



جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة



كلية علوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان:

أثر الاتصال التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة BATIMETAL بوحدة عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبتين:

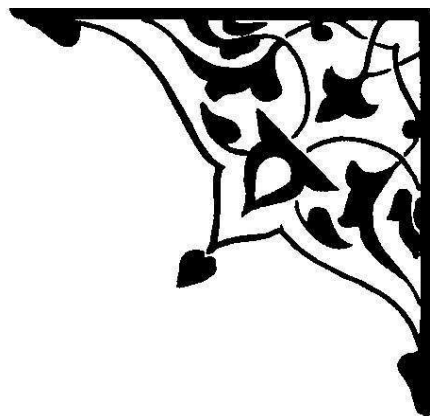
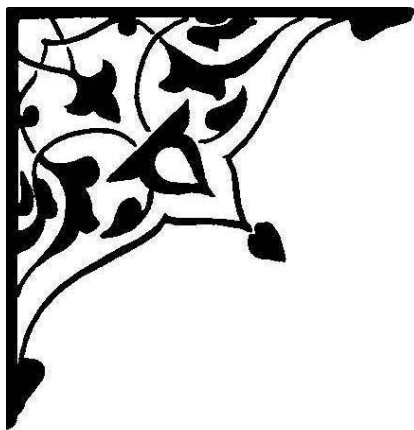
أمال موزعيكة

حميدة بن شعيب

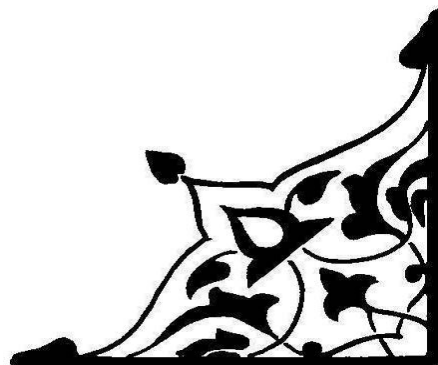
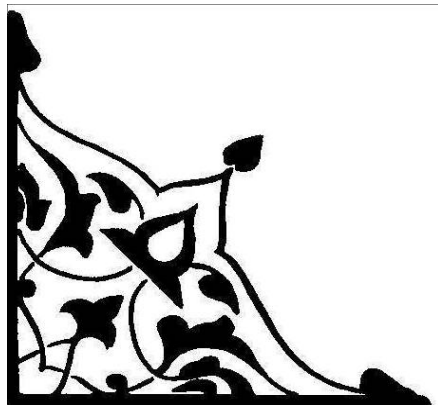
لجنة المناقشة

رئيس اللجنة	عبد القادر دحمان
مشرفا ومقررا	عمر زمالة
ممتحنا	عبد الله عقون

السنة الجامعية: 2019/2018



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء  
محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أولا نتقدم بخالص الشكر للأستاذ " زمالة عمر "  
الذي منحنا ثقته ولم ييخل علينا بنصائحه الهادفة وتوجيهاته القيمة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة  
التي سألتزم بكل توجيهاتهم و تصويباتهم العلمية والموضوعية.

نتقدم بالشكر الجزيل للأولياء الأعراء الذين يدعون لنا  
بالتوفيق و السداد.

وكذلك إلى كل من ساعدونا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل.

## الإهداء

إلى الذي أمضى عمره جهادا في سبيل تعليمي  
ولم يبخل علي بجهده وعطفه وحبه ونصحه ليراني دائما أفضل....  
أبي العزيز.

إلى التي تعزف سعادتي على أرفع خيوط جراحها  
وتسكب عمرها لتشرب منه أحلامي، وتحترق كشمعة لتنير طريقي،  
وتمضي زهى عمرها تحت طموشي لعبير الأمل وتسقيها من ندى حبها،  
وفيض حنانها إلى أُمي الغالية.

إلى أخوتي الأعزاء أمين و علي وعماد الدين و سارة وأحلام. إليكم أسمى  
عبارات الحب والتقدير وإلى كل عائلتي عمي وأبنائه وعمتي وأبنائها وجداتي  
أطال الله في عمرهما وخالي وأبنائه و خالاتي.  
والى زوجي حفظه الله وإلى كل عائلته.  
والى كل من صديقتي التي ساعدتني على إنجاز هذا العمل.

أمال موزعيكة

# الإهداء

إلى والدي الغالي حفظه الله ويرعاه وأطال الله في عمره

إلى الغالية التي تمنيت أن تشهد نجاحي في هذا اليوم إلى أمي رحمها الله ضحكة لا تنسى

وبسمة لا تغيب عن البال رحمك الله يا حبيبي

إلى من اقرب إلي من روعي إلى من شاركني حزن الأم وبهم استمد عزيمتي إخوتي

شهرزاد، عبد القادر وإسماعيل

إلى زميلتي طول مشواري آمال.....والى كل الأصدقاء والزملاء

حميدة بن شعيب

# المُلخَص

## الملخص:

إن الهدف من وراء دراستنا للموضوع هي محاولة التعرف على واقع عملية الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة باتيميتال ومحاولة التقرب أكثر من كيفية تطبيقه ومدى تأثير نظام العمل به، وبعد قيامنا بهذه الدراسة التي كانت على قسمين: قسم نظري خاص بالمصطلحات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي)، أما في الجانب التطبيقي وهو الذي تم التركيز من خلال احتكاكنا بموظفي المؤسسة تم جمع أكبر قدر من المعلومات على الاتصال وكيف يؤثر على أداء الفرد داخل المؤسسة من خلال الإستبانة ثم تلخيص معظم تساؤلات الدراسة فيها، وفي الأخير تم التوصل إلى أن الاتصال داخل المؤسسة يعد ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها وهي مساهم رئيسي في التطور والارتقاء بالأداء على مستوى الفرد وأداء المؤسسة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، الأداء الوظيفي، تطوير الأداء.

