



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة بعنوان

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

رابحي إسماعيل

من إعداد الطالبة:

فيروز شعير

السنة الجامعية 2022-2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

مذكرة بعنوان

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

رابحي إسماعيل

من إعداد الطالبة:

فيروز شعير

السنة الجامعية 2022-2023



## شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسل.

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا على توفيقه لإنجاز هذا العمل ، ووفقنا في مسيرتنا العملية.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذ المشرف على توجيهاته وتصويباته التي أسهمت في

إخراج العمل على ما هو عليه

إلى الوالدين حفظهما الله ورعاهما وبارك فيهما

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى كافة الأساتذة الذين درست عندهم.

السادة والسيدات موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة

الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة التي ستثري الموضوع وتقيمه.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير	_____
فهرس المحتويات	_____
قائمة الجداول	_____
قائمة الأشكال	_____
قائمة الملاحق	_____
ملخص الدراسة	_____
مقدمة:	أ _____

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1- إشكالية الدراسة	2 _____
2- التساؤلات الفرعية	4 _____
3- تحديد متغيرات الدراسة اجرائيا	4 _____
4- أهداف الدراسة	5 _____
5- أهمية الدراسة	5 _____
6- الدراسات السابقة:	6 _____

## الجانب النظري

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

11 \_\_\_\_\_ : تمهيد الفصل

12 \_\_\_\_\_ 1- مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي:

12 \_\_\_\_\_ 2- شروط الاتصال التنظيمي:

13 \_\_\_\_\_ 3- أهمية الاتصال التنظيمي:

13 \_\_\_\_\_ 4- أهداف الاتصال التنظيمي:

14 \_\_\_\_\_ 5- عناصر الاتصال التنظيمي:

15 \_\_\_\_\_ 6- أنواع الاتصال التنظيمي:

16 \_\_\_\_\_ 7- نماذج الاتصال التنظيمي:

18 \_\_\_\_\_ 8- معوقات الاتصال التنظيمي:

18 \_\_\_\_\_ 9- قياس الاتصال التنظيمي:

20 \_\_\_\_\_ : خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 22 \_\_\_\_\_ تمهيد الفصل:
- 23 \_\_\_\_\_ 1- مفهوم الأداء الوظيفي:
- 23 \_\_\_\_\_ 2- مكونات وأنواع الأداء الوظيفي:
- 24 \_\_\_\_\_ 3- أنواع الأداء الوظيفي:
- 25 \_\_\_\_\_ 4- محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي:
- 26 \_\_\_\_\_ 5- قياس الأداء الوظيفي وأهميته:
- 27 \_\_\_\_\_ 6- طرق قياس الأداء الوظيفي:
- 29 \_\_\_\_\_ 7- معايير وأهداف الأداء الوظيفي:
- 30 \_\_\_\_\_ 8- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعوقاته:
- 31 \_\_\_\_\_ 9- أنواع ومستويات تقييم الأداء الوظيفي وشروط نجاحه:
- 32 \_\_\_\_\_ خلاصة الفصل:

### الجانب التطبيقي

#### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 36 \_\_\_\_\_ 1- حدود الدراسة
- 36 \_\_\_\_\_ 2- منهج الدراسة



- 36 \_\_\_\_\_ 3- عينة الدراسة
- 39 \_\_\_\_\_ 4- أدوات الدراسة
- 41 \_\_\_\_\_ 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- 45 \_\_\_\_\_ 1- عرض نتائج فرضيات الدراسة
- 45 \_\_\_\_\_ 1.1- الفرضية الفرعية الاولى
- 45 \_\_\_\_\_ 2.1- الفرضية الفرعية الثانية
- 46 \_\_\_\_\_ 3.1- الفرضية الفرعية الثالثة
- 46 \_\_\_\_\_ 4.1- الفرضية الفرعية الرابعة
- 47 \_\_\_\_\_ 1.1- الفرضية الرئيسية
- 48 \_\_\_\_\_ 2- مناقشة نتائج الدراسة
- 57 \_\_\_\_\_ خاتمة:
- 60 \_\_\_\_\_ قائمة المراجع:
- 65 \_\_\_\_\_ قائمة الملاحق:

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	2
45	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	3
46	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	4
47	يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	5
48	نتائج الفرضية الفرعية الرابعة	6
49	نتائج الفرضية الرئيسية	7

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
18	نماذج تصوري لعملية الاتصال لكل من شانون وويفر	1
19	نموذج هارولد لاسويل للاتصال	2
19	نموذج ولبورشرام	3
20	نموذج الاتصال الدائري للاتصال	4
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	6

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الملحق
67	الاستبيان المستخدم في الدراسة	1
72	مخرجات برنامج SPSS	2

## ملخص الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة للتعرف على بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بأبعاده (سرعة العمل، كفاءة الأداء، حجم الأداء، تقييم الأداء)، ولتحقيق هذه الأهداف إعتدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبإستخدام المنهج الوصفي، وتكون حجم عينة الدراسة الحالية من (40) موظفا من موظفي جامعة محمد خيضر ببسكرة، وبعد تحليل البيانات إحصائيا بإستخدام برنامج SPSS، توصلنا لوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بأبعاده (سرعة العمل، كفاءة الأداء، حجم الأداء، تقييم الأداء).

**الكلمات المفتاحية:** الإتصال التنظيمي؛ الأداء الوظيفي

Abstract:

The aim of this study is to identify the relationship between organizational communication and job performance in its dimensions (speed of work, performance efficiency, performance size, and performance evaluation). To achieve these objectives, we relied on the questionnaire as a primary tool for data collection, using the descriptive approach. The sample size of the current study consisted of 40 employees from the University of Mohamed Khider in Biskra. After analyzing the data statistically using SPSS software, we found a statistically significant correlation between organizational communication and job performance in its dimensions (speed of work, performance efficiency, performance size, and performance evaluation).

**Keywords:** Organizational communication; Job performance.

## مقدمة:

تعتبر الاتصالات التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة.... وتلعب الجامعات دورًا حيويًا في تنظيم الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. ومن هنا، تأتي أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى فهم العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

تهدف هذه المذكرة إلى إثراء المعرفة حول العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وتسلط الضوء على دور الاتصالات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة. ومن المتوقع أن توفر النتائج والتوصيات التي تحصل عليها هذه الدراسة أساسًا نظريًا وعمليًا للمزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

علاوة على ذلك، فإن الدراسة الميدانية التي سيتم إجراؤها في هذه المذكرة ستساعد على توفير معلومات جديدة وقيمة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة. وبالتالي، سيكون للدراسة تأثير إيجابي على تطوير وتحسين العمل الإداري والأكاديمي في جامعة محمد خيضر بسكرة. ونأمل أن توفر النتائج التي تتوصل إليها هذه الدراسة أساسًا لمزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية في هذا المجال المهم.

إنطلاقًا مما سبق فقد تم تقسيم هذه المذكرة جانب نظري الذي إحتوى على الفصل الأول الخاص بالإطار النظري للدراسة، والفصل الثاني الخاص بالإتصال التنظيمي، أما الفصل الثالث فقد خصصناه لمتغير الأداء الوظيفي، بينما الجانب التطبيقي فقد إحتوى على فصلين الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة، أما الفصل الخامس فخصصناه لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- التساؤلات الفرعية

2- فرضيات الدراسة

3- تحديد مفاهيم الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- أهمية الدراسة

6- الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة

يتزايد إهتمام المؤسسات الجامعية بإدارة الموارد البشرية، فالموظفون فيها هم حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة نجاحاتها، وهم المحرك الرئيسي لتحقيق أهدافها، ومصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل باقي الموارد المتاحة في المؤسسة.

الأمر الذي دفع الجامعات للاستجابة لهذه المتغيرات من خلال التركيز على العنصر البشري بما يخدم أهدافها، والتي لا تتم إلا بتحسين قنوات الاتصال بالمؤسسة، والتي تشجع الموظف وتدفعه لتقديم الأفكار الإبداعية، ورفع روحه المعنوية، وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المؤسسة (الحسيباني والمفيز، 2022، ص404).

ويعتبر الاتصال همزة الوصل داخل الجامعة حيث يربط بين أقسامها لذا يعد المحرك الرئيسي لنشاطها وبدونه لا يمكن أن تحقيق الأهداف، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات والمعارف بين العاملين والمرؤوسين، فأى قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الوظائف الإدارية، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي يتم استخدامها في عملية اتخاذ القرارات (بعلي وأخرون، 2019، ص100).

وفي هذا الصدد أشار كل من برقية وعريف (2016) بأن الإتصال يعتبر من المتطلبات الأساسية في أية منظمة من أجل إحداث التنسيق والتكامل بين مختلف أقسامها وأنشطتها، فأغلب الإداريين يرون في عملية الإتصال الأساس اللازم لرفع الروح المعنوية للأفراد، والإرتقاء بمستوى أداء المنظمة، ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر توفير المنظمة نظام اتصال فعال بإعتباره وسيلة نقل المعلومات والبيانات، والأفكار، والتأثير في سلوك الأفراد، والجماعات، ذلك أن من حق المرؤوسين معرفة أسباب القرارات والتصرفات الصادرة عن المنظمة، وأن يعلموا بالقوى والمؤثرات التي تتعرض لها، وبالتالي توفير المعلومات والبيانات التي تمكنهم من فهم خططها وسياساتها، وأسباب إحداث التغيير فيها (برقية وعريف، 2016، ص216).

لذا فإن التسيير الفعال لا بد أن يكون مقترنا بنظام اتصال فعال جيد يسمح للمنظمة بإيصال وتبليغ رسائلها وبرامجها للعاملين بداخلها، واستيعاب هؤلاء لها، وكذا الوعي بأهميتها بالنسبة لهم ولمنظمتهم، لأنهما يشكلان وحدة كاملة وهو ما يفرض حتمية العمل في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف وتفادي كل الصعوبات والعراقيل التي تعترض تجسيدها عمليا (حوشين، 2015، ص322).

وهذا التعريف يشير إلى الأهمية البالغة للإتصال التنظيمي ودوره في الرفع من مستويات الأداء الوظيفي، وهذا فعلا ما توصل إليه كل من عليليش وبوالشعير (2021) في دراستهم المعنونة بعلاقة الاتصال التنظيمي بأداء الموظفين.



وقد شغل موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي اهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وقد نتج عن هذا إنجاز بعض الدراسات حول الموضوع، نذكر منها دراسة **بوعطيط (2009)** تحت عنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، والتي أكد من خلالها على وجود علاقة إيجابية ما بين مختلف إستراتيجيات الاتصال والأداء الوظيفي.

كما قام **فكري (2021)** بدراسة حول الاتصال وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، بحيث طبقت هذه الدراسة على (53) منظمة غير حكومية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (265) موظفاً، وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاتصال داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.

فكما بينت هذه الدراسة السابقة وغيرها من الدراسات على أهمية إستراتيجية الاتصال ودورها في تحقيق مستويات عالية من أداء العاملين.

وفي ظل ما تعيشه المنظمات من التحولات الرهيبة التي يشهدها العالم والتي تمتاز بالديناميكية وبعدم الثبات، كان لزاماً عليها أن تقوم بالبحث عن الأساليب ذات الفعالية التي تسمح بتحقيق الإستمرارية واستيعاب تلك التحديات، وأصبح نجاح المؤسسات بصفة عامة خاصة في محيط يمتاز بكثرة التغير مرهون بمدى قدرتها على إيجاد تلك الأساليب والحلول، وقد يعتبر الوصول بالأداء الوظيفي لمستويات عالية أحد أهم الخيارات الإستراتيجية التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمات على اختلاف نوعها، نشاطها، حجمها، وإمكانياتها.

ومن أجل تحقيق هذا في المؤسسات وجب توفير إتصال تنظيمي يعمل على جعل الموظفين يتلقون المعلومات في وقتها المناسب عند مزاولتهم مهامهم مما قد تنعكس بالإيجاب على مستوى أدائهم الوظيفي، وهنا تتجلى الأهمية البالغة للإهتمام بالاتصال التنظيمي في المؤسسات الجامعية الجزائرية خاصة تلك التي تسعى إلى الانفتاح على العالم.

