاروق. (2019). الغجوات المنهجية في الدراسات السوسيولوجيا، *مجلة الإحياء*، المجلد 19، العدد 23، ص 747.
117. على مرزوق، عبد العزيز السيد فهم خطاب، إنعام (2022). أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد 1، العدد 2، ص 271.
118. العمري، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن. (2016). ثقافة الحوار أثرها في تعزيز منهج الاعتدال في المجتمع السعودي، *مجلة كلية الآداب*، العدد 58، ص 378.
119. العمري، عبد الرحمن عبد الله عبد الرحمن. (2016). ثقافة الحوار أثرها في تعزيز منهج الاعتدال في المجتمع السعودي، *مجلة كلية الآداب*، العدد 58، ص 378.
120. فركوس، نظيرة. (2024). معوقات الاتصال داخل المؤسسة وسبل التغلب عليها، *مجلة دراسات وأبحاث*، المجلد 16، العدد 1، ص 26.
121. قزداري، حياة. (2022). العينات وتطبيقاتها في الدراسات الإعلامية، *مجلة الحوار الثقافي*، المجلد 11، العدد 01، ص 120.
122. كواديك، حمزة. (2021). مؤشرات تقييم الأداء في المؤسسات الصحية، *مجلة الإبداع*، المجلد 11، العدد 2.
123. كوكو، عبد الوهاب عثمان محمد. (2014). دور الحوار في درء النزاع (من منظور إسلامي)، *دفا تر السياسة والقانون*، العدد 10، ص 185، 186.
124. مبروك، رشا محمد علي. (2011). الحاجات النفسية في ضوء نظرية ما سلو، *مجلة التربية*، العدد 10، ص 60.

125. محمدي، فتيحة، غراف نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، *مجلة العلوم الاجتماعية*، المجلد 15، العدد 2، ص 52.
126. المذكوري القرشي، مسعود مطر السليم. (2022). الحوار في شعر مصطفى صادق الرافعي، *مجلة دار العلوم العربية السعودية*، ال عدد 64، ص 86.
127. مراح، سميرة. (بدون سنة). تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*، العدد 8، ص 160.
128. موسي، عبد الناصر. (2004). تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، *مجلة العلوم الإنسانية*، العدد 6، ص 9.
129. مولاي علي، الزهرة. (2019). فن التفاوض والحوار داخل المؤسسة الاقتصادية، *حوليات جامعة الجزائر 1*، العدد 33، ص 488، 489.
130. نعيبر، جهاد أحمد عبد الرزاق. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، العدد 46، ص 9.
131. يعقوب الهادي عبد الخير، آسيا. (2021). دور وممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء العاملين للمنظمات، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، المجلد 5، العدد 2، ص 56.
132. يوب، مختار. (2019). نظام تقييم الأداء وعلاقته بالتحسين المستمر في ظل معايير ومواصفات الآيزو 9000، *مجلة التنمية البشرية*، العدد 11، ص 106.

الملتقيات والمؤتمرات:

133. بوخمخ، عبد الفتاح، (2012). نظريات الفكر الإداري تطوير تباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر الدولي: *عولمة الإدارة في عصر المعرفة*، طرابلس-لبنان.
134. شطارة، نبيلة، لبرش، صارة. (بدون سنة). ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. مداخلة: *دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة*.
135. شيشة، نوال، زيني، فريدة. (2009). الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة حول: *قياس وتقييم أداء العاملين في منظمات الأعمال*.

المحاضرات:

136. العرباوي، سحنون. (2020). *مطبوعة منهجية البحث العلمي*، وهران.
137. بدرابي، شاهيناز. (2022). *مدخل إلى إدارة الأعمال*، سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان - الجزائر.
138. جميل، أحمد. (بدون سنة). *أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات*، بويرة، المركز الجامعي.
139. حجاجي، عبد المحسن. (2010). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي*، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط.