### **Abstract:**

The objective of our study of the subject is to try to identify the reality of the process of organizational communication within the organization of Batimetal and try to approach more than how it applied and the impact of the system of work, and after we conducted this study, which was divided into two parts: A theoretical section for terminology related to the study variables (organizational communication and job performance)As for the application aspect, which was the focus of it, we tried throughout contact with the staff of the institution was collected as much information on communication and how it affects the performance of the individual within the institution Through the questionnaire and then summarize most of the questions in the study, and in the end it was found that communication within the institution is a fundamental pillar can not be dispensed with and is a major contributor to the development and upgrading performance at the individual level and the performance of the institution as a whole

**Keywords:** Organizational Communication Official Communication Non-formal communication Performance Performance development.

# المحتويات



الصفحة	
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب النظري للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي</b>	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
05	المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي
06	أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي
07	ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي
07	ثالثاً: أنواع الاتصال التنظيمي
08	المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي و معوقاته
08	أولاً: عناصر الاتصال التنظيمي
09	ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي
10	المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي
11	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي
11	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
12	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
13	المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي
13	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء الوظيفي
13	المطلب الأول: أوجه فعالية الاتصال التنظيمي
14	المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي كموجه لسلوك الموظفين

15	المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للأداء الوظيفي
15	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
15	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي
17	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي
19	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي
22	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي</b>	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
25	المطلب الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة BATIMETAL محل الدراسة
30	المطلب الثالث: تقديم مصلحة المستخدمين ومهامها
31	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة ونتائج الاستبيان
31	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة
31	الفرع الأول: أداة الدراسة
32	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
32	الفرع الثالث: أدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة
32	الفرع الرابع: صدق وثبات أداة البحث
33	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
33	الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول المعلومات الشخصية
36	الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني للاتصال التنظيمي
40	الفرع الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث للأداء الوظيفي
44	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
44	الفرع الأول: اختبار ANOVA
44	الفرع الثاني: اختبار درجة التأثير
46	خلاصة
48	خاتمة
51	المراجع
54	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال  
والملاحق

قائمة الجداول:

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
رقم(01)	منتجات المؤسسة باتميتال	25
رقم(02)	مقياس ليكارت الخماسي	32
رقم(03)	يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة ألفا كرونباخ	32
رقم(04)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	33
رقم(05)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	33
رقم(06)	توزيع أفراد عينة حسب المستوى الدراسي	34
رقم(07)	توزيع أفراد عينة حسب الاقدمية	34
رقم(08)	توزيع أفراد عينة حسب المستوى الوظيفي	35
رقم(09)	توزيع أفراد عينة حسب الحالة الاجتماعية	36-35
رقم(10)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال التنظيمي	38-36
رقم(11)	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي	41-40
رقم(12)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين متغيري الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.	43

## قائمة الأشكال:

### قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان الشكل	رقم الشكل
32	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	الشكل رقم (01)
32	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم (02)
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الشكل رقم (03)
34	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية	الشكل رقم (04)
35	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (05)
36	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	الشكل رقم (06)

قائمة الملاحق:

---

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان الملحق	رقم
56-53	استمارة الاستبيان	الملحق رقم (01)
62-57	مخرجات برنامج spss	الملحق رقم (02)

# مقدمة

## توطئة:

يعتبر الاتصال التنظيمي سرا لنجاح المؤسسة خاصة في وضعنا الراهن المتميز بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، فان نقل المعلومات من فرد لأخر تعتبر من الضروريات الجوهرية المساعدة على أداء الموظفين بطريقة أفضل، وجعل الأفكار تفهم بوضوح، فهو يؤدي دورا رئيسيا في جميع المستويات والأنظمة داخل المؤسسة، حيث يساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم يعمل على تحسين وتطوير الأداء الوظيفي بشكل ملائم، وفعال مما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية للمؤسسة.

فأهمية الاتصال التنظيمي تكمن في تأثيره على الأداء الوظيفي بالمؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المؤسسات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دائما، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المؤسسات لمواجهة كل التحديات في هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، مع الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرات العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في التقارب بين الإدارة والعاملين وتقليل سوء التفاهم والاختلافات في أوجه النظر مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء الوظيفي.

ومنه يمكننا من طرح إشكالية هذه الدراسة: **كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للمؤسسة**

**؟BATIMETAL****الأسئلة الفرعية:**

- ما مفهوم الاتصال التنظيمي؟ و ما مفهوم الأداء الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة؟
- هل يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي؟

**فرضيات البحث:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي.
- مبررات اختيار موضوع البحث:** هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار الموضوع منها:
  - الدور المهم الذي أصبح يلعبه الاتصال في نشاطات المنظمات.
  - الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة.
  - حداثة الموضوع وقلة تناوله بالدراسة.
  - الرغبة في الاطلاع على مختلف جوانب هذا الموضوع.
  - رغبة في إثراء مكتبة جامعتنا.



أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
  - التعرف على معيقات الاتصال التنظيمي.
  - معرفة أهمية الاتصال التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.
  - التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل الخروج بنتائج.
- أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي باعتباره من الموضوعات التي تحظى في الوقت الحاضر باهتمام الباحثين.
  - أهميته في الدور الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي.
- حدود البحث:

- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة BATIMETAL وحدة عين الدفلى.
- الحدود الزمانية: لقد تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2018/2019.
- الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي والمعرفة الأثر بينهما.

منهج البحث:

- من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة لقد تم استخدام المنهج الوصفي واستقرائي الذي يسمح لنا بفهم أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- صعوبات البحث: لقد واجهتنا عدة مشاكل وصعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة ويمكن حصرها فيما يلي:
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبيان بحجة عدم اتساع الوقت للإجابة عليها بسبب انشغال الموظفين.
  - صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
  - صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- هيكل البحث: قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين هما: فصل نظري وآخر فصل تطبيقي.

