



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة قاصدي مرباح ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

فرع علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية

بـ_____وان:

أثر الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة تطبيقية: مديرية الأشغال العمومية بورقلة
من إعداد الطالبين:

لمعلم أحلام حمودي حياه

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2024/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ أسماء يوسف.....(أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة/ سميرة قداش.....(أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتور/ سلوى تيشات(أستاذ محاضر – جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2023–2024

إهداء

الحمد لله حمد يليق برب

النعم حمد يتوالى ولا ينتهي

وصلاة وسلم على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي
الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم، بعد جهد
وتعب سنوات أهداء هذا التخرج إلى من وضع المولى، سبحانه
وتعالى الجنة تحت قدميها وقرها في كتابه العزيز أمي الغالية وإلى رمز
العطاء والتضحية أبي عزيز وكل أخواتي وإلى من جمعني فيهم الأيام
صديقاتي وجميع زملاء الدفعة 2023\2024

أهدى هذا العمل "الذي أسأل المولى أن يتقبله خالص"

أحلام.



إهداء

ايام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم
نقطف ثمار مسيرة اعوام كان هدفنا فيها واضحاً وكنا
نسعى إليه في كل يوم لتحقيقه مهما كانت الصعاب
فالحمد لله أولاً وأخيراًلما وفقنا للوصول إلى هذا النجاح
العظيم. اهدي نجاحي إلى أمي الغالية العزيزة التي
كانت بجانبني في كل المراحل التي مضت والتي ضحت
بحياتها في سبيل تعليمي وكانت شمعة تحترق لتتير
دربي. وأيضاً اهدي نجاحي إلى والدي العزيز رحمه الله
وانعمه بجنات النعيم وأيضاً اهدي نجاحي
الى كل من كان له يد في ان أصل إلى ما وصلت إليه

حياة

شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال تعالى {ولأن شكرتم لازيدنكم}

الحمد والشكر لله على نعمه علينا ولم وصلنا ووفقنا

إليه وجعلنا من طالب العلم.

بعد شكر الله والثناء عليه أتوجه بكل الشكر والتقدير

لستاذة والدكتور المشرفة قدش سمية على مجهوتها التي

بذلتها نحونا حتي إتمام هذه الدارسة، وإلى أعضاء لجنة

مناقشة كل بإسمه لتفضلهم بقبول مناقشة الدارسة وإلى كافة

محكمين وإلى مدير المورد البشرية للمديرية الأشغال

العمومية ورقلة الذي لم يبخل علينا بوقته ومعلوماته القيمة،

وجميع موظفين كلية وكذلك كل الشكر لمن قدم يد عون في

كتابة وإتمام مذكرة ومن ساعدنا من قريب أو بعيد

إليهم جميعا أتقدم بخالص الشكر والامتنان

“وفقكم وسدد خطكم جميعا”



قائمة المحتويات



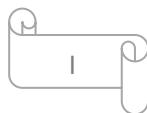
اهداء.....	
شكر وتقدير	
ملخص	I.....
قائمة المحتويات.....	II-.....
مقدمة عامة	أ-ب-ج

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

تمهيد	02
Iالمبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.....	03
المطلب الأول: تعريف الاداء الوظيفي.....	03
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي.....	03
المطلب الثالث: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.....	04
المطلب الرابع: أنواع الأداء الوظيفي.....	05
المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي.....	05
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.....	05
المطلب الثاني: مهام الاتصال التنظيمي.....	07
المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي.....	07
المطلب الرابع: معوقات الاتصال للتنظيمي	11
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	13
المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.....	16
المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	21
خلاصة الفصل:	20

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي الميداني

تمهيد	22
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة)	23
المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية الأشغال العمومية بورقلة.....	23



قائمة المحتويات

24	المطلب الثاني: مهام مديرية الأشغال العمومية.....
25	المطلب الثالث: مخطط الهيكلية للمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.....
26	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
28	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
29	المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان.....
34	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.....
34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
42	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
51	خلاصة الفصل:

55	الخاتمة.....
56	المراجع والمصادر.....
60	الملاحق.....



قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة	29
2	تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان	30
3	مقياس ليكارت الثلاثي	31
4	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	33
5	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	33
6	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني	34
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	35
8	يبن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	36
9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	37
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	38
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	39
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	40
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصال الرسمي	41
14	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني الاتصال الغير الرسمي	42
15	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول متطلبات مهنية	44
16	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني علاقات العمل	45
17	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الإبداع في العمل	46
18	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	47
21	نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)	50
22	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعاً لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي	51
23	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية للأداء الوظيفي	52

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<u>د</u>	نموذج إفتراضي للدراسة	1-1
<u>11</u>	الاتصال التنظيمي الرسمي النازل	2-1
<u>11</u>	الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	3-1
<u>12</u>	الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته	4-1
<u>13</u>	الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المنظمة	5-1
<u>14</u>	معيقات الاتصال التنظيمي	6-1
<u>26</u>	مخطط الهيكل للمديرية الأشغال العمومية بورقلة	7-2
<u>36</u>	التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8-2
<u>37</u>	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	9-2
<u>38</u>	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	10-2
<u>39</u>	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	11-2
<u>40</u>	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	12-2
<u>41</u>	تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة	13-2
<u>48</u>	التمثيل البياني لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ككل	14-2

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الملحق:

<u>الصفحة</u>	<u>عنوان الملحق</u>	<u>الرقم</u>
	استمارة الاستبيان	01
	نتائج اختبار ألفا كورونباخ للدراسة.	02
	نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.	03
	نتائج توزيع عينة الدراسة	04
	نتائج اتجاه العام إجابات عينة الدراسة.	05
	نتائج اختبار الفرضيات للدراسة.	06
	ب خ امضاء المشاريع	07
	جدول إرسال	08
	ب خ الحصيلة	09
	نموذج تقييم منحة المردودية الثلاثية	10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية ورقلة، حيث أسقطنا دراستنا على عينة من الموظفين العاملين بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدنا على دراسة حالة في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فقمنا بتوزيع 70 استبانة، حيث تحصلنا على 55 استبانة صالحة للدراسة والتحليل، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لموظفي المديرية الأشغال العمومية ورقلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؛ توجد علاقة طردية موجبة بين الإتصال التنظيمي رسمي والأداء الوظيفي فمن وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة عكس الإتصال غير رسمي.

الكلمات المفتاحية: أداء، إتصال تنظيمي، تقييم، اتصال غير رسمي، مديرية الأشغال العمومية ورقلة.

summary:

This study aims to know the relationship between organizational communication and job performance in the Directorate of Public Works in Ouargla. We conducted our study on a sample of employees working in the Directorate of Public Works in the state of Ouargla. To achieve this goal, we adopted the descriptive analytical approach, and we also relied on a case study in the applied aspect of this study. We distributed 70 questionnaires, and obtained 55 questionnaires suitable for study and analysis. After collecting information and processing it using the SPSS program, we reached a set of results, the most important of which are: There are no statistically significant differences in the job performance of employees of the Public Works Directorate in Ouargla due to personal and functional variables (gender, age) That is, the personal and job variables mentioned are not a factor in determining the job performance of workers; There is a positive, positive relationship between formal organizational communication and job performance from the point of view of employees in the institution under study, unlike informal communication.

Keywords: performance, organizational communication, evaluation, informal communication, Directorate of Public Works in Ouargla.



مقدمة



توطئة:

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن بتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أي اشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سوء كانوا رؤساء أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها، فالاتصال بالنسبة للمنظمة هو عبارة عن عملية تفاعل ديناميكية تهدف إلى التماسك والتواصل بين الافراد والجمعات المكونة لعضويات المنظمة.

وتزداد أهمية الاتصالات في تحقيق الرفاهية نظرا للدور الحيوي المتطور والمتزايدة ، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمة لمواجهة كل التحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتقييم الاوامر والتعليمات من الادارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به ، فدور الاتصال التنظيمي يتحسن ويضعف حسب طريقة الأداء الوظيفي وعلاقته بالمؤسسة ومن هنا طرئ لنا الفضول بعرفة علاقة هذا الاخير بالاتصال التنظيمي ، وانطلاقا من هذا يمكن طرح اشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

أ- الاشكالية:

- ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على اداء المورد البشري في مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة؟
والامام بجوانب الاشكالية المطروحة ارتأينا لطرح جملة من الاسئلة الفرعية كما يلي:
- 1- ما هو مستوى أداء المورد البشري في مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة؟
 - 2- ما هو مستوى الاتصال التنظيمي في مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة؟
 - 3- هل توجد علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الرسمية والاداء الوظيفي والاتصالات غير الرسمية بالأداء الوظيفي؟
 - 4- هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ب- فرضيات الدراسة:

- 1- مستوى أداء المورد البشري فيمديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة (مرتفع)؛
- 2- مستوالاتصال التنظيمي السائد فيمديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلةمرتفع؛

3_ توجد علاقة ذات دلالة ذات دلالة احصائية بين الاتصالات التنظيمي والاداء الوظيفي فيمديرية الاشغال العمومية لولاية ورقلة؛

4_ توجد فروقات ذات دلالة احصائية حول الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية.

ج - مبررات اختيار الموضوع: قد وقع اختيارنا الموضوع لا سباب ذاتية واخرى موضوعية تتمثل في:
-المبررات الذاتية:

-الاهتمام الشخصي بموضوع الاتصال التنظيمي؛

-التساؤل الشخصي حول طريقة سير العملية الاتصالية في المؤسسة محل الدراسة؛

-توفر المراجع الخاصة بموضوع الاتصال التنظيمي بشكل كافي.

-المبررات الموضوعية:

الاهتمام الكبير بالاتصال التنظيمي ومدى اهميته في المنظمات

-استقصاء وجود أو عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الاتصال التنظيمي واداء الوظيفي

-الوقوف على بعض المشاكل والمعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة اثراء

د-اهداف الدراسة: تتمثل اهداف الدراسة في النقاط التالية

- قراءة الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي،

- الكشف عن العلاقة بين الاتصال بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الاشغال

العمومية لورقلة

- التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي المعتمد في مديرية الاشغال العمومية لورقلة؛

التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في مديرية الاشغال العمومية لورقلة؛

- التعرف على مستوى الاداء في مديرية الاشغال العمومية لورقلة

ه- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

اهمية نظرية

-التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائدة بين موظفي مديرية الاشغال العمومية لورقلة لعلاقته بأدائهم؛

- كيفية انتقال المعلومة للعامل للوصول إلى اداء جيد؛

- التعرف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصال في المؤسسة بحثنا ؛

- كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.

اهمية تطبيقية:

- معرفة راي موظفي مديرية الاشغال العمومية حول الاتصال السائد فيها؛

- الكشف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي؛

و- حدود الدراسة:

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 70 موظف مصنفيين حسب نوع الوظيفة.

الحدود الموضوعية: هذه الدراسة سوف تقتصر حول معرفة أثر الأتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي.

الحدود الزمنية: فترة التبرص وتوزيع الأستبيان (من 18/4/ 2023 إلى 3/5/2023)

الحدود لمكانية: مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة

ي- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

وفق الأشكالية المطروحة وبغية الوصول إلى الأهداف الموجودة من هذه الدراسة والإحاطة بجوانب الموضوع

والتمكن منها تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات المساعدة على معرفة

علاقة الإلتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى الملاحظة؛ المقابلة و الإلستبيان لمعرفة اراء و إتجاهات الموظفين العاملين بالمؤسسة، حيث تم

تطبيق الدراسة على الموظفين العاملين بما التقنيين والاداريين والبالغ عددهم (70) عامل وزعت عليهم استمارات

ملئها برأيهم في الموضوع و إجراء الدراسة الإحصائية عليها للخروج بنتائج دقيقة في موضوع الدراسة.

ع- مرجعية الدراسة:

من اجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث إختارنا مجموعة من المراجع التي لها علاقة بموضوع الدراسة التي

تساعدنا في إجراء هذا البحث وتغطية جوانبه النظرية والتطبيقية وتمثل طبيعة هذه الراجع في:

- الكتب العربية التي لها علاقة بالموضوع.

- المقالات العلمية

- مذكرات الماجستير والدكتوراه.

هذا في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة

رئيسية للدراسة بمديرية الاشغال العمومية لورقلة بالإضافة إلى برنامجspssلتحليل البيانات.