المواقع:

140. أنواع المقابلة في 42: 25/03/2024/12. (<https://drasah.com.Description>). البحث العلمي ،
141. (Https//Kenanaonline/com) 26/03/2024. 17 :20

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستمارة المعتمدة في الدراسة

جامعة مولود معمري-تيزي وزو-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تامدة-
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام والاتصال

استمارة استبيان

حول موضوع:

ثقافة الحوار بين المسؤول والموظف وعلاقتها بالأداء الوظيفي
-دراسة مسحية على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية- تيزي وزو-

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال تنظيمي.

هذه الاستمارة تعد أداة مهمة لدراستنا تدرج في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر، تخصص اتصال تنظيمي وعلى هذا الأساس نرجو من سيادتكم الأفاضل تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل موضوعية ودقة، لمساعدتنا في إجراء بحثنا، كما نؤكد أن إجاباتكم ستظل في سرية تامة ولا تستعمل إلا في أغراض علمية.

شكرا مسبقا على مساهمتكم القيمة في إثراء هذا الموضوع.

من إعداد الطالبتين:

-عويداد ياسمين.

-بكدا مليسة

تحت إشراف الأستاذ(ة)

د - بوشلاغم زينب

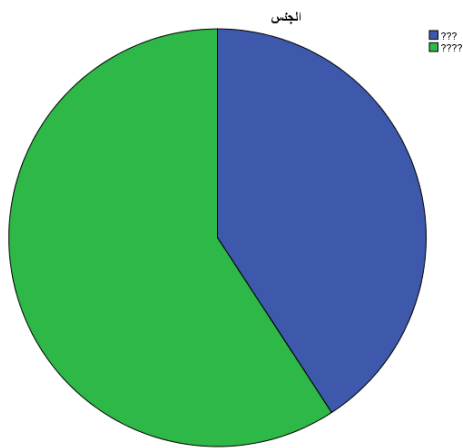
عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر ()		أنثى ()	
السن	من 20 إلى 29 سنة ()	من 30 إلى 39 سنة ()	من 40 إلى 49 سنة ()	من 50 سنة فأكثر ()
المستوى التعليمي	متوسط ()	ثانوي ()	جامعي ()	تكوين مهني ()
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات ()	من 6 إلى 10 سنوات ()	من 11 إلى 15 سنة ()	أكثر من 15 سنة ()
الحالة الاجتماعية	أعزب(ة) ()	متزوج(ة) ()	مطلق(ة) ()	أرمل(ة) ()
منصب العمل	عون منفذ ()	تقني سامي ()	إطار ()	إطار سامي ()
نوع عقد العمل	مؤقت ()		دائم ()	