- الفصل الأول: تطرقنا إلى الجانب النظري وقمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول كان حول المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، أما المبحث الثاني فكان حول العلاقة بين المتغيرين الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء الوظيفي، أما في المبحث الثالث فتمثل في الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الفصل الثاني: تطرقنا إلى الجانب التطبيقي وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول قمنا بتقديم المؤسسة BATIMETAL محل الدراسة، والمبحث الثاني تطرقنا إلى الإطار المنهجي للدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

# الفصل الاول:

الجانب النظري للاتصال  
التنظيمي والأداء الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد، وما يهمننا هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المنظمات ، فالإتصال التنظيمي في المنظمات عبارة عن ميكانيزمات قوة داخل التنظيم فهو عملية أساسية تقوم عليها كل الأعمال والمهام التي تؤدي من طرف الموظفين لذا يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة الاتصالات واضحة وملائمة مع طبيعة مهامها وأعمالها، وللأداء الوظيفي مكانة رئيسية داخل المؤسسات التنظيمية من حيث إنجاز الأعمال وتحسين النتائج الفردية والجماعية.

وفي إطار هذا الفصل سوف نتعرض إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ماهية الاتصال التنظيمي ومن ثم عناصر الاتصال التنظيمي ومعوقاته، وأيضا سيتم التطرق إلى ماهية الأداء الوظيفي ومن ثم محدداته الأداء الوظيفي.

**المطلب الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.**

**الفرع الأول: تعريف الاتصال التنظيمي**

**1/ تعريف الاتصال:**

**لغة:**

الاتصال هو: "اتصل بني فلان: انتمى وانتسب... واتصل الشيء بالشيء مطاوع وصله به..."

وكلمة الاتصال باللغة الإنجليزية communication مشتقة من الكلمة اللاتينية communare التي تعني: جعل الشيء عاما to make Common أو تقاسم to share أو نقل to transmit.

ويعني ذلك أن لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة

أو جماعات.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:**

الاتصال هو: عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر.<sup>2</sup>

وكذلك هو: تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة.<sup>3</sup>

ويعني ذلك أن الاتصال هو: تبادل أفكار والمعلومات والمعاني من شخص إلى آخر بصورة تحقق الأهداف المرجوة.

كما يعتبر الاتصال عملية تتم بين طرفين، فهو لا يعني مجرد نقل الأخبار من الشخص المرسل أو مجرد الاستماع من الشخص المرسل إليه، وإنما يعني المشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها وبمعنى آخر أن يكون هناك وحدة في الفكر.<sup>4</sup>

ويعني ذلك أن الاتصال ليس بالضرورة أن يكون نقل واستقبال للمعلومات فقط، بل وحتى نقل للمهارات أو الميول وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال هو: عملية نقل المعلومات بين طرفين أو أكثر، الطرف الأول

هو المرسل والطرف الثاني هو المستقبل من خلال استعمال عدة وسائل من أجل تحقيق هدف معين.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص250.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص490.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، (عمان، الأردن)، 2002، ص237.

<sup>4</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004، ص386.

## 2/ تعريف التنظيم:

التنظيم هو: وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء ببعضها والأشخاص ببعضها من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها.<sup>1</sup>  
يعني أن التنظيم هو: توزيع الأعمال والمهام على كل الأشخاص وتنسيق بينهم من أجل تحقيق الأهداف .  
التنظيم هو: عبارة عن وظيفة إدارية مهمة وشائكة تقوم على إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية للعمل أية منظمة، وهو تنظيم، وترتيب، وتبويب، بطريقة انسيابية مرنة، واضحة، سلسلة، منسقة وعملية توصل إلى تحقيق الأهداف والنتائج بكل دقة وسرعة وفاعلية وإيجابية.<sup>2</sup>  
يعني أن التنظيم هو: وظيفة مهمة من وظائف الإدارة تقوم على تقسيم الأعمال وتوزيعها من أجل تحقيق الأهداف بسرعة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنظيم هو: عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الهدف، وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات.

## 3/ تعريف الاتصال التنظيمي

ويراه **حنفي** بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين، وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين.<sup>3</sup>  
يعني أن الاتصال التنظيمي هو: نقل المعلومات والأفكار على جميع المستويات التنظيمية.  
**الاتصال التنظيمي** هو: عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>4</sup>  
يعني أن الاتصال التنظيمي هو: إيصال المعلومات مهما كان نوعها إلى الأعضاء الآخرين في الهيكل التنظيمي آخر.

كما يعرف أيضا أنه: عملية يتم من خلالها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات عن طريق تفاعل بين أعضاء المؤسسة من مستوى إلى مستوى آخر بطريقة رسمية من أجل تكوين علاقات اجتماعية من أجل تسيير المهام والوظائف بطريقة ناجحة وفعالة بغية نجاح المؤسسة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص138.

<sup>2</sup> عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص30.

<sup>3</sup> بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص64.

<sup>4</sup> ميلود طيبش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص14.

<sup>5</sup> أحلام كلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمائية الجزائرية، مذكرة لنيل الشهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016، ص22.

ومن خلال التعريف السابق يعني الاتصال التنظيمي هو: نقل المعلومات وتبادلها بين جميع الأعضاء المنظمة سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن الاتصال التنظيمي يشمل جميع العمليات المتعلقة بنقل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة سواء بطريقة الرسمية أو غير الرسمية.

### الفرع الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي.

يتضح لنا أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة جدا داخل المنظمة يمكن أن نبرزها في:

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة.<sup>1</sup>
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.<sup>2</sup>
- يسعى الاتصال نحو نقل المعلومات والفهم من شخص لآخر وهذا يعني وجود مرسل للمعلومة ومستقبل لها ووسيلة يتم من خلالها الاتصال.<sup>3</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الاتصال التنظيمي

**1/الاتصال التنظيمي الرسمي:** هي عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث تكون هذه الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب وإجراءات نقل المعلومات والبيانات والقرارات من أعلى قمة في المؤسسة حتى أدنى المستويات الوظيفية منها، وبالعكس أو بين المستويات المتشابهة داخل الوحدة أو الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة وهو يتم عبر القنوات الاتصال الرسمي للمنشأة مثل: إصدار التعليمات والأوامر والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى المستويات الوسطى والدنيا مثل: الاقتراحات وطلب الإجازات وطلب الترقيات التي يتم من المستويات الدنيا إلى العليا.<sup>4</sup>

**-الاتصال النازل هو:** الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا، ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال النازل هدفان هما:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> شهيرة دوافي، سعاد عزيزو، أثر ترقية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015، ص8.

