الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمـــي في علوم التسيير

من إعداد الطالب:

بغورة أمير

تحت عنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

دراسة حالة بمدرية الأشغال العمومية بالمسيلة

لجنة المناقشة:

أ. قاسمي كمال	جامعة مسيلة	رئيســـا
أ. زواش رضا	جامعة مسيلة	مشرفا و مقررا
أ. بن التومي سارة	جامعة مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــــر وعـــرفـــان

الحمد لله الذي أنار لنا درب المعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز

هذا العمل .

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف زاوش رضا الذي وجهنا وساعدنا في

إنجاز هذا العمل

الإهداء

اننا لا نخط الاهداء الا للغرباء اما اللذين

نحبهم

{ الام العزيزة الاب الغالي والاخوة }

* *

فمكانهم ليس في الصفحات الاولى

بل في القلب

أمير

فهرس المحتويات	
شكر	–
الاهداء	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الجداول والأشكال	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
تمهيد:	07
المبحث الأول: الاتصال التنظيمي	08
المطلب الأول: تعريف الاتصال	08
المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي	08
المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي	09
المطلب الرابع: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي	13
المطلب الخامس: طرق الاتصال التنظيمي	15
المطلب السادس: معوقات الاتصال التنظيمي	17
المبحث الثاني: الأداء الوظيفي	19
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	19
المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي	20
المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي	20
المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي	21
المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	22
المطلب السادس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	23
خلاصة الفصل:	28
الفصل الثاني دراسة حالة بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة	
تمهيد:	30
المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	31
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الاشغال العمومية	31

المطلب الثاني: تقديم مديرية الاشغال العمومية لولاية المسيلة:	32
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	35
المطلب الأول: المنهج المستخدم	35
المطلب الثاني: كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة	40
المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)	43
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	45
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة	45
المطالب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة	49
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة	52
خلاصة الفصل:	62
خاتمة	64
قائمة المراجع	68
الملاحق	-

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	36
02	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	37
03	يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة	40
04	يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان	43
05	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	45
06	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	46
07	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	47
08	يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة	48
09	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة	55
10	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01	47
11	يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة 02	59

الرقم	فهرس الاشكال	الصفحة
01	شكل الاتصال الهابط	10
02	شكل الاتصال الصاعد	11
03	شكل الاتصال الافقي	12
04	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية	34
05	النموذج الفرضي للدراسة	38
06	يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية	46
07	يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير العمر من خلال أعمدة بيانية	47
08	يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي من خلال أعمدة بيانية	48
09	يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية	49
10	يبين النموذج الميداني للدراسة	61

مقدمة

تمهيد:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا من طرف المختصين، في المجال الإنساني عموما والمجال التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني رافق حياة البشر منذ القدم، فهو قديم 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 بتطوير عمليات الاتصال وتسهيل انسياب المواد الاتصالية والمعرفية في العالم، حيث أصبح العالم أشبه بقرية صغرية مترابطة الأجزاء وسعت الدول النامية ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعات وطنية اتصالية لتأكيد حضورها الثقافي والصناعي محليا وعالميا، كما أدى النمو السريع والتنوع المتواصل لوسائل اتصال العالم 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 خدماتية، لأن فهم المعلومة المرسلة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة هذه الظروف 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 الأداء على انه التفاعل بين السلوك والانجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، ويعرف ايضا 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.

❖ **الإشكالية:**

يعد قطاع الأشغال العمومية من القطاعات الحساسة و المهمة في الدولة، لذلك اهتمت هذه الأخيرة باعتماد وزارة خاصة لهذا القطاع وكذا تنصيب مديريات على مستوى كل التراب الوطني، ومن ذلك جاءت إشكالية بحثنا كما يلي:

ما أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة؟

انطلاقا من التساؤل المذكور أعاله تندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1)ما أثر الاتصال الشفهي في مديرية الأشغال العمومية على الأداء الوظيفي للموظفين؟

2)ما أثر الاتصال الكتابي في مديرية الأشغال العمومية على الأداء الوظيفي للموظفين؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

ينطلق البحث من فرضية رئيسية نرغب في التأكد منها ألا وهي:

الفرضية الرئيسية:

هناك أثر للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي كالتالي:

1) هناك أثر للاتصال الشفهي في مديرية الاشغال العمومية على الأداء الوظيفي للموظفين.
2) هناك أثر للاتصال الكتابي في مديرية الأشغال العمومية على الأداء الوظيفي للموظفين.

❖ **أهمية الدراسة:**

تستمد هذه الدراسة أمهيتها من جانبين هما:

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للموضوع محل الدراسة في كونه يعالج الاتصال التنظيمي من ناحية طرق الاتصال الشفهي والكتابي ودراسة أثر الاتصال الكتابي والشفهي على الأداء الوظيفي للموظفين .
- **الأهمية التطبيقية** :تتبع أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية من أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي وتأثريه على الأداء الوظيفي داخل المديرية، حيث أن مدرية الأشغال العمومية تحتاج له بغرض تحقيق مستويات عالية من الأداء.

❖ **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

1)معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي في المديرية على الأداء الوظيفي للموظفين؛

2)معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي في المديرية على الأداء الوظيفي للموظفين؛

3)تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في المديرية محل الدراسة.

❖ **دوافع اختيار الموضوع:**

انطلاقا من كون الاتصال داخل المديرية عبارة عن عملية اجتماعية لا يستهان بها وعليها يتوقف السير الحسن للإنتاج والإبداع، ومنه فإننا نطمح إلى البحث عن تأثير الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، حيث أن هناك عدة دوافع ومبررات دعت الى اختيار هذا الموضوع من بينها:

1) الرغبة الشخصية لدراسة مثل هذه المواضيع للطالب؛

2) كون موضوع الاتصال التنظيمي من المواضع المهمة في الادارة العمومية عموما وفي مديرية الأشغال العمومية بشكل خاص؛

❖ **منهج وأدوات الدراسة:**

من أجل معالجة الاشكالية المطروحة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي الذي يلائم مثل هذه المواضيع ويحاول الكشف عن متغيرات الظاهرة (أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي) كما قمنا باستخدام أداة الاستبانة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة.

❖ **حدود الدراسة:** تقع حدود هذه الدراسة الميدانية فيما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة بين شهري فيفري و جوان من سنة 2019.

❖ **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

– فصل نظري – فصل تطبيقي

–**الفصل الأول** : قد قسم الى مبحثين وتطرقنا فيه إلى الإطار النظري للاتصال التنظيمي من حيث مفهوم الاتصال والاتصال التنظيمي، كما تطرقنا من خلاله إلى أنواعه الرسمي والا رسمي و كذلك إلى أساليب الاتصال الرسمي، وحاولنا أن نقف على أهمية الاتصال التنظيمي وإبراز معوقاته، و من ثم يأتي المبحث الثاني الذي يضم المتغير التابع ألا وهو الأداء الوظيفي وبعد 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 استبانة وزعت على موظفي مدرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الاتصال أحد المواضيع المهمة التي نالت اهتماما كبيرا من البحث والدراسة، فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها، فهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذ ينعكس ذلك إيجابا على أداء العاملين وكذا على أداء المنظمة ككل.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى مبحثين اثنين، الأول تحت عنوان الاتصال التنظيمي ويحتوي على مفهوم الاتصال وأنواعه من خلال الاتصال الرسمي والا رسمي، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي وكذا طرقه مع إبراز معوقاته.

وأما المبحث الثاني كان بعنوان الأداء الوظيفي والذي تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وكذا محددات وأبعاد الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وفي الأخير حاولنا إبراز أهم النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال

لقد تعددت التعاريف التي تناولت الاتصال بشكل عام حيث أن الاتصال من الناحية اللغوية مشتقة من المصدر بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

ويعرف الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومه مشترك بين الأطراف المعنية في الأمر.

و يمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائيا على أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص إلى أخر حتى تصبح مشاعا بينها وتؤدي إلى تفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام.[1]

المطلب الثاني: تعريف الاتصال التنظيمي

وأما الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموما، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.[2]

و من جهة أخرى يعرف بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين". وهو إما اتصال رسميا (هابطا، صاعدا، أفقيا) أو غير رسميا.

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 126.

[2] فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه . نظرياته . وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 16 .

الاتصال التنظيمي: هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسير الأفراد، وبمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.[1]

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.[2]

المطلب الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

هناك عديد الأنواع الخاصة بالاتصال التنظيمي من بينها: وفق اتجاه الرسالة وكذا الرسمي وغير الرسمي.

أولا: وفق اتجاه الرسالة: وفق هذا التصنيف فإن للاتصال التنظيمي ثلاثة أنواع هي: الاتصال الهابط والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي.

أ. الاتصال الهابط:

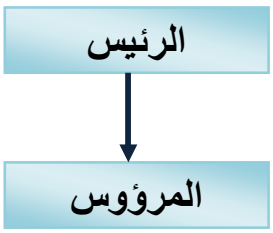
ويتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، ويعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك والحيرة في المحاولة لتعرف على ما يقصده من تعليمات.[3]

[1] Alex muchelle (a), Les science de l'information et de la communication, édition hachette , Paris, 2001, P 67 .

[2] عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 221 .

[3] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 170 .

الشكل(01): شكل الاتصال الهابط



المصدر: من إعداد الطالب

ب . الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم عكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه.

و المعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات الإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال، من هذه العقبات نذكر:

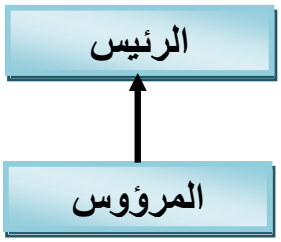
- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم؛
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى؛
- اتجاهات وقيم الرئيس أو المشرف؛
- المركز المتدني للمرؤوسين.

ويمكن التغلب على العقبات المذكورة:

- الأخذ بالعلم بوجود عقبات وحواجز أمام الاتصال الصاعد؛
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة وواضحة للاستماع للمرؤوسين؛
- اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم وخل مشكلاتهم؛

- على المدير أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقمون بنقل المعلومات.

الشكل(02): شكل الاتصال الصاعد



المصدر: من إعداد الطالب

ج . الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس، وينطبق الاتصال الأفقي على العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد والهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشآت الحديثة المعقدة.

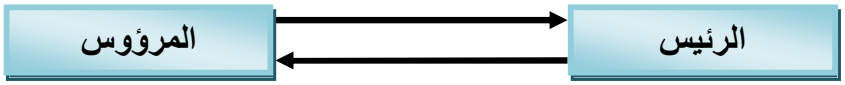
ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال، نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المنشأة؛
- تحديد الأعضاء وزيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم وخارجه؛
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء.

ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال:

- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة؛
- وضع بنيان تنظيمي واضح وتحديد وجبات ومسؤوليات كل فرد فيه؛
- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق ومحاولة فهم بعضهم البعض.[1]

الشكل(03): شكل الاتصال الافقي



المصدر: من إعداد الطالب

د . الاتصال المحوري: يطلق عليه الاتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تنساب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.[2]

ثانيا: الاتصال الرسمي والغير الرسمي:

ينقسم الاتصال:

أ- **الاتصال الرسمي:** وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 170.