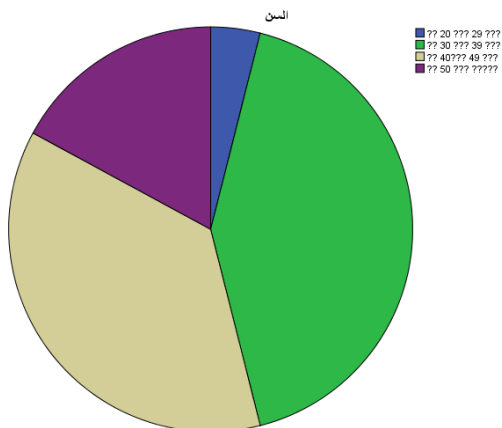
معارض بشدة	معارض	متردد	موافق بشدة	موافق	الأسئلة
					❖ 1-ثقافة الحوار تعزز الثقة بين المسؤول والموظف
					2. الحوار في المؤسسة التي أعمل بها يقوم على أسس كالصراحة والوضوح
					3. تتم ثقافة الحوار بمؤسستي من خلال القيام بالاجتماعات والتدريبات وتطوير المهارات الاتصالية
					4. يفرض المدير التعليمات على العمال بدون مناقشة
					5. يتخذ المسؤول القرارات دون أخذ رأي الموظفين
					6. يسمح المسؤول للموظفين بإعطائهم فرص للمشاركة في صنع القرار
					7. تمتاز العلاقة بين المسؤول والموظف في مؤسستي بالتفهم وتبادل الأفكار واحترام الآراء
					❖ 8-يشارك الموظف في عملية اتخاذ القرارات لتحسين الأداء الوظيفي
					9. يتوفر لدى موظفي المؤسسة القدرات والمهارات على حل المشكلات المتعلقة بالعمل
					10. تقدم الإدارة حوافز مادية ومعنوية للموظف الذي يقوم بأداء وظيفي جيد
					11. أقوم بأعمال إضافية خارج عن الأعمال المطلوبة مني
					12. هناك شفافية ووضوح في العمل داخل المؤسسة
					13. شعور الموظف بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد
					14. نقص المنافسة بين الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي
					15. يبذل الموظف الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد
					16. الوقت المخصص لإتمام العمل غير كافي لإنجازه
					17. تعزيز المشاركة والتعاون بين الموظفين داخل المؤسسة يحسن الأداء الوظيفي
					18. حرص مسؤول المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين يساعدهم على ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي
					❖ 19-يساهم تدريب العمال حول مهارات التواصل الفعال بين المسؤول والموظف في تحسين الأداء الوظيفي
					20- إتاحة مؤسستي فرص لتبادل وجهات النظر وتقبل الآراء والمعلومات بين المسؤول والموظف تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفي
					❖ 21-تجسيد الحوار الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الدافعية نحو العمل
					22. توجد معوقات متعلقة بثقافة الحوار والتي تؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي
					23. إعلام الموظفين بكل القرارات والتدابير حول العمل يساهم في تحسين الأداء الوظيفي
					24. تساهم ثقافة الحوار على مستوى مؤسستي في بناء صورة جيدة حول أدائها الوظيفي
					25. لتطوير مستوى الأداء يسمح المسؤول بترك حرية في العمل للموظفين

الملحق رقم (2): عينة من العمل ببرنامج الSPSS

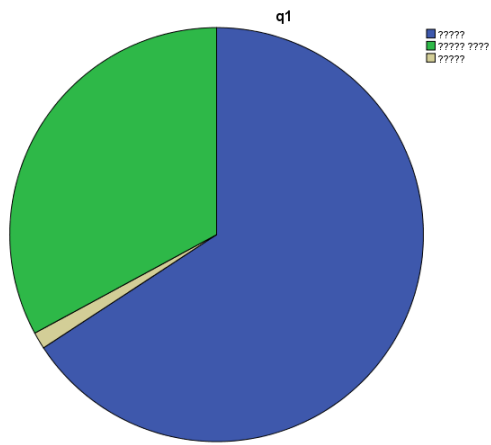
الجنس				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
???	31	40,8	40,8	40,8
Valides	45	59,2	59,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	



السن				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
?? 20 ??? 29 ???	3	3,9	3,9	3,9
?? 30 ??? 39 ???	32	42,1	42,1	46,1
Valides	28	36,8	36,8	82,9
?? 40 ??? 49 ???	13	17,1	17,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	



q1				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	?????	50	65,8	65,8
	????? ?????	25	32,9	98,7
	?????	1	1,3	100,0
	Total	76	100,0	100,0



q2				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	?????	36	47,4	47,4
	????? ?????	7	9,2	56,6
	?????	12	15,8	72,4
	?????	14	18,4	90,8
	????? ?????	7	9,2	100,0
	Total	76	100,0	100,0