<sup>2</sup> أحلام كلوش، مرجع، سابق، ص59.

<sup>3</sup> شهيرة دوافي، سعاد عزيزو، مرجع، سابق، ص8.

<sup>4</sup> أميمه عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة النظر الأساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2014/2013، ص54.

<sup>5</sup> حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، 2014/2013، ص22 23.

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين.

- **الاتصال الصاعد:** هو عملية نقل الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أو معلومات بين المستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه المؤسسة.<sup>1</sup>

- **الاتصال الأفقي:** ينطوي هذا الاتصال على حالات التفاعل والتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي. فمن شأن هذا النوع من الاتصال تعزيز الفهم المشترك للمهام الواجب تنفيذها، حتى أنه يؤدي إلى نشر علاقات تكاملية بين الزملاء قد تمتد إلى خارج المنظمة.<sup>2</sup>

**2/الاتصال التنظيمي غير الرسمي:**

هو: الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.<sup>3</sup>

كذلك هو: اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة و السلطة الرسمية.<sup>4</sup>

**المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي ومعوقاته**

**الفرع الأول: عناصر الاتصال التنظيمي**

**1/المرسل:** هو منبع عملية الاتصال ونقطة بدايتها وهو الذي يقدم الرسالة أو يبدأ الحوار عن طريق الكلام والرموز أو تعبيرات الوجه أو الإشارات غير اللفظية.<sup>5</sup>

**2/ الرسالة:**

وتمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا بدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل، وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ياسين محجر وآخرون، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، جانفي 2012، ص5.

<sup>2</sup> جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014/2015، ص30.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص244.

<sup>4</sup> ميلود طيبش، المرجع السابق، ص 61.

<sup>5</sup> <http://hrdiscussion.com> consulté le 08.04.2019 à 15 :46

<sup>6</sup> بسمة بن بريكة، المرجع السابق، ص65.

**3/ قناة الاتصال:** وتسمى أيضا الوسيلة وهي القناة التي تمر خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل ابتداء من الصوت العادي للمرسل ثم الكتب والمطبوعات والخرائط والرسوم... الخ. وانتهاء بالحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة وعلى العموم قد تكون لفظية أو كتابية رسمية أو غير رسمية.<sup>1</sup>

**4/ المستقبل:** هو الشخص الذي يكون على الطرف الآخر من عملية الاتصال، تصله الرموز (المعاني) التي يرسلها، فيستقبلها ويحللها إلى معلومات وأفكار وربما تكون هذه المعلومات والأفكار قد فسرت من قبل المستقبل بطريقة غير مطابقة لها يقصده المرسل، وهنا لا بد من التذكير أن الإنسان أثناء نقل رسائله للغير أن ينقل معلومات، وأفكار مبنية على حقائقه ومشاعره وعواطفه، إذن رسائله قد تصل إلى المستقبل مشوشة.<sup>2</sup>

**5/ التغذية الراجعة:** ويطلق عليها رجع الصدى أو ترجيع الأثر وهي عبارة عن ردة فعل المستقبل لرسالة المصدر نتيجة تأثر المستقبل الرسالة التي قد يستخدمها المصدر وتسمى هذه العملية التجاوب.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني: معوقات الاتصال التنظيمي

### 1/ معوقات نفسية:

هي عوائق نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا على مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعوريا أو بدون قصد وإلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.<sup>4</sup>

### 2/ معوقات تنظيمية:

وترجع أساسا إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

- وقد يكون التخصص هو: أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم، من معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المختصين.

- عدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعتبر عن نوايا الإدارة العليا اتجاه الاتصال أو قصور هذه السياسة.

<sup>1</sup> سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، العدد 24، جوان 2016، ص 218.

<sup>2</sup> أمينة عناب، المرجع السابق، ص 65.

<sup>3</sup> سهيلة برقية، المرجع السابق، ص 218.

<sup>4</sup> أمينة عناب، المرجع السابق، ص 93.



-عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضا إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.<sup>1</sup>

**3/ المعوقات الاجتماعية الثقافية:** ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التشتت الاجتماعي 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 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 الثقافية التي يعيش فيها.<sup>2</sup>

**المطلب الثالث: ماهية الأداء الوظيفي.**

**الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي:** قبل أن نتطرق إلى الأداء الوظيفي نعرف الأداء:

**1/الأداء:** هو الجهد الذي يبذله الفرد، سواء تعلق هذا الجهد بالإنتاجية أو الربحية، أو القدرة التنافسية، أو إنجاز المهام.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء هو: الجهد الذي يبذله كل من يعمل في المنظمة لإنجاز الأعمال بدقة ووضوح.

الأداء هو: تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.<sup>4</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء هو: قيام بالأعمال التي حددت لكل شخص أن يقوم بها.

ويعرف الأداء أيضا انه: القيام بالشيء، أو تأدية عمل محدد، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين والأداء هو قيام شخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما، أو تخطيط لمشروع ما.<sup>5</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء هو: كل جهد عضلي يقوم به الفرد للقيام بعمل أو نشاط ما لإشباع حاجة أو حل مشاكل .

ويعتبره نيكولاس الأداء هو: إنتاج السلوك الذي يقوم به الأفراد، فالسلوك هو النشاط أما إنتاجيات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".<sup>6</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء هو: عبارة عن ناتج السلوك الذي يقوم به الفرد.

<sup>1</sup> أحلام كحلوش، المرجع السابق، ص72.

<sup>2</sup> حدة بوغراب، المرجع السابق، ص29.

