

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
من إعداد الطالب: دقيش اسماعيل
بعنوان :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI المديرية الجهوية بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 25/ 05/ 2015

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاستاذ /حميود عمار (أستاذ مساعد . أ . /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذ/بوخلوة باديس (أستاذ مساعد . أ . /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الأستاذ /شوقي شادلي (أستاذ مساعد . أ . /جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2014/2015

إهداء

حملتني التي إلى والتسامح، العطاء وعلمتني والحنان، الحب أعطتني من إلى
أعينها، أمام أكبر ورأيتني حياتي في الأولى الخطوات أخطوا ورأيتني وهن، على وهنا
عمرها في الله أطال..... الحبيبة أمي إلى

سندا زال ولا كان من إلى أجلي، من وتعب الحياة، تكون كيف منه تعلمت الذي إلى

. والعافية الصحة ومنحه عمره في الله أطال العزيز أبي إلى الحياة، في لي

العمل، هذا في يوفقي أن لي الله فدعوا لي، سند بمثابة فكانوا بجانبني وقفوا الذين إلى

. بإسمه واحد كل إخوتي إلى أمي، إياها أهدتني هدية أجمل إلى

توأما القدر هيبة الرحمان، أية الرحمان منال، ابتهاج، أزهار، فيصل،... أخوتي أبناء البراءة، أعين إلى

.خير لكل ووقفهم سوء، كل من الله حفظهم

ياسين، اسمهان، ، زين العابدين، عادل، مسعودة، يوسف، إلى... وأصدقائي زملائي أنسى ولن

. . . بلخير، ع.القادر، فؤاد،

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي الدفعة، في زملائي جميع إلى

الدراسة هذه إنجاز طيلة ساعدني من كل إلى

المتواضع العمل هذا أهدي هؤلاء كل إلى

شكر

وفي هذه اللحظات ونحن نضعوا اللمسات الأخيرة على هذا الجهد

المتواضع لابد لنا أن نشكر الله عزوجل أن وفقنا وأعانا على

إتمام هذا البحث، وبعد شكرنا لله عزوجل، لابد من أن نتقدم بالشكر والتقدير

والعرفان للأستاذ الفاضل المتكرم بالإشراف على هذا العمل، الناصح

الموجه، المرشد، الأستاذ "بوخلوة باديس".

كما أشكر كل عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة

وخاصة المؤطر: "بلعجول ادريس و عموما ع.القادر".

ولا يسعني في هذا المقام إلا التقدم بالشكر والامتنان إلى كل من ساعدني

من قريب أو بعيد في انجاز

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بأبعاده (طريقة تلقي القرارات و التعليمات، انسياب المعلومات وسائل الاتصال النازل، وسائل الاتصال الصاعد، كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة) والأداء الوظيفي، ولقد قمنا من خلالها بتقديم إطار نظري يحدد مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي، باعتباره دافعا مهما لتطوير الأداء الوظيفي، كما تطرقنا إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث تم اختيار المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، وذلك من أجل معالجة الإشكالية المذكورة أعلاه، و إعداداً لذلك اعتمدنا في جمع المعلومات والبيانات على استمارة الاستبيان التي صممت لغرض الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة عن طريق المحكمين ثم توزيع الاستبيان على عمال المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بتوزيع (104) استمارة وتم استرجاع (102)، و استبعاد استبيان لعدم ملائمته و عليه تمت معالجة المعلومات والنتائج باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما توصلنا في الأخير إلى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة تبني تطبيق مختلف أبعاد الاتصال النازل و الصاعد أثناء قيامها بعملياتها الإدارية سواء المتعلقة بانسياب المعلومات من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى مما ينعكس بدوره على مستوى الأداء الوظيفي الخاص بعمالها.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي.

Résumé:

Cette étude vise à savoir la relation organisationnelle dimensions de contact (réception décisions de la méthode et des instructions, le flux des moyens de communication d'informations à la baisse, des moyens de contact recrue, comment accéder à l'information de la gestion du personnel, la présentation de propositions par les travailleurs de la gestion) et les fonctionnalités, et nous avons à partir de laquelle de fournir un cadre théorique Il identifie les différents aspects relatifs à la communication organisationnelle, comme une impulsion importante au développement de fonctionnalités, que nous avons traité avec les différents concepts liés à la performance de l'emploi, a été choisi comme la Fondation nationale pour les véhicules industriels ramifient Ouargla, afin de répondre à la Ala_kalh mentionné ci-dessus, et en préparation pour que nous avons adopté dans la collecte d'informations et de données sur forme d'un questionnaire conçu pour le but de l'étude après avoir vérifié la véracité de l'outil par les arbitres puis distribuer le questionnaire sur les travailleurs de l'entreprise à l'étude, où nous avons distribué (104) forme a été récupéré (102), et l'exclusion d'un questionnaire à la loi est tout à fait insuffisant et il a des informations et des résultats en utilisant le traitement Statistical Package Sciences sociales (SPSS).

Comme nous sommes arrivés dans les deux derniers National Endowment for véhicules industriels Ouargla branche adopte différentes dimensions de contact ascendante ou descendante, lors de l'application de ses opérations administratives, à la fois liée à la circulation de l'information de haut en bas ou de bas en haut, qui à son tour se reflète dans le niveau Bamalha Trouvez votre rendement au travail

Mots clés: la communication organisationnelle, la performance de l'emploi.

الصفحة	العنوان
	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
3	المبحث الأول: أساسيات الاتصال التنظيمي
3	المطلب الأول: الاتصال و الاتصال التنظيمي
6	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
10	المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي، معوقات وخصائصه
12	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
12	المطلب الأول: الإطار لمفاهيمي للأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته
18	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته
22	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة -
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع ومناقشتها
25	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
29	المطلب الأول: طريقة الدراسة
31	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
37	المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
56	الخاتمة العامة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين	الجدول (1 - 2)
31	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	الجدول (2 - 2)
32	صدق الاستمارة	الجدول (3 - 2)
33	التوزيع على حسب الجنس	الجدول (4 - 2)
34	التوزيع حسب السن	الجدول (5 - 2)
35	التوزيع حسب مستوى التعليمي	الجدول (6 - 2)
36	التوزيع حسب الخبرة	الجدول (7-2)
37	التوزيع حسب المركز الوظيفي	الجدول (8-2)
38	طريقة التوزيع المتوسط الحسابي المرجح لكارت الخماسي	الجدول (9-2)
38	طريقة تلقي القرارات و التعليمات	الجدول (10-2)
39	انسياب المعلومات	الجدول (11-2)
40	وسائل الاتصال النازل	الجدول (12-2)
41	وسائل الاتصال الصاعد	الجدول (13-2)
42	كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة	الجدول (14-2)
43	كيفية تقديم الإقتراحات من طرف العمال للإدارة	الجدول (15 - 2)
43	النتيجة الإجمالية لأبعاد الاتصال النازل	الجدول (16 - 2)
44	النتيجة الإجمالية لأبعاد الاتصال الصاعد	الجدول (17 - 2)
45 - 44	إجابات العمال المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي	الجدول (18 - 2)
46	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاتصال النازل	الجدول (19 - 2)
47	معاملات ارتباط بيرسون لبعد الاتصال النازل مع الأداء الوظيفي	الجدول (20 - 2)
47	معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاتصال الصاعد	الجدول (21 - 2)
48	معاملات ارتباط بيرسون لبعد الاتصال النازل مع الأداء الوظيفي	الجدول (22 - 2)
48	الفروقات بين الخصائص الديمغرافية للعمال والاداء الوظيفي	الجدول (23 - 2)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	عملية الاتصال	الشكل 1-1
7	الاتصال الرسمي وإتجاهاته	الشكل 2-1
8	الاتصال الرسمي النازل	الشكل 3-1
8	الاتصال الرسمي الصاعد	الشكل 4-1
8	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	الشكل 5-1
30	نموذج لمتغيرات الدراسة	الشكل 6-2
33	التوزيع على حسب الجنس	الشكل 7-2
34	التوزيع حسب السن	الشكل 8-2
35	التوزيع حسب المستوى	الشكل 9-2
36	التوزيع حسب الخبرة	الشكل 10-2
37	التوزيع حسب الموقع الوظيفي	الشكل 11-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
63	استمارة الاستبيان في صورته الاولى	الملحق 2- 1
67	استمارة صدق المحكمين	الملحق 2- 2
67	استمارة الاستبيان في صورته النهائية	الملحق 2- 3

توطئة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين، في مجال السلوك الإنساني عموما والسلوك التنظيمي خصوصا، و يمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني رافق حياة البشر منذ القدم، فهو قدم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، وان اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها في اتصاله كالإشارات والطبول وغيرها من الوسائل التي ترسم البسمة في وجوهنا في الوقت الحاضر، أو في تفاعله مع الطبيعة، كل ذلك كان من اجل تلبية حاجاته الأولية.

ولقد قام عدد كبير من الباحثين والكتاب أمثال "نيومان و براون و برنارد ومنظمة تدريب المشرفين الأمريكيين وغيرهم" بتطوير عمليات الاتصال و تسهيل انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم رغم نقص الوسائل وكثرة الحواجز في ذلك الوقت، حيث أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر الى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو المطرد والتنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة الى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما ظهر بما يعرف بالاتصال التنظيمي.

إن الاتصالات التنظيمية لها أهمية بالغة في المؤسسات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لأن فهم المعلومة المرسله يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

من المعلوم أن الأداء هو مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام العامل بالمهام الموكلة اليه، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة في حدود الالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم العمل وتسعى لها بكل حرص، كما يعرف الاداء على انه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، ويعرف ايضاً بالمسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب، وان اختلاف انجاز الأعمال بين الأفراد يعود إلى السمات الشخصية والقيم والمعتقدات التي يتسم بها الفرد بين الأداء الضعيف والأداء المتميز، وان أداء العمل هو كمية ونوعية المهام والواجبات المنجزة بواسطة الأفراد أو المجموعات في العمل الذي يجب أن يساهم في انجاز أهداف المؤسسة.

I / الإشكالية :

في ظل ما سبق تبلور معالم إشكالية هذه الدراسة، ويمكن إظهارها بصورة أكثر جلاء من خلال اثاره السؤال الرئيسي على النحو التالي :

✓ ماهية علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة ؟

انطلاقا من التساؤل المذكور أعلاه تدرج تحته الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما هو نوع الاتصال السائد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة ؟
- 2- ما هو واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- 3- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في مؤسسة والأداء الوظيفي للعمال ؟
- 4- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد في مؤسسة والأداء الوظيفي للعمال ؟
- 5- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في تصورات العاملين حول الأداء الوظيفي، بحيث يعزى هذا الاختلاف الى المتغيرات الديمغرافية التالية : (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) ؟

II / فرضيات الدراسة :

ينطلق البحث من فرضية رئيسية نرغب في التأكد منها الا و هي :

✓ علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي هي علاقة طردية قوية لعمال المؤسسة محل الدراسة.

وتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي :

- 1- نوع الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال النازل ؛
- 2- تطبق المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة الأداء الوظيفي بدرجة عالية ؛
- 3- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة ؛
- 4- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؛

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يعزى الى المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

III / أهداف الدراسة :

إن الهدف الأساس لهذه الدراسة يتمثل في محاولة التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي بأبعاده (تلقي القرارات والتعليمات، انسياب المعلومات، وسائل الاتصال النازل، وسائل الاتصال الصاعد، كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة) والأداء الوظيفي، واختبار مدى صحة الفرضيات المتبناة يمكن تحديد معالم أهداف الدراسة بشيء من التفصيل من خلال النقاط التالية:

- 1- معرفة نوع الاتصال السائد في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة ؛
- 2- معرفة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؛
- 3- معرفة طبيعة و قوة العلاقة بين نمطي الاتصال التنظيمي في المؤسسة و مستوى الأداء الوظيفي؛
- 4- التعرف على ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة احصائية في وجهة نظر العاملين اتجاه الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة سببها هو المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).
- 5- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- 6- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة.

IV / أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين هما :

✓ الأهمية النظرية :

تنشق أهمية النظرية من كون الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب و الهدف المحدد فحسب، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين و تشكيل علاقات ببعضهم البعض ، كما ترتبط بوجهة نظرهم واتجاهاتهم، ومنه فإننا نهدف أساسا إلى :

- 1- محاولة الوقوف على واقع عملية الاتصال التنظيمي، و ما يعترضها من عقبات و عراقيل تحد من عمليات الانسجام بين العاملين ؛

2- تكمن أيضا أهمية الموضوع في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي داخل المؤسسة ؛

مما يزيد هذه الدراسة أهمية ارتباط هذا المدخل المعاصر بأحد الجوانب المهمة التي تسعى كافة المنظمات له وهو تحقيق مستويات أداء مرتفعة.

✓ الأهمية التطبيقية :

تتبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة تحتاج له بغرض تحقق مستويات عالية من الأداء، ومنه فإننا نهدف الى :

1- تزويد المسؤولين في المؤسسة بنقاط القوة والضعف في الاتصال التنظيمي من خلال أبعاده (تلقي القرارات والتعليمات، انسياب المعلومات، وسائل الاتصال النازل، وسائل الاتصال الصاعد، كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة) ؛

2- اعطاء صورة واضحة لإدارة المؤسسة عن الأداء الوظيفي، مستواه و طبيعته ؛

وذلك من أجل مواكبة التحولات والتطورات المتسارعة والانسجام مع التحديات والتغيرات في العالم وطرق التعامل معها ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

V/ دوافع اختيار الموضوع :

انطلاقا من كون الاتصال داخل المؤسسة عبارة عن عملية إجتماعية لا يستهان بها و عليها يتوقف السير الحسن للإنتاج و الإبداع، ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي، حيث أن هناك عدة دوافع و مبررات دعت الى اختيار هذا الموضوع من بينها :

1- محاولة الوقوف على آراء العاملين اتجاه عملية الاتصال التنظيمي، وعلاقتها بالجوانب السائدة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة وكذلك علاقته بأدائها الوظيفي ؛

2- محاولة تشخيص واقع وعوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفاعل الأفراد في التنظيم ؛

3- الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.

VI / حدود الدراسة : تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي :

✓ **الحدود المكانية :** تمت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المديرية الجهوية لولاية ورقلة.

✓ **الحدود الموضوعية :** تتوقف نتائج البحث على مدى دقة إجابات المبحوثين العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المديرية الجهوية لولاية ورقلة و مدى صحة المعايير الموضوعية في الاستبيان.

✓ **الحدود البشرية :** و تتمثل في جميع عمال المديرية الجهوية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة و البالغ عددهم 104 عامل.

صعوبات الدراسة:

نشير إلى انه من خلال فترة معالجتنا للموضوع واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- عدم استجابة مدير المؤسسة لبعض الأسئلة المطروحة اليه و رفض الاجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة و الأسئلة الفرعية المتعلقة بها سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين:

- قسم نظري - قسم تطبيقي

- **الفصل الأول:** قد قسم الى ثلاثة مباحث و تطرقنا فيه إلى الإطار النظري الاتصال التنظيمي من حيث مفهوم الاتصال، الاتصال التنظيمي كما تطرقنا من خلاله إلى أنواعه الرسمي والارسمي كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي في التنظيم، وحاولنا أن نقف على أهمية الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، لنصل في الأخير الى تحديد بعض خصائص الاتصال الفعال، ثم يأتي المبحث الثاني و الذي يضم المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي و بعد ذلك نختم الفصل ببعض الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** حاولنا فيه توضيح بعض المسائل التي وردت في الجانب النظري من البحث من خلال دراسة ميدانية في شكل استبيان وزع على عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية المديرية الجهوية بمدينة ورقلة.