[2] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 244.

ب- الاتصال الغير رسمي: ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم الاتصالات الغير رسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي والغير رسمي).[1]

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذيها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقيم الأداء وإنتاجية العامل.[2]

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما تساعد على " توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال. "[3]

وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.[4]

فالاتصال الشامل ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة.[5]

---

[1] معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 169 .

[2] أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 31 .

[3] هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الازاريطة، الإسكندرية، 2000، ص 54.

[4] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 69.

[5] فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 32.

كما يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانات التالية: [1]

- بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة؛

- الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان الأنسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم.[2]

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها: [3]

أ- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

ب- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف.

[1] فضيل دليو، مرجع سبق ذكره، ص 32.

[2] محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة . المدخل الاتصالي .، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 27-28.

[3] صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين، 2004، ص 120. 121.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

ج- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبير في اتخاذ القرارات فاتخاذ معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقيم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

د- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

هـ- ويمكن إدراج هدف أخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقيه: والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.
- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.

المطلب الخامس: طرق الاتصال التنظيمي

للاتصالات عدة طرق منها الطرق المكتوبة ومنها الطرق الشفهية:

أولا: طرق الاتصال المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في:

أ- **الأوامر والتعليمات:** كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.

ب- **الرسائل الخاصة:** مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين

ج- **مرجع أو دليل العاملين:** وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

د-**الأدلة:** وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابل للتعديل والتطوير، وهي تشبه اللوائح.

هـ- **التقارير:** مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

و- **لوحة الإعلانات:** وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.[1]

ويعتبر الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.[2]

ثانيا: طرق الاتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الاتصالات الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

أ- **إصدار الأوامر والتعليمات.**

ب-**المقبلات:** مثل مقابلة التوظيف، مقابلة التدريب، مقابلة الترقية مقابلة النظر في الشكاوي.

ج-نظام الاستشارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها.

د- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.

هـ-**البرامج التدريبية:** وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.

و- **المؤتمرات.**

ز- **الندوات.**

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 319.

[2] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 245.

ح- **الحلقات والزيارات:** مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتدة.

المطلب السادس: معوقات الاتصال التنظيمي

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، لذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

1- المعوقات النفسية: وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون على أحكامهم في الأشياء، وأهم هذه العوائق هي:

أ- **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر.

ب- **الإدراك الانتقائي:** يمل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء أفكار.

ج- **الانطواء:**

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم؛
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.[1]

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 252.

د- **اللغة:** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو فكرة من خلال إما شفاهة أو كتابة إلى أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.[1]

2- المعوقات الاجتماعية والثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة والثقافة التي يعيش فيها.[2]

3- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطريقة تقسيمه، لذا هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال وقد وجد " راد " أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يملون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.[3]

وانطلاقا مما تم عرضه إليه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة، ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم.

---

[1] طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص 252.

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2004، ص 242.

[3] أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية، القاهرة،1989، ص275.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية في النظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمنظمات بكفاءة وفعالية، من خلال أداء الموظف لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

ينقسم مصطلح الأداء الوظيفي إلى مصطلحين اثنين هما الأداء والأداء الوظيفي ولمعرفة الأداء الوظيفي لابد من معرفة مفهوم الأداء.

أولا: مفهوم الأداء:

يعرف بأنه: التفاعل بين السلوك والانجاز، وأنه السلوك والنتائج معا، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة الوصول إليه.

ويعرف الأداء بأنه: تحقيق الشروط أو الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو مجموعة أشخاص.[1]

ثانيا: مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط عمل نابغة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

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

[1] عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009، ص 48.

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتبلور أهمية الأداء الوظيفي فيما يلي:

أ. إن الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

ب.ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.

ت.ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

ولهذا نجد محددات الأداء الوظيفي تتضح في:

أ. الجهد: يشير الجد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب.القدرات: تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ت.إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبرغم بذل مجهود كبير

فان هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون أخر. [1]

المطلب الرابع: أبعاد الأداء الوظيفي

يشر أداء الفرد للعمل إلى القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء وهذه الأبعاد هي: [2]

أ. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب. نوعية الجهد المبذول: يقصد بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض الأعمال لا يهم سرعة الأداء وكميته وإنما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت هذا المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس مدى مطابقة المنتوج للمواصفات والتي تقيس مدى خلوه من الأخطاء ودرجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ت. نمط الأداء: يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي نؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج من هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم

[1] راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

[2] محمد السعيد أنوار السلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 230.

الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

لقد تعددت أساليب الباحثين عند تصنيفهم للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الإنتاجية ومن أهمها:

1. هناك من اعتمد في تقسيم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات:

أ-مجموعة العوامل العامة؛

ب- مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية؛

ج- مجموعة العوامل الإنسانية.[1]

2. وهناك من صنفها ضمن مجموعتين:

أ-مجموعة العوامل التكنولوجية؛

ب- مجموعة العوامل البشرية: والمتمثلة في التعليم والمعرفة، الخبرة، التدريب التكوين النفسي والقدرة الشخصية.[2]

3. ويوجد من اعتمد على تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في الوحدات الإنتاجية إلى مجموعتين تتمثلان في:

أ-مجموعة العوامل الذاتية والمتمثلة في العوامل التنظيمية؛

ب-مجموعة العوامل الموضوعية: تشمل العوامل الاجتماعية والفنية.[3]

---

[1] محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1976، ص 158.

[2] علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، ص 12.

[3] منصوري سعدان، تقيم وترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 1997، ص 16.

المطلب السادس: النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

قد شكل موضوع الأداء عنصرا هاما للكثير من الدراسات التي بينت اتجاهات هامة ترمي في مجملها إلى الاهتمام به كمؤشر فعال كفيل بتحقيق أهداف المنظمة ورفع كفايتها الإنتاجية، فلقد أدت مختلف التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الغربية بعد الثورة الصناعية في أوربا إلى تحفيز وتشجيع عدد من المفكرين والباحثين في شؤون تنظيم العمليات الإنتاجية والإدارية للخوض في درجة مختلفة المشاكل التي كانت نتيجة لهذه التحولات محاولة إيجاد الصيغ والمقترحات التي تساعد في استثمار مختلف الموارد سواء البشرية أو المادية بصورة كافية من أجل التحكم في فعالية الأداء.

أ.نظرية الإدارة العلمية (النموذج العلمي):

يستمد هذا النموذج جذوره من الدراسات والأبحاث التي قام بها "تايلور" وذلك من خلال التنظيم العلمي حيث سعى للبحث عن العقلانية في العمل وهذا من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة ودراسات الحركات والأزمنة اللازمة لإنجازه والاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفاعلية في الأداء وقد أكد "تايلور" من خلال دراساته على "ضرورة اختيار العمال وتدريبهم، واختيار العمل المناسب لكل منهم، لكي يستطيع أداءه بكفاءة وفعالية، كما أشار إلى ضرورة تحقيق التعاون بين المدرين والعمال، وتقسيم المسؤولية بين الجانبين، والتخطيط للعمل وتنظيمه والإشراف عليه، لأن مختلف هذه الإجراءات تؤدي إلى نقص التكلفة بالنسبة لصاحب العمل وإلى زيادة العائد بالنسبة للعمال".

كما دأب زميله تايلر وأتباعه على تصميم المصنع وتطبيق دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، واختلقوا طرق مختلفة للأجور أهمها الأجر حسب الإنتاج والأجر حسب القطعة حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد، وقد أوضح تايلور أن رفع مستوى الأداء داخل المصنع لا يأتي عن طريق التخصص فقط، بل

يتطلب مراقبة أداء العامل لتخصصه بقصد تحسين طريقة أدائه للعمل، كما يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل بأدائه بفاعلية أكبر هو الحوافز المادية، وهذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل وأداء كل عامل لجزء معين منه.

و في نفس السياق تبلورت طريقة اختيار تايلور للعمال بطريقة عشوائية وغير عملية متجاهلا بذلك الفروق الفردية وما تحمله من قدرات ودوافع مختلفة في إنجاز الأعمال، فإذا فشل العامل في أداء العمل كما يجب فصله تايلور بطريقة تعسفية على أساس أن السرعة في الإنجاز هي المعيار أو المقياس الذي بفضله يضع تايلور الإنسان المناسب في المكان المناسب، كما أن الحافز ليس كفيل بمفرده لرفع فعاليات الأداء وجعل العامل يعمل بفعالية أكثر.

ولكن رغم كل ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الأرباح فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة شأنه شأن بقية أدوات الإنتاج أي تجريده من الجوانب الإنسانية والاجتماعية مما أثر على أداء العامل ودوافعه، وأدى إلى حدوث مشاكل سلوكية كالتغيب والاستقالة ودوران العمل.... بالإضافة إلى ذلك تجاهل تايلور للظروف الفردية فقد تجاهل ما للقدرات والدوافع والفعالية في إنجاز الأعمال واختلاف أدائها من فرد إلى آخر.[1]

ب. نظرية التكوين الإداري (الإدارة الرشيدة ورفع مستوى الأداء):

اهتم "فايول" بوضع أسس وقواعد التنظيم والإدارة بهدف إيجاد السبل والوسائل الكفيلة لرفع فعاليات الأداء وتحسينه في الواقع التنظيمي لتجسيد فعالية أكبر للأهداف التنظيمية، فدفع هذا التوجه "فايول" إلى تحليل العملية الإدارية وتقسيم العمل ورسم الخرائط الدقيقة للإنجاز، باعتباره رائد تحليل العمليات إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا.

[1] السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 63.

ولأجل تحقيق أعلى مستويات الفعالية وضع "فايول" مجموعة من المعاير والميكانيزمات الكفيلة بتحديد ملامح الإدارة الرشيدة:

- التأكد من التخطيط قد أعد بعناية كما يجب أن ينفذ بكل سرعة ودقة؛
- وضع سلطة مفردة ومرشدة مع تكامل التنظيم الإنساني والمادي وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود وإصدار القرارات الحاسمة والواضحة؛
- إيجاد وسيلة فعالة للاختيار مع تحديد الواجبات بوضوح؛
- تشجيع الرغبة في تحمل المسؤولية الإدارية ومنح المكافأة العادلة؛
- التأكد من تغلب المصلحة العامة على مصلحة الأفراد مع رقابة كل ما في التنظيم.[1]

فلقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعوره بذاتية الجماعة ما ترتب عليها قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم، هذه لها الأثر الواضح على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه فكأن الأفراد يمتثلون لاتفاق الجماعة فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

فالعقلانية والرشد حسب منظور "فايول" تجسدت في الأخذ بعين الاعتبار مبدأ المساواة والمتطلبات الوظيفية الكفيلة بوضع العامل في المنصب الذي يتلاءم مع قدراته لتحقيق الاستقرار المهني للعامل المحدد بدوره لفعالية الأداء، وفي إطار هذه الفعالية ربط "فايول" السلطة بالمسؤولية على اعتبار أن المسؤولية هي مبعث القوة في كل إدارة، وازدواج الأوامر هو مبعث للضعف، فلابد من وحدة الأمر والتوجيه طبقا لخطة واحدة ورئيس واحد، فتدرج السلطات ومركزية التخطيط هي بمثابة الأطر المحددة للجو التنظيمي الكفيل برفع الكفاية الانتاجية.