وتلعب الاتصال التنظيمي دوراً حاسماً في أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، فعندما يكون الاتصال فعالاً يتمكن الموظفون من تحقيق الأهداف بطريقة أفضل، وتعزيز الثقة بين الأفراد في الفريق، وتقليل الخطأ في فهم المعلومات، وتوجيه العمليات الداخلية للمؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

وفي ضوء قلة الدراسات الميدانية في حدود علمنا التي تناولت العلاقة بين الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجزائر، جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للإطلاع على طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، ومن خلال كل ما سبق تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

❖ هل توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

## 2- التساؤلات الفرعية

منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
- ✚ هل توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد تقييم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؟

## 2- فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ❖ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- ✚ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد تقييم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

## 3- تحديد متغيرات الدراسة اجرائيا

### 1.3- الإتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي عموما أنه عملية إيصال وتلقي وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة (بعلي وآخرون، 2019، ص103).

أما إجرائيا هي مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف في الإستبيان المستخدم في دراسة بوعطيط (2009) ومجموع بنوده (20)، ويقاس على سلم ليكرت الخماسي.

### 2.3- الأداء الوظيفي:

تم تعريف الأداء الوظيفي إصطلاحا بأنه: هو الأثر الصافي لجهود الفرد، مضافا لها ما يملكه من قدرات وما يعيه من إدراك للدور (النشيلي، 2022، ص304).

أما إجرائيا فهو: مجموع الدرجات التي يتحصل عليها العامل في إستبيان الأداء الوظيفي المستخدم في دراسة حداد (2018)، ويتكون من أربعة أبعاد (سرعة العمل، كفاءة الأداء، حجم الأداء، تقييم الأداء) ومجموع بنوده (12)، ويقاس على سلم ليكرت الخماسي.

أما أبعاده فيمكننا تعريفها إجرائيا كما يلي:

- ⊖ سرعة العمل: هي القدرة على إتمام المهام بأسرع وقت ممكن دون المساس بجودة العمل.
- ⊖ كفاءة الأداء: هي القدرة على تنفيذ المهام بشكل فعال وبأعلى مستوى من الجودة والفعالية والفعالية في الزمن المناسب.
- ⊖ حجم الأداء: يشير حجم الأداء إلى كمية العمل الذي يتم إنجازه في فترة زمنية محددة.
- ⊖ تقييم الأداء: هو عملية تقييم الأداء الفردي أو الجماعي للموظفين في الجامعة.

### 4- أهداف الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- ✚ محاولة التعرف على طبيعة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وبعد سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وبعد كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وبعد حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✚ محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي وبعد تقييم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

### 5- أهمية الدراسة

الأهمية المرتبطة بأي دراسة تعتمد على أهمية المتغيرات التي تستكشفها، ومن بين هذه المتغيرات، الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لأنها من المتغيرات الحيوية في المؤسسات في ظل التحولات الراهنة. ومن المهم أيضًا أن تركز الدراسات الميدانية على القطاع العام، وخاصة في قطاع التعليم

العالي، حيث يحتاج إلى التحسين المستمر في الأداء والاتصال التنظيمي إلى معرفة عميقة ودقيقة بالمتغيرات المؤثرة في هذا القطاع.

يمكن أن يؤدي هذا النوع من الأبحاث إلى إنشاء دراسات أخرى تستند إلى عينات أكبر، وتنطوي على قطاعات مختلفة لإثراء الأبحاث المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للطلاب والباحثين استخدام استبيانات مكيّفة للبيئة الجزائرية لجمع البيانات المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يجعل البحث الميداني حول هذا الموضوع ممكناً ومتاحاً.

### 6- الدراسات السابقة:

✚ دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة".

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في المنظمة، من خلال محاولتنا تسليط الضوء على المورد البشري كمحور رئيسي للعملية الاتصالية الداخلية، وكذا التطرق إلى دور الاتصال الداخلي في الرفع من كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، بالإضافة إلى التعرض للاتصال باعتباره مطلباً رئيسياً لنجاح وتميز الأداء الوظيفي لأي منظمة تنتشّد البقاء والتطور في ظل زخمٍ تنظيمي هائل، من ذلك كان السبيل والمخرج الرئيسي لأي منظمة هو الاحتكام إلى الاتصال بصفة عامة والاتصال الداخلي بصفة خاصة باعتبار أنّه الضامن بنجاحها واستمرارها في ظل المنافسة الفائقة التصور، وتوصل في الأخير لوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

✚ دراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية".

يهدف هذا البحث إلى التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدرسة الجزائرية، وتحديد الأساليب الفعالة لرفع مستوى أداء الأستاذ، كما يفيد الإدارة المدرسية في الكشف عن نقاط الخلل في بعض نظم الاتصال ومعالجتها. أما عن منهج الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدنا العينة العشوائية الطبقية كأسلوب للمعاينة، وبلغ حجم العينة 200 أستاذ من أصل 383 موزعين على 12 متوسطة ببلدية غرداية.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج هامة يمكن تلخيصها في أن تحقيق المستوى الأعلى للأداء المطلوب لا يتم إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية لنظام اتصالي جيد وفعال، وذلك لتأثير على السلوك الوظيفي للأستاذ، وتوجيه جهوده بما يحقق أهداف المجتمع بشكل عام والمدرسة على وجه الخصوص.

✚ دراسة بعلي واخرون (2019) بعنوان "أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية".

هدفت هاته الدراسة لتوضيح أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في عينة من المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، حيث تم توزيع (70) استمارة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. خلصت للعدد من النتائج من أهمها وجود أثر ايجابي لعمليات الاتصال التنظيمي بنوعيه النازل والأفقي

على الابداع التنظيمي، مع أنه لا يوجد أثر إيجابي لعمليات الاتصال المساعد على الابداع التنظيمي. كلمات مفتاحية: الاتصال، الاتصال التنظيمي، الابداع، الابداع التنظيمي، الجامعة الجزائرية.

✚ دراسة حداد (2018) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الإطارات متكونة من 126 إطار، توصل لوجود أثر للمناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي.

✚ دراسة بوعطيط (2016) بعنوان "الاتصال التنظيمي في ظل التغييرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى".

تهدف هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والصراع التنظيمي في ظل التغييرات التنظيمية وعلاقته بالصراع التنظيمي لدى الإطارات الوسطى، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة من الإطارات متكونة من 95 إطار، توصل لوجود علاقة بين المتغيرين.

## 6-1- التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء ما سبق عرضه من الدراسات التي تناولت كل من الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي يمكن أن نستخلص النقاط الآتية:

تتفق دراستنا من حيث متغير الأداء الوظيفي مع دراسة جنيدي والغربي (2021)، ودراسة دراسة محمدي وغراف (2021)، ودراسة بوخاري (2020)، ودراسة متولي واخرون (2019) ودراسة حداد (2018)، وتختلف مع دراسة بعلي واخرون (2019) التي تناولت لمتغير الابداع كمتغير تابع، أما الدراسات التي تناولت متغير الاتصال التنظيمي نجد دراسة بوخاري (2020)، ودراسة بعلي واخرون (2019)، ودراسة متولي واخرون (2019)، ودراسة بوعطيط (2016)، بينما دراسة جنيدي والغربي (2021)

بعنوان تناولت نمط الاتصال غير الرسمي، أما من حيث مجتمع الدراسة نجد أن دراسة بعلي وآخرون (2019) هي الوحيدة التي طبقت في الجامعة بينما باقي الدراسات كانت في مؤسسات أخرى غير الجامعة، في حين جميع الدراسات السابقة قد استخدمت المنهج الوصفي.

# الجانب النظري

# الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد الفصل الثاني:

1- مفاهيم أساسية حول الاتصال التنظيمي

2- شروط الاتصال التنظيمي

3- أهمية الاتصال التنظيمي

4- أهداف الاتصال التنظيمي

5- عناصر الاتصال التنظيمي

6- أنواع الاتصال التنظيمي

7- نماذج الاتصال التنظيمي

8- معوقات الاتصال التنظيمي

9- قياس الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني



## تمهيد الفصل:

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد. ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وخلق حركية (ديناميكية) جماعية، والتفاعل المستمر في داخل المؤسسات وخارجها على حد سواء.

الاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد لغرض تحقيق الهدف المستهدف للمؤسسة، وازدادت أهمية الاتصالات في المؤسسات بعد أن اتسع نموها وتطورها، إضافة إلى ازدياد حجمها وتعقيدها، وأن عملية الاتصال تعد ذات أهمية كبيرة وأساسية في نقل المعلومات والأفكار والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات.

كما تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما تعلق منها بطبيعة العمل، أو الموقع المادي لوجود الأفراد، أو ما يتطلب منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية، والوسائل المختلفة لتنسيق جهود الأفراد، وتحقيق مستويات التفاعل لوصول الأفكار والمفاهيم المختلفة، واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معاً، إنطلاقاً من هذا سنحاول من خلال هذا الفصل عرض أدبيات موضوع الإتصال التنظيمي.

## 1- مفاهيم أساسية حول الإتصال التنظيمي:

قد وردت كلمة الإتصال في قاموس أكسفورد بأنها نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات، أما في قاموس مختار الصحاح فإن كلمة الإتصال مأخوذة من كلمة الوصل أي بلوغ الغرض وتحقيقه، وقد وردت في معجم الوسيط في مادة وصل فلان وصولاً أي بلغه وانتهى إليه (خضيرة، 2010، ص31).

واختلفت مفاهيم الإتصال بحسب الباحثين والدارسين له بحسب منطقاتهم البحثية والفكرية، ومن بين هذه التعريفات:

- ◀ أولاً: إذ يعرف هوكنز (hawkins) وبرستون (preston) عملية الاتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية (القريوتي، 2009، ص285).
- ◀ ثانياً: هو معرفة الآخرين برغبة منك أو دون ذلك، وتمكين الآخرين من التعرف عليك، بإتاحة المعلومات بين الطرفين والسماح لوصولها لكل طرف دون عوائق (عباس، 2007، ص49).
- ◀ ثالثاً: أو هو عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. كما يشير إلى أي فعل يمكن استخدامه عن طريق شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف التأثير على سلوك الآخرين، أو تبادل المعاني عن طريق وسائل متعددة بين طرفين بغض النظر عن سلبية أو إيجابية العلاقة بين الطرفين بشرط أن تكون مفهومة للطرف الآخر، كما عرفه البعض أنه عبارة عن عملية تحويل واختيار جزء معين من المعلومات على شكل رسالة صادرة من مصدر معين إلى شخص آخر هو المستفيد أو المستقبل (خضيرة، 2010، ص32).

## 2- شروط الإتصال التنظيمي:

للإتصال شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه، ومن أبرز هذه الشروط:

- توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم، فمن خلال هذه الوسيلة تتم عملية الإتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الإتصال.
- ملائمة وسيلة الإتصال، حيث أن وسائل الإتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر بالسلب على عملية الإتصال وتقدها معناها ومغزاها.
- توافر لغة اتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم. فمن شروط الإتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة.

- أن يحكم الإتصال نظام أو قواعد مدونة أخلاقيات، لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الإتصال، ويربك الجهات المستهدفة به.
- أن يكون البادئ بالاتصال أو المرسل قادر على التعبير عن أفكاره بوضوح.
- أن يكون المستقبل على استعداد لاستقبال الرسالة أو الإتصال.
- أن يكون المستقبل قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.
- ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش، قد تعترض مسار الرسالة أو الإتصال.
- أن يكون الإتصال كفي، ويحصل هذا عندما يتم الإتصال بأدنى التكاليف وأقل استخدام للموارد وبأفضل وسائل الإتصال (الطائي، 2009، ص 19-21).