الفصل الأول
الدراسات النظرية
والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الحساسة التي تناولها الباحثين، وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع لأنه أساس النظم الاجتماعية، فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، و هكذا أصبح الاتصال عنصر حضري وجوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمنا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي من خلال تمكين الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، حيث يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

وفي هذا الصدد قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات الاتصال التنظيمي

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: أساسيات الاتصال التنظيمي

تعتبر الاتصالات في أي منظمة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام و وظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى المفهوم العام للاتصال و إبراز عناصر الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه و أنواعه والذي نقف فيه على شكله في التنظيم الرسمي واللا رسمي، ونتطرق كذلك إلى وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة، و تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي و معرفة معوقاته وذكر بعض خصائص الاتصال الفعال، ثم المرور مباشرة الى الأداء الوظيفي ونحاول في الأخير ختام المبحث ببعض الدراسات السابقة في الموضوع.

المطلب الأول: الاتصال و الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال من الموضوعات الرئيسية في مختلف عمليات الادارة، لأنها مهنة قائمة على الاتصال في كافة أشكاله فالاتصال أداه لتنمية الإنسان وتطور معارفه وخبراته.

الفرع الأول: عموميات حول الاتصال

1/- تعريف الاتصال:

- عرف مايكل ويسترون (M.weestroun) الاتصال بأنه: "الاتصال هو نقل المعاني وتبادلها بأى أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".¹
- عرف انجل باركنسون (A.Parkinson): "هو عملية منظمة ونمطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال و تحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات و المعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها".²
- و عرفه قاموس إكسفورد بأنه: "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة".³
- من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات و تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية، الإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

2/- عناصر عملية الاتصال:

كما أوضحنا سابقاً أن عملية الاتصال ما هي إلا تعبيراً عن مجموعة التفاعلات التي تحكم الاتصال منذ بدايته حتى نهايته، و أن عملية الاتصال ليس عبارة عن خطوات ميكانيكية متتابعة، بل هي عملية تفاعل تتميز بها كل خطوة من خطواته، كما أنها تتأثر بالموقف الذي تتم خلاله و بالطريقة و الأسلوب الذي يتم إتباعه، و مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً، و هو نقل المعنى الذي يريد المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستقبل من فهم الرسالة والاستجابة لها.⁴

¹ - بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة ، ط 1 ، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 22.

² - شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، ط 1، دار أسامة، عمان، 2009، ص 05 .

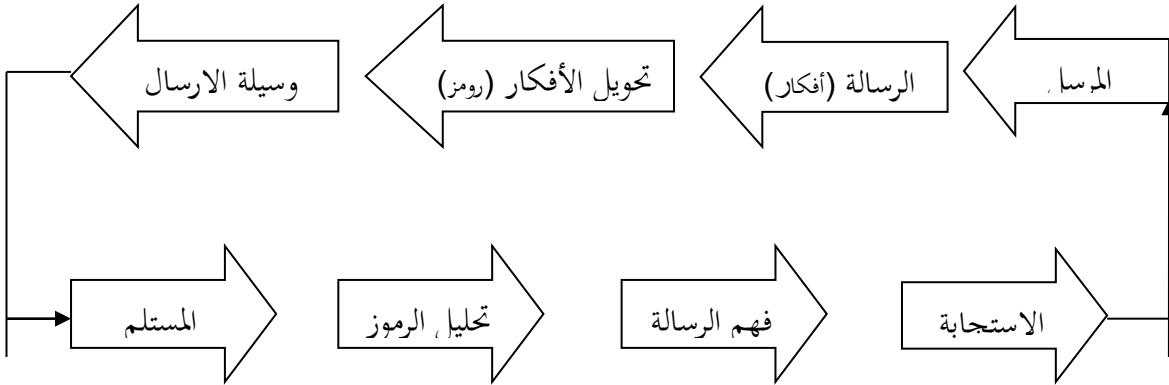
³ - محمود المساد ، الإدارة الفعالية ، ط 1، مكتبة الناشرون، بيروت، 2003، ص 178.

⁴ - محمد المغربي كامل ، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان، 1995، ص 236.

و لكي نوضح عملية الاتصال بشكل أكبر فلا بد من التعرّيج على المراحل التي تمر بها تلك العملية والمتمثلة

الشكل رقم (1-1): يبين عملية الاتصال

بما يلي:



المصدر: شعبان فرحات، الاتصالات الادارية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2009، ص 8.

- ✓ **المرسل:** وهو الشخص الذي يقوم بتوجيه الرسالة وقد تكون أوامر وتعليمات أو تقديم معلومات ويمكن أن يكون المرسل رئيساً أو مسؤولاً، زميلاً في العمل، أو منظمة.... الخ؛
- ✓ **الرسالة:** ولادة فكرة ما في ذهن المرسل حول موضوع معين؛
- ✓ **الترميز:** أن يقوم المرسل ببلورة هذه الفكرة في صورة رسالة معينة سواء كانت مكتوبة أو شفوية وهذا ما يسمى (بالترميز) وهنا يجب التنويه إلى أن هذه المرحلة تشهد أهم مراحل التفاعل بين شخصية المرسل وبين الفكرة التي يريد نقلها؛
- ✓ **وسيلة الاتصال:** البحث عن قناة ملائمة الاتصال وذلك في الحالات التي لا يرغب المرسل في القيام بإجراء الاتصال بنفسه مباشرة وهنا قد يحدث تشويش في عملية نقل الرسالة وهذا يؤدي بدوره إلى إعاقة عملية الاتصال؛
- ✓ **المستلم:** استقبال الرسالة من قبل الشخص الموجهة إليه الرسالة وفي هذه الحالة لا توجد مشكلة أما إذا تم استقبالها من قبل جهة أخرى مثل السكرتارية أو مدير المكتب ففي هذه الحالة قد تتعرض عملية الاتصال إلى التشويش وذلك من خلال تأخير توصيل الرسالة أو نقلها بمعنى آخر؛
- ✓ **تحليل الرموز:** فك رموز الرسالة وفهمها وفي هذه الحالة تحدث تفاعلات عديدة أيضاً من قبل المستقبل حيث أن المستقبل قد يفهم الرسالة بصورة مخالفة لما أراد المرسل وذلك بسبب أن عملية ترميز الرسالة لم تكن واضحة أو إلى عدم فهم المستقبل للرسالة نتيجة تسرعه في استطلاعها والحكم عليها بالاستناد إلى خلفيات معينة متراكمة لديه في علاقته بالمرسل؛
- ✓ **فهم الرسالة:** تصرف المستقبل بناء على الرسالة سواء بالاستجابة أو عدم الاستجابة وهذا الأمر يتوقف على الفهم النهائي للرسالة؛

✓ الإستجابة (التغذية العكسية): وهي التي تصبح كأنها رسالة ثانية ولكنها موجهة من المستقبل إلى المرسل متضمنة ردود الفعل عن الرسالة الأولى.

الفرع الثاني: الاتصال التنظيمي

مفهوم الاتصال التنظيمي: هناك عدة تعاريف حول الاتصال التنظيمي نذكر من بينها:

- عرفه محمد فهمي العطروري على أنه "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكا تهم".¹

- عرفه الهواري سيد محمود " هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر يقصد إحداث تغيير " .²

- كما يشير العالم ويليام سكوت أن الاتصال التنظيمي: "عملية تتضمن نقل أو تسليم الأفكار بحيث تشمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية أو هدف تنفيذ أعمال تحقق معها أهداف المنظمة".³

من خلال كل هذا يمكن أن نستخلص أن الاتصال التنظيمي هو ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشتمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم و نقل الأوامر التوجيهات، المعلومات والتقارير، الأفكار، الآراء والمقترحات من مستوى إداري إلى آخر ومن مسؤول داخل المنشأة إلى آخر عبر اتجاهات معينة.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

تصنف أنواع الاتصال تصنيفات متعددة فهناك الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي أو الاتصال المباشر وغير المباشر أو الاتصال الرسمي وغير الرسمي أو الاتصال اللفظي وغير اللفظي، وعلى الرغم من تعدد مسميات أنواع الاتصال داخل البيئة التنظيمية إلا أنها تعتمد اعتمادا أساسيا على الكتابة أو المحادثة أو الرموز والحركات الجسدية وسوف يتم التركيز على أكثرها شيوعا وهي (الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي) و في مايلي تفصيل لذلك:⁴

¹ الطاهر خرف الله ونجبة وآخرون، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، ط1، دار هومه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 54.

² شعبان علي حسين، السبسي السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009، ص301.

³ شريف الحموي، مهارات الاتصال، ط1، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 22.

⁴ محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 1995، ص 223.

الفرع الأول : الاتصال التنظيمي الرسمي

1- تعريفه :

هو ذلك الأسلوب الذي يخضع للقواعد، والإجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي، ومن ثم فإنه يعكس أنماط السلوك، العلاقات والأدوار التي تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية للمنظمة، يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية.¹

2- وسائل الاتصال الرسمي في التنظيم

هناك أساليب كثيرة ومختلفة الاتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال

و هي: المباشرة ، غير مباشرة ، السمعية والمرئية ... وغيرها لذا نحاول التطرق إلى أهمها:²

أ- الوسائل المباشرة

- المقابلات الخاصة؛

- الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم؛

- الاجتماعات العامة و المؤتمرات؛

- المكالمات التليفونية؛

- التقرير السنوي للموظفين؛

- الملصقات على الحائط؛

- النشرات الدورية؛

- النشرات الخاصة.

ب- الوسائل غير المباشرة:

- خدمة المجتمع المحلي؛

- الاشتراك في المسابقات الخاصة؛

- الحفلات والدعوات الخاصة؛

- مخاطبة الجمهور ورعاية الموظفين.

ج- الوسائل المقروءة والمكتوبة:

مثل الجرائد، الفاكس والتلغراف ، المجلات والمطبوعات، النشرات والدوريات الموجز المصور والمطبوع ، الرسائل البريدية.

¹ - محمد يسري ابراهيم دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1999، ص183 .

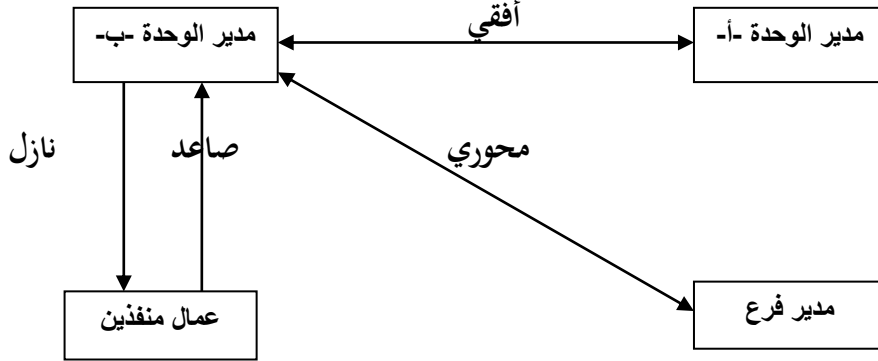
² - قوي بوحنية ، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010 ، ص 42، 44.

د- الوسائل السمعية والمرئية:

الإذاعة ، الهاتف ، التسجيلات ، مكبرات الصوت ، التلفزيون ، السينما ، أجهزة الفيديو والانترنت .

3- أشكاله: يتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع إتجاهات قد يكون صاعد، نازل، أفقي أو محوري وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي و تتقيد بلوائح معينة ، و يمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (1-2): يوضح الاتصال الرسمي وإتجاهاته



المصدر: جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم انسانية ، 2009، ص41.

وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

أ- الاتصال النازل (الهابط):

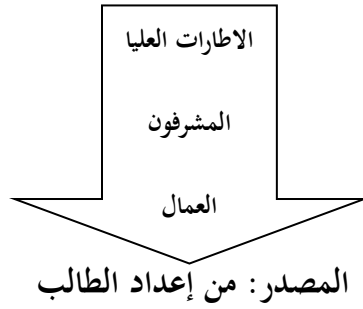
يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، و يقسم "كاتز وكاهن" العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال إلى:²

- تعليمات الوظيفة: و هي مايتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيههم.
- الإيديولوجية: هي تكمل ماقبلها، بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة.
- المعلومات: هي كل مايتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.
- الرد: و هو مايتعلق بنتائج نشاط العامل.

¹ - الطاهر عرف الله ، مرجع سبق ذكره، ص 54، 57.

² - ناصر دادى عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، ط1 ، دار المحمدية، الجزائر ، 2004 ، ص73.

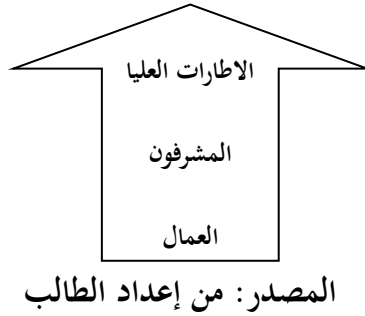
الشكل رقم (1-3): يوضح الاتصال الرسمي النازل



ب- الاتصال الصاعد

الرسائل الاتصالية الصاعدة من المرؤوسين الى رؤوسائهم ويتمثل هذا النوع بنقل المعلومات من المستويات الإدارية الدنيا الى المستويات الإدارية العليا لتوضيح الأفكار والمشكلات ومن أشكال هذا الاتصال التقارير التي يرفعها الموظفين للإدارة والشكاوي والاقتراحات والاتصالات الهاتفية¹.

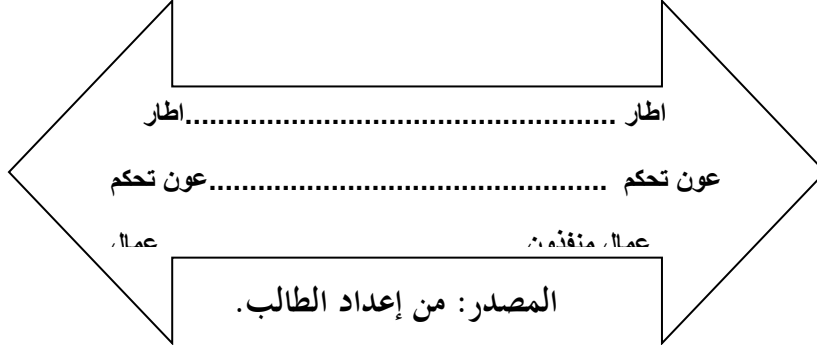
الشكل رقم (1-4): يوضح الاتصال الرسمي الصاعد



ج- الاتصال الأفقي

تبادل المعلومات بين الأفراد الذي هم على نفس المستوى الإداري او الوحدات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة ومن وظائف هذا الاتصال التنسيق للقيام بمهمة ، ومن أجل حل مشكلة ، ولتبادل المعلومات وكذا حل الصراعات.²

الشكل رقم (1-5): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي



¹ - عبدة صبطي، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديث في تحسين أداء التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013، ص 83.

² - محمد ابراهيم يسري دعيس ، مرجع سابق، ص 188-189.

د- الاتصالات الشبكية (محوري):

يشير هذا النمط من الاتصالات الى الاتصالات في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين ومن المرؤوسين للرؤساء وما بين جميع الموظفين في كافة المستويات الإدارية في التنظيم.¹

الفرع الثاني: الاتصال التنظيم غير الرسمي

1- تعريفه:

التنظيم الغير الرسمي وهو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة².

من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا .

وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم.

وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين.

