



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الميدان: العلوم الاجتماعية



قسم: علم النفس وعلوم التربية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علم النفس وعلوم التربية

التخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطلبة: بيوض بوسعدة - هشام بن محمود

بعنوان:

علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي

وإساسة ميدانية على عمال الحماية المدنية لولاية تڤرت

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

2023/06/18

لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	الوناس مزياني	استاذ	ورقلة	رئيسا
02	حورية ترزولت عمروني	استاذ	ورقلة	مشرفا ومقررا
03	يمينة خلادي	استاذ	ورقلة	مناقشا

الموسم الجامعية: 2022-2023

## إهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الإسراء

الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى الإخوة والأخوات، إلى كل الأهل والأقارب،

إلى جميع الأصدقاء،

إلى زميلتنا الفقيدة أمال رحمة الله عليها،

إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،

إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم

أساتذتي الأفاضل،

إلى كل من سقط سهوا من قلبي ولم يسقط من قلبي.



# شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل، فإننا نتوجه إليه الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذة المشرفة "حورية عمروني"، على الله " إشرافها على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذلته معنا، وعلى نصائحها القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة، فلها منا فائق التقدير والاحترام، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا، ولا ننسى اساتذتنا الكرام ومناقشنا الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والمعرفة وافادونا بكل خبراتهم.

وندين بالشكر أيضاً إلى كل عمال مؤسسة الحماية المدنية لولاية تقرت، الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لإنجاز هذا البحث.

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة



## • ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال الحماية المدنية لولاية تڤرت، كذلك التعرف على الفروق في الاتصال التنظيمي تبعا لمتغيرات (الجنس، الاقدمية، المستوى التعليمي، نوع الوظيفة)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في جمع البيانات عن طريق استبيانين الأول لقياس الاتصال التنظيمي مؤلف من (25) بند واستبيان الأداء الوظيفي مؤلف من (18) بند استوفيا معايير الصدق والثبات، تم توزيعهما على عينة من أعوان الحماية المدنية البالغ عددهم (92) عون وتم استرجاع (85) استبيانا، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها، وتطبيق نظام الحزم الإحصائية SPSS نسخة (26) وقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تڤرت.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تڤرت تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تڤرت تعزى لمتغير الاقدمية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تڤرت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تڤرت تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

واختتمت بجملة من الاقتراحات التي تساهم في تحسين من جودة الاتصال التنظيمي والذي بدوره يرفع من الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي – الأداء الوظيفي.**

- Study Summary:

The study aims to find out the relationship between organizational communication and job performance among civil protection workers in the state of Touggourt, as well as to identify the differences in organizational communication according to variables (gender, seniority, educational level, job type)

The descriptive approach was used in data collection through two questionnaires, the first to measure organizational communication, consisting of (25) items, and a job performance questionnaire consisting of (18) items that met the standards of honesty and stability, which were distributed to a sample of the civil protection agents numbering (92) agents, and (85) questionnaires were retrieved, and appropriate statistical methods were used to process and analyze data, and the application of the SPSS statistical packages system version (26) The following results were reached:

1- There is a relationship between organizational communication and job performance among civil protection agents in the wilaya of Touggourt.

2- There were no statistically significant differences in the organizational communication of the civil protection agents of the wilaya of Touggourt due to the gender variable.

3- There are no statistically significant differences in the organizational communication of the civil protection agents of the wilaya of Touggourt due to

the seniority variable.4- There are no statistically significant differences among

the civil protection agents of the wilaya of Touggourt due to the variable of educational level.

4- There are no statistically significant differences in organizational communication among civil protection agents in the wilaya of Touggourt due to the variable of educational level.

5- There are no statistically significant differences in the organizational communication of the civil protection agents of the wilaya of Touggourt due to the variable of the type of job.

It concluded with a number of suggestions that contribute to improving the quality of organizational communication, which in turn raises the job performance of workers within the organization.

Keywords: Organizational communication – job performance.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
و	فهرس المحتويات
ح	قائمة الجداول
2	مقدمة
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة أهميتها واهدافها</b>	
5	الاشكالية
8	الفرضيات
8	أهمية الدراسة
8	اهداف الدراسة
9	التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
11	تمهيد
11	مفهوم الاتصال التنظيمي
12	عناصر العملية الاتصالية
15	أهمية الاتصال التنظيمي
16	اساليب الاتصال التنظيمي
17	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الاداء الوظيفي</b>	
19	تمهيد
19	تعريف الاداء
20	ابعاد الاداء
20	انواع الاداء

22	محددات الاداء
22	اهمية الاداء الوظيفي
23	قياس الاداء
25	خلاصة
<b>الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
27	تمهيد
27	منهج الدراسة
27	ميدان الدراسة
29	عينة الدراسة
29	اداة الدراسة
33	تطبيق الدراسة الاساسية
33	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
34	خلاصة
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج</b>	
36	تمهيد
36	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الاولى
37	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية
38	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة
39	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة
40	عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة
41	خلاصة ومقترحات
44	قائمة المراجع
48	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
24	يوضح مستويات قياس الأداء ومقارنته بين تلك المستويات	01
30	توزيع درجات عبارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي	02
31	يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي	03
32	يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الأداء الوظيفي	04
36	يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	05
37	يوضح نتائج قيمة ت لدلالة الفروق بين الذكور والاناث على أداة الاتصال التنظيمي	06
38	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الأقدمية على أداة الاتصال التنظيمي	07
39	يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المستوى التعليمي على أداة الاتصال التنظيمي	08
40	يوضح نتائج اختبار ت لدلالة الفروق بين عون اداري وعون ميدان على أداة الدراسة	09

# مقدمة

## مقدمة:

يتقدم العالم بتطور رهيب في شتى المجالات، وهذا ما أحدث تحولات اقتصادية سريعة تجعل من الدول السعي من اجل الوصول الى تنمية متوازية في شتى المجالات، ومن بين التطورات التي جعلت المجالات متقاربة وسهلت عملية وصول المعلومات والولوج اليها بالأمر البسيط، وهي تقنيات ووسائل الاتصال، وعليه تسعى المؤسسات في ركب موجة التطور والوصول لأعلى مستوياته، حيث يعتبر الاتصال عجلة تحرك السير الفعال داخل المؤسسات وانسجام وترابط نشاطاته المختلفة وضبط انماطها الإدارية والتحكم فيها.

اذن فالالاتصال ضرورة حتمية لتفاعل البشر فيما بينهم ومع الطبيعة حولهم حتى يتمكن له الاستمرار في العيش بتفاهم وسلام، فقد شغل موضوع الاتصال التنظيمي العديد من الباحثين في التاريخ البشري والعلماء في شتى فروع المعرفة، وهو محور اهتمام الباحثين في الدراسات الاجتماعية. وتوازيا مع هذا التطور، تطورت المؤسسات والشركات لتواكب العصر وتتجنب الخسائر وتفوز بثروة انسانية ليحقق كل هذا سعيها وراء تحقيق اهدافها.

فقد انعكس هذا التطور على العملية الاتصالية والتنظيمية للمنظمات، فهي تلعب دورا هاما في تفاعل الافراد الايجابي وهذا لوجود ترابط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية. فمنه تعد العملية الاتصالية عملية ضرورية فهو مفتاح النجاح فبدونه لا يتم التواصل بين افراد المنظمات والادارات ولا يتم الوصول الى المعلومات المحتاج اليها وتحقيق اهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية لمعرفة الاتصال التنظيمي وعلاقته لدى عمال الحماية المدنية لولاية تقرت ومعرفة إذا كانت هناك علاقة بالمتغيرات الوسطية (الجنس، السن، الاقدمية ونوع الوظيفة) مقسمين هذا العمل الى نظري وجانب تطبيقي مندرجين تحت خمسة فصول:

**الجانب النظري: قسم الى ثلاثة فصول:**

- **الفصل الاول:** تقديم مشكلة الدراسة اهميتها واهدافها تضمن الاشكالية، الفرضيات، اهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تناول متغير الاتصال التنظيمي الذي تم التطرق فيه الى مفهوم الاتصال، عناصر العملية الاتصالية، أهمية الاتصال التنظيمي، أساليب الاتصال التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** تم تناول متغير الاداء الوظيفي وتضمن تعريف الاداء، أبعاد الاداء، أنواع الاداء، محددات الاداء، أهمية الاداء الوظيفي، أنواع الاداء الوظيفي، قياس الاداء الوظيفي.