<sup>3</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص132.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص166.

<sup>5</sup> كامليا بركات، نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة، مذكرة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي

بونعام، خميس مليانة، 2014/2015، ص45.

<sup>6</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص105.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء هو: الجهد الذي يقوم به الفرد لقيام بعمل أو نشاط ما لتحقيق الأهداف المنظمة بدقة ووضوح.

**الأداء الوظيفي هو:** هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء الوظيفي هو: الطريقة التي من خلالها الفرد يشبع متطلبات وظيفته.

وعرف أيضا هو: " يقصد به قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها واستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء الوظيفي هو: قيام الفرد بالنشاط الذي يقتضيه ويقوم به باستخدام الوسائل والإجراءات مختلفة.

**الأداء الوظيفي هو:** الأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام ويعني أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج العلاقة المتداخلة بين الجهة والقدرات وإدراك الدور إلهام لها.<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف الأداء الوظيفي هو: محصلة التفاعل بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأداء الوظيفي هو: ذلك الجهد أو النشاط الذي يبذله الفرد سواء كان جهدا عضليا أو ذهنيا من أجل القيام بالأعمال الموكلة له، وتحقيق الأهداف المنظمة.

**الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:** تتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:<sup>4</sup>

- الترقية والنقل: باعتباره مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء الأعمال الأخرى في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- تقييم المشرفين و المديرين: حيث يساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير العاملين في المنظمة الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.

- إجراء تعديلات في الرواتب والأجر: وهذا ما يؤدي بالفرد إلى الاهتمام بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع.

- تحديد الاحتياجات التدريبية: أي الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة.

<sup>1</sup> حسن الراوية، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، 2003، ص210.

<sup>2</sup> حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2007، ص43.

<sup>3</sup> كامليا بركات، المرجع السابق، ص46.

<sup>4</sup> مصطفى مروان، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2017/2016، ص16.

- يزود مسؤولي الإدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن الأداء وأوضاع العاملين فيها: حيث يعتبر مؤشر لإجراء الدراسات الميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشاكلهم وإنتاجياتهم، ومستقبل المنظمة نفسها كما يعتبر مؤشر للاختيار والتعيين في المنظمة.

- إن الغرض منه هو: توفير التغذية المرتدة لبرامج تخطيط المسار والتعاقب الوظيفي.

- ترتبط الزيادة السنوية ارتباطاً وثيقاً بمجموع النقاط التي يتحصل عليها الموظف.

**الفرع الثالث: عناصر الأداء الوظيفي:** تكمن عناصر الأداء الوظيفي في مايلي:

• القدرة على الأداء.

• الرغبة في الأداء.

$$\text{مستوى الأداء الموظف} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

**1. القدرة على الأداء:** تعرف على أنها إمكانية الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما:

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} \times \text{المهارة}$$

فالمعرفة هي: حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين، فمثلاً الموظف في بداية إنجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئاً عنها نوعاً وتركيبها... إلخ، والمهارة فهي: المستوى الكفاءة والاتفاق التي يستطيع الموظف أن يؤدي العمل الموكل إليه.<sup>1</sup>

**2. الرغبة في الأداء:** سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل العادية، ظروف العمل الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حليلة موساوي، المرجع السابق، ص ص 43 44.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 220.

المطلب الرابع: محددات الأداء الوظيفي: وتتضح في مايلي:<sup>1</sup>

- 1/ الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية للأداء.
- 2/ القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3/ إدراك الفرد دوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

محددات الأداء الوظيفي = الجهد X القدرات X إدراك الدور

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي وتحقيق الأداء الوظيفي.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أوجه فعالية الاتصال التنظيمي والاتصال التنظيمي كموجه لسلوك الموظفين، وأهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للأداء الوظيفي.

المطلب الأول: أوجه فعالية الاتصال التنظيمي.<sup>2</sup>

- تسيير سلوك الأفراد وتوجيهها نحو الأمور المرغوب فيها.
- المواءمة والتقريب بين وجهات النظر والمفاهيم والأفكار وتوحيد الأساليب العمل.
- الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة وتحويلها لمراكز اتخاذ القرارات.
- توصيل أفكار ووجهات نظر الأفراد إلى جهات اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى الربط بين الأفكار ومراكز صنع السياسات والقرارات مما يحقق المشاركة والانسجام.
- اكتساب الفرد صفة الهدوء والتأني وسعة الصدر، مما يقوده إلى أن يكون حكيما في قراراته وأحكامه.
- اتخاذ قرارات صحيحة وإطلاق أحكام ملائمة وسليمة دون أن يكون هناك تعصب أو إجبار في الرأي.
- العمل على نجاح العلاقات سواء كانت على العمل أو خارجه.
- العمل على اكتساب الفرد مهارات مهمة كالاستماع للطرف الأخر بمصداقية وحيادية، مما يجعل منه مؤثرا وقائدا ناجحا.
- العمل على تقليل الخلافات والمشاكل وزيادة الصداقات في بيئة الفرد، لأن سوء الاتصال هو ما يسبب الخلافات.

<sup>1</sup> حياة زعموم و كريمة، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2017، ص17.