2- فوائد التنظيم غير الرسمي:

- بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال ، وتحسين نوعيته تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار إبتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الإستراحة مثلاً ، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد ، أيضاً خلق روح الفريق بين العاملين ، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

- إشباع حاجات إجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تنسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء في هذا التنظيم.

- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم الغير رسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها ، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وإضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.³

¹Alex Muchielli (a) ,les sciences de l'information et de la communication, édition hachette,paris, 2001 , p 67.

² بشير العلق.مرجع سبق ذكره.ص 105.

¹اسماعيل محمد أحمد ، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ط 2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 2012، ص8.

² Richard Arcand,la communication efficace, Debock université,paris, 1998, p 22

المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي، خصائصه و معوقات

يعد الاتصال التنظيمي في المؤسسات أمر ضروري و مهم في التعاملات الإدارية من أجل ضمان البقاء و الاستمرارية في قطاعها. و من اجل تحقيق هذه الاخيرة نحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهمية الاتصال التنظيمي و بعض المعوقات التي تواجهه بالاضافة الى الخصائص التي تميزه.

الفرع الأول: أهمية الاتصال التنظيمي

بحيث يترتب عليه:²

- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق؛
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لعمال المؤسسة؛
- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات؛
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم وتوصيل أصواتهم إلى أصحاب القرار؛
- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم؛
- المساهمة في تعزيز الولاء للمؤسسة.

الفرع الثالث: خصائص الاتصال الفعال

ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:¹

- اختيار قناة الاتصال المناسبة بناء على اعتبارات معينة مثل: الأهمية والحجم ودرجة السرية والعلاقة مع الطرف الآخر؛
- تجنب المركزية في العمل وانتهاج مبدأ تفويض الصلاحيات؛
- اختيار الوقت المناسب للاتصال؛
- الاهتمام بالاتصال غير الرسمي؛
- تشجيع الانفتاح والشفافية والموضوعية؛
- استخدام الأسلوب الصريح والمباشر؛
- تجنب المصطلحات الصعبة والمتخصصة؛
- تنمية مهارات الاتصال والإصغاء عن طريق التدريب؛
- الاستفادة من الأجهزة الحديثة في مجال الاتصالات؛

¹ - جلال الدين بوعطيط ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر، غير منشورة، جامعة منتوري محمود ،كلية العلوم انسانية ، قسنطينة، 2009، ص65.

- متابعة نتائج الاتصال واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الاتصالات الفعالة ويمكن إجمال أهم هذه المعوقات فيما يلي:¹

1-/- المعوقات النفسية والاجتماعية: يختلف الأفراد في ميولهم ومشاعرهم ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون أي رسالة يتسلمها يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره كما تلعب الدوافع لدى الأفراد دوراً كبيراً في ترجمة تفسير كل كلمة تصلهم من رؤوسائهم تفسيرات متفاوتة حسب ما لديهم من مشاعر وعواطف وثمة مصدر آخر للفروقات الفردية وهو اختلاف المستويات الإدارية للأفراد، فالأفراد الذين هم في مستوى واحد من المستويات الإدارية هم يكونون أقرب للتفاهم مع بعضهم البعض مما لوتعددت مستوياتهم، أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي الى ظهور الأنانية والاختلاف وبالتالي العدائيه أو ما شابهها ويمكن أن ترتكز التحيزات على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

2-/- المعوقات الناشئة من طبيعة التنظيم:

إن لطبيعة التنظيم تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة والتي تظهر للأسباب التالية:

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو نطاق الإشراف مما يؤدي الى تشويش الاتصالات.
- مركزية التنظيم وتعدد المستويات الإدارية قد تخلق صعوبات في عملية الاتصال فالمركزية تحتم وجود ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كافيًا من المعلومات رغد بعده عن مراكز الاتصالات الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها ، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهاباً وإياباً من القاعدة للقمة.

3-/- معوقات تكتيكية أو فنية:

تمثل هذه العوائق بقصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة أو عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو نقص في الخطط و السياسات التي تم تحديدها مسبقا منطرف المؤسسة.

¹ -فائزة روم ومهيري بلخير، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مقدم إلى جامعة قاصدي مبراه ورقلة، 2013، ص 56.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ومن خلال هذا المبحث سنتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال تعريفه معرفة عناصره، محدداته وأبعاده. كما نسلط الضوء على عملية تقييم أداء الأفراد العاملين القائمين على هذه العملية وكذلك إبراز طرق تقييم الأداء التقليدية والحديثة.

المطلب الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

سنتطرق في هذا المطلب على مفاهيم حول الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. فمثلاً: الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول مرتفع بينما الأداء منخفضاً².

إذاً الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك و النتائج معاً، هو اتحاد السلوك و نتائجه، هو ليس السلوك لوحده أو الإنجاز لوحده، إنه تكاملهما معاً، إنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه، الأداء هو نتيجة السلوك أي ما ينتج عن السلوك، السلوك هو فعالية، و نشاط بينهما، نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتمثل فيما يلي³:

الأداء الوظيفي هو العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و يعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج العلاقة المتداخلة لكل من الرغبة، القدرات والإدراك.

– الرغبة (الدافعية): هي قوة داخلية كامنة تحرك الفرد للقيام بعمله، و قد تكون قوية أو ضعيفة.

¹ – رواية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000 ، ص 215.

² – فيصل الدحلة ، الأداء هو ما بعد التدريب، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص45.

³ – عادل عشي ، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الإقتصاد ،جامعة بسكرة، 2002، ص5.

- القدرات (الجهد): هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

- الإدراك: ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

الفرع الثالث: أنواع الأداء

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك:¹

فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارالمصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

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

أ- الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

✓ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب- الأداء الخارجي:

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

2/- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ- الأداء الكلي:

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

¹عادل عشي مرجع سابق، ص 6.

ب/- الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

الفرع الرابع: أبعاد الأداء

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي:²

- الجهد المبذول؛

- كمية الجهد؛

- نمط الأداء.

1/- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

2/- الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3/- نمط الأداء:

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

¹ - عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56.

² - جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 78.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه و أهميته

من خلال هذا المطلب سنحاول اعطاء بعض المفاهيم المتعلقة بتقييم الأداء الوظيفي، و الى ما يهدف من خلال تطبيقه الجيد، و ماهية أهميته في المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

حاول الدارسون لهذا الموضوع الوصول إلى تعريف شامل ومتكامل لعملية تقييم أداء الأفراد، ولهذا تعددت التعاريف واختلفت في محتواها وهدفها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- "تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهمتهم في انجاز الأعمال المناطة بهم وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل".¹

- "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".²

- يعرف بأنه: " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل".³

- تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما، وحكم على قدرته واستعداده للتقدم.⁴

يعرفه Raymond Noe و زملاؤه بأنه: " العملية التي من خلالها يتأكد المديرون أن الأنشطة التي يمارسها العاملون والمخرجات التي يحققونها تتطابق مع الأهداف التنظيمية السابق تحديدها".⁵

- كما يعرفه Goodale و Hall على أنه: " يمثل العملية التي من خلالها تقيس المنظمة مدى جودة العمل الذي يمارسه والعاملون بها ومحاولة تنمية وتطوير هذا الأداء".⁶

من خلال التعاريف السابقة يمكننا صياغة التعريف الآتي:

تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة آتياً وفي المستقبل.

وجدير بالذكر أنه هناك خلط في مفاهيم المصطلحات الآتية:

- **قياس الأداء** : والذي يعني مقارنة الأداء المتحقق مع الأداء المعياري.

¹ - شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2000 ، ص 75.

² - أحمد ماهر، لاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص371.

³ - خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2000 ، ص 177.

⁴ - عبد الرحمان توفيق ، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال ، ج1، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجزيرة مصر، 2004، ص56.

⁵ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 256.

⁶ - المرجع نفسه، ص 260.

- تقييم الأداء : ويعني إعطاء قيمة للأداء المحقق من خلال معرفة الإيجابيات والسلبيات.

- تقويم الأداء : يعني معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق وإزالة الانحرافات.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء للأفراد ما هي إلا عملية مراجعة النشاط الإنتاجي للأفراد من أجل تقييم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تتركز أهداف عملية تقييم الأداء في:¹

- اختيار الأفراد الصالحين للترقية؛
- تفادي المحسوبية عن طريق توجيه الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو التوقيع الجزاءات؛
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها؛
- إمكان قياس إنتاجية، وكفاية الأقسام المختلفة؛
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم؛
- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية؛
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للاستفادة من فرص التقدم؛
- تزويد الأفراد بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار، التدريب، النقل والترقية وغيرها.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء عاملها بما يمكنها من تخطيط نظم الموارد البشرية على أسس سليمة، و يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط الآتية:²

¹ - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

² - شحاده نظمي، مرجع سبق ذكره ، ص 76-77.

- 1/- رفع معنويات العاملين: إن جوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة ، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- 2/- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معياراً هاماً لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- 3/- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- 4/- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم أداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم ، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- 5/- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- 6/- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم: ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- 7/- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

تعدد طرق تقييم الأداء ويمكن تحديدها في مجموعتين:

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء؛
- الطرق الحديثة.

التي سنستعرضها على النحو التالي:

الفرع الأول: الطرق التقليدية

وهي الطرق التي تعتمد على التقديرات الشخصية للرؤساء على أداء مرؤوسيههم، حيث أنها لا تعتمد على العوامل الموضوعية وتختلف عن بعضها البعض في تحديد الأحكام المختلفة وهذه الطرق هي:¹

¹ - كامل بهير ، مرجع سبق ذكره ، ص 131.

1- طريقة الترتيب البسيط

من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ
و هي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية، كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.¹
وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الاستخدام، أما عيوبها فهي معرفة كيف يكون هؤلاء أفضل من البعض الآخر
و ما هي درجة الأفضلية في علاقة المقيم بالفرد العامل، و يمكن معالجة هذا بالاعتماد على أكثر من مقيم لتقليل
التحيز.

2- طريقة المقارنة الثنائية

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، و عيب هذه الطريقة هو
نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعمام، يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي
يحدد على أساسه المرتبة التي يحتلها بين الأفراد المراد تقييمهم.
تتميز هذه الطريقة بصعوبة التطبيق عندما يكون حجم المجموعة المراد تقييمها كبيرا جدا، وذلك لزيادة
المجموعات الثنائية الممكنة بمعدل عالي جدا.²

3- طريقة التدرج

وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ، فقد تكون
هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل
الإدارة او المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضع كل فرد وفقا
لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة او مرضي أو غير مرضي.³

4- طريقة التدرج البياني

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم
تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات . وترجع فعالية هذه
الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء.⁴

¹ - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 90.

² - كامل بربر ، مرجع سبق ذكره ، ص 132 .

³ - نظمي شحادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 82.

⁴ - نظمي شحادة ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

ومن عيوب هذه الطريقة ما يلي:

- أنه لا ترتبط بصورة مباشرة بأسلوب الأفراد موضع التقييم ، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم؛
- وفقا لهذا النوع من الطرق من الصعب على الفرد العامل تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي؛
- من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض ، فالصفات هي عامة في الغالب حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك؛
- يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل المشرف المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظة والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

5/- طريقة قوائم المراجعة

تقوم هذه القوائم بشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات التي تتوافر فيهم، ووضعتها في قائمة مع تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة أمامه حسب أهميتها بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء المرؤوسين بوضع علامة (✓) مثلا، ويقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.¹

6/- طريقة الاختيار الإجباري

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصفا وانطباقا على الفرد العامل مثل: يعمل بجدية وحرص، أو يتأخر عادة عن العمل، وهذه التقييمات والصفات تجمع من قبل إدارة الأفراد وتعطى لها درجات حيث تكون سرية وغير معروفة.²

كما أن هذه الطريقة لا تتطلب أي نوع من التدريب والتهيئة المسبقة للمقيم ويكون تأثير هذه الطريقة فعالا عند استخدام لجنة التقييم بدل شخص واحد.

أما عيوب هذه الطريقة المجهود العالي المبذول في الإعداد والتهيئة والعبارات بحيث تكون منطقية على الوظيفة أو العمل الذي يؤديه الفرد العامل ولذلك يتم الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في المجالات السلوكية

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 379.

² - نظمي شحاده ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

والإدارية وكذلك عدم استخدامها إذا ما كان الهدف من التقييم تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في أداء الأفراد.

7/- طريقة المواقف الحرجة

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة، بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العمل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب وغير المرغوب فيها.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً و جهداً كبيراً من قبل المقيم في ملاحظة أداء العاملين، إضافة إلى انخفاض الموضوعية إذا كانت المواقف السلبية مؤقتة يتم استدراكها من قبل الفرد العامل، ومع ذلك قيم على أساسها.¹

8/- طريقة المقالة

يتم كتابة تقارير مفصلة من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

ومن مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة لا تتطلب تدريباً عالياً لاجازتها وما يؤخذ على هذه الطريقة هي أنها غير منظمة بشكل ثابت، بحيث تخضع للتغير من قبل المشرف أو المقيم فإما أن تزداد المعلومات فيها أو تقل، كما أن هذه الطريقة تتطلب إمكانية جيدة في الكتابة والتعبير عن الآراء.²

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

وقد أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الأخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي:

1/- طريقة التدرج على أساس السلوك

يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث أنه يتم تحديد وتصميم اعمدة لكل صفة أو أسلوب مستمد من واقع العمل الفعلي وليس صفات عامة محددة مسبقاً كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات وسلوكه المتوقع في العمل بحيث تكون الصفات والسلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية ، كذلك الأمر يتم توضيح وتفسير المستويات

1 - كامل بهير ، مرجع سبق ذكره ، ص 133.

2 - علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

المختلفة للسلوك كأن يكون أداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.¹

ومن مميزات هذه الطريقة أنها تساهم في قلة الأخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، وكذلك ملائمتها للفرد العامل، يتم وضع المقياس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارة في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس، إضافة إلى ذلك إنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم، و تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين.

ومن عيوبها ارتفاع التكاليف والوقت والجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها، وتتطلب مقاييس متعددة لكل عمل، ولذلك نستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركات الجسدية وليس المحتويات الذهنية والإبداعية، إضافة إلى ذلك لا يمكن استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها.

2- طريقة الملاحظات السلوكية

تم تطوير هذا المقياس لتلافي عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين وترتيبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة.²

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع أي أن المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الأفراد العاملين.

3- طريقة الإدارة بالأهداف

تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج، أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين، ولا إلى صفاتهم بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج و تمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالآتي:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، و يتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين؛

¹ - نظمي شحاده، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

² - محمد علي رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 96.

- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة رؤوسيه في تحقيق الأهداف و متابعة تحقيق النتائج؛
- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت، وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.
- و تتميز هذه الطريقة بأنها تشجيع الأفراد في تحديد الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل، و هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي، و تؤدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقاً وما هي إمكانياتهم إضافة الى انها تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لعموم المنظمة.
- وما يؤخذ على هذه الطريقة أن التأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج، ومن الصعب مقارنة مستوى أداء الأفراد نظراً إلى أن كل فرد مقيم وفقاً لمدى تحقيق الأهداف المحددة.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

لغرض استكمال الجانب النظري للدراسة، لابد التطرق إلى الجهود السابقة للباحثين في مجال دراسته وما قدمه الباحثون الآخرون الذين سبقوه من جهد علمي وما تناولوه من متغيرات يمكن للباحث الاستفادة من بعضها في دراسته الحالية.