#### الجانب التطبيقي: تضمن فصلين:

- **الفصل الرابع:** تناول الاجراءات المنهجية للدراسة بداية من منهج الدراسة ثم ميدان الدراسة الذي عرفنا فيه بالمؤسسة التي اجريت فيها الدراسة، ثم تطرقنا الى الدراسة الاستطلاعية حيث تم وصف عينة الدراسة والخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.
- **الفصل الخامس:** وتم عرض فيه النتائج وتحليلها وتفسيرها ووضع اهم المقترحات لتطوير الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات.

## الفصل الأول: مشكلة الدراسة أهميتها واهدافها

الإشكالية

الفرضيات

أهمية الدراسة

اهداف الدراسة

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

## 1- الإشكالية:

الاتصال هو أحد الموضوعات ذات الاهتمام الصريح للخبراء والباحثين في مجال السلوك البشري، وخاصة السلوك التنظيمي. ويمكن القول إن التواصل كنشاط إنساني مهم رافق الحياة البشرية منذ خلق الإنسان، وهذا يقوم على فرضية أن البشر هم في الأساس كائنات اجتماعية، فالإنسان يستخدم أدوات الاتصال مثل الطبول والرقص والإشارات أو في التفاعل مع الطبيعة أو الكون المحيط كالدخان والنار، وهي مصممة لتلبية احتياجاته الأساسية وتحقيق الأمن والاستقرار.

فالالاتصال اليوم أصبح معقد أكثر من قبل فمع تطور ورقي المجتمعات والانفجار المعرفي الذي يشهده العالم، والثورة الصناعية التي قلبت الموازين، كما ان العصر الذي نعيشه في وقتنا الحالي هو عصر المعلومات، فمنذ نزول سيدنا ادم عليه السلام، تطورت ادوات الاتصال من النحت على الحجارة والنقش على جدران الكهوف الى الكتابة على الورق، ومع تطور السريع فقد أصبح التواصل أسهل وأسرع وهذا عبر الاقمار الصناعية والرسائل الالكترونية.

ففي خضم هذا التطور الحياتي وتطور الأنظمة الاقتصادية وظهور المنظمات بشتى انواعها افضى الى ضرورة وحتمية البحث لايجاد نمط مناسب يتماشى مع التطور والتعقيد الذي باتت المؤسسات متمسة به وقائمة عليه في تنظيمها ومستوياتها الادارية وزيادة عدد الافراد العاملين بها، الامر الذي يستدعي تقسيم المسؤوليات والمهام والتنسيق بينها بحيث تصبح المنظمة تؤدي ادوارها بشكل ايجابي خاصة إذا تم التجاوب بين عناصرها كعلاقة الاتصال بالأداء.

والالاتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة خبرة، مهارة او اي مضمون اتصالي اخر، عبر قنوات اتصالية والتي ينبغي ان تتناسب مع مضمون الرسالة بحيث يحدث تفاعلا مشتركا بينهما، ومنه فالالاتصال في المنظمات يكون بين الرؤساء والمرؤوسين واتصال بين الافراد العاملين في تلك المنظمات أنفسهم. (عبد العزيز، ص11)

من خلال ما سبق يمكن اعتبار الاتصال التنظيمي المحرك الأساسي لعمل المنظمات القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد، وهذا ما اشارت اليه كلثوم ومريم في دراستهم فهو يساعد على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الى حل مشاكل متعلقة بأداء

العمل، وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات في الوقت الحالي.

وقد بينت عدة دراسات دور الاتصال التنظيمي في الرفع من مستوى الاداء الوظيفي، وقد وضع بوعطيبي جلال الدين من خلال دراسته بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة (2009) والتي هدفت الى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، واستخدم الباحث أداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكاوتحصل على النتائج التالي:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومات من الادارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال او عن طريق الاجتماعات والاعلانات.
- وجود الاتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر او استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والاداء الوظيفي.

وقد أوضحت كلثوم فونقرا ومريم العابد سنة 2021 في دراستها بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي** دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار والتي هدفت الى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، واستخدم الباحث أداتين الاستمارة والملاحظة لجمع البيانات وفقا للمنهج الوصفي وتحصلت على هذه النتائج:

- نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بادرار هو الاتصال الكتابي.
- يساهم نمط الاتصال السائد داخل المؤسسة بشكل كبير في عدم تضارب الادوار.
- تساهم الصراحة والعدالة في ايصال المعلومات وتطبيقها في تجاوز العديد من المشكلات داخل الجماعة واستغلال الوقت في العمل.
- استعداد افراد المؤسسة او عمالها الى البذل جهود مضاعفة لتحسين الاداء الانتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

- يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الى حل مشاكل متعلقة بأداء العمل.

وتناولت دراسة بوغراب حدة سنة 2014 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة والتي هدفت الى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، واستخدم الباحث على الاستمارة لجمع البيانات وفقا للمنهج المسح الاجتماعي ومن النتائج المتحصل عليها ما يلي:

- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الافراد وقلة الصراع ووجود انسجام بين افراد الفريق وهذا مما يحقق اداء مرتفع.
- استعداد افراد المؤسسة لبذل مجهود مضاعفة لتحسين الاداء الانتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.
- يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي الى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

هذا وتعتبر مؤسسة الحماية المدنية من بين المؤسسات التي تعتمد في نشاطها على العملية الاتصالية لهذا حاولنا معرفة مدى إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الاداء التي تواجه العمال واكتشاف أو الوقوف على معوقات الاتصال التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على آداهم على اعتبار أهمية هذا الأخير في رسم حاضر ومستقبل المؤسسة من خلال تقدمها ونموها وتحقيق أهدافها، والمهام المنوطة بها والذي يعطي لها الدفع في الحفاظ على بقاءها ورفيها. وتبلور إشكالية الدراسة في بحث " علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة" وذلك من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس؟
- 3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير نوع الوظيفة؟

## 2-الفرضيات:

- 1- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الاقدمية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

## 3-أهمية الدراسة:

وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعي فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي:

- 1- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- 2- دور وقيمة امتلاك العامل المعلومة من خلال الاتصال والوصول الى اداء الجيد.
- 3- الوقوف على اوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في مؤسسة الحماية المدنية والاستفادة من نتائجها وذلك للرفع من مستوى اداء العمال.
- 4- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.
- 5- بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافية من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.

## 4-أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.
- التعرف على مدى إسهام الاتصالات التنظيمية في حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة.
- التعرف على رأي الموظفين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.
- التعرف على الفروق في الاتصال التنظيمي تبعا لبعض المتغيرات الوسيطة.

### 5-التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

الاتصال التنظيمي: هو عملية تبادل المعلومات داخل السلم الاداري بين عاملين او أكثر او بين مصلحة ومصلحة او أكثر من ذلك قصد تحقيق هدف معين.