[1] قباري محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة ومشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص 90.

فالأداء الفعال عند "فايول" قائم على ضرورة توفير إدارة رشيدة قائمة على مبادئ وأسس علمية تمكنها من التحكم في تسير مواردها خاصة البشرية منها، وهو ما يتفق مع "ماكس فيبر" الذي نادى بضرورة العقلانية والرشد في التنظيم من أجل رفع مستوى فعالية الأداء وذلك من خلال تركيزه على نسق القواعد التنظيمية وذلك بغية تحقيق التنظيم ورفع فعاليات الأداء.

هـ نظرية العلاقات الإنسانية(التنظيم الغير رسمي ورفع مستوى الأداء):

لقد قام "إلتون مايو" بسلسلة من الدراسات الإنسانية خلال تجاربه التي كانت بديتها في أحد مصانع النسيج في فيلاديفيا، حيث ركزت على ظاهرة زيادة معدل دوران العمل ومدى تأثير فترات الراحة على زيادة الإنتاج في المصنع.

أما التجارب اللاحقة التي قام بها "مايو" في مصنع "الهاوثورن" شكلت القاعدة الأساسية التي استند عليها في تأسيس مدرسة العلاقات الإنسانية، ولقد ركزت هذه التجارب على إظهار الأثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين لزيادة معدلات الإنتاج ورفع فعالية الأداء، فتفطن "مايو" في خضم تحليلاته التنظيمية إلى وجود غير مادية تؤثر على أداء العامل، فإنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو الملائم السائد بين العمال من جهة وبين العمال والإدارة من جهة ثانية، وبمدى قدرة المدير على تحفيز وإدماج أهداف المؤسسة.

و بهذا تعتبر الميول والاتجاهات الفردية عاملا مهما في تشكيل الإنساني وبلورته في الواقع التنظيمي، فالعامل ليس مجرد إنسان اقتصادي يمكن أن يكتفي بالحوافز المادية فقط، إنما يتأثر سلوكه بالحوافز المعنوية أيضا في إطار تجسيد أهمية التنظيم الا رسمي . تشكيل اجتماعي غير رسمي . على نشاطات المنظمة وعلى حركة التنظيم عموما إذ يستند هذا التشكيل الاجتماعي في ما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة إذ يلعب دورا مهما في رفع مستويات الأداء، فالجمعيات غير الرسمية لها تأثير واضح على تحديد معدلات الإنتاج ما تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع من مستوى أدائه.

و. المنظور النظمي وفعالية الأداء:

يعتبر مدخل النظم من أبرز المداخل التي نرتكز على عدد من الأسس العلمية في دراسة التحاليل التنظيمية بالنظر للتنظيم على أنه مجموعة أجزاء متداخلة ومترابطة تتحرك ضمن كيان واحد، وتربطها علاقات متبادلة تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات محددة فلا يمكن النظر إلى أي عمل أو وظيفة بمعزل عن الأعمال الأخرى التي تؤثر فيها بل يجب أن يعتبر أي عمل على أنه عملية متكاملة الأمر الذي يجعل المنظمة تمثل نظاما فرعيا ضمن نظام أكبر وهو بمثابة بيئتها الخارجية وتظم مجموعة من النظم الفرعية المتمثلة في مختلف الأقسام التي تعمل جميعا بشكل متكامل لتحقيق أهداف المنظمة.

فهذا التنسيق والتكامل كفيل بتحقيق مستويات عالية من الأداء خاصة أن هذا المنظور لا يهمل أهمية تحقيق الأهداف لكنه يراها جزءا أو عنصرا من عناصر عديدة لابد من التركيز عليها ليضمن استمراره خلال من خلال اعتماده على الوسائل والآليات أكثر من تركيزه على الأهداف التي لا تتحقق إلا في خضم الاهتمام بكافة هذه الوسائل والآليات.[1]

[1] جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002، ص 111.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تعتبر العمود الفقري التي تنظم شؤن المؤسسة مهما كانت أهدافها، و بالتالي يجب على القائمين على تسير المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسيريهم، من خلال ضمان السير الجيد لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المؤسسة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة للأعمال المنجزة وتحقيق أهداف الأفراد بصفة خاصة وأهداف المؤسسة ككل بصفة عامة.

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأول ومجابهة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

تمهيد:

بعدما تم التطرق الى الجانب النظري لأثر الاتصال التنظيمي على **الأداء الوظيفي** وعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بهما في الفصل الأول، يتم التناول في هذا الفصل الثاني الجانب الميداني لهذا الموضوع حيث تم اختيار احدى المؤسسات لإجراء الدراسة التطبيقية وهي **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** و في هذا الفصل تم التطرق الى **ثلاث:**

المبحث الاول :التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الاشغال العمومية

في سنة 1962، ورثت الدولة الجزائرية من المستعمرة الفرنسية، مديرية الطرق والجسور التي شيدت في بداية القرن 20 من اجل السيطرة على الأراضي الجزائرية و كانت تلعب دورا كبيرا لأنها كانت تدير مرافق الطرق والبحار والمطارات. وفي تلك الفترة كانت مسؤولة عن تسيير أملاك الدولة، القطاع الحضري والموارد المائية بالإضافة الى وسائل النقل والسكك الحديدية. بعد الاستقلال اتجهت الدولة الجزائرية نحو اللامركزية في وكالتها وذلك لأجل خدمة موثوق بها لصالح المواطن الجزائري. من سنة 1962 الى يومنا هذا، خضعت مديرية الاشغال العمومية الى العديد من التسميات والمخططات التنظيمية لتصبح اليوم مديرية الاشغال العمومية.

تسميات المديرية منذ 1962 الى يومنا هذا:

1- مديرية الهيكلة والتجهيز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 70-83 المؤرخ في 1970/06/12 تنظيم المجلس التنفيذي للولاية.

2- مديرية الهياكل الاساسية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79-141 المؤرخ في 1979/09/08 تنظيم وتسيير المجلس التنفيذي للولاية.

3- تقسيم الهياكل والتجهيزات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 30-86 المؤرخ في 1986/02/18 معينا لأعضاء الولاية ومحددا لمهامهم وتنظيمهم.

4- مديرية الاشغال العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 90-328 المؤرخ في 1990/10/27، محددا لقواعد التنظيم ووظائف مصلحة التجهيز للولاية.

5- المرسوم التنفيذي رقم 05-436 المؤرخ في 10 /2005/11 معينا لقواعد التنظيم ووظائف مصلحة الاشغال العمومية.

المطلب الثاني: تقديم مديرية الاشغال العمومية لولاية المسيلة:

هي مديرية تنفيذية للولاية، تمثل وزارة الاشغال العمومية على مستوى الولاية، مقرها الرئيسي عبارة عن مبنى، و هذه الاخيرة منظمة وفقا للمرسوم رقم 436-05 المؤرخ في 2006/11/10 معينا لقواعد التنظيم ووظائف مصلحة الاشغال العمومية.

أولا: مهام مديرية الاشغال العمومية:

يتمثل مهامها في:

-جمع تمركز وتحليل المعطيات المساهمة في تحقيق تطوير، تهيئة وصيانة الهياكل القاعدية (الطرق، الموانئ والمطارات وكذا المؤسسات المنجزة...).

-احترام المعايير المدروسة وتحقيق استغلال وصيانة البنيات التحتية الاساسية.

-تنظيم وتطبيق المساعدة التقنية لصالح البلديات لأجل اجراءات الصيانة للطرق الحضرية والطرق البلدية.

-السهر على تنفيذ اشارات الطرق والملاحة البحرية.

-تمثل مديرية الاشغال العمومية العضو الاساسي ضمن عدة لجان ولائية (لجنة الاسواق العامة).

ثانيا: الهيكل التنظيمي ل مديرية الاشغال العمومية لولاية المسيلة:

طبقا للمنشور الوزاري المؤرخ في 2009/02/14 متضمنا تنظيم ووظيفة المصالح، التقسيمات الادارية ووظائف ادارات الاشغال العمومية للولاية.

انّ مديرية الاشغال العمومية منظمة على اساس 04 مصالح وهي مقسمة كما يلي:

1)- مصلحة تطوير البنية التحتية للطرق SDIR، وتتكون هذه الاخيرة من 03 مكاتب:

أ/ مكتب الدراسات للبنيات التحتية للطرق.

ب/ مكتب انجاز البنيات التحتية للطرق.

ج/ مكتب انجاز الهياكل الفنية.

2)- مصلحة استغلال وصيانة شبكة الطرق SEERR، تتكون من 03 مكاتب:

أ/ مكتب استغلال البنيات التحتية للطرق وسلامة الطرق.

ب/ مكتب صيانة البنيات التحتية للطرق.

ج/ مكتب استغلال وصيانة الهياكل الفنية.

3)- مصلحة الهياكل البحرية والمطارات SIMA تتكون من 03 مكاتب:

أ/ مكتب الدراسات والانجاز للبنيات التحتية للملاحة البحرية.

ب/مكتب الدراسات والانجاز للبنيات التحتية للمطارات.

ج/ مكتب الصيانة للمحافظة.

4)- مصلحة الادارة والوسائل SAM، تتكون من 03 مكاتب:

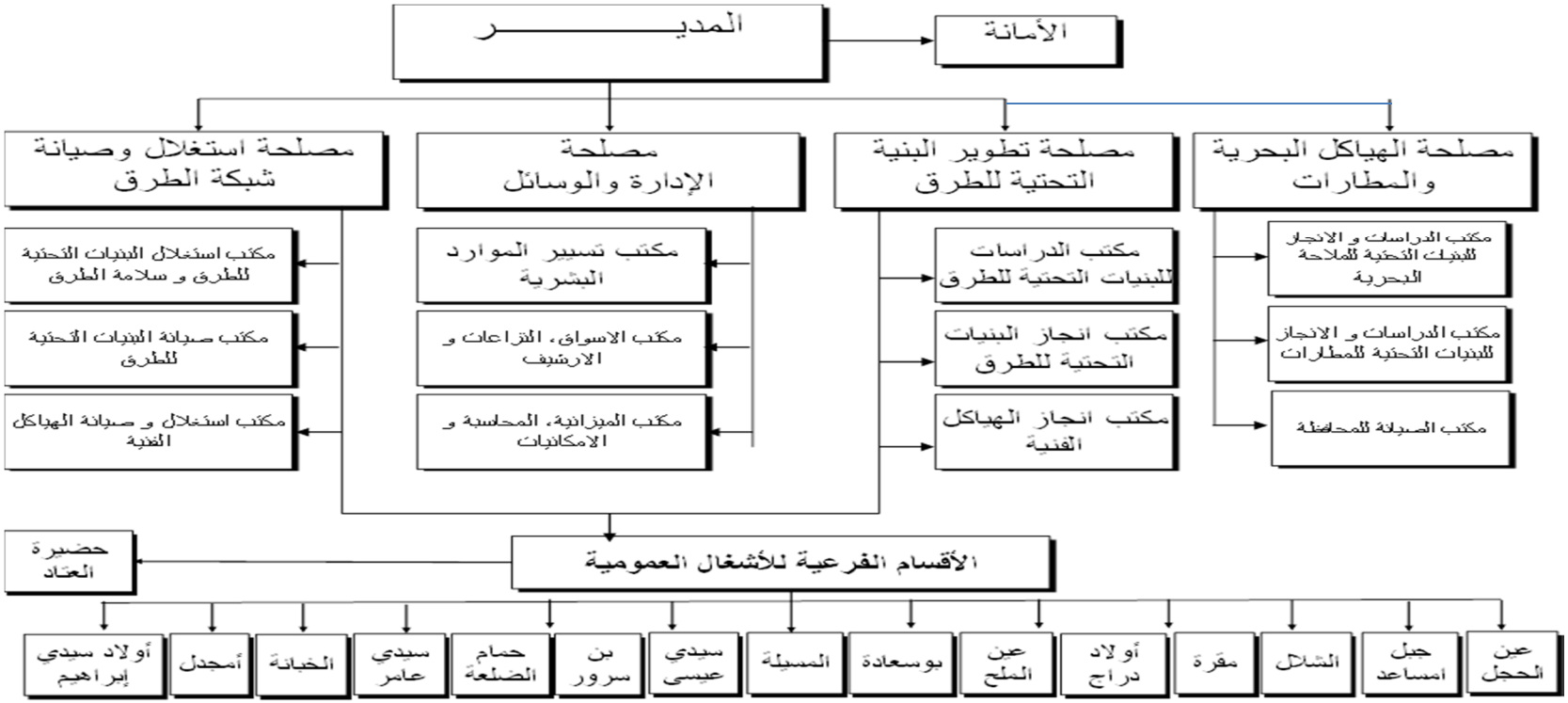
أ/مكتب تسيير الموارد البشرية.

