

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

دراسة حالة - مديرية التجهيزات العمومية ورقلة-

من إعداد: بن الشيخ هاجر / بوعزة مباركة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11/ 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ: قريشي محمد الصغير (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا
الأستاذ: بوعمامة خامرة (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا
الأستاذ... مناصرية رشيد (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم التجارية
فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

دراسة حالة - مديرية تجهيزات العمومية ورقلة-

من إعداد الطالب:

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2022/././..

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ قريشي محمد الصغير... (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا

الأستاذ: بوعمامة خامرة..... (أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا

الأستاذ : مناصرية رشيد(أستاذ محاضر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021



الإهداء

إلى من قرن الله طاعته بالإحسان إليهما، إلى من تحملا صعب دربي للوصول إلى هذا اليوم.
إلى رمز الجود والكرم، إلى من ذكراه باقية في قلبي كالهرم، إلى اغلي روح فارقتني إلى ذكرى
"والدي رحمه الله".

إلى من أفضلها على نفسي ولما لا فلقد ضحت من أجلي، إلى منبع الرحمة إلى من أحببتي دون شروط
ومقابل، ولم تبخل علي يوما بعطفها وصلواتها او دعائها إلى
"أمي الغالية".

إلى كافة إخوتي وأخواتي وأبنائهم.

إلى كل الأصدقاء باختلاف مواقعهم.

إلى من يطلب العلم في كل حين.

إلى كل من علمني حرفا وزادني علما.

إلى من أعتز بسماائه وهوائه وترابه وطني الجزائر الأمن والأمان عبر السنين

إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بن الشيخ هاجر



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى من أهدتني شطرا من روحها، إلى والدتي الغالية
إلى كل قطرة عرق سالت من جبينه لأجل أن يراني كما أنا عليه، إلى اغلي روح فارقتني، روح والدي
الغالي رحمة الله وغفرانه عليه

إلى من هم اغلي من روحي إخوتي وأحبائي: "كمال، يمينة، حليلة، أحمد، عبد القادر، نسبية "
إلى رفيقة العمر "عواطف"

إلى أحلى رفقة جمعنتني بهم الدراسة صديقاتي الغاليات: "وردة، حفصة، راضية، فطيمة "
إلى من قاسمتني عناء انجاز هذه المذكرة صديقتي الغالية "هاجر"
إلى هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

بوعزة مباركة

شكر

" وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على

انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف "الدكتور خامره بوعمامة"

الذي أرشدنا ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

ولا يفوتني أن اشكر موظفي مديرية التجهيزات العمومية بورقلة على تعاونهم معنا

الشكر موصول لهم ولجميع أفراد المديرية.

ولا ينسى أن نقدم تقديرنا وامتناننا إلى

كل من ساعدنا ودعمنا وساهم معنا بجهده ووقته وعلمه ودعائه في إنجاز هذا

العمل

... وإلى كل من وسعه القلب ولم يسعه القلم كل واحد باسمه...

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 55 عاملاً، من خلال الاستبيان كأداة للدراسة واعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجز أهمها في وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة، كما أظهرت النتائج وجود أثر معنوي للاتصال التنظيمي من خلال مضمون الرسالة (البعد الأكثر تأثيراً)، كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي يعزى للمتغيرات الديمغرافية الكلمات المفتاحية: اتصال تنظيمي، أداء وظيفي.

Abstract

The objective of this study is to know the role of organizational communication in raising the efficiency of job performance in the directorate of public equipment in Ouargla, where the study was applied to a random sample estimated at 55 workers, through the questionnaire as a tool for the study and based on the descriptive analytical approach.

The study reached several results, the most important of which is the existence of a correlation between organizational communication and job performance in the directorate of public equipment in Ouargla, the results also showed a significant impact of organizational communication through the content of the message (the most influential dimension) and the results showed that there is no statistically significant differences in the respondents responses about job performance due to the demographic variables.

Key words: organizational communication, job performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
VI	شكر
IX	الملخص
IX	الفهرس
IX	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
ب - هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي.	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
06	المطلب الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسة المحلية
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي "بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة"	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
25	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
33	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
49	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
60	قائمة الملاحق
68	الفهرس

**قائمة الجداول
والأشكال والملامح**

قائمة الجداول

- 26..... 1-2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس
- 27..... 2-2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي
- 27..... 2-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
- 28..... 2-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة
- 28..... 2-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل
- 29..... 2-6: يوضح متغيرات الدراسة
- 31..... 2-7: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان
- 31..... 2-8: إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة
- 32..... 2-9: مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى
- 33..... 2-10: معامل الثبات CRONBACH'S ALPHA لمحاو أداة الدراسة
- 34..... 2-11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مصدر الرسالة
- 35..... 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مضمون الرسالة
- 36..... 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد وسائل الاتصال
- 37..... 2-14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مستقبل الرسالة
- 38..... 2-15: اتجاه أفراد عينة الدراسة حول محور الاتصال التنظيمي
- 38..... 2-16: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الأداء الوظيفي
- 39..... 2-17: اتجاهات الأفراد العاملين بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة حول الأداء الوظيفي
- 40..... 2-18: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
- 41..... 2-19: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)
- 42..... 2-20: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي
- 43..... 2-21: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول متغير الجنس
- 44..... 2-22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي
- 44..... 2-23: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن
- 44..... 2-24: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية
- 45..... 2-25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير نوع الوظيفة

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	1-1
25	أبعاد العملية الاتصالية	2-1
30	الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية	1-2
31	نموذج الدراسة المرتبطة بالاستبيان	2-2
41	معادلة خط الانحدار بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	3-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	استمارة الاستبيان	1
62	ثبات أداة الاستبيان	2
62	تحليل المتغيرات الديمغرافية	3
63	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	4
66	اختبار الفروقات لمتغيرات الدراسة	5
67	صدق المحكمين	7

مقدمة

- توطئة :

تسعي المؤسسات اليوم جاهدة إلى النمو والتطور من خلال تحقيق أهدافها والسعي إلى كسب أكبر قيمة ربحية حتى تتمكن من المنافسة، لذلك تجدها تسعي إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي من خلال إتباع سياسات وإستراتيجيات مختلفة بتوفير الإمكانيات والموارد المادية، المشجعة للبقاء والاستمرار، وبذلك وجب علي المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري والذي يعتبر من أهم الموارد في أي مؤسسة، لأنه المسؤول عن تنفيذ أنشطة ووظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ القرار.

ولتجسيد هذا الاهتمام وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها والارتقاء بأداء موظفيها من واجبها الاهتمام بالاتصال كونه المسؤول عن الوظائف الإدارية من توجيه ورقابة وتأطير، ومراقبة وتقييم فالأساليب الاتصالية تساهم بشكل كبير في نقل المعلومات ورفع الروح المعنوية وزيادة انتماء العاملين للمؤسسة مما ينعكس على الأداء الوظيفي لهم، فالاتصال وسيلة ضرورية لرفع الأداء وتنميته وذلك لأنه ومن خلاله يدرك الموظف ما عليه فعله؟ وكيف يفعله؟ ولماذا يفعله؟ فمن خلال تواصل بين المدير والموظفين يعزز الثقة بينهم مما يجعل العامل يبحث عن كل ما يحسن أدائه لرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

- تحديد الإشكالية:

تتزايد أهمية الاتصال في عصرنا الحالي يوماً بعد يوم إذ تعد الشريان الرئيسي للاتصالات الإنسانية والكونية، ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو لا يعيش بمعزل عن غيره، لهذا فإن الاتصال ضرورة اجتماعية وحضارية.

أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقى الحضاري والتكنولوجي ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا، ما إن العصر الذي نعيشه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات، فالحاسوب والهاتف وأجهزة الأقمار الصناعية ليست ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية، جعلت من العالم قرية كونية صغيرة، فتخطى الاتصال من كونه حتمية اجتماعية للتعاون ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجده فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

هذا الأخير يمارس في المؤسسة من خلال اتصال داخلي متمثل في تعاملات المؤسسة مع جمهورها الداخلي من عمال وموظفين وإداريين، وخارجي يستهدف تعاملاتها مع الجمهور الخارجي والذي يتمثل في المستهلكين والعملاء، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي هنا بمثابة الوسيط بين مختلف هذه

الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، كما يعمل على تحسين علاقاتها الخارجية والداخلية على وجه الخصوص، مما يساعد على استمرارية المؤسسة وتطورها الذي يتوقف على تحسين أدائها. وبفضل وجود العملية الاتصالية التفاعلية تماسك المؤسسة وتفاعل العناصر التنظيمية ككل، حيث تسمح للعاملين في المؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المؤسسة، لكن رغم ذلك نجد بعض المؤسسات الخدمائية والاقتصادية تفشل في تحقيق أهدافها مما يؤدي بها إلى الانهيار وتقلص مستوى خدماتها، فليس في ذلك علاقة بمدى فاعلية روح التنظيم، أو بإسقاط المعلومات في بؤر التنفيذ والإعلام بالمستجدات، بل بالفرد العامل ومدى تفاعله وتواصله مع بقية انساق المؤسسة التنظيمية، وهو الحال بالنسبة للمديرية للتجهيزات العمومية وانطلاقاً مما سبق ارتأينا إلى دراسة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة؟

وللإلمام بالموضوع أكثر وللإجابة على الإشكالية المطروحة ودراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الاتصال التنظيمي في مديرية تجهيزات العمومية؟
- ما هو واقع الأداء الوظيفي في مديرية تجهيزات العمومية؟
- إلى أي مدى تأثر أبعاد الاتصال التنظيمي للأداء الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية؟
- هل توجد فروق في متوسطات إجابات العينة لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

فرضيات البحث: بناء على الأسئلة السابقة يمكن طرح فرضيات البحث على النحو التالي:

- يوجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية.
- يوجد أثر معنوي للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية.
- يعد بعد مضمون الرسالة هو الأكثر تأثيراً على مستوى الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية.
- توجد فروق في متوسطات إجابات العينة لمستوى الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

أهمية البحث: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع إذ تكمن أهمية الدراسة في السعي إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية وتبثق هذه الدراسة

في كون إن مديرية التجهيزات العمومية بصفتها صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة، وامتلاك الموظف للمعلومة من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة وبأداء جيد يضمن للمؤسسة يساهم في الحفاظ على سيورة أعمالها، وكذلك الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في مديرية التجهيزات العمومية والتي بدورها تؤثر على أداء الموظفين .

أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة بالتحديد إلى التعرف على:

- تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة؛
- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية؛
- معرفة أثر أبعاد العملية الاتصالية على الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية؛
- التعرف على مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية في الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية.

مبررات ودوافع اختيار موضوع البحث: يعود اختيار البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص بإدارة الموارد البشرية؛
- محاولة تشخيص واقع الاتصال التنظيمي بمديرية التجهيزات، والعوائق التي تحد من تفعيل الأداء الوظيفي؛
- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه؛
- قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي، وكذا إمكانية النزول بها إلى الميدان واختبار فرضياتها.

حدود الدراسة: وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية كالتالي:

- **حدود موضوعية:** تصب الدراسة في معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة؛
- **لحدود المكانية:** مديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة؛
- **الحدود الزمنية:** الفترة الممتدة من 30 مارس 2022 إلى 30 أبريل 2022؛
- **الحدود البشرية:** موظفي وعمال مديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة؛

منهجية الدراسة: لمعالجة إشكالية الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة وصفا كيفيا وكما ودراسة العلاقة بين المتغيرات المكونة للموضوع، وتفسيرها من أجل التنبؤ بما في المستقبل.

مرجعية الدراسة: من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- المقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه ؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والمقابلة الشخصية مع بعض الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة: لإعداد هذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- صعوبة تجاوب العمال مع الاستبيان.

- صعوبة صياغة أبعاد وعبارات الاستبيان.

هيكل البحث: من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

فصل للإطار النظري وتطبيقي للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وتناول هذا الفصل مبحثين هما:

الأدبيات النظرية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. وتناول المطالب التالية : مدخل حول الأداء الوظيفي حيث تقدمنا بمفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وأهم العوامل المؤثرة في الأداء، مفهوم الاتصال التنظيمي، أهميته، وأهدافه، عناصر العملية الاتصالية وأنواع الاتصال التنظيمي بالإضافة إلى معوقات الاتصال.

أما في المبحث الثاني تم ادراج الأدبيات التطبيقية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي الذي بدوره ينقسم إلى دراسات سابقة حول الموضوع، وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

وفصل للدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لدى مديرية تجهيزات العمومية بورقلة من وجهة نظر الموظفين وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

I. الأدبيات النظرية والتطبيقية
للأداء الوظيفي والاتصال
التنظيمي.

تمهيد

من خلال هذا الفصل سيتم تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية لكلا متغيري الدراسة الأداء الوظيفي باعتباره المتغير التابع والاتصال التنظيمي باعتباره المتغير المستقل، حيث سنتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه ومعرفة أهميته ومحدداته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه، كما سنتطرق إلى الاتصال التنظيمي من خلال تعريفه والوقوف على أهميته وأهدافه، وعناصره، وأنواعه، ومعوقاته، وفي الأخير سنعرض مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع قيد الدراسة محاولين إيجاد الفجوة البحثية لدراستنا الحالية.

1.1. أساسيات حول الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي

سيتم في هذا المبحث الإحاطة بأهم المفاهيم المرتبطة بالأداء الوظيفي من خلال مجموعة من العناصر على النحو الموالي

1.1.1. ماهية الأداء الوظيفي: عندما ازداد نمو المنظمات واتسع نطاق عملها احتل موضوع الأداء الوظيفي جزءا من اهتمام المفكرين والممارسين وأصبح هذا الموضوع محور عدد من الدراسات الأكاديمية كما تطورت النظرة إليه باعتباره عملية من عمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

1.1.1.1. مفهوم الأداء الوظيفي: تعددت واختلفت الآراء والمفاهيم حول عنصر الأداء الوظيفي حيث يعرفه كل حسب توجهه الفكري، حيث يعرفه البعض على أنه "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به"¹

ويعرفه البعض الآخر على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج"²

كما يعرف على أنه عبارة عن سلوك وظيفي هادف يقوم به الإداري لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهو كنتيجة يعبر عن مستوي قيامه بالعمل، وهو يتوقف على مدي ملائمة بيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية التي تشمل نمط القيادة والتشريعات والسياسات والأهداف المرسومة والرقابة والاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العمل والتخصص ونظم الحوافز والمكافآت والعناصر المادية التي تعمل على تنمية قيم الالتزام بالعمل والقوانين لدى الإداري وكذا بذله للجهد وتقيده بأوقات العمل وإنجاز مهامه في أوقات محددة³.