اذن فهو مجموع درجات استجابات الأفراد الإيجابية او السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود استبيان الاتصال التنظيمي المخصصة لقياس الاتصال التنظيمي في الدراسة. (بيلي ديعلي، 2022)

الاداء الوظيفي: هو نتيجة لقيام عامل ما بمهمة معينة مطلوبة منه وأثره يرجع للمؤسسة

اذن فهو مجموع درجات استجابات الفرد الموجبة او السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود استبيان الاداء الوظيفي المخصصة لقياس الاداء الوظيفي في الدراسة. (بيلي ديعلي، 2022)

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

مفهوم الاتصال التنظيمي

عناصر العملية الاتصالية

أهمية الاتصال التنظيمي

أساليب الاتصال التنظيمي

خلاصة

### تمهيد:

تصب جل دراستنا حول الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهو أمر ضروري وأساسي جدا من خلاله يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، فهو يخلق روح التعاون في العمل، حيث يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه. وفيما يلي تطرقنا الى التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي والتعريف بالاتصال التنظيمي ومن ثم انتقلنا الى عناصر العملية الاتصالية وبعدها رأينا اهمية الاتصال التنظيمي وتطرقنا الى اساليب الاتصال التنظيمي.

### - مفهوم الاتصال التنظيمي:

جاء تعريف الاتصال في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية "احمد زكي بدوي": على انه الاجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية او العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من انسان لآخر. (بشير، 1995، ص17)

ويعرفه "منال احمد طلعت": الاتصال على انه: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الافكار والاتجاهات والرغبات بين اعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الاعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما ان الاتصال اداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري. (منال، 2000، ص22)

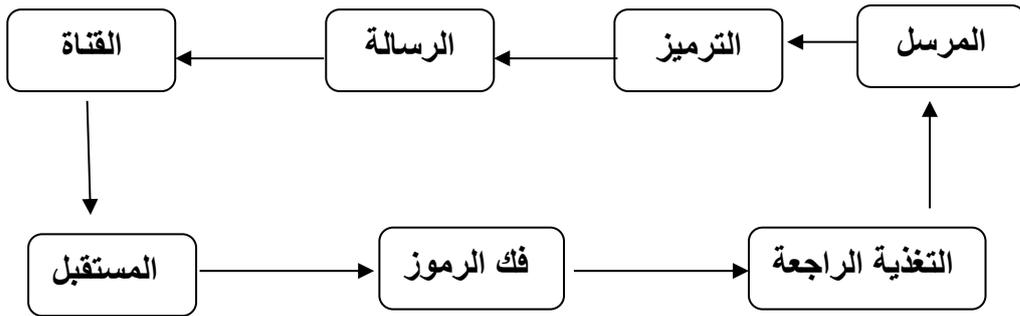
اما عند "عبد الغفار حنفي" على انه: العلمية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين الى مستقبل واحد او أكثر بهدف تغيير السلوك. (عبد الغفار، 1995، ص369)

كما عرفه "محمد عودة": العملية الاتصالية: بانها العملية التي تتم بين اعضاء الجماعة او المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والافكار والمعاني لتحقيق اهداف معينة، ان عملية الاتصال تعتبر ضرورة للفرد والمجتمع وتساهم في تحقيق الحاجات الفردية والجماعية. (محمد، 1996، ص33)

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الاتصال التنظيمي هو عملية إدارية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

### 1- عناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته او عناصره الاساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر اساسية وهي المصدر (المرسل) الرسالة، والمستقبل الا انه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا. والشكل رقم (01) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة.



الشكل رقم (01) عملية الاتصال (جلال الدين، 2009، ص33)

#### • المصدر (المرسل):

وهو "الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة". (محمد، 1993، ص14)

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، وإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر

المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة- موضوع الاتصال- بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

- أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.
- ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

### • الترميز:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال. (نوكيا، 2006، ص214)

### • الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوي. (نوكيا، 2006، ص214)

### • القناة او الوسيلة:

هي الوسيلة او الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها: (نوكيا، 2006، ص214)

- أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.
- ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.
- ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ.
- ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية. ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها بالإضافة إلى أهداف المرسل وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل. (محمد، 2004، ص255)

### • المستقبل:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى. (محمد، 2004، ص256)

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول ابتسامة عريضة أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي. الخ.

### • فك الرموز:

من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل. (محمد، 2004، ص256)

### • التغذية الرجعية:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- 2- **الهدف:** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- 3- **المرسل:** قد يكون فردا، أو جماعة وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- 4- **المستقبل:** فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- 5- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- 6- **نتيجة الاتصال:** التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- 7- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- 8- **المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة. (خواجه، 2005، ص180)

### 3- أهمية الاتصال التنظيمي:

يشكل الاتصال عاملا ضروريا لتواصل واستمرارية الاجيال كونه يعمل على نقل عادات وتقاليد للمجتمع من جيل لأخر، هذا بالإضافة الى كونه الانسان مدني او اجتماعي بطبعه، اي انه لا يستطيع العيش منعزلا عن الغير، وتبرز الاهمية القصوى للاتصال من خلال حاجة المؤسسات بين جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، الذي يمثل هدفها الاول والاخير، ونظرا لأننا نتطرق في مذكرتنا هذه الى الاتصال الداخلي يبرز اهمية الاتصال داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية: (منى، ص 61 ص 62)

- أ- تعتبر الاتصالات القاعدة الاساسية للعلاقات والصلات الانسانية والادارية.
- ب- يمثل الركيزة الاساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق اهدافه، وذلك لزيادة نطاق الاشراف كنتيجة لزيادة حجم المنظمات ولتوسيع الكبير في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
- ت- التأثير على التنفيذ والتوجيه الوجهة المطلوبة.
- ث- تساهم في زيادة العلاقة فيما بين المدراء والمرؤوسين، وفيما بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتعامل معها.

- ج- تعمل الاتصالات داخل الأنشطة الادارية مثال ذلك بتشجيع وحث العاملين على تدريبهم، وتهيئتهم للعمل، تنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية باستخدام وسائل الاتصال الفعالة يبني ويرفع المدير الروح المعنوية للمرؤوسين وبالتالي تتأثر الانتاجية ودرجة التحقيق المنظمة لأهدافها.
- ح- الكفاءة التي تدار بها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين معنوياتهم.

### 4-أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود الى الظروف المتاحة بالمنظمة، والى التعامل السائد بها، بالإضافة الى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الاساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

#### 1-الاتصال الكتابي:

ان الاتصالات التي تتم بخصوص امور دائمة تحتاج الى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع ان الكلمة المكتوبة ما تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فان الادارات تلجا الى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الاوامر المصلحية، اللوائح التعليمات والاورام الفردية ... الخ. (Allex, 1983, p56)

#### 2-الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل اليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة. (يسرى، 1999، ص197)

3- الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز او الالوان في التعبير المهم ان يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي اليه هذه الاساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل اسلوبا في الاتصالات التعليمية كوسائل في الايضاح للطلبة المبتدئين. (سليمان، 1987، ص 271)

• خلاصة:

ومن هذا الجانب فقد تطرقنا الى مفهوم الاتصال التنظيمي وعناصر عملية الاتصال واهمية الاتصال التنظيمي واساليب الاتصال التنظيمي.

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

تعريف الأداء

ابعاد الأداء

أنواع الأداء

محددات الأداء

أهمية الأداء الوظيفي

أنواع الأداء الوظيفي

قياس الأداء الوظيفي

خلاصة

### • تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسى أهدافها وبأقل تكلفة ممكنة، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والافكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى التعرف على تعريفه واهميته ومحدداته بإضافة الى انواعه.