ب/ مكتب الاسواق، النزاعات والارشيف.

ج/مكتب الميزانية، المحاسبة والامكانيات.

5)- التقسيمات الفرعية لولاية المسيلة:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية:



المصدر: مديرية الأشغال العمومية

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تم التطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية بالإضافة إلى عينة البحث وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

يتم التناول في هذا المطلب مجتمع الدراسة كذلك أدوات جمع البيانات.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل ميدان الدراسة **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** من جميع الموظفين، وللإجابة عن إشكالية البحث كان من الواجب تحديد العينة التي تلائم الإشكالية المطروحة في الدراسة، ولتوضيح أكثر لجأنا إلى توزيع مجموعة من الاستبانات على عينة من أفراد مجتمع الدراسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

الاستبانة: استخدمت الاستبانة في هذه الدراسة كأداة بحثية رئيسية لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الأساسية حول أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

أ- **تصميم الاستبانة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميها بالاستعانة بالمعلومات الواردة في الجانب النظري وكذلك الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع وعليه تم إعداد الاستبانة موضحة في الملحق رقم (1) الذي يحتوي على 24 عبارة و تم تقسيم الاستبانة الى جزئين على النحو التالي:

1. **الجزء الاول: ب: البيانات الشخصية**
2. **الجزء الثاني: ب:** محاور الاستبانة كما يلي:

المحـــور 01: المتغير الاول -: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة واستطلاع عام عن وضعية **الاتصال التنظيمي ويضم الابعاد التالية:**

- البعد الأول: **الاتصال التنظيمي** في جانبه **(الشفهي)**

- البعد الثاني: **الاتصال التنظيمي** في جانبه **(الكتابي)**

المحـــور 02: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة: دراسة مدى **الأداء الوظيفي** من وجهة نظر المستجوبين

يمكن الإجابة عليها باعتماد مقياس ليكرت **(Likert Scale)** الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية:(موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتمثل رقميا (1،2،3،4،5) على التوالي:

الجدول رقم (01): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	موافق بشدة	موافق	محايـــد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة: فانه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدني درجة في مقياس) =(5-1)=4 وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد دراجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس،طول الفئة =5/4=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا : 1+0.8=1.80 فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا . وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المُشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

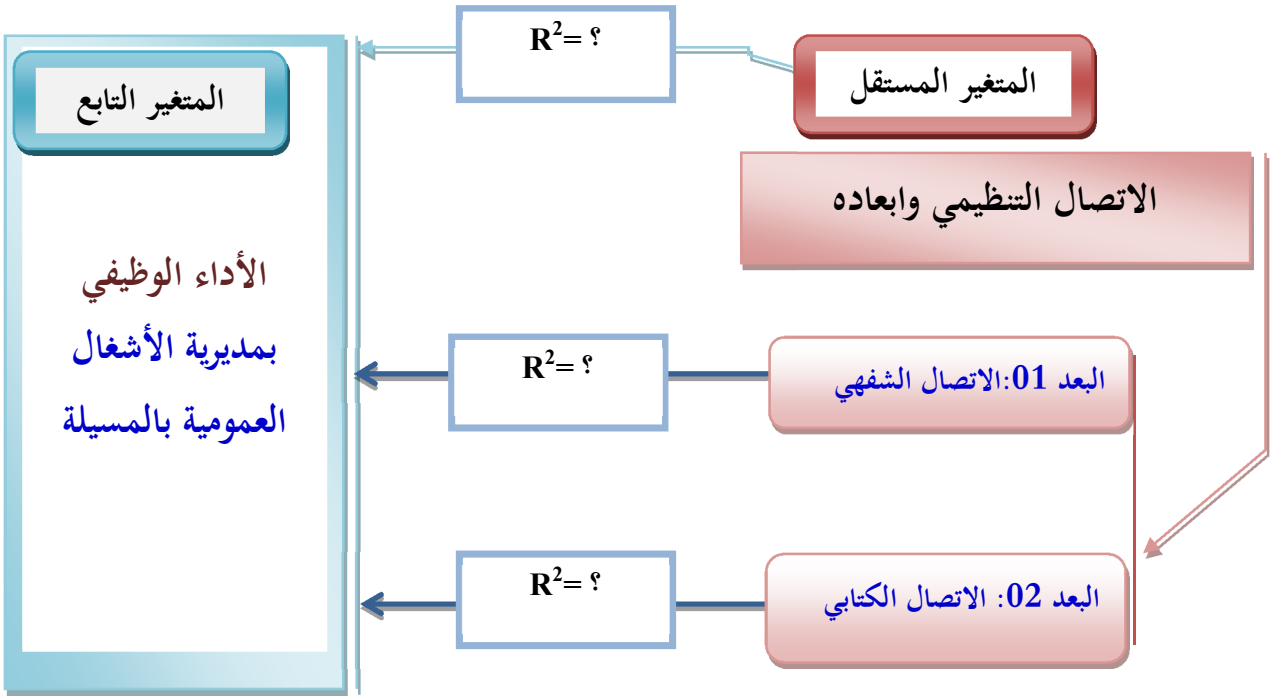
مجال المتوسط الحسابي	اتجاه العام
من 01 إلى 1.80 درجة	درجة منخفضة جدا
من 1.81 إلى 2.60 درجة	درجة منخفضة
من 2.61 إلى 3.40 درجة	درجة متوسطة
من 3.41 إلى 4.20 درجة	درجة عالية
من 4.21 إلى 5 درجة	درجة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مقياس ليكرت (Likert scale)

✓ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

رابعا: النموذج الفرضي للدراسة

الشكل رقم (05): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على الجانب النظري والدراسات السابقة

معامل التفسير R^2: يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي

رابعا: تذكير بفرضيات الدراسة واختيار مستوى الدلالة0.05 وقاعدة القرار اختبار الفرضية

01- الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**

02-الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية رقم 01: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

الفرضية الفرعية رقم 02: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الكتابي على الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

وتم اختيار مستوى الدلالة0.05: لاختبار الفرضيات الدراسة وهو مستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة الفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن الاحتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى اخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05. **ومن اجل اتخاذ القرار فإننا نقارنه مع: مستوى المعنوية (Sig)، أو (احتمال الخطأ) (P-value) وهو** يظهر في مخرجات برامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار دلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة للقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05.

قاعدة القرار اختبار الفرضية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المصاحبة لقيمة اختبار F (F-test) والمحسوبة باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت (Sig) للاختبار(F-test) **أقل** من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فان علاقة بين المتغيرات دالة إحصائيا. أي نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1).

المطلب الثاني: كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات عينة الدراسة والأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اولا: اختبار كشف التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لبيانات

يجب تحديد ما إذا كان بيانات أفراد العينة لإجابتهم على المتغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية اخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع البيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov–Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفلطح وطريقة اختبار Shapiro–Wilk) وباستعانة ببرنامج spss وعند **إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات** فان اختبار (Tests of Normality) فانه يعطي لنا مخرجات معًا لكل من (اختبار Kolmogorov–Smirnov، واختبار Shapiro–Wilk) في جدول واحد، و–أي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ فان نعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov–Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي من 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro–WilK إذا كان عدد العينة اقل من 50.[1]

والجدول التالي يبن نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

جدول رقم (03): يبين نتائج (Tests of Normality) لبيانات إجابات أفراد العينة

اختبار نوع التوزيع البيانات	Kolmogorov–Smirnova			Shapiro–Wilk			نوع التوزيع
إجابات العينة	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
المحـــور 01: الاتصال التنظيمي	**0.102**	**30**	**0.080**	**0.979**	**30**	**0.186**	طبيعي
المحـــور 02: الأداء الوظيفي	**0.093**	**30**	**0.065**	**0.967**	**30**	**0.102**	طبيعي
قاعدة: هي إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig) أكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي.							

ومن خلال الجدول أعلاه نجد وبما ان افراد عينة الدراسة أقل من 50 فرد فإننا نستدل بنتائج اختبار (Shapiro–WilK) وتظهر أن مستوى المعنوية sig **المحـــور 01: الاتصال**

[1] أبو زيد، محمد خير سليم ، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية spss ، الرياض ، دار جرير للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص 156

التنظيمي بلغت sig=0.186 هي **أكبر** من (0.05)، وأيضا بالنسبة لبيانات **المحـور 02: الأداء الوظيفي بلغت** قيمة sig=0.102 وهي أكبر من 0.05 ومنه تدل نتائج اختبار (Tests of Normality) على إتباع البيانات إجابات أفراد العينة على جميع العبارات محاور الاستبيان **للتوزيع الطبيعي** ومنه في دراستنا سنستخدم الأدوات الإحصائية المعلمية الوصفية والاستدلالية في تحليل إجابات وأراء افرد العينة واختبار الفرضيات الدراسة وفيما يلي شرح للأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

ثانيا : الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **(SPSS: V25) SPSS: Statistical Package for the Social Sciences** وتم الاعتماد على بعض الأساليب الاحصائية:

1. **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
2. **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة؛ هو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة وتكون محصورة من (01- 05درجات) تبعا لدرجات المعطاة لبدائل لمقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
4. **معامل الثبات ألفا كرو نباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
5. **معامل الارتباط بيرسون:** استخدام في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ±1

6. اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة

7. نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج احصائي يعبر عن علاقة بين متغير تابع وبين متغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر. وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة برنامج SPSS فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي:(جدول نموذج الانحدار (R^2، r)، جدول تحليل التباين ANOVA يضمن قيم (F، Sig)، جدول معاملات الانحدار (b_0،b_1)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم Sig لكل معلمة انحدار) وفي دراستنا سنركز ونهتم فقط بالمؤشرات الإحصائية التي تخدم العلاقة للظاهرة المدروسة في بحثنا وهم: **معامل الارتباط بيرسون** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، **ومعامل التحديد** R^2 : ويقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت الساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي. وقيمته تتراوح بين 0 و1 **ومعامل الانحدار (التأثير) B** وهو معامل الذي يعبر عن قيمة التي يزداد بها المتغير التابع عندما نغير ونزيد في قيمة المتغير المستقل بمقدار الوحدة واحدة.