¹ بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، جامعة منثوري محمود قسنطينة 2009، ص 72

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية الدار الجامعية الاسكندرية 2003 ص 209

³ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 64

الأداء الوظيفي " هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات الكمية والكيفية".¹

ومما سبق يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور.

2.1.1.I. أهمية الأداء الوظيفي: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها كما إن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حي إن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه ايجابيا على النحو التالي:

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نيبا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فان الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترفيه والتكوين والانتداب لمناصب عليا، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي²؛

- تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها³؛

- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم⁴.

3.1.1.I. عناصر الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي عدة عناصر أساسية، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للموظفين في المنظمات لدعم وترقية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وهي كالآتي⁵:

¹ عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1 نوفمبر 2001 ص 86

² بوقطف محمود " التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية " مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014 ص 61 غير منشورة

³ الصرايرة خالد احمد " الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها، مجلة دمشق المجلد 17 العدد الاول

والثاني 2011 ص 610

⁴ حجاج وبوزيان واخرون "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي"، مذكرة ليسانس في اتصال وعلاقات عامة كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح

ورقلة 2014 ص 38 غير منشورة

⁵ الهادي علي خليفة قرة " الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الاداء الوظيفي دراسة في كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية ، مالانج اندونيسيا

مذكرة ماجستير 2016 45 غير منشورة

- ❖ **كفايات الموظف:** تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم وهي التي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به الموظف؛
- ❖ **متطلبات العمل (الوظيفية):** وهي المسؤوليات والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف؛
- ❖ **أداء التنظيم:** ويتضمن عوامل داخلية التي تكون الأداء الفعال للتنظيم وهيكله وأهدافه الإستراتيجية والإجراءات المستخدمة وعوامل خارجية مثلا: عوامل الإدارة وترقية الأداء والتكنولوجيا.

4.1.1.I. محددات الأداء الوظيفي: بما أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور، ولهذا نجد محددات الأداء ترتبط ب:

- الجهد المبذول من طرف الفرد؛
- القدرات التي يتمتع بها الفرد؛
- مدى إدراك الفرد لدوره وما عليه فعله؛
- إضافة إلى رغبة الفرد ودافعيته للأداء وقدرته على الأداء؛

وفيما يلي نورد شرح مفصل لمحددات الأداء الوظيفي:

✚ **الجهد:** هو عبارة عن الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه كما إن الجهد عادة يكون متعلق بالحالة النفسية وبطبيعة الحوافز التي تمنح له مقابل أداء عمل معين

✚ **القدرات:** وهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء عمل معين والقدرة تكون مقرونة بالكفاءة والمهارة وهي تختلف من فرد إلى آخر، وتتغير من فترة زمنية إلى أخرى، أن التدريب والتكوين يلعبان دورا فعالا في تحسينها والرفع منها.

✚ **إدراك الدور الهام:** وهو الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، كما أن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب الأداء هو محصلة لثلاثة عوامل:

- **الرغبة:** وهي التعبير عن دافعية الفرد وتتألف من اتجاهاته وحاجاته التي يسعى الفرد إلى إشباعها، 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: المعرفة والمعلومات اللازمة للعمل، المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة والمعلومات في أداء عمله، مهارة استخدام المعرفة، مدى وضوح الدور

○ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين

5.1.1.I. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: قد يتأثر مستوى أداء العامل برغبته وقدرته ودوافعه في تأدية عمله، وقد يتأثر بالوظيفة بحد ذاتها في حال عدم وملاءمتها لقدرات واتجاهات العامل، وقد يتأثر بالبيئة التنظيمية للمؤسسة ويمكن تلخيص هذه العوامل المؤثرة فيما يلي¹:

❖ **عوامل تتعلق بالفرد:** تشمل قدرات العمال ومهاراتهم والتي يمكن قياسها وتحديدتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات التي يتصف بها كل فرد وتميزه عن غيره

❖ **عوامل متعلقة بالوظيفة:** يلاحظ أن هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى قسمين:

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة: وتتمثل في التوسيع الوظيفي، ودرجة إثراء الوظيفة والمشاركة في اتخاذ القرار والمستوى التنظيمي للوظيفة؛

- عوامل ترتبط بإنجاز العامل للوظيفة مثل: الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، الشعور بالسلامة المهنية، وفرص الترقى والعلاقات مع الآخرين؛

❖ **عوامل متعلقة بالمؤسسة:** مجموعة هذه العوامل تنشأ من أن حقيقة العامل إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها، وهذه العوامل ترتبط بسياسات واستراتيجيات المؤسسة ولها تأثيرها على أداء العمال، ومن هذه العوامل: مدة التوقيت الرسمي، ظروف العمل ونظم الاتصال التكنولوجية المستخدمة، نمط الإشراف والقيادة، الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية للعمل.

كل هذه العوامل تختلف من حيث الشدة واتجاه تأثيرها أو مصدرها على مستوى الأداء الوظيفي، فكلما كانت عوامل المؤسسة تسمح تمكين العامل من إتاحة الفرصة لإطلاق قوته الكامنة والإحساس بفاعليته الذاتية كلما كان ذلك سببا في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

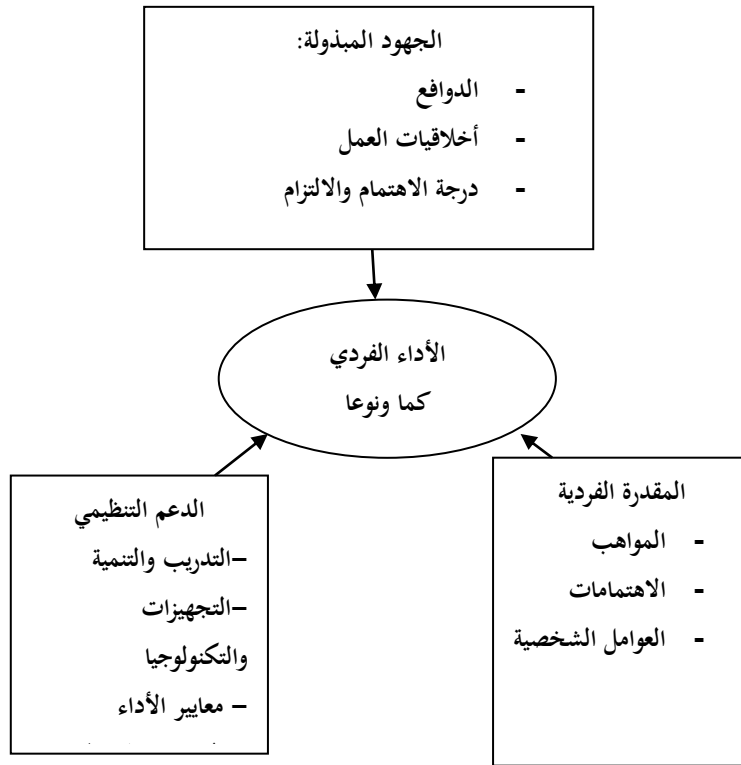
❖ **عوامل متعلقة بالبيئة:** اغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر في على العامل بالصورة التي تؤثر على أدائه الوظيفي ونذكر من هذه العوامل: مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة، ونظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة وكذا الانتماء الديمغرافي (الريفي أو الحضري)²

1شعلي بلال، "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال" مذكرة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة فرحات عباس سطيف

2011 ص 04 غير منشورة

شعلي بلال، نفس المرجع ص 06

الشكل (1-1) العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ومن خلال الشكل الذي يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي نجد أداء الفرد مرتبط بكل العوامل المحيطة به سواء من الدعم التنظيمي متمثلاً في التدريب وتكوين أو قدراته الفردية أو دافعه حيث أن برامج التدريب وتكوين هي الأكثر تأثيراً على الأداء الفردي كونها المسؤولة عن تطوير قدرات الفردية وزيادة الرغبة لدى الفرد ودرجة اهتمامه بالأداء.

2.1 ماهية الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال من أساسيات الحياة لأننا نمارسه طوال الوقت، وفي حياة المنظمات يعتبر الاتصال التنظيمي هو القلب النابض نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف، وفيما يلي سنورد مفهوم الاتصال كما عرفه الباحثين والمفكرين.

2.1.1.1 مفهوم الاتصال التنظيمي: يمكن تناول مفهوم الاتصال على النحو التالي:

- **الاتصال:** تباينت الآراء والأفكار حول تحديد مفهوم للاتصال فالبعض يركز على مكونات العملية الاتصالية والبعض الآخر يركز على ربطه بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يركز على الأثر الذي تخلفه العملية

الاتصالية نفسها، إلا أن الإجماع المتفق عليه أن الاتصال الفعال هو جوهر المنظمة سواء من حيث وجودها أو الأداء الوظيفي لها.

حيث إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللإتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار أي ترويج لفكرة أو موضوع عن طريق انتقال المعلومة من فرد أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد لدى الطرفين مصدر الاتصال ومستقبل الاتصال.¹

ويجمع المفكرون على أن الإطار الضمني لمفهوم الاتصال هو عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استعمال اللغة أو الإشارات أو المفاهيم بغية تأثير على السلوك، والملاحظ لهذا المفهوم والمدقق فيه يرى أنه يشير إلى نقل وتبليغ الأفكار والآراء بمختلف الوسائل.²

ويعرف الاتصال التنظيمي "على أنه تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد بواسطة وسائل شفوية وغير شفوية وذلك لتأثير على السلوك وتحقيق نتائج المطلوبة".³

ويعرف على أنه "هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشترك في تسيير الأفراد بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، اللوائح والإعلانات"⁴ يشير هذا التعريف فيما معناه أن الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد داخل التنظيم أي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم وهناك العديد من وسائله كسجلات، لوائح الإعلانات... الخ

أما محمد منير حجاب يرى "أن الاتصال التنظيمي هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مختلف الاتجاهات بين الهابطة و الصاعدة و الأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي"⁵

ومن خلال ما ذكر نتوصل لتعريف الاتصال التنظيمي على أنه هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار عن طريق وسائل كتابية وشفوية يستخدمها مصدر الرسالة (المنظمة أو المديرون أو العمال) لتوفير هذه معلومات للمتلقي أو مستقبل الرسالة بطرق رسمية وغير رسمية من أجل توجيه بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها.

¹ بشير علاق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة - ط1 دار البازوري-عمان الأردن- 2009-ص16-17

² برقية سهيلة-أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل المورد البشري في المؤسسة-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة ورقلة العدد24-2016-ص216

³ شعبان فرج- الاتصالات الإدارية - دار أسامة - ط1 عمان -2009-ص05

⁴ خضير كاظم محمود "السلوك التنظيمي" دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002ص116

⁵ محمد منير حجاب "الموسوعة الإعلامية"، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2003ص10

I.1.2.2. أبعاد الاتصال التنظيمي: وبالتطرق للعملية الاتصالية ارتأينا الواجب علينا أن نعطيها حقها في الفحص والتفسير لأن كل عنصر مكمل للعنصر الآخر ولا يمكننا تجاوز أي منها لما له من أهمية في العملية الاتصالية فارتأينا أن نعرض على العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية، والتي تتم من خلال العناصر التالية:

✚ **مصدر الرسالة:** وهو المتحدث أو كاتب أو المصدر الذي يتحمل مسؤولية نقل الفكرة أو المعلومة المراد إيصالها ونشرها، وبدوره يقوم بوصفها في صورة تعبر عما في ذهنه بعد تجميع آرائه وأفكاره ويفترض من المرسل أن يتحسس العالم المحيط بالمستقبل، إذا أن التحسس المتبادل بينهما، والتصور للمصالح يكون ضروريا للتواصل المستمر مع العلم أن المصدر قد يكون فردا أو جماعة والحال نفسه مع المستقبل.¹

✚ **مضمون الرسالة:** وهي عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس المتضمن للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة ألا وهي مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيديات أو كلمات أو عبارات لهما معنى، فالرسائل تتضمن معان أو إحياءات معينة²، وهي جوهر عملية الاتصال أي من دون بعد الرسالة خلال العملية الاتصالية سواء كان مضمون الرسالة مكتوب أو غير مكتوب لا يكون هناك اتصال، ويجب ان تكون الرسالة واضحة الهدف ومن حيث المعنى وصياغة المصطلحات حتى لا تحتمل تفسيراً مختلفة أي أن تكون لغة المضمون سليمة وتناسب مع قدرة المستلم اللغوية.³

✚ **المستقبل:** هو هدف العملية الاتصالية، وهو الذي يستقبل الرسالة ويختار وينظم المعلومات ويفسرهما ويعطي لها معاني ودلالات بما يتناسب والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي استجابة مناسبة لها في صورة تطبيق الأوامر وتنفيذ المهام⁴، ومن خصائص المستقبل قابلية الإدراك والفهم والاستيعاب، كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة للمصدر الاتصال ومستقبله ذات تأثير كبير في استيعاب المعلومة.

✚ **وسيلة الاتصال:** وتسمى أيضا القناة وهي الوسيلة التي تنتقل من خلالها مضمون الرسالة من المرسل للمستقبل وتعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها:⁵

— **وسائل الاتصال المكتوبة :** ويتم فيها نقل مضمون الرسالة كتابيا وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة كما انه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل الجمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على انه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 39

² بشير علاق، مرجع سابق، ص 22

³ محمود سلمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط 2005، ص 3-241

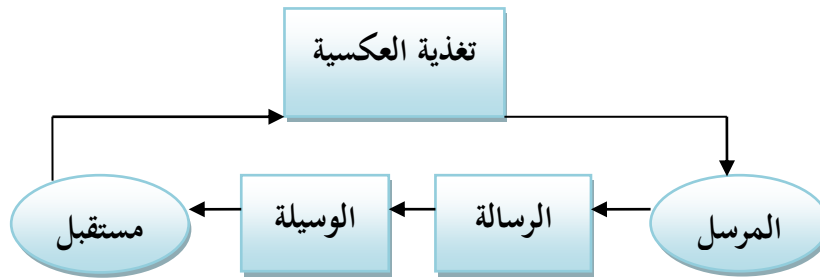
⁴ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 21

⁵ محمد الصيرفي، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع - الإسكندرية - 2006/2007 ص 42 ص 43

المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استخدام اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة استعمال خرائط والرسوم لتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير ضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة .
ومن وسائل الاتصال المكتوب نجد(جريدة المؤسسة، لوحة الإعلانات، التقارير، الشكاوى، المذكرات، مطبوعات المؤسسة).