### 3- أهمية الإتصال التنظيمي:

تتحصر أهمية الإتصال التنظيمي فيما يلي:

- ✓ **تفهم الفرد للعمل المكلف به:** يساهم الإتصال الفعال بين الإدارة والعاملين على تفهم الفرد لجوانب عمله المختلفة، والهدف من وراء جهده ومدى مساهمته في الأهداف التنظيمية المرجوة. أي أن إدراك الفرد لهذه الجوانب يساعد على تعاونه مع باقي زملائه ودقة أدائه، وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل، وقد يأخذ هذا الإتصال شكل التعليمات واللقاءات والبرامج التدريبية.
- ✓ **التعرف على مشكلات ومعوقات العمل:** إن وجود اتصال مستمر بين الإدارة والعاملين، يساعدها في التعرف على ظروف العمل الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين، وإمكانية التوصل معهم إلى الأسباب الحقيقية وراءها، والمقترحات المناسبة للعلاج مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل، وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة، إلى جانب أن هذا الإتصال يعطي الإحساس للعاملين باهتمام الإدارة بهم مما يدعم العلاقة الطيبة ويرفع من الروح المعنوية.
- ✓ **تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية:** يساهم الإتصال المستمر في تنمية روح الفريق في العمل، وخلق وحدة المفهوم والهدف، كما أنه يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي، وتنمية العلاقات الإنسانية التي تكون لها آثار إيجابية على نتائج العمل ككل.
- ✓ **تحقيق التناسق في الأداء:** إن وجود نظام اتصالات فعال يقلل من سوء الفهم بين الأفراد والجماعات لتبادل وجهات النظر المختلفة، وتحقيق التقارب بينها كما يساعد في توفير الرؤيا الشاملة لمراكز المسؤولية في التنظيم مما يجعلهم ينظرون إلى الأهداف العامة للمؤسسة بجانب أهداف وحداتهم.
- ✓ **تقليل الإشاعات في التنظيم:** إن تفهم كل فرد لدوره في التنظيم ولما يجري في كافة مجالات العمل المختلفة نتيجة سهولة الإتصال بين الأفراد والجماعات المختلفة، وبين الإدارة والعاملين يؤدي إلى الحد من الإشاعات الضارة والتي تؤثر على درجة الفعالية التنظيمية المرجوة.
- ✓ **تحقيق فاعلية عمل الإدارة:** تتمثل أهمية المدير في تحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق مرؤوسيه، ولأجل تحقيق ذلك يمارس وظائفه المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنمية الكفاءات الإدارية لمعاونيه. إن قدرة الإدارة على ممارسة هذه الوظائف يعتمد بالدرجة الأولى على قدراتها الاتصالية والتأثير في العاملين لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة (المعاز، 1984، ص 340-342).

### 4- أهداف الإتصال التنظيمي:

إن الإتصال التنظيمي وسيلة وليس غاية في حد ذاته فالإتصال التنظيمي يساعد على:

- تبادل المعلومات.
- تحقيق التفهم والانسجام.
- الفوز بتعاون الآخرين.
- وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون.
- إحداث التغييرات المطلوبة في الأداء والسلوك.
- أداء الأعمال بطريقة أفضل.
- منع حدوث الازدواجية أو التضارب في العمل من خلال التشاور (أبو النصر، 2012، ص17).

#### 5- عناصر الإتصال التنظيمي:

تشمل الاتصالات مجموعة من العناصر وهي:

**أولاً: المرسل:** وهو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد، ويتحدد المرسل في المجال الإداري للإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية.

**ثانياً: قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يتم استخدامها لنقل التعليمات أو المعلومات التي يتطلبها العمل، وقد تكون الوسائل التي تستخدم لنقل المعاني إما لفظية أو كتابية أو تصويرية وكذلك فهناك رموز تستخدم في نقل المعلومات وقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية (القيوتي، 2009، ص289).

**ثالثاً: وسيلة الاتصال:** تضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً، واختيار الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة والتي تعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها (ميمون، بدون سنة، ص251).

**رابعاً: المتلقي:** وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسلة.

**خامساً: الرسالة:** تعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه.

**سادساً: الضوضاء:** وهي عبارة عم معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، وقد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون إدراكاته وشخصيته وقدرته على اختيار الوسيلة

بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه. وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليتها.

**سابعا: التغذية العكسية أو التغذية الراجعة:** وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها (الطائي، 2009، ص24)

### 6- أنواع الاتصال التنظيمي:

تتضمن الاتصالات الجارية داخل المنظمة أنواعا متعددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها وتتمثل فيما يلي:

**أولا: الاتصالات الرسمية:** تنقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

**الاتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى اتصالات صاعدة ونازلة:

**الاتصالات النازلة:** وتتضمن الاتصالات من الرئيس إلى مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومناقشة الموازنات ومنشورات المؤسسة، وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية منها منخفضة إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

**الاتصالات الصاعدة:** تتضمن نشاطات الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور.

**الاتصالات الأفقية والجانبية:** تمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات الضرورية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات.

**الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** تشمل الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

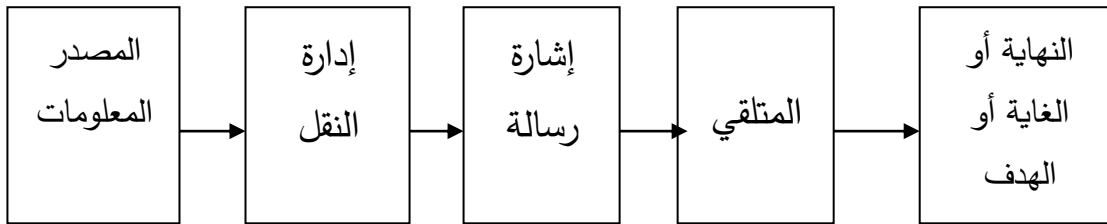
الاتصالات الخارجية: وتظم الاتصالات الجارية بين المديرين والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتساهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد (جرادات، 2009، ص115-117).

## 7- نماذج الاتصال التنظيمي:

سنحاول استعراض بعض نماذج الاتصال وفقا للتصنيف الآتي:

✓ **نموذج شانون وويفر:** يعتبر هذا النموذج من النماذج الأولية في عملية الاتصال والتي أسهمت في إبراز وظهور دراسات الاتصال، ويشير هذا النموذج إلى أن عملية الاتصال عملية خطية يتم في إطارها نقل الرسالة من المصدر إلى المتلقي، ولقد تركز اهتمام الباحثين في محاولة السعي لتطوير فاعلية قنوات الاتصال وتحديد الراديو والتليفزيون لتصبح أكثر كفاءة في نقل الرسائل وأثارا في ذلك بعض التساؤلات، كيف يمكن نقل أقصى كمية ممكنة من المعلومات عبر القناة أو الوسيلة الاتصالية؟ وكيف يمكن قياس قدرة الوسيلة في حمل المعلومات ونقلها بين المصدر والمتلقي ويبدو أن تركيز ' شانون وويفر ' على دراسة الوسيلة وقدرتها على حمل المعلومات يعود خلفيتها الهندسية الرياضية، ومع ذلك فقد أشار إلى أن نظريتهما في الاتصال يمكن تطبيقها بصورة واسعة على كل سؤال يتعلق بالاتصال الإنساني. وسنبين في الشكل رقم(02) نموذج عن الاتصال:

الشكل رقم(01) : نماذج تصوري لعملية الاتصال لكل من شانون وويفر.



المصدر: (بدوي، 2003، ص72).

ووفقا لتصوير " شانون وويفر " لعملية الاتصال نجد أن عناصرها تتكون من:

المصدر 2-إدارة 3-رسالة 4-متلقي 5-الضوضاء (بدوي، 2003، ص72-73).

✓ **نموذج هارولد لاسويل:** وضعه العالم السياسي ' لاسويل' عام 1948، وقد أوضح مفهوم الاتصال

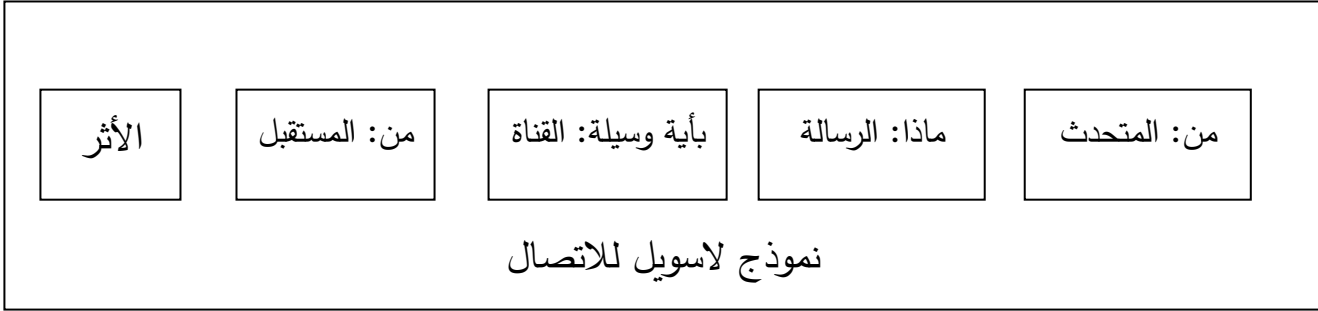
من خلال عبارته الشهيرة " من يقول؟، ماذا؟، لمن؟، بأية وسيلة؟، وبأي تأثير؟".

اعتبر ' لاسويل' الاتصال عملية ذات اتجاه واحد من حيث انسياب المعلومات، يؤثر الفرد على غيره

من المستمعين عن طريق ما يرسله من رسائل، والاتصال يحقق في هذا النموذج وظائف هامة تتمثل في:

الإعلام، الإثارة، الإقناع، والتسلية. والشكل الموالي يبين ذلك:

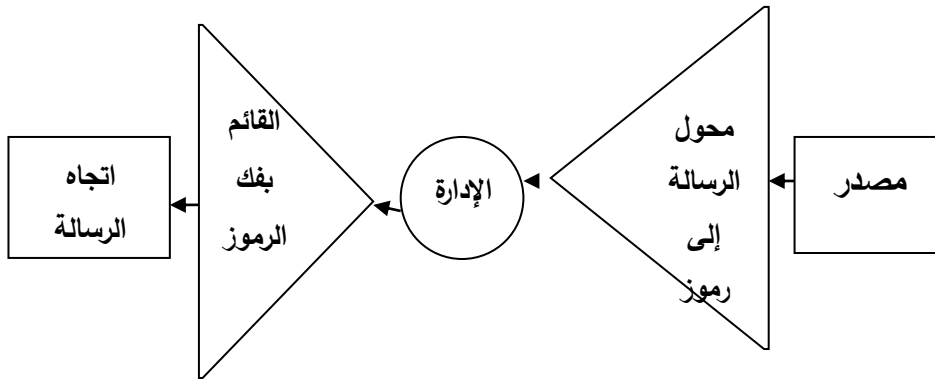
الشكل رقم(02) : نموذج هارولد لاسويل للاتصال.



لكن يؤخذ عليه إغفاله للتغذية العكسية أو الاستجابة التي يحدثها المستقبل الرسالة (بوطون، 2010، ص51).