### أ- تعريف الاداء:

- ويعرفه "حسن محمد" بان الأداء يشير الى درجة تحقيق واتمام المعالم المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (حسن، 2002، ص360)
- يعرفه "مصطفى عشوي" بانه نشاط او سلوك يؤدي الى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال. (مصطفى، 1992، ص14)
- ويلقي "توماس جليبرت": الضوء على الاداء اذ يرى ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من اعمال في المنظمة التي يعملون بها. (صلاح، 2005، ص175)
- كما يرى "علي السلمي": الاداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الاداء حيث ان هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى الاداء. (صلاح، 2005، ص280)
- الأداء 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 التحويلية الكمية والكيفية. (عبد المليك، 2001، ص86)
- الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. (سعيد، 2003، ص2019)

ومنه نعرف الأداء على انه: الاثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا ان الاداء هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

### 1- أبعاد الأداء:

1- **كمية الجهد المبذول:** تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة. (سعيد، 2003، ص230)

2- **نوعية الجهد المبذول:** يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما تهتم نوعية وجوده الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء. (سعيد، 2003، ص230)

3- **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، على أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (سعيد، 2003، ص230)

### 2- أنواع الأداء:

ان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية. (الشبيلي، 1988، ص56)

1- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذات أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ- **الأداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
  - **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
  - **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.
- ب-الأداء الخارجي:**

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها. (الشيلي، 1988، ص56)

### 2-حسب معيار الشمولية:

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

**أ- الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر. في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية. (عادل، 2002، ص5)

### أ- الاداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق. (عادل، 2002، ص5)

### 3- محددات الأداء:

- أ- **الجهد:** يشير الجهد الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله. (حسن، 2002، ص210)
- ب- **القدرات:** تشير الى القدرات الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها الاداء وظيفته او مهامه. (حسن، 2002، ص210)
- ت- **إدراك الدور:** ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه. (حسن، 2002، ص210)

ولتحقيق مستوى مرض من الاداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكون من مكونات الاداء بمعنى ان الافراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون ادوارهم فان ادائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الاخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى ادائه كأداء منخفض وهناك احتمال اخير وهو ان الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون اداء مثل هذا الفرد ايضا منخفضا، وبطبيعة الحال ان اداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الاداء وضعيف في مكون اخر. (حسن، 1999، ص216)

### 4- أهمية الأداء الوظيفي:

- الاداء الوظيفي يحتل مكان خاصة داخل اي مؤسسة وذلك للأسباب التالية: (حسن، 2002، ص210)
- أ- الاداء الوظيفي هو الاساس الذي تقوم عليه المؤسسات، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير الانشطة، لتحقيق اهداف المؤسسة.
- ب- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهارية في العمل، ويمد العاملين بالمتابعة والاجتهاد.
- ت- يسهم في عملية تطوير الذات، واكتساب العاملين اساليب جديدة تمكنه من الوصول الى الابداع، وبالتالي بناء مهمات تؤدي الى زيادة مستوى الانجاز.
- ث- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.
- ج- الاداء الوظيفي هو الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها الفرد او المؤسسة فاذا كان هذا مستوى الانجاز مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح

المؤسسة واستقرارها وفعاليتها، فالأداء لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فقط بل انعكاسا لقدرات ودوافع القادة ايضا.

### 5- قياس الاداء الوظيفي:

يعرف قياس الاداء على انه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا" (خالد، وائل، 2007، ص389)

وعرف ايضا على انه "ذلك القياس الذي عن طريقه يتحدد النجاح من الفشل عن طريق القرب او البعد عن مقياس كل منهما" (نعيم، 2009، ص180) أي ان القياس يحدد معيار نجاح او فشل في تحقيق الاهداف.

ومنه يمكن ان نقول بان قياس الاداء هو اعطاء قيمة للأداء، وتظهر هذه القيمة في عدة انواع مثل رضا الزبون او المستخدم، ويتم هذا بالاعتماد على أدوات وتقنيات مساعدة، والغرض منه معرفة قيمة الاداء وتصحيح الاختلالات التي تعيق في الانتاجية وتصحيح الاخطاء ان وجدت.

#### • أهمية قياس الاداء:

- يوفر القياس آلية لرفع التقارير حول اداء برنامج العمل الى الادارات العليا.
  - يوفر التغذية الراجعة حول مجريات سير التقدم نحو الاهداف، فاذا كانت النتائج تختلف عن الاهداف يكون بمقدور الادارة ان تعمل على تحليل الاخطاء والفجوات الموجودة في الاداء واجراء التعديلات.
  - يوفر قياس الاداء مدخلات واضحة للتركيز على الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
  - يؤدي قياس الاداء الى تحسين ادارة المنتجات والخدمات وعملية ايصالها الى العملاء.
- يشجع قياس الاداء على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل فهو يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات السليمة. (خالد، وائل، 2007، ص391)

## الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

عند قياس الاداء يؤخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي تؤثر على الاداء الوظيفي للعامل وعليه فان قياس الاداء يأخذ في اعتباره الاداء الفردي واداء الوحدات على ضوء المؤثرات الداخلية والخارجية معا. (مختاري، 2013، ص 26)

الجدول رقم (01) يوضح مستويات قياس الاداء ومقارنة بين تلك المستويات (نعيم، 2009، ص179)

الاداء الكلي	القياسات الجزئية للأداء		أوجه المقارنة
	اداء الوحدات	الاداء الفردي	
المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها في ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة	الاعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الاهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق اهداف الوحدة التنظيمية.	معنى المصطلح
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اجهزة الرقابة المركزية</li> <li>• الوزارات المعنية</li> <li>• أجهزة السلطة التشريعية</li> <li>• اجهزة الرقابة الشعبية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الادارة العليا</li> <li>• اجهزة الرقابة الداخلية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الرئيس المباشر</li> </ul>	من يقوم بتقييمه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفعالية البيئية</li> <li>• الفعالية السياسية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الفعالية الاقتصادية</li> <li>• الفعالية الادارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت المستنفذ</li> <li>• التكلفة</li> <li>• الجودة</li> </ul>	موضوعات القياس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة القبول الاجتماعي</li> <li>• لقرارات المنظمة</li> <li>• درجة الاستقلالية في عمل المنظمات</li> <li>• مدى توافر ايدولوجية محددة للعمل</li> <li>• مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة تقسيم العمل</li> <li>• درجة التخصص</li> <li>• درجة الالية</li> <li>• نظم انتاج المخرجات</li> <li>• درجة المركزية</li> <li>• انظمة الجزاء وتدرجها</li> <li>• فعالية الاتصالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت المعياري</li> <li>• التكلفة المعيارية</li> <li>• الاهداف المعيارية</li> </ul>	مؤشرات القياس

يبين الجدول أعلاه كل مستوى من مستويات قياس الأداء، والقائم بعملية القياس، حيث يرى الكاتب أن الرئيس المباشر هو من يقوم بتقييم أداء مرؤوسه، وذلك من خلال مقارنة ما يحققه من نتائج بمجموعة من المعايير المحددة مسبقاً، ترغب المنظمة في الوصول إليها من خلال أفرادها، نفس الشيء بالنسبة لأداء الوحدة الذي تقوم الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية بقياسه من خلال قياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما الأداء الكلي للمنظمة فيرى الكاتب أن موضوع قياسه هما كل من الفعالية البيئية والفعالية السياسية التي تقوم أجهزة الرقابة والوزارات المعنية بقياسه من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها درجة القبول الاجتماعي لقرارات المنظمة، ومدى توافر إيديولوجية محددة للعمل. (مختاري، 2013، ص 27)

### • خلاصة:

من خلال ما تناولناه لموضوع الاداء الوظيفي، فهو مجموع الانشطة والمهام التي يؤديها الفرد داخل المنظمة وتحقيق الاهداف المرجوة، فالعملية التنظيمية والانتاجية للمنظمات محركها الاساسي اداء افرادها العالي والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الاحوال.