لذلك فإن المبحث الحالي هو عرض وتحليل للدراسات السابقة المرتبطة بدراستنا، وقد تم مراعاة التسلسل الزمني في ترتيبها، ولكي يكون عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً فقد اعتمد على المخطط الآتي.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع

تعددت وتنوعت الدراسات، والبحوث التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، إلا أننا اخترنا بعضاً من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر، أو من خلال علاقة متغيرات موضوع الدراسة.

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1- الدراسة الأولى: دراسة طيبش ميلود بعنوان: "الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الإجتماعي للعاملين بالمؤسسة".

¹ - نظمي شحاده ، مرجع سبق ذكره ، ص 86-85.

طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة الى تبيان أن الاتصالات التنظيمية لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للوصول إلى الأداء المطلوب و الهدف المحدد فحسب، بل تمتد لتؤثر في دوافع العاملين و تشكيل علاقات ببعضهم البعض وكذلك لفت الانتباه أن عملية الاتصال ترتبط بوجهة نظر العمال و اتجاهاتهم، كما ركز الباحث على حداثة الموضوع في كونه يعطي صورة على واقع الاتصال وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة. وقد توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات منها:

✓ توصل البحث الى واقع عملية الاتصال، و ما يعترضها من عقبات و عراقيل تحد من عمليات الانسجام بين العاملين من خلال الروح المعنوية للعاملين، و ما ينتج عنها من التعاون و الترابط و بينهم.

2- الدراسة الثانية: دراسة جمال سالمى بعنوان: "تكييف منظومة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة".

طبيعة الدراسة: الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة استمارة مشاركة ، جامعة عنابة. قام الباحث من خلالها بالقيام بتشخيص واقع و عوائق الاتصال التنظيمي في مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية ذلك أن أفراد التنظيم سيجدون أنفسهم، عرضة لعمليات تواصل يومية ومستمرة، بحيث تصطدم حتماً بحواجز وعوائق وعراقيل متنوعة وخطيرة، و الحقيقة أنه لو لم تكن هناك حواجز و عراقيل، لتمت عمليات الاتصال التنظيمي - في المؤسسات و التنظيمات - بشكل فعال و ممتاز.

3- الدراسة الثالثة: دراسة "بوعطيط جلال الدين بعنوان: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي".

طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير 2008/2009.

✓ تناول فيها الباحث الاتصال التنظيمي من مختلف الجوانب من اتصال رسمي و غير رسمي اضافة الى ابراز أهمية الاتصال داخل المؤسسة كما تطرق الى الأداء الوظيفي تعريفه محدداته و كذا طرق تقييم الأداء و معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي حيث توصل الباحث في الأخير على أنه يوجد علاقة قوية بين الاتصالات الصاعدة و النازلة مقترنة بالأداء الوظيفي.

4- الدراسة الرابعة: دراسة العربي بن داود بعنوان: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

طبيعة الدراسة: مذكرة ماجستير 2007/2008.

حاول الباحث في هذه الدراسة لمعرفة مدى فعالية الاتصال في المؤسسة الصناعية مسألة ذات أهمية بالغة، حيث توصل الى أن الاتصال في المؤسسة ضرورة حتمية للإدارة فيما يتعلق بقراراتها وتعليماتها للعاملين، كما أنه

يثير إهتمام العاملين في رفع شكواهم وتقبلهم لأوامر الإداريين، وهذه العملية تساهم في إيجاد أو إشاعة نوع من الصلة بين العمال والإدارة.

✓ وعليه وجد الباحث ان تحقيق هدف أساسي أوعام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، و معرفة أو إبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها. ختاماً لذلك قام بالكشف عن أنماط الاتصال وخصائصه والوسائل المتمثلة في الاعلانات و الهواتف، اضافة الى وجود بعض المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية إتصالية.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الفرنسية

1/- الدراسة الأولى: دراسة هاوثورن بعنوان: " عوامل ظهور الاتصال غير الرسمي في المنشأة و الأسس التي تقوم عليه"، واعتبر الباحث ان التنظيم الصناعي يشكل مجتمعا قائما بذاته ويتأثر بالحيط الخارجي ففي كل اتصال تظهر علاقات اجتماعية قوية تربط العمال بعضهم ببعض وتتخذ أشكالا عديدة، وتعتبر الاتصالات غير الرسمية ذات أهمية بالغة، وأن انتقال اليد العاملة من الريف إلى مصانع المدينة ساهم إلى حد بعيد في جلب بعض القيم والعادات الريفية إلى أماكن العمل بذلك أصبحت العلاقات الإجتماعية عند هذه الفئة تبنى على أساس مختلفة جهوية وعشائرية.

وتؤكد البحوث المختلفة في هذا الجانب على أهمية الاتصالات غير الرسمية في مواقف العمل، بل لها وظائف تؤثر نوعاً ما على سير المنشأة.

✓ وقد قامت الدراسة بوضع فرضيات وتهدف الدراسة إلى الكشف عن طبيعة ووظائف الاتصالات غير الرسمية في المنشأة المحلية والمقارنة بين الاتصالات غير الرسمية في المصانع الغربية والدولية، واستخدم في ذلك منهج واضح تمثل في المنهج الوصفي في نظر الباحث، و تمثلت ادوات الدراسة في الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، السجلات والوثائق، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن الانتماء إلى مجتمعات محلية تهيئ لظهور عدة اتصالات غير رسمية في المنشأة الصناعية، وأن هذه الاتصالات المتميزة تخلق نزاعات عمالية داخل المنشأة.

2/- الدراسة الثانية: دراسة ويسن بعنوان: " اثر تفاوت مراكز الجماعة أوالمكانة الاجتماعية على الاتصال التنظيمي"، قام الباحث الأمريكي ويسن بدراسة في إحدى المستشفيات الكبيرة بالو.م.أ سنة 1958 دامت ثلاثة أشهر وكان الهدف منها التحقق من تفاوت مراكز الجماعة أوالمكانة الاجتماعية يؤثر على انتقال المعلومات بين أفراد الجماعة بصورة حرة، وقد طلب الباحث من كل فرد من أفراد العينة تسجيل الاتصالات التي تحدث بينه وبين الآخرين في التنظيم بصفة عامة خلال يوم كامل لمدة خمسة

أيام ثم قام الباحث بعد ذلك بتحليل هذه البيانات التي جمعت عن طريق التدوين من طرف المحوثين بالإضافة إلى البيانات التي جمعت بواسطة الملاحظة المقننة.

✓ ومن بين النتائج التي تحصل عليها:

- اتصال وتفاعل العاملين في المستشفى من أطباء وممرضات وغيرهم يكون وفقا لمراكزهم ومكانتهم الاجتماعية، حيث اقتصر تفاعلات الأطباء على زملائهم الأطباء واقتصرت اتصالات الممرضات على زميلاتهن ونفس الشيء لاحظته بالنسبة لمن يشغلون مراكز اجتماعية اقل أو أكثر في المشفى.
- في حالة الاتصال بين أفراد ذوي مكانات اجتماعية متفاوتة فإن أصحاب المكانات الاجتماعية الأقل يميلون إلى توجيه تفاعلهم إلى ذوي المكانات الاجتماعية العليا قصد التقرب منهم وكسب تقديرهم.
- تأثير تفاوت المراكز الاجتماعية على قيام اتصالات نوعية وكمية، أي أن ذوي المراكز الاجتماعية الدنيا يجدون نوع من الاحراج من إرسال معلومات تتضمن نقد ذوي المراكز الاجتماعية العليا، و يتجلى ذلك من خلال النتائج التالية:
- اعتقاد المرؤوسين أن أوامر الرئيس لا تنطوي سوى على نصائح عامة.
- حب المرؤوسين الاستقلالية عن السلطة و المحافظة على تكامل شخصياتهم.
- تجاهل المرؤوسين منشورات الإدارة العليا و عدم تطبيقها.

المطلب الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

وتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يكمن في الآتي:

من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي، و كذا مختلف الدراسات كانت تتمحور مدي أهميته لدى المؤسسات الاقتصادية، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة.

من حيث المنهج والعينة: اعتمدت في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في كيلتا الجانبين وأما الأداة التي تم استخدامها هو الاستبيان ويتم معالجته ببرنامج SPSS. أما معظم الدراسات السابقة فاستخدمت الاستبيان.

من حيث متغيرات الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية في تحديد مختلف ابعاد الاتصال التنظيمي علاقته بمختلف ابعاد الاداء الوظيفي، أما معظم الدراسات تحدثت عن الاتصال التنظيمي و الدور الذي يلعبه في زيادة الانتاجية للمؤسسات الاقتصادية.

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق يمكن القول أن عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات يبرز أهمية، و قيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، و بالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم، من خلال ضمان السير الجيد لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة للأعمال المنجزة وتحقيق أهداف الأفراد بصفة خاصة وأهداف المنظمة ككل. إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم مع سياستها وأهدافها، و إمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم. إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على المفاهيم لكل من الاتصال التنظيمي، والأداء الوظيفي وأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى نتائج الجانب التطبيقي للدراسة التي تهدف إلى تبيان العلاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي.

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استمارة استبيان تتضمن ثلاثة محاور، المحور الأول يتضمن الأسئلة المتعلقة بشخصية المستجوب أما محوره الثاني فتضمن فقرات حول بنود الاتصال التنظيمي، أما المحور الثالث فكان للعنصر التابع ألا وهو الأداء الوظيفي، كما تم أخذ آراء بعض الأساتذة المختصين في هذا المجال.

تمت عملية توزيع مجموعة من الاستبيانات على عمال المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة) لأخذ آرائهم حول موضوع دراستنا.

و بعد جمع المعلومات المطلوبة أجرينا تحليل لنتائج الاستبيان، والتعليق عليها والتأكد من صدق الاستبيان واختبار الفرضيات.

وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و هذا الفصل مقسم إلى :

المبحث الأول : كيفية إنجاز الدراسة

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و المناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم توضيح الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : طريقة الدراسة

لقد قام الباحث بإتباع المنهج الوصفي في عرض البيانات و المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة التي هدفت إلى محاولة تفسير وتقييم مختلف النتائج المتعلقة بعناصر الموضوع والمتمثلة في الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة

1- /مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع هذه الدراسة الميدانية من مجموع عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة و البالغ عددهم 104 عامل.

2- /عينة الدراسة :

تم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل في الحصول على المعلومات الأولية، حيث تم توزيع 104 استبيان أي تغطية جميع عمال المؤسسة، و استرجع منها 102 استبيان، وتم استبعاد 1 استبيان نظرا لعدم ملائمته و الجدول التالي يوضح كل ما سبق :

جدول رقم (2-1) : يوضح عدد الاستبيانات الموزعة على الموظفين

استمارات المقبولة	استمارات المسترجعة	استمارات الموزعة
101	102	104
%97.11	%98.04	%100

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

3- / طريقة جمع البيانات :

وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات:

أ- المصادر الثانوية : حيث اتجهنا في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، المقالات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

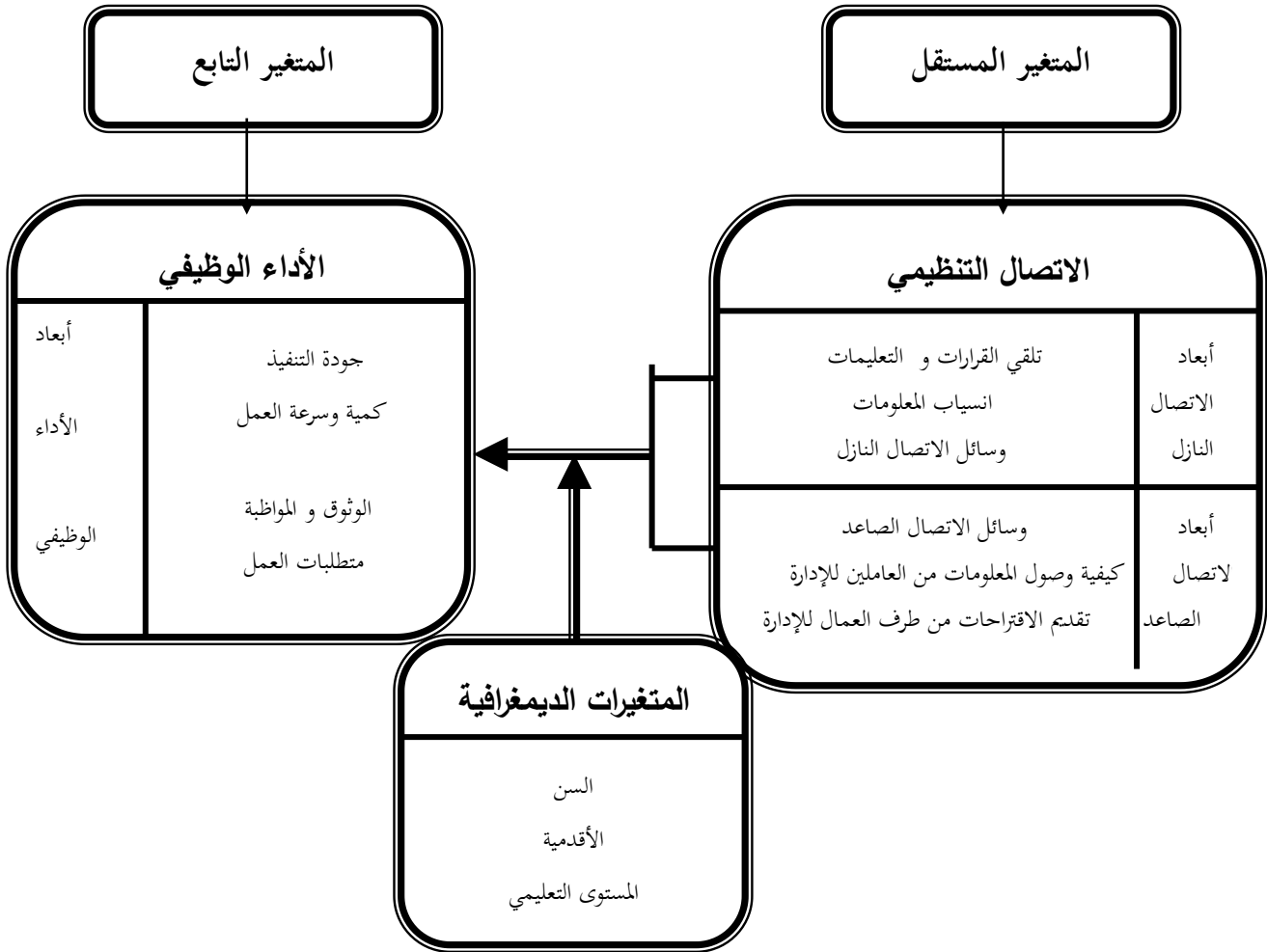
ب/- المصادر الأولية : من اجل معالجة الجانب الميداني تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، حيث تم تصميم أو بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة، وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع كما تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة الجامعيين.

الفرع الثاني : متغيرات الدراسة

1/- المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي بأبعاده (طريقة تلقي القرارات و التعليمات، انسياب المعلومات وسائل الاتصال النازل، وسائل الاتصال الصاعد، كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة).

2/- المتغير التابع : الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة التنفيذ، كمية وسرعة العمل، الوثوق والمواظبة، متطلبات العمل).

شكل رقم (2-6) : يوضح نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني : أدوات الدراسة المستخدمة

الفرع الأول : الاستبيان

وقد قسم إلى ثلاثة محاور على النحو التالي :

1- المحور الأول : يتضمن على معلومات عامة تهدف إلى التعرف على خصائص عينة العمال بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل والمركز الوظيفي).