✓ نموذج ولبورشرام: حاول شرام أن يطور نموذج كل من شانون ووبير من خلال كتابه ' كيف يعمل الاتصال' الذي نشر عام 1954 فقدم النموذج التالي:

الشكل رقم(03): نموذج ولبورشرام

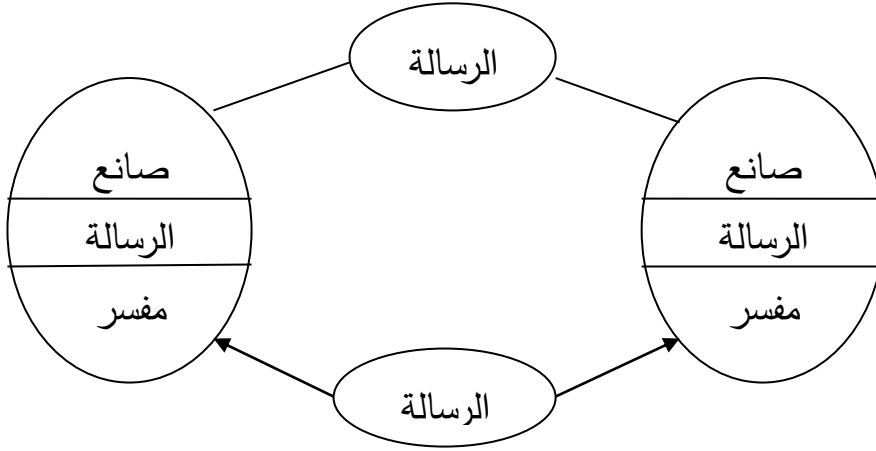


المصدر: (دعيبس، 1999، ص21)

ويشرح 'شرام' ذلك بقوله أنه حينما نتحدث عن عملية الاتصال وعناصرها فإننا نتحدث عن شيء شبيه جدا بدائرة الراديو أو الهاتف. كما يتضح أن لكل من طرفي الاتصال إطار من المراجع يستخدمها في تحديد المعاني للإشارات المرسله والمستقبله، ويعتمد هذا الإطار على مجموعة الاعتبارات التي ترتبط بتكوين قدرة الفرد ، وحسب نفس النموذج فإن أي شخصين يمكنهما القيام بعملية الاتصال بسهولة في المنطقة المتداخلة للإطارات الفكرية لكل منهما، وعليه يرى 'شرام' أن الاتصال عبارة عن مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل، كما أنه اقترح أهمية التغذية المرتدة للتغلب على مشكلة الضوضاء، حيث أن التغذية المرتدة تخبرنا عن الكيفية التي تم بها تفسير الرسالة، وهذا ما أدى ب'شرام'

وزميله 'أسجود' إلى وضع النموذج الدائري للاتصال:

الشكل رقم(04): نموذج الاتصال الدائري للاتصال.



المصدر: (دعيبس، 1999، ص23)

#### 8- معوقات الاتصال التنظيمي:

هناك الكثير من العوامل التي تتسبب في فشل الاتصالات وعرقلة فهم الرسالة المراد إيصالها، وقد تكون هذه العوامل سلوكية أو إدراكية أو تنظيمية أو اجتماعية أو لغوية أو بيئية، وأهم معوقات التي تتسبب في فشل الاتصالات هي:

##### أولاً: الهيكل التنظيمي

يجب وضع سلسلة قيادة وقنوات اتصال واضحة وتحديد المسؤولية والسلطة بوضوح تام عند وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فربما يتم إعاقة أو تشويه الاتصالات ما لم تكن قنوات الاتصالات محددة ومعروفة لجميع الموظفين (طلعت، 2013، ص196).

##### ثانياً: المركزية الشديدة:

تشكل المركزية الشديدة في الإدارة عقبة كبيرة في سبيل عملية الاتصال حيث أن ذلك يعيق سرعة انتشار الاتصال، كما أنه يجعل الرسالة تمر من خلال قنوات اتصالية طويلة مما يؤخر وصولها كثيراً (الحري، 2014، ص84).

كما توجد أيضاً عوائق في عناصر الاتصال الأساسية وتتمثل فيما يلي:

- إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل والموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالباً ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، واختلاف إدراك وفهم الآخرين.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، بالإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به



المرسل للمعلومات التي لديه (رمضان ومغربل، بدون سنة، ص 88).

## 9- قياس الاتصال التنظيمي

قياس الاتصال التنظيمي هو عملية قياس وتقييم جودة وفعالية التواصل داخل المنظمات. يهدف هذا القياس إلى فهم كيفية تدفق المعلومات والمشاركة والتفاعل بين الأعضاء في المنظمة، بما في ذلك الاتصال العمودي والأفقي.

يوفر قياس الاتصال التنظيمي وجهة نظر موضوعية حول كيفية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر داخل المنظمة، ويساعد في تحديد المشكلات المحتملة وفهم أفضل لطرق تحسين الاتصال وتعزيز التفاعلات الإيجابية.

يمكن استخدام مجموعة متنوعة من الطرق والأدوات لقياس الاتصال التنظيمي، بما في ذلك:

- استبيانات الموظفين: تساعد في جمع آراء وتقييمات الموظفين حول جودة الاتصال والتواصل داخل المنظمة. يمكن أن تشمل الأسئلة تقييمًا لمستوى الشفافية، وجودة المعلومات المتداولة، وفعالية التواصل بين الأقسام المختلفة، ومستوى الدعم المتبادل.
- مقابلات ومناقشات: يمكن إجراء مقابلات ومناقشات مع مختلف أفراد المنظمة لفهم وجهات نظرهم حول الاتصال التنظيمي وتحديد المناطق التي يمكن تحسينها.
- مراجعة الوثائق والتقارير: يمكن استعراض الوثائق والتقارير الداخلية والخارجية للمنظمة لتقييم كيفية تدفق المعلومات ونقلها داخل المنظمة، ومعرفة ما إذا كانت هناك أية انقطاعات أو تحديات تؤثر على الاتصال التنظيمي.
- مراقبة الأداء: يمكن استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لتتبع ومراقبة جودة الاتصال التنظيمي، مثل معدل الاستجابة، ومعدل التحويل، ومدة الاستجابة.
- باستخدام هذه الأدوات والتقنيات، يمكن للمنظمات قياس الاتصال التنظيمي وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وتطوير استراتيجيات وإجراءات لتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة (الصقر، 2009، ص 256).

### خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا للاتصال التنظيمي في هذا الفصل اتضح لنا الدور الكبير الذي يمثله في المؤسسة والنهوض بها للأحسن وذلك بمساعدة الأفراد والعاملين والمرؤوسين في التواصل فيما بينهم داخل المنظمة وتبادل الأفكار والمعلومات والتوجيهات وهذا عن طريق الخطابات والأحاديث والاجتماعات لتسهيل العمل وتحسينه، وهذا وفق أساليب وخطوات معينة، فالمؤسسة بدون اتصال هي كالجسم بلا قلب فلا يمكن ضخ المعلومات لتصل لجميع أعضاء المنظمة، ورغم هذا تعيق عملية الاتصال أشياء كثيرة من مختلف الجوانب علينا مراعاتها وعدم الوقوع فيها، أو تحسينها، فلا بد من وجود مشاكل في أي مجال ولا يوجد شيء كامل في الوجود، فالمشكل هو سبب للتقدم والتعرف على النقائص وتطويرها.

وفي الأخير نقول أن الاتصال جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأفرادها وهو أهم عنصر يجب توفره في المؤسسة قبل كل شيء لضمان استمرارية حياة المؤسسة.

# الفصل الثالث:

## الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل الثالث

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- مكونات وأنواع الأداء الوظيفي
- 3- أنواع الأداء الوظيفي
- 4- محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي
- 5- قياس الأداء الوظيفي وأهميته
- 6- طرق قياس الأداء الوظيفي
- 7- معايير وأهداف الأداء الوظيفي
- 8- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعوقاته
- 9- أنواع ومستويات تقييم الأداء الوظيفي وشروط نجاحه

خلاصة الفصل الثالث

### تمهيد الفصل:

يعتبر الأداء من العناصر الأساسية والضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة وتحقيق أهداف المنظمة، إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها في الأداء حيث يعكس أداء الفرد في المنظمة الأداء العام لها لذا تهتم كل المنظمات تقريبا بفاعلية أداء موظفيها من خلال تحديد العوامل المتحكمة فيه ومحاولة تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجه العامل عن طريق توفير ظروف عمل مناسبة والاهتمام النفسي والاجتماعي له، لتقييم عمله في الأخير بأساليب معينة وغالبا ما يقوم بهذا التقييم الرؤساء بغرض التعريف على كفاءة العاملين وأوجه القصور في الأداء بهدف وضع استراتيجية كفيلة بتطويره وتحسينه.

## 1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد به درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالأداء يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (أروية، 2000، ص215).

ويرى البعض أن الأداء الوظيفي: هو تحديد وتنظيم الأولويات وتحقيق ومراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء العالي المتميز، ومن أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية جدا، والتي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف وكيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه (توفيق، 1988، ص221).

ويعرف أيضا بأنه نتيجة ثلاثة عوامل تعمل معًا: المهارة والجهد وطبيعة ظروف العمل (elkam et fridi, 2022, p302).

## 2- مكونات وأنواع الأداء الوظيفي:

### 1.2. مكونات الأداء:

تتمثل في الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل الارتباطات بين هذه الأنشطة والمهام فتفاعل مكونات الأداء تقين لنا مستوى أداء الفرد لذا سوف نتطرق لكل عنصر على حدى.

### 2.2. كمية الجهد:

وهي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية وعقلية في وظيفته خلال فترة زمنية محددة وكمية الجهد تحددها إدارة الموارد البشرية لكل موظف حسب مهارته وقد ارته العقلية والجسمية وكذا دافعيته التي تؤهله لشغل المنصب وعلى الإدارة الاحتفاظ بالقدرات وتوجيهها لما يحقق أهدافها وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام هي: الجهد النفسي، الجهد العضلي، الجهد الذهني (حنفي، 1999، ص13)

### 3.2. نوعية الجهد:

هي مدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة لذا فكمية الانجاز تعتبر مهمة بهذه ليس بقدر ما تهمننا نوعية وجودة الجهد المبذول ومستوى الدقة. فنوعية الجهد تشير إلى «مستوى الدقة والجهد الذي يساعد على تحليل وفهم تقدير المستوى الأداء المنفذ واعطائه قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه» وكذا كفاءة الفرد لتنفيذ المهام من خلال فترة زمنية محددة ودرجة خلو الأداء من الأخطاء (حنفي، 1999، ص13).

### 4.2. نمط الانجاز:

يشرف نمط الانجاز إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يؤدي بها العامل وظيفته ويبدل جهوده في مختلف أنشطة العمل وتقاس طريقة انجاز المهام والأنشطة ، أو الأسلوب المتبع في القيام بهذه النشاطات حسب نوع الجهد المبذول جسما كان أم عقليا كما يختلف نمط الانجاز من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل، إنما جهدا عضليا على مستوى القاعدة لأداء المهام كتحريك الآلات والأجهزة وهذا يتطلب القيام بالأعمال اليدوية التي تعد من أساليب انجاز الوظائف في اغلب الأحيان من طرف الهيئة التنفيذية أو العمال المنفذين المتواجدين في قاعدة الهرم الإداري لأي منظمة وإنما جهدا فكريا في نفس المنظمة ويشمل الهيئة الوسطى والعليا والتي تأخذ على عاتقها وظائف مختلفة حسب أهميتها ودرجتها في الهرم الإداري وتتمثل النشاطات في التأطير والاشراف والتحكم وكل هذه المهام تتطلب نمط الإنجاز خاص حسب الوظيفة إلي يشغلها العامل (عاشور، 2005، ص50)

### 3- أنواع الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من الأنواع التالية:

#### < مجموع النشاطات الروتينية:

والتي تتميز بكونها نشاطات متكررة وأنها تؤدي جهد أدنى من التفكير كما إن لها حولا جاهزة ومنتق عليها يؤديها اغلب الافراد بنفس درجة النجاح.

#### < مجموع النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:

وتتمثل في الاجراءات التي يتخذها العامل لمواجهة المشاكل وحلها وهذه الاجراءات تتطلب قدرات ومهارات عالية نسبيا وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة وتتميز بأنها غير متكررة فهي تتطلب الخبرة المهنية والدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير (حنفي، 1999، ص31).

#### < مجموع النشاطات الإبداعية:

وهي نشاطات مرتبطة بنظام الابتكار والاختراع مثل اختراع أنظمة وأساليب أكثر كفاءة في التسيير أو رسم استراتيجية سليمة للعمل وخصائص هذه النشاطات هي:

- تتطلب وقت وجد كبير.
- مهارة عالية وخبرة كبيرة والتحكم في المعرفة.
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه النشاطات بنجاح وذلك لعدم توفر القدرة على الإبداع والابتكار (حنفي، 1999، ص32-33).