غ- صعوبات البحث:

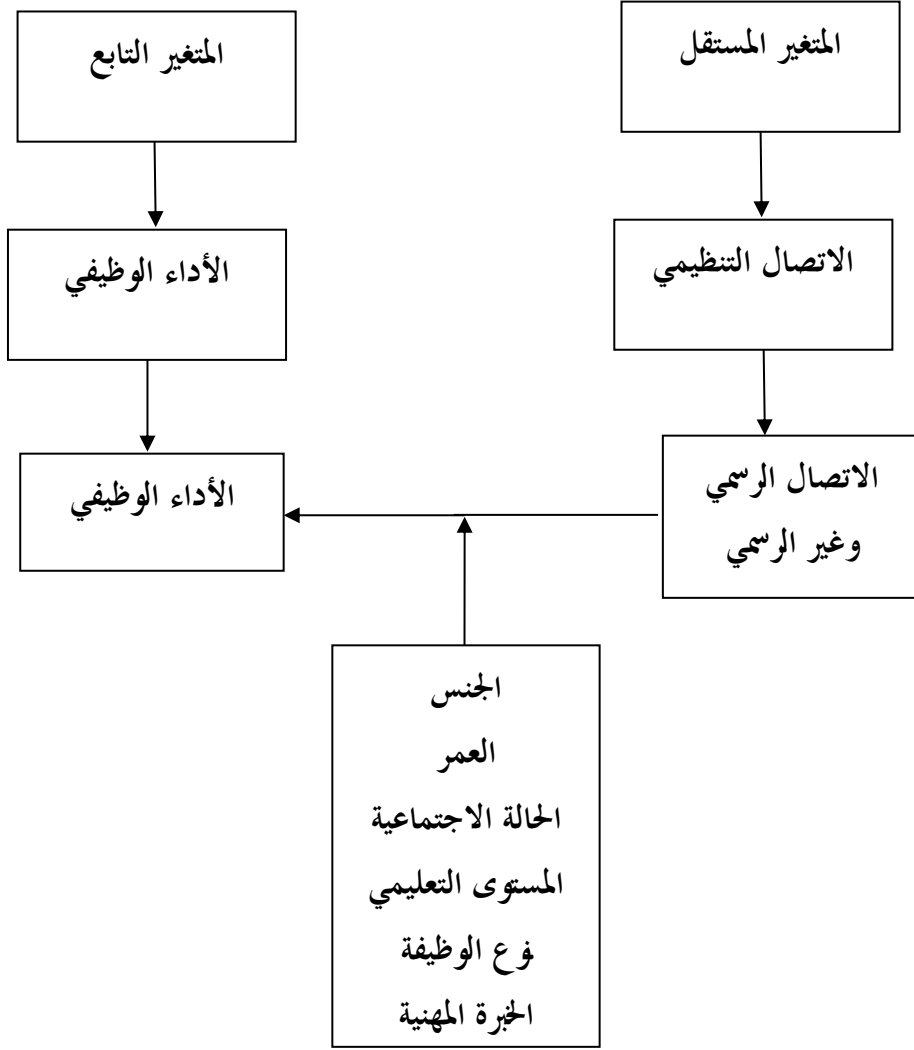
- صعوبة إختيار المعلومات المتعلقة بالدراسة النظرية بسبب كثرة وتنوع المراجع؛
- إيجاد صعوبة في تصميم الإستبيان، كذلك في استخدام برنامج SPSS؛
- طول فترة استرجاع استمارة الإستبيان مع قصر وقت الدراسة.

ف-هيكل البحث:

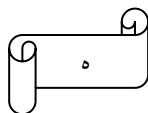
بعد تطرق لجوانب موضوع الدراسة وللإجابة على إشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات. تم تقسيم الدراسة إلى فصلنا خصصنا في الفصل الأول للأدبيات النظرية و التطبيقية للإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهو مقسم إلى ثلاث مباحث. حيث خصص المبحث الاول للطار المفاهيمي للأداء الوظيفي و المبحث الثاني: ماهية الإتصالالتنظيمي؛ والمبحث الثالث خصص الدارسات السابقة.

وقسمنا الفصل الثاني إلى ثلاثة مباحث حيث تطرق المبحث الأول إلى تعريف مؤسسة محل الدراسة وفي المباحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج واختبار الفرضيات.

الشكل (1): يمثل نموذج افتراضي للدراسة بلاعتماد على الدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الطالبتين



الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
للأداء الوظيفي والاتصال التنظيمي

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة إلى التميز والتطور في شتى المجالات وأن تكون أفضل من غيرها من المؤسسات وتحقق أهدافها الخاصة ولكي يتم ذلك لابد من توفير إتصال تنظيمي بما أنه الوسيلة أو الركيزة الأساسية للعملية الإدارية من خلالها يتم نقل المعلومات (خطط، السياسات) عن طريق قنوات إتصالية ونوعية للتصال، ولأن نجاحه له تأثير كبير على أداء العاملين ومدى إستمرارهم وبقائهم في المؤسسة حيث ينعكس الأداء على إنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الإتصال التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء ، كونه يشكل بامتياز اهم أهداف المنظمة حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية.

المطلب الاول: تعريف الأداء الوظيفي

عرفه هلال بانه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية المحيطة به.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، ومن زاوية أخرى نلاحظ ان هناك مناظير وزوايا متباينة، فالبعض يتناول من خلال أداء الفرد و أداء فريق العمل (الجماعة)، والبعض يتناوله من خلال النظر في أداء المؤسسة ككل.¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

لأداء الوظيفي يجتلب مكانة خاصة داخل أي مؤسسة وذلك للأسباب التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه المؤسسات لأنه مرتبط.
- يمكن العامل من الحصول على الكفاءة المهنية في العمل، ويمد العاملين بالمثابرة والاجتهاد.
- يسهم في عملية تطوير الذات، و إكتساب العاملين أساليب جديدة وتمكنه من الوصول إلى الابداع وبالتالي بناء مهمات تؤدي إلى زيادة مستوى الانجاز.
- ربط كل شيء نتعلمه بالنتيجة النهائية للتنظيم في المؤسسة.²

¹ سيفي نسرين، الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسة، العدد 04، 01/ 2023، ص ص 149-159،

² كلثوم فونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم لاجتماعية، غ م، جامعة احمد درارية، ادرار، 2020

المطلب الثالث: عناصر و محددات الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة ن العناصر أهمها:

- 1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتمثل في مدى ما يدركه الفرد في عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إيجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وانجاز الأعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم لنتاج عمله.

وتتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- 1- **الجهد المبذول:** الذي يمثل درجة الحماس الذي ينتاب العامل لأداء عمله ويقدر ما يزيد العمل من جهد يقدر ما يعير ويعكس هذا درجة دافعيته للعمل.
- 2- **القدرات والخصائص الفردية:** هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي إكتسبها غير مراحل عمله، وكذا الخبرات السابقة التي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول، حيث ان للعامل الذي يشعر بقدرته على العمل ويخص بخبراته يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر.
- 3- **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** وهو ان يكون العامل على الإطلاع وعلم كل ما يجري من حوله وفي عمله، بمعنى ان تتجسد فمخيلته مجموعة من التصورات والإنطباعات والسلوك والأنشطة التي يتكون فيها عمله، إلى جانب الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة.¹

قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين¹مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، غ م، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017،

المطلب الرابع : أنواع الأداء الوظيفي

ان للأداء ثلاث أنواع اساسية وهي تعبر الابعاد الجزئية التي يمكن ان يقاس عليها أداء الفرد وهي:

1- **كمية الجهد:** ان كمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، حيث ان هناك حد أدنى من العمل، غلى كل فرد يقوم به مقابل ما يتقاضاه من أجر.

2- **نوعية الجهد:** نعني بنوعية الجهد مستوى الدقة والجرأة في انجاز العمل، بحيث يجب ان يكون هذا الجهد مطابقا للمقاييس وموصفات هذا العمل ومتطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد، ففي بعض أنواع الأعمال قد لاتهم كثيرا سرعة الأداء وكميته ن بقدر ما يهم نوع وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تحدد درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، التي تقيس درجة خلو الأداء من الاخطاء.

3- **نمط الانجاز:** لمقصود بنمط الإنجاز الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في القيام بحركات أو أنشطة معينة.

المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

يعتبر الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة والأساسية التي تهتم بها المؤسسة بشكل كبير بما أنه يؤثر على مستوى الهياكل التنظيمي لها وأيضا على مستوى الفرد ونحن في هذا المبحث يتم التعرف على مفهوم الإتصال التنظيمي وأهميته وأنواع الإتصال التنظيمي ومعوقته وطرق التغلب على هذه المعوقات.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الإتصال

قبل التطرق إلى الإتصال التنظيمي يجب أول معرفة مفهوم الإتصال.

أولاً: لغة

هو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعلها communicate أي يذيع أو يشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكسر علاقة مع شخص أو أكثر.¹

ثانياً: إصطلاحاً

الإتصال هو عملية التي يتم من خلالها نقل وسائل معينة من مرسل إلى المستقبل.

وحسب تعريف كارل هولاندا بأنه العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة تأتي على شكل رموز لغوية لكي يعدل سلوك الافراد الاخرين مستقبلي الرسالة.²

الفرع الثاني: مفهوم الإتصال التنظيمي

تنوعات وتعدادات مفاهيم حول مصطلح الإتصال التنظيمي لأنه من مصطلحات الشائعة في مختلف مجالات سوء مجال اقتصاد، الإجتماع.... إلخ ومنه نذكر بعض التعريفات:

عرفه البطل "الإتصال التنظيمي بأنه إيصال المعلومات على نحو أفقي ورأسي بين أفراد الهيكل التنظيمي بغرض معين ومحدد لإحداث تغيير".³

الإتصال التنظيمي في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عضو إلى آخر يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مركز أخرى لتنفيذ القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف والهدف من كل هذا هو ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات.⁴

¹ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 200، ص19

² نفس المرجع، ص24

³ محمد عبد الحميد علي متولي، عزة ماهر خليل، رضاء محمود أبوزيد، تقييم أثر أنماط الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات العدد (2\1)، يونيو 2020، ص 63.

⁴ خالد خالقي، حكيم خلفاوي، لمياء بن زرع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في عملية إتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة خميس مليانة. جامعة غلغلونسيلبيدة العدد 1، 2022، ص23.SMEC.

وعليه مما سبق أرى أن الاتصال التنظيمي ذلك العنصر المهام الأساسي لمؤسسة وأعضائها لأنه مصدر نقل وتبدل المعلومات في إطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مهام الاتصال التنظيمي

تعدادات مهام الاتصال التنظيمي يمكن توضيحها في نقاط التالية:

- إعلام أعضاء المنظمة أو مؤسسة بخططها وإمكانياتها؛
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين؛
- توضيح التغيرات والتجديدات وإنجازات؛
- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها؛
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى.

ومن خلال هذه المهام يكن نستخلص أهمية الاتصال التنظيمي كنشاط إداري في:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها؛
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي والعاملين داخل المنظمة؛
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة؛
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.¹

المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي يكون بين الأفراد والمنظمة حيث انه يشمل العديد من الأنواع يمكن تقسمها إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي.

الفرع الأول: الاتصال الرسمي

¹ بشار حزب، إتصالاً لتنظيمي، جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص 17

تم الاتصالات الرسمية في إطار التنظيم، وتسير وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصورة مكتوبة ورسمية وفي الغالب تتدفق المعلومات في هذا نوع من الإتصال بما يتماشى مع التنظيم الرسمي للسلطات والوظائف وتميزه بالإثبات والاستقرار.

- وينقسم الاتصال الرسمي إلى: اتصال عمودي واتصال أفقي.¹

1- **الإتصال العمودي:** ونجد فيه الإتصال الصاعد والاتصال النازل؛

1- أ - الإتصال النازل: يأخذ الإتصال العمودي نازل، ويعرف بالإتصال النازل بتدفق هذا الإتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الإتصال فيما يلي:

- الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

- معلومات حول العمل، وعلاقته بالعمال الآخرين في المؤسسة.²

- معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين

شكل رقم (1-2): يبين الإتصال التنظيمي الرسمي النازل



المصدر: بشار حزب، الإتصال التنظيمي.³

¹ فنوح فريد، فنية عبد الفتاح، دور الإتصال التنظيمي في تسير المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص36

² شوشة مسعودة، دلاسيأحمد، الإتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الإجتماعية، جامعة الأغواط، العدد 28، جانفي 2018، ص80

³ بشار حزب، الإتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص19.

1 - ب الإتصال الصاعد: على عكس الإتصال النازل، يكون الإتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً

بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

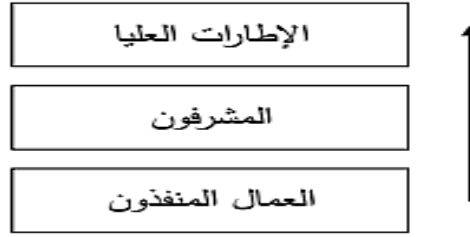
- تقديم معلومات حول أداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير؛

- تقديم الشكاوى، وغيرها التي برفعها المرؤوسون؛

- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل؛

- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل.¹

شكل (1-3): الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد



المصدر: بشار حزب، الاتصال التنظيمي.²

2 - الإتصال الأفقي: هو الإتصال الذي يتم بين الرؤساء أو العاملين في مستوى إداري واحد داخل المنظمة، أو بين قادة المنظمات الإدارية المختلفة حول المسائل المشتركة بينهما، للتنسيق بين أعمالهم وتنشيط العمل الإداري، من خلال قنوات إتصال تأخذ شكل اللجان والاجتماعات الدورية للمديرين والمرسلات والمتبادلة³، وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الإتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهل بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشكلات، وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها، وتكون علاقة علاقات تعاون.⁴

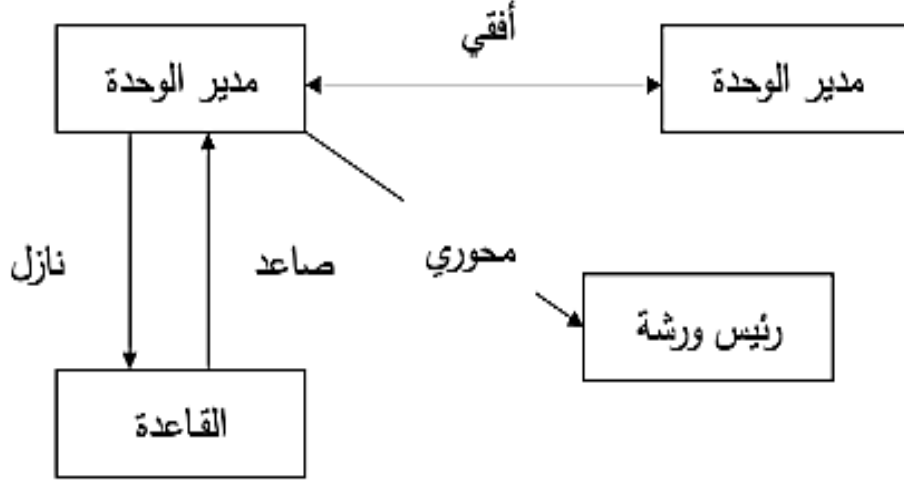
¹ مازن سليمان الحوش، الاتصال في المؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ع 33، مارس 2018، ص 531.