8. اختبار F (F-test) لمعرفة العلاقة بين المتغيرين: وهي القيمة التي تشير الى جودة نموذج العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل ويتم الحكم على معنوية العلاقة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة F فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان العلاقة معنوية. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية.

9. **اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين:** للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig)

المصاحبة لقيمة T فاذا كانت قيمة Sig اقل من 0.05 فان التأثير معنوية. أي ان قيمة معامل الانحدار تشير الى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب الثالث: الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

اولا–صدق المحكمين

بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله.

ثانيا– حساب ثبات الاستبيان

تعريف ثبات الاستبيان؛ ويقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال **استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ.** وفي دراستنا تم استعانة ببرنامج spss في حساب الثبات بطريقة ألفا الكروم باخ وتحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاور وابعاد الاستبيان			معامل ألفا كرونباخ	النتيجة الاختبار
المحـــور 01: الاتصال التنظيمي		14عبارة	0.805	ثابت
المحـــور 02: الأداء الوظيفي		11	0.833	ثابت
جميع الفقرات الاستبيان		25 عبارة	0.824	ثابت

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج25 SPSS.V

نجد أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم جيدة حيث بلغت قيمة معامل الثبات بالنسية للمحور المتعلق بقياس مستوى **الاتصال التنظيمي(0.805)** والذي يضم 14 عبارة وبلغت قيمة

معامل الثبات بالنسية للمحور المتعلق بقياس **الأداء الوظيفي (0.833)** والذي يضم 11 عبارة وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستبانة بلغت **0.824 بإجمالي 25 عبارة** مما وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرون باخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة **حيث:**[1] المجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل الفا كرو نباخ هي : – a <0.6 (غير كافية)، اذا كانت قيمه بين 0.6<a <0.65 (ضعيفة)، اذا كانت قيمه بين 0.65<a <0.70 (مقبولة نوعا ما) و اذا كانت قيمه بين 0.70< a<0.85 (حسنة) و اذا كانت قيمه بين0.85<a <0.90 (جيدة) واذا كانت اكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة.

[1] Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009, p53

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يوضح هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من بيانات شخصية، وكذا العبارات ومحاور الاستبيان المتعلقة بأجزاء الدراسة إذ يتم الوصف الاحصائي لخصائص عينة الدراسة حيث تضمن **30 فرد،** إضافة الى ذلك سنتطرق الى تحديد مدى توفر مستويات متغيرات محل الدراسة بناء على أراء المستجوبين حول مدى موافقتهم على ما تضمنته عبارات الاستبيان وهذا من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول جميع العبارات بعدها ننتقل الى المطلب الثالث وهو اختبار الفرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

هنا نقوم بتحليل بيانات افراد عينة الدراسة حيث يتوزعون حسب متغيرات البيانات الشخصية والجداول التالية توضح التكرارات والنسبة المئوية حسب كل متغير:

أولا: حسب الجنس

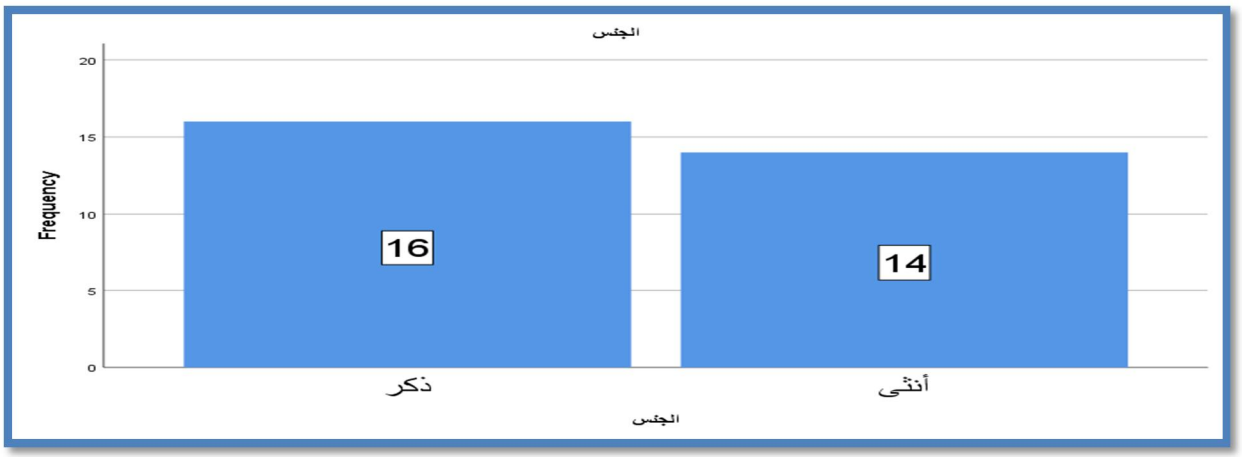
جدول رقم (05): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

		التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	ذكر	16	%53.3
	أنثى	14	%46.7
	المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** شملت كلا الجنسين من ذكور واناث بنسب متقاربة، حيث كان عدد الذكور 16 ذكر بنسبة 53.30%، وكان عدد الإناث 14 أنثى بنسبة 46.70%، هذه النسب مقبولة جدا وخاصة من خلال ملاحظتنا خلال التربص الذي قمنا به على مستوى المديرية حيث لاحظنا تقارب في العدد بين الجنسين.

الشكل رقم(06) يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس من خلال أعمدة بيانية



ثانيا: حسب العمر

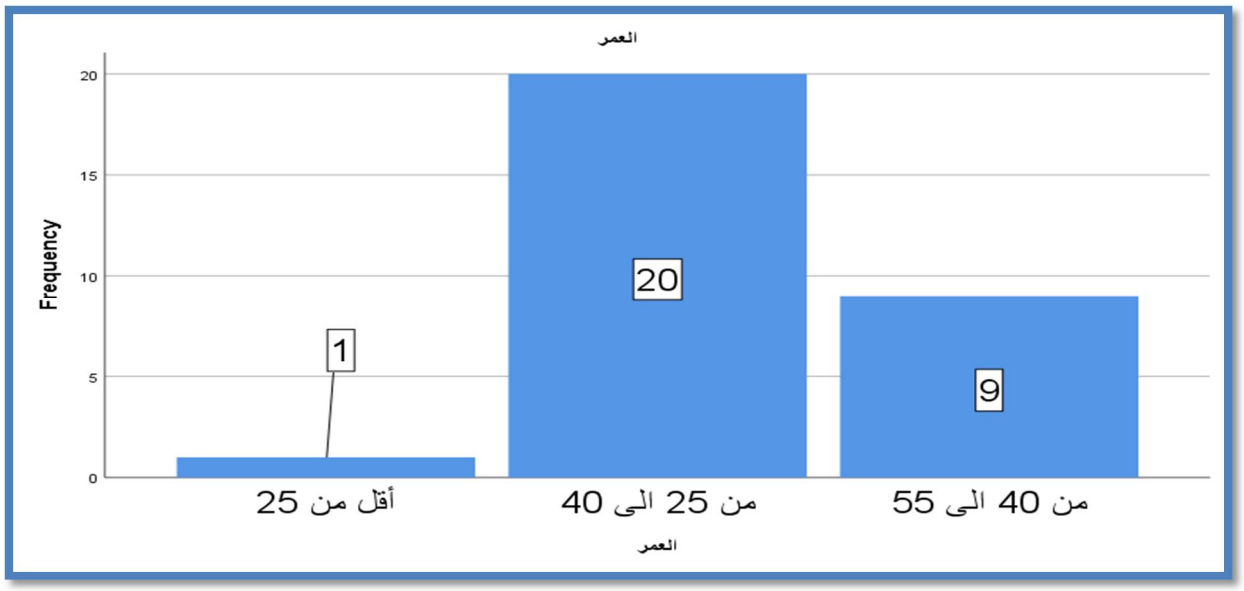
جدول رقم (06): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير العمر

		التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 25	1	%3.3
	من 25 الى 40	20	%66.7
	من 40 الى 55	9	%30.0
	المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من الجدول نلاحظ أن معظم المستجوبين **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** ينتمون الى الفئة التي تتراوح أعمارهم من 25 الى 40 سنة بنسبة 66.70% وتليها الفئة التي تكون أعمارهم من 40 سنة الى 55 سنة بنسبة 30.00 % وبنسبة قليلة جدا 3.30 % للفئة الأقل من 25 سنة .

الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير العمر من خلال أعمدة بيانية



ثالثا: حسب المستوى التعليمي

جدول رقم (07): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

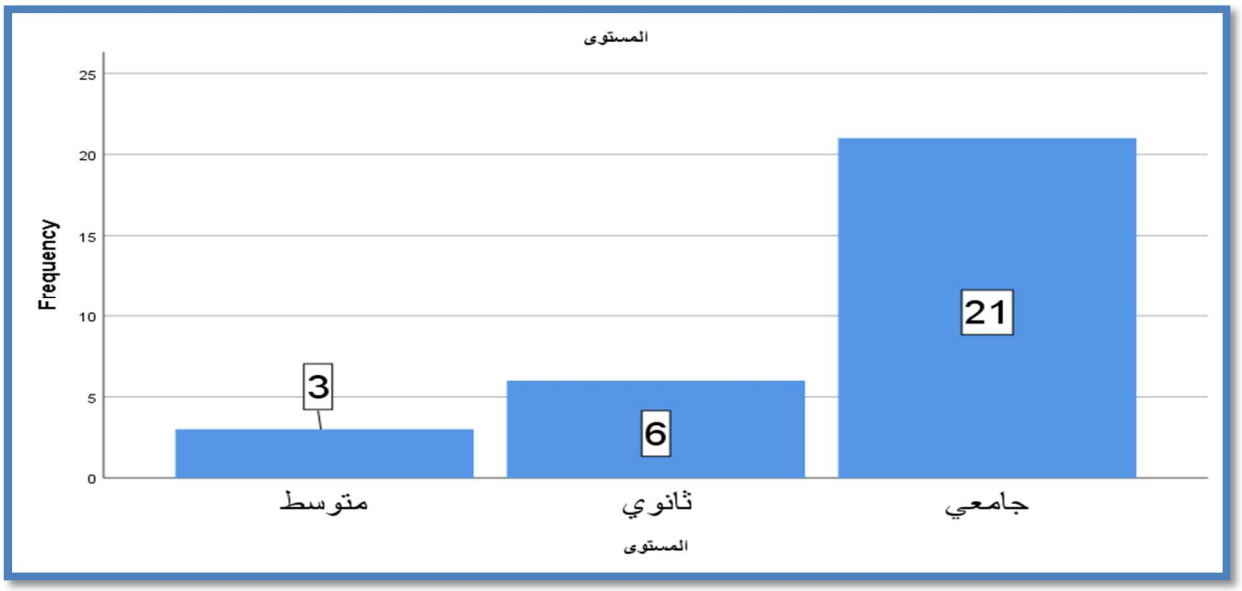
		التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	متوسط	3	%10.0
	ثانوي	6	%20.0
	جامعي	21	%70.0
	المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير المؤهل العلمي **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** بعدد 21 بنسبة 70.00 % لصالح ذوي مؤهل علمي (جامعي) وبنسبة 20.00 %لصالح ذوي مستوى تعليمي (ثانوي) والبالغ عددهم 6 أفراد وبلغ عدد الافراد ذوي مستوى تعليمي

(متوسط) 03 افراد وبنسبة 10.00%. والشكل التالي يوضح توزيع التكرارات حسب متغير المؤهل العلمي.