<sup>2</sup> <https://mawdoo3.com> consulté le 03.05.2019 à 12.30

## المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي كموجه لسلوك الموظفين.

يعبر الأداء الوظيفي عن مستوى إنجاز العمل، ولذلك يتأثر بشكل كبير بالبيئة المادية للعمل، والتي من عناصرها الاتصالات التي تيسر طرق العمل، من خلال زيادة إقبال العاملين على العمل نتيجة اكتساب اتجاهات إيجابية مما تتيحه هذه الوسائل من سهولة وسرعة في أداء العمل، ومن ثم تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على مستوى أدائهم فالفرد الذي يتمكن من أداء عمله بسهولة ويسر، وسرعة الاستفادة من مميزات الاتصال الفعال يحب عمله، ويرغب في البقاء به، ومن ثم يتحسن مستوى أدائه، ويزداد إقباله على العمل يوماً بعد يوم، والفرد الذي يستخدم الطرق التقليدية البطيئة التي تثير الملل تتكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل، ويرغب في الانتقال من العمل، وينخفض مستوى أدائه، فأهمية الاتصالات تكون في تأثيرها المباشر على اتجاهات الأفراد التي تنعكس سلباً أو إيجاباً على سلوكياتهم حيث أن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع إلى محاولة الانتقال منه إلى عمل آخر، مع تدني الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الأداء، فيؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني ارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الرضا الوظيفي وحب البقاء في العمل وزيادة معدلات الولاء والانتماء، والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وتبرز أهمية الاتصالات في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرووسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالالاتصال الفعال بين القائد ومرووسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرووسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد نجاحات مرووسيه وأهدافهم، وردود الفعل لديهم اتجاه أهداف التنظيم وسياسته، إن قدرة المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها، يعتمد بالدرجة الأولى على مستوى أداء العاملين فيها وخاصة الموظفين الإداريين وذلك من خلال نوعية وجودة أدائهم ومستوى كفاءتهم لأن كلما اتصف العاملون بالمهارات الجيدة والقدرة العالية على الاتصال كلما زاد ذلك من كفاءة الإنتاجية وقدرتها على تقديم الخدمات التي تساهم في الارتقاء وتطوير المنظمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة شادي، اقتراح برنامج الاتصال كتابي لتحسين أداء لعمال، مذكرة لنيل الشهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ص199.

**المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للأداء الوظيفي.**

للاتصالات التنظيمية دور كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت الموظفين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدرائهم، إلا أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد، مثل الاستماع المدراء لما يريد العاملون أن يقولوا وتشجيعهم على الإبداع بمقترحاتهم وإعطائهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم، والهدف هنا هو توفير الاتصالات والمعلومات الفعالة الجيدة التي تتدفق أهداف يوميا في التنظيم لها دور مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين الموظفين بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الموظفين.<sup>1</sup>

ونجاح الجماعة في القيام بأداء مهامها في حل المشكلات بطريقة إبداعية تعتمد على درجة سهولة الاتصال بين أعضائها وبما يمكنهم من تبادل المعلومات وحرية المشاركة والتعبير عن آرائهم دون وجود أي عائق، ذلك إن وجود أية عوائق تحول دون مشاركة الأفراد في التعبير عن آرائهم، وفي أدائهم لأعمالهم، وقد يحول من فعالية الجماعة في العملية الإبداعية، والهدف من الاتصالات التنظيمية هو وجود اتصالات فعالة ترمي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقتراحات الإبداعية بما يساعد على التجديد والتطوير ونجاح الأفراد بالقيام بأداء أعمالهم وفي حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق، الأمر الذي يسهم في فعالية الأداء الوظيفي.<sup>2</sup>

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.**

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات التي تناولت مواضيع متشابهة لموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها من خلال إظهار الأوجه التشابه والاختلاف بينهم.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي.**

**الفرع الأول: دراسة جمال بن زروق، الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عنابة باجي مختار، 2000.

تهدف هذه الدراسة إلى: معرفة دور الاتصال التنظيمي في نجاح سيرورة التغيير.

**أهم نتائج هذه الدراسة:** وجود فئة كبيرة من الفاعلين ليست لديها القدرة على التكيف مع التغيير الحاصل، لأن العمال يعارضون التغيير، وظهور ردود فعل دفاعية لدى الفاعلين، كالصمت، اللامبالاة، عدم الاهتمام، حالات الشك و الخوف، الانغلاق، تفشي الشائعات في المنشأة والتي أصبحت تعوض الاتصال الرسمي، وكل هذا يمكن إرجاعه إلى غياب دور الإدارة في الجانب الإعلامي، ومساعدة الفاعلين على التكيف مع هذه الإصلاحات.

**أوجه التشابه:** تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أنها تطرقت إلى أحد المتغيرات وهو الاتصال التنظيمي، واعتمدت كذلك على الاستبانة كأداة جمع البيانات.

<sup>1</sup> وهيبه قرماش، معوقات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، جامعة الجزائر 03، العدد الثامن، جوان 2014، ص 18.

<sup>2</sup> علي حسن رضا حاتم، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424، ص 88.

**أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة أنها ربطت الاتصال التنظيمي بضرورة التغيير داخل المنشأة.  
**الفرع الثاني:** دراسة العربي بن داود، 'فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية' دراسة ميدانية  
 بمركب الارتفاعات والمجارف C.P.G - عين السمارة-، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد  
 البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.  
 تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما مدى اهتمام المؤسسة بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال؟  
**تهدف هذه الدراسة إلى:**

- تشخيص المعوقات وتأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.  
 - تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى  
 السائدة فيها.

- محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية، وتحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية.  
 - قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة، على الفعالية الاتصالية في التنظيم وتحديد مدى تأثير التغيرات البيئية  
 على تدفق المعلومات.

**أهم نتائج هذه الدراسة هي:**

- أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.  
 - ضعف قنوات الاتصال النازل.  
 - عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.  
 - العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.  
 - كشف الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائدة في المؤسسة.  
 - عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.  
**أوجه التشابه:** تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق إلى الاتصال التنظيمي وأهميته و عناصره  
 وأنواعه، معوقاته، وكذلك استخدمت أدوات جمع المعلومات الاستبيان والمقابلة، واستخدمت برنامج SPSS في تحليل  
 الاستبيان.

**أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة في أنها لم تتناول متغير الأداء الوظيفي واختلفت كذلك في الإشكالية  
 والأهداف وفي عينة الدراسة حيث بلغ عددها 100 عامل، و استخدمت في الأدوات جمع المعلومات الملاحظة و  
 الوثائق.

**الفرع الثالث:** دراسة سلمى زريوش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة  
 النسيج والتجهيز ببسكرة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم  
 الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما علاقة الاتصال التنظيمي بالثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز  
 -بسكرة-؟

**أهداف الدراسة هي:**

- التعرف على دور الاتصال التنظيمي بأساليبه المختلفة في تقوية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على المشاكل التي قد تظهر في المؤسسة محل الدراسة نتيجة عدم تطابق معتقدات وقيم وآراء العمال مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال والاتصال التنظيمي كعملية تنظيمية و الثقافة التنظيمية كمعتقدات وقيم تملكها المنظمة.
- الكشف عن أنماط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة النسيج بسكرة.

**نتائج الدراسة:**

- ✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الاتصال التنظيمي والثقافة التنظيمية.
  - ✓ كلما كان الاتصال التنظيمي شفها كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية .
  - ✓ كلما كان الاتصال التنظيمي كتابيا كلما أدى إلى تقوية الثقافة التنظيمية.
- أوجه التشابه:** تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي وأهدافه، ومعوقاته واستخدمت في أدوات الدراسة الاستبيان، والأدوات الإحصائية الانحراف المعياري و المتوسط الحسابي و التكرار والنسب المئوية، وكذلك برنامج spss.

**أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها ركزت على متغير الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، وكذلك اختلفت في الإشكالية، ومجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 390 عاملا و عينة الدراسة بلغ عددها 40 عاملا.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي.**

**الفرع الأول: دراسة ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ( دراسة تطبيقية على موظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)،** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2012. وتمثلت الإشكالية هذه الدراسة في: التعرف على مستوى إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- إلقاء الضوء على الدراسات ذات العلاقة وتوضيح المفاهيم المختلفة للتطوير.
  - توضيح مستوى تركيز إدارة التطوير على تحسين أداء العاملين.
  - إدراك دور الإدارة العليا في مواكبة التطورات.
  - معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التطوير وكيفية التعامل معها.
- نتائج الدراسة:** وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير، قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة، لتطوير أثرا كبيرا على أداء العاملين في كل إدارة، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين ، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.



**أوجه التشابه:** أن هذه الدراسة تطرقت إلى أحد متغيرات الدراسة الحالية وهو الأداء الوظيفي وعرفت الأداء الوظيفي والأداء، وكانت الأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS.

**أوجه الاختلاف:** أنها اختلفت مع الدراسة الحالية في أنها ربطت الأداء الوظيفي مع إدارة التطوير الإداري، وكذلك في مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 1264 مفردة، وعينة الدراسة بلغ عددها 285 مفردة.

**الفرع الثاني: دراسة يوسف حسن ادم بشير بعنوان: "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي"**، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015. وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي وبين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات؟

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التعرف على الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته والوقوف على أهم العوامل البيئية المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة.

- وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع المستوى الأداء.

- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية العاملين في المؤسسات.

**نتائج الدراسة:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي، أهمية ظروف بيئة العمل ودورها في زيادة الأداء وكذلك أكدت على أهمية درجة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأوضحت أن هناك اهتمام كبير من الإدارة بالنظافة من أجل توفير جو ملائم للعمل وذلك ما ثبتته نتائج التحليل بأن نسبة 66.6% أكدوا رضاهم عن ذلك، وأكدت على أهمية نوعية الأعمال التي توكل للعامل، ومدى تأثيرها في الأداء الوظيفي.

**أوجه التشابه:** أن هذه الدراسة تطرقت إلى أحد متغيرات الدراسة وهو الأداء الوظيفي وعرفت الأداء الوظيفي، واستخدمت أداة الدراسة الاستبيان.

**أوجه الاختلاف:** واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها ربطت أحد المتغيرات وهو الأداء الوظيفي مع الرضا الوظيفي ولم تقدم أهم عناصر الأداء الوظيفي و معوقاته وتطرقت إلى تقييم الأداء الوظيفي، ومجتمع الدراسة 110 عاملا وعينة الدراسة 81 عاملا.

**الفرع الثالث: دراسة مرح ظاهر شكري "حسن علي"، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، مذكرة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بابلس - فلسطين - 2016 م.**

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم؟

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم.
- التعرف على أثر كل المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، موقع المدرسة).

نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي والرقابة الإدارية.
- هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين متغير (المديرية) و متغير (موقع الدراسة).
- أوجه التشابه: تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال التطرق إلى تعريف الأداء والأداء الوظيفي، وعناصره، والأداة الدراسة الاستبيان، وبرنامج SPSS.
- أوجه الاختلاف: اختلفت هذه الدراسة من الدراسة الحالية في أنها ركزت على أحد متغيرات الدراسة وهو الأداء الوظيفي وربطته مع متغير آخر وهو الرقابة الإدارية وكذلك اختلفت من ناحية المضمون والإشكالية، ومجتمع الدراسة بلغ عددهم 454 عامل و أخذت عينة عشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة.
- المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الفرع الأول: دراسة محمد سيف الدين النور بوفالطة، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة الحالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد ومناجمت، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2009/2008.
- تمثلت إشكالية هذه الدراسة في: ما أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في المديرية الجهوية سونلغاز؟

أهداف الدراسة هي:

- تسليط الضوء على أوجه تأثير الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة معوقات الاتصالات التنظيمية التي تؤثر بدورها على مستوى الأداء الوظيفي.
- دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين فعالية الاتصالات التنظيمية وإبراز مدى انعكاساتها على مستوى الأداء الوظيفي.
- درجة العلاقة بين الاتصالات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- ساعدت الاتصالات الغير رسمية والعلاقات الجيدة بين العمال على الحد من تأثير معوقات الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.
  - تغلب الاتصالات الرسمية بين رؤساء المصالح والإدارة.
  - تنحصر وظيفة الاتصال في المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 02 على مكلفة بالاتصال فقط.
  - عدم وجود سياسة واضحة للنظام الاتصال تعبر عن البيئة الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها.
  - اعتماد غالبية الموظفين على الاتصالات الغير الرسمية في إنجاز أعمالهم بمستوى الأداء المطلوب.
- أوجه التشابه:** تشابهت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية أنها تناولت نفس المتغيرات الدراسة (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي)، واستخدمت أداة الدراسة الاستبيان وتحليله باستخدام برنامج SPSS.
- أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الإشكالية ومكان تريض، ومجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 250 عاملا وعينة الدراسة 210 عاملا.

**الفرع الثاني:** دراسة جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009/2008.

وتمثلت الإشكالية هذه الدراسة: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟.

**الأهداف الدراسة هي:** معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ومعرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى العمال.

نتائج الدراسة:

- الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.
  - التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
  - وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- أوجه التشابه:** أنها تناولت نفس المتغيرات الدراسة (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي)، وعرفت الاتصال والتطرق إلى أنواع الاتصال التنظيمي و عناصره، وعرفنا الأداء وذكر محدداته وعناصره، استخدمت أداة الدراسة الاستبيان واستخدمت برنامج SPSS في تحليل الاستبيان.
- أوجه الاختلاف:** اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الفهرس، وهذه الدراسة تطرقت إلى تقييم الأداء الوظيفي، وكذلك اختلفت في مجتمع الدراسة حيث بلغ مجتمع 210 عاملا وعينة الدراسة 49 عاملا.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية حول الاتصال

التنظيمي والأداء الوظيفي

الفرع الثالث: دراسة حسام تيطوم، دور الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية ( دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بالمسيلة)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-مسيلة-2016/2017.

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما دور الذي يلعبه الاتصال الإداري في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الشركة العمومية الجزائرية للمياه بالمسيلة؟  
أهداف الدراسة هي:

- ✓ دور الاتصال الإداري في حل المشكلات التي تواجه موظفي المؤسسة.
- ✓ دور تقنيات الاتصال المستخدمة في المؤسسة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.
- ✓ معوقات الاتصال الإداري التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي لموظفي المؤسسة.

#### نتائج الدراسة:

1. الاتصال الإداري هو: عملية لنقل وتبادل الآراء والأفكار والتوجيهات، ونقل المعارف بين طرفين أو أكثر عبر عدة وسائل مختلفة منها الكتابية والشفهية وهو يتضمن نوعين من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، كما تتميز العملية الاتصالية في أي مؤسسة باستمراريتها وعدم انقطاعها.
  2. الاتصال داخل المؤسسة يهدف إلى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات، وتدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.
  3. يعبر الأداء الوظيفي عن الجهد الذي يبذله الفرد من أجل الأداء وظيفته.
  4. هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وفعالية الأداء الوظيفي، فعدم وجود نظام اتصال فعال لا يسمح للفرد بمعرفة الهدف الذي يعمل من أجله.
  5. معظم الموظفين بالمؤسسة من الذكور (شباب) ذوي خبرة ومستوى تعليمي عالين، هي مميزات تمكنهم من تفعيل الاتصال الإداري مما يؤدي إلى تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.
  6. محدودية وقدم وسائل الاتصال الحديثة بالمؤسسة أدى إلى عرقلة الاتصال الإداري، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- أوجه التشابه: أن هذه الدراسة تناولت نفس المتغيرات الدراسة الحالية (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي).
- أوجه الاختلاف: اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أنها لم تتطرق إلى دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي أو العلاقة بينهم واختلفت كذلك في الإشكالية و بعض العناصر في قائمة المحتويات.

## خلاصة:

الاتصال الفعال هو الذي ينقل الأفكار والمعلومات والآراء بين الموظفين، وتحقيق أعلى درجات التماسك بين المدير والمرؤوسين اعتماداً على الثقة المتبادلة بينهم وتعاون مع بعضهم البعض، وللاتصال التنظيمي معوقات نفسية واجتماعية ثقافية وتنظيمية، والأداء الوظيفي هو الذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، الذي من أهم عناصره القدرة والرغبة، وللاتصال التنظيمي اثر كبير على تحسين الأداء الوظيفي وكذلك دور كبير على تحسين وتطوير كفاءة وفعالية الأداء الموظفين.

وفي النهاية هذا الفصل تم عرض بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة ومحاولة إظهار مختلف جوانب التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

**تمهيد:**

بعد قيامنا بالدراسة النظرية في الفصل الأول حول موضوع أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم تناوله من مفاهيم على المؤسسة الاقتصادية BATIMETAL وحدة عين الدفلى من أجل دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بتصميم استبيان يتضمن ثلاث محاور متعلقة بالدراسة وتم توزيعه على الموظفين لأخذ آرائهم، وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة وتحليل نتائج الاستبيان.

**المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.**

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة BATIMETAL ومن ثم الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وفي الأخير تقديم مصلحة المستخدمين ومهامها.

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة BATIMETAL**

هي مؤسسة متخصصة في تصميم وتطوير صناعة وتركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية في مجال الهياكل المعدنية وتقوم بصناعة بنايات وعمارات سكنية، منشآت تجارية اجتماعية وتربوية، المرائب للاستعمال الفلاحي والمخازن، مخازن مبردة وفي مجال البناءات النحاسية، التجهيزات الصناعية. وتأسست في الجزائر سنة 1902م، وتختص في صناعة البناءات الحديدية، وبعد الاستقلال سنة 1968م صارت تسمى SN-METAL وفي سنة 1983 أصبحت تسمى باسم BATIMETAL.

وتقع مؤسسة BATIMETAL بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150 كلم غرب العاصمة، ويحدها من الشمال السكة الحديدية، ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04، ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة المطاحن الصناعية (SIM) والشركة الوطنية للجلود، أما مساحتها الإجمالية فتساوي 14 هكتار، وتقوم بإنتاج حوالي 5000 طن سنويا، وتتفرد باستقلاليتها المالية والتسيير هيكلية على أساس مؤسسة بالأسهم ذات رأس المال 1085.000.000.00، وتضم 224 عاملا وينقسمون كمايلي:

- الإطارات: 29 عاملا.
- عنصر تحكم وإشراف: 39 عاملا.
- عون التنفيذ: 156 عاملا.