² بشار حزبي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص 21.

³ عز الريح أحمد نصر الدين، عزاوي حمزة، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإتصال الفعال داخل المنظمة، مجلة منار للدراسات الإتصالات الرقمية، جامعة أدرار، العدد 02، نوفمبر 2023، ص 48.

⁴ ففوح فريد، ففيرة عبد الفتاح، نفس مراجع سابق، ص 36.

شكل (1-4): الاتصال التنظيمي الرسمي واتجاهاته



المصدر: بشار حزب، الاتصال التنظيمي.¹

الفرع الثاني: الإتصال غير رسمي

يعرف الإتصال غير الرسمي على أنه النوع الإتصال الذي يحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للإتصال حيث يتم بأسلوب غير رسمي، لذلك يكون قائم على أساس العلاقات الشخصية والإجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.

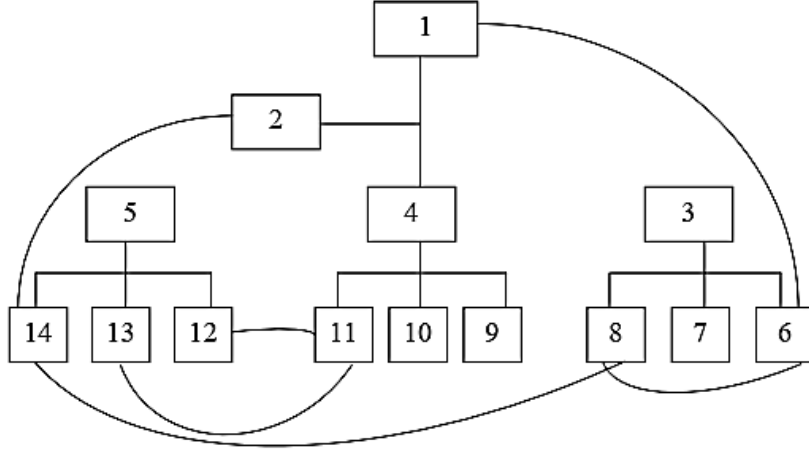
هذا النموذج من الإتصال يدور بين زملاء العمل كالحديث عن المشكلات الخاصة عن كلام ينقل بين الرؤساء والمدبريون في ندواتهم الخاصة من معلومات.²

ومنه استنتج أن الإتصال غير رسمي وهو الإتصال الذي يكون تلقائي ولا تربطه إجراءات وقوانين يجب من الموظف إتباعها تميزه بالمرونة وسرعة التوصل ومن عيوبه الشائعات والمعلومات غير دقيقة.

¹ بشار حزب، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية 2020، ص 17.

² بوساحة نجاه، واقعا لإتصال غير رسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر).

شكل (1-5): الاتصال الرسمي وغير الرسمي في المنظمة

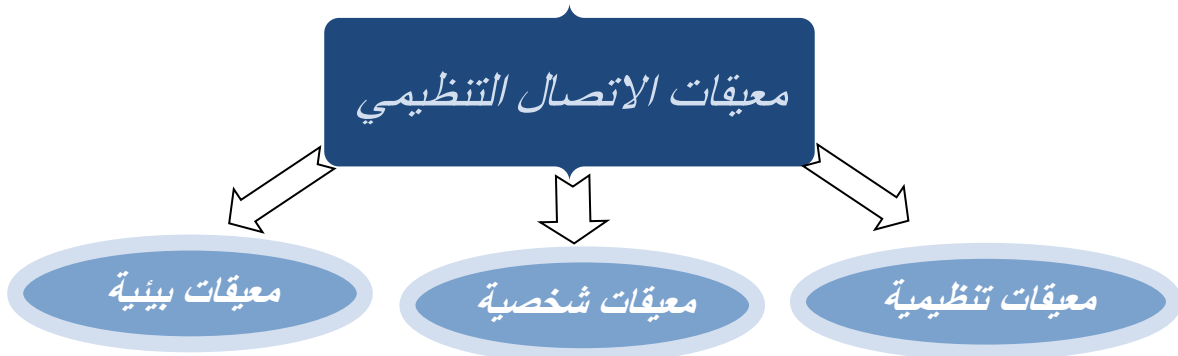


المصدر: فريال أوصيف، الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي دراسة ميدانية بجامعة الجزائر مذكرة ماستر كلية الاعلام والاتصال¹.

المطلب الرابع: معوقات الاتصال التنظيمي وكيفية التغلب عليها

ويقصد بالمعوقات هي تلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر في عملية إيصال المعلومات ووضوحها وشفافيتها وإرسالها واستلامها من طرف المستقبل مما يؤدي إلى النتائج عكسية، يمكن تحديدها في معوقات تنظيمية وشخصية وبيئية وفنية. إلخ.

شكل (1-6): معوقات الاتصال التنظيمي



¹فريال أوصيف، الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 03، مذكرة ماستر كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2015، ص108.

المصدر: من تصميم الطالبتين

1- **معيقات تنظيمية:** تكون متعلق هذه معوقات بالهيكل التنظيمي للمؤسسة نذكر منها:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات؛
- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة؛
- عدم وجود إدارة للمعلومات مما فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الإتصال.¹

2- **معيقات بيئة:** ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الإتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء دخل المنظمة أو خارجها.

ومن بين هذه العوامل اللغة المستخدمة، العادات والتقاليد، بالإضافة عدم كفاية وكفاءة الأدوات الاتصال، أسلوب الاتصال المستعمل بين الموظفين.²

3- **معيقات شخصية:** تخص بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه ونزعتيه وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد، والعاملين كبشر يختلفون في حاجاتهم ورغباتهم وأتجاهاتهم وعقائدهم وتقاليدهم ومشاكلهم، ونتيجة لذلك يتفاوت بالتالي إدراكهم لرسالة ومعلومات يتم تفسير العامل لمضمون الرسالة على طريقة وأسلوب تفكيره.³

لا بد أن يكون هناك طرق وأساليب لتغلب على معيقات الاتصال بكافة أنواعها ومن بين أساليب

نذكر ما يلي:

- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الإتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث إحتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل؛

¹ العايد ياسين، جودوغالي، الإتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دارية، أدرار، 2021، ص30.

² روم فائزة، مهيري بلخير، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنيّة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة (الجزائر) ص287

³ بن زاوية إبراهيم، واقعااتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2018، ص110

- صياغة الرسالة بطريقة واضحة وشفافة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل؛
- ضرورة تقليل من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث الروح الثقة والتعاون بينهم؛¹
- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال:
- اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشياً مع خلفيات الطرف المستقبل؛
- لتخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها؛²
- وجوب توفر قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية؛
- التركيز على الأسلوب الحوارى (الديمقراطى) بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا لمعرفة احتياجاتهم وأفكارهم خارج نطاق الرسمية.

حتى يمكن للمشاركين في عملية الإتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأرائهم و رغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.³

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هنا يتم التطرق إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ويتضمن البحث دراسات بالغة العربية واللغة الاجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1-دراسة:(قرطبي العياشي/ صالح مرية 2021 بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية في مؤسسات لاتصالات بالجزائر.

1 رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الأدب زاوية، العدد 24، ديسمبر 2017، ص350،
2 روميم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد السابع، جانفي 2012، ص57.
3 رجب الطاهر مسعود الختروشي، مرجع سابق، ص350-351

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة التحولات التي مرت بها المؤسسات الجزائرية من خلال مراحل التسييرية وصول إلى قاعدة اقتصادية مبنية على أسس متينة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وبالتالي تحقيق أداء أمثل والتقليل من دورات العمل والتغيب العاملين. اعتمدت هذه الدراسة على تطبيق مناهج الوظيفي. اما اهم النتائج المتواصل إليها فكانت: أن المؤسسات الجزائرية عموما يكون الاتصال فيها نازل اي عبارة عن توجهات وأوامر خاصة بكيفية أداء العمل اي عدم إعطاء الاتصال اهمية. ضعف المستوى التعليمي واختلاف القيم الاجتماعية والثقافية كلها عوامل شكت صعوبات وعوائق لاتصال الفعال.

من أهم التوصيات التي تطرقت لها الدراسة: تدريب المسيرين على أساليب صحيحة للإتصال، للأخذ بعين الإعتبار المحيط الاجتماعي والثقافي؛ ايضا القيام بدورات تكوينية بالنسبة للغة الأجنبية حتى تسمح لهم بفهم مناقشات ونصوص بطريقة واضحة وسليمة عند إستعمال اللغة.¹ وايضا قوانين وسياسات يجب اتباعها عند القيام الاجتماعات، مع وضوح الرسالة للمتلقي حتى يستطيع المرسل إليه فهمها وقيام بأدائه بشكل صحيح ومتميز.²

2-دراسة (كمال محمودي، شهرزاد محمودي 2021) بعنوان: الاتصال وعلاقته بالإداء الوظيفي لدى الأستاذة بمركز التكيف المدرسي علي رملي "أمودجا" بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أستاذة مركز التكيف المدرسي علي رملي "أمودجا" اعتمدت الدراسة على الدراسة لاستطلاعية واستخدام أداة لاستبيان. ومن خلال تحليل نتائج توصلت الباحثة إلى أن معامل الارتباط قدر ب $R:0,624$ وهي قيمة ذات دلالة إحصائية ما أكد لنا ان للاتصال علاقة بالأداء من وجهة نظر الأستاذة، أي وجود تأثير اتصال صاعد ونازل على أداء العاملين، لكن الاتصال النازل أكثر استخدم في مؤسسة ذلك لوصول معلومات وتعليمات بشكل دقيق وشفاف للعاملين مما ينعكس على أدائهم في المؤسسة. أيضا عدم وجود تأثير للأقدمية على أداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

¹ قرطي العياشي، صالح مرية، الاتصال والتنظيم وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الأكاديمية البحوث القانونية والسياسة، الجزائر، العدد 2021، 1، صص 518_531.

² كمال محمودي، شهرزاد، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذة، مجلة المجتمع والرياضة، الجزائر العاصمة، العدد 1، جانفي 2021، صص 64_76.

3-دراسة (محمد عبد الحميد علي متولي، عزة ماهر خليل، رضاء محمود أبوزيد 2020) بعنوان: تقييم أثر أنماط الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركة السياحة المصرية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة؛ حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي والقيام بدراسة استطلاعية وتم إستخدام أداة لإستبيان.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج هامة: أن علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي وأداء العاملين قدرت ب: $R=0.467$ لكن كأن لكل نوع الإتصال استخدمتهمؤسسة تأثير مختلف على الأداء حيث قدر معامل ارتباط بنسبة اتصال كتابي $r=0.308$ أي 30% أما الإتصال شفهي كان $r=0.328$ أي 32.8% واتصال إلكتروني $r=0.413$ أي 41.3%.

والمساهمة في حل المشكلات التي تعيق إنجاز العمل سعيهم مستمر لتطوير مهارتهم، وجود علاقة طردية بين الإتصال والأداء كما كان الاتصال لإلكتروني أعلى تأثيرا على أداء العاملين.

أوصت الدراسة بالبحث عن أساليب اتصال حديثة تحقق الهدف من عملية الاتصال بشكل كبير مثل استخدام شبكة لأنترانت، عقد دورات تدريبية أكثر فاعلية تطوير المهارات الإتصال لكافة العاملين في مختلف مستويات إدارية مع اكتساب مهارة لإصغاء وكتابة. إتباع سياسة باب مفتوح وإستماع للعاملين وقيام بدورات حول كيفية إستخدام البريد الإلكتروني في عمل، مع توفر الدعم الفني والتقني.¹

4-دراسة (فاضل فايزة، سعدونسيمة 2017) بعنوان: الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين لأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة-مغنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، وقد اجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة -مغنية-، حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام لاستبيان كأداة الدراسة،

¹محمد عبد الحميد علي متولي، عزة ماهر خليل، رضاء محمود أبوزيد، تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، العدد (2\1)، يونيو 2020.

طبق على عينة تقدر بـ: 40 عامل بمؤسسة الخبز ولقد أظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال معالجة الإحصائية للبيانات وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة 61.0 عند مستوى دلالة 0.61 اي كلما ارتفع اتصال التنظيمي ارتفع معه الأداء الوظيفي أي وجود علاقة ارتباطية بالاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي، كما تبين انه عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي في وسنوات الأقدمية.¹

5- دراسة (بارة الخير 2016 - 2017) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي بمدينة عين البيضاء.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف علاقة بين الاتصالات التنظيمي والولاء والتنظيمي لدى موظفي معهد التكوين الشبه طبي والتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي من جهة نظر الموظفين، ومن جهة مع يقات الاتصالات تحد أو تخفيض من ولاء العمال دخل المنظمة وتم اعتمد المناهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج المتواصل إليها: وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اصال التنظيمي والولاء التنظيمي حيث قدرت قيمة لارتباط ب $R:0,95$ أيضا تسود اتصالات رأسية من بينها اتصالات أفقية بين العمال ارتفاع الولاء لديهم أي وجود علاقة إرتباطية بين اتصال التنظيمي والولاء التنظيمي حيث بلغت نسبة الولاء التنظيمي 80%.

أوصت الدراسة بزيادة إهتمام بمستويات الاتصال الإدارية (اتصال صاعد ونازل) من أجل ان يكون هناك تفاعل قوي بين مختلف عمال إدارة العليا وإدارة الدنيا بنفس تأثير الاتصال الأفقي الذي أثر بشكل كبير العاملين بما أنه ينمي روح العمل الجماعي بينهم نعكس على مهارتهم أدائهم بإيجابية.²

6- دراسة (نجوم رزيقة، العمري سميرة 2014-2015) بعنوان: دور الاتصال التنظيمي افي تفعيل لأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر- أم بواقي.