— وسائل الاتصال الشفوية:تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة من ناحية، وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع بالاطمئنان.
ومنها: الهاتف، الاجتماعات، المقابلات، المحاضرات، المؤتمرات، وسائل الاتصال الالكترونية.
✚ التغذية العكسية: وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة التأثير المستقبل بالرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب وقد يكون رجع الصدى ايجابي أو سلبي للرسالة الموجهة للمستقبل.¹

الشكل رقم (1-2) أبعاد العملية الاتصالية



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح عناصر العملية الاتصالية انطلقا المرسل أو المصدر الاتصال الحامل للمعلومة المراد نقلها مروراً بأداة الاتصال أو الوسيلة المستخدمة سواء كانت كتابية أو شفوية في نقل مضمون الرسالة المتمثل في أفكار وتوجيهات التي أراد المصدر نقلها إلى مستقبل الاتصال ليؤدي ردة فعل أو استجابة حول مضمون الرسالة إما سلبياً أو ايجابياً متمثلاً في التغذية العكسية.

3.2.1.I. أنواع الاتصال التنظيمي: تتم الاتصالات وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة وفقاً لنوعان هما: الاتصال الرسمي والاتصال الغير الرسمي.

¹علي عياصرة، محمود العودة الفاضل "الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية"، دار حامد للنشر وتوزيع-عمان- 2006-

➤ **الاتصال الرسمي:** الاتصالات الرسمية هي عمليات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، فتنقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا أو الوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنقل والتوجيهات والتعليمات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وتنقل الشكاوي والاقتراحات وطلب إجازة وطلب الترقيات التي تتم من المستويات الدنيا إلى العليا وكل هذا ضمن اتصالات رسمية وفق خطوط السلطة المعروفة ولا يتم تخطي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف بالرئيس الأعلى الا من خلال رئيسه المباشر¹، و يندرج تحت الاتصال الرسمي كل من الاتصال النازل والصاعد والاتصال الأفقي.

أ- **الاتصال النازل:** ويتمثل في تدفق تعليمات التي يصدرها القادة الإداريون إلى المستويات الدنيا، أي من الرئيس للموظفين والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة وتوجيهات لحسن سير العمل، وهذا الاتصال في الحقيقة أحد أهداف المهمة للمديرين فمن خلاله يتم تجميع المعلومات وترتيبها لتصبح قوانين وصيغا تبلغ للعمال يستفيد منها هؤلاء في تحسين أدائهم، ومن مزايا هذا الاتصال إعطاء معلومات عن الأصول صحيحة للعمل وشرح علاقة الوظائف فيما بينها في المنظمة وتزويد كل فرد بمعلومات عن كيفية أداء عمله وإقناعه بأهداف المنظمة، غير أن الاقتصار من هذا نوع من الاتصال يخلق مناخ استبدادي في المنظمة يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها، لأنهم لا يشعرون بدور ايجابي لهم مما يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي.²

ب- **الاتصال الصاعد:** ويقصد به الرسائل القادمة من المستويات الدنيا و الوسطى إلى المستويات العليا ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم³

ج- **الاتصال الأفقي:** إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمرا حيويا لنجاح الإدارة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة⁴، ويتصف هذا الاتصال بكونه استشاريا يشجع على التعاون والتنسيق والتكامل بين العاملين في المنظمة.

➤ **الاتصال الغير رسمي:** الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية⁵، ويمتاز هذا النوع من الاتصال بسرعة والسهولة في الانتشار، حيث أن الخبر قد ينشر قبل بثه في القنوات الرسمية وتتمثل خصائصه فيما يلي:

- انتشاره بسهولة في المنظمة؛

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، عمان-الأردن، ط2016، ص1، ص19

² عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص91

³ عبد المعطي عساف، "الاتصال الفعال"، دار حامد للنشر وتوزيع - الأردن-1999- ص226

⁴ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "الاتصالات في مجال الإدارة"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية -القاهرة 1997- ص6

⁵ ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، "مذكرة ماجستير غير منشورة" ، 2011، ص61

- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات وتبادلها بين الموظفين؛
- تعتمد الاتصالات الغير رسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.

2.1.1.4 أهمية الاتصال التنظيمي: يعتبر الاتصال عملية رئيسية ضرورية وحيوية في بناء العلاقات الإنسانية وكذا تنفيذ وتقديم الخدمات داخل التنظيم فلا يمكن أن تنجح أو تتميز المؤسسة المعاصرة إلا باعتمادها وتبنيها منظومة الاتصالية التي من شأنها تعزيز هامش الثقة مع المتعاملين معها والفاعلين فيها، فالاتصالات التنظيمية تسعى إلى تحقيق النجاح الإداري والفعالية التنظيمية، وتظهر أهمية الاتصال لكل منظمة في الجوانب التالية: ¹

- فهم العاملين لطبيعة العمل من خلال مساهمة الاتصال في نقل وتوصيل المعلومات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم ويرفع معنوياتهم؛
- الإحاطة بمشاكل العمال من خلال إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء وشكاوى وبتالي معايشة الإدارة لظروف المحيطة مما يساعد على تحسين أداء العمال في المنظمة؛

- تنمية العلاقات الإنسانية من خلال خلق وحدة المفهوم والهدف مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.؛
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة المختلفة كتخطيط وتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

2.1.1.5 أهداف الاتصال التنظيمي: تختلف أهداف الاتصال التنظيمي تبعاً لطبيعة المنظمة وأهدافها، إلا

أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات والأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ ومعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار؛²
- يسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم³؛
- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على المستويين الفردي والجماعي؛
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل وتوفيق بين جهود العاملين؛¹

¹ العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية (أهميتها-أهدافها-أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض 1993، ص 15-

16

² برقية سهلية، مرجع سبق ذكره، ص 219

³ أميرة مغريش، "الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة مكللة لشهادة ماستر علم اجتماع، جيجل، 2015، ص 64 غير منشورة

- تحقيق التناسق في الأداء؛
- فهم المرؤوسين للأعمال الموكلة وتوجيههم للقيام بها على أكمل وجه؛
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

2.I.: الأدبيات التطبيقية

تنطوي الدراسات على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، ذلك أن المعرفة مبنية على تراكم، والمعرفة الحالية ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة وفيما يلي سنتطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع المتغيرين المستقل الاتصال التنظيمي، والتابع الأداء الوظيفي من مختلف المراجع العربية والمحلية وتوضيح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

1.2. عرض الدراسات السابقة: سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تناولت متغيرات الدراسة أو بعض منها.

1.2.I.1. الدراسات المحلية: وتتمثل فيما يلي:

➤ دراسة "سليم كفان"2: بعنوان «: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية» مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها-سطيف- بجامعة منتوري قسنطينة سنة 2005. وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيدة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل أكبر من غيرهم، وقد اعتمد الباحث من أجل الوصول للإجابة عن تلك التساؤلات المنهج الوصفي لوصف وتحليل المناهج المتعلقة بإشكالية الدراسة، وقد اختار الباحث عينة طبقية عشوائية مكونة من 80 مبحوث، مستخدماً لجمع البيانات المقابلة والاستبيان. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تناول الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة، وخاصة إذا كان فعالاً، وهو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات تبين صدق الفرضية الأولى وتأكيدها، وبالتالي نجد فعلاً أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص123

² سليم كفان، رسالة لنيل شهادة الماجستير، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، بجامعة منتوري قسنطينة سنة

- أما بالنسبة للمحور الثاني والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية والتي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات، ومن خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضاً صدق الفرضية الجزئية الثانية وتأكيدهما، وبالتالي نجد فعلاً أن المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة،

- أما بالنسبة للمحور الثالث والأخير والمتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي يتعلق بما إذا كان نجاح القرارات المتخذة هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، ولكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة وهذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة والكفاءة المهنية، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة نجد بصفة عامة أن للاتصال التنظيمي الفعال دور كبير وضروري وخاصة مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية.

➤ دراسة العربي بن داود¹: "بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"-مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير- دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف-قسنطينة 2008". وقد تمحورت

إشكالية الدراسة حول مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية، ومدى الفعالية في إنمائها وتطويرها؟

حيث هدف الباحث من هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل وكذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية بالإضافة إلى إبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق الفعالية. واعتمد الباحث في دراسته على العينة من 100 عامل من أصل 999 عاملاً مقسمين إلى فئات مهنية متنوعة تم اختيارها عشوائياً لكل طبقة أي العينة العشوائية الطبقية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات نوع الباحث في اختيار أدواته فقد استخدم الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات والاستبيان، وتوصل إلى إن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع شكواهم.

- إن الاتصال من الإدارة إلى العمال - النازل - يشكو من ضعف نسبي، وتبدو قنواته أقل انفتاحاً ولا تسمح بتدفق المعلومات والأوامر خاصة بالنسبة للمستويات القاعدية، ويصف الاتصال الأفقي في هذه المؤسسة بأنه ايجابي إلى حد كبير في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي.

¹ العربي بن داود، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، قسنطينة، 2008 غير منشورة

➤ دراسة بوعطيط جلال الدين¹: بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري محمود قسنطينة 2009/2008،

وتمحورت حول إشكالية هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟ وهدف الباحث في دراسته إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، معرفة هل للاتصال التنظيمي الرسمي النازل علاقة ارتباطية بأداء العمال داخل مؤسسة البحث، معرفة هل للاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد علاقة ارتباطية بأداء العمال التنفيذيين، معرفة هل للمتغيرات: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، تأثير على الأداء الوظيفي للموظفين التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز، إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة، تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين. وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة للدراسة واعتمد منهج الأسلوب الوصفي والتحليلي، إما بالنسبة لمجتمع الدراسة فتمثل في مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بولاية عنابة (210 فرد)، وتمثلت عينة الدراسة في 49 عامل منفذ (25 % من المجتمع) فيما يخص زمن ومكان الدراسة 2009/2008 عنابة الجزائر .

وقد توصل لنتائج التالية نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو عبارة عن مزيج بين نمطي الاتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في صيرورة عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز وفيما يتعلق بالفرضيات الجزئية التي حاول الباحث الكشف عنها: وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بنسبة 52%، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بنسبة 57%.

اما فيما يخص اختبار الفرضيات الصفرية المتعلقة بالسن والمستوى التعليمي والاقدمية: عدم وجود فروق بين العمال التنفيذيين تعزى الى العوامل الديمغرافية المشار اليها سابقا.

➤ دراسة ميلود طيبش²: بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة" مذكرة مكملة لشهادة ماجستير علم اجتماع، "الدراسة الميدانية بإذاعة سطيف الجهوية" سنة 2011. حيث تناولت الإشكالية التالية هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة؟

¹ بوعطيط جلال الدين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي قسنطينة 2009 غير منشورة

² ميلود طيبش، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين"، 2011 غير منشورة

وهدف الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة ودوره في تطوير اتجاهات العاملين وسلوكياتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .

- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة، وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين.
- التعرف على نقاط القوة والضعف لإستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
- التعرف على العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية وما ينتج عنها من تعاون وترابط وانسجام بين جماعة العمل.
- معتمدا على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة لكونهما الأكثر ملائمة لدراسة الموضوع، استخدم الباحث المقابلة والاستبيان من أجل جمع البيانات وتمت الدراسة على مجتمع البحث بأكمله المقدر بـ 43 مفردة، وتوصل الباحث لنتائج التالية:

- تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة؛
- وأن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة؛
- وكذلك أن للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.

➤ دراسة العكايشي محمد لمين¹ بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية

بالمؤسسة الاستشفائية بالقل-سكيكدة-مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2015.

إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يمكن القول أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل؟ حيث هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة الاستشفائية بسكيكدة، وللبحث حول أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستمارة كأداة لدراسة، ولقد أجريت الدراسة بطريقة المسح الشامل على العمال والبالغ عددهم 53 عامل. توصل الباحث إلى نتيجة عامة حول أن الاتصال التنظيمي له علاقة في نجاح الأداء الوظيفي للعامل، وأن وسائل الاتصال لها علاقة في نجاح أداء العاملين.

➤ دراسة فاضل فايزة / سعدون سمية² "الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة

ميدانية الخزف بتافنة مغنية " مقال نشر بمجلة روافد العدد الأول - جوان 2017 وجاءت الإشكالية حول هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي؟

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وقد أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة مغنية متبعة بالمنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة ولقد طبق على عينة تقدر بـ 40 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

¹عكايشي محمد لمين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2015 غير منشورة

² فاضل فايزة / سعدون سمية " مقال نشر بمجلة روافد العدد الأول، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، جوان 2017

وفي الأخير توصل إلى إن هناك علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد والاتصال النازل) والأداء الوظيفي حيث بلغت نسبة 61% من جهة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال مؤسسة صناعة الخبز بتافنة- مغنية - للمتغيرات التالية: الجنس، السنوات، الأقدمية، والمستوى التعليمي من جهة أخرى.

➤ دراسة بونديرة عبد العزيز¹ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية لولاية قسنطينة، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 44، 2018، الصفحة 111.

وكانت إشكالية الدراسة حول هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة الجرارات الفلاحية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة وكذلك التعرف على نوع وأسلوب الاتصال السائد بالمؤسسة ووسائل الاتصال المستخدمة بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من 103 عامل.

بعد التحليل الإحصائي للبيانات توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرارات الفلاحية وأن مستوى الأداء في مؤسسة الجرارات الفلاحية مرتفع وإن الاتصال الأفقي والاتصال النازل هما الأكثر استعمالا في المؤسسة، وإن أسلوب الاتصال المعتمد في مؤسسة الجرارات الفلاحية هو مزيج بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي، كما تستخدم المؤسسة وسائل اتصال تقليدية (التقارير، اللوحات الإشهارية) بينما يقل استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة.

I.2.1.3. دراسات عربية وأجنبية: أما عن الدراسات العربية والأجنبية فتتمثل في ما يلي:

➤ دراسة فاطمة عليان عطية السفيناني "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، أطروحة ماجستير بإدارة التربية وتعليم للبنات بالمحافظة جدة²، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم بالمحافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من قسمين تكون الأول من 86 قيادي وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني تكون من 500 موظف وموظفة.

¹: د. بونديرة عبد العزيز، مقال نشر في مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية للاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي العدد 44 الصفحة 111، 2018.