2- المحور الثاني : يتضمن فقرات الاتصال التنظيمي و التي تحتوى على أبعاد الاتصال النازل (تلقي القرارات و التعليمات، انسياب المعلومات، وسائل الاتصال النازل)، وأبعاد الاتصال الصاعد (وسائل الاتصال الصاعد كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة، تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة).

3- المحور الثالث: فيتضمن الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة التنفيذ، كمية وسرعة العمل، الوثوق والمواظبة متطلبات العمل).

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، لتقييم إجابات أفراد المؤسسة المستجوبة وقد احتسبت العلامات على أساس إعطاء رقم 5 لإجابة موافق بشدة، و 4 لإجابة موافق، و 3 لإجابة محايد، و 2 لإجابة غير موافق، و 1 لإجابة غير موافق بشدة.

الجدول رقم (2-2) : يوضح درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

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

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاستبيان

الفرع الثاني : الأدوات و البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحليل البيانات قمنا باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS20.0) تم الاعتماد على الأساليب

الإحصائية التالية :

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس درجة صدق الاستبيان.

2- التكرارات و النسب المئوية : لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة، لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

3- المتوسط الحسابي : لتحديد اتجاه الإجابات.

4- الانحراف المعياري : لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

5- معامل الارتباط الانحدار الخطي المتعدد لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي

المطبق (SPSS)

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بعرض النتائج المستخرجة من البرنامج الإحصائي SPSS

الفرع الأول : عرض وتحليل بيانات الاستبيان

1/- دراسة صدق أداة الدراسة وثباتها

لاختبار صدق أداة الدراسة نستخدم في ذلك طريقتين هما :

أ/- **الصدق الظاهري** : و هو التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا بحيث قمنا عرض هذه الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة و الكفاءة في مجال البحث العلمي و بناءً على هؤلاء الأساتذة قمنا بتعديل الاستبيان، (أنظر الملحق رقم 1)

ب/- **الصدق البنائي** : و هو استخراج معامل الثبات طبقا لاختبار ألفا كرونباخ Alfa Cronbach ودراسة الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة كافة وكذا لفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

ج/- **حساب صدق الاستبيان الخاص بالعمال** :

الجدول رقم (2-3) : يوضح صدق الاستمارة

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
31	0,90

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تفريغ الاستبيان برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03)، نلاحظ أن معامل ألفا لاكرونباخ هو (90%) وهذا يدل على أن أداة

القياس ذات مستوى قوي من الثبات والمصدقية.

الفرع الثاني : الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة

1/- توزيع أفراد العمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على حسب الجنس :

الجدول رقم (2-4) : يمثل التوزيع على حسب الجنس

عينة الأفراد		الفئات
النسبة %	التكرار	
91.1	92	ذكر
8.9	9	أنثى
100%	101	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الاحصاء الوصفي SPSS

شكل رقم (2-7) : يمثل التوزيع على حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الجدول

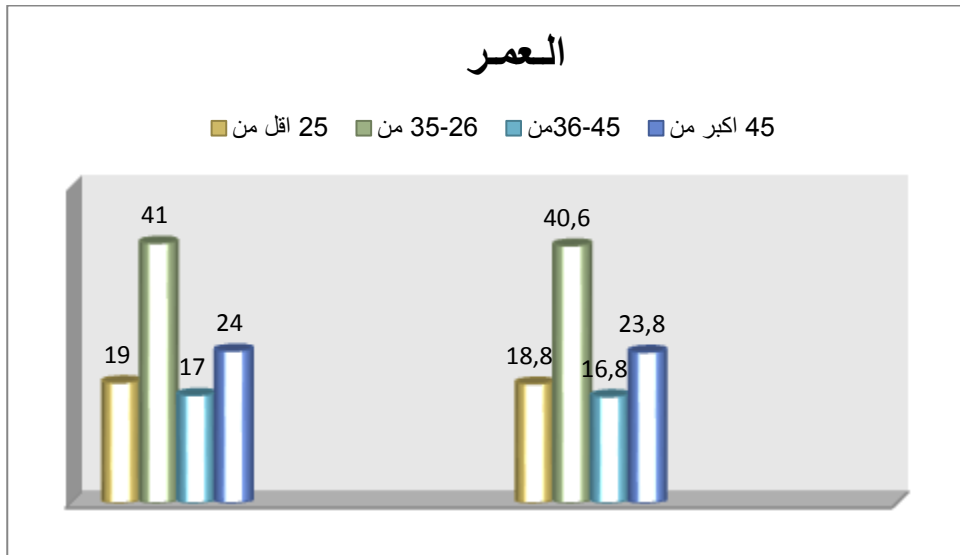
يتضح من خلال الجدول و الشكل أعلاه الخاص بتوزيع عينة العملاء حسب الجنس، يظهر أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة (91.1 %)، في حين بلغت نسبة الإناث (8.9 %) من مجموع أفراد العينة، و نستنتج أن اغلب العمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة هم ذكور.

2/- توزيع أفراد العمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية على حسب السن :
الجدول رقم (2-5) : يمثل التوزيع حسب السن

عينة العملاء		الفئات
النسبة %	التكرار	
18.8%	19	اقل من 25 سنة
40.6%	41	من 26-35
16.8%	17	36-45
23.8%	24	أكثر من 45
100%	101	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي SPSS

شكل رقم (2-8) : يمثل التوزيع حسب السن



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الجدول

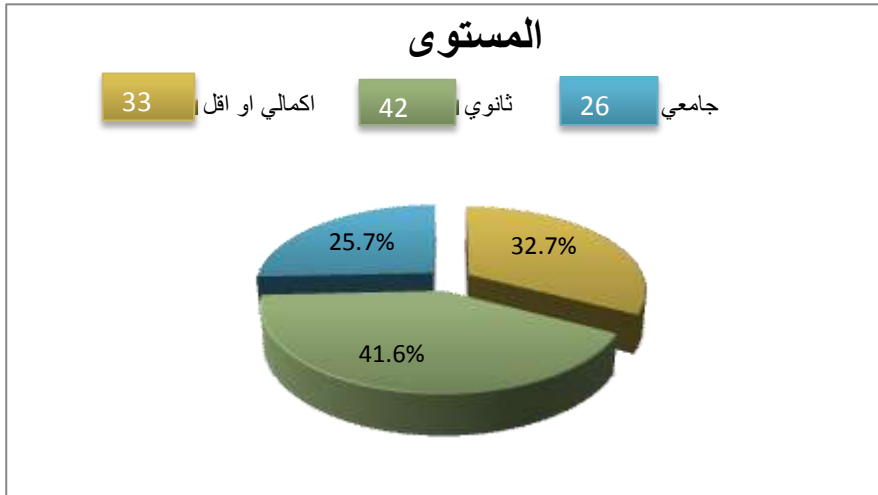
أما عن توزيع عينة الدراسة حول العمر، فيشير الجدول والشكل أعلاه إلى أن (18.8%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم اقل من 25 سنة، و(40.6%) من عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 26 سنة إلى 35 سنة، و (16.8%) من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 36-45 سنة، و (23.8%) فكانت أعمارهم أكثر من 45 سنة، و الفئة العمرية التي احتلت المرتبة الأولى في التكرار تراوحت أعمارهم ما بين 26-35 سنة وتكرار (41) وهذا الأخير يعتبر الأكثر تكراراً.

3- توزيع أفراد العمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية حسب المستوى التعليمي :
الجدول رقم (2-6) : يمثل التوزيع حسب مستوى التعليمي

عينة الأفراد		الفئات
النسبة %	التكرار	
32.7%	33	اكمامي أو أقل
41.6%	42	ثانوي
25.7%	26	جامعي
100%	101	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي SPSS

شكل رقم (2-9) : يمثل التوزيع حسب المستوى



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الجدول

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة محل الدراسة هم الأفراد ذو المستوى الثانوي بنسبة (41.6%)، ثم يليها المستوى التعليمي اكمامي أو أقل بنسبة (32.7%)، و أخيراً هم الأفراد الحاصلين على شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم (25.7%) وهو ما يعبر عن اعانة الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة.

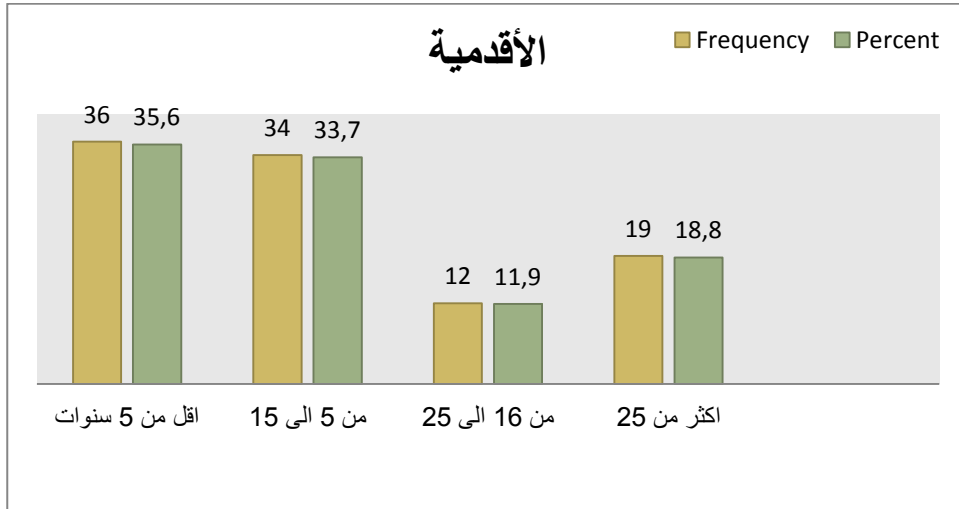
4- توزيع عمال المؤسسة حسب الخبرة المهنية (الأقدمية) :

الجدول رقم (2-7) : يمثل التوزيع حسب الأقدمية

عمال المؤسسة		الفئات
النسبة %	التكرار	
35.6%	36	أقل من 5
33.7%	34	من 5- 15
11.9%	12	من 16- 25
18.8	19	أكثر من 25
100 %	101	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي SPSS

شكل رقم (2-10) : يمثل التوزيع حسب الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العمال حسب متغير الخبرة المهنية، تمثلت أعلى نسبة للفئة أقل من 5 سنوات، حيث قدرت ب(35.6%)، وتليها الفئة المحصورة من 5 إلى 15 التي تتقارب مع سابقتها بنسبة (33.7%)، ثم نصل إلى الفئة أكثر من 25 سنة بنسبة (18.8) % ، وأخيرا الفئة ما بين 16 إلى 25 كأقل نسبة وهي (11.9%) ، و يتضح من خلال الجدول أن غالبية العمال خبرتهم المهنية محصورة من 5 إلى 15 سنة.

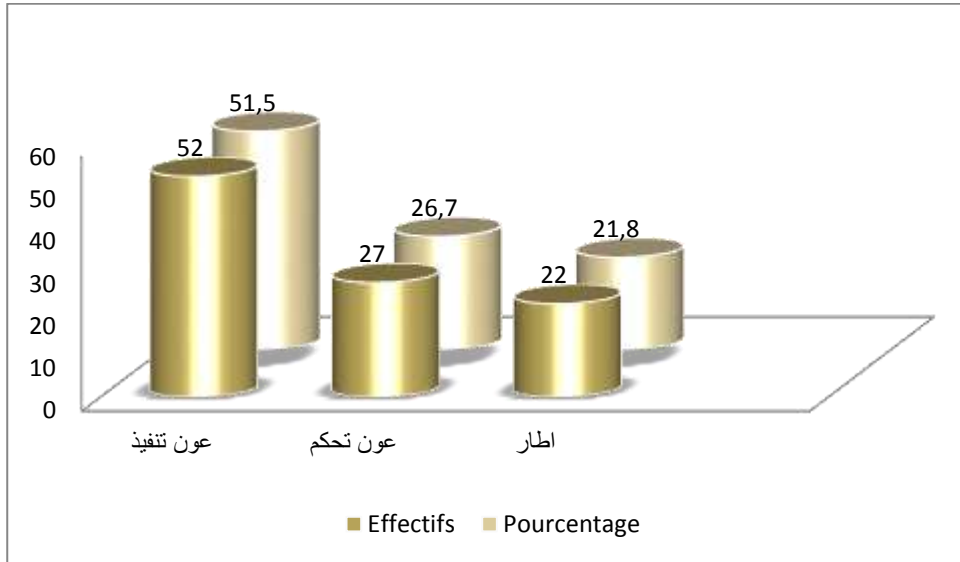
5- توزيع عمال المؤسسة حسب المركز الوظيفي :

الجدول رقم (2- 8) : يمثل التوزيع حسب المركز الوظيفي

عمال المؤسسة		الفئات
النسبة %	التكرار	
51.5%	52	عون تنفيذ
26.7%	27	عون تحكم
21.8%	22	إطار
100 %	101	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج الإحصاء الوصفي SPSS

شكل رقم (2- 11) : يمثل التوزيع حسب المركز الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه الخاص بتوزيع أفراد العمال حسب متغير المركز الوظيفي نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لمركز الأعوان التنفيذيين حيث قدرت ب (51.5%)، وتليها نسبة عون التحكم حيث قدرت ب (26.7%) ، وأخيراً نسبة الإطار التي قدرت ب (21.8%).

الفرع الثالث : اختبار الفرضيات

من خلاله سنقوم بحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة توجهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة وذلك من أجل تحليل فرضيات الدراسة حيث، تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي للفرقات كل بعد وتحديد المستوى المرجح له بناءً على قيمة المتوسط الحسابي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9) : يوضح طريقة التوزيع المتوسط الحسابي المرجح لكارت الخماسي

المستوى	مجال المتوسط
قليل جداً	1.80-1.00
قليل	2.60-1.80
متوسط	3.40-2.60
مرتفع	4.20-3.40
مرتفع جداً	5-4.20

المصدر : موسى محمد أمانى ، التحليل الإحصائي للبيانات، الطبعة الأولى، الناشر مركز تطوير الدراسات العليا لعلوم الهندسية، سنة 2005، ص 100.

1/- اختبار الفرضية الأولى : ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

H1 : نوع الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال النازل.

- توجهات متوسطات إجابات المستجوبين :

المحور الأول : الاتصال التنظيمي

البعد الأول : " طريقة تلقي القرارات و التعليمات " .

الجدول رقم: (2-10): يمثل طريقة تلقي القرارات و التعليمات

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,738	4,06	2	3	3	71	22	1. تصلك القرارات التي تخص عملك داخل المؤسسة بسهولة .
			2.0	3.0	3.0	70.3	21.8	
مرتفع	0,826	3,59	-	15	18	61	7	2. تتصل بك الإدارة عدة مرات بهدف تقديم أوامر للتنفيذ فقط .
			-	14.9	17.8	60.4	6.9	
مرتفع	0,965	3,49	3	15	22	51	10	3. تجد في الاجتماعات نوعاً من الارتياح لإيصال التعليمات إليك من المدير.
			3.0	14.9	21.8	50.5	9.9	
مرتفع	1,016	3,48	3	20	13	55	10	4. تقوم الإدارة بالاتصال بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل .
			3.0	19.8	12.9	54.5	9.9	
مرتفع	0.689	3.66						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات الاتصال التنظيمي و المتعلقة ببنود الاتصال النازل البعد الأول، أن المتوسط العام للفقرات بلغ (3.66)، و انحراف معياري (0.68) و قد احتلت الفقرة رقم (1) "تصلك القرارات التي تخص عملك داخل المؤسسة بسهولة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,06)، وانحراف معياري (0,738) في حين جاءت الفقرة رقم (4) "تقوم الإدارة بالاتصال بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,48) و انحراف معياري قدر ب (1,016)، و منه نستنتج أن درجة البعد الأول للاتصال التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة جاء بدرجة مرتفعة.