¹فاضل فايزة، سعدو سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين لأداء الوظيفي، مجلة روافد، الجزائر، العدد الأول، جوان 2017، صص 217_242.

². بارة الخير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي مذكرة الماستر، جامعة عربي بن مهدي، عين البيضاء، 2016\2017.

هدفت الدراسة إلى البحث في موضوع دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تم اعتماد مناهج الوصفي التحليلي وأداة لاستبيان. نتائج متوصل إليها الاتصال التنظيمي في المؤسسة يعتمد على الاتصال غير الرسمي - نمط الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال اي نجاح مؤسسة أو فشلها قائم على الأداء الوظيفي لعمالها أيضا هناك معوقات إدارية، تكنولوجية، بنية تواجه عمال المؤسسة.

واوصت دراسة: إطلاق حملة تكوينية حول طرق إستخدام وسائل إتصال الإلكترونية من أجل تحسين أداء العمال، تشجيع عملية الإتصال داخل المؤسسة بين مستويات إدارية 3 من خلال بث معلومات متعلقة بميدان العمل وإشراك الموظفين في صنع القرارات ثم إتخاذها. السهر على وصول المعلومات الإدارية لدى كافة الموظفين في وقتها.¹

7- دراسة (ياسين محجر؛ الهاشمي لوكيا 2012) بعنوان: تأثير برنامج اتصال في الأداء - دراسة شبه تجريبية على بعض العمال بالجزائر.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية الإتصال بين العمال على الأداء، ولهذا سنسعى إلى البحث في المتغيرين بغية معرفة مدى فعالية بين اتصال الأداء. تم تطبيق مناهج تجربي وجمع معلومات باستخدام استمارة استبيان ومقابلة وشبكة ملاحظات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود دلالة إحصائية ب $R=0.78$ بين متغير مستقل الاتصال التنظيمي ومتغير التابع الولاء التنظيمي اي وجود علاقة طردية بينهما باختلاف الأقدمية لم لديها أي تأثير على الولاء التنظيمي.²

8- دراسة (بوفالطة محمد سيف الدين 2008-2009) بعنوان: أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة حالة بالمديرية الجهوية سونلغاز لتوزيع شرق قسنطينة 02

هدفت الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي؛ معرفة معوقات الاتصالات التنظيمية التي تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي. تم تطبيق مناهج الوصفي التحليلي والمناهج الوثائقي قائم على كتب، دورات علمية ورسائل وبحوث علمية مع استخدام أداة الاستبيان. توصلت الدراسة

¹ نجعومريقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل لأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014\2015.

² ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في أداء، مجلة علوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012، صص 21\2.

إلى أن للاتصالات التنظيمية تأثير كبير عي رفع مستوى لأداء الوظيفي ب 99.4% من قيمة التغير في المتغير التابع (مستوى الأداء الوظيفي)؛ وجود كفاءة الأداء الوظيفي لمنسوبي المديرية في أداء مهامهم تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة الاتصالات الوظيفية.

أوصت الدراسة بتخصيص قسم خاص بالإتصال، وهذا نظرا للعدد الموظفين المتزايد ومهام متزايدة، عدم التوسع في الاعتماد على الإتصالات الغير رسمية فكما أن لها أيضا سلبيات تكمل إنشاز الإشاعات القيام بالتجديد الدوري للشعارات والملصقات تماشيا مع الأحداث والتطورات التي تعرفها المديرية وبناء جسر توصل بين المسؤولين والموظفين.¹

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	<ul style="list-style-type: none"> - معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي - أثر الإتصال التنظيمي على أداء العاملين - دور الإتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي - دور الإتصال التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي - فعالية عملية الإتصال بين العمال على الأداء - معرفة معيقات الإتصال التنظيمي التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي 	علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية ورقلة
المجتمع وعينة الدراسة	<p>بالإطلاع على الدراسات السابقة</p> <p>هناك اختلاف في مجتمع وعينة الدراسة ، فكل دراسة استهدفت موضوع الدراسة على مجتمع عينة معينة من الأفراد وطبقت الدراسة في يادين مختلفة (المؤسسات الخدمانية ، القطاع العام ، ، صحي، التعليم، والمؤسسات الاقتصادية).</p>	لقد تم اسقاط موضوع مذكرتنا على عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة
ادوات التحليل والمنهج المستخدم	<p>ان الدراسات السابقة اجمعت على إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية بالإضافة الى إستخدام الإستبيان وبرامج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي Spss</p> <p>اضافة لإستخدام بعض الدراسات للمنهج التجريبي بالنسبة لدراسة 7</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي للتوضيح جوانب الموضوع النظرية بالإضافة الى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام الإستبيان وبرنامج التحليل الإحصائي spss</p>

¹بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة الماستر جامعة العربي التبسي، تبسة، 209/2008.

<p>اهم النتائج المتوصل اليها</p> <ul style="list-style-type: none">- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية والأداء الوظيفي عكس الإتصال غير الرسمي- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي التي تحت على المتغيرات الشخصية والوظيفية لموظفي مديرية الاشغال العمومية	<p>نتائج الدراسة</p> <ul style="list-style-type: none">- وجود علاقة طردية بين الإتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي- الإتصال التنظيمي له اثر كبير على رفع مستوى الأداء
--	---

مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

تتجلى اهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في الاتي:

- تساهم في إثراء الادبيات النظرية بالإضافة الى الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما يمكن الباحث من تباع المنهجية المناسبة لتجسيد هذه الدراسة
- الدراسات السابقة هي بمثابة قاعدة جوهرية ونقطة بداية أساسية لإعداد الدراسة الحالية بنسق جيدة.
- إعطاء صورة أولية وشاملة لموضوع الدراسة مما يسهل على الباحث الأنطلاق في الدراسة الحالية.
- تساعد في صياغة وضبط فرضيات ومصطلحات البحث الأساسية.

خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل استعراض أهمية الاتصال التنظيمي كأساس لتحقيق التميز والتطور في مختلف المجالات. تبين أن جودة الإتصال تلعب دورًا حاسمًا في نقل المعلومات والخطط والسياسات داخل المؤسسة، مما يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين واستمراريتهم في العمل. كما تم إستعراض أنواع الاتصال التنظيمي، بما في ذلك الإتصال الرسمي وغير الرسمي، والإتصال العمودي والأفقي، وكذلك الإتصال الداخلي والخارجي. وختم الفصل بتسليط الضوء على أدوات الإتصال التنظيمي المختلفة مثل الإجتماعات والبريد الإلكتروني، التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز إنتاجيتها. وفالأخير تناولنا بعض الدراسات السابقة التي متغيرتنا للمتغير التابع والتغير المستقل



الفصل التطبيقي



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل والأداء التنظيمي كمتغير تابع للدراسة سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بدراسة عينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة).
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة)

في هذا المبحث يتم التعرف على مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة وتم الحصول على المعلومات من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة المورد البشرية وستتناول عرض تعريف مديرية الأشغال العمومية لمديرية ورقلة، وذلك من خلال التعريف نشأة المؤسسة ومهامها التنظيمي للمديرية لولاية ورقلة ومحاولة عرض مهام مصلحة المستخدمين.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مديرية الأشغال العمومية بورقلة

من خلال هذا المطلب سنعرض فرعين متمثل الفرعين الأول تعريف مديرية الأشغال العمومية وثاني نبذة تاريخية للمديرية الأشغال العمومية بورقلة.

الفرع الأول: تعريف مديرية الأشغال العمومية

مديرية الأشغال العمومية بورقلة هي مصلحة تقنية ومؤسسة عمومية طابع إداري، تحت وصاية الأشغال العمومية.

الفرع الثاني: نشأة مديرية الأشغال العمومية بورقلة.

تعتبر مديرية الأشغال العمومية من أقدم المنشآت الموجودة في الجنوب الجزائري وبدأت نشاطها منذ سنوات الاحتلال الفرنسي وكانت على النحو التالي:

في سنة 1958 كانت تعرف باسم النظام البلدي للمناطق الصحراوية (R.S.O.S) وكانت تشمل إدارة واحدة ذات صفة مختلفة في ميدان الري والأشغال العمومية والتعمير والبناء وفي ديسمبر من سنة 1962 أصبحت تدعى مؤسسة الصحراوية S.O لها نفس الصلاحيات O.C.R.S.

وبتاريخ 1966/01/01 تغيرت تسمية من مؤسسة الصحراوية S.O إلى تنظيم التعاونية الصناعية I.C.O تماشيا مع تغيير الصلاحيات في المصلحة التقنية في سنة 1969 تكفلت وزارة الأشغال العمومية بمؤسسة I.C.O وأحدثت مديرية منشأة والتجهيز التي تظم المديرية التالية:

*مديرية الرأي

*مديرية التعمير والبناء

وهذا إلى غاية 1971 وفي الفاتح من جاني سنة 1986 تغير اسم مديرية المنشأة والتجهيز إلى مديرية المنشأة القاعدية أي من I.C.O إلى B.I.D وتغير إسم المديرية التابعة إلى الأخيرة إلى :

*مديرية المنشآت القاعدية

*مديرية النقل

*مديرية البناء والتعمير

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27 أنشأت مديرية الأشغال العمومية وهو إسم الحالي لها مديرية التابعة لوزارة الأشغال العمومية وأصبحت مديرية قائمة بذاتها.

المطلب الثاني: مهام مديرية الأشغال العمومية

يتم في هذا المطلب الأول التطرق إلى أبرز المهام للمديرية الأشغال العمومية.

حسب القانون التنفيذي مرسوم انشاء المديرية الأشغال العمومية رقم 05-436 مؤرخ في 10 نوفمبر سنة 2005 يحدد القواعد تنظيم مصالح الأشغال العمومية في الولاية وعمالها وتتميز بمهمتين اساسيتين وهما:

✓ جمع وتحليل المعطيات الخاصة بالتطوير المنشأة القاعدية وتجهيتها وصيانتها.

✓ الحرص على احترام المقاييس في مجال الدراسات والإنجاز والإستغلال وصيانة المنشآت القاعدية.

✓ تنظيم وتنفيذ المساعدة التقنية لصالح البلديات لصيانة الطرق الحضرية.

كما أن المديرية لها علاقة بطرقات خارج المدينة وتقدم المساعدة للبلدية ان طلبت داخل المدينة.

✓ الصهر على تطبيق إشارات الطرق البرية والبحرية وتحديد اشارات السرعة والمنعرجات ولفئات الطرق مثل

لفئات خروج حيوانات.... الخ.

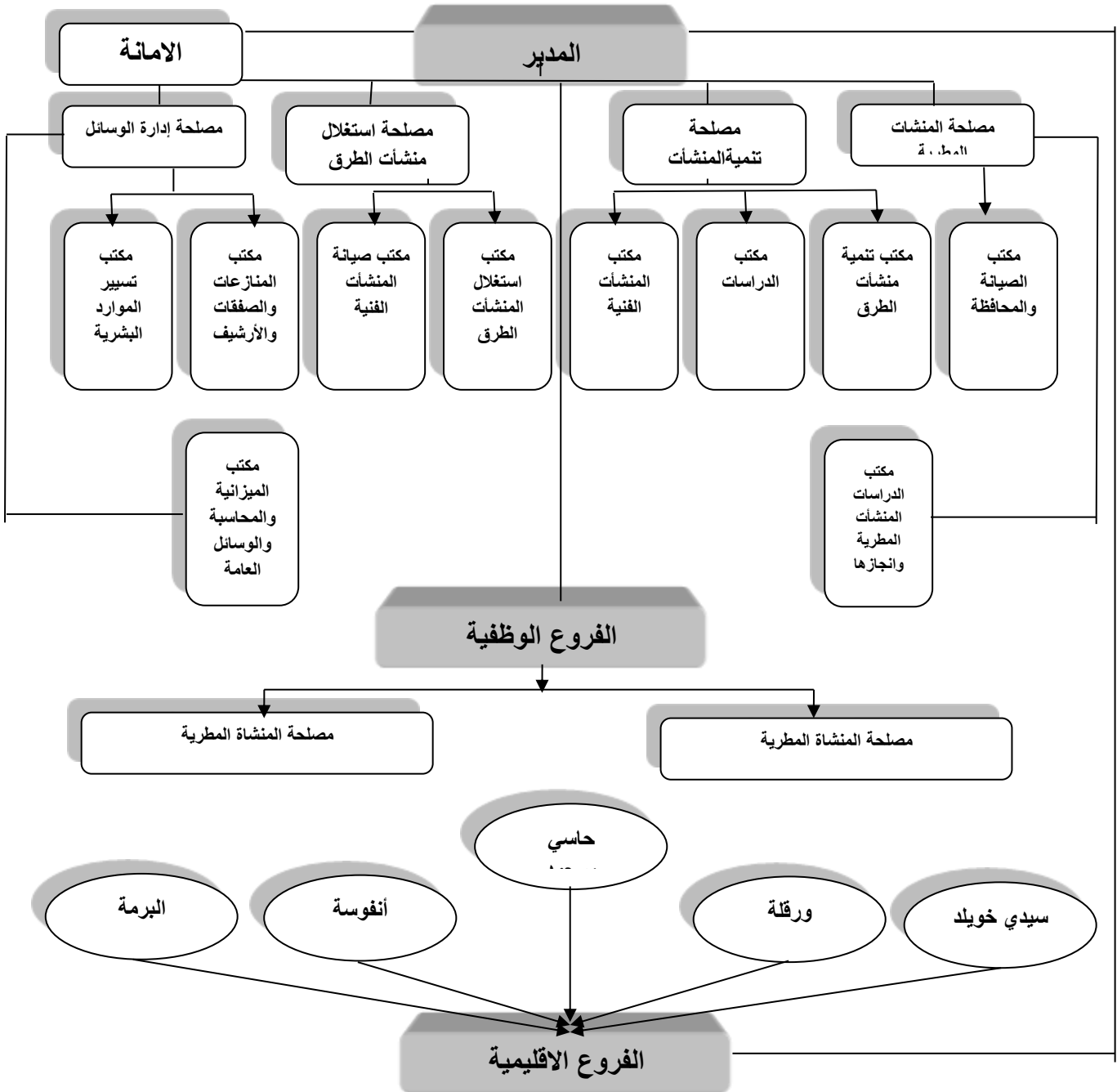
وتدخل في امن الطرقتنحصر مهمة المؤسسة في(مهمة تقنية وهي كل ما يتعلق بالمشاريع سواء كان مشروع

دراسة أو مشروع انجاز).