وعليه فقد تطرقنا في هذا الفصل الى تعاريف الاداء الوظيفي من ثم أبعاد الاداء وأنواع الاداء ومن ثم محددات الاداء وأهمية الاداء واخيرا الى كيفية قياس الاداء.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

منهج الدراسة

ميدان الدراسة

عينة الدراسة

أداة الدراسة

تطبيق الدراسة الأساسية

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

• **تمهيد:**

بعد ما تم التطرق الى الجانب النظري، ففي هذا الفصل سنتطرق الى الجانب التطبيقي ويتم التعرف فيه الى الاجراءات المنهجية بداية بالتعرف الى منهج الدراسة ومن ثم التعرف الى ميدان الدراسة، ومن ثم نتطرق الى عينة الدراسة، ومن ثم اداة الدراسة وبعدها شرح لتطبيق الدراسة الاساسية والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

• **منهج الدراسة:**

المناهج تختلف حسب اختلاف المواضيع ولكل منهج خصائصه، ويستخدمها الباحث في ميدان اختصاصه وهو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول الى نتيجة معينة. (عمار، محمد، 2007، ص103) ويعتبر الخطوات المنظمة التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوع التي يقوم بدراسته (الدغيمي، 1979، ص33)، وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لأنه يكشف العلاقة بين متغيرين وهما الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

• **ميدان الدراسة:**

أجريت الدراسة الحالية بمديرية الحماية المدنية لولاية تقرت، تقع جغرافيا في الحي الاداري الجديد بالمستقبل في مدينة تقرت، وسنتطرق الى اهم المعلومات الخاصة بالحماية المدنية للولاية:

هي مرفق عمومي مهامه حماية الأشخاص والممتلكات تخضع على مستوى مركزي للتنظيم تشرف عليه مصلحة الحماية بوزارة الداخلية ومصالح الإسعاف على المستوى الولائي تعمل على مسايرة التطورات العصرية والتقنية وتتميز بميزانية مستقلة وهيكل تنظيمي خاص خضعت الى تعديل في نص قانوني المتمثل في المرسوم 129/88 المؤرخ في 2001 الذي تطرق الى تنظيم إدارة الحماية المدنية ومهامها في الحالات العادية واثناء الكوارث الكبرى تحت شعار: الوقاية، التقدير، التوقع، التدخل كما حدد لها شروط الادمج الوظيفي وهياكل مساعدة على كل دائرة وبلدية مع تحديد وسائل التدخل وعدد المستخدمين.

## - مجالات عمل المديرية:

تعمل وفق اهداف فهي مؤسسة عمومية يتجلى عملها في الوقاية من الاخطار الطبيعية والصناعية والتخفيف من نتائجها وذلك من خلال توحيد الجهود لمواجهة الاخطار والعمل على استمرار المرافق العامة لحماية الأرواح والممتلكات الخاصة والعامة وتحت أي ظرف يتطلب مواجهة هذه الكوارث الاستثنائية بكل أنواعها وأشكالها وجهودها الجماعية إضافة للقطاع الخاص بكل فئاته ومتطوعين والتنسيق الدائم مع إدارات الدفاع المدني وهيئة الأرصاد الجوية والمستشفيات والأمانة العامة تحسبا لاي ظروف طارئة وذلك بتوفير فضاء الاستقبال الحالات الخطيرة والاستعداد للتكفل بها في أي وقت وتحت أي ظرف وبيان طرق التعامل معها.

## - مهام مديرية الحماية المدنية:

- التقليل من المخاطر المحتملة من خلال وضع الاستراتيجيات لإنذار مبكر من الكوارث مثل أجهزة التحسس للزلازل وغيرها.
- اعداد وتنفيذ الخطط التتموية لتوفير القدرة على مواجهة مثل هذه الاخطار والحوادث ووضع مراحل تفصيلية عن هذه الخطط.
- تعبئة الموارد بما في ذلك الاتصالات عن بعد والخدمات الطبية والاسعافات الأولية لإعادة التأهيل مرحلة ما بعد الكارثة.

## - الوحدات التابعة لمديرية الحماية المدنية ولاية تقرت:

- تتكون مديرية الحماية المدنية لولاية تقرت من ثلاثة مصالح ادارية وستة وحدات تدخل عملية وهي:
- الوحدة الرئيسية: بتقرت وتقع بالمستقبل.
  - وحدة القطاع: وتقع وسط مدينة تقرت.
  - وحدة تماسين: وتقع على بعد 17 كلم من مقر الولاية.
  - وحدة المقارين: وتقع على بعد 12 كلم من مقر الولاية.

- وحدة الحجيرة: وتقع على بعد 60 كلم من مقر الولاية.
- المركز المتقدم وسط الحجيرة: وتقع على بعد 60 كلم من مقر الولاية.
- المديرية لمقر ولاية تقرت: وتقع بالحي الإداري الجديد.
- وحدة الطيبات: وتقع على بعد 37 كلم من مقر الولاية.

#### • عينة الدراسة:

بلغ المجتمع الأصلي للدراسة 122 عامل، أخذت منه 30 مفردة للدراسة الاستطلاعية وبالتالي تمثلت عينة الدراسة الأساسية في 92 عامل توصلنا إليها عن طريق الحصر الشامل، وبعد توزيع الاستبيانات تم استرجاع 85 استمارة وبالتالي أصبحت عينة الدراسة 85 مفردة، وتمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 05 مارس إلى غاية 10 أبريل من السنة الدراسية 2023/2022.

#### • أداة الدراسة:

تتم دراسة الظواهر بأدوات تتناسب مع تلك الظواهر لتكون واقعية وذات موضوعية، وعليه تم الاعتماد في دراستنا على أداة قياس تم إعدادها من طرف الباحثة ليلي ديعلي، وتم استخدام اداتين لقياس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي. وفيما يلي وصف للأداة:

- أ- البيانات الشخصية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، نوع الوظيفة.
- ب- استبيان قياس الاتصال التنظيمي: يتكون الاستبيان من 25 فقرة او بند.
- ت- استبيان قياس الأداء الوظيفي: يتكون الاستبيان من 18 فقرة او بند.

• تنقيط الاستبيان:

الجدول رقم (02): توزيع درجات عبارة الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	5	4	3	2	1

وقد كان للأداتين صدق وثبات عالي، وقد أعتمت الباحثة على صدق الاتساق الداخلي وثبات الفا كرومباخ للأداتين وكانت نتائج كالتالي:

1- صدق الاداتين:

صدق الاتساق الداخلي لأداة الاتصال التنظيمي وقد تم حذف 3 فقرات من أصل 28 فقرة ليكون اجمالي الفقرات 25 فقرة.

صدق الاتساق الداخلي لأداة الاداء الوظيفي وقد تم حذف 4 فقرات من أصل 22 فقرة ليكون اجمالي الفقرات 18 فقرة.

2- ثبات الاداتين:

حساب الثبات لأداة قياس الاتصال التنظيمي بمعادلة الفا كرومباخ وكانت قيمة الثبات "0.907" وهي قيمة مرتفعة.

حساب الثبات لأداة قياس الاداء الوظيفي بمعادلة الفا كرومباخ وكانت قيمة الثبات "0.796" وهي قيمة مرتفعة.