#### 4- محددات وطرق قياس الأداء الوظيفي:

##### 1.4. محددات الأداء:

يختلف أداء الممرضين بعضهم ببعض باختلاف العناصر التي حدد مستوى أدائهم والإمكانيات التي تتوفر لديهم والتي تتمثل في: الدافعية، القدرات والمهارات، إدراك الدور والمكانة.

##### 2.4. الدافعية:

تعود كلمة الدافعية في الأصل إلى الكلمة اللاتينية أي يحرك أو يدفع ثم أخذ المعنى يتسع ليتمحور حول رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة وعليه يظهر أن الدافعية تمثل القوة التي تحرك وتسير الفرد من أجل تأدية العمل، فالدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة خارجية (عاشور، 2005، ص55).

وتعتبر الدافعية المحدد الرسمي للأداء إذ تعبر عن الرغبات والحاجات التي تشير وتوجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين كما تمثل نتائج لعمليات داخلية أو خارجية تثير حماس واصرار الفرد لقيامه بعمل معين وتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك كما أن الدافعية ذات طابع قصدي أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فإن ذلك يكون بناء على اختياره وبالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي (عويضة، 2001، ص639).

##### 3.4. القدرات والمهارات

الإمكانيات التي تتوفر لدى الافراد ويتفوقون فيها بحيث تؤهلهم لشغل الوظيفة والاستمرار وفقا لما تتطلبه تلك القدرات أو الكفاءات. «إذ يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له» (أروية، 2000، ص125).

##### 4.4. إدراك الدور والمكانة:

هو الاتجاه الذي يوجه سلوك وجهود الفرد في العمل، فالأنشطة والسلوكيات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامها تسمى إدراك الدور وهو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

فمفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على السلوك: "وهو عامل أساسي في تحديد عملية تحول الجهد إلى أداء حسن وذلك لان التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء ولهذا السبب فان تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب" (شهيب، 2008، ص125).

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، إنما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة ونوع العمل الذي يقوم به، حيث إن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه (حنفي، 1999، ص43).

### 5.4. نظام محددات الأداء الوظيفي:

يعبر هذا النظام نموذجا متكاملًا يصلح لشرح محددات الأداء بصورة شاملة ويرجع هذا التكامل إلى عاملين وهما، تحديد محددات الأداء وإيضاح طبيعة التفاعل بينهما، ومصالحة التفاعل بين دافع الفرد على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى هي الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه (الهيثي، 2009، ص82).

## 5- قياس الأداء الوظيفي وأهميته:

### 1.5. مفهوم قياس الأداء الوظيفي:

تعد عملية قياس الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها الإدارة «ففي طريق القياس تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تقدمها سواء كانت سياسات استقطاب أو سياسات التدريب التطوير والمتابعة لمواردها البشرية» (منصور، 1979، ص320).

وحيث أن عملية قياس الأداء للفرد أو العامل يمكنه من التعرف على نقاط الضعف والقوة، فيعممه إلى تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتعتبر هذه العملية مهمة لجميع المستويات في المنظمة ابتداء من الإدارة أو الرئيس إلى آخر موظف، ويشير قياس الأداء إلى الحصول على حقائق وبيانات تحدد عن الأداء بحيث «أنها تساعد على تحليل وفهم وتقدير لمستوى الأداء المنفذ وإعطاء قيمة معينة مقارنة مع ما هو مطلوب تنفيذه وكذلك فهم سلوك العامل من خلال قيامه بالعمل» أي تقدير مستوى كفاءة العامل الفنية ومدى استعداده لتحسين وتطوير الضعف والخلل وتدعيم وتعزيز جوانب القوة. (حنفي، 1999، ص179).

### 2.5. أهمية قياس الأداء الوظيفي:

- ◀ اختيار العامل المناسب لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلات وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقد ارتهم ومها ارتهم تحقيقاً لمبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- ◀ مساعدة العمال على تنمية قدراتهم ومها ارتهم واستعداداتهم.
- ◀ الزيادة في الرضا عند العمال على عملهم بحيث قياس الأداء يعطي للعامل بيانات تحدد أداءه إذ يتعرف على نقاط الضعف والقوة... وهذه المعرفة تحقق لده خلال اتصاله مع نظرائه من العمال (شوقي، 1988، ص154).



- ◀ الزيادة في الدافعية وهذا عندما يحدث لديهم ما ليس بالرضا عن العمل فيدفعهم باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، ف نجد أن برنامج قياس الأداء يهتم بالعامل والظروف الطبيعية المحيطة به في مكان العمل التي تؤثر بدورها على قدراته في الأداء.
- ◀ تهدف عملية قياس الأداء إلى اكتشاف الأخطاء والنقائص والعمل على تجنبها فمن خلالها نستطيع الحكم على مدى نجاح سياسة اختيار الموظف وهذا إذا كان مناسباً لوظيفته أم لا، من خلال قياس أدائه.
- ◀ تحسين العلاقة بين ال رؤساء والمرؤوسين بالاتصال فيما بينهم لتحديد الأهداف المرجوة شكل مشترك ويتم العمل سوية بين الاثنين مما يؤدي إلى تعميق العلاقة بينهما ويخلق الشعور بالثقة إذ يحسون أنهم يعملون في فريق واحد، وينعكس هذا التحديد المشترك للأهداف لأنه سيتولد لديه شعور بأنه يحقق ذاته من خلال تحقيق الأهداف المحددة وهذا بالاتصال مع غيره والاشتراك معهم فقد تساهم مشاركة الرئيس ومسئوليه في تحقيق الرضا والمسؤولية، فيدفعهم ذلك إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص.
- ◀ تزويد الإدارة بالمعلومات الضرورية للتنبؤ بالأداء المستقبلي حيث إن قياس الأداء يقوم أساساً أحد المداخل لاتخاذ القرارات نحو توفير الوسائل المتطورة للاتصال التي تساعد الرؤساء وتسهل عملهم في توجيه وتطوير أداء المرؤوسين وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء العمال وهذا ما يسمى بالتخطيط للأداء المستقبلي (حنفي، 1999، ص180).

### 6- طرق قياس الأداء الوظيفي:

- هناك علاقة بين الأداء وقياسه إذ أن قياس الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما وسيلة يمكن من خلال الحكم له أو عليه إذ يقاس الأداء من زاويتين:
- ◀ قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي.
  - ◀ قياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي.
- ويتم قياس الأداء الفعلي بتقييم أداء الفرد من خلال النتائج التي توصل إليها عند انجاز عمل معين خلال فترة زمنية معينة وذلك بمقارنة النتائج المتحصل عليها بالنتائج المتوقعة والحكم على الأداء إنما بأنه مرتفع أو منخفض ومن أساليب قياس الأداء النمطي التالي (الغامدي، 2012، ص77-78):
- ◀ **دارسات العمل:**

وهي تطبيق لمفهوم دراسة الحركة والزمن وتعني هذه الدراسات بتحليل العمل إلى جزئياته بحيث يتم

دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسب التي يتطلبها الأداء.

إلا أن هذا النوع من الدراسات يصلح للتطبيق على المصانع والورشات لكن يمكن إن يطبق على المنظمات الإدارية لكن بطريقة مختلفة عن المصنع مثلا نرى شكل الاتصال بين مختلف المصانع فعدم توفير وسائل الاتصال في المكتب تدفع بالفرد إلى التنقل شخصيا لقضاء مصلحته والعكس صحيح، فوجود وسائل الاتصال تسهل على الفرد مهنته وتختصر الوقت وتعب التنقل وكذلك نظام سير المعلومات يستطيع أداء مهامه بطريقة ناجحة على عكس ذلك عند فقدانه للمعلومات أو عدم وصولها في وقتها فهذا يعرقل نشاطه ويؤثر سلبا على أدائه بالإضافة إلى مشاكل وعراقيل أخرى ومحف ازت على العمل في المنظمة الإدارة ولنجاح هذه الدراسة يجب مراعات ما يلي:

- ❖ يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة من ذوي القدرات والمهارات.
- ❖ يجب أن يكون الأفراد موضع الدراسة مناسبا فكلما قل العدد كلما كان من العسير الاعتماد على صدق النتائج والعكس صحيح.
- ❖ أن تتم الدراسة على فترة زمنية طويلة نسبيا حتى يتمكن تخلص النتائج من المؤثرات العارضة والتي قد تؤثر على الأداء.
- ❖ أن تتم الدراسة تحت نفس ظروف العمل العادية.
- ❖ أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز مادية عادية تربط بمعايير الأداء النمطية المتوقع الوصول إليها وتأكيد هذه الحقيقة للعاملين.

### ← الإحصاءات الداخلية:

وتهتم بالجانب الكمي، وهو ما يعرف بالدراسة الإحصائية الداخلية والتي يجب ان تراعي عند دراستها المقومات التالية:

- ❖ جمع البيانات في فترة زمنية محدودة نسبيا.
- ❖ تغطية النقص وتفصيل البيانات من الشوائب المقلقة بظروف العمل غير المادية.
- ❖ تحليل البيانات تحليلا صحيحا وسليما باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.
- ❖ تقييم النتائج تقييما موضوعيا قبل استخدامها.

### ← الإحصاءات الخارجية:

إذا لم تتوفر للتنظيم الإحصائيات الداخلية المطلوبة لعدم وجود أنظمة دقيقة للمعلومات المتعلقة به، فإنه يمكن الاعتماد في هذه الحالة على بعض المؤثرات الإحصائية الخارجية والمتعلقة بالتنظيمات المماثلة، بحيث انه حتى في حالة وجود وتوفير الإحصاءات الداخلية، قد تلجأ الإدارة إلى مقارنتها بالإحصاءات الخارجية لمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفاعلية.

### 1.6. وسائل القياس:

للقياس الأدائي وسائل رئيسية يتفرع منها باقي الوسائل الفرعية وهذه الوسائل الرئيسية هي:

#### ◀ القياس الحسابي:

وهو الوسيلة الشهيرة للقياس حيث يعتمد القائم بالقياس فيه إلى الأرقام الحسابية في تقدير نسبة الجودة والإنتاجية ونقد الأداء أو العكس ويمتاز هذا المقياس بوضوح معايير وسهولة الحصول عليه ولكنه يفتقر إلى إظهار الميول النفسية والاجتماعية لدى المنتفعين من الخدمة.

#### ◀ قياس الاتجاهات:

هو وسيلة من وسائل قياس الأداء تعتمد على التركيز على مدى قابلية المستفيد والمنفع بالخدمة وكذلك ميول واتجاهات الأفراد العاملين ومدى قناعاتهم بالعمل والانجاز وكذلك يعمل هذا النوع من القياس في مجال التقلبات النفسية والاجتماعية المحيطة بالعمل.

#### ◀ القياس الرمزي:

وهو وسيلة من وسائل القياس فتبلور فيها النتائج إلى رموز معبرة عن مستوى النجاح سواء كانت هذه الرموز خطوط بيانية أو أشكال هندسية أو غيرها وهذا النوع من القياس يستفيد به القائم بالقياس في شرح وجهة نظرة المسؤولين، وكذلك في الحكم الشامل على نوعية معينة من الأعمال أوفي خطوات التقييم المتقدمة. (الغامدي، 2012، ص80)

## 7- معايير وأهداف الأداء الوظيفي:

### 1.7. معايير الأداء الوظيفي:

تساعد معايير الأداء على تعريف العاملين والموظفين بالمنظمة بما هو مطلوب منهم بخصوص الأهداف الموجودة وهذا بحصول الرؤساء على أداء مرضي، بحيث تكون هذه المعايير معدة مسبقا كما أن المسؤولين يقوم بتقييم كل عاملو تتمثل هذه المعايير فيما يلي:

#### ◀ الصدق في القياس:

عندما يجري تصميم المقياس فإنه يجب التأكد من أحد الجوانب التي يحتويها تكون ذات أهمية وارتباط حقيقي بالفعالية والكفاءة المطلوبين لأداء العامل لعمله، وان العوامل الداخلية في المقياس يجب أن تعبر عن تلك التي يتطلبها الأداء الكافي للعمل (سعيد، 1994، ص90).