² فاطمة عليان عطية السفيناني "الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع، أطروحة ماجستير بإدارة التربية وتعليم للبنات بالمحافظة جدة، 2009 غير منشورة

قامت الباحثة ببناء الاستبانة لقياس الاتصال التنظيمي وكذا أساليب إدارة الصراع، حيث توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب تجنب من أساليب إدارة الصراع وعليه تكون العلاقة عكسية بينهما، أما علاقة أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون كانت علاقة ايجابية وعليه فللعلاقة طردية بينهما من وجهة نظر عينة الدراسة

➤ دراسة الهادي علي خليفة قزة¹ بعنوان "الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي دراسة في كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا، رسالة ماجستير 2016 وتمحورت الإشكالية حول محاولة معرفة نظام الاتصالات الإدارية في المؤسسات، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية دراسات عليا؟

هدف الباحث من خلال دراسته لمعرفة عوامل الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الموظفين في كلية الدراسات العليا ومعرفة دور الاتصال التنظيمي في ترقية أداء الموظفين في كلية الدراسات العليا، ومعرفة استراتيجيات المدير في ترقية أداء الموظفين من خلال الاتصال التنظيمي، معتمدا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المقابلة والملاحظة ودراسة الوثائق كأدوات للدراسة، طبقت الدراسة على موظفي كلية الدراسات العليا بسنة 2016، وتوصل إلى ما يلي:

إلى انه عوامل الاتصال في ترقية أداء الموظفين هي معنوية ومادية حيث تمثلت العوامل المعنوية في تجمع الموظفين في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين، رفع معنويات الموظفين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم والمشاركة في صنع القرارات وقيامهم بالتنفيذ. أما ماديا فتمثلت في وسائل الاتصال المستخدمة (معلومات شفوية، رسالة نصية، رسائل واتساب، الهاتف النقال، جهاز الحاسوب.....).

وبخصوص دور الاتصال التنظيمي على أداء الموظفين: إن التكوين هو النشاط الذي توليه المؤسسة كلية الدراسات العليا اهتماما وذلك لكونه يساعد الأفراد على تحسين فهمهم واستيعابهم لدورهم فيها، وفيما يتعلق باستراتيجيات المدير لترقية أداء الموظفين فتمثلت في الإستراتيجية الوظيفية التي تشمل كل من التخطيط، اتخاذ القرارات، السرعة في الأداء، المراقبة والإشراف وذلك من خلال تقييم الأداء للموظفين.

2.2.I. موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة: من خلال التطرق إلى الدراسات السابقة المحلية منها والعربية أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لدى أفراد مديرية التجهيزات العمومية بورقلة، تبين انه يوجد أوجه اتفاق وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع سابقتها من الدراسات في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك.

¹ الهادي علي خليفة قزة، مذكرة ماجستير "الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي"، دراسة في كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا، 2016 غير منشورة

I.2.2.1. أوجه التشابه والاختلاف: تشترك الدراسة الحالية مع دراسة كل من "سليم كفان" (2005) و "العربي بن داود" (2008) و "ميلود طيبش" (2011) في المتغير المستقل "الاتصال التنظيمي" وفي المنهج الذي اعتمدته الدراستين وهو المنهج الوصفي مع البحوث الوصفية بخلاف دراسة "ميلود طيبش" التي اعتمدت المنهج الوصفي ودراسة الحالة المناسبين لموضوعه، وهو منهج يتناسب.

أما فيما يخص وجه الاختلاف فهذه الدراسات اختلفت مع الدراسة الحالية في المتغير التابع فدراسة "سليم كفان" تسعى إلى إبراز فعالية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ودراسة "العربي بن داود" تدرس فعالية الاتصال التنظيمي لكن دراستنا تهدف إلى إبراز دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي ودراسة "ميلود طيبش" بحث في موضوع دور الاتصال التنظيمي في التفاعل الاجتماعي.

كما تختلف أيضا الدراسات سابقة مع دراستنا في ميدان الدراسة الأولى لدى المؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها-سطيف وثانية ب بمركب الرافعات والمجارف-بقسنطينة- وثالثة كانت بالإذاعة الجهوية في سطيف أما دراستنا لدى مديرية التجهيزات العمومية- ورقلة.

وتتشترك "بوعيط جلال الدين" و"د. بونديرة عبد العزيز" و"العكايشي محمد لمين" هي دراسات تشابهت مع دراستنا الحالية من حيث متغيرات الدراسة، المتغير الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وكذلك المنهج المعتمد في هذه الدراسات هو المنهج المعتمد في دراستنا وهو الوصفي التحليلي، واختلفت الدراسة الحالية مع هذه الدراسات بيئة الدراسة وميدانها وطبيعة المؤسسة المعنية حيث كانت هذه الدراسات على التوالي على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة- "مؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة" والمؤسسة الاستشفائية بالقل سكيكدة أما دراستنا في مديرية تجهيزات العمومية بورقلة.

أما دراسة "الهادي علي خليفة قزة" و"فاضل فايزة / سعدون سمية" وهي مشابهة لدراستنا الحالية في الموضوع نوعا ما حيث تبحث في الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الأداء الوظيفي وثانية تناولت الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وهما مشابھتان لموضوعنا الذي يبحث في دور الاتصال في رفع الأداء الوظيفي كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة في منهج الدراسة الوصفي التحليلي.

واختلفت دراسة "الهادي علي خليفة قزة" مع دراسة الحالية في أداة الدراسة كون هذه الدراسة اعتمدت فقط على الوثائق بينما دراستنا اعتمدت الاستبيان كأداة للدراسة واختلفت الدراستين سابقتين مع الدراسة الحالية في ميدان وبيئة الدراسة وكذلك عينة الدراسة حيث تمت الأولى ب "كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا" والثانية ب "شركة الخزف بتافنة مغنية" أما دراستنا فهي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

أما دراسة **فاطمة بنت عليان عطية السفيني** فقد تشابهت مع دراسة الحالية في المتغير المستقل دور الاتصال التنظيمي في ادارة الصراع حيث تشابهت مع موضوعنا في المتغير المستقل واختلفت في المتغير التابع حيث ركزت دراستنا حول الأداء الوظيفي كمتغير تابع ودراسة فاطمة بنت عليان حول إدارة الصراع كما اختلفت

في مكان الدراسة، كانت هذه الدراسة بإدارة التربية وتعليم للبنات بالمحافظة جدة ودراسنا بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة وتشابهت الدراستين في أداة الدراسة ألا وهي الاستبيان. ويمكن تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول 1-1 يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
موضوع الدراسة	تناولت الدراسات السابقة الاتصال التنظيمي من نواحي متعددة منها حيث تم ربط الاتصال بالأداء الوظيفي وبتفاعل الاجتماعي وتحسين الأداء الوظيفي وأيضا بإدارة الصراع	تناولت هذه الدراسة موضوع دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي
أهداف الدراسة	هدفت بعض الدراسات للبحث حول على علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي مثل دراسة بوعطيط جلال الدين وبونديرة عبد العزيز والبعض الآخر على دور الاتصال في تحسين وترقية الأداء الوظيفي مثل دراسة فاضل فايزة وسمية سعدون ودراسة والبعض الآخر على دور الاتصال في تحسين وترقية الأداء الوظيفي مثل دراسة فاضل فايزة وسمية سعدون ودراسة الهادي خليفة قرزة وأخرى حول دور الاتصال في ادارة الصراع دراسة فاطمة بنت عليان عطية السفياني وهدفت باقي الدراسات الأخرى للبحث حول فعالية الاتصال التنظيمي	ركزت هذه الدراسة التعرف على مستوينا لاتصال التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الأداء الوظيفي لدى عمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية
بيئة الدراسة	تنوعت أماكن الدراسات السابقة ما بين: ❖ المحلية والتي طبقت في الجزائر ❖ العربية والتي طبقت السعودية. ❖ الأجنبية والتي طبقت أندونيسيا. ولقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كالمؤسسات التعليمية والجامعية، مؤسسات حكومية، مستشفيات	تمت الدراسة الحالية بمؤسسة خدماتية وبالتحديد بمديرية التجهيزات العمومية بولاية ورقلة
زمن الدراسة	معظم الدراسات السابقة تم دراستها في حدود (17) سنة الأخيرة، حيث تمت دراسة سليم كفان(2005)،	تمت الدراسة الحالية سنة 2022

	العربي بن داود (2008) بوعطيط جلال الدين وفاطمة بنت عليان عطية السفيناني تمتا سنة(2009)، ميلود طبيش(2011)، العكايشي محمد لمين(2015)، عبد الهادي قزة(2016)، فاضل فابزة_سعدون سعدون سمية(2017) بوينديرة عبد العزيز(2018)	
منهج وأدوات الدراسة	أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على الاستبيان والاستمارة والملاحظة كأدوات دراسة واختلفت دراسة الهادي خليفة قزة التي استخدمت الوثائق كأداة دراسة	- أعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان كأداة دراسة

المصدر: من اعداد الطالبتين.

من خلال الجدول أعلاه والذي أظهر أوجه التشابه والاختلاف الذي ومن خلاله تم استخلاص الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية ودراسات السابقة التي يمكن حصر هذه الفجوة فيما يلي:

- مكان الدراسة قطاع الخدمات
- زمان الدراسة سنة 2022
- أهداف الدراسة حيث ركزت معظم الدراسات على أثر نوع الاتصال على الأداء الوظيفي في حين ركزت دراستنا حول أبعاد العملية الاتصالية وأثر كل بعد من أبعاد العملية على الأداء الوظيفي.
- العينة مجتمع الدراسة حيث لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات بتطبيقها على ذات الفئة من قبل.

2.2.2.I. مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في نواحي التالية:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على أهمية كل من الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- تحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- زودت الدراسات بأسماء العديد من الكتب والمراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء الإطار النظري للبحث الحالي واثرائه بمعلومات حديثة ومهمة.
- بناء أداة الدراسة المستخدمة وهي الاستبيان وتحديد ملامحها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

خلاصة الفصل

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة حول مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته وعناصر والعوامل المؤثرة فيه يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي وطبيعته هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها وهذا ما يدفعها لتفعيل كل وسائل وإمكانيات لربط الإدارة بالموظفين ورفع أدائهم من أجل بلوغ أهدافها.

ومن خلال ما قدم حول الاتصال التنظيمي كعملية الاتصالية داخل المؤسسة تمكن من نقل المعلومة وإيصالها وفق أبعاد وعناصر العملية الاتصالية، وإبراز أهميتها داخل المؤسسة من خلال كونها جسر المعلومة بين الموظف والإدارة وبالتالي يجب على القائمين لتسيير المنظمات من أجل الرقي بالمؤسسة والموارد البشري معا في عالم المؤسسات أو المنظمات إعطاء الاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل العمليات والتفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على تحسين الأداء ويحقق أهداف الأفراد والمنظمة ككل.

وبناء على ما جاء في جانب النظري لكل من متغيرات سنحاول دراسة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لدى مديرية التجهيزات العمومية من خلال تحليل ومناقشة نتائج المتوصل إليها.

II. الدراسة الميدانية لدور الاتصال
التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي
بمديرية التجهيزات العمومية -ورقلة-

تمهيد

بعد دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة، وقد قمنا باختيار هذه المؤسسة (مديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة) باعتبارها إحدى المؤسسات التي تنشط ضمن القطاع الخدمات وهو ما يخدم موضوع بحثنا.

إن دراستنا لا يمكن أن تكون ذات أهمية إذا اعتمدنا على الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية نقوم من خلالها بإسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، وذلك لتحقيق من فرضيات البحث والوصول إلى إجابة نهائية ودقيقة للأسئلة المطروحة مما يتعلق بمحاور الاستبيان الموزع على موظفي مديرية التجهيزات العمومية ومعرفة واقع الاتصال وأثره على أداء العاملين، وفي الحقيقة فإن اختيار مؤسسة مجال الدراسة خطوة حاسمة فهي حددت مسار البحث إلى بلورة الموضوع بالواقع.

سنترك في هذا الجانب إلى المنهج المستخدم، الذي يهدف إلى قياس الخصائص الديمغرافية من صدق وثبات لأداة الدراسة والتأكد من إمكانية استعمالها وكذلك عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

1.1.II. منهجية وأدوات الدراسة الميدانية

من خلال هذه الدراسة تم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق من أجل تحليل المعطيات المجمعة وعرضها ومقارنتها مع الفرضيات ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق لها من خلال مطلبين.

1.1.II. الإطار المنهجي للدراسة:

1.1.1.II. تقديم المؤسسة محل الدراسة: بمقتضى المرسوم التنفيذي 13-13 المؤرخ في 15 يناير سنة 2013، نشأت مديرية التجهيزات العمومية كمديرية تابعة للمصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة بعدما كانت مصلحة من مصالح مديرية التعمير والبناء لتستقل كمديرية قائمة بذاتها، حيث تتكفل هذه المديرية بتنفيذ سياسة الدولة على المستوى المحلي في مجال انجاز التجهيزات والمنشآت العمومية من مدارس، مستشفيات، جامعات، المؤسسات التابعة لقطاع الدفاع... الخ، وتكفل بهذه الصفة بما يأتي:

- ضمان التحكم في الأشغال بصفة صاحب مشروع مفوض لبرامج التجهيزات العمومية؛
- المشاركة في تحديد الاحتياجات من التجهيزات العمومية بالتوافق مع برامج السكنات؛
- ضمان متابعة وتقييم انجازات برامج التجهيزات العمومية؛
- المساهمة في تحديد إجراءات حماية الإطار المبنى؛
- المشاركة في تحضير الملفات التنظيمية المتعلقة بصفقات الأشغال و الدراسات؛

➤ ضمان جمع واستغلال المعطيات المتعلقة بالدراسات وبالإنجازات في مجال التجهيزات العمومية؛

➤ ضمان تسليم المشاريع المنجزة لأصحاب المشاريع؛

➤ القيام بتحديد النسيج الحضري الموجود واقتراح عمليات لتكيفه بالاتصال مع الهياكل المعنية.

تضم مديرية التجهيزات العمومية أربعة مصالح تتمثل فيما يلي:

• **مصلحة الدراسات والتقويم:** يتم على مستوى هذه المصلحة إعداد دفاتر الشروط المتعلقة بالدراسات والتصميمات المعمارية للمنشآت والتجهيزات العمومية وكذلك إنشاء مسابقات معمارية لاختيار أحسن تصميم مقترح من طرف مكاتب الدراسات التقنية والمعمارية.

• **مصلحة التسيير ومتابعة العمليات المنجزة:** يقوم الموظفون التابعين لهذه المصلحة بمتابعة وتسيير انجاز المشاريع على ارض الميدان ومدى مطابقة عمل المقاولات المسؤولة على الانجاز مع التصميم المعماري وكذلك جودة مواد البناء وإتقان العمل.

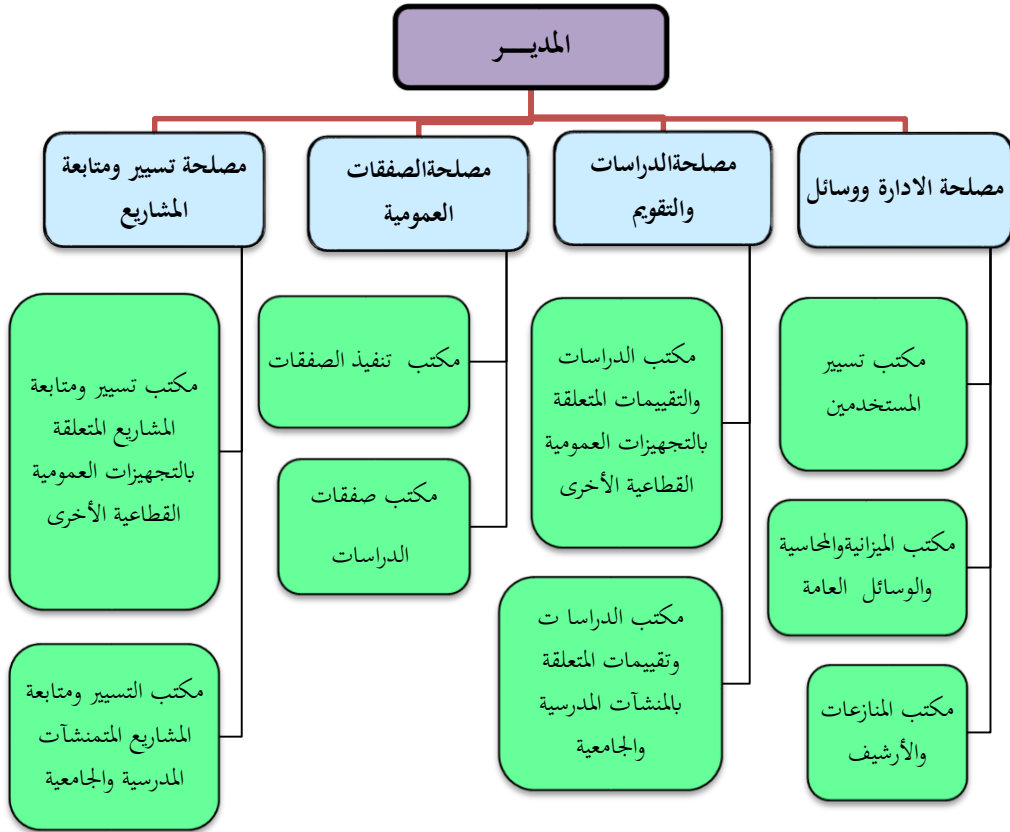
• **مصلحة الصفقات العمومية:** يتم على مستوى هذه المصلحة طرح دفاتر الشروط بعد المصادقة عليها من طرف المراقب المالي واستقطاب المقاولات لإنجاز المشاريع من جهة ومكاتب الدراسات لتصميم المشاريع من جهة أخرى، من خلال الإعلان عن المناقصات في الصحف الوطنية، تليها عملية فتح العروض والأظرفة لدراسة وتنفيذ الصفقات.

• **مصلحة الإدارة والوسائل:** يتم من خلال هذه المصلحة عبر مختلف مكاتبها، فمكتب تسيير المستخدمين يتم فيه التوظيف ومتابعة المسار المهني للموظف من ترقية وتكوين إلى نهاية المسار المهني، ومكتب الأجور مكلف بإعداد الميزانية التقديرية للكتلة الأجرية ومتابعة الراتب الشهري والمردودية للموظف، مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة يقوم الموظفون بهذا المكتب بإعداد ميزانية التسيير والتجهيز، إعداد الفواتير المتعلقة بالإنجاز النسبي والنهائي للمشاريع وإعداد الفواتير المستحقة لمكاتب الدراسات،

كما تضم المديرية عشرة أقسام فرعية موزعة عبر دوائر الولاية: ورقلة، انقوسة، سيدي خويلد، البرمة، الحجيرة، تفرت، تماسين، المقارين، الطيبات، يبلغ عدد إجمالي الموظفين والعمال بمديرية التجهيزات العمومية بما فيها الأقسام الفرعية حوالي 161 (عدد الموظفين بمقر المديرية مجتمع الدراسة 66 موظف)

– **الهيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية ورقلة:** إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف وتسلسلها، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل مديرية التجهيزات العمومية بورقلة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

- الشكل (1.2): يوضح هيكل التنظيمي لمديرية التجهيزات العمومية.



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

2.1.1.II. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع البحث من موظفي وعمال مقر مديرية التجهيزات العمومية وتم اختيار عينة البحث بطريقة العينة العشوائية على أساس أنها تحقق أغراض البحث، وقد شملت العينة 55 موظف من مقر المديرية، حيث تم توزيع 55 استمارة على أفراد هذه المديرية ثم تم تجميعها في وقت لاحق وبلغ عدد الاستمارات المرجعية 55 استمارة والصالحة للتحليل الإحصائي 55 استمارة بنسبة قدرها 100%.
 ✓ **عرض خصائص عينة الدراسة:** إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي تتميز بها عينة الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، المستوى التعليمي، العمر، الرتبة الوظيفية والأقدمية في العمل).

الجدول 2- 1: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
43,6	24	ذكر
56,4	31	أنثى
100%	55	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول (2-1) أن نسبة الذكور بلغت (43,6%) بتعداد (24) عامل، في حين بلغ عدد الإناث (31) عاملة ما نسبته 56,4%، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إناث، وهذا منطقي بحكم طبيعة نشاط المؤسسة يمكن لكلا العنصرين مزاولتها، وكذلك كون الإناث يتمركزون داخل الإطار الإداري للمؤسسة، على عكس الذكور الذين يشغلون المناصب التقنية التي تضطرهم إلى التواجد في ميادين انجاز المشاريع لمعاينة مطابقة المشاريع للتصميمات المختارة ومدى نسبة الانجاز لتسليم المشاريع في وقتها المناسب.

الجدول 2-2: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
7,3	04	أقل من ثانوي
27,3	15	ثانوي
58,2	32	جامعي
7,2	4	دراسات عليا
100	55	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-2) السابق يتضح أن (32) عاملا ما نسبته 58,4% من إجمالي أفراد العينة مستواهم جامعي، و (15) عامل ما نسبته 27,3% لديهم مستوى ثانوي، و (04) منهم ما نسبته 7,3% لديهم مستوى دراسات عليا، ونفس التكرار لفئة العاملين الذين مستواهم أقل من الثانوي، وعليه يمكن القول أن العينة محل الدراسة مؤهلة علميا، وهذا يرجع لطبيعة نشاط المديرية التي تتطلب توظيف موظفين ذو مستوى تعليمي عالي.

الجدول 2-3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
3,6	2	أقل من 30 سنة
50,9	28	من 30 إلى أقل من 39 سنة
34,5	19	من 40 إلى أقل من 49 سنة
10,9	6	50 سنة فأكثر
	55	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-3) السابق يتضح أن (28) من أفراد العينة ما نسبته 50,9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 55 فرد يتراوح سنهم ما بين ما بين 30 إلى 39 سنة، في حين أن (19) من الأفراد يتراوح سنهم بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 34,5%، و(06) عمال يفوق سنهم الـ 50 سنة بنسبة 10,9%، وبنسبة 3,6% يبلغ عاملين (02) سنهم أقل من 30 سنة. وترى الطالبتين أن هذا دليل على أن نشاط المديرية يتطلب استخدام طاقات شبابية على نطاق كبير مع الاعتماد على فئة محدودة من ذوي الكفاءة لتسيير أعمال المديرية.

الجدول 2-4: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الرتبة الوظيفية
10,9	06	متعاقد
10,9	06	عامل تنفيذ
12,7	07	عامل تحكم
65,5	36	إطار
%100	55	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-4) السابق يتضح أن (36) عاملا ما نسبته 65,5% من إجمالي أفراد العينة يشغلون رتبة إطار، و(07) عمال ما نسبته 12,7% يشغلون رتبة عامل تحكم، و(06) منهم ما نسبته 10,9% يشغلون رتبة عامل تنفيذ ونفسها في رتبة متعاقد. ويعزى ذلك إلى طبيعة العمل في مديرية التجهيزات العمومية يتطلب مؤهلات علمية وقدرات ذهنية عالية، وعليه فهي تتطلب مستوى تعليمي راق لأنها تعتمد على جهد فكري أكثر من الجهد العضلي، بالإضافة أيضا إلى أن شروط التوظيف تم تحيينها بما يتناسب الوظائف الإدارية.

الجدول 2-5: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأقدمية
14,5	08	أقل من 05 سنوات
34,5	19	من 05 إلى 09 سنة
31,0	17	من 10 إلى 19 سنة
20,0	11	20 سنة فأكثر
100	55	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-5) يتضح أن (19) عاملاً أقدميتهم في العمل ما بين 05 إلى 09 سنوات ما نسبته 34,5%، كما نجد أن (17) منهم أقدميتهم بين 10 إلى 19 سنة بنسبة 31%، و(11) عاملاً ما نسبته 20% تتراوح أقدميتهم من 20 سنة فأكثر، و(08) عمال ما نسبته 14,5% من إجمالي أفراد العينة تقل أقدميتهم عن 05 سنوات. وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى سعي المؤسسة في المحافظة على العناصر ذات الكفاءة العالية والخبرة لأن متطلبات نشاطها تفرض عليها ذلك، ويعود ذلك للخبرة الكبيرة التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد.

3.1.1.II. منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي للظاهرة الموضوع، كونه أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثنا، والمنهج الوصفي هو منهج يصف الظاهرة كيفياً وكمياً، ودراسة العلاقة بين المتغيرين المكونين لظاهرة وتفسيرها من أجل تنبؤ بما في المستقبل.

4.1.1.II. متغيرات ونموذج الدراسة: قبل عرض نموذج الدراسة سيتم التعريف بمتغيرات الدراسة على النحو الموالي:

❖ **متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

المتغير التابع: والمتمثل في الأداء الوظيفي والذي يمكن تعريفه إجرائياً استناداً إلى المفاهيم النظرية على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه انه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، القدرات، وإدراك الدور في المؤسسة محل الدراسة.

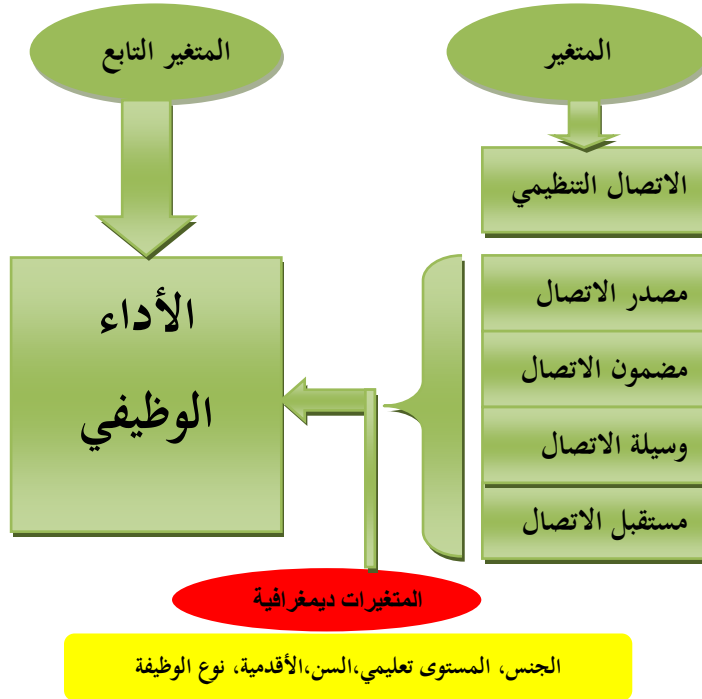
المتغير المستقل: والمتمثل في الاتصال التنظيمي والذي يمكن تعريفه إجرائياً على أنه هو عملية نقل وتبادل المعلومات بواسطة وسائل كتابية وشفوية يستخدمها مصدر الرسالة لتوفير هذه معلومات للمتلقي أو مستقبل الرسالة من أجل توجيهه بغية تحقيق أداء فعال والوصول إلى الأهداف المخطط لها في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول 2-6: يوضح متغيرات الدراسة

	المتغيرات
الاتصال التنظيمي	المتغير المستقل:
الأداء الوظيفي	المتغير التابع:

المصدر: من إعداد الطالبين

❖ نموذج الدراسة: الشكل الموالي يلخص نموذج الدراسة المعتمد
الشكل (2.2): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على متغيرات الدراسة.

يوضح شكل أعلاه نموذج دراسة ممتثلا في دراسة دور المتغير المستقل المتمثل في الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي أي المتغير التابع ودراسة تأثير أبعاد المتغير المستقل (مصدر الرسالة، مضمون الرسالة، وسيلة الاتصال، مستقبل الاتصال) حول الأداء الوظيفي، وكذا دراسة أثر المتغيرات الديمغرافية حول الأداء وإذا ما كان لها اختلاف في مستوى الأداء الوظيفي.

2.1.II. أدوات الدراسة المستخدمة: سيتم التطرق إلى أهم الأساليب الإحصائية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

2.1.1.II. أدوات الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- **الوثائق:** تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

• **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لبعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، وشرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسات محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، مما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليها.

• **الاستبيان:** من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقضي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشاداً بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 36 فقرة كما يلي:

- **الجزء الأول:** ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الرتبة الوظيفية الأقدمية).

- **الجزء الثاني:** خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى متغيرين كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول 2-7: يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	الاتصال التنظيمي	23-01	23
06	الأداء الوظيفي	36-24	13
إجمالي المحاور			36

المصدر: إعداد الطالبين

حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة واسترجاعه بعد 3 أيام والجدول الموالي يلخص احصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

الجدول 2-8: إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	55	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	55	100%
عدد الاستثمارات الملغاة	00	00
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيان

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقاً لمقياس ليكارت الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 2-9: مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح لكل مستوى		مقياس الاجابات	
المستوى	المتوسط المرجح	الوزن	البدائل
منخفض	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
مرتفع	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر: إعداد الطالبتين

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 2.34 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67-2.33 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1-1.66 فيكون المستوى منخفضاً.

II.2.1.2. صدق وثبات الاستبيان: لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

II.2.1.1.2. صدق الاستبيان: للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

II.2.1.2.2. ثبات الاستبيان: يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف، معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا

كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعا وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضا.

وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول 2-10: معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الاتصال التنظيمي	23-01	23	0.710
الأداء الوظيفي	36-24	13	0.508
الثبات العام			0.743

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العامل للاستبانة بلغ (0.743)، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور الاتصال التنظيمي (0,710) ومحور الأداء الوظيفي (0,508). وكل هذه النتائج المحصل عليها مقبولة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

3.2.2.1.II الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفريغها باستخدام برنامج Excel، ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

☞ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

☞ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة؛

☞ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة؛

☞ معامل ارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة؛

☞ تحليل الانحدار لتحديد الأثر بين أبعاد متغيرات الدراسة؛

☞ اختبار T لعينات المستقلة؛

☞ الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.

II.2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم طرح النتائج المتوصل إليها من تحليل مختلف المعطيات الوارد من مخرجات البرامج الإحصائية، بإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة المتصل إليها وبذلك إثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

II.2.1. عرض نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات بالأساليب الإحصائية المناسبة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية وكونه صالح للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، يتم عرض نتائج محاور الدراسة ومناقشتها في ضوء كل من أهداف وفرضيات الدراسة، وعرض للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج.

II.2.1.1. عرض لنتائج محاور الدراسة:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير الاتصال التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات.

II.2.1.1.2. اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الاتصال التنظيمي: قصد التعرف على

مستوى الاتصال التنظيمي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفا ب 4 أبعاد (مصدر الرسالة، مضمون الرسالة، وسيلة الاتصال، مستقبل الاتصال)، حيث تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وستتناول فيما يلي كل بعد على حدى .

✓ البعد الأول: مصدر الرسالة

الجدول 2- 11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مصدر الرسالة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0,86	2,35	أتلقي التعليمات والأوامر من الإدارة العليا
مرتفع	0,60	2,76	أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر
متوسط	0,86	2,13	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل
متوسط	0,78	1,87	أحصل على التعليمات والأوامر من اللجان التنظيمية في المؤسسة
متوسط	0,85	2,02	أتلقي التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ...)
متوسط	0,80	2,15	أشارك في إصدار التعليمات والأوامر الخاصة بالمؤسسة

المتوسط	0,41	2,19	المتوسط الإجمالي
---------	------	------	------------------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-11) أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد مصدر الرسالة، قد بلغ (2,19) وانحراف معياري (0,41)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,76)، وانحراف معياري (0,60) وبمستوى مرتفع، تليها العبارة (أتلقي التعليمات والأوامر من الإدارة العليا) بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (0,86)، ونجد العبارة (أحصل على التعليمات والأوامر من اللجان التنظيمية في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,87) وانحراف معياري (0,78)، إذن بالنظر إلى المتوسط الإجمالي مصدر الرسالة نلاحظ أن الطريقة المتبعة من طرف المديرية في إيصال المعلومات عن طريق المعلومات الواردة من المسؤول المباشر وهذا يعود لنوع الاتصال الرسمي الذي تتبعه مديرية التجهيزات العمومية .

✓ البعد الثاني: مضمون الرسالة

الجدول 2-12: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مضمون الرسالة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.74	2.51	مضمون الرسائل التي تصلني واضحة
متوسط	0.86	2.13	تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي
متوسط	0.87	2.15	أتلقي الرسائل في الوقت المناسب
مرتفع	0.74	2.45	عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة
متوسط	0.76	2.16	خلو الرسائل من الأخطاء
متوسط	0.80	2.20	تصلني أشكال مختلفة من الرسائل (صور. مكتوبة. رموز.....)
متوسط	0.49	2.26	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-12) المبين أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد مضمون الرسالة قد بلغ (2.26) وانحراف معياري (0,49) حيث أنه يعكس درجة موافقة مقبولة على محتوى هذه العبارات، فنجد أن أعلى متوسط حسابي في هذا البعد كان للعبارة (مضمون الرسائل التي تصلني واضحة) بمتوسط حسابي (2,51) وانحراف معياري (0,74) تليها

العبارة (عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة) بمتوسط حسابي (2,45) وانحراف معياري (0,74) وفي الأخير العبارة (تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي) بمتوسط (2,13) وانحراف معياري (0,86). ويعزى هذا إلى اهتمام إدارة مديريةية التجهيزات العمومية في الاجتهاد في صياغة تعليمات وتوجيهات بما يناسب موظفي المديرية.

✓ البعد الثالث: وسائل الاتصال

الجدول 2-13: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد وسائل الاتصال

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.85	2.44	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة
متوسط	0.87	2.27	يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية
متوسط	0.88	2.13	تعد النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات في المؤسسة
متوسط	0.86	2.04	يوجد في المؤسسة صندوق الشكاوى لإيصال انشغالات العمال والموظفين
مرتفع	0.73	2.56	يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة
مرتفع	0.68	2.56	تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال
متوسط	0.42	2.33	المتوسط الاجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من خلال الجدول (2-13) السابق أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد وسائل الاتصال (2.33) بانحراف معياري (0,42)، حيث يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات. ونجد العبارة (تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال) كانت في المرتبة الأولى ضمن هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,56) وانحراف معياري (0,68)، تليها العبارة (يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة) بمتوسط حسابي (2,56) وانحراف معياري (0,73) وتليها أخيرا (يوجد في المؤسسة صندوق الشكاوى لإيصال انشغالات العمال والموظفين) بمتوسط حسابي (2,04) وانحراف معياري (0,86) وعليه يمكن القول معظم الموظفين يعتمدون على الاجتماعات كأداة اتصال لطرح انشغالاتهم وهذا راجع إلى طبيعة العلاقة الموجودة داخل مديريةية التجهيزات العمومية التي خلقت نوع من الارتياح لدى الموظفين حيث أقررو أنهم يفضلون الاجتماعات كطريقة تواصل لطرح مشاغلهم بشكل مباشر دون خوف وبثقة.

✓ البعد الرابع: مستقبل الرسالة

الجدول 2- 14: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد مستقبل الرسالة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	0.48	2.80	استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي
مرتفع	0.71	2.42	أتجنب الأحكام الذاتية لمضمون الرسالة
مرتفع	0.51	2.82	كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي
مرتفع	0.33	2.87	أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي
مرتفع	0.56	2.73	ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها
مرتفع	0.29	2.72	المتوسط الاجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول (2-14) أعلاه نلاحظ أن:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد مستقبل الرسالة بلغ (2,72) بانحراف معياري (0,29) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة حول عبارات هذا البعد، حيث أن العبارة (أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي) تأخذ أعلى متوسط حسابي المقدر بـ (2,87) بمستوى مرتفع وانحراف (0,33) تليها العبارة (كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي) بمتوسط حسابي (2,82) وانحراف معياري (0,51) ودرجة قبول مرتفعة، بينما نجد أن العبارة (أتجنب الأحكام الذاتية لمضمون الرسالة) تأخذ ضمن هذا البعد أقل متوسط حسابي (2,42) وانحراف معياري (0,71) بمستوى متوسط. وهذا راجع إلى اهتمام الإدارة بتعليمات الموجهة بما يناسب موظفيها وكذلك قدرة الموظفين وتحكمهم في طبيعة العمل مما يؤهلهم لفهم الرسائل الموجهة لهم.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
---------	-----------------	-------------------	---------------

الجدول 2-15	اتجاه	أفراد عينة الدراسة	حول محور الاتصال	مصدر الرسالة	مضمون الرسالة	وسائل الاتصال	مستقبل الرسالة	الاتصال التنظيمي
متوسط	0.41	2.19						
متوسط	0.49	2.26						
متوسط	0.42	2.33						
مرتفع	0.29	2.72						
مرتفع	0.27	2.36						

التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه (2-15) اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاتصال التنظيمي، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام مرتفع وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2,36) بانحراف معياري (0,27) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة مرتفعة وبناء على ذلك ان الاتصال التنظيمي ذو مستوى مرتفع حسب وجهة نظر عينة الدراسة وهذا إجابة السؤال الأول المتمثل في مستوى الاتصال التنظيمي.

II.2.1.2.2 - اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير الأداء الوظيفي: قصد التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من العبارات وسنتناول فيما يلي ذلك:

الجدول 2-16: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الأداء الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
أبذل مجهودا كبيرا في أداء عملي	2.80	0.52	مرتفع
لدي رغبة في أداء عملي	2.91	0.29	مرتفع

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي بمديرية

مرتفع	0.76	2.42	أتجنب الأساليب الروتينية في أداء مهامي
متوسط	0.81	2.31	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى
مرتفع	0.22	2.95	أحرص على انجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم
مرتفع	0.48	2.80	أجد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني في أداء عملي
مرتفع	0.71	2.55	لدي القدرة للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
مرتفع	0.58	2.65	أبدع في أداء الأعمال الموكلة إلي
مرتفع	0.78	2.44	يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من اجل تحسين أدائي
مرتفع	0.52	2.80	يستشيرني زملائي في الكثير من الأمور في مجال العمل
مرتفع	0.27	2.96	التزم بالمصادقية في أداء عملي
متوسط	0.80	2.22	أترقب بشغف أن يعهد إلي بمهام جديدة
مرتفع	0.57	2.76	تتوافق قدرتي في الانجاز مع العمل المطلوب مني
مرتفع	0.22	2.65	المتوسط الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من الجدول (2-16) أعلاه أن:

المتوسط الحسابي لعبارات متغير الأداء الوظيفي، قد بلغ (2,65) وانحراف معياري (0,22)، مما يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى هذه العبارات، وقد احتلت العبارة (التزم بالمصادقية في أداء عملي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,96)، وانحراف معياري (0,27) بمستوى مرتفع، تليها العبارة (أحرص على انجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم) بمتوسط حسابي (2,95) وانحراف معياري (0,22)، ولقد جاءت العبارة (أترقب بشغف أن يعهد إلي بمهام جديدة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,22) وانحراف معياري (0,80)، إذن عموماً وبالنظر إلى المتوسط العام للأداء الوظيفي يمكن القول أن العاملين في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة يمتازون بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وهذا يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظائفهم، مما ينعكس على مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم.

الجدول 2-17: اتجاهات الأفراد العاملين بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة حول الأداء الوظيفي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الأداء الوظيفي	2,65	0,22	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أعلاه أن المتوسط العام لعبارات الأداء الوظيفي كانت إيجابية بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2,65) وانحراف معياري (0,22) وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية للأفراد العاملين بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة حول هذه العبارات، وهي قيمة إيجابية تعكس مدى الموافقة على هذا المحور بمستوى مرتفع وهذه إجابة السؤال الثاني حول مستوى الأداء الوظيفي.

II.3.1.2. اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: "توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وعمال مديرية التجهيزات".
ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معاملات ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي تظهر نتائجه في الجدول الموالي:

الجدول 2-18: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قيمة المعنوية	الدلالة	حجم العينة
مصدر الرسالة	0.075	/	0.585	غير دال	55
مضمون الرسالة	0.427	0.01	0.001	دال	55
وسائل الاتصال	0.237	/	0.081	غير دال	55
مستقبل الرسالة	0.232	/	0.088	غير دال	55
اجمالي الأبعاد (الاتصال التنظيمي)	0.378	0.01	0.004	دال	55

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

القيم الاحتمالية لمختلف معاملات الارتباط بين الأداء الوظيفي وأبعاد الاتصال التنظيمي (مصدر الرسالة، مضمون الرسالة، وسائل الاتصال ومستقبل الرسالة) نجد منها ما هو دال إحصائيا ومنها ما هو غير دال، حيث أن قيم المعنوية لمعامل الارتباط بين الأداء الوظيفي وكل من مصدر الرسالة، وسائل الاتصال ومستقبل الرسالة كلها أكبر من مستوى معنوية 0.05 أي أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات السابقة الذكر والأداء الوظيفي. في حين نجد أن قيمة المعنوية لمعامل الارتباط بين الأداء الوظيفي ومتغير مضمون الرسالة أصغر من مستوى المعنوية فهي بذلك دالة إحصائيا أي أن العلاقة بينهما ليست عشوائية ولها معنى في الواقع. وأخيرا نجد أن معامل الارتباط بين الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي بلغ 0.378 بقيمة احتمالية 0.004 أصغر من مستوى المعنوية مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي بمديرية

☑ الفرضية الثانية: "يوجد أثر معنوي للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمديرية التجهيزات العمومية، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول 2-19: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

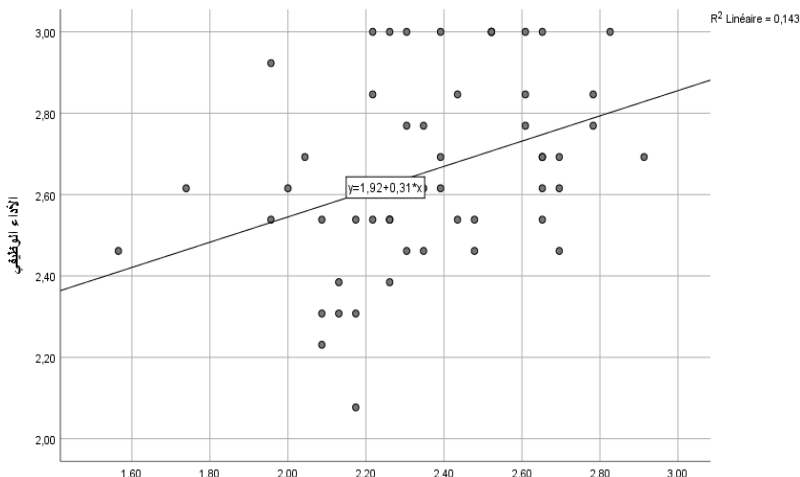
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T	دلالة T	
0.378	0.143	8.814	0.004	1.924	7.725	0.000	الثابت
				0.310	2.969	0.004	الاتصال التنظيمي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج اختبار الانحدار المبينة في الجدول أعلاه:

- نجد أن قيمة $F=8.814$ ذات قيمة دلالة إحصائية $Sig=0.004$ وهي أصغر من مستوى (0.05) ، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
 - معامل التحديد $R^2=0.143$ ، أي أن متغير الاتصال التنظيمي يفسر 14.3% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية للولاية بورقلة، و 85.7% تعود لعوامل أخرى.
 - قيمة بيتا $\beta=0.310$ التي توضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية من خلال $T=2.969$ ذات دلالة إحصائية عند $Sig=0.004$ وهي أصغر من مستوى 0.05 ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة بـ (0.310) ؛ وبناء على النتائج نقبل صحة الفرضية.
- وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي: $Y=1.92+0,31x$
- والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل: 2-1 معادلة خط الانحدار بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي



الفرضية الثالثة: ولاختبار الفرضية ولتحديد أبعاد الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير الاتصال التنظيمي) على المتغير التابع الأداء الوظيفي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول 2- 20: الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الأداء الوظيفي		المتغير التابع
مضمون الرسالة	الثابت	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
0.427		معامل الارتباط R
0.182		معامل التحديد R ²
11.799		قيمة F
0.001		دلالة F
0.195	2.216	معاملات الانحدار β
3.435	16.791	قيمة T
0.001	0.000	دلالة T

المصدر: إعداد الطالبين اعتماداً على

مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 11.799 ذات دلالة Sig= 0.001 أصغر من مستوى ($\alpha \leq 0.01$)؛
- المتغيرات المفسرة (مضمون الرسالة) تفسر 18.2% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.182$ ؛
- ومن خلال قيمة بيتا β التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي ومضمون الرسالة بقيمة 0.195 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T البالغة 3.435 وقيمة الدلالة 0.001 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى مضمون الرسالة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي بـ (0.195)؛ نقبل الفرضية التي تنص على ان بعد مضمون الرسالة الأكثر تأثيراً.

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 2.216 + (0.195) X_2$$

الأداء الوظيفي = 2.216 + 0.195 (مضمون الرسالة)

الفرضية الرابعة: "لا يوجد اختلاف بين متوسطات اتجاه عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية الرتبة الوظيفية)". ولاختبار هذه الفرضية سنتناول كل متغير على حدا، وحسب نظرية النهاية المركزية وباعتبار أن العينة أكبر من 30 مفردة ومنه فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، **والنتائج كالآتي:**

أ- الجنس: لا يوجد اختلاف بين متوسطات اتجاه أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة باختلاف متغير الجنس، ولغرض التحقق من هذه الفرضية تم إجراء اختبار T لعينتين مستقلتين، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول 2-21: نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول متغير الجنس

اختبار T		اختبار ليفيني			
الدلالة	قيمة T	دلالة F	قيمة F		
0.750	0.320	0.628	0.238	تباين متساوي	الاتصال التنظيمي
0.751	0.319			تباين غير متساوي	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-21) يتضح أن: في اختبار ليفيني قيمة $F=0.238$ بقيمة احتمالية $Sig=0.628$ وهي أكبر من 0,05 وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية تساوي التباين ومنه نعلم على نتائج اختبار T في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة $T=0.320$ ذات قيمة احتمالية $Sig=0.750$ أكبر من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير الجنس.

ب- المؤهل العلمي: لا يوجد اختلاف بين متوسطات اتجاه أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة باختلاف متغير المؤهل العلمي.

الجدول 2- 22: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

دلالة F	قيمة F	
0.123	2.022	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول (2-22) أن قيمة $F = 2.022$ بمستوى دلالة $\text{sig} = 0.123$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي باختلاف متغير المستوى التعليمي، وعليه لا نعتبر المستوى التعليمي عاملا في تحديد الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التجهيزات العمومية بورقلة

ج- السن:

الجدول 2- 23: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن

دلالة F	قيمة F	
0.811	0.319	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول (2-23) أن قيمة $F = 0.319$ بمستوى دلالة $\text{sig} = 0.811$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي باختلاف متغير السن، وعليه لا نعتبر السن عاملا في تحديد الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

د- الأقدمية:

الجدول 2- 24: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية

دلالة F	قيمة F	
0.918	0.168	الأداء الوظيفي

إعداد الطالبتين

المصدر:

بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-24) نلاحظ أن قيمة $F=0.168$ بمستوى دلالة $\text{sig}=0.918$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي باختلاف متغير الأقدمية، وعليه لا نعتبر الأقدمية في العمل عاملاً في تحديد الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

د- نوع الوظيفة:

الجدول 2-25: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفروق متوسطات الإجابات حول الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

دلالة F	قيمة F	
0.862	0.284	الأداء الوظيفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول (2-25) نلاحظ:

قيمة $F=0.248$ بمستوى دلالة $\text{sig}=0.862$ وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل الفرضية أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الأداء الوظيفي باختلاف متغير نوع الوظيفة، وعليه لا نعتبر نوع الوظيفة عاملاً في تحديد الأداء الوظيفي لدى عمال مديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

2.2.II. مناقشة النتائج: بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل الأداء الوظيفي كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً/ الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للاتصال التنظيمي كان مرتفع، فقد بلغ (2.36) بانحراف معياري (0.28) بمعنى أن الاتصال التنظيمي في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة، بمعنى أن لدى أفراد العينة رضى حول واقع الاتصال التنظيمي، حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد مصدر الرسالة، الذي بلغ متوسطه الحسابي (2.19) بانحراف معياري (0.41)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى فقراته، ما يمكن قوله هو وجود نوع من رضا متوسط الشعور حول مصدر الرسالة في نظر موظفي مديرية التجهيزات العمومية، وحسب وجهة نظر العينة في مصدر الرسالة فإنهم يميلون للاتصال الرسمي النازل حيث أنهم يشجعون على تلقي المعلومات من الإدارة العليا ومن المسؤول مباشرة

ويعتبرون أنهم الأفضل من حيث صياغة المعلومة ونقل الأفكار.

فيما يخص مضمون الرسالة، من وجهة نظر أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي لبعده مضمون الرسالة (2.26) بانحراف معياري (0.49) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات وهذا يعني أن

موظفي مديرية التجهيزات العمومية يتمتعون بالرضى حول مضمون الرسائل التي تصلهم ويروون أنها واضحة وغير طويلة ومملة.

أما فيما يخص بعد وسائل الاتصال، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات بعد وسائل الاتصال بلغ (2.33) بانحراف معياري (0.42) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، وهذا يعني أن وسائل الاتصال المستعملة تلقي رضى متوسط من طرف أفراد العينة وعلى المديرية البحث عن وسائل أفضل تسهل الاتصال وتكون بسيطة وواضحة وتناسب مع قدرات الموظفين بشكل أكبر مما تساعد في توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين.

أما عن بعد مستقبل الرسالة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.72) بانحراف معياري (0.29) وهي قيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة، وعليه يمكن القول أن أفراد مديرية التجهيزات العمومية يتمتعون بقابلية الإدراك والفهم والاستيعاب مما يعطي استجابة مناسبة للمعلومة أو الفكرة التي تلقونها في صورة تطبيق الأوامر وتنفيذ المهام.

ثانيا/ مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للأداء الوظيفي قد بلغ (2.56) بانحراف معياري (0.22) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، بمستوى مرتفع. ومنه فإن الأداء الوظيفي يظهر بمستوى مرتفع في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة. وترى الطالبتين من خلال هذه النتيجة أن مديرية التجهيزات العمومية بورقلة تحاول

تنشيط قدراتها وتطوير امكانياتها ولديها استجابة واضحة بشكل جيد للتكيف والبقاء في بيئتها مما يجعلها تولي الاهتمام بمجال الأداء الوظيفي من خلال محاولتها لتحسين أدائها بكفاءة وفعالية وذلك بالوقوف على عمليات التطوير والتحسين المستمر، استجابة للتغيرات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية.

ثالثا/ العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

من خلال الجدول رقم(2-18) الذي يوضح معاملات الارتباط بين أبعاد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي يتضح بان أغلب العلاقات الارتباطية غير دالة إحصائيا بين كل من (مصدر الرسالة، وسائل الاتصال ومستقبل الرسالة) والأداء الوظيفي. أما البعد الثاني مضمون الرسالة فنجد له علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بالأداء الوظيفي، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ككل (37.8%) وهي قيمة إيجابية لكنها ضعيفة، تؤكد وجود علاقة طردية بين المتغيرين.

ومما سبق من النتائج تبين للطالبتين وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بنسبة 37.8 % في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

رابعا/ علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من الجدول رقم (2-19) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي: $Y=1.92+0.31x$ ، حيث X يمثل الاتصال التنظيمي، Y يمثل الأداء الوظيفي، والعلاقة بينهما علاقة طردية ضعيفة، أي أنه كلما تحسن مستوى الاتصال التنظيمي بوحدة واحدة يتحسن مستوى الأداء الوظيفي ب (0.31)، وعلى إدارة المؤسسة أن تعمل على الاهتمام أكثر بجوانب الاتصال التنظيمي وتحسينه، من خلال إتباع خصائص الاتصال التنظيمي والمهارات الاتصال التي تمكن من نقل المعلومات وتوجيه الموظفين وتحسين أدائهم.

ولتحديد أبعاد الاتصال التنظيمي الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي، تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول (2-20) ومن خلاله:

يتضح لنا بقاء بعد واحد من أصل أربعة له تأثير على الأداء الوظيفي. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد الاتصال التنظيمي متمثلا في (مضمون الرسالة) والأداء التنظيمي نسبة (42.7%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي متوسط بينها، حيث أن (18.2%) من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي يعود إلى بعد مضمون الرسالة.

أي أنه يوجد تأثير لأبعاد الاتصال التنظيمي متمثلا في مضمون الرسالة دال إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 2.216 + (0.195) X_2$$

الأداء الوظيفي = 2.216 + 0.195 (مضمون الرسالة)

خامسا/ فروق المتوسطات

من الجدول (2-21) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات اتجاه العينة حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير الجنس.

من الجدول (2-22) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

من الجدول (2-23) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير السن.

من الجدول (2-24) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير الأقدمية.

من الجدول (2-25) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة تبعا لمتغير نوع الوظيفة.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية: لا يختلف متوسط مستوى الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المستوى التعليمي، السن، الأقدمية نوع الوظيفة). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد الأداء التنظيمي.

خلاصة الفصل

إن الهدف والفحوى من خلال هذا الفصل هو معرفة دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي، وتجسيد الطابع النظري على أرض الواقع من خلال هذه الدراسة على مديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع وعينة بالإضافة إلى متغيرات الدراسة في الأخير مصادر جمع المعلومات وشرح المنهج المتبع، ثم القيام باستعراض أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية صدق وثبات الاستبيان، أما المبحث الثاني فتناول عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل الاستبيان

الفصل الثاني ————— الدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي بمديرية

وذلك قصد معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي من خلال تحليل أبعاده (مصدر الرسالة، مضمون الرسالة، وسيلة الاتصال، ومستقبل الاتصال) ودورها في رفع أداء موظفي مديرية التجهيزات العمومية بورقلة.

خاتمة

خاتمة:

إن موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كبير في مجال الإدارة والتسيير، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق المنظمات خاصة كونها المسؤولة عن وظائف الإدارة من توجيه ورقابة وتخطيط واتخاذ قرار والتي من شأنها التأثير على المنظمة وتحقيق أهدافها. مما يساعد على تفعيل أداء العاملين وتبني إستراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم، بل أيضا بتحقيق أهدافهم من خلال تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة.

ولقد حاولنا من خلال هذا الموضوع وفي دراستنا هذه تناول دور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي، من خلال تحليل العلاقة بينهما للإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة فيما مدى تأثير الاتصال التنظيمي " (مصدر الاتصال، مضمون الرسالة، وسيلة الاتصال، مستقل الاتصال) على الأداء الوظيفي لدى أفراد مديرية التجهيزات العمومية بولاية ورقلة"، وبعد استيفاء البحث توصلنا إلى النتائج والتوصيات نوردها كما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات

لقد كشفت دراسة وتحليل أثر الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية عن النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى: تبين وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال تنظيمي والأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن: "يوجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي وعمال مديرية تجهيزات العمومية."
- بالنسبة للفرضية الثانية: اتضح وجود أثر معنوي لمتغير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية مرتفع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن: "وجود أثر معنوي لمتغير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي لعمال وموظفي مديرية التجهيزات العمومية."
- بالنسبة للفرضية الثالثة: "يعد بعد مضمون الرسالة الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي لدى أفراد مديرية التجهيزات العمومية، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى مضمون الرسالة بمقدار وحدة تحسن مستوى الأداء الوظيفي ب (0.195)؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن "بعد مضمون الرسالة الأكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي لدى أفراد مديرية التجهيزات العمومية"
- بالنسبة للفرضية الرابعة: يتبين أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستجوبين في مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، نوع الوظيفة)، وهذا ما ينفي فرضية التي تنص على أن: " توجد فروق في متوسطات إجابات العينة لمستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الشخصية".

نتائج الدراسة: أما النتائج الأخرى المستخلصة من الدراسة

- ✓ اتضح وجود مستوى اتصال تنظيمي مرتفع لدى مديرية التجهيزات العمومية بورقلة؛
- ✓ تبين أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفع لدى مديرية التجهيزات العمومية بورقلة؛
- ✓ تبين أن موظفي مديرية التجهيزات العمومية يحدون الاتصال عن طريق الوسائل الكتابية والشفوية أكثر من غيرها من الوسائل؛
- ✓ اتضح ان موظفي مديرية التجهيزات العمومية يشجعون الاتصال الرسمي وتلقي تعليمات من الادارة العليا أكثر من أنواع الاتصال الأخرى
- ✓ مستوى توافر أبعاد الاتصال التنظيمي بمستوى متوسط في مديرية التجهيزات العمومية بورقلة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية التجهيزات العمومية بورقلة
- ✓ تبين أن بعد مضمون الرسالة هو الأكثر تأثير على الأداء الوظيفي لموظفي مديرية التجهيزات العمومية بورقلة
- ✓ المتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الأقدمية في العمل، رتبة الوظيفية) ليست عاملا في تحديد الأداء الوظيفي بمديرية التجهيزات العمومية بولاية ورقلة.

توصيات الدراسة:

- بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالأداء الوظيفي، وذلك كما يلي:
- ✓ ضرورة زيادة الوعي بدور الاتصال التنظيمي بين الموظفين والمرؤوسين الذي من شأنه تحسين الأداء وتحقيق الأهداف؛
- ✓ تعزيز قدرات الأداء الوظيفي من خلال زيادة الاهتمام بأبعاد العملية الاتصالية؛
- ✓ إتاحة فرص التواصل بين المستويات الإدارية للاهتمام بالمقترحات وشكاوى؛
- ✓ دمج وسائل الاتصال الحديثة ضمن العملية الاتصالية كونها الأسرع في انتشار المعلومة مما يساعد على سرعة الإجراءات؛
- ✓ تكوين خلية متخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول دور الاتصال التنظيمي في تحسن الأداء الوظيفي؛
- ✓ تنظيم دورات حول مهارات تحرير الإداري لتعزيز الاتصال.

آفاق الدراسة:

- القيادة الإبداعية وأثرها في تحسين أداء العاملين بمديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة؛
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الأداء الوظيفي؛

التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي بمديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة

قائمة المصادر
والمراجع

1- الكتب:

- ✚ بشير علاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1 دار اليازوري، عمان الأردن، 2009.
- ✚ بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية-2010
- ✚ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ✚ راوية حسن، ادارة الموارد البشرية، رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- ✚ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، ط1، عمان، 2009.
- ✚ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2011.
- ✚ عبد الرحمان عبد الباقي عمر، الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997.
- ✚ عبد المعطي عساف، الاتصال الفعال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- ✚ العثيمين فهد سعود عبد العزيز، الاتصالات الإدارية (أهميتها-أهدافها-أساليبها)، شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، 1993.
- ✚ عقيل جاسم عبد الله، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية، الرياض 2004.
- ✚ علي عياصرة، محمودالعودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر وتوزيع، عمان، 2006.
- ✚ فاروق محمد السعيد راشد، السلوك التنظيمي للأداء، دار المسيرة للنشر، عمان، 2002.
- ✚ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر وتوزيع، الإسكندرية، 2007/2006
- ✚ محمد الفاتح محمود المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، عمان، الأردن، ط1، 2016.

✚ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3-2005

✚ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة- دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011

2- المجالات:

✚ برقية سهيلة-أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل المورد البشري في المؤسسة-مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة ورقلة العدد24-2016

✚ بونديرة عبد العزيز، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 44، 2018.

✚ الصرايرة خالد احمد، الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها مجلة دمشق المجلد 17 العدد الاول والثاني 2011

✚ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد 1 نوفمبر 2001

✚ فاضل فايزة، سعدون سمية، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة روافد، العدد الأول، جوان2017.

✚ محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلد الأول دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة 2003

3- الأطروحات والمذكرات:

✚ أميرة مغريش، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة مكلة لشهادة ماستر علم اجتماع -جيجل-2015

✚ بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منثوري محمود قسنطينة 2008/2009.

✚ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة 2014

- ✚ سليم كفان، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2005
- ✚ سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- ✚ شعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال، رسالة ماجستير في الاقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف 2011
- ✚ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة ماجستير، قسنطينة، 2008
- ✚ العكايشي محمد لمين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بالقل - سكيكدة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر 2010
- ✚ ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة ماجستير غير منشورة، 2011.
- ✚ الهادي علي خليفة قزة، الاتصال التنظيمي ودوره في ترقية الاداء الوظيفي دراسة في كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية مالانج اندونيسيا رسالة ماجستير 2016

قائمة الملاحق



جامعة قاصدي مبراح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة

السادة..، السيدات.. السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار انجاز مذكرة التخرج من أجل نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير موارد بشرية
تحت عنوان:

دور الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية

دراسة ميدانية بمديرية التجهيزات العمومية لولاية ورقلة

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحوي مجموعة من العبارات التي نأمل أن تتسع صدوركم للمشاركة الصادقة في تحقيق هذه الغاية بالإجابة عليها وتعاونكم من خلال إبداء آرائكم حول جميع فقراته بدقة وموضوعية، قصد تعزيز الثقة في نتائج هذه الدراسة، علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا في خدمة البحث العلمي.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الجنس	ذكر	أنثى		
المستوى التعليمي	أقل من الثانوي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 09 سنوات	من 10 إلى 19 سنة	20 سنة فأكثر
نوع الوظيفة	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	متعاقد

المحور الثاني: الأداء الوظيفي			المحور الأول: الاتصال التنظيمي		
موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق
					01 أبعاد الأداء الوظيفي
					01 أبعاد الأداء الوظيفي
					02 لدي رغبة في التحسين
					03 أتجنب الأساليب التي تعجبه في أداء المهام
					04 لدي استعداد لتحمل المسؤولية والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل
					05 احرص على إنجاز العمل الموكّل لي في الوقت اللازم
					06 أجد حلول للتغلب على الصعوبات التي تواجهني في العمل
					07 لدي القدرة على العمل بفعالية في الأوقات التي تتطلبها المؤسسة
					08 أبدأ في أداء المهام الموكّل لي التي تصلي واضحة
					09 يساهم فريق عملي في الربط بيني وبين زملائي من مختلف إدارتي الوظيفي
					10 يستدني زملائي في العمل في المجالات التي أعمل بها
					11 ألتزم بالمصداقية في ما أكون عليه في رسائل غير طويلة وغير مملة
					12 أترقب لأشغلي بغير اهتمام من المهام الخطية
					13 تتوافق قدرتي في الأداء مع متطلبات العمل (صور مكتوبة - رموز.....)
					13 يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة
					14 يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية
					15 تعد النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات في المؤسسة
					16 يوجد في المؤسسة صندوق الشكاوى لإيصال انشغالات العمال والموظفين
					17 يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة
					18 تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال
					19 استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي
					20 أتجنب الأحكام الذاتية لمضمون الرسالة
					21 كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي
					22 أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي
					23 ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها

الملحق 2: مخرجات برنامج spss.v26

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,710	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,508	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,743	36

Fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	ذكر	24	43,6	43,6	43,6
	أنثى	31	56,4	56,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	أقل من الثانوي	4	7,3	7,3	7,3
	ثانوي	15	27,3	27,3	34,5
	جامعي	32	58,2	58,2	92,7
	دراسات عليا	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	3,6	3,6	3,6
	من 30 إلى 39 سنة	28	50,9	50,9	54,5
	من 40 إلى 49 سنة	19	34,5	34,5	89,1
	سنة فأكثر 50	6	10,9	10,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الإقضية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecum ulé
Valide	أقل من 05 سنوات	8	14,5	14,5	14,5
	من 05 إلى 09 سنوات	19	34,5	34,5	49,1
	من 10 إلى 19 سنة	17	30,9	30,9	80,0
	سنة فأكثر 20	11	20,0	20,0	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

نوع الوظيفة

	Fréquence	نوع الوظيفة	
		Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	متعاقد	6	10,9
	عون تنفيذ	6	10,9
	عون تحكم	7	12,7
	إطار	36	65,5
Total		55	100,0

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
أُتلقى التعليمات والأوامر من الإدارة العليا	55	0	2,35	,865
أحصل على التعليمات والأوامر من المسؤول المباشر	55	0	2,76	,607
أُتلقى التعليمات والأوامر من خلال اتصالي مع زملائي في العمل	55	0	2,13	,862
أحصل على التعليمات والأوامر من اللجان التنظيمية في المؤسسة	55	0	1,78	,786
أُتلقى التعليمات والأوامر من خلال اتصالي بالجهات الوصية (الوزارة، الولاية، الدائرة ...)	55	0	2,02	,850
أشارك في إصدار التعليمات والأوامر الخاصة بالمؤسسة	55	0	2,15	,803
مضمون الرسائل التي تصلني واضحة	55	0	2,51	,742
تصلني الرسائل في فترات منتظمة أثناء أدائي لعملي	55	0	2,13	,862
أُتلقى الرسائل في الوقت المناسب	55	0	2,15	,870
عادة ما تكون الرسائل غير طويلة وغير مملة	55	0	2,45	,741
خلو الرسائل من الأخطاء	55	0	2,16	,764
تصلني أشكال مختلفة من الرسائل (صور، مكتوبة، رموز....)	55	0	2,20	,803
يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل المكتوبة	55	0	2,44	,856
يتم الاتصال في المؤسسة من خلال الرسائل الإلكترونية	55	0	2,27	,870
تعد النقابة وسيلة هامة لإيصال الانشغالات في المؤسسة	55	0	2,13	,883
يوجد في المؤسسة صندوق الشكاوى لإيصال انشغالات العمال والموظفين	55	0	2,04	,860
يعد الاتصال الشفوي أحد أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسة	55	0	2,56	,739
تتخذ الاجتماعات في المؤسسة كأداة للاتصال	55	0	2,56	,688
استعين بالمسؤول المباشر لفهم التعليمات والتوصيات المقدمة لي	55	0	2,80	,487
أتجنب الأحكام الذاتية لمضمون الرسالة	55	0	2,42	,712
كثيرا ما أكون مستعدا لاستقبال المعلومات التي تساعد في أداء مهامي	55	0	2,82	,512
أعطي أهمية بالغة للرسائل الموجهة إلي	55	0	2,87	,336
ألتزم بتنفيذ مضمون الرسائل بحذافيرها	55	0	2,73	,560
أبذل مجهودا كبيرا في أداء عملي	55	0	2,80	,524
لدي رغبة في أداء عملي	55	0	2,91	,290
أتجنب الأساليب الروتينية في أداء مهامي	55	0	2,42	,762
لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	55	0	2,31	,814
أحرص على إنجاز العمل الموكل لي في الوقت اللازم	55	0	2,95	,229
أجد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني في أداء عملي	55	0	2,80	,487

لدي القدرة للتكيف مع ظروف العمل الصعبة	55	0	2,55	,715
أبدع في أداء الأعمال الموكلة إلي	55	0	2,65	,584
يساعد فريق عملي في توجيهي وتوعيتي من اجل تحسين أدائي	55	0	2,44	,788
يستشيرني زملائي في الكثير من الأمور في مجال العمل	55	0	2,80	,524
التزم بالمصداقية في أداء عملي	55	0	2,96	,270
أترقب بشغف أن يعهد إلي بمهام جديدة	55	0	2,22	,809
تتوافق قدرتي في الانجاز مع العمل المطلوب مني	55	0	2,76	,576
مصدر الرسالة	55	0	2,1970	,41832
مضمون الرسالة	55	0	2,2667	,49959
وسائل الاتصال	55	0	2,3333	,42431
مستقبل الرسالة	55	0	2,7273	,29656
الاتصال التنظيمي	55	0	2,3660	,27823
الأداء الوظيفي	55	0	2,6587	,22875

Corrélations

Corrélations

		مصدر الرسالة	مضمون الرسالة	وسائل الاتصال	مستقبل الرسالة	الاتصال التنظيمي	الأداء الوظيفي
مصدر الرسالة	Corrélation de Pearson	1	,162	,414**	-,012	,630**	,075
	Sig. (bilatérale)		,236	,002	,932	,000	,585
	N	55	55	55	55	55	55
مضمون الرسالة	Corrélation de Pearson	,162	1	,420**	,233	,753**	,427**
	Sig. (bilatérale)	,236		,001	,086	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55
وسائل الاتصال	Corrélation de Pearson	,414**	,420**	1	,113	,783**	,237
	Sig. (bilatérale)	,002	,001		,412	,000	,081
	N	55	55	55	55	55	55
مستقبل الرسالة	Corrélation de Pearson	-,012	,233	,113	1	,381**	,232
	Sig. (bilatérale)	,932	,086	,412		,004	,088
	N	55	55	55	55	55	55
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	,630**	,753**	,783**	,381**	1	,378**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004		,004
	N	55	55	55	55	55	55
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,075	,427**	,237	,232	,378**	1
	Sig. (bilatérale)	,585	,001	,081	,088	,004	
	N	55	55	55	55	55	55

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Régression

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,378 ^a	,143	,126	,21380

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال التنظيمي

b. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	,403	1	,403	8,814	,004 ^b
	de Student	2,423	53	,046		
	Total	2,826	54			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,924	,249		7,725	,000
	الاتصال التنظيمي	,310	,105	,378	2,969	,004

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	مضمون الرسالة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq ,050, Probabilité de F pour éliminer \geq ,100).

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,427 ^a	,182	,167	,20882

a. Prédicteurs : (Constante), مضمون الرسالة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	,515	1	,515	11,799	,001 ^b
	de Student	2,311	53	,044		
	Total	2,826	54			

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), مضمون الرسالة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,216	,132		16,791	,000
	مضمون الرسالة	,195	,057	,427	3,435	,001

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	t	Sig.	Corrélationpartie	Statistiques de
					lle	colinéarité
						Tolérance
1	مصدر الرسالة	,006 ^b	,049	,961	,007	,974
	وسائل الاتصال	,071 ^b	,512	,611	,071	,824
	مستقبل الرسالة	,140 ^b	1,100	,277	,151	,946

a. Variable dépendante : الأداء الوظيفي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), مضمون الرسالة

Test T

Test des échantillons indépendants

Test de Levene
sur l'égalité des
variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence	Différence standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur Supérieur	
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,238	,628	,320	53	,750	,02006	,06272	-,10574	,14585
	Hypothèse de variances inégales			,319	49,077	,751	,02006	,06289	-,10632	,14644

Unidirectionnel

ONEWAY MY BY VD2
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	,300	3	,100	2,022	,123
Intragruppes	2,525	51	,050		
Total	2,826	54			

ONEWAY MY BY VD3
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	,052	3	,017	,319	,811
Intragruppes	2,773	51	,054		
Total	2,826	54			

ONEWAY MY BY VD4
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergruppes	,028	3	,009	,168	,918
Intragruppes	2,798	51	,055		
Total	2,826	54			

ONEWAY MY BY VD5
/MISSING ANALYSIS.

ANOVA

الأداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
Intergroupes	,041	3	,014	,248	,862
Intragroupes	2,785	51	,055		
Total	2,826	54			

ملحق : صدق المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ
جامعة قاصدي مرياح	أستاذ محاضر "أ"	مناصرية رشيد
جامعة قاصدي مرياح	أستاذة محاضر "أ"	طواهير عبد الجليل
جامعة قاصدي مرياح	أستاذة مساعدة "ب"	عراة الحاج
جامعة قاصدي مرياح	أستاذة محاضرة "أ"	بالأطرش حورية

قائمة الفهرس

الصفحة	العنوان
IV	إهداء
VI	شكر
68	الملخص
68	الفهرس
68	قائمة الجداول
68	قائمة الأشكال البيانية
68	قائمة الملاحق
ب - هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي.	
02	تمهيد
02	المبحث الأول: أساسيات حول الأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي
02	المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
06	المطلب الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي
12	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
12	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
17	المطلب الثاني: موقع الدراسة الحالية من الدراسة المحلية
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور الاتصال التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي "بمديرية التجهيزات العمومية بورقلة"	
24	تمهيد
24	المبحث الأول: منهجية وأدوات الدراسة
25	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
33	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
40	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها
49	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
60	قائمة الملاحق
68	الفهرس