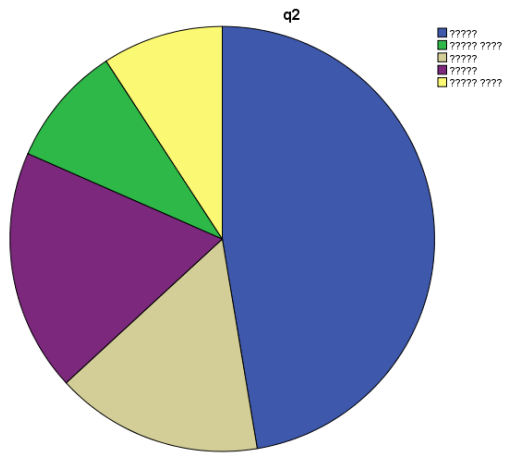


Tableau croisé الجنس * q8

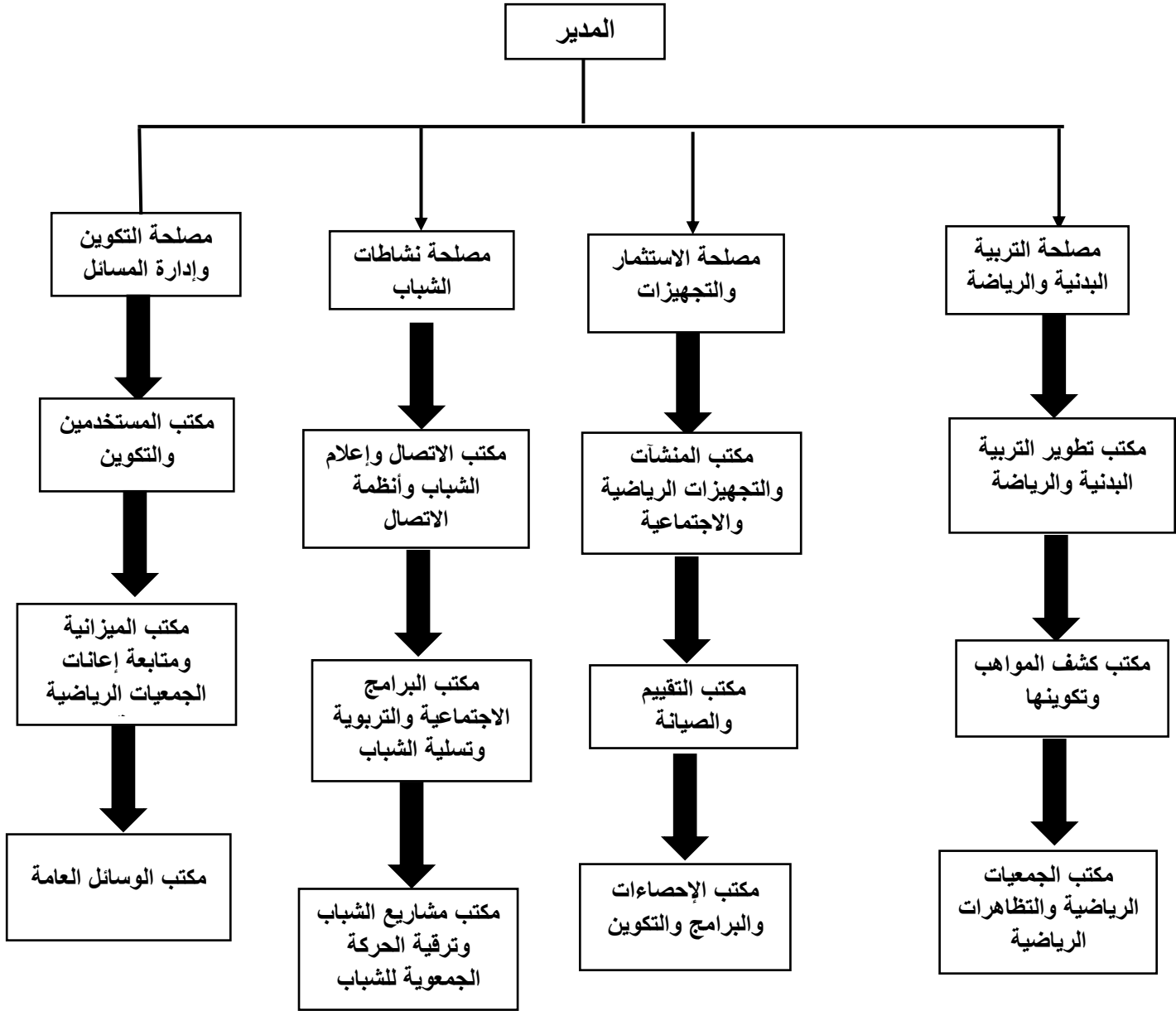
		q8					Total
		?????	?????	?????	?????	?????	
		?????	?????	?????	?????	?????	
الجنس	Effectif	15	2	3	11	0	31
	% compris dans الجنس	48,4%	6,5%	9,7%	35,5%	0,0%	100,0%
	% compris dans q8	41,7%	28,6%	25,0%	55,0%	0,0%	40,8%
	% du total	19,7%	2,6%	3,9%	14,5%	0,0%	40,8%
	Effectif	21	5	9	9	1	45
	% compris dans الجنس	46,7%	11,1%	20,0%	20,0%	2,2%	100,0%
	% compris dans q8	58,3%	71,4%	75,0%	45,0%	100,0%	59,2%
	% du total	27,6%	6,6%	11,8%	11,8%	1,3%	59,2%
	Effectif	36	7	12	20	1	76
	% compris dans الجنس	47,4%	9,2%	15,8%	26,3%	1,3%	100,0%
	% compris dans q8	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	47,4%	9,2%	15,8%	26,3%	1,3%	100,0%