#### ◀ الثبات:

يعد الثبات من أهم خصائص الاختبارات والمقاييس بعد الصدق، لأن الصدق أكثر شمولية من الثبات، وحسب بوسالم (2014) فالثبات يعني إستقرار درجة الافراد إذا ما أعيد تطبيق إختبار ما عدة مرات وأنه يشير إلى الاتساق الداخلي للاختبار مما يجعل بنوده على درجة

عالية من الدقة في قياس السمة التي وضع لقياسها، فقد يكون الاختبار يقيس فعلا ما أعد لقياسه ولكن درجة الدقة قد تكون غير كافية لتحقيق الغرض من الاختبار (بوسالم، 2014، ص78-79).

◀ التمييز:

يقصد بالتمييز مدى قدرة القياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء وذلك بإتاحة المجال لتقدير الفروقات بين أداء الأفراد المختلفين مهما كانت مستويات أدائهم ضئيلة.

◀ الموضوعية:

على الرؤساء أو المشرفين عند قيامهم بعملية قياس الأداء أن يتجنبوا الذاتية في التقييم والتي غالبا ما لا تكون نتيجة أو سبب القربة والصدقة والعاطفة وغيرها من الأساليب الأخرى التي تجعل عملية القياس بعيدة عن الموضوعية وهذا ما يسمى بالتحيز الشخصي (سعيد، 1994، ص92).

### 8- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ومعوقاته:

#### 1.8. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل نابذة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه وتعمل هذه المؤثرات جميعها وبدرجات متفاوتة حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد. وتظهر أهمية ثلاثة عوامل على وجه الخصوص وهي:

◀ عوامل متعلقة بالموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات واستعدادات.

◀ عوامل متعلقة بالوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.

◀ عوامل متعلقة بالبيئة: ويقصد بالبيئة التنظيمية وما تتصف به وما تتضمنه من مناخ للعمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي حيث الوظيفة من خلال وضمن هذه العوامل. (العاطفي، 2015، ص98)

#### 2.8. معوقات الأداء الوظيفي:

تتمثل أكثر عوائق الأداء شيوعا فيما يلي (العاطفي، 2015، ص99):

❖ قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات

❖ السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

❖ نقص التعاون بين الأفراد وتأثير نمط الاشراف، الحرارة،

والإضاءة.

- ❖ عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.
- ❖ نقص في الطلبات على وقت الفرد أو العكس.
- ❖ نقص التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقد ارت الفرد.

## 9- أنواع ومستويات تقييم الأداء الوظيفي وشروط نجاحه:

- ❖ **أنواع التقييم:** للتقييم نوعان: تقييم نوعي وتقييم كمي.
  - ◀ **التقييم النوعي:** يعتمد على كتابة انطباعات وصفية لواقع المؤسسة حيث يقوم المشاركون في التقييم يملأ النموذج الخاص إنما بمفرده أو عن طريق مقابلة شخصية معه يجيب خلالها عن التساؤلات.
  - ◀ **التقييم الكمي:** ويعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المؤسسة، إذا يقوم المشارك في التقييم يملأ النموذج الخاص بمفرده، وتحتوي الاستبانة على نفس الأسئلة ولكن شكل تفصيلي أكثر ومضاعفة صياغة يمكن قياسها، إذا أن إتمام كل سؤال ذلك درجة تبدأ من 1 إلى 5.
- ❖ **مستويات التقييم:** تساعد معايير الأداء عموماً في إجراء التقييم على ثلاثة مستويات مختلفة هي:
  - ◀ **تقييم الأداء الذاتي:** ذلك معرفة المسئول عن مركز المسؤولية الخاصة به، وتصحيح أخطائه، وتحيط مستوى أدائه
  - ◀ **تقييم أداء الإدارة التنفيذية:** ويتم ذلك بواسطة المستويات الإدارية الأعلى للتعرف على مدى جودة أداء المسئولين عن مراكز المسؤولية والإدارة التنفيذية في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ◀ **تقييم أداء الأنشطة:** ويتم ذلك بواسطة الإدارة العليا للتعرف على مدى جودة أداء الأنشطة وإنجاز مهام مختلفة للتعرف على مدى كفاءتها وفعاليتها في المساهمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ **شروط نجاح عملية التقييم:**
  - ❖ يجب دراسة وملاحظة كافة العناصر المتعلقة بالشخص المعنى بالتقييم والتي تحديدها بدقة وذلك في عليا التقييم.
  - ❖ مراعاة تكرار عملية التقييم ومراعات تنوع عناصر التقييم حتى تشمل كافة الجوانب الشخصية المعنيين.
  - ❖ ارتباط عملية التقييم بفكرة التقييم من أجل الإصلاح والتطوير وتحسين الأداء وليس كأسلوب لمنع الحوافز والمكافآت (العدلوني، 2002، ص189-190).

### خلاصة الفصل الثالث:

إن الأداء الوظيفي وتقييم الاداء موضوع واسع ليس من السهل الإحاطة بكافة جوانبه في بحث صغير والتقييم ذاته هو وسيلة وليس غاية فمن نتائج التقييم نستطيع التعرف على مشكلات القوى العاملة ومستوى الأداء والانجاز وعلى نقاط القوة والضعف لتعمل المؤسسة على التخلص والتقليل منها، من خلال برامج تكوين وتطوير من خلال المراقبة والإشراف واصدار التعليمات والأنظمة التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء وتقييم الأداء يجب إن يركز على معايير واضحة.

الجانب الميداني

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد الفصل الرابع:

1- حدود الدراسة

2- منهج الدراسة

3- مواصفات عينة الدراسة

4- أداة الدراسة

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل الرابع



### تمهيد الفصل الرابع:

بعدما تناولنا في الفصول النظرية لأدبيات الموضوع، سنسقط ما تم دراسته نظريا في الجانب التطبيقي وهذا من خلال تطبيق مقياس الدراسة على مجموعة من موظفي جامعة محمد خيضر ببسكرة.

ولنجاح الجانب التطبيقي ينبغي إتباع خطوات منهجية منسقة، ومنظمة، سنتناولها بنوع من التفصيل في هذا الجزء الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة.

### 1- حدود الدراسة

**الحدود الزمانية:** تمت إجراء هذه الدراسة من بداية شهر ديسمبر إلى غاية شهر بداية شهر أبريل 2023.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بجامعة بسكرة.  
**الحدود البشرية:** مجتمع وعينة الدراسة الحالي تمثل في موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة.

### 2- منهج الدراسة

في بحثنا هذا استخدمنا **المنهج الوصفي** بناء على طبيعة البحث وأهدافه، هذا بإعتباره أحد أساليب البحث العلمي إذ يسير وفق الخطوات الرئيسة للبحث العلمي من الشعور بمشكلة، وتحديدتها، وضع فروض أو مجموعة فروض كحلول مبدئية لمشكلة البحث، وضع الافتراضات أو المسلمات التي سوف يبني الباحث عليها دراساته، اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة، اختيار أدوات البحث، جمع البيانات والمعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة منظمة وواضحة، الوصول إلى النتائج وتحليلها، صياغة توصيات البحث (ملحم، 2002، 355).

### 3- عينة الدراسة

تكون حجم عينة الدراسة الحالية من (40) موظفا من موظفي جامعة محمد خيضر بسكرة، والجداول الموالية توضح المواصفات والخصائص الشخصية لأفراد الدراسة.

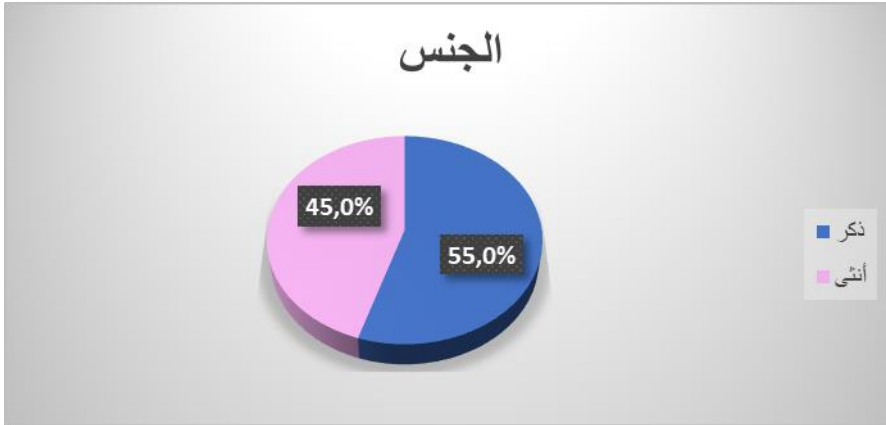
### 3-1- مواصفات عينة الدراسة

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير جنس:  
الجدول رقم (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- الشكل رقم (5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



من خلال الجدول رقم (1)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة

قدرت بـ (55%)، بينما فئة الإناث قد كانت بنسبة (45%).

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
7.5%	3	أقل من 10 سنوات
80%	32	من 10 سنوات إلى 20 سنة
12.5%	5	أكثر من 20 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



من خلال الجدول رقم (2)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم من 10 سنوات إلى 20 سنة أقدمية بنسبة قدرت بـ (80%)، ثم تلتها فئة الذين لديهم أكثر من 20 سنة كأقدمية بنسبة قدرت بـ (12.5%)، وأخير فئة الذين لديهم أقل من 10 سنوات أقدمية في العمل بنسبة قدرت بـ (7.5%).

#### 4- أدوات الدراسة

إعتمدنا على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويسمح هذا الأخير بطرح أسئلة معدة مسبقاً من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة، وأهدافها.

##### 4-1- وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة

ومن أجل هذا قد قمنا بالإعتماد على المقياس الخاص بدراسة بوعطيط (2016) الخاص بالاتصال التنظيمي، ومقياس الأداء الوظيفي المعد من قبل حداد (2018)، وقد تم تحكيمهم من قبل أساتذة محكمين من مختلف جامعات الوطن. وقد تم الإعتماد في إعداد المقياس على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل فقرة من فقرات المقياس، وذلك بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert scale) المترج لإستجابات أفراد العينة، فتكون من 5 درجات من 1 إلى 5.

##### 4-2- صدق وثبات مقياس الاتصال التنظيمي

###### أولاً: الصدق

قد قمنا بحساب صدق المقارنة الطرفية للمقياس وذلك من كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الاتصال التنظيمي.

المجموعات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة T	مستوى الدلالة
المجموعة الأولى	9	75.33	16	25.55	0.000
المجموعة الثانية	9	37.77			

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

من خلال الجدول أعلاه نجد قيمة إختبار T دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه يعتبر المقياس المستخدم في البحث صادقاً لما وضع لقياسه.

ثانياً: الثبات

إنطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من ثبات المقياس المستخدم في الدراسة عن طريق معامل ألفا

كرونباخ والتجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4) يوضح ثبات مقياس الاتصال التنظيمي عن طريق معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
19	0.976	0.881

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لعبارات مقياس الاتصال التنظيمي قد بلغ (0.976) والتجزئة النصفية (0.811)، وبالتالي فهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

4-3- صدق وثبات مقياس الأداء الوظيفي

أولاً: الصدق

قد قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين

كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية لمقياس، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه.

المجموع الكلي	بعد تقييم الأداء	بعد حجم الأداء	بعد كفاءة الأداء		
.928	.763	.858	.916	معامل الارتباط	بعد سرعة الأداء
.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
40	40	40	40	حجم العينة	
.967	.817	.942	1	معامل الارتباط	بعد كفاءة الأداء
.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
40	40	40	40	حجم العينة	
.982	.928	1	.942	معامل الارتباط	بعد حجم الأداء
.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
40	40	40	40	حجم العينة	
.923	1	.928	.817	معامل الارتباط	بعد تقييم الأداء
.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
40	40	40	40	حجم العينة	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

من خلال الجدول السابق نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه يعتبر المقياس المستخدم في البحث صادقاً لما وضع لقياسه.