البعد الثاني : " انسياب المعلومات "

الجدول رقم (2-11) : يمثل انسياب المعلومات

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,900	3,70	3	11	9	68	10	1. هناك سهولة في تداول المعلومات في المؤسسة.
			3.0	10.9	8.9	67.3	9.9	
ضعيف	0,735	2,13	-	9	8	72	12	2. لا تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة لك من الإدارة.
			-	8.9	7.9	71.3	11.9	
مرتفع	0,770	3,81	1	8	11	70	11	3. تعتمد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة للاتصال .
			1.0	7.9	10.9	69.3	10.9	
متوسط	0.406	3.21						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات البعد الثاني من أبعاد الاتصال التنظيمي و التابع للاتصال النازل، نجد أن المتوسط العام لفقرات قدر ب (3.21)، وانحراف معياري (0.40)، و قد احتلت الفقرة رقم (3) "تعتمد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة للاتصال" بمتوسط حسابي قدر ب (3,81)، و انحراف معياري (0,77)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) "لا تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة من طرف لإدارة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2,13)، و انحراف معياري قدر ب (0,73)، و نستنتج أن درجة البعد الثاني من أبعاد الاتصال النازل للاتصال التنظيمي لدى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، جاء مرتفع.

البعد الثالث : " وسائل الإتصال النازل "

الجدول رقم (2-12) : يمثل وسائل الاتصال النازل

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,779	3,95	-	9	6	67	19	1. تستخدم الإدارة الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال بك.
			-	8.9	5.9	66.3	18.8	
مرتفع	0,798	3,77	1	9	13	67	11	2. الإعلانات وسيلة هامة في مؤسساتكم لإيصال التعليمات لك بسرعة .
			1.0	8.9	12.9	66.3	10.9	
مرتفع	0,982	3,66	2	11	26	42	20	3. المقابلة المباشرة مع المدير تساعدك على الدقة في إنجاز مهمتك.
			2.0	10.9	25.7	41.6	19.8	
متوسط	0.406	3.21						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات البعد الثالث من أبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل)، حيث قدر المتوسط العام لفقرات ب (3.21)، و انحراف معياري (0.40)، و قد احتلت الفقرة رقم (1) "تستخدم الإدارة الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال بك" بمتوسط حسابي قدر ب (3,95)، و انحراف معياري (0,77) في حين جاءت الفقرة رقم (3) "المقابلة المباشرة مع المدير تساعدك على الدقة في إنجاز مهمتك" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3,66)، و انحراف معياري قدر ب (0,98)، و منه نستنتج أن درجة البعد الثالث من أبعاد الاتصال النازل للاتصال التنظيمي لدى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة جاءت بدرجة مرتفعة.

البعد الرابع : " وسائل الاتصال الصاعد "

الجدول رقم (2- 13) : يمثل وسائل الاتصال الصاعد

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,934	3,50	1	16	27	45	12	1. نادرا ما تتوجه إلى دفتر الشكاوي لإيصال الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل .
			1.0	15.8	26.7	44.6	11.9	
متوسط	1,019	3,31	3	21	29	37	11	2. مصلحة النزاعات تعد وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة .
			3.0	20.8	28.7	36.6	10.9	
مرتفع	0,670	3,97	1	4	6	76	14	3. تقوم بالاتصال بالإدارة من خلال رئيس المباشر.
			1.0	4.0	5.9	75.2	13.9	
مرتفع	0,870	3,89	1	10	8	62	20	4. لديك القدرة لمقابلة المدير لطرح مشاكل عمك عند وقوعها .
			1.0	9.9	7.9	61.4	19.8	
مرتفع	0.616	3.79						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات البعد الرابع من أبعاد الاتصال التنظيمي و التابع للاتصال الصاعد، حيث قدر المتوسط العام للفقرات ب (3.79)، وانحراف معياري (0.61)، و قد احتلت الفقرة رقم (3) "تقوم بالاتصال بالإدارة من خلال رئيس المباشر" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3,97)، و انحراف معياري (0.67) في حين جاءت الفقرة رقم (2) "مصلحة النزاعات تعد وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، و انحراف معياري قدر ب (1.01)، و منه نستنتج أن درجة البعد الثالث من أبعاد الاتصال الصاعد للاتصال التنظيمي لدى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة جاءت مرتفعة.

البعد الخامس : "كيفية وصول المعلومات من العاملين الى الإدارة"

الجدول رقم (2- 14) : يمثل كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,779	3,95	-	8	9	64	20	1. أثناء اجتماعك بالإدارة تقوم بطرح الصعوبة التي تواجهك في عملك.
			-	7.9	8.9	63.4	19.8	
مرتفع	0,825	3,67	1	11	17	63	9	2. تستقبل إدارتكم العمال للاستماع إلى انشغالاتكم .
			1.0	10.9	16.8	62.4	8.9	
مرتفع	0,785	3,62	2	7	24	62	6	3. يوصل العمال المعلومات للإدارة من خلال التقرير الإخباري أو الشكاوي .
			2.0	6.9	23.8	61.4	5.9	
مرتفع	0.581	3.67						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات الاتصال الصاعد للبعد الرابع حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.67)، و انحراف معياري (0.58)، و قد احتلت الفقرة (1) " أثناء اجتماعك بالإدارة تقوم بطرح الصعوبة التي تواجهك في عملك" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، و انحراف معياري (0.77)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) "يوصل العمال المعلومات للإدارة من خلال التقرير الإخباري أو الشكاوي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، و انحراف معياري ب (0.78)، و منه نستنتج أن درجة أبعاد الاتصال الصاعد للاتصال التنظيمي لدى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة جاء بدرجة مرتفعة.

البعد السادس : "تقديم الإقتراحات من طرف العمال للإدارة "

الجدول رقم (2- 15) : يمثل كيفية تقديم الإقتراحات من طرف العمال للإدارة

مستوى التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	%	%	
مرتفع	0,801	3,67	2	9	15	69	6	1. تساهم في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة.
			2.0	8.9	14.9	68.3	5.9	
مرتفع	0,922	3,53	3	12	23	54	9	2. تلقى اقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك اهتماما من طرف الإدارة .
			3.0	11.9	22.8	53.5	8.9	
مرتفع	0,924	3,81	2	9	15	55	20	3. يقوم رئيسك المباشر بمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملكم .
			2.0	8.9	14.9	54.5	19.8	
مرتفع	0.591	3.74						المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين حول فقرات الاتصال الصاعد أن المتوسط العام لفقرات الاتصال النازل بلغ (3.74)، و انحراف معياري (0.59)، و قد احتلت الفقرة (3) " يقوم رئيسك المباشر بمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تخص عملكم " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، و انحراف معياري (0.92)، في حين جاءت الفقرة رقم (2) " تلقى اقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك اهتماما من طرف الإدارة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، و انحراف معياري ب (0.92)، و منه نستنتج أن درجة أبعاد الاتصال الصاعد لدى مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة جاء مرتفع.

الجدول رقم (2- 16) : يبين النتيجة الإجمالية لأبعاد للاتصال النازل

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	المستوى التقييم
البعد الأول	3.66	0.689	مرتفع
البعد الثاني	3.21	0.406	متوسط
البعد الثالث	3.21	0.406	متوسط
مجموع الأبعاد	3,55	0,508	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

الجدول رقم (2-17) : يبين النتيجة الإجمالية لأبعاد الاتصال الصاعد

الأبعاد	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
البعد الرابع	3.79	0.616	مرتفع
البعد الخامس	3.67	0.581	مرتفع
البعد السادس	3.74	0.591	مرتفع
مجموع الأبعاد	3,69	0.517	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) و الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الاتصال النازل قدر بـ (3.55)، و انحراف معياري قدر بـ(0.50)، أما الاتصال الصاعد قدر متوسطه الحسابي بـ (3.69)، و انحراف معياري (0.51).

ومنه نستنتج أن المؤسسة تطبق كل من الاتصال النازل والصاعد بدرجة مرتفعة بالنظر إلى المتوسط الحسابي لأبعاد الاتصال التنظيمي الصاعد والنازل نجد أن نمط الاتصال السائد هو الاتصال الصاعد بمتوسط تراوح (3,69).

2- اختبار الفرضية الثانية : ما واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

H2 : تطبق المؤسسة محل الدراسة الأداء الوظيفي بدرجة متوسطة.

لاختبار الفرضية نقوم بحساب كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بكل الفقرات المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (2-18) : يبين إجابات العمال المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق بشدة		محايد	موافق بشدة		أبعاد الفقرات
			غير موافق	غير موافق		موافق	موافق	
			العدد	العدد		العدد	العدد	
			%	%	%	%		
مرتفع	0,811	3,89	—	10	9	64	18	1. ترى بأن لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك دون الوقوع في الأخطاء
			—	9,9	8,9	63,4	17,8	
مرتفع	0,798	3,89	—	11	5	69	16	2. لديك إلمام بالمهارات المهنية المرتبطة بوظيفتك
			—	10,9	5,0	68,3	15,8	
مرتفع	0,795	3,87	1	8	9	68	15	3. تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليك في ظروف تشجع
			1,0	7,9	8,9	67,3	14,9	

		على روح المبادرة						
مرتفع	0,640	3,90	—	5	11	74	11	4. لديك الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى
			—	5,0	10,9	73,3	10,9	
مرتفع	0,676	3,90	—	7	16	71	7	5. لديك أسلوب مناسب لعرض الآراء والمقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء
			—	6,9	15,8	70,3	6,9	
مرتفع	0,624	4,00	—	5	4	77	15	6. أنت مستعد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتك الخاطئة
			—	5,0	4,0	76,2	14,9	
مرتفع	0,639	4,02	—	5	4	75	17	7. تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إليك دون تأخير
			—	5,0	4,0	74,3	16,8	
مرتفع	0,554	4,04	—	2	7	76	16	8. لديك قدرات للتكيف مع الحالات الطارئة و الصعبة
			—	2,0	6,9	75,2	15,8	
مرتفع	0,655	3,99	—	4	10	70	17	9. يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصغيرة
			—	4,0	9,9	69,3	16,8	
مرتفع	0,627	4,12	—	3	5	69	24	10. تحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتك بكل فعالية
			—	3,0	5,0	68,3	23,8	
مرتفع	0,616	4,01	—	3	9	72	17	11. يستشيرك زملاؤك في الكثير من الأمور التي يجهلونها
			—	3,0	8,9	71,3	16,8	
مرتفع	0.675	3.96	المتوسط العام					

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات التحليل الإحصائي (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل متوسطات إجابات المستجوبين المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي، حيث قدر المتوسط العام للقرات ب (3.96)، وانحراف معياري (0.67)، و قد احتلت الفقرة رقم (1) من البعد الاول "ترى بأن لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك دون الوقوع في الأخطاء" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.89)، و انحراف معياري (0.811) في حين جاءت الفقرة رقم (3) "تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليك في ظروف تشجع على روح المبادرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر (3.87)، و انحراف معياري بلغ ب (0.795).

و قد تساوتا الفقرتين (4) و (5) " لديك الاستعداد لتحمل مسؤولية أعلى" و " لديك أسلوب مناسب لعرض الآراء و المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء" على الترتيب من البعد الثاني للأداء الوظيفي في المتوسط الحسابي حيث قدر ب(3.90)، الا انه هناك فرق طفيف في الانحراف المعياري و الذي بلغ (0.64) و (0.67) على التوالي.

و كانت الفقرة رقم (8) من البعد الثالث " لديك قدرات للتكيف مع الحالات الطارئة و الصعبة" في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.04)، و انحراف معياري بلغ (0.55) في حين جاءت الفقرة (6) " أنت مستعد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتك الخاطئة" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (4.00) و انحراف معياري بلغ (0.62).

كما احتلت الفقرة رقم (10) من البعد الرابع " تحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتك بكل فعالية" المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدر ب(4.12)، و انحراف معياري بلغ (0.62) في حين كانت الفقرة رقم (9) "يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصغيرة" المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي قدر ب(3.99)، و انحراف معياري بلغ (0.65).

3- اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في المؤسسة والأداء الوظيفي

يتم اختبار الفرضية الثالثة بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال النازل)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطيه قوية بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (2- 19): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاتصال النازل مع الأداء الوظيفي

الأبعاد	محتوى البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى التقييم
البعد الأول	طريقة تلقي القرارات والتعليمات	0,401**	0,000	توجد دلالة إحصائية
البعد الثاني	انسياب المعلومات	0,298**	0,002	توجد دلالة إحصائية
البعد الثالث	وسائل الاتصال النازل	0,404**	0,000	توجد دلالة إحصائية

** دال عند مستوى دلالة (0,01)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين مدى ارتباط أبعاد الاتصال النازل مع الأداء الوظيفي، حيث تراوحت ما بين [0,298 - 0,404] وبناءً على ذلك كانت دالة عند مستوى 0,01.

الجدول رقم (2- 20): معاملات ارتباط بيرسون لبعده الاتصال النازل مع الأداء الوظيفي

		الأداء الوظيفي	الاتصال النازل
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	0.421**
	Sig.(2_tailed)		0.000
	N	101	100
الاتصال النازل	Pearson Correlation	0.421**	1
	Sig.(2_tailed)	0.000	
	N	100	100

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج علاقة الارتباط بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط لبيرسون قدر ب (0.421) عند مستوى معنوية قدرت ب (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة بينهما.

4/ - اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال المساعد والأداء الوظيفي.

يتم اختبار الفرضية الرابعة بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (الاتصال المساعد)، والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وذلك بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة، كما موضح في الجداول الموالية:

الجدول رقم (2- 21): معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد الاتصال المساعد مع الأداء الوظيفي

الأبعاد	محتوى البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى التقييم
البعد الرابع	كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة	0,406**	0,000	توجد دلالة إحصائية
البعد الخامس	تقديم اقتراحات من طرف العمال للإدارة	0,338**	0,001	توجد دلالة إحصائية
البعد السادس	وسائل الاتصال المساعد	0,408**	0,000	توجد دلالة إحصائية

** دال عند مستوى دلالة (0,01)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين مدى ارتباط أبعاد الاتصال المساعد مع الأداء الوظيفي، إذا تراوحت ما بين [0,338 - 0,408] وبناءً على ذلك كانت دالة عند مستوى 0,01.

الجدول رقم (2- 22): معاملات ارتباط بيرسون لبعد الاتصال الصاعد مع الأداء الوظيفي

		الأداء الوظيفي	الاتصال الصاعد
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	0.472**
	Sig.(2_tailed)		0.000
	N	101	101
الاتصال الصاعد	Pearson Correlation	0.472**	1
	Sig.(2_tailed)	0.000	
	N	101	101

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج علاقة الارتباط بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، حيث أن معامل الارتباط لبيرسون قدر ب (0.472) عند مستوى معنوية قدرت ب (0.000)، وهذا ما يدل على وجود علاقة بينهما.

5- اختبار الفرضية الخامسة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية والمستوي التعليمي علاقة ارتباطيه الأداء الوظيفي.