		q19			Total
		?????	????? ?????	?????	
الجنس	Effectif	24	7	0	31
	% compris dans الجنس	77,4%	22,6%	0,0%	100,0%
	% compris dans q19	46,2%	33,3%	0,0%	40,8%
	% du total	31,6%	9,2%	0,0%	40,8%
	Effectif	28	14	3	45
	% compris dans الجنس	62,2%	31,1%	6,7%	100,0%
	% compris dans q19	53,8%	66,7%	100,0%	59,2%
	% du total	36,8%	18,4%	3,9%	59,2%
	Effectif	52	21	3	76
	% compris dans الجنس	68,4%	27,6%	3,9%	100,0%
	% compris dans q19	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% du total	68,4%	27,6%	3,9%	100,0%

الملحق رقم (3): أسئلة المقابلة المعتمدة

- 1 ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسستكم؟
- 2 كيف يتم استقبال المعلومات والأوامر من رئيسك في العمل؟
- 3 ما هي الوسائل الأكثر استعمالاً في اتصالاتك الإدارية؟
- 4 هل ترى أن وسائل الاتصال المستعملة في مؤسستكم ملائمة؟
- 5 هل ثقافة الحوار تسمح بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟
- 6 هل تواجهون مشكلات متعلقة بالعمل داخل المؤسسة؟ وكيف يتم التعامل معها؟
- 7 ما هي الوظائف الرئيسية والفرعية التي يتم إنجازها في المؤسسة؟
- 8 كيف تتعاملون مع الموظفين الذين لديهم إشكال في الحوار والتواصل؟
- 9 كيف يتم التفاعل بين أعضاء المؤسسة بطريقة إيجابية ومحترمة؟
- 10 ما هي الإجراءات المتبعة من طرف مؤسستكم لتعزيز الحوار بين الموظفين؟
- 11 لتعزيز ثقافة الحوار بين الموظف والمسؤول ما هي القيم التي تركز عليها مؤسستكم؟
- 12 ما هي الأساليب المستخدمة في مؤسستكم لتحفيز الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي؟
- 13 ما هي المعايير التي يتم استخدامها في مؤسستكم لتقييم الأداء الوظيفي للعمال؟
- 14 ما هي الإجراءات التي يمكن اتباعها لتشجيع الإبداع والابتكار بين الموظفين في مؤسستكم؟

الملحق رقم (4): الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة



الملحق رقم (5): البطاقة الفنية لمديرية الشباب والرياضة

	رمز المؤسسة
026-11-29-50	رقم الهاتف الخاص بالمؤسسة
httpwww.mgs.gov.dz	الموقع الإلكتروني
Contacte.djsto@gmail.com	البريد الإلكتروني
Direction de la jeunesse et de sport de la wilaya de Tizi-Ouzou	صفحة الفايسبوك
Rue Lamali Ahmed, Tizi-Ouzou	الموقع الرئيسي