### ثانياً: الثبات

إنطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من ثبات المقياس المستخدم في الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6) يوضح ثبات مقياس الأداء الوظيفي عن طريق معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
12	0.979	0.937

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لعبارات مقياس الأداء الوظيفي قد بلغ (0.979) والتجزئة النصفية (0.937)، وبالتالي فهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

إعتمدنا في هذه الدراسة بشكل أساسي على استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V25) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة، وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية التي تم الإعتماد عليها في معالجة بيانات هذه الدراسة:

- ✓ النسب المئوية
- ✓ التكرارات
- ✓ معامل الفاكرونباخ
- ✓ إختبار ت لعينتين مستقلتين
- ✓ معامل إرتباط بيرسون

### خلاصة الفصل الرابع

في هذا الفصل قمنا بعرض كل الجوانب المهمة في إنجاز الشق التطبيقي لهذه الدراسة من منهج، وأدوات جمع البيانات، وعرض خصائص عينة الدراسة الأساسية، وأداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة، وسنقوم بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها في الفصل الموالي.



# الفصل الخامس:

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد الفصل الخامس:

1- عرض نتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الخامس

### تمهيد الفصل الخامس:

بعدما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي بأبعاده، وقد قمنا بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بالإعتماد على برنامج (SPSS V25) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

## 1- عرض نتائج فرضيات الدراسة

### 1.1- الفرضية الفرعية الاولى

توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول رقم (3): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.882

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (3) أن معامل الارتباط يساوي (0.822)، وأن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

### 2.1- الفرضية الفرعية الثانية

توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول رقم (4): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.948

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (4) أن معامل الارتباط يساوي (0.948)، وأن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

3.1- الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول رقم (5): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.983

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط يساوي (0.983)، وأن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

4.1- الفرضية الفرعية الرابعة

توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي وبعد تقييم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول رقم (6): يوضح نتائج الفرضية الفرعية الرابعة.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.940

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (6) أن معامل الارتباط يساوي (0.940)، وأن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

1.1- الفرضية الرئيسية

❖ توجد علاقة ارتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

الجدول رقم (7): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط
0.000	0.988

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار معامل الارتباط بيرسون حيث يبين الجدول رقم (7) أن معامل الارتباط يساوي (0.988)، وأن مستوى الدلالة (Sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01).

## 2- مناقشة نتائج الدراسة

### 1.2- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتيجة هذه الفرضية أن معامل الارتباط يساوي (0.822)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وبعد سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ بأن هذه الفرضية قد تحققت.

وهذا ما تؤكدُه نتيجة دراسة جنيدي والغربي (2021) بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة"، وكذا دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، ودراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية". بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الإتصال التنظيمي وكان أكثر فعالية كلما ارتفع معه مستوى سرعة العمل لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة، وهذا يعني أن تحسين جودة الإتصال التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة في مكان العمل، ويعكس ذلك تأثيرًا إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة أو المنظمة.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإتصال التنظيمي الجيد يساعد في تحسين التنظيم والتنسيق بين الموظفين، وبالتالي يساعد في تحسين تنفيذ المهام بسرعة، كما أن الإتصال التنظيمي

الجيد يمكن أن يساعد في توجيه العمل وتوضيح الأهداف والمهام، مما يساعد في تخفيض وقت الإنجاز وزيادة سرعة العمل.

### 2.2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

تشير نتيجة هذه الفرضية أن معامل الارتباط يساوي (0.948)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وبعد كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ بأن هذه الفرضية قد تحققت.

وهذا ما تؤكدُه نتيجة دراسة جنيدي والغربي (2021) بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة"، وكذا دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، ودراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية".

بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الإتصال التنظيمي كلما ارتفع معه كفاءة الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة، فإن هذا يعني أن تحسين جودة الاتصال التنظيمي يمكن أن يساعد في زيادة كفاءة الأداء لدى الموظفين، وقد يتضمن التحسين في جودة الاتصال التنظيمي إرسال رسائل أكثر وضوحًا وتفصيلًا حول المهام والأهداف وتوفير التوجيه اللازم لتنفيذها بكفاءة، كما يمكن أن يشمل التحسين توفير الدعم والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف بكفاءة واستجابة للتغيرات التي تطرأ على المهام، بشكل عام،

يمكن تفسير هذه العلاقة أيضا بأن الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يساعد في توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الأهداف والمهام بشكل أكثر وضوحًا وتفصيلاً، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ المهام بكفاءة. وبالتالي، يمكن أن يساعد في تحسين الأداء الفردي والجماعي، ومنه تحسين الكفاءة العامة للمؤسسة أو المنظمة.

### 3.2- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

تشير نتيجة هذه الفرضية أن معامل الارتباط يساوي (0.983)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وبعد حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ بأن هذه الفرضية قد تحققت.

وهذا ما تؤكدُه نتيجة دراسة جنيدي والغربي (2021) بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة"، وكذا دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، ودراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية". بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى الإتصال التنظيمي كلما إرتفع معه حجم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة؛ يمكن تفسير هذا التأثير بأن الاتصال التنظيمي الجيد يمكن أن يعزز الإنتاجية والكفاءة في العمل، ويزيد من قدرة الموظفين على تحقيق



الأهداف وتنفيذ المهام بفعالية وبالتالي، يمكن أن يساهم التحسين في جودة الاتصال التنظيمي في زيادة الحجم الإجمالي للأداء لدى الموظفين، كما يمكن أن يتضمن تحسين جودة الاتصال التنظيمي توضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد الأهداف والمهام بشكل أكثر وضوحًا وتفصيلاً، وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ المهام وتحقيق أداء جيد من حيث الكم.

### 4.2- مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

تشير نتيجة هذه الفرضية أن معامل الارتباط يساوي (0.940)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي وبعد تقييم الأداء لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ بأن هذه الفرضية قد تحققت.

وهذا ما تؤكدته نتيجة دراسة جنيدي والغربي (2021) بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة"، وكذا دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، ودراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية".

بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الإتصال التنظيمي كلما كان تقييم الأداء لدى للموظفين أكثر موضوعية في جامعة محمد خيضر بسكرة؛ ويمكن تفسير هذه النتائج بأن الاتصال التنظيمي يساعد في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ويسمح للموظفين بفهم توقعات

الإدارة وأهداف المؤسسة، ويوفر معلومات مفيدة للموظفين لتحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم، كما يمكن للاتصال التنظيمي أن يسهل تبادل المعلومات بين الإدارة والموظفين، وتحسين عملية التواصل والتعاون بينهم، وبالإضافة إلى ذلك، فإن ارتفاع مستوى الاتصال التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الشعور بالمسؤولية والتحفيز بين الموظفين، حيث يشعرون بأنهم يعملون ضمن بيئة تشجعهم على تقديم أفضل أداء ممكن، وهذا يمكن أن يساهم في تحسين موضوعية تقييم الأداء، حيث يتم تقييم الأداء بشكل أفضل عندما يعمل الموظفون بمستوى عالٍ من التحفيز والمسؤولية.

### 5.2- مناقشة الفرضية الرئيسية:

تشير نتيجة هذه الفرضية أن معامل الارتباط يساوي (0.988)، وأن مستوى الدلالة (Sig) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01)، مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ بأن هذه الفرضية قد تحققت.

وهذا ما تؤكده نتيجة دراسة جنيدي والغربي (2021) بعنوان "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة"، وكذا دراسة محمدي وغراف (2021) بعنوان "تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة"، ودراسة بوخاري (2020) بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية".

بمعنى أنه كلما إرتفع مستوى الإتصال التنظيمي وكان أكثر فعالية كلما إرتفع معه مستوى

الأداء الوظيفي لدى الموظفين في جامعة محمد خيضر بسكرة.

فعندما يتم تحسين مستوى الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز

الثقة والتفاعل بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين أنفسهم، وهذا بدوره يساعد في تعزيز

التعاون وتحسين جودة العمل والأداء الوظيفي للموظفين، فإذا كانت الإدارة تستخدم نهجًا

شفافًا وفعالًا في التواصل مع الموظفين، فإن ذلك يمنح الموظفين الثقة في قدرتهم على

تحقيق الأهداف المحددة وتلبية متطلبات العمل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة. كما أن

الموظفين الذين يشعرون بالانتماء والتحفيز على العمل يعملون بشكل أفضل ويعملون بجد

لتحقيق الأهداف المحددة.

لذلك، فإن الاتصال التنظيمي الفعال سواء الرسمي أو الغير رسمي يعتبر عاملاً مهمًا

لتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين وتحسين جودة العمل داخل المؤسسة.

### خلاصة الفصل الخامس:

من خلال هذا الفصل تمكنا من عرض ومناقشة نتائج الدراسة، بحيث تبين أنه قد تحققت جميع الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بداية الدراسة، وقد قمنا بتفسير تلك النتائج وفق تحليل منطقي يتوافق مع الأسس النظرية للموضوع ومع ما توصلت له نتائج الدراسات السابقة.



خاتمة

## خاتمة:

بناءً على النتائج المستخلصة من الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، يعتبر الاتصال التنظيمي من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، إذ يتيح للمنظمة التفاعل والتواصل الفعال مع موظفيها، ويعد أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي لهؤلاء الموظفين في الجامعة.

في سياق العمل الجامعي، يتمثل الاتصال التنظيمي في التفاعل بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين والطلاب والمجتمع المحلي، وتتمثل أهمية هذا الاتصال في تحسين جودة العمل الجامعي، وزيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العملاء.

ومن الممكن أن يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في الجامعة بعدة طرق. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين مستوى الدعم الاجتماعي للموظفين، مما يزيد من رضاهم وإحساسهم بالانتماء للجامعة، كما يمكن أن يؤدي الاتصال التنظيمي إلى تعزيز العلاقات بين الموظفين والإدارة، وتحسين مستوى الثقة بينهم.

علاوة على ذلك، يمكن أن يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تحسين مستوى الاستجابة لمتطلبات الجامعة وتوجيهات الإدارة، فعندما يكون هناك اتصال فعال بين الموظفين والإدارة، فإن الموظفين يتمكنون من فهم أفضل لما يتطلبه العمل وما هي المتطلبات التي يجب عليهم تلبيتها، مما يساعدهم في العمل بكفاءة وفعالية.

كما أن الاتصال التنظيمي يمكن أن يساعد في تعزيز مستوى التفاعل والتعاون بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، فعندما يكون هناك تفاعل وتعاون بين الموظفين، فإنهم يتمكنون من تبادل المعلومات والخبرات، ومن العمل بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.

وبالتالي، يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة. ولتحقيق ذلك، يجب أن تسعى المؤسسة إلى توفير بيئة عمل تشجع على الاتصال التنظيمي الفعال، والتواصل المستمر بين الموظفين والإدارة، كما يجب أن يكون هناك تركيز على تنمية مهارات التواصل لدى الموظفين، وتشجيعهم على المشاركة في الحوارات والمناقشات، وذلك لتحقيق الاتصال التنظيمي الفعال وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

وفي النهاية، يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي هو عامل حاسم في نجاح المؤسسات، ويمثل جزءاً لا يتجزأ من عملية إدارة الموارد البشرية. وعندما يتم تحقيق الاتصال التنظيمي الفعال، فإنه يمكن أن يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي الجامعة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.



# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. اروية، محمد حسن. (2000). إدارة الموارد البشرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والطباعة.
2. اسيا، عليلش؛ اسية، بوالشعير. (2021). علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال. مذكرة  
ماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة  
محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
3. بختة، حداد. (2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي. أطروحة  
دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر.
4. بعلي، حمزة؛ بنية، محمد؛ بن جلول، خالد. (2019). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على  
إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. مجلة التنمية  
والاستشراف للبحوث والدراسات، 4 (2)، 99-116.
5. بوخاري محمد. (2020). فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ  
في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية. آفاق للعلوم، 2(3)، 360-  
373.
6. بوسالم، عبد العزيز. (2014). القياس في علم النفس والتربية. الجزائر: دار قرطبة للنشر  
والتوزيع.
7. توفيق، عبد الرحمان. (1988). قمة الأداء. مصر: دار اليرموك.
8. جلال الدين، بوعطيط. (2006). الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. مذكرة  
ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة  
منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
9. جلال الدين، بوعطيط. (2009). الإتصال التنظيمي في ظل التغيرات التنظيمية وعلاقته  
بالصراع التنظيمي. أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
10. حمدي مصطفى، المعاز. (1984). وظائف الإدارة. دار النهضة العربية للنشر: مصر.
11. حميد، الطائي، بشير، العلاق. (2009). أساسيات الاتصال. دار اليازوري العلمية للنشر

- والتوزيع: الأردن.
12. خضيرة، كاظم حمود. (2010). الاتصال الفعال في إدارة الأعمال. دار صفاء للنشر والتوزيع: الأردن.
13. دينا، النشيلي. (2022). القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة. 52(4)، 299-332.
14. رافده، الحريري. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
15. الزوبير؛ جنيدي، سمير، إقبال؛ الغربي. (2021). الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بولاية الجلفة. مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، 13(2)، 27-4.
16. سعيد، صالح عودة. (1994). ادارة الافراد. مصر: منشورات الجامعة المفتوحة.
17. سلمى عثمان، الصديقي، هناء حافظ، بدوي. (1990). أبعاد العملية الاتصالية-رؤية نظرية وعملية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث: مصر.
18. سهيلة، برقية؛ عبد الرزاق، عريف. (2016). أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 14، 215-222.
19. شبيب، محمد علي. (2008). السلوك الانساني في التنظيم. مصر: دار الجامعات المصرية.
20. صلاح، عباس. (2007). تنمية مهارات مسؤولي الإشراف، الناشر مؤسسة شباب الجامعة: مصر.
21. الطاهر، ميمون. (بدون سنة نشر). الاتصالات عن بعد وأثرها على الاقتصاد المحلي. مؤسسة الثقافة الجامعية: مصر.
22. عاشور، احمد صقر. (2005). ادارة القوى العاملة. لبنان: المكتب الجامعي الحديث.
23. العاطفي، سلمان. (2015). الإدارة الحديثة الموارد البشرية. الأردن: دار الاثراء.
24. عبد الناصر أحمد، جرادات. (2009). لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين

- النظرية والتطبيق. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الأردن.
25. العدلوني، محمد اكرم. (2002). العمل المؤسسي. لبنان: دار بن خدم للطباعة والنشر والتوزيع.
26. عويضة، كامل محمد محمد. (2001). القدرات العقلية في علم النفس. لبنان: دار الكتب العلمية.
27. الغامدي، عبد الرحمان. (2012). مدخل إلى السلوك التنظيمي. الأردن درا وائل للنشر والتوزيع.
28. ماجد حاتم، الحارثي. (2022). إستراتيجية الإتصال في المنظمات الإقتصادية. مجلة معارف، 10 (19)، 334-321.
29. محمد قاسم، القريوتي. (2009). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
30. محمد قاسم، القريوتي. (2009). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف. دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن.
31. محمد يسري، دعبس. (1999). الاتصال والسلوك الإنساني. دار البيطاش للنشر والتوزيع: مصر.
32. محمد، البادي. (2005). التخطيط الإستراتيجي للاتصال، دار المهندس للطباعة: مصر.
33. محمد، فكري. (2021). مدى العلاقة بين إستراتيجية الاتصال ومستوى الرضا والأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات "دراسة تطبيقية على الفنادق السياحية بالقاهرة". المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45(3)، 182-135.
34. محمد، متولي. (2020). تقييم أثر أنماط الاتصال التنظيمي علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، 4(1)، 81-62.
35. محمدي، فتيحة؛ غراف، نصر الدين. (2021). تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة. مجلة العلوم الاجتماعية، 15 (2)، 58-40.

36. محمود سليمان، حنفي. (1999). السلوك التنظيمي والأداء. مصر: دار الجامعات المصرية.
37. مدحت محمد، أبو النصر. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر.
38. مروان أسعد رمضان وندى مغربل. (بدون سنة نشر). الموسوعة الإدارية الشاملة إدارة الأعمال والتنمية الذاتية، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع: لبنان.
39. منال طلعت، محمود. (2013). أساسيات في علم الإدارة، عميد المعهد العال للخدمة الاجتماعية: مصر.
40. منصور، احمد منصور. (1979). المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة. مصر: وكالة المطبوعات.
41. نجاه، بوطوطن. (2010). تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية علوم التسيير والعلوم الإقتصادية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
42. هناء حافظ، بدوي. (2003). الاتصال بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر: مصر.
43. الهيثي، خالد عبد الرحمان. (1999). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار الحامد.
44. ELKAM, K., & FARIDI, M. (2022). La digitalisation de la communication interne: Quelle contribution à la Performance au Travail?. Revue Française d'Economie et de Gestion, 3(7).

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (1) الاستبيان المستخدم في الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية



في إطار تحضير مذكرة ماستر بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية

بجامعة محمد خيضر بسكرة.

أرجو من سيادتكم المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي بالإجابة عن أسئلة هذا الاستبيان، والتي يختلف الأفراد بشأنها، إقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع إشارة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.

نعلمكم أنه لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة على هذه العبارات، كما نعلمكم أن الإجابات

المقدمة ستظل سرية ولن تستخدم إلا للأغراض العلمية.

نشكركم مسبقاً على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

الاسم: فيروز

اللقب: شعير

2023/2022

قبل البدء يرجى ملئ البيانات التالية:

الجنس:  ا  ب



سنوات الأقدمية:  ا  ب

أقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

أولا: إستراتيجية الاتصال

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					01 تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
					02 تعتبر الإجتماعات أحد وسائل الإستراتيجيات الفعالة لإيصال التعليمات إليك.
					03 تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.
					04 كثيرا ماتتصل الإدارة بك بهجف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.



## قائمة الملاحق

				أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	05
				تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	06
				المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة.	07
				المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.	08
				الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.	09
				الهاتف وسيلة من وسائل إتصال الإدارة بك.	10
				تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.	11
				تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال إنشغالاتك إلى الإدارة.	12
				تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك.	13
				عادة ما تلجأ إلى دفتر الشكاوي لإيصال إنشغالاتك.	14

## قائمة الملاحق

					تستغل إجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك.	15
					لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة.	16
					الإدارة مهتمة بإستقبال الموظفين للإستماع إلى شكاويهم.	17
					عادة ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال إتصالاتك بالإدارة.	18
					إهتمام الإدارة بإقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل	19

### ثانيا: الأداء الوظيفي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					أواظب على أوقات العمل الرسمي دون أي تأخير.	01
					هناك دعم لتبسيط إجراءات العمل ومن ثم تسهيله وتسريع وتيرته.	02
					أحرص على إنجاز العمل بأسرع وقت.	03

## قائمة الملاحق

بعد كفاءة الأداء					
				04	لا أجد مشكلة في أداء العمل حين انتقالي من قسم إلى آخر.
				05	أملك القدرة والمهارة على التكيف مع الحالات الطارئة.
				06	أتواصل مع الزملاء وأستشيرهم لأداء العمل بكفاءة.
بعد حجم الأداء					
				07	أحرص على تحسين مستوى أدائي.
				08	أسعى دائما لزيادة حجم العمل الذي أقدمه.
				09	تعمل الإدارة على توفير وسائل وأساليب جديدة تساعد في حل مشكلات العمل.
بعد تقييم الأداء					
				10	يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء.
				11	يعالج الأداء المنخفض بإجراءات إيجابية.
				12	توجد معايير موضوعية لتقييم الأداء.

الملحق رقم (2) مخرجات برنامج SPSS

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	9	22,5	22,5	22,5
	أنثى	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		الفئة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 10 سنوات	3	7,5	7,5	7,5
	من 10 إلى 20 سنة	24	60,0	60,0	67,5
	أكثر من 20 سنة	5	12,5	12,5	80,0
	4,00	8	20,0	20,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

مقياس الاتصال التنظيمي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.976	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,977
		N of Items	10 <sup>a</sup>
Spearman-Brown Coefficient	Part 2	Value	,955
		N of Items	9 <sup>b</sup>
	Total N of Items		19
	Correlation Between Forms		,791
	Equal Length		,884
	Unequal Length		,884

Guttman Split-Half Coefficient | 881

**Group Statistics**

	VAR00021	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00020	1,00	9	75,3333	2,06155	,68718
	2,00	9	37,7778	3,89801	1,29934

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
VAR00020	,970	,339	25,550	16	,000	1,46986	34,43959	40,67152
Equal variances not assumed			25,550	12,151	,000	1,46986	34,35740	40,75371

## مقياس الاداء

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,979	12

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,964
		N of Items	6 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	,971
		N of Items	6 <sup>b</sup>
	Total N of Items		12
	Correlation Between Forms		,881
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,937
	Unequal Length		,937
	Guttman Split-Half Coefficient		,937

### Correlations

		A2	A3	A4	tot
A1	Pearson Correlation	,916**	,858**	,763**	,928**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
A2	Pearson Correlation	1	,942**	,817**	,967**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40
A3	Pearson Correlation	,942**	1	,928**	,982**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40
A4	Pearson Correlation	,817**	,928**	1	,923**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40

### Group Statistics

	VAR00019	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00018	1,00	9	49,3333	2,17945	,72648
	2,00	9	23,2222	1,92209	,64070

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00018	Equal variances assumed	,669	,426	26,956	16	,000	26,11111	,96864	24,05768	28,16455
	Equal variances not assumed			26,956	15,754	,000	26,11111	,96864	24,05507	28,16716

**Correlations**

		com
p1	Pearson Correlation	,882 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
p2	Pearson Correlation	,948 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
p3	Pearson Correlation	,983 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
p4	Pearson Correlation	,940 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40
perf	Pearson Correlation	,988 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	40

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

**Group Statistics**

	VAR00021	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
perf	1,00	22	44,4545	13,77274	2,93636
	2,00	18	42,2222	14,14445	3,33388
com	1,00	22	70,0455	20,60161	4,39228
	2,00	18	65,7222	21,58923	5,08863

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
perf Equal variances assumed	,032	,860	,504	38	,617	2,23232	4,43050	-6,73676	11,20141
perf Equal variances not assumed			,502	36,046	,618	2,23232	4,44263	-6,77735	11,24199
com Equal variances assumed	,010	,919	,646	38	,522	4,32323	6,68987	-9,21969	17,86616
com Equal variances not assumed			,643	35,718	,524	4,32323	6,72207	-9,31350	17,95997

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
perf	Between Groups	8,681	2	4,341	,022	,979
	Within Groups	7425,219	37	200,682		
	Total	7433,900	39			
com	Between Groups	164,800	2	82,400	,181	,835
	Within Groups	16856,800	37	455,589		
	Total	17021,600	39			



## Corrélations

### Corrélations

		الاتصال التنظيمي	الأداء الوظيفي
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,988**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
الأداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,988**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

## Corrélations

### Corrélations

		الاتصال التنظيمي	بعد سرعة الأداء
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,882**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعد سرعة الأداء	Corrélation de Pearson	,882**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

## Corrélations

### Corrélations

		الاتصال التنظيمي	بعد كفاءة الأداء
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,948**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعد كفاءة الأداء	Corrélation de Pearson	,948**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

## Corrélations

		الاتصال التنظيمي	بعد حجم الأداء
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,983**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعد حجم الأداء	Corrélation de Pearson	,983**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

## Corrélations

		الاتصال التنظيمي	بعد تقييم الأداء
الاتصال التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,940**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	40	40
بعد تقييم الأداء	Corrélation de Pearson	,940**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

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