✓ تنص الفرضية الرابعة على أنه لا يوجد فرق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

اختبار الفروقات ذات الدلالة الإحصائية بين الأداء الوظيفي و الخصائص الديمغرافية للعمال :
الجدول رقم (2- 23) : يمثل الفروقات بين الخصائص الديمغرافية للعمال والاداء الوظيفي

الخصائص الديمغرافية	المتوسط	قيمة F	مستوى المعنوية	النتيجة
السن	0.53	3.38	0.02	توجد فروقات
المستوى التعليمي	0.51	3.26	0.02	توجد فروقات
الأقدمية	0.38	2.33	0.79	لا توجد فروقات

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على التحليل برنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انه توجد فروق على مستوى الأداء الوظيفي تبعا لمتغير السن حيث بلغت القيمة المعنوية (0.02) و هي اقل من (0.05) ، وهذا يعني أن إجابات الموظفين تختلف حسب متغير السن.

كما يشير الجدول أعلاه انه توجد فروق على مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المستوى حيث بلغت القيمة المعنوية (0.02) و هي اقل من القيمة المعنوية (0.05) و هذا يعني انه توجد فروقات بين إجابات الموظفين حسب المستويات التعليمية في تقييمهم للأداء الوظيفي.

و يشير الجدول أعلاه انه لا توجد فروق على مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الاقدمية حيث بلغت القيمة المعنوية (0.79) و هي اكبر من (0.05) ، وهذا يعني أن إجابات الموظفين لا تختلف في تقييمهم للأداء الوظيفي حسب الاقدمية.

المطلب الثاني : تفسير و مناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المطلب نقوم بمناقشة النتائج المتحصل عليها من تحليل إجابات المستجوبين، عن طريق الاستبيان لذلك سنقوم بالتفسير اعتماداً على نتائج الاستبيان، و من خلال تحليلنا لبيانات الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

الفرع الأول : مناقشة نتائج الاستبيان

1/- مناقشة نتائج (الفرضية الأولى)

✓ الجدول رقم (2-18) الذي يبين النتيجة الإجمالية لمختلف لأبعاد (هل هناك علاقة بين وسائل الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي ، هل تؤثر كيفية وصول المعلومات للعاملين علي الأداء الوظيفي ، هل تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة يؤثر على ألدائهم الوظيفي) الاتصال الصاعد، حيث قدر المتوسط الحسابي العام (3,69)، و انحراف معياري قدر ب(0.517)، و بالمقارنة مع الجدول (2-17) يبين النتيجة الإجمالية لأبعاد للاتصال النازل حيث قدر المتوسط العام الخاص بكل أبعاد (هل طريقة تلقي القرارات و التعليمات تؤثر على الأداء الوظيفي، هل انسياب المعلومات له علاقة بالأداء الوظيفي، هل وسائل الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي) يقدر ب(3,55)، و انحراف معياري قدر ب (0,508) .

التفسير :

بناء على إجابات عمال المؤسسة الخاصة ببعد اتصال الصاعد و النازل نستنتج أن المؤسسة تطبق نمطي الاتصال النازل و الصاعد بدرجة كبيرة إلا أن هناك فرق طفيف بينهما، حيث كانت أعلى نسبة للاتصال النازل، و هذا راجع إلى أن المؤسسة تطبقه في مختلف معاملاتهما الإدارية، وذلك باستخدام عدة وسائل من بينها المشرف المباشر ، أو عن طريق الاجتماعات ، وهذه الأخيرة تساعد على تحقيق جو و مناخ تنظيمي .

2- مناقشة النتائج (الفرضية الثانية)

✓ الجدول رقم (2-19) الذي يبين إجابات العمال المتعلقة بأبعاد الأداء الوظيفي (جودة التنفيذ كمية سرعة العمل، الوثوق والمواظبة، متطلبات العمل) حيث قدر المتوسط الحسابي العام (3.96)، و انحراف معياري قدر ب(0.675).

التفسير :

بناء على إجابات عمال المؤسسة الخاصة ببعد الأداء الوظيفي نستنتج أن المؤسسة تطبق الأداء الوظيفي بدرجة مرتفعة، ومنه فان مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة (SNVI) تهتم بشكل ايجابي بأبعاد الأداء الوظيفي وعليه نستنتج مما سبق أن المؤسسة تطبق الأداء الوظيفي بدرجة عالية.

3- مناقشة النتائج (الفرضية الثالثة)

✓ الجدول رقم (2-19) بين معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الاتصال النازل وعلاقته بالأداء الوظيفي - قيمة معامل الارتباط بين البعد الأول: (طريقة تلقي القرارات و التعليمات)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب ($0,401^{**}$) و مستوى معنوية (0.000) و هي اقل من (0.05) هذا يدل على وجود علاقة بين بعد الاول من ابعاد الاتصال النازل في مؤسسة والأداء الوظيفي.

- قيمة معامل الارتباط بين البعد الثاني: (انسياب المعلومات)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب ($0,298^{**}$) و مستوى معنوية (0.002) و هي اقل من (0.05) هذا يدل على وجود علاقة بين البعد الثاني من ابعاد الاتصال النازل في مؤسسة و الأداء الوظيفي.

- قيمة معامل الارتباط بين البعد الثالث: (وسائل الاتصال النازل)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب ($0,404^{**}$) و مستوى معنوية (0.000) و هي اقل من (0.05) هذا يدل على وجود علاقة بين البعد الثاني من ابعاد الاتصال النازل في مؤسسة و الأداء الوظيفي.

✓ و الجدول رقم (2-20) يبين معامل ارتباط بيرسون لبعد الاتصال النازل و علاقته بالأداء الوظيفي - حيث بينت النتائج أن معامل الارتباط لبيرسون قدر ب (0.421) عند مستوى معنوية قدر ب (0.000)

التفسير: بناءً على الجدولين (19 و 20) بينت النتائج أنه يوجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي، وهذا راجع إلى أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة تطبق وسائل الاتصال النازل بأداء كفى مما جعل سهولة انسياب المعلومات من الإدارة للعمال.

4- مناقشة النتائج (الفرضية الرابعة)

من خلال الجدول رقم (2- 21) نستنتج أن علاقة الارتباط بين أبعاد الاتصال الصاعد و علاقته بالأداء الوظيفي فيما يلي:

- قيمة معامل الارتباط بين بعد الرابع: (كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب (**0,406)، مستوى معنوية (0.000)، و هي اقل من (0.05)، هذا يدل على وجود علاقة بين بعد الأول من ابعاد الاتصال الصاعد في المؤسسة والأداء الوظيفي.

- قيمة معامل الارتباط بين بعد الخامس: (تقديم اقتراحات من طرف العمال لإدارة)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب (**0,338)، مستوى معنوية (0.000)، و هي اقل من (0.05)، هذا يدل على وجود علاقة بين بعد الثاني من ابعاد الاتصال الصاعد في المؤسسة والأداء الوظيفي.

- قيمة معامل الارتباط بين بعد السادس: (وسائل الاتصال الصاعد)، و الأداء الوظيفي حيث قدر معامل ارتباط ب (**0,408)، مستوى معنوية (0.000)، و هي اقل من (0.005)، هذا يدل على وجود علاقة بين بعد الثاني من ابعاد الاتصال الصاعد في المؤسسة والأداء الوظيفي.

✓ و الجدول رقم (2- 22) يبين معامل ارتباط بيرسون لبعد الاتصال الصاعد و علاقته بالأداء الوظيفي حيث بينت النتائج أن معامل الارتباط لبيرسون قدر ب (0.472) عند مستوى معنوية قدرت ب (0.000).

التفسير :

من خلال الجدولين (21 و 22) نستنتج أن هناك علاقة قوية بين الاتصال التنظيمي الصاعد و الأداء الوظيفي، معناه أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة تطبق وسائل الاتصال الصاعد بطريقة عقلانية ورشيدة، مما أدى إلى سهولة تقديم المعلومات واقتراحات الواردة من العمال للإدارة لتحقيق أداء جيد من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

5- مناقشة النتائج (الفرضية الخامسة)

✓ من خلال الجدول رقم (22) أظهرت نتائج معامل تحليل الأحادي ANOVA لفروق المستجوبين تبعاً لمتغير السن أن قيم الدلالة F لهذه المتغير (الأداء الوظيفي) تقدر ب (0,02).

✓ من خلال الجدول رقم (22) أظهرت نتائج معامل تحليل الأحادي ANOVA لفروق المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي أن قيم الدلالة F لهذه المتغير (الأداء الوظيفي) تقدر ب (0,02).

✓ من خلال الجدول رقم (22) أظهرت نتائج معامل تحليل الأحادي ANOVA لفروق المستجوبين تبعاً لمتغير الأقدمية أن قيم الدلالة F لهذه المتغير (الأداء الوظيفي) تقدر ب (0,79).

التفسير :

من خلال النتائج التي أظهرت من تحليل الأحادي ANOVA نلاحظ هناك فروقات المستجوبين تبعاً لمتغير السن والمستوي التعليمي، وهذا الاختلاف في كل من السن والمستوي التعليمي يؤدي إلى الاختلاف في تقييم العمال للأداء الوظيفي، معناه هناك علاقة طردية كلما زاد احد العاملين (السن والمستوي التعليمي) يؤدي حتماً إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي ومن ثم تحقيق الأهداف المخططة. أما خصوص عامل الأقدمية نلاحظ انه لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية للمستجوبين، معناه أن عامل الأقدمية يعزى للمتغير الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

1/- الفرضية الأولى: نوع الاتصال السائد في المؤسسة محل الدراسة هو الاتصال النازل.

من خلال معطيات الجدولين رقم (17 و 18) بينت نتائج الدراسة أن المتوسط لجميع أبعاد الاتصال التنظيمي في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بلغت قيمتهم (3,55) للاتصال النازل و (3,69) للاتصال الصاعد، حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير الى المرتفع، و بانحراف معياري قدر ب (0,508 و 0,517) على التوالي، مما يدل على أن نمطي الاتصال النازل و الصاعد في المؤسسة عالي (مرتفعاً)، ومن التفاوت الطفيف في النسب نستنتج ان الاتصال الصاعد هو الذي يسود في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة، وعليه فقد تم رفض الفرضية الأولى.

2/- الفرضية الثانية: تطبق المؤسسة محل الدراسة الأداء الوظيفي بدرجة عالية.

من خلال معطيات الجدول رقم (19) بينت نتائج الدراسة أن المتوسط لجميع أبعاد الأداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بلغت قيمته (3,96) حيث يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تشير على المرتفعة، و بانحراف معياري (0,675). مما يدل على أن واقع الأداء الوظيفي في المؤسسة عالي (مرتفعاً)، فقد تم قبول الفرضية الثانية.

3/- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي للعمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة.

من خلال معطيات الجدولين رقم (19 و 20) بينت نتائج الدراسة لمعامل الارتباط بيرسون أن هناك إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) معناه أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل، والأداء الوظيفي، ومنه فقد تم قبول الفرضية الثالثة

4/- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

من خلال معطيات الجدولين رقم (21 و 20) بينت نتائج الدراسة لمعامل الارتباط بيرسون أن هناك إحصائية عند مستوى دلالة (0,01) معناه أن هناك علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد، والأداء الوظيفي ومنه فقد تم قبول الفرضية الرابعة.

5/- الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (السن، الأقدمية، المستوى التعليمي).

من خلال معطيات الجدول رقم (22) بينت نتائج الدراسة لمعامل التحليل الأحادي ANOVA لفرق إجابات العمال حول أبعاد الأداء الوظيفي والخصائص الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية). حيث تمثلت قيمة الدلالة F لكل متغير على التوالي (3.38، 3.26، 2.33) وهي اكبر من (0.05) كما تمثلت مستوى الدلالة (sig) لكل متغير على التوالي (0,02، 0,02)، وهي أقل من مستوى الدلالة، هذا معناه أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (السن والمستوى التعليمي)؛

كما بينت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يعزى إلى المتغير الديمغرافي (لأقدمية)، وعليه فقد تم رفض الفرضية الخامسة.

خلاصة الفصل الثاني

اهتم هذا الفصل بالدراسة التطبيقية لمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية (SNVI) فرع ورقلة، في محاولة التعرف على العلاقة وواقع الاتصال التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التطرق إلى أبعاد الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، ومحاولة إبراز أفضل النتائج التي تهدف إلى مواكبة التغيرات التي تحصل في الإدارات، حيث بينت الدراسة أن المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية تطبق أبعاد الاتصال التنظيمي (النازل والصاعد) بدرجة عالية، أما فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي فقد كانت درجة تقييمه إيجابية بناء على إجابات العمال للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية.

ومنه نستنتج أن للاتصال التنظيمي دوراً كبيراً ومهماً في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، حيث يعتبر الاتصال التنظيمي السلاح الاستراتيجي الذي ينبغي على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة أن تعمل على تطبيقه لتحقيق التميز في أدائها وحصولها على التدفق السريع في المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وأخيراً إلى القاعدة، وعليه يمكن القول أن إذا عملت المؤسسة محل الدراسة على انتهاج مفهوم الاتصال التنظيمي من خلال الاهتمام بعمالها واعتبارهم الحلقة الأقوى التي تمتلكها فإنها ستتمكن من تحقيق الميزة التنافسية المبنية على الأداء العالي على مستوى الإدارات.

الختامة

تمهيد:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى موضوع الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، حيث قمنا بمعالجة إشكالية البحث، و التي قسمت إلى فصل نظري و فصل تطبيقي، و هذا انطلاقاً من الفرضيات المشار إليها في المقدمة، و تحتوي هذه الخاتمة على ملخص عام للفصلين اللذين تضمنهما البحث، و تتبعاً لنتائج الدراسة المقترنة بتوصيات و اقتراحات و ختامها أفاق الموضوع و التي يمكن إن تكون إمداد له.

نتائج الجانب النظري:

- الاتصال هو عملية منظمة و نمطية و عفوية تنطوي على إرسال و تحويل معلومات و بيانات من جهة إلى أخرى؛
- يتكون الاتصال على مجموعة العناصر من بينها: المرسل، الرسالة، الترميز، وسيلة الاتصال؛
- الاتصال التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من العمليات التي تتضمن نقل أو تسليم أفكار و معلومات التي تشمل على التغذية عكسية و ذلك من اجل تحقيق الغاية و الوصول إلى أهداف المنظمة؛
- الاتصال التنظيمي مجموعة من الأنواع من بينها الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي غير رسمي؛
- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها المساهمة في خلق ووعي جماعي متوافق، مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة مختلف التطورات؛
- يواجه الاتصال التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تؤثر فيه، و من بين هذه المعوقات التقنية و الاجتماعية، معوقات الناشئة من طبيعة النظام المعمول بت، وأخيراً معوقات تكتيكية أو فنية؛
- يعرف الأداء الوظيفي على انه مجموعة من المهام و التعليمات و الأعمال التي يؤديها العاملون لمعرفة مدى قدرتهم، و تفهمهم لمختلف أدوارهم و مسؤولياتهم التي ألزموا بها كالتعليمات التي تصل إليهم من الإدارة عبر المشرف المباشر؛
- يتكون الأداء الوظيفي على مجموعة من المحددات و هي: الرغبة، القدرات، الإدراك؛
- للأداء الوظيفي مجموعة من الأنواع من بينها: نوع الأداء على حسب معيار المصدر، نوع الأداء على حسب الشمولية؛

- يتكون الأداء الوظيفي من ثلاث أبعاد و هي: الجهد المبذول، كمية الجهد، نمط الأداء؛

- يعرف تقييم الأداء الوظيفي على انه عملية محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به سواء من صفات تقنية أو حتى فكرية وذلك بهدف معرفة و إدراك نقاط القوة التي وجب العمل على تعزيزها و نقاط الضعف التي يعاني منها و العمل على مواجهتها؛

- يهدف الأداء الوظيفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بين هذه الأهداف: العمل على تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة من اجل زيادة إنتاجيتها، العمل على محافظة على المستوى العالي للكفاية الإنتاجية؛

- تلخص أهمية للأداء الوظيفي بالعمل على رفع معنويات العاملين و العمل على دعم إجراءات الترقية، كما يساعد في تحديد فعالية المشرفين و المديرين على استمرار الرقابة و الإشراف؛

- تعددت طرق تقييم الأداء الوظيفي ومن بين هذه الطرق نجد طرق التقليدية كطريقة الترتيب البسيط و طريقة المقارنة الثنائية... الخ، إما من بين الطرق الحديثة نجد طريقة التدرج على أساس السلوك و طريقة الملاحظات السلوكية... الخ؛

نتائج الجانب التطبيقي:

وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- تعتمد المؤسسة الوطنية للسيارات فرع ورقلة على تطبيق و تنتهج نوع الاتصال النازل و الصاعد أثناء تأدية مختلف مهامها الإدارية؛

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الاتصال التنظيمي أثناء عملية نقلها للمعلومات على مختلف أبعاد الاتصال النازل و أبعاد الاتصال الصاعد؛

- تعتمد المؤسسة على تطبيق الأداء الوظيفي بدرجة عالية، و ذلك من اجل مساعدتها على انسياب المعلومات و الأفكار بكل سهولة الذي بدوره يساعدها على تحقيق أهدافها بشكل أفضل؛

- من أهم النتائج المتوصل إليها في الجانب التطبيقي على إن هناك علاقة ارتباط قوية بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي بحيث كلما تمكنت المؤسسة من انتهاج و تطبيق سياسات و إجراءات الاتصال التنظيمي يؤدي بدوره إلى زيادة في رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين؛

- تبين من خلال الدراسة إن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي و المتغيرات الديمغرافية (السن والمستوى التعليمي)؛

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر العمال فيما يخص الأداء الوظيفي يتعلق بمتغير (الأقدمية).