الشكل رقم(08): يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى العلمي من خلال أعمدة بيانية



رابعا: حسب الخبرة

جدول رقم (08): يبين توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة

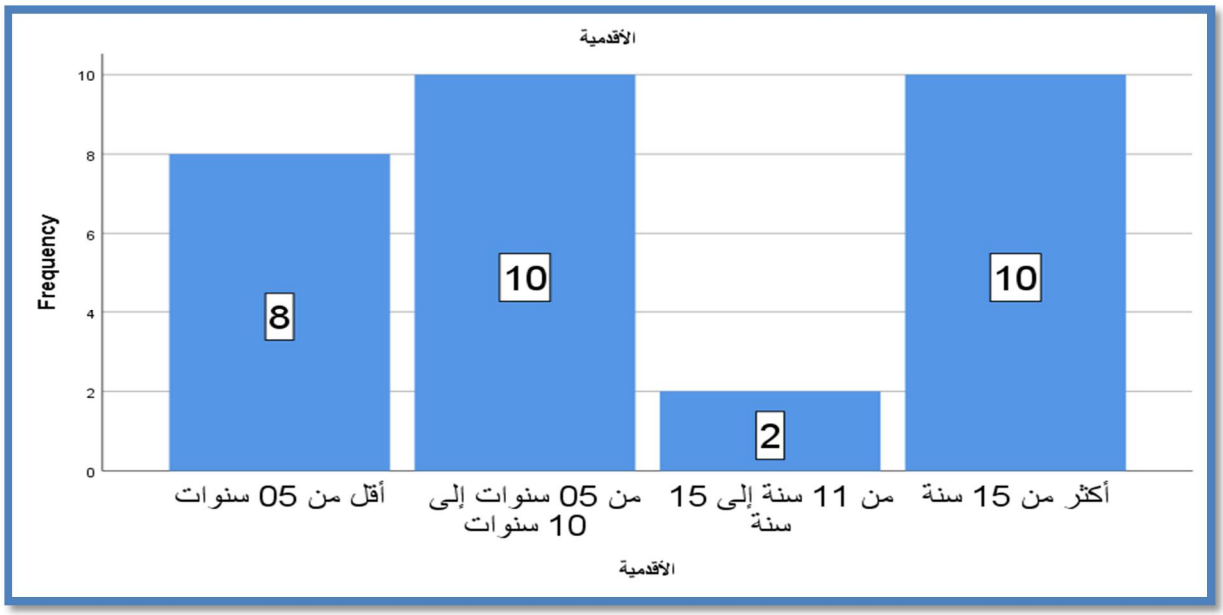
		التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من 05 سنوات	8	%26.7
	من 05 سنوات إلى 10 سنوات	10	%33.33
	من 11 سنة إلى 15 سنة	2	%6.7
	أكثر من 15 سنة	10	%33.33
	المجموع	30	%100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات العينة البالغ عددها 30 فردا، نلاحظ أن افراد العينة يتوزعون حسب متغير سنوات الخبرة **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** بعدد 10

بنسبة 33.33 % لصالح ذوي خبرة مهنية تتراوح (أكثر من 15 سنة) وكذلك بنسبة 33.33% لصالح ذوي خبرة مهنية تتراوح (من 5 إلى 10 سنوات) و بنسبة 26.7 % لصالح (أقل من 5 سنوات) وبلغ عدد الافراد من لديهم خبرة مهنية ما بين (11سنة إلى 15 سنة) فردين وبنسبة 6.7% . والشكل التالي يوضح توزيع التكرارات:

الشكل رقم (09): يبين تمثيل بياني لتكرار توزيع افراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية



المطالب الثاني: تحديد مستويات توفر المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة

أولا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ قياس مستوى: الاتصال التنظيمي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
01	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	3.90	1.062	02	موافقة عالية
02	تتصل بك الإدارة عن طريق الهاتف	3.13	1.196	07	موافقة متوسطة

03	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاتك	3.40	1.133	04	موافقة عالية
04	يتمتع المشرفون بقدرة عالية على الإنصات وتفهم الآخرين	3.23	1.305	05	موافقة متوسطة
05	يقوي الاتصال الشفهي الروابط بين الموظفين	4.03	1.273	01	موافقة عالية
06	تعتبر التعليمات الشفهية أكثر سرعة في نقل المعلومات بين المصالح	3.70	1.466	03	موافقة عالية
07	تهتم الإدارة بالاستماع لشكاوى العاملين	3.20	1.297	06	موافقة متوسطة
البعد الاول: الاتصال الشفهي		**3.5143**	**0.86336**	متوفر ومطبق بدرجة عالية	
08	تعتبر الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة	3.97	0.566	02	موافقة عالية
09	تستعمل صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتك	2.03	0.669	07	موافقة ضعيفة
10	تجد سهولة في فهم التعليمات التي تأتي عن طريق النشرات والدورات	3.47	0.860	05	موافقة عالية
11	يُوفر لك الاتّصال الكتابي المعلومات حول أداء مهامك	3.87	0.629	03	موافقة عالية
12	يقدم لك الاتصال الكتابي الحماية في تنفيذ المهام الموكلة إليك	4.50	0.572	01	موافقة عالية
13	تبلغ رأيك للإدارة بشكل كتابي	3.83	1.085	04	موافقة عالية
14	يتم إعلامك بما هو جديد بشكل كتابي	3.37	1.217	06	**موافقة متوسطة**
البعد الثاني الاتصال الكتابي		**3.5746**	**0.41812**	متوفر ومطبق بدرجة عالية	
مستوى الاتصال التنظيمي بمؤسسة محل الدراسة		**3.5447**	**0.56266**	متوفر ومطبق بدرجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 01 والمتعلق باستطلاع آراء المستجوبين حول مستوى الاتصال التنظيمي **بالمديرية محل الدراسة** بلغ 3.544 هو ضمن مجال الموافقة (من 3.41 الى 4.20) وبلغ بالانحراف معياري قيمة 0.562 وهو اقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم أي على انه هنالك تقارب في الإجابات لدى افراد العينة المستجوبين ومنه أن مستوى **تطبيق** الاتصال التنظيمي **بمديرية الأشغال العمومية**

بالمسيلة وفي كلا جانبيه(**الشفهي / الكتابي**) هو بدرجة **عالية**.وفيما يلي ترتيب اهميتهم في المؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر المستجوبين :

البعد الثاني: الاتصال الكتابي	**3.5746**	**0.4182**	**متوفر ومطبق بدرجة عالية**	**المرتبة الاولى**
البعد الاول: الاتصال الشفهي	**3.5143**	**0.86336**	**متوفر ومطبق بدرجة عالية**	**المرتبة الثانية**

بالنسبة الاتصال **الكتابي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الاولى بالمتوسط الحسابي (3.57) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موافقون عليها بدرجة عالية اذا أن متوسطاتها الحسابية محصورة بين (2.03 أدنى قيمة و4.50 أعلى قيمة).

بالنسبة الاتصال **الشفهي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** وحسب وجهة نظر المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (3.51) حيث تبين لنا ان إجابة المستجوبين على عبارات البعد معظمها موفقون عليها بدرجة عالية اذا ان متوسطاتها الحسابية محصورة بين (3.13 ادنى قيمة و4.03 اعلى قيمة).

ثانيا: عرض وتحليل الوصفي إجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ قياس مستوى: الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
15	أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة	4.77	0.430	01	عالية جدا
16	أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية	4.47	0.571	03	عالية جدا
17	لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها	3.30	0.837	10	متوسطة
18	أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد	4.40	0.724	04	عالية جدا
19	أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل	4.27	0.868	06	عالية جدا
20	أشعر بالرضا على مستوى أدائي الوظيفي	4.10	0.885	08	عالية
21	أحرص على تطوير قدراتي ومهاراتي باستمرار	4.20	0.847	07	عالية جدا
22	لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في	4.07	0.828	09	عالية

	العمل				
23	أصحح الأخطاء التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعملي	4.57	0.568	02	عالية جدا
24	أحاول قدر الإمكان تجنب التغيب عن الوظيفة	4.40	0.814	05	عالية جدا
مستوى الاداء الوظيفي لمؤسسة		4.2533	0.45994	عالية جدا	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور 02 والمتعلق باستطلاع آراء المستجوبين حول مستوى **الأداء الوظيفي للمدرية محل الدراسة** بلغ 4.25 هو ضمن مجال الموافقة (من 4.21 الى 05) وبلغ الانحراف المعياري قيمة 0.45 وهو اقل من الواحد وهذا ما يشير إلى قلة تشتت إجابات المستجوبين وبالتالي تقارب وتمركز وجهة نظرهم أي على انه هنالك تقارب في الإجابات لدى افراد العينة المستجوبين ومنه أن مستوى **الأداء الوظيفي** للموظفين **بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** هو بدرجة **عالية جدا.**

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

اولا:

شرح الأداة إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة:

تتمحور فرضيات الدراسة في إجابة على إشكالية الدراسة حيث سنقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل **(الاتصال التنظيمي: الكتابي و الشفهي)** والمتغير التابع **(الأداء الوظيفي) بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** و ذلك من خلال: استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط للكشف على وجود علاقة بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع حيث سنركز على : **معامل الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson)** ، ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين −1 الى +1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين، فاذا كنت القيمة كبيرة كافية بغض النظر عن الإشارة فإن العلاقة بين

المتغيرين قوية، أما إشارة معامل الارتباط فإنها تدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين فاذا كانت الإشارة موجبة فان زيادة قيم أحد المتغيرات ترافقها زيادة في المتغير الأخر أي العلاقة بينهما طردية والعكس صحيح، ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى:

أقل او يساوي 0.30	**ضعيفة**
من 0.3 الى 0.7	**متوسطة**
أكبر من 0.7	**عالية**

- **اختبار F (F-test)** : من اجل معنوية العلاقة بين متغير المستقل والمتغير التابع للعلاقة المدروسة يمكن معرفة المعنوية أو الدلالة الإحصائية للعلاقة المدروسة من خلال قيمة sig المرافقة للاختبار **(F-test)** فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان العلاقة المدروسة بين متغيرين ذات دلالة إحصائية:

تحليل التباين ANOVA اختبار F (F-test)		**قاعدة معنوية العلاقة بين المتغيرين بالاستخدام نموذج الانحدار من خلال اختبار تحليل التباين**
قيمة F المحسوبة	**مستوى المعنوية (SIG)**	فإذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 يستلزم وجود علاقة ذات دالة احصائية بين المتغيرين

- **معامل الانحدار B_1 وb_0،** : حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ذلك ان الثابت b_0 ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير **التابع** عند زيادة وحدة واحد في المتغير **المستقل** .