وبناء على ما سبق من قياس الأداة فقد قمنا بإعادة التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة بما يناسب دراستنا الحالية، وهذا بتطبيق العينة الاستطلاعية عددها 30 عامل فقد قمنا بحساب الصدق التمييزي والثبات بالمعامل الفا كرومباخ والتجزئة النصفية، وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: استبيان الاتصال التنظيمي:

• الصدق:

- **الصدق التمييزي:** بعد ترتيب درجات المقياس تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر تمت المقارنة بين 33% من المستوى العلوي مع 33% من المستوى السفلي ثم طبق بعد ذلك اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين وكانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (03) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي

الدرجات	ن	المتوسط	الانحراف	"ت"	درجة الحرية	قيمة احتمالية	مستوى الدلالة
الدرجات الدنيا	9	113,33	2,29	13.353	16	0.000	دال
الدرجات العليا	9	101,88	1,16				

استناداً إلى النتائج المبينة في الجدول السابق يتضح أن قيمة "ت" للمقياس دالة إحصائياً، الأمر الذي يدل على القدرة التمييزية للأداة وبالتالي الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

• الثبات:

- طريقة ألفا كرونباخ: وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (0.81) وهي قيم مرتفعة مما يؤكد ثبات المقياس، (أنظر الملحق رقم 04).
- الثبات بالتجزئة النصفية: تم إيجاد معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية بين النصف الأول من المقياس (البند 1 إلى البند 13) والنصف الثاني (البند 13 إلى البند 25)، وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (0.80) (أنظر الملحق رقم 03)

ثانياً: استبيان الأداء الوظيفي:

• الصدق:

- **الصدق التمييزي:** بعد ترتيب درجات المقياس تنازلياً من الأكبر إلى الأصغر تمت المقارنة بين 33 % من المستوى العلوي مع 33% من المستوى السفلي ثم طبق بعد ذلك اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطي العينتين وكانت النتيجة مثلما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (04) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاداء الوظيفي

مستوي الدلالة	قيمة احتمالية	درجة الحرية	"ت"	الانحراف	المتوسط	ن	التقنية الإحصائية الدرجات
دال	0.000	16	10.434	4,092	76,66	9	الدرجات الدنيا
				68	67		الدرجات العليا
				3,855	57,11	9	
				01	11		

استناداً إلى النتائج المبينة في الجدول السابق يتضح أن قيمة "ت" للمقياس دالة إحصائياً، الأمر الذي يدل على القدرة التمييزية للأداة وبالتالي الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

• الثبات:

- طريقة ألفا كرونباخ: وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (0.76) وهي قيم مرتفعة مما يؤكد ثبات المقياس، (أنظر الملحق رقم 06)
- الثبات بالتجزئة النصفية: تم إيجاد معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية بين النصف الأول من المقياس (البند 1 إلى البند 9) والنصف الثاني (البند 10 إلى البند 18)، وبلغ معامل الثبات بعد التصحيح (0.83) (أنظر الملحق رقم 05)

### • تطبيق الدراسة الأساسية:

الدراسة الأساسية من أهم الخطوات الميدانية التي يقوم بها الباحث، وتأتي هذه العملية بعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة وبعدها يتم إجراء الدراسة واختبار صحة الفرضيات. فقد قمنا بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 28 مارس إلى غاية 10 أبريل للسنة الدراسية 2023/2022، تم توزيع 92 استبيان، واسترجاع 85 استمارة، وهذا عائد لسبب التخالف بين فترات العمل وبين الدوريات المختلفة، مما صعب علينا استرجاع الاستمارات كاملة.

### • الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يمكننا الإحصاء من جعل الأرقام تكشف لنا المعطيات المتحصل لها بمعاني ودلالات، ولذلك يلزم على الباحث ان يكون على دراية بالأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع بحثه حسب نوع العينة والمعلومات المتوفرة لديه. (مرسي، 2003، ص203)

وتم الاعتماد في دراستنا على الأساليب الإحصائية وتمت عملية الحساب عن طريق البرنامج الاحصائي (SPSS) وهذه الأساليب التي تم الاعتماد عليها:

- اختبار ت لعينتين مستقلتين وتم استخدامه لقياس صدق الاداتين. ولحساب دلالة الفروق لمتغيري الجنس ونوع الوظيفة.
- الفا كرومباخ وتم استخدامه لقياس ثبات الاداتين.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب الفرضية الاولى ومعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- تحليل التباين الأحادي لحساب متغيري الاقدمية والمستوى التعليمي.

### • خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل الى الإجراءات المنهجية للدراسة والصف الكامل والشامل لما اعتمدنا عليه فقد تطرقنا الى منهج الدراسة والمؤسسة التي أجريت فيه الدراسة، ثم انتقلنا الى عينة الدراسة ومن ثم تطرقنا الى أداة الدراسة ووصف الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، ومن ثم انتقلنا الى تطبيق الدراسة الأساسية وفي الاخير التعرف على الاساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في معالجة بيانات الدراسة.

## الفصل الخامس: عرض تحليل وتفسير النتائج

### تمهيد

عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى

عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية

عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة

عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة

عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة

خلاصة ومقترحات

**- تمهيد:**

بعد ان استعرضنا الجانب النظري وتطرقنا الى اهم الجوانب المتعلقة بالموضوع والمتمثلة في الاتصال التنظيمي واهميته داخل المنظمات والأداء الوظيفي لدى العمال، وسنتناول في هذا الجانب المهم من الدراسة تفرغ البيانات وتحليلها، لأنه عن طريق هذه البيانات نصل الى النتائج التي تقرر مدى صحة الفرضيات ويتضح مدى أهمية هذا البحث من خلال النتائج التي نصل اليها.

**- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الاولى:**

تنص الفرضية الأولى على أنه توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول رقم (05) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي

المتغيرين	قيمة الارتباط	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي	0.648	83	0.000	دال

يتبين من خلال الجدول أن قيمة الارتباط بين المتغيرين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت (0.648) بمستوى دلالة (0.01) ومنه نستنتج انه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، ويعود السبب الى ان طبيعة البشر منذ الخلق اجتماعية فلا يمكن له ان يعيش بمفرده فهو كائن تواصلي. ونجد ان طبيعة الادوار مترابطة فيما بينها مما يجعل الافراد داخل المؤسسة مترابطين ومنسجمين، فطبيعة الاشخاص مiale الى البحث عن الاهتمام ومراعات المشاعر مما يجعل من المنظمة مهمة بالعمال، فكل ما تم الاهتمام بالعمال وبناء تواصل فعال يزيد الاداء الوظيفي ويساعد في تحقيق الاهداف المرجوة. وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة للطالبتين كلثوم فونقرا ومريم العابد بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأردار حيث تحصلت في دراستها على وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.

- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الجنس. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (06) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين الذكور والإناث على أداة الدراسة

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة
الذكور	79	94,3797	11,79124	1.124	83	0.264	غير دال
الإناث	6	100,0000	12,01666				

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي للذكور قدر بـ(94.37) والمتوسط الحسابي للإناث المقدر بـ(100.00)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ(1.124) عند درجة الحرية (83) ويعني انه غير دال عند مستوى (0.05) ومنه نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الجنس. وهذا يعود الى ترابط المهام بين الافراد داخل المؤسسة مهما اختلف الجنس فطبيعة العمل هي ايصال المعلومات بطريقة سريعة وتامة دون حدوث اخطاء وهذه المهمة يستطيع القيام بها كلا الجنسين، وتعدد الوسائل يلعب دورا هاما فهو يسهل عملية الاتصال ويكسر الحواجز الموجودة بين الجنسين ومنه نجد ان عامل الجنس لا يؤثر على عملية الاتصال، وهو راجع كذلك الى ان غالبية العمال في المؤسسة هم من فئة الذكور، كما ان المهام المطلوبة والتحديات الصعبة التي تتحتم على اعوان الحماية المدنية التدخل فيها صعبة، ولهذا يتم تقسيم المهام حسب الكفاءات ولهذا مهام الانثى في مؤسسة الحماية المدنية تتمثل في مهام ادارية وتبقى المهام الخارجية للذكور حيث انها تحتاج الى القوة والتحمل.

**- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:**

توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الاقدمية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين فئات الاقدمية في درجة الاتصال التنظيمي

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين العنة
غير دال	0.824	0,194	27,643	2	55,286	بين المجموعات
			142,530	82	11687,467	داخل المجموعات
				84	11742,753	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة اختبار - ف - بلغت: (0.194) بقيمة احتمالية (0.824)

وهي غير دالة عند (0.05)، وهذا يدل على انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الاقدمية. وهذا يعود الى ان الانسان سرعة اندماجه بين الجماعات لا تقل عن شهرين واكل فترة اقدمية في المؤسسة هي سنة مما يبين لنا ان الافراد داخل المؤسسة متأقلمين فيما بينهم وهذا ما يعزز العملية الاتصالية، وكذلك الانسان يتمتع بالروح المعنوية داخل الجماعات وسرعان ما يربي صداقات وطيدة مع الافراد في العمل او داخل المنظمة، وان وجود بعض الافراد ذو سنوات خبرة قديمة ويجعلهم ذو خبرة يشاركون خبراتهم بين العمال بكل حماس وصدق وهذا ما يقوي العملية الاتصالية داخل المنظمات. وهذا ما توافق مع دراسة بوعطي جلال الدين بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي على العمال التنفيذيين بمؤسسة سونلغاز عنابة حيث انه لا يوجد تأثير للأقدمية على الاداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة.

- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير المستوى التعليمي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وهذا بعد التأكد من تحقق التجانس بين المجموعات، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للمقارنة بين المستويات التعليمية في درجة الاتصال التنظيمي

الدالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين العنة
غير دال	0.914	0.135	18.887	3	56.661	بين المجموعات
			144.273	81	11686.092	داخل المجموعات
				84	11742.753	المجموع

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة اختبار - ف - بلغت: (0.135) بقيمة احتمالية (0.941)

وهي غير دالة عند (0.05)، وهذا يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وهذا يعود الى ان في العملية الاتصالية لا يهم مدى مستوى تعلم الفرد فان المستوى التعليمي يقاس في المؤسسات لتحديد المهام وتقسيم الأدوار والواجبات للأفراد المناسبة لها، ولا يؤثر المستوى التعليمي على طبيعة العلاقة بين الافراد داخل المنظمة فالإنسان يحتاج الى تواصل بين الافراد وهذا ما يجعله يشعر بالراحة والطمأنينة أثناء القيام بمهامه، وهذا ما توافق مع دراسة بوغراب حدة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية ملبنة حليب بلادي ببوسعادة حيث ان العملية الاتصالية بالمؤسسة تامة مترابطة دون تأثير المستوى التعليمي على هاته العملية.

- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير نوع الوظيفة. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (09) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين عون اداري وعون ميدان على أداة الدراسة

المؤشر الإحصائي القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	قيمة احتمالية	مستوى الدلالة
عون ميدان	63	95.3810	10.84707	0.188	83	0.227	غير دال
عون اداري	22	94.8182	12.53048				

يتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعون ميدان المقدر بـ(95.38) والمتوسط الحسابي لعون اداري المقدر بـ(94.81)، كما يلاحظ أن قيمة "ت" المحسوبة تقدر بـ(0.188) عند درجة الحرية (83) بقيمة احتمالية (0.227) وهي أصغر من (0.05) ومنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الاتصال التنظيمي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير نوع الوظيفة. ويمكن ان نفسر على ان اختلاف الوظيفي لا يؤثر على العملية الاتصالية وهذا لأهمية الاتصال بين العمال مهما تنوعت واختلفت الوظائف، وروح المبادأة بين الافراد يلعب دورا هاما فمهما تعددت المهام والواجبات فان الافراد يتعاونون فيما بينهم ومهما اختلفت مراكز عملهم ونوع وظائفهم الا ان المشاركة والروح المعنوية بينهم تجعل منهم فريق متضامن وهذا ما يجعل الاتصال التنظيمي مرتفع ويحقق الغايات والاهداف المسطرة من قبل المؤسسة. وقد توافق ذلك مع دراسة بوعطي جلال الدين حيث وجد انه لا يوجد تأثير لنوع الوظيفة على الاتصال التنظيمي وهذا راجع الى اهتمام المسؤولين بوصول المعلومات بصورة تامة لكل الافراد داخل المؤسسة مهما كانت وظيفته أمر ضروري لتحقيق الأهداف المرجوة.

### خلاصة ومقترحات:

لقد تبين من خلال بحثنا أن للاتصال أهمية كبيرة فقد اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي ان المؤسسة تتميز بمجموعة من المقومات التي تدفع بالعامل للاهتمام بعمله وتنفيذ مهامه بصورة كاملة خالية من الأخطاء، ومن بين هاته المقومات، التعاون بين الافراد مهما اختلفت الوظائف، التضامن وروح المبادرة في المساعدة على إتمام الاعمال، التواصل المستمر بين جميع العمال مهما كانت مستوياتهم وباختلاف أعمارهم. ومنه يمكن القول ان الاتصال التنظيمي سلاح أساسي وعليه تقوم المنظمات، فله دور هام في جعل مستوى الأداء لدى العمال مرتفع وذو فعالية، فهو وسيلة يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، فالاتصال يسير وينسق النشاطات ويهتم بإيصال المعلومات بدقة وبالسرية المطلوبة. ومنه توصلت الدراسة الى:

- 1- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدنية لولاية تقرت.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الجنس.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير الاقدمية.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- 5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى أعوان الحماية المدنية لولاية تقرت تعزى لمتغير نوع الوظيفة.

وبعد التوصل الى نتائج الدراسة تمكنا من الوصول الى مجموعة من الاقتراحات وهي:

- 1- يجب ان يكون التواصل بين الافراد داخل المؤسسة من بين اهتمامات الإدارة لأنه يساهم بشكل فعال في رفع مستويات الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من الإدارة.
- 2- رغم ان الدراسة كشفت لنا وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لكن يجب الاهتمام أكثر بالجانب التكويني للعمال واقتراح دورات تكوينية لتقوية أدائهم وتوضيح الأدوار والمهام وتعزيز مدى ادراكهم للمعلومات التي يأخذونها من الادارة.

- 3- اشراك العاملين بالمؤسسة واعطائهم الحرية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وايصال انشغالاتهم بطريقة سلسلة دون قيود.
- 4- تشجيع العمال عن طريق تقديم حوافز مادية ومعنوية مما يساهم في رفع مستويات الأداء لديهم.
- 5- قيام المسؤولين او المشرفين بزيارات وحضور مباشر لمعرفة أحوال الوحدات للحماية المدنية ومعرفة النقائص التي تؤثر سلبا على العمليات الاتصالية ومعرفة الأسباب التي تجعل من الأداء منخفض.
- 6- الاهتمام بالعلاقات الحسنة بين المشرفين والرؤساء وبين العمال والمسؤولين مما يسهل عملية التواصل بينهم.

## قائمة العراجع والمصادر

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1- المنجد في اللغة العربية المعاصرة (2001) ط5، دار المشرق، بيروت، لبنان،
- 2- بشير العلاق (2009) الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة. ب ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- 3- خواجه عبد العزيز (2005) مدخل الى علم النفس الاجتماعي. دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران.
- 4- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريس (2007) الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر. الطبعة العربية، اليازوري، الاردن.
- 5- رواية حسن محمد (أ) (2002) ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطبع والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 6- سليمان محمد الظماوي (1987) مبادئ علم الادارة العلمية. ط7، مطبعة جامعة عين شمس، الاسكندرية، مصر.
- 7- سلوى عثمان الصديق، هناك حافظ بدوي (1999) ابعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية علمية واقعية. المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 8- صلاح الدين محمد عبد الباقي (2004) السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعة الاسكندرية.
- 9- صلاح الدين عبد الباقي (2005) الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية. الدار الجامعية، مصر.
- 10- عبد الغفار حنفي (1995) اساسيات ادارة المنظمات. ب ط، المكتب العربي الحديث، القاهرة، مصر.
- 11- عبد الحافظ محمد سلامة (1998) وسائل التكنولوجيا في التعليم. ب ط، دار الفكر، عمان.
- 12- عمر محمد تومي شلبي (1988) علم النفس الاداري. الدار العربية للكتابة، طرابلس.
- 13- عمار بوحوش، محمد الذيبات (2007) مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، ط2، ديوان الجامعة الجزائرية.