التوصيات و الاقتراحات:

- وجب على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرع ورقلة إن تعمل على منح الحرية الكاملة للعاملين أثناء القيام بالعمال المؤكدة إليهم، إضافة إلى الاهتمام بمختلف آرائهم و إقتراحاتهم أثناء عملية اتخاذ القرارات؛

- العمل على إعداد دورات تدريبية للعاملين، و ذلك بهدف زيادة قدراتهم و كفاءاتهم التكوينية في مجال الاتصالات التي تؤثر بدورها على مدى إدراكهم للمعلومات التي يتلقونها من الإدارة، بحيث تنعكس على أدائهم الوظيفي؛

- زيادة و تطوير قدرات العمال من خلال ترقية العمليات التي تساعد على سهولة انسياب و تداول المعلومات الاتصالية داخل المؤسسة؛

- و ضع طرق و آليات تساعد على قيام بإجراء دراسة بصفة مستمرة، و ذلك من اجل معرفة اتجاهات كل من الإدارة العليا و الدنيا نحو كل العمليات الإدارية الأخرى و وظائف الإدارة من اجل تحدد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة؛

- أن تسعى مؤسسة إلى قيامها بدراسة مقارنة بين إطارات الإدارة العليا و العمال المنفذين، أي معرفة اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

أفاق الموضوع :

- الاتصال التنظيمي و علاقته بالتفاعل الاجتماعي؛
- المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي؛
- العدالة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي؛
- اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي؛
- أهمية تقييم أداء الوظيفي في تدعيم أداء المؤسسة؛
- اثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي؛
- تفعيل نظام تقييم أداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة الكتب باللغة العربية :

1. أحمد ماهر، لاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003.
2. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة ، ط1 ، دار اليازوري، الأردن، 2009.
3. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010.
4. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
5. شحاده نظمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
6. شريف الحموي، مهارات الاتصال، ط1، دار يافا العلمية، عمان، 2007.
7. شعبان علي حسين، السياسي السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009 .
8. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، ط1، دار أسامة، عمان، 2009.
9. الطاهر حرف الله ، الوسيط في الدراسات الجامعية، الجزء 12، ط1، دار هومه للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2006.
10. عبد الرحمان توفيق، منهج الإدارة العليا، مجالات تقييم الأداء الفعال، ج1، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة مصر، 2004 .
11. عمر محمد تومي الشبلي، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988 .
12. فيصل الدحلة، الأداء هو ما بعد التدريب، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
13. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط1، دار الفكر، عمان، 1995 .
14. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر ، عمان، 1995.
15. محمد أحمد اسماعيل، التنظيم الرسمي وغير الرسمي، ط 2، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر ، 2012 .
16. محمد يسري ابراهيم دعبس، الاتصال و السلوك الإنساني، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1999 .
17. محمود المساد، الإدارة الفعالية ، ط1، مكتبة الناشر، بيروت، 2003.

18. ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط1 ، دار المحمدية، الجزائر ، 2004.

19. واية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.

الأطروحات والرسائل الجامعية :

1. بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج ماستر، غير منشورة، جامعة متنوري محمود، كلية العلوم انسانية ، قسنطينة، 2009.

2. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد الإقتصاد، جامعة بسكرة، 2002.

المقال المنشور:

1. عبيدة صبطي، توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديث في تحسين أداء التعليم الجامعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الخامس، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013. وقائع التظاهرات العلمية (ملتقى):

1. رويم فائزة ومهيري بلخير، معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مقدم إلى جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1.Alex Muchielli (a), les sciences de l'information et de la communication édition hachette, paris, 2001.

2.Richard Arcand, la communication efficace, De bock université, paris, 1998.

الملاحق



الملحق رقم (2-1): الاستبيان في صورته الأولية



جامعة قاصدي مرياح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص : تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استمارة التحكيم

اسم المحكم :

الدرجة العلمية :

مكان العمل :

التخصص :

أستاذي الفاضل، أستاذتي الفاضلة تحية طيبة مني إليكم و بعد :
في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته
بالأداء الوظيفي " نضع بين يديك هذا الاستبيان ونرجو منك أن تقوم (ي) بتحكيمة وتقديم الاقتراحات المناسبة
فيما يخص تساؤلات الدراسة ومحاورها.

شاكرين حسن تعاونكم.

التعاريف الإجرائية :

الاتصال التنظيمي: عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير.

الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

أولاً: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

أنثى

ذكر

1- الجنس :

2- السن:

أقل من 25 سنة

من 35

سنة

من 36 إلى 45 سنة

أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

بدون مستوى

إبتدائي

مالي

ثانوي

معي

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

أكثر من 16 سنة

ملاحظة : استخدم سلم ليكرت الخماسي

الرقم	ثانياً: حول بنود الاتصال النازل	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
البعد الأول: طريقة تلقي القرارات و التعليمات						
1.	هل تصلك القرارات التي تخص عملك داخل المؤسسة بسهولة					
2.	تتصل بك الإدارة عدة مرات بهدف تقديم أوامر للتنفيذ فقط					
3.	تجد في الاجتماعات نوعاً من الارتياح لإيصال التعليمات إليك من المدير					
4.	تقوم الإدارة بالاتصال بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل					
البعد الثاني: انسياب المعلومات						
5.	لا تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة من الإدارة على حسب رأيك					
6.	المحدد الوقت في المعلومات لك تلتزم الإدارة بإيصال					

البعد الثالث: وسائل الاتصال النازل

					7. بالنسبة اليك الهاتف هو وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
					8. الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
					9. المقابلة المباشرة مع المدير تساعدك على الدقة في إنجاز مهمتك

ثالثاً: حول بنود الاتصال الصاعد**البعد الأول: وسائل الاتصال الصاعد**

					10. نادرا ما تتوجه إلى دفتر الشكاوي لإيصال الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل
					11. مصلحة النزاعات تعد وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة
					12. تقوم بالاتصال بالإدارة من خلال رئيس القسم
					13. لدي القدرة لمقابلة المدير لطرح مشاكل عملي عند وقوعها

البعد الثاني: كيفية وصول المعلومات من العاملين للإدارة

					14. أثناء اجتماعك بالإدارة تقوم بالتحسيس بصعوبة عملك
					15. تستقبل ادارتكم العمال للاستماع إلى إنشغالاتكم
					16. يوصل العمال المعلومات للإدارة من خلال التقرير الإخباري أو الشكاوي

البعد الثالث: تقديم الاقتراحات من طرف العمال للإدارة

					17. تساهم في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
					18. تلقى أقترحاتك المتعلقة بأداء عملك اهتماما من طرف الإدارة

					يقوم المدير بمشاركتك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة	19
		لا أوافق	محايد	أوافق	ثالثاً: الأداء الوظيفي 2. فيما يلي مجموعة من يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:	الرقم
					ترى بأن لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك دون الوقوع في الأخطاء	01
					لدي إلمام بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفتي	02
					تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليك في ظروف تشجع على روح المبادرة	03
					لدي الإستعداد لتحمل مسؤولية أعلى	04
					لدي أسلوب مناسب لعرض الآراء و المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء	05
					أنا مستعد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتي الخاطئة	06
					أقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تأخير	07
					يستشيرني زملائي في الكثير من الأمور التي يجهلونها	08
					يعتمد علي المشرف في أداء بعض الأعمال الصغيرة	10
					لدي ميول و قدرات للتكيف مع ظروف جديدة	11

الملحق رقم (2-2): قائمة بأسماء المحكمين

أسماء المحكمين	الدرجة العلمية	مكان العمل	التخصص
حجاج عبد الرؤوف	أستاذ مساعد أ	جامعة ورقلة	إقتصاد وتسيير مؤسسات
سميرة صالح	أستاذ مساعد أ	جامعة ورقلة	تسيير موارد بشرية
سلامي منيرة	أستاذ مساعد أ	جامعة ورقلة	تسيير مؤسسات صغيرة وم
بن شويحة بشير	أستاذ مساعد أ	جامعة ورقلة	إدارة أعمال
بالاطرش حورية	أستاذ مساعد أ	جامعة ورقلة	تسيير مؤسسات صغيرة وم

الملحق رقم (2-3): الاستبيان في صورته النهائية

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
إتحية طيبة مني إليكم وبعد:

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، حيث إنني أقوم بإجراء دراسة "العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة، من أجل ذلك صممت هذه الاستبانة التي هي بين أيديكم كأداة للبحث العلمي و التي أسعى إلى التعرف على العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال آرائكم القيمة والمفيدة. لذلك فإن لتعاونكم الفعال معي بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع الإجاباتكم بالسرية التامة ، ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

أولاً: البيانات الشخصية: الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة

من 35

سنة

من 36 إلى 45 سنة

أكبر من 45 سنة

3- المستوى التعليمي:

بدون مستوى

إبتدائي

مالي

ثانوي

معي

4- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 15 سنة

5- المسمى الوظيفي: مدير عام

سم

صلحة

25

من 25 إلى

ملاحظة : استخدم سلم ليكرت الخماسي

الرقم	ثانيا: الاتصال التنظيمي	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
20	هل تصلك القرارات التي تخص عملك داخل المؤسسة بسهولة					
21	تتصل بك الإدارة عدة مرات بهدف تقديم أوامر للتنفيذ فقط					
22	تجد في الاجتماعات نوعا من الارتياح لإيصال التعليمات إليك من المدير					
23	تقوم الإدارة بالاتصال بك خلال فترات منتظمة أثناء العمل					
24	هل هناك سهولة في تداول المعلومات في المؤسسة					
25	لا تجد صعوبة في فهم المعلومات المقدمة من الإدارة على حسب رأيك					
26	المحدد الوقت في المعلومات لك تلتزم الإدارة بإيصال					

					27	تعتمد المؤسسة على الاجتماعات كوسيلة الاتصال
					28	بالنسبة اليك الهاتف هو وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
					29	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
					30	المقابلة المباشرة مع المدير تساعدك على الدقة في إنجاز مهمتك
					31	نادرا ما تتوجه إلى دفتر الشكاوي لإيصال الصعوبات التي تواجهها أثناء العمل
					32	مصلحة النزاعات تعد وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة
					33	تقوم بالاتصال بالإدارة من خلال رئيس القسم
					34	لدي القدرة لمقابلة المدير لطرح مشاكل عملي عند وقوعها
					35	أثناء اجتماعك بالإدارة تقوم بالتحسيس بصعوبة عملك
					36	تستقبل ادارتكم العمال للاستماع إلى إنشغالاتكم
					37	يوصل العمال المعلومات للإدارة من خلال التقرير الإخباري أو الشكاوي
					38	تساهم في حل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
					39	تلقى اقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك اهتماما من طرف الإدارة
					40	يقوم المدير بمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق	محايد	أوافق		<p>ثالثا: الأداء الوظيفي</p> <p>2. فيما يلي مجموعة من يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:</p>

					01 ترى بأن لديك القدرة على تنفيذ الأعمال الموكلة إليك دون الوقوع في الأخطاء
					02 لديك إلمام بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية المرتبطة بوظيفتي
					03 تقوم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليك في ظروف تشجع على روح المبادرة
					04 لديك الإستعداد لتحمل مسؤولية أعلى
					05 لديك أسلوب مناسب لعرض الآراء و المقترحات التي تمتاز بالقبول عند الرؤساء
					06 أنت مستعد لتحمل المسؤولية الناجمة عن تصرفاتي الخاطئة
					07 تقوم بإنجاز الأعمال الموكلة إلي دون تأخير
					08 يستشيرك زملائك في الكثير من الأمور التي يجهلونها
					09 يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصغيرة
					10 تحاول تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن وظيفتك بكل فعالية
					11 لديك ميول و قدرات للتكيف مع ظروف جديدة

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ - ث	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: أساسيات الاتصال التنظيمي
3	المطلب الأول: الاتصال و الاتصال التنظيمي
3	الفرع الأول: عموميات حول الاتصال
5	الفرع الثاني: الاتصال التنظيمي
6	المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي
6	الفرع الأول: الاتصال التنظيمي الرسمي
9	الفرع الثاني: الاتصال التنظيمي غير الرسمي
10	المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي، معوقات وخصائصه
10	الفرع الأول: أهمية الاتصال التنظيمي
11	الفرع الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي
12	الفرع الثالث: خصائص الاتصال التنظيمي
12	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
12	المطلب الأول: الإطار لمفاهيمي للأداء الوظيفي
12	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

13	الفرع الثاني:محددات الأداء الوظيفي
13	الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
14	الفرع الرابع:أبعاد الأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته
15	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
16	الفرع الثاني: أهدافه
17	الفرع الثالث: أهميته
18	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، أهدافه وأهميته
18	الفرع الأول: الطرق التقليدية
21	الفرع الثاني: الطرق الحديثة
22	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية – الدراسات السابقة –
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع ومناقشتها
23	الفرع الأول: الدراسات العربية
24	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
25	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
28	تمهيد
29	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة
29	المطلب الأول: طريقة الدراسة
29	الفرع الأول: مجتمع الدراسة والعينة
30	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
31	المطلب الثاني: أدوات الدراسة المستخدمة
31	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
31	الفرع الثاني: البرامج والمعالجات المستخدمة في الدراسة
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

32	الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان
33	الفرع الثاني: الخصائص الديمغرافية للأفراد الدراسة
37	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات
37	المطلب الثاني: تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
49	الفرع الأول: النتائج الخاصة بتحليل معطيات الدراسة
52	الفرع الثاني: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
54	خلاصة الفصل الثاني
56	الخاتمة العامة
60	قائمة المراجع
63	قائمة الملاحق
71	الفهرس