المطلب الثالث: مخطط الهيكل للمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة.

من خلال هذا المطلب سوف نعرض في فرع الأول متعلق بالهيكل التنظيمي للمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة، أما الفرع الثاني سنتطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية.
الفرع الأول: مخطط الهيكل للمديرية الأشغال العمومية.

الشكل رقم (2-7) المخطط الهيكل للمديرية الأشغال العمومية ورقلة



المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 05 المؤرخ في 2005/11/10

الفرع الثاني: تحليل الهياكل التنظيمي

تتكون مديرية الأشغال العمومية بولاية ورقلة من 04 مصالح وهي 03 مصالح تقنية و01 إدارية

■ مصلحة منشأة الطرق: وتتكون من 03 مكاتب تتمثل في

(مكتب الدراسات، مكتب إنجاز المنشآت القاعدية، مكتب إنجاز المنشآت الفنية). حيث يتمثل دور هذه المصلحة “

- في متابعة الدراسات التقنية.

- التأكد من التنفيذ التدابير الرامية ضمان تطوير وإدارة الطرق.

- جمع المعلومات اللازمة لإعداد استعراضات السنوية والدورية لبرنامج الأشغال العمومية العامة وتنفيذها.

حيث يشرف على رصد عملية الإستثمار ومرافق البنية التحتية الأساسية بناء التأهيل وتعزيز وتحديث شبكة الطرق حتى انتهاء العملية النهائية من المشاريع وتسليمها نهائي.

- وضع مقترحات التقنية العمليات الإستثمارية الجديدة.

- رصد الاستثمار المطار وعملية العمل الفني للجسور، الهياكل، المنشأة الفنية.

- رصد وتحقيق في الدراسات التي أعدتها مكاتب الدراسات السابقة بمرققة الرقابة التقنية.

■ مصلحة منشآت المطرية: وتتكون هذه المصلحة من 03 مكاتب وهي

_ مكتب الدراسات المنشأة المطرية وإنجازها

- مكتب الصيانة والمحافظة حيث (تقوم هذه المصلحة بصيانة المطارات على تراب الولاية ووضع إشارات العمودية والمتمثلة في خط للطائرات وتقنية المدرج والحفاظ على الطريق الخاص بالطائرة ومراقبة الإنارة بمدرج وما إلى ذلك من أعمال تفيد في سلامة الطائرة والركاب).

■ **مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق:** تتكون من 03 مكاتب وهي

_ مكتب استغلال منشآت الطرق وأمن الطرق

- مكتب صيانة منشأة الطرق

- مكتب استغلال الفنية وصيانتها (يتمثل دور هذه المصلحة في المحافظة على ممتلكات العمومية للهيكل القاعدية المتكونة من:

الطرق المصنفة إلى 03 أصناف:

طريق وطني، طريق الولائي، طريق بلدي وهي (مسالك غير مصنفة)

يقوم مكتب استغلال الطرق بإستغلال الذي يفيد فيؤمن الطرق ووضع الإشارات العمودية والأفقية والمزالق الأمنية بالإضافة إلى القضاء على النقاط السوداء،

والقيام بمتابعة البرامج التنموية المسجلة ضمن برنامج صيانة الطرقات والمتابعة دورية للميزانية الثانوية لصيانة الطرقات.

■ **مصلحة الإدارة والوسائل:** تتكون مصلحة إدارة والوسائل من 03 مكاتب.

_ مكتب تسيير وارد البشرية؛

- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل العامة؛

- مكتب المنازعات والصفقات والأرشيف (يعد هذا القسم همزة وصل بين هذه المصالح ويتضمن عملية التنسيق فيما بينها لأن مصالح كلها مكتملة لبعضها.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وإختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة من مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنقدم من خلال هذا الفرع مجتمع وعينة الدراسة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بمديرية الأشغال العمومية ولاية ورقلة

وقدر عددهم الإجمالي بـ 140 عامل

2- عينة الدراسة

للتعرف العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، تم دراسة عينة من الموظفين بمديرية الأشغال العمومية، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل ورقي 70 استمارة وبعد الفرز تبين أنه 55 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية.

الجدول (01): توزيع الاستمارات على عينة الدراسة

العدد	الاستمارات
70	الاستمارات الموزعة
15	الاستمارات الملغاة
55	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عدد التوزيع واسترجاع الاستمارة

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع دراستنا حول: علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي بدراسة حالة عينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية تحديد متغيرات الدراسة وفق الآتي:

- المتغير المستقل: الإتصال التنظيمي

- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

الفرع الثالث: أداة جمع البيانات " الإستبيان "

قصدم جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الإستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الإطلاع على

عدد من الإستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الإستبيان الكلية من 34 يوضح الأداة في صورتها النهائية. تضمنت الإستبيان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية و التنظيمية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، الحالة الإجتماعية، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النوع الوظيفي.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

الجدول (02): تقسيمات محاور وأبعاد الاستبيان

محاو الدراسة	أبعاد الدراسة	ترقيم العبارات
المحور الأول: الاتصال الرسمي	البعد الأول: الاتصال الرسمي	من 1 إلى 8
	البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي	من 9 إلى 15
المحور الثاني الأداء الوظيفي	البعد الأول: متطلبات مهنية	من 16 إلى 24
	البعد الثاني: علاقات العمل	من 25 إلى 27
	البعد الثالث: الابداع في العمل	من 28 إلى 34
الاستبيان ككل (محاو الدراسة)		34 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على تقسيمات استبيان الدراسة

تم الاعتماد على سلم ليكارت الثلاثي (Likert Scale) في تحديد الإجابات في الإستبيان، حيث يطلب فيه من المستجوب تحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، والذي غالبا ما يتكون من خمس خيارات متدرجة ما بين 03 درجات ودرجة واحدة، يختار المستجوب إجابة واحدة منها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (03): مقياس ليكارت الثلاثي

الترميز	درجة الموافقة	الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
1	غير موافق	منخفض]1.66 - 1]
2	محايد	متوسط]2.33 - 1.66]
3	موافق	مرتفع]3 - 2.33]

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي

SPSS، الطبعة الأولى، درا الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 22.

الفرع الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS: Statistical Package for the Social Sciences* حيث استخدمنا إصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6
- **معامل الارتباط لبيرسون ($Pearson$ Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الإعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للإستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة
- **المتوسط الحسابي ($Mean$):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.
- **الانحراف المعياري ($Std. Deviation$):** للتعرف على مدى انحراف إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات و إنخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- **اختبار ($One-Sample-T-test$) (T):** للعينة الواحدة لمقارنة المتوسط العام للإجابات (المتوسط الإجمالي لفقرات محاور الدراسة) مع المتوسط الفرضي 3 عند مستوى دلالة 0.05.

- معاملا الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

ستتعرف من خلال هذا المطلب للخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى اعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

الفرع الأول: صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" " أنظر للحق رقم 1"

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان " ألفا كرونباخ"

يقصد بثبات الإستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الإستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الإعتماد على معامل الثبات.

الجدول (04): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
34	0.716

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الإستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر الإستبيان ككل قدر ب 0.716 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الإستبيان يتمتع بالثبات.

الفرع الثالث: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبيان قمنا بإختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الإختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة الإرتباط كل محور من محاور الإستبيان والدرجة الكلية للإستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية

1- الإتساق الداخلي للمحور الأول: الإتصال التنظيمي

الجدول (05): يوضح الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

الارتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان		محاور الدراسة
مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	
0.000	0.819**	البعد الأول: الاتصال الرسمي
0.000	0.878**	البعد الثاني: الاتصال غير الرسمي
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الإرتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول الاتصال التنظيمي، بأبعاده كل من البعد الاتصال الرسمي بمعامل ارتباط (r=0.819)، والبعد الثاني الاتصال غير الرسمي بمعامل ارتباط (r=0.878)، تمتاز بالإتساق الداخلي حيث أن العلاقة الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الإرتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد محور الأول الإتصال التنظيمي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

2- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الأداء الوظيفي

الجدول (06): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني

الارتباط مع الدرجة الكلية للإستبيان		محاور الدراسة
مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط (بيرسون)	
0.004	0.382**	البعد الأول: متطلبات مهنية

0.048	0.268**	البعد الثاني: علاقات العمل
0.000	0.897**	البعد الثالث: الإبداع في العمل
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي، بأبعاده كل من البعد متطلبات مهنية بمعامل ارتباط ($r=0.382$)، والبعد الثاني علاقات العمل بمعامل ارتباط ($r=0.268$)، والبعد الثالث الإبداع في العمل بمعامل ارتباط ($r=0.897$)، تمتاز بالإتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الدراسة دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية لعينة

الدراسة وكذا إتجاهات الموظفين حول واقع التزام المؤسسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

الفرع الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

ستتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية كل من الجنس، المستوى التعليمي سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية، السن والنوع الوظيفي.

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

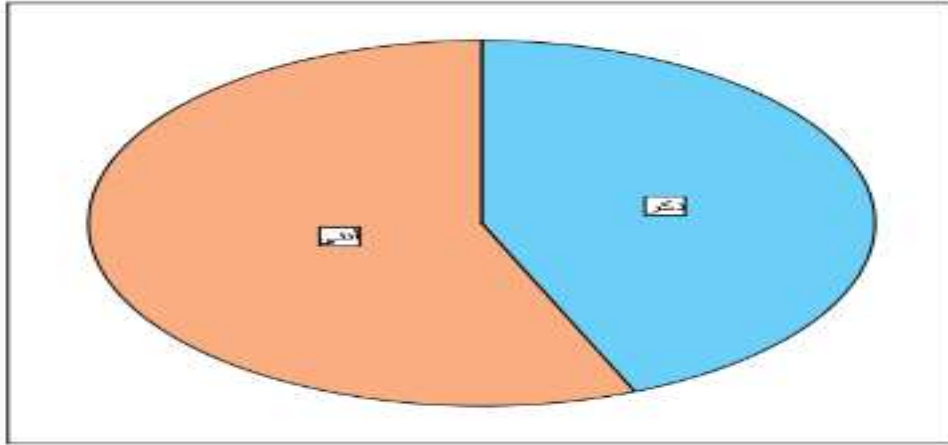
الجدول (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
43,6	24	ذكر
56,4	31	أنثى
%100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية اناث بعدد 31 ونسبة 56.4% تليها فئة الذكور بعدد 24 ونسبة 43.6% من المجموع الإجمالي للنسب. ما يدل على ان المؤسسة محل الدراسة لها تكافؤ الفرص في التوظيف للجنسين

الشكل (2-8): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول (08): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

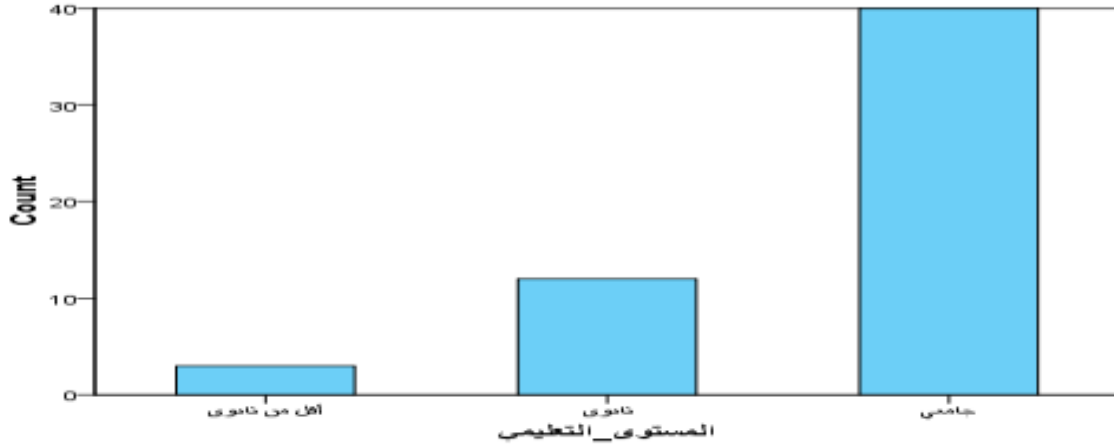
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
5,5	3	أقل من ثانوي
21,8	12	ثانوي
72,7	40	جامعي
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان عينة الدراسة تتوزع حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى جامعي بعدد 40 ونسبة 72.2%، تليها كل من مستوى ثانوي بعدد 12 ونسبة 21.8%، في حين مستوى ثانوي فأقل

بعدد 3 ونسبة 5.5% من المجموع الإجمالي للنسب التفاوت في النسب لصالح المستوى الجامعي يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على استقطاب خريجي الجامعات .

الشكل (2-9) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

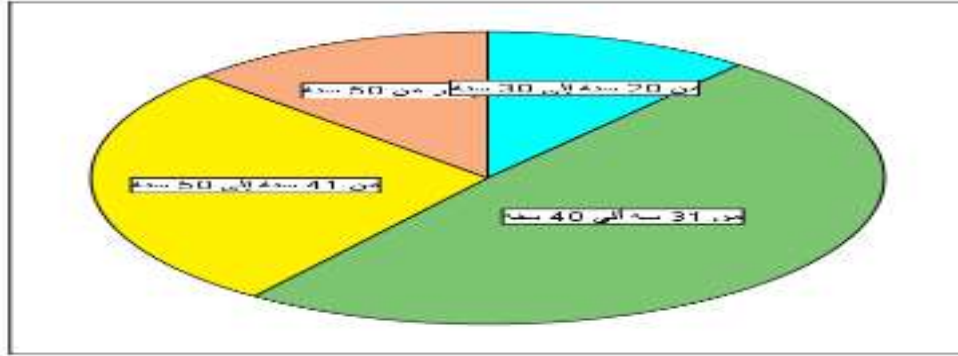
النسبة %	التكرار	السن
10,9	6	من 20 سنة إلى 30 سنة
49,1	27	من 31 سنة إلى 40 سنة
27,3	15	من 41 سنة إلى 50 سنة
12,7	7	أكثر من 50 سنة
%100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 27 ونسبة 49.1%، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 15 ونسبة 27.3% أما الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بعدد 7 ونسبة 12.7%، كما نجد الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بعدد 6 ونسبة 10.9% من المجموع الإجمالي

للنسب. التفاوت في النسب يدل على أن أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة من فئة الشباب التي تمتاز بالحيوية والطاقة والنشاط والذي ينعكس بالإيجاب على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتوجات وتقديم أداء أفضل.

الشكل (2-10): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

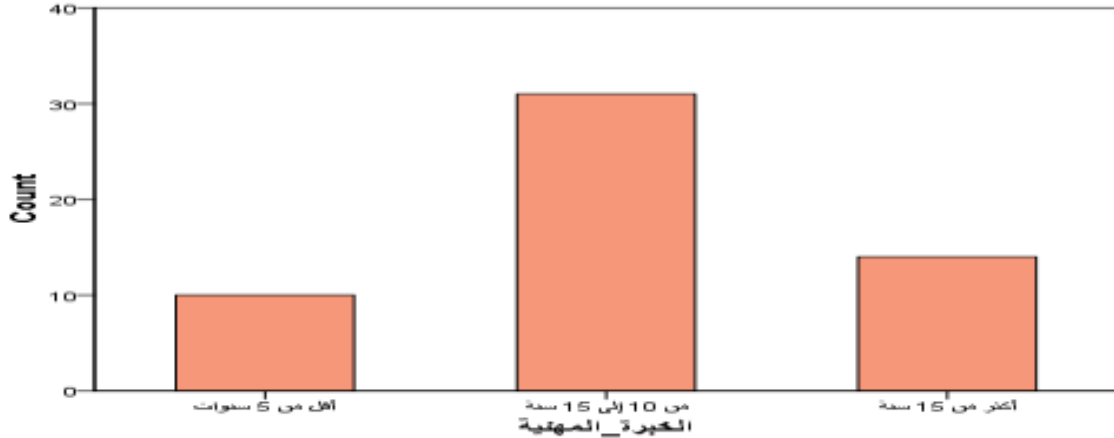
الجدول (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	النسبة %	التكرار
أقل من 5 سنوات	18,2	10
من 10 إلى 15 سنة	56,4	31
أكثر من 15 سنة	25,5	14
المجموع	100%	55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث نجد أغلبية عينة الدراسة بسنوات خبرة من بعدد 31 ونسبة 56.4 %، تليها الفئة أكثر من 15 سنة بعدد 14 ونسبة 25.5 %، أما الفئة أقل من 5 سنوات بعدد 10 ونسبة 18.2 % من المجموع الإجمالي للنسب. التفاوت في النسب يعود الى ان أغلبية موظفي المؤسسة محل الدراسة ذو خبرة وكفاءة مهنية، حيث ان الخبرة المهنية لاتقاس بالاقدمية وحدها وانما تعود على طبيعة وكفاءة الشخص بحد ذاته اي كلما زادت قيمته وخبرته في مواجهة الأزمات وتقديم حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.

الشكل (2-11): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الحالة الاجتماعية

الجدول (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

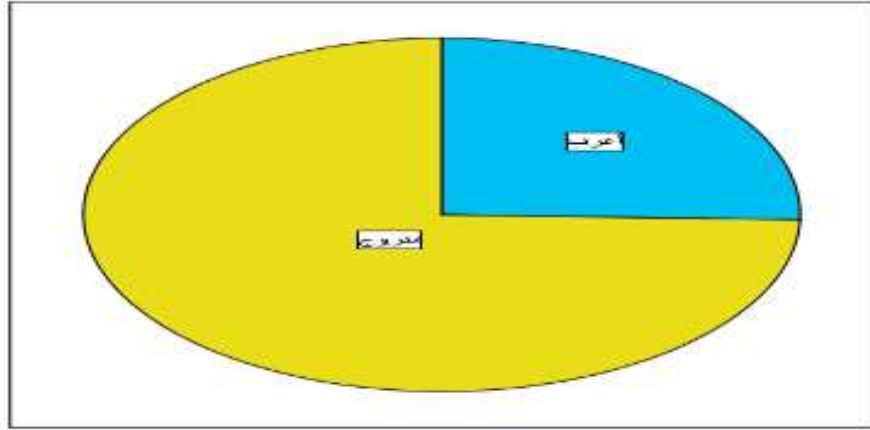
الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	14	25,5
متزوج	41	74,5
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية بأغلبية من فئة العزاب بعدد 41 ونسبة 74.5%، تليها الفئة

المتزوجين بعدد 14 ونسبة 25.5% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل (2-12): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

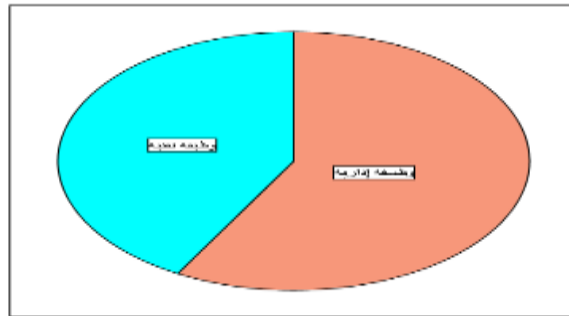
الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة

النسبة %	التكرار	نوع الوظيفة
58,2	32	وظيفة إدارية
41,8	23	وظيفة تقنية
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية وظيفة إدارية بعدد 32 ونسبة 58.2%، تليها الوظيفة التقنية بعدد 23 ونسبة 41.8% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل (2-13): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير نوع الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول "الاتصال التنظيمي"

للتعرف على الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة الإتصال التنظيمي تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول الاتصال الرسمي

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول الاتصال الرسمي

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول للاتصال الرسمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاتجاه العام للعينة
1. تبلغك الإدارة بالتعليمات عن طريق اللوائح والإعلانات	2,40	,8290	5	مرتفع
2. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	2,81	,5120	1	مرتفع
3. تشارك في التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين	2,36	,8460	6	مرتفع
4. تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	2,63	,7030	4	مرتفع
5. تفهم بسهولة التعليمات المقدمة إليك من قبل المدراء	2,78	,5330	2	مرتفع
6. يتم انتقال المعلومات المقدمة إليك عن طريق اوامر غير واضحة	1,40	,5960	8	منخفض
7. تشعر باهتمام من طرف الادارة في استقبال العمال والاستماع لشكاويهم	2,29	,8310	7	متوسط
8. تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك	2,76	,5430	3	مرتفع
البعد الأول الاتصال الرسمي	2,43	,3090		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول الاتصال الرسمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.43) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.40 - 2.81)، حيث "العبارة رقم 02 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.81) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.78) ما يؤكد بأنهم يفهمون بسهولة التعليمات المقدمة من قبل

المدرء، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك " بمتوسط حسابي (2.76)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 04 بمتوسط حسابي (2.63) ما يدل على أن تعتبر الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات، وأخيراً نجد العبارة رقم 06 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.40) أي يتم انتقال المعلومات المقدمة عن طريق أوامر غير واضحة حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني للاتصال غير الرسمي

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للاتصال الغير الرسمي

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني للاتصال الغير الرسمي

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	2,85	09.تستشير زملائك في قضايا العمل المشتركة
مرتفع	2	2,61	10.تتناقش مع زملائك في القرارات الصادرة عن الادارة
مرتفع	6	2,34	11.تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجه مشكلة خاصة
مرتفع	5	2,38	12.يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبصفة غير رسمية
متوسط	7	2,07	13.يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف
مرتفع	3	2,49	14.تتم بحضور الدورات التكوينية
مرتفع	4	2,41	15.تعمل علاقات العمل الجانبية علا تسهيل العملية الاتصالية
مرتفع		2,45	البعد الثاني للاتصال الغير الرسمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني للاتصال الغير الرسمي وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.45) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.07- 2.85)، حيث " العبارة رقم 09 المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (2.85) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على استشارة الزملاء في قضايا العمل المشتركة، أما " العبارة رقم 10 جاءت بالمرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (2.61) ما يؤكد التناقش مع الزملاء في القرارات الصادرة عن الإدارة، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتم بحضور الدورات التكوينية" بمتوسط حسابي (2.49)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 15

بمتوسط حسابي (2.41) ما يبين على أنه تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الإتصلية، وأخيراً نجد العبارة رقم 13 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.07) أي يتم إبلاغهم بالتعليمات عن طريق الهاتف حسب أهميتها النسبية.

الفرع الثالث: عرض وتحليل لإجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني " الأداء الوظيفي "

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لكل لإجابات عينة الدراسة. والنتائج مبينة في الجداول الموالية.

1- عرض وتحليل نتائج البعد الأول ومتطلبات مهنية

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول لمتطلبات مهنية

الجدول (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول لمتطلبات مهنية

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	4	2,49	16.تساعدك البرامج التكوينية داخل المؤسسة على أداء عملك
مرتفع	2	2,85	17.يتطلب عملي درجة عالية من الانتباه
منخفض	7	1,52	18.يتطلب مني إنجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة
مرتفع	1	2,90	19.اعرف مسؤوليات ومتطلبات عملي بدقة
منخفض	8	1,45	20.أحيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي
مرتفع	3	2,78	21.العمل الذي ينبغي علينا تأديته واضح جدا
متوسط	6	2,18	22.حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم
متوسط	5	2,20	23.توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت
منخفض	9	1,43	24.افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي
متوسط	2,270	2,20	البعد الأول ومتطلبات مهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول لمتطلبات مهنية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.20) وبدرجة تطبيق متوسط، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 1.66 إلى 2.33 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (متوسطة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (1.43 - 2.90)، حيث "العبارة رقم 19 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.90) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنهم يعرفون مسؤوليات ومتطلبات عملهم بدقة،

أما " العبارة رقم 17 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.85) ما يؤكد بأن العمل يتطلب درجة عالية من الانتباه، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " العمل الذي ينبغي علينا تأديته واضح جدا" بمتوسط حسابي (2.78)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي (2.49) ما يدل على أن البرامج التكوينية داخل المؤسسة تساعد على أداء العمل، وأخيراً نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.43) أي افتقادهم للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لهم، حسب أهميتها النسبية.

2- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني علاقات العمل

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني علاقات العمل

الجدول رقم (16): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني علاقات العمل

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	1	,3970	25.تساعدني المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على الدقة في أداء العمل
متوسط	3	,8690	26.أرى بان نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف
مرتفع	2	,7900	27.أتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق
مرتفع		2,850	البعد الثاني علاقات العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني علاقات العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.47) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.05 - 2.90) ، حيث " العبارة رقم 25 المرتبة الأولى " بمتوسط حسابي (2.90) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في أداء العمل، أما " العبارة رقم 27 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.47) ما يؤكد أهميتهم يتواصلون مع زملائهم ويعملون معهم بروح الفريق، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أرى بان نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف " بمتوسط حسابي (2.05)، حسب أهميتها النسبية.

3- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث الابداع في العمل

يبين الجدول إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الابداع في العمل

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثالث الابداع في العمل

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	6	2,30	28. تطبق المؤسسة أدوات مراقبة التسيير
متوسط	7	2,03	29. توفر لي وظيفتي فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي
مرتفع	2	2,70	30. املك القدرة على الانجاز الجيد لأني اعلم بكل إمكانياتي
متوسط	5	,322	31. يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل
مرتفع	3	2,67	32. تخطط مسبقا لأداء جيد
مرتفع	1	2,78	33. اشعر بان الإشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الأداء
مرتفع	4	2,63	34. يتناسب مستوى تأهيلي مع الواجبات المناطة بي
مرتفع	7,320	2,63	البعد الثالث الإبداع في العمل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث: الإبداع في العمل وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.63) وبدرجة تطبيق مرتفع، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.03 - 2.78) ، حيث " العبارة رقم 33 المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.78) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الأداء، تليها العبارة رقم 30 بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.70) ما يؤكد على قدرتهم على الانجاز الجيد لأنهم يعملون بكل إمكانياتهم، أما العبارة " تخطط مسبقا لأداء جيد " جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.67)، كما نجد بالمرتبة الرابعة العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي (2.63) ما يبين على أنه يتناسب مستوى تأهيلهم مع الواجبات المناطة بهم، وأخيراً نجد العبارة رقم 29 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.03) أي توفر الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتهم، حسب أهميتها النسبية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

عملنا في هذا الجانب على اختبار فرضية الرئيسية بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

الفرع الأول: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجاور الدراسة

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الإعتماد على اختبار التوزيع الأعتدالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

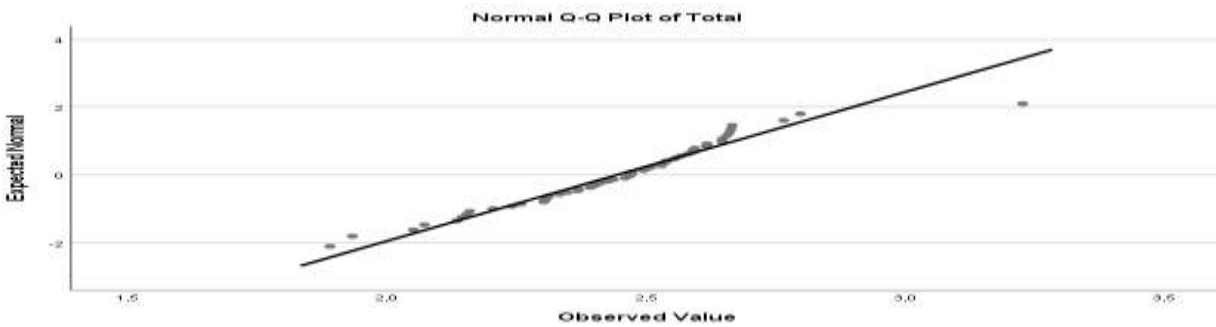
الجدول (18): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		المجاور العام للدراسة
Sig	قيمة Z	
0.157	0.109	بيانات الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج التوزيع الطبيعي لمجاور الدراسة وفق اختبار (Kolmogorov-Smirnov^a) حيث قدر مستوى المعنوية للبيانات ككل بـ 0.157 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي. ومنه نستنتج أن بيانات جميع مجاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية. كما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم (2-14): التمثيل البياني لنتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة ككل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا مطلب التعرف على أهم نتائج الدراسة التطبيقية من خلال عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

1- نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية الأولى: مستوى المورد البشري في مديرية الأشغال العمومية ورقلة مرتفع حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان وذلك بعد معالجة نتائجه عن طريق برنامج ال SPSS فتوصلنا إلى صحة الفرضية حيث أن أداء المورد البشري في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة مرتفعة حيث استنتجنا أنه هناك توافر مرتفع للأبعاد المتناولة هذه الدراسة.

وعليه نتائج اختبار الفرضية الأولى: نقبل نص الفرضية: مستوى أداء المورد البشري في مديرية الأشغال العمومية ورقلة مرتفع.

2- نتائج اختبار الفرضية الثانية

نص الفرضية الثانية: مستوى تطبيق الاتصال التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة مرتفع

حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الأول من الاستبيان، وذلك بعد معالجة نتائجه عن طريق برنامج ال SPSS فتوصلنا إلى ثبات صحة الفرضية الثانية حيث أن مستوى الإتصال التنظيمي مرتفع حيث استنتجنا أنه وجود توافر مرتفع للأبعاد المتناولة يف هذه الدراسة.

وعليه نتائج اختبار الفرضية الثانية: نقبل نص الفرضية: مستوى تطبيق الاتصال التنظيمي في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة مرتفع.

3- نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نص الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي (الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية) والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية ورقلة

لاختبار العلاقة بين الاتصالات الرسمية كمتغير مستقل للدراسة والأداء الوظيفي كمتغير تابع سنستخدم على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول (21): نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الفرضية الثالثة)

العلاقة	الإتصالات الرسمية/ الأداء الوظيفي	الإتصالات غير الرسمية / الأداء الوظيفي
معامل الارتباط r	0.425**	0.128
مستوى الدلالة (sig)	0.001	0.351
حجم العينة	55	55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه تو توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصالات الرسمية والأداء الوظيفي ذلك استناداً لمستوى المعنوية (Sig=0.001) أقل من مستوى المفروض 0.05، كما بلغ معامل الارتباط للمتغيرات (r=0.425)، ما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة متغيرات الدراسة.

كما يتبين لنا من نفس الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات غير رسمية والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بين كل من الاتصالات غير الرسمية والأداء الوظيفي قدر بـ (r=0.128) وهو غير دال معنويًا عند مستوى دلالة قدر بـ (Sig=0.351) أكبر من مستوى المفروض 0.05 ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تشجع على بناء علاقات غير رسمية بين موظفين وتعتمد بشكل كبير على الاتصالات الرسمية في ممارساتها الإدارية.

عليه نتائج اختبار الفرضية الثالثة: نقبل نص الفرضية: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية ورقلة لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية ورقلة

4- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النوع الوظيفي) بالنسبة لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي حول الأداء الوظيفي.

نص الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغيرات

الشخصية والوظيفية: الجنس والحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول طبعا لاختلاف متغير الجنس، والحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي تم استخدام (Independent-Samples T-test) وذلك لأن متغيراتها تحتوي على فئتين كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (22): نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين تجاه المحور الأول تبعا لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي

مستوى المعنوية (Sig)	قيمة (F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0.328	0.975	0.352	2.46	ذكر	متغير الجنس
		0.195	2.41	أنثى	
0.697	0.153	0.179	2.38	أعزب	الحالة الاجتماعية
		0.298	2.46	متزوج	
0.928	0.008	0.211	2.39	وظيفة إدارية	النوع الوظيفي
		0.337	2.50	وظيفة تقنية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نستنتج من الجدول أعلاه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين إجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغير الجنس والحالة الاجتماعية ونوع الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة الاختبار قدرت على التوالي بـ (0.975)؛ (0.153)؛ (0.008) وهي قيم غير دالة معنوية عند مستوى المعنوية المفروض (0.05).

وهذه النتيجة تبرز أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، لا تختلف آرائهم باختلاف الجنس أو الحالة الاجتماعية أو نوع الوظيفة أي أنها لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي بحيث تعزى هذه الفروق إلى متغيرات شخصية: الجنس، الحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي.

وعليه نتائج اختبار الفرضية بالنسبة لمتغير الجنس: صحة نص الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغيراتها الجنس، الحالة الاجتماعية.

بالنسبة لمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية حول الأداء الوظيفي

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة طبقا لاختلاف متغيرات: (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات عينة أفراد عينة الدراسة، النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول (23): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية للأداء الوظيفي

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	مستوى المعنوي Sig
السن	بين المجموعات	0.028	0.118	0.949
	خلال المجموعات	4.009		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.160	1.076	0.348
	خلال المجموعات	3.876		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	0.261	1.795	0.176
	خلال المجموعات	3.776		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيم مستوى المعنوية المصاحبة لإحصائية F، جاءت أكبر من 0.05 بالنسبة لمتغير السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة وبهذا نرفض نص الفرضية عند مستوى دلالة 0.05 فيما يتعلق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين أفراد عينة الدراسة المستجيبين لهذه الدراسة الأداء الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة.

نتائج اختبار الفرضية الرابعة بالنسبة لمحور الأداء الوظيفي: نص الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة الاجتماعية، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، النوع الوظيفي)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة عينة من موظفي مديرية الأشغال العمومية ورقلة، وقد تم إعطاء لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة من حيث النشأة والهيكل التنظيمي، كما تطرقنا إلى فيما بعد لأدوات جمع البيانات الاستبيان وذلك من خلال تعريف الاستبيان وطريقة تصميم الاستبيان وصدقه وثباته، وأهم الأساليب المستخدمة للدراسة وتم التطرق لعرض البيانات العامة لعينة الدراسة وأخيرا قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار فرضياتها، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، حيث توصلنا إلى أنهم مستوى الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لعينة الدراسة مرتفع، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط دالة إحصائية بين كل من الإتصالات الرسمية والأداء الوظيفي، في حين لا توجد علاقة ارتباط بين الإتصالات غير الرسمية والأداء الوظيفي حسب إجابات عينة الدراسة.



خاتمة



بعد أن قدمنا هذه الدراسة من جانبيه النظري، والتطبيقي توصلنا أن الإتصاهو الركرة والمكون أساسيلليبة الداخلية للمنظمة حيث له أثر على أداء العمال سواء بشكل إيجابي وسلبي.

ولا يتوفق نجاح المنظمة فقط على كفاءة المورد بل أيضاً على سير الجيد لعملية الإتصال قائمة بين العمال فامن خلاله يمكن منظمة تحقق أهدافها.

ومن خلال دارستنا ميدانية للمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة من أجل معالجة لأسئلة فرعية الإشكالية نذكر أهم النتائج فيما يلي:

1- نتائج الدراسة: من خلال نتائج المتوصل إليها في هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي، فقد تم توصل إلى مايلي:

يمتلك عمال مديرية الأشغال العمومية مستوى مرتفع من الأداء وذلك لصرامة القوانين فيها وهذا يثبت صحت الفرضية ان مستوى أداء المورد البشري لمديرية الاشغال العمومية مرتفع. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛

مستوى الإتصال الانظيمي لمديرية الاشغال العمومية مرتفع واثبتت الدراسة صحة الفرضية ان تطبيق الإتصال التظيمي لمديرية الاشغال العمومية مرتفع. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية؛

أثبتت الدراسة على أن نقبل نص الفرضية الثالثة: أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية ورقلة و لا توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات الرسمية والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة؛

أثبتت الدراسة صحة نص الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الوظيفي لموظفي مديرية الأشغال العمومية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس والحالة الاجتماعية والنوع الوظيفي. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة؛

2 توصيات ومقترحات الدراسة:

بناء على النتائج السابقة لدراسة التي توصلنا إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات وتوصيات التالية

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري للحفاظ على مستوى أداء جيد ومرتفع؛
- ضرورة تدعيم الاتصالات الغير الرسمية لمساعدة الاتصالات الرسمية؛
- توفير الإمكانيات الأزمة والحديثة لقيام بأداء أفضل خاصة بنسبة للوظف التقنية؛
- زيادة الرواتب والتعويضات لأن جهد مبذول أكثر من مقابل المالي؛
- تعزيز الإتصال غير رسمي بعض مرة لتسهيل مهام؛
- تشجيع عملية الإتصال بين مستويات الثالثة دخل مؤسسة ؛
- القيام بدورات وبرامج تكوينية لتحسين أداء العاملين؛
- القيام باجتماعات دورية بين إدارة العليا والموظفين لمعرفة مشاكلهم وشكاوهم وحلها.

أفاق الدراسة:

- _ أثر الرضى الوظيفي على الاداء الوظيفي؛
- _ أثر التدريب على الأداء الوظيفي؛
- _ ضغوط المهنة وآثارها على داء المورد البشري؛
- _ علاقة الاتصال بالولاء التنظيمي؛
- _ أثر التكنولوجيا على الاتصال التنظيمي؛
- أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة.



قائمة المراجع والمصادر



أ-الكتب:

1. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 200، ص19.
2. _بشار حزي، إتصال التنظيمي، جامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص17
3. _القرالة عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، 2009.
4. _زكريا مطلق الدوري، اسماء قحطان الدوري، ادارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر، الطبعة الاولى، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، 2022

ب-الرسائل العلمية:

5. _زاوية إبراهيم، واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2018، ص110.
6. _فروح فريد، فنيزة عبد الفتاح، دور الإتصال التنظيمي في تسير المؤسسة الخدمائية، مذكرة الماستر، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2018، ص36.
7. _العايدي ياسين، جودوغالي، الإتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دارية، أدرار، 2021، ص30.
8. _كلثومفونقرا، مريم العابد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم لاجتماعية، غ م ، جامعة احمد درارية ، ادرار، 2020.
9. _قديري مسعودة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، غ م، جامعة الشهيد حمة لحظر، الوادي، 2017.
10. _بارة الخير، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،مذكرة الماستر، جامعة عربي بن مهدي، عين بيضاء، 2016\2017.
11. _نجوم رزيقة، العمري سميرة، دور الاتصال التنظيمي في تفعيل لأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2014\2015.
12. _بوفالطة محمد سيف الدين، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة الماستر جامعة العربي التبسي، تبسة، 2008/209.
13. _فريال أوصيف، الاتصال التنظيمي ورأس المال المعرفي الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية بجامعة الجزائر03، مذكرة ماستر كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر03، 2015، ص108.

ج-المجلات العلمية:

14. _محمد عبد الحميد علي متولي، عزة ماهر خليل، رضاء محمود أبوزيد، تقييم أثر أنماط الإتصال التنظيمي على أداء العاملين في شركات السياحة المصرية، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات العدد (2\1) ، يونيو 2020، ص74،69
15. _خالد خالقي، حكيم خلفاوي، لمياء بن زعزع، الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودورها في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة خميس مليانة. جامعة عيلونسي بليدة العدد 1، 2022، ص23
16. _ عز الريح أحمد نصر الدين، عزاوي حمزة، دور المناخ التنظيمي في تعزيز الإتصال الفعال دخل المنظمة، مجلة منار للدراسات الإتصالات الرقمية، جامعة أدرار، العدد02، نوفمبر2023، ص48.
17. _بوساحة نجاة، واقع الاتصال غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بأداء الخدمات الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر).
18. _روجم فائزة، مهيري بلخير، معيقات الإتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة(الجزائر)ص287.
19. _رجب الطاهر مسعود الختروشي، أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الأدب زاوية، العدد 24، ديسمبر 2017، ص350.
20. _رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد السابع، جانفي2012، ص57.
21. _قرطي العياشي، صالح مرية، الاتصال التنظيمي وعلاقته بتحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الأكاديمية البحوث القانونية والسياسة، الجزائر، العدد2021،1، ص518_531.
22. _كمال محمودي، شهرزاد، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذة، مجلة المجتمع والرياضة، الجزائر العاصمة، العدد1، جانفي2021، ص64_76.
23. _فاضل فايزة، سعدو سمية، الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين لأداء الوظيفي، مجلة روافد، الجزائر، العدد الأول، جوان 2017، صص 217_242.
24. _ياسين محجر، الهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في أداء، مجلة علوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد السابع، جانفي 2012، صص 21\2.

25. _شوشة مسعودة، دلاسي أحمد، إتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الأغواط،العدد 28، جانفي 2018،ص80.
26. _سيفي نسرين، الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسة، العدد 04، 01/ 2023، ص ص 149-159 .,



الملاحق



الملحق رقم (01): الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان



تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية لسنة الجامعية 2024/2023 يشرفني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان المتعلق بدراسة: علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي، دراسة حالة مديرية الاشتغال العمومية لولاية ورقلة .

لذا يسعدني أن أطلب من سيادتكم المحترمة أن تفضلوا بمساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الصادقة عن هذا الاستبيان الذي لن يأخذ إلا القليل من وقتكم. كما أؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

المتربصتان: حمودي حياة – لمعلم أحلام

totahayat809@gmail.com

الرجاء وضع علامة x في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2.الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج
- 3.السن : من 20 سنة إلى 30 سنة من 31 سنة إلى 40
- من 41 سنة إلى 50 أكثر من 50 سنة
- 4.المستوى التعليمي: اقل من الثانوي ثانوي جامعي
- 5.الخبرة المهنية : اقل من 5 سنوات من 10 إلى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة
6. النوع الوظيفي: وظيفة إدارية وظيفة تقنية

المحور الأول الاتصال الرسمي			
الرقم	العبرة	موافق	أحيانا
البعد الأول الاتصال الرسمي			
01	تبلغك الإدارة بالتعليمات عن طريق اللوائح والإعلانات		
02	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر		
03	تشارك في التشاور حول خطة العمل بين الرئيس و المرؤوسين		
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك		
05	تفهم بسهولة التعليمات المقدمة إليك من قبل المدراء		
06	يتم انتقال المعلومات المقدمة إليك عن طريق أوامر غير واضحة		
07	تشعر باهتمام من طرف الإدارة في استقبال العمال والاستماع لشكاويهم		
08	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك		
البعد الثاني الاتصال الغير الرسمي			
09	تستشير زملائك في قضايا العمل المشتركة		
10	تتناقش مع زملائك في القرارات الصادرة عن الإدارة		
11	تلجأ إلى زملائك في العمل عندما تواجه مشكلة خاصة		
12	يقدم لك رئيسك نصائح على انفراد فيما يخص العمل وبصفة غير رسمية		
13	يتم إبلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف		
14	تهتم بحضور الدورات التكوينية		
15	تعمل علاقات العمل الجانبية علا تسهيل العملية الاتصالية		
المحور الثاني أداء العاملين			
البعد الأول متطلبات مهنية			
16	تساعدك البرامج التكوينية داخل المؤسسة على أداء عملك		
17	يتطلب عملي درجة عالية من الانتباه		

الملاحق

			يتطلب مني انجاز بعض الأعمال بطريقة اعتقد أنها غير صحيحة	18
			اعرف مسؤوليات ومتطلبات عملي بدقة	19
			أحياناً لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي	20
			العمل الذي ينبغي علينا تأديته واضح جداً	21
			حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم	22
			توكل لي أعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت	23
			افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي	24
			البعد الثاني علاقات العمل	
غير موافق	أحياناً	موافق		
			تساعدني المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على الدقة في أداء العمل	25
			أرى بان نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف	26
			أتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق	27
			البعد الثالث الإبداع في العمل	
غير موافق	أحياناً	موافق		
			تطبق المؤسسة أدوات مراقبة التسيير	28
			توفر لي وظيفتي فرصاً للتقدم الوظيفي تتوافق وتنسجم مع قدراتي	29
			املك القدرة على الانجاز الجيد لأنني اعلم بكل إمكانياتي	30
			يشجعني التحفيز المعنوي على الأداء الأفضل	31
			تخطط مسبقاً لأداء جيد	32
			اشعر بان الإشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الأداء	33
			يتناسب مستوى تأهيلي مع الواجبات المناطة بي	34

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كورونباخ للدراسة

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	55	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	55	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.716,	34

الملحق رقم (03): نتائج اختبار الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة

Correlations

		XXXX1	XXXX2	TTTT1
XXXX1	Pearson Correlation	1	,444**	,819**
	Sig. (2-tailed)		,001	,000
	N	55	55	55
XXXX2	Pearson Correlation	,444**	1	,878**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	55	55	55
TTTT1	Pearson Correlation	,819**	,878**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		MMMM1	MMMM2	MMMM3	TTTT2
MMMM1	Pearson Correlation	1	-,011	,122	,382**
	Sig. (2-tailed)		,934	,373	,004
	N	55	55	55	55
MMMM2	Pearson Correlation	-,011	1	-,086	,268*
	Sig. (2-tailed)	,934		,533	,048
	N	55	55	55	55
MMMM3	Pearson Correlation	,122	-,086	1	,897**
	Sig. (2-tailed)	,373	,533		,000
	N	55	55	55	55
TTTT2	Pearson Correlation	,382**	,268*	,897**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,048	,000	
	N	55	55	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	24	43,6	43,6	43,6
	أنثى	31	56,4	56,4	100,0
Total		55	100,0	100,0	

		الحالة_الإجتماعية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أعزب	14	25,5	25,5	25,5
	متزوج	41	74,5	74,5	100,0
Total		55	100,0	100,0	

		السن			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	من 20 سنة إلى 30 سنة	6	10,9	10,9	10,9
	من 31 سنة إلى 40 سنة	27	49,1	49,1	60,0
	من 41 سنة إلى 50 سنة	15	27,3	27,3	87,3
	أكثر من 50 سنة	7	12,7	12,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

		المستوى_التعليمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من ثانوي	3	5,5	5,5	5,5
	ثانوي	12	21,8	21,8	27,3
	جامعي	40	72,7	72,7	100,0
Total		55	100,0	100,0	

الملاحق

الخبرة_ المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	10	18,2	18,2	18,2
	من 10 إلى 15 سنة	31	56,4	56,4	74,5
	أكثر من 15 سنة	14	25,5	25,5	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

النوع_ الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وظيفة إدارية	32	58,2	58,2	58,2
	وظيفة تقنية	23	41,8	41,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام إجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	55	2,4000	,82999
X2	55	2,8182	,51247
X3	55	2,3636	,84686
X4	55	2,6364	,70353
X5	55	2,7818	,53371
X6	55	1,4000	,59628
X7	55	2,2909	,83161
X8	55	2,7636	,54309
XXXX1	55	2,4318	,30977
Valid N (listwise)	55		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X9	55	2,8545	,48756
X10	55	2,6182	,75745
X11	55	2,3455	,82143
X12	55	2,3818	,82756
X13	55	2,0727	,76629
X14	55	2,4909	,74219
X15	55	2,4182	,76233
XXXX2	55	2,4545	,37099
Valid N (listwise)	55		

الملحق رقم (06): نتائج اختبار الفرضيات الدراسية

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Total	,109	55	,157	,958	55	,055

a. Lilliefors Significance Correction

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT1	55	2,4432	,28972	,03907

One-Sample Test

Test Value = 2						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TTTTT1	11,345	54	,000	,44318	,3649	,5215

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	55	2,4406	,27341	,03687

One-Sample Test

Test Value = 2						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
TTTTT2	11,951	54	,000	,44060	,3667	,5145

Correlations

		XXXX1	TTTTT2
XXXX1	Pearson Correlation	1	,425**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	55	55
TTTTT2	Pearson Correlation	,425**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	55	55

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		XXXX2	TTTTT2
XXXX2	Pearson Correlation	1	,128
	Sig. (2-tailed)		,351
	N	55	55
TTTTT2	Pearson Correlation	,128	1
	Sig. (2-tailed)	,351	
	N	55	55

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	ذكر	24	2,4674	,35287	,07203
	أنثى	31	2,4199	,19514	,03505

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
TTTTT2	Equal variances assumed	,975	,328	,635	53	,528	,04751	,07475	-,10243	,19744
	Equal variances not assumed			,593	33,731	,557	,04751	,08010	-,11533	,21034

Group Statistics

	الحالة الإجتماعية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	أعزب	14	2,3828	,17997	,04810
	متزوج	41	2,4603	,29804	,04655

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
TTTTT2	Equal variances assumed	,153	,697	-,914	53	,365	-,07748	,08476	-,24749	,09254
	Equal variances not assumed			-,157	37,936	,254	-,07748	,08693	-,21298	,05803

Group Statistics

	النوع الوظيفي	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TTTTT2	وظيفة إدارية	32	2,3977	,21121	,03734
	وظيفة تقنية	23	2,5003	,33796	,07047

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t Test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
TTTTT2	Equal variances assumed	,008	,928	-1,386	53	,172	-,10269	,07411	-,25135	,04596
	Equal variances not assumed			-1,288	34,174	,207	-,10269	,07975	-,26473	,05935

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,028	3	,009	,118	,949
Within Groups	4,009	51	,079		
Total	4,037	54			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,160	2	,080	1,076	,348
Within Groups	3,876	52	,075		
Total	4,037	54			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,261	2	,130	1,795	,176
Within Groups	3,776	52	,073		
Total	4,037	54			

الملحق رقم (07): نموذج ب خ امضاء المشاريع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية و الري و الأشغال العمومية

مديرية الأشغال العمومية
ولاية ورقلة
مصلحة الإدارة والوسائل
مكتب تسيير الموارد البشرية

رقم : /م أ ع /
/م و / 22
ورقلة في

Direction des Travaux Publics
Wilaya de Ouargla
Service de l'administration et des moyens
Bureau de la gestion des ressources humaines

إلى السيد : وزير الأشغال العمومية و الري و المنشآت القاعدية
مديرية الإدارة العامة
المديرية الفرعية للمستثمرين

- الموضوع : بخصوص إمضاء مشاريع قرارات
- المرجع : الأمر الرئاسي رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006
- المرفقات : 1- مشروع قرار انتداب لشغل وظيفة عليا
2- مشروع قرار إنهاء مهام من المنصب العالي يخص السيد :

تطبيقا للمادة 134 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن : القانون الأساسي العام
للوظيفة العمومية ، يشرفني أن أوافيكم بمشروع قرارات انتداب لشغل وظائف عليا تخص السادة :
1-
2-
إضافة إلى مشروع قرار للإمضاء يتضمن إنهاء مهام من المنصب العالي كرئيس قسم يخص السيد :
بصفته تقني سامي في الأشغال العمومية عقب نقله إلى مديرية الأشغال العمومية بولاية تيزي وزو
تقبلوا منا سيدي معالي وزير الأشغال العمومية و الري و المنشآت القاعدية . فائق الاحترام و التقدير.

المدير

الملحق رقم (08): نموذج جدول إرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية، والري والمنشآت الفعاعية

Direction des Travaux Publics
Wilaya de Ouargla
Service de l'administration et des moyens
Bureau de la gestion des ressources humaines

مديرية الأشغال العمومية
ولاية ورقلة
مصلحة الإدارة والوسائل
مكتب تسيير الموارد البشرية

ورقلة في:

22/10/ / 14/

رقم:

إلى السادة: رؤساء المصالح التقنية

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	طبيعة الوثائق المرسلت
أرسلت إليكم: للإعلام والنشر الواسع واستلام طلبات المشاركة ومتابعة تربيته	01 نسخة	تجدون رفقة هذا الجدول نسخة من الإرسال رقم 2022/12/26 الصادر عن الوزارة الوصية (المديرية الضريعية) يتضمن تنظيم دورات تكوين بالهند لفائدة المهندسين المتقنين للغة الإنجليزية
/		المجموع

الملحق رقم (09): نموذج ب خ الحصيلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

ورقلة في



ولاية ورقلة
مديرية الأشغال العمومية
مصلحة الإدارة والوسائل
الرقم / م.أع / 22/و.أ.م

إلى السيد :
رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية ورقلة

- الموضوع : بخصوص حصيلة
- المرجع : إرسالكم رقم/2022 المؤرخ في .
- المرفقات: استمارة المعطيات المطلوبة.

تبعاً لإرسالكم المشار إليه بالمرجع أعلاه ، و المتضمن موافاتكم بحصيلة تجسيد عمليات التكوين و تحسين المستوى المدرجة في المخططات غير المركزة للتكوين و تحسين المستوى للموظفين و الأعوان المتعاقدين في المؤسسات و الإدارات العمومية ، يدرفني أن أوافيكم بالمعطيات المطلوبة وفق النموذج المرسل من طرفكم .

تقبلوا تحياتنا المميزة

المدير

الملاحق

الملحق رقم (10): نموذج تقييم منحة المردودية الثلاثية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS

Direction des Travaux Publics
Wilaya de Ouargla
Service de l'administration et des moyens
Bureau de la gestion des ressources humaines

مديرية الأشغال العمومية
ولاية ورقلة
مصلحة الإدارة والموائل
مكتب تسيير الموارد البشرية

تقييم منحة المردودية للثلاثي الثالث من سنة 2023
مصلحة الإدارة والموائل
مكتب تسيير الموارد البشرية

- الثلاثي الثالث (جويلية، أوت، سبتمبر)

الرقم	الإسم و التلقب	الرتبة و الوظيفة	معايير التقييم			المجموع/30	ملاحظات
			روح المبادرة 7,5/	حجم العمل المنجز/6	توقيت العمل /7,5		
1			6,5	6	7,5	29	
2			6,5	6	7,5	29	
3			7,5	6	7	29,5	
4			7	6	7	29	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الأشغال العمومية
REPUBLICHE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DES TRAVAUX PUBLICS

Direction des Travaux Publics

مديرية الأشغال العمومية
ولاية ورقلة