- **اختبار T (T-test) من اجل معنوية التأثير بين المتغيرين،** ويستخدم لاختبار معنوية تأثير المستقل في التابع، بكلمة أخرى يستخدم لتحقق من معنوية معاملات (b_0,b_1) للنموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار **(T-test)** مع مستوى الدلالة 0.05 حيث اذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فان معامل الانحدار (b_0,b_1) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.

- **ومعامل التفسير (Correlation of determination)**: ويرمز له بالرمز R^2 ويعتبر مقياس لجودة العلاقة المدروسة وهو مربع معامل الارتباط بيرسون وكلما اقتربت قيمة معامل التفسير من 100% دل ذلك على جودة توفيق النموذج (جودة العلاقة المدروسة) وهو يمثل أيضا النسبة المئوية للتباين (المساهمة) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل في التغيرات التي تؤدي الى تحسين المتغير التابع. وتقع قيمة R^2 بين : $0 \leq R^2 \leq 1$.

ويمكن تعبير عن مجالات التفسير بين المتغيرين بناءً على احصائية R^2 وفق معيار كوهن (Cohen,1988)[1]:

مجال معامل التفسير R^2	$0.29 \leq R^2 \leq 0.01$	$0.30 \leq R^2 \leq 0.49$	0.5 فأكثر $0.5 \leq R^2$
درجة التفسير (التباين)	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة
النسبة المئوية للتفسير	اقل من أو يساوي 29.00%	من 30.0 % الى 49.0%	أكبر أو يساوي من 50.00%

هدفنا من وضع هذه مجالات هو تفسير التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع بناءً على احصائية R^2 وذلك من خلال تحديد مدى **مساهمة الاتصال التنظيمي** بمؤسسة في احداث تغيرات في **الأداء الوظيفي** وهل هناك مساهمة ضعيفة أم متوسطة، مرتفعة. أي مدى مساهمة **الاتصال التنظيمي في** رفع **من (الأداء الوظيفي) بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**

ثانيا: -- اختبار فرضيات الدراسة:

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضيات:

[1]– زياد رشيد، الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه –دراسة تحليلية تقويمية جامعة وهران– https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf بتاريخ 2019/06/01 على ساعة 10.58

اختبار الفرضية العامة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ **الاتصال التنظيمي** على **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال التنظيمي** على **الأداء الوظيفي** بالمدرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة(H_1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال التنظيمي** على **الأداء الوظيفي** بالمدرية محل الدراسة.

جدول رقم (09) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية العامة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	مستوى المعنوية (SIG)
18.221	0.000	0.628	0.394	(Constant) مقدر الثابت	B0	2.434	5.643	0.000
				متغير: المستقل الاتصال التنظيمي	B1	0.513	4.269	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- من نتائج الجدول اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين **(الاتصال التنظيمي – الأداء الوظيفي)** بلغ قيمة r= 0.628 وهو دال احصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=18.221) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل

من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق **الاتصال التنظيمي** يؤدي الى زيادة في **الأداء الوظيفي** وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

: نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال التنظيمي** على **الأداء الوظيفي** بالمدرية محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ R^2=0.394 والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي ($0.30 \leq R^2 \leq 0.49$)، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع أراء المستجوبين فإننا وجدنا أن **الاتصال التنظيمي** يساهم بنسبة 39.40% في تغيرات التي تحدث في **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** وهي نسبة مساهمة متوسطة وأن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى % 60.57 = (100 −39.40).

– **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.513) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق **الاتصال التنظيمي** بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** بقيم 0.513 وحدة.

– وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها **الأداء الوظيفي** مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المديرية بزيادة مستويات **الاتصال التنظيمي** أو إجراء تحسينات عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.**

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

الأداء الوظيفي = 2.434+ 0.513 **(الاتصال التنظيمي)**

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية 01:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ **الاتصال الشفهي** على **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الشفهي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الشفهي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

جدول رقم (10) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة الفرضية 01

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	مستوى المعنوية (SIG)
9.992	0.004	0.513	0.263	(Constant) مقدر الثابت	B_0	3.293	10.539	0.000
				متغير: المستقل الاتصال الشفهي	B_1	0.273	3.161	0.004

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (**الاتصال الشفهي - الأداء الوظيفي**) بلغ قيمة r= 0.513 وهو دال احصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=9.992) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق **الاتصال الشفهي** يؤدي الى زيادة في **الأداء الوظيفي** وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

: **نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1)** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الشفهي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ R^2=0.263 والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير ضعيف أي ($0.01 \leq R^2 \leq 0.29$)، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع أراء المستجوبين فإننا وجدنا أن **الاتصال الشفهي** يساهم بنسبة 26.30% في تغيرات التي تحدث في **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** وهي نسبة مساهمة ضعيفة وان والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى % 73.69 = (100 -26.30).

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.273) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق **الاتصال الشفهي** بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** بقيم 0.273 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها **الأداء الوظيفي** مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة ب زيادة مستويات **الاتصال الشفهي** أو إجراء تحسينات

عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.**

$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

الأداء الوظيفي = 3.293+ 0.273 **(الاتصال الشفهي)**

الفرضية الفرعية 01:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية لـ **الاتصال الكتابي** على **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة**

تتم اختبار فرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها الى فرضية صفرية(العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

نص الفرضية الاحصائية:

الفرضية الصفرية (H_0):لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الكتابي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

الفرضية البديلة(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الكتابي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

جدول رقم (11) يبين ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة 02

معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية /لمعاملات الانحدار				
قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية (SIG)	r	R^2	المعاملات نموذج الانحدار		B	t	مستوى المعنوية (SIG)
18.602	0.000	0.632	0.399	(Constant) مقدر الثابت	B0	1.769	3.051	0.005
				متغير: الاتصال الكتابي	B1	0.695	4.313	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

التعليق على الجدول: يتبن من جدول تحليل الانحدار **البسيط** ما يلي:

- من نتائج اعلاه أن نجد معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين (**الاتصال الكتابي – الأداء الوظيفي**) بلغ قيمة r= 0.632 وهو دال احصائيا حيث نجد قيمةF المحسوبة بلغت (F_{cal}=18.602) وأن قيمة SIG=0.000 المصاحبة لقيمة (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة احصائيا أي بزيادة مستويات تطبيق **الاتصال الكتابي** يؤدي الى زيادة في **الأداء الوظيفي** وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية:

نرفض الفرضية الصفرية(H_0) ونقبل الفرضية البديلة(H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لـ **الاتصال الكتابي** على **الأداء الوظيفي** بالمديرية محل الدراسة.

معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدرة بـ R^2=0.399 والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي ($0.30 \leq R^2 \leq 0.49$)، ومنه تبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع أراء المستجوبين فإننا وجدنا أن **الاتصال الكتابي** يساهم بنسبة 39.90% في تغيرات التي تحدث في **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** وهي نسبة مساهمة ضعيفة وان والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى % (100 −39.90) = 60.08.

- **تفسير قيمة التأثير (معامل الانحدارB) بين المتغيرين:** تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة ب (B=0.695) أنه كلما رفعنا في مستويات تطبيق **الاتصال الكتابي** بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة** بقيم 0.695 وحدة.

- وفيما يلي نموذج الانحدار الخطي البسيط وهذا من أجل التنبؤ مستقبلاً بنتيجة العلاقة بين المتغيرين حيث ومن أجل قياس القيم مستويات التي سوف ترتفع بها **الأداء الوظيفي** مستقبلاً في حالة ما إذا قامت المؤسسة ب زيادة مستويات **الاتصال الكتابي** أو إجراء تحسينات عليها فأننا نستخدم المعادلة التالية لمعرفة بكم سترتفع بها **الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.**

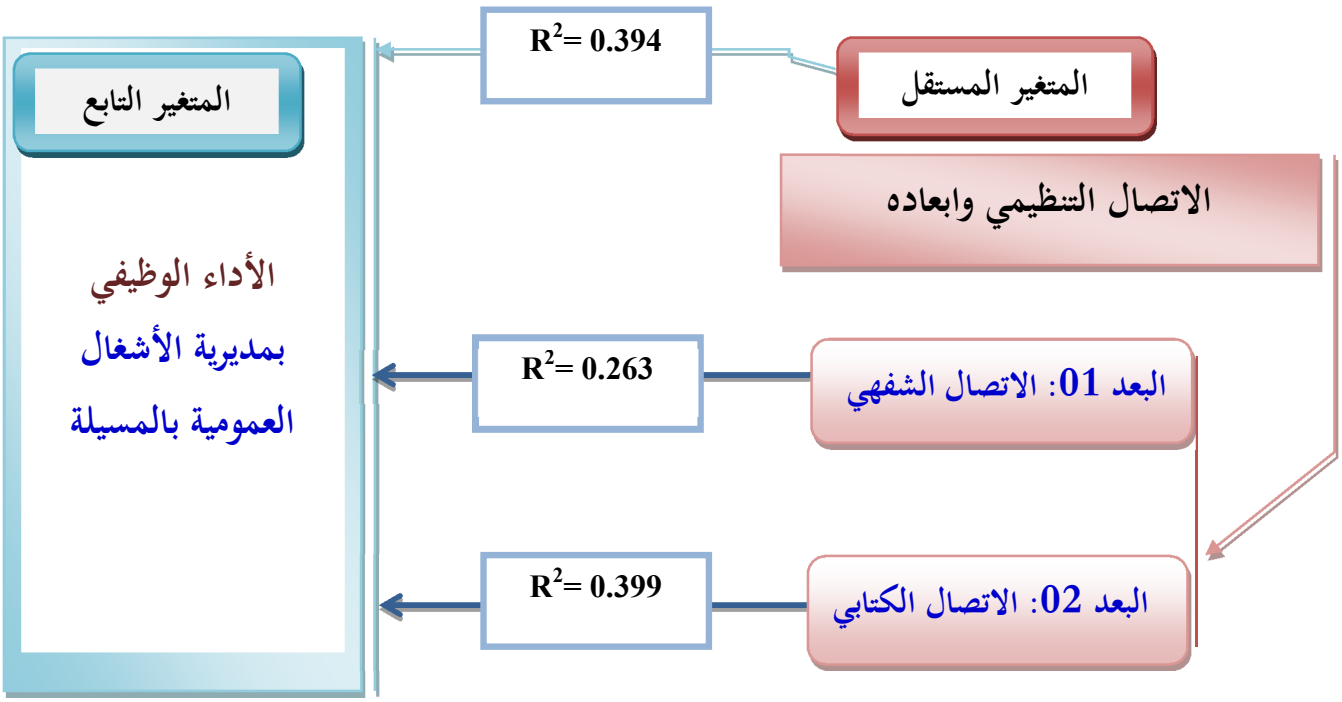
$$y = B_0 + B_1(X) + \varepsilon_i$$

الأداء الوظيفي = 1.769+ 0.695 (الاتصال الكتابي)

ثالثا: النموذج الميداني للدراسة

من خلال عرض إجابات المستجوبين حول الظاهرة المدروسة بالمديرية محل الدراسة واجابة على إشكالية الدراسة من خلال اختبار الفرضيات فانه توصلنا الى رسم النموذج التالي:

شكل رقم (10): يبين النموذج الميداني للدراسة



المصدر: من إعدادا الطالب بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على المديرية محل الدراسة واعتمدنا في هده الدراسة على الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من الافراد بالمديرية محل الدراسة من مختلف مصالحها، وتضمنت الاستبانة محورين أساسين هما الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين بالمديرية، وعند استرجاع الاستبانة ثم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "V25. SPSS" ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي بالمديرية محل الدراسة و أن الاتصال الشفهي يساهم بنسبة 26.30% في تغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وهي نسبة مساهمة ضعيفة وان والباقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى .

خاتمة

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التطرق إلى الموضوع المتعلق بدراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، من الجانبين النظري والتطبيقي وهذا بالإجابة عن إشكالية الدراسة، انطلاقا من الفرضيات المشار إليها في المقدمة، وتحتوي هذه الخاتمة على نتائج الدراسة المقترنة بتوصيات وفي ختامها أفاق الموضوع و التي يمكن أن تكون إمداد له.

نتائج الدراسة

01-نتائج الجانب النظري:

- الاتصال هو عملية منظمة ونمطية وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات والبيانات من جهة إلى جهة أخرى؛
- الاتصال التنظيمي مجموعة من الأنواع من بينها الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي الغير رسمي؛
- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق، ومساعدة الموظفين بالمؤسسة على مواكبة مختلف التطورات؛
- يواجه الاتصال التنظيمي مجموعة من المعوقات التي تؤثر فيه، ومن بين هذه المعوقات، المعوقات النفسية، المعوقات الاجتماعية و الثقافية، و كذا المعوقات التنظيمية؛
- يعرف الأداء الوظيفي على انه مجموعة من المهام والتعليمات والأعمال التي يؤديها الموظفون لمعرفة مدى قدرتهم، وتفهمهم لمختلف أدوارهم ومسؤولياتهم التي ألزموا بها كالتعليمات التي تصل إليهم من الإدارة عبر المشرف المباشر؛
- يتكون الأداء الوظيفي على مجموعة من المحددات وهي: الرغبة، القدرات، الإدراك.

02-نتائج الجانب التطبيقي:

وعليه يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

** بالنسبة لمستويات توفر المتغيرات بالمديرية محل الدراسة فإننا توصلنا الى:

- مستوى تطبيق الاتصال التنظيمي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وفي كلا جانبيه (الشفهي / الكتابي) هو بدرجة عالية؛
- بالنسبة الاتصال الكتابي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وحسب وجهة نظر المستجوبين مطبق بدرجة عالية؛
- بالنسبة الاتصال الشفهي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وحسب وجهة نظر الموظفين مطبق بدرجة عالية؛
- وحسب وجهة نظر الموظفين فإن الاتصال الكتابي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة أكثر تطبيقا واستخداما بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة عن الاتصال الشفهي؛
- مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة هو بدرجة عالية جدا.

** بالنسبة لتأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة وفي كلا جانبيه (الشفهي / الكتابي) فإننا توصلنا الى:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الشفهي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمديرية محل الدراسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للاتصال الكتابي على الأداء الوظيفي للموظفين بالمدرية محل الدراسة.

التوصيات والاقتراحات:

- وجب على مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة الاهتمام بالاتصال التنظيمي وفي كلا جانبيه (الشفهي / الكتابي) وهذا من شأنه تحسين درجات الأداء الوظيفي للموظفين.
- تشجيع على استخدام الاتصال التنظيمي وهذا من خلال إقامة دورات تدريبية وتكوينية ودورات تحسين المستوى للموظفين بالمديرية.
- تحسين جو العمل وتوزيع أعباء العمل والمهام على جميع الموظفين وفقا لمصالح المديرية وفروعها واشراك كافة الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات من خلال استخدام الاتصال التنظيمي (الكتابي والشفهي) وهذا من اجل رفع الأداء الوظيفي للموظفين.
- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف امام العمليات الاتصالية بالمديرية وذلك بفتح قنوات الحوار بين الرئيس والمرؤوسين للاستماع انشغالات الموظفين.

أفاق الدراسة:

دراسة المواضيع التالية :

- أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرارات بالمنظمة
- المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي؛
- العدالة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.

قائمة المصادر المراجع

قائمة المصادر المراجع:

أولا: الكتب باللغة العربية:

1- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجيةspss، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005 .

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة،1989.

3- أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.

4- جمال الدين عويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومه للنشر، الجزائر، 2002.

5- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

6- السيد علي شتى، النظرية المعاصرة لعلم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1995.

7- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

8- طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 2000.

9- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999.

10-عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان، دار الرمال، عمان، 2009.

11-علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.

12-فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه . نظرياته . وسائله، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.

13-قباري محمد إسماعيل، علم اجتماع الإدارة و مشكلة التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.

14-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2004.

15-محمد السعيد أنوار السلطان، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، 2003.

16-محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1976.

17-محمد منير حجاب، سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة . المدخل الاتصالي .، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 1995.

18-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

19-معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة و الرقابة و الاتصال الإداري، ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

20-هالة منصور، الاتصال الفعال مفاهيمه و أساليبه و مهاراته، المكتبة الجامعية، الازاريطة، الإسكندرية، 2000.

ثانيا: المذكرات باللغة العربي

1-منصوري سعدان، تقيم و ترشيد الأداء في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر، 1997.

ثالثا: كتب باللغة الاجنبية:

1- Alex muchelle (a), Les science de l'information et de la communication, édition hachette , Paris, 2001.

2- Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec spss ,Edition PERSON ,2009.

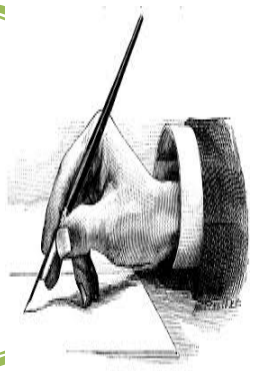
رابعا: المجلات

1- صالح بن نوار، الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني و العشرين، 2004.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

1) زياد رشيد، الدلالة الإحصائية وحجم التأثير وقوة الاختبار الإحصائي المستخدم في البحوث الماجستير والدكتوراه –دراسة تحليلية تقويمية جامعة وهران– https://portal.arid.my/Publications/f399a112-eda9-4d.pdf .

الملاحق



جامعة محمد بوضياف ـ المسيلة ـ

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

استبانة موجهة لموظفي مدرية الاشغال العمومية بالمسيلة.

الموضوع: أثر الاتصال التنظيمي على الاداء الوظيفي.

الدراسة الميدانية: مديرية الأشغال العمومية

أخي المستجيب تحية طيبة وبعد:

يتقدم إليكم الطالب بغورة أمير في جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية الذي يحضر بحثا علميا في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، تحت عنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي

لذلك نرجو من سيادتكم المشاركة بالرأي في هذا البحث بالإجابة عما ورد في هذه القائمة من أسئلة وذلك بوضع علامة (x) أمام التقدير الذي ترونه مناسبا، نرجو تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، مع التأكيد أن جميع البيانات الواردة منكم سوف تحظى بالسرية التامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

أشكركم مقدما على حسن تعاونكم

الطالب: بغورة أمير

أولا: البيانات الأولية

. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

. السن:

أقل من 25 ☐ من 25 الى 40 ☐

من 40 الى 55 ☐ من 55 فأكثر ☐

. المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐ متوسط ☐

ثانوي ☐ جامعي ☐

الأقدمية في العمل:

أقل من خمسة سنوات ☐

من خمسة سنوات إلى عشرة سنوات ☐

من عشرة سنوات إلى خمسة عشر سنة ☐

أكثر من خمسة عشر سنة ☐

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

البعد الاول: الاتصال الشفهي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك					
تتصل بك الإدارة عن طريق الهاتف					
تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح انشغالاتك					
يتمتع المشرفون بقدرة عالية على الإنصات وتفهم الآخرين					
يقوي الاتصال الشفهي الروابط بين الموظفين					
تعتبر التعليمات الشفهية أكثر سرعة في نقل المعلومات بين المصالح					
تهتم الإدارة بالاستماع لشكاوي العاملين					

البعد الثاني: الاتصال الكتابي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
تعتبر الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة					
تستعمل صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك					
تجد سهولة في فهم التعليمات التي تأتي عن طريق النشرات و الدورات					
يُوفر لك الاتّصال الكتابي المعلومات حول أداء مهامك					
يقدم لك الاتصال الكتابي الحماية في تنفيذ المهام الموكلة إليك					
تبلغ رأيك للإدارة بشكل كتابي					
يتم إعلامك بما هو جديد بشكل كتابي					

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة عند أدائي لواجباتي الوظيفية					
أهتم بالتنسيق مع الآخرين عند أداء واجباتي الوظيفية					
لدي إلمام بأنظمة وقوانين العمل بالمنظمة التي أعمل بها					
أنجز جميع ما يتعلق بواجباتي الوظيفية في الوقت المحدد					
أحرص على التقيد والالتزام بأنظمة العمل					
أشعر بالرضا على مستوى أدائي الوظيفي					
أحرص على تطوير قدراتي و مهاراتي باستمرار					
لدي القدرة على تحمل مسئولية الأعباء اليومية المختلفة في العمل					
أصحح الأخطاء التي قد أقع فيها أثناء قيامي بعملي					
أحرص على التواجد في مكان العمل في الوقت المحدد					
أحاول قدر الامكان تجنب التغيب عن الوظيفة					

تم بحمد الله

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة دراسة أثر الاتصال التنظيمي من خلال طرق الاتصال التنظيمي الكتابي والشفهي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين في مديرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

من أجل إتمام هذه الدراسة قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبانات على موظفي مديرية الأشغال العمومية والتي قدرت بـ 45 استبانة ولقد تم استرجاع 30 استبانة، ومن أجل اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة قمنا باستخدام البرنامج الاحصائي Spss V25 .

وتم التوصل في الأخير إلى انه هناك أثر للاتصال التنظيمي بشقيه الكتابي و الشفهي على الأداء الوظيفي للموظفين بمدرية الأشغال العمومية بالمسيلة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الاتصال الشفهي، الاتصال الكتابي، الأداء الوظيفي.

Abstract:

The aim of this study is to try to study the impact of organizational communication through the organizational and written communication methods and the impact of its impact on the performance of the employees in the Directorate of Public Works in Maysila.

In order to complete this study, we distributed a set of questionnaires to the employees of the Directorate of Public Works, which was estimated at 45 questionnaires, and 30 questionnaires were retrieved. In order to test the hypothesis of the study, we used the statistical program Spss V25.

Finally, it was concluded that there is an impact of the organizational communication both written and oral on the performance of the employees in the public works sector in M'sila.

Keywords: Organizational Communication, Oral Communication, Written Communication, Functionality.