- 14- فؤاد الشريف (1967) نظام الاتصال وعملية الادارة. ط3، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر.
- 15- محمد عودة (1996) اساليب الاتصال والتفسير الاجتماعي. ب ط، المكتب الجامعي الحديث، ب بلد.
- 16- محمد بهجة كشك (1993) الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- 17- محمد ابراهيم عبيدات (2004) سلوك المستهلك مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
- 18- محمد ابراهيم دعبس (1999) الاتصال والسلوك الانساني. سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
- 19- محمد ركان الدغيمي (1997) أساليب البحث العلمي ومصادر الدراسات الاسلامية. ط2، مكتبة الرسالة، عمان.
- 20- منال احمد طلحت (2000) مدخل الى علم الاتصال. ب ط، ب نشر، الاسكندرية.
- 21- مصطفى عشوي (1992) اسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 22- محمد سعيد أنور سلطان (2003) السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 23- نعيم ابراهيم الظاهر (2009) الادارة الاستراتيجية المفهوم الاهمية التحديات. جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الاردن.

### المذكرات والرسائل الجامعية:

- 1- بوعطيط جلال الدين (2009) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص سلوك تنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري محمد، قسنطينة، الجزائر.

- 2- بوغراب حدة (2014) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 3- عبد المليك مزهودة (2001) الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم. مجلة العلوم الانسانية، العدد 1.
- 4- عادل عشي (2002) الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم. رسالة ماجستير، معهد الاقتصاد، جامعة بسكرة.
- 5- لوكي الهاشمي (2006) السلوك التنظيمي الجزء الثاني. مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة محمد منتوري، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
- 6- ليلي دعلي (2022) علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 7- المنظمة العربية والثقافية، المعجم العربي الأساسي، لاروس.
- 8- مختاري الضاوية (2013) دور لوحات القيادة في إدارة وقياس الأداء بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بمدينة الصيان بالأغواط DML (سونطراك). رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، ورقلة.

### المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Alex Muchielli (b) (1983) **Rôle et Communication dans l'organisation connaissance du problème.** Les édition esf. Entreprise moderne. D'édition et libraires techniques, Paris, France.

الملاحق

الملحق رقم (1) الاستبيان:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية  
التخصص علم النفس عمل وتنظيم

استمارة بعنوان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالحماية المدنية لمدينة تقرت

أخي الموظف:

في اطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، وباعتبار الموضوع المختار يتعلق بدراسة الاتصال الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني لدى اداريين واعوان الحماية المدنية لمدينة تقرت، لذا احيطكم علما بان هذه الاستمارة التي امامك تهدف الى تحقيق ذلك من خلال اجابتم الواضحة على بنودها ونؤكد لكم ان المعلومات التي تدلون بها هي في خدمة البحث العلمي وستحاط بسرية تامة، وما عليكم الا فهم العبارات جيدا والاجابة ( أمام الإجابة التي ترونها مناسبة. X عليها بكل موضوعية وصدق ذلك بوضع العلامة )

البيانات الاولية:

- 1- السن:  سنة  
2- الجنس: ذكر  أنثى   
3- المستوى التعليمي: بدون مستوى   
ابتدائي  إكمالي  ثانوي  جامعي   
4- الأقدمية في العمل:  سنة  
5- نوع الوظيفة: عون اداري  عون ميدان

**المحور الاول: الاتصال التنظيمي:**

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تنتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر					
2	يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك					
3	يراقب المشرف الاعمال التي تقوم بها ويقدم لك تصحيحات على الاخطاء					
4	يشرح لك مسؤولك المباشر الاهداف والسياسات لسير العمل					
5	تتصل الادارة بك خلال فترات منتظمة أثناء اداك لعملك					
6	تنتلقى أوامر مفهومة من قبل الإدارة يسهل عليك تنفيذها					
7	تتناقش الادارة معك حول مسائل تخص عملك					
8	تصلك المعلومات في الادارة في الوقت المناسب					
9	تبلغك الادارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل					
10	يقوم المدير بزيارتكم احيانا ويستفسر على احتياجاتكم للعمل					
11	تستعمل الادارة الاعلانات من اجل الاتصال بالموظفين لإيصال التعليمات والقرارات الجديدة لهم					
12	الهاتف وسيلة تتصل بك الادارة من خلاله لإنجاز عمل ما					
13	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعمال					
14	تتصل الادارة بك خلال وثائق مكتوبة لتذكرك بأداء اعمالك					
15	شرح الاعمال شفويا من قبل المشرف يساعدك على الدقة في ادائه					
16	تستعمل الادارة معك الهاتف لإيصال بعض الاوامر لك لإنجاز العمل					
17	هناك تنسيق جيد بين المصالح في تبادل المعلومات من اجل انجاز مهمة ما					
18	يتعاون الموظفون فيما بينهم من اجل اتمام مهمة او عمل ما					
19	يقوم رؤساء المصالح باجتماعات يتم فيها مناقشة الاعمال التي سوف يتم انجازها					
20	تبادل المعلومات بين المصالح من خلال جدول الارسال من اجل ضمان تسلمها					
21	يتناقش الموظفون فيما بينهم من اجل تطوير وتحسين الاداء وايجاد أحسن طريقة لإنجاز العمل					
22	يساعد الموظفون بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية					
23	تطرح انشغالاتك على المسؤولين ولا تجد صعوبة في استماعهم اليك					

## الملاحق

					24	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك عن طريق مسؤولك المباشر
					25	تطلب عذلة استثنائية من مسؤولك عند الضرورة وتتلقى موافقته منه

### المحور الثاني: الاداء الوظيفي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تنجز كافة اعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب					
02	يعتمد عليك مسؤولك على انجاز بعض الاعمال الصعبة					
03	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز					
04	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والابداع في العمل					
05	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر					
06	ترى ان الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم اداء أفضل من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة					
07	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة					
08	ادائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها					
09	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الاداء					
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل					
11	تمنحك الادارة حوافز مادية او معنوية على ادائك الجيد للعمل					
12	تعتبر تقييم الادارة لعملك عملية مهمة					
13	تهتم الادارة بك مما يزيد من اخلاصك للعمل					
14	الوسائل المستعملة في الادارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل					
15	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى ادائك الوظيفي					
16	لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل					
17	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل					
18	ارتكب اخطاء متكررة في العمل					

**Group Statistics**

	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاتصال	العليا	9	113,3333	2,29129	,76376
	الدنيا	9	101,8889	1,16667	,38889

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	
	F	Sig.				
الاتصال	Equal variances assumed	3,502	,080	13,353	16	,000
	Equal variances not assumed			13,353	11,887	,000

**Group Statistics**

	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاداء	العليا	9	76,666 7	4,09268	1,36423
	الدنيا	9	57,111 1	3,85501	1,28500

	Levene's Test for Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	
	F	Sig.				
الاداء	Equal variances assumed	,579	,458	10,434	16	,000
	Equal variances not assumed			10,434	15,943	,000

الملحق رقم (04) نتيجة الثبات بمعامل الفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	25

الاداء

نتيجة الصدق التمييزي

الملحق رقم (05) نتيجة الثبات بالتجزئة النصفية

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,901
		N of Items	08a
Cronbach's Alpha	Part 2	Value	,743
		N of Items	08b

الملاحق

	Total N of Items	18
	Correlation Between Forms	,710
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,831
	Unequal Length	,831
	Guttman Split-Half Coefficient	,799

الملحق رقم (06) نتيجة الثبات بمعامل الفا كرونباخ

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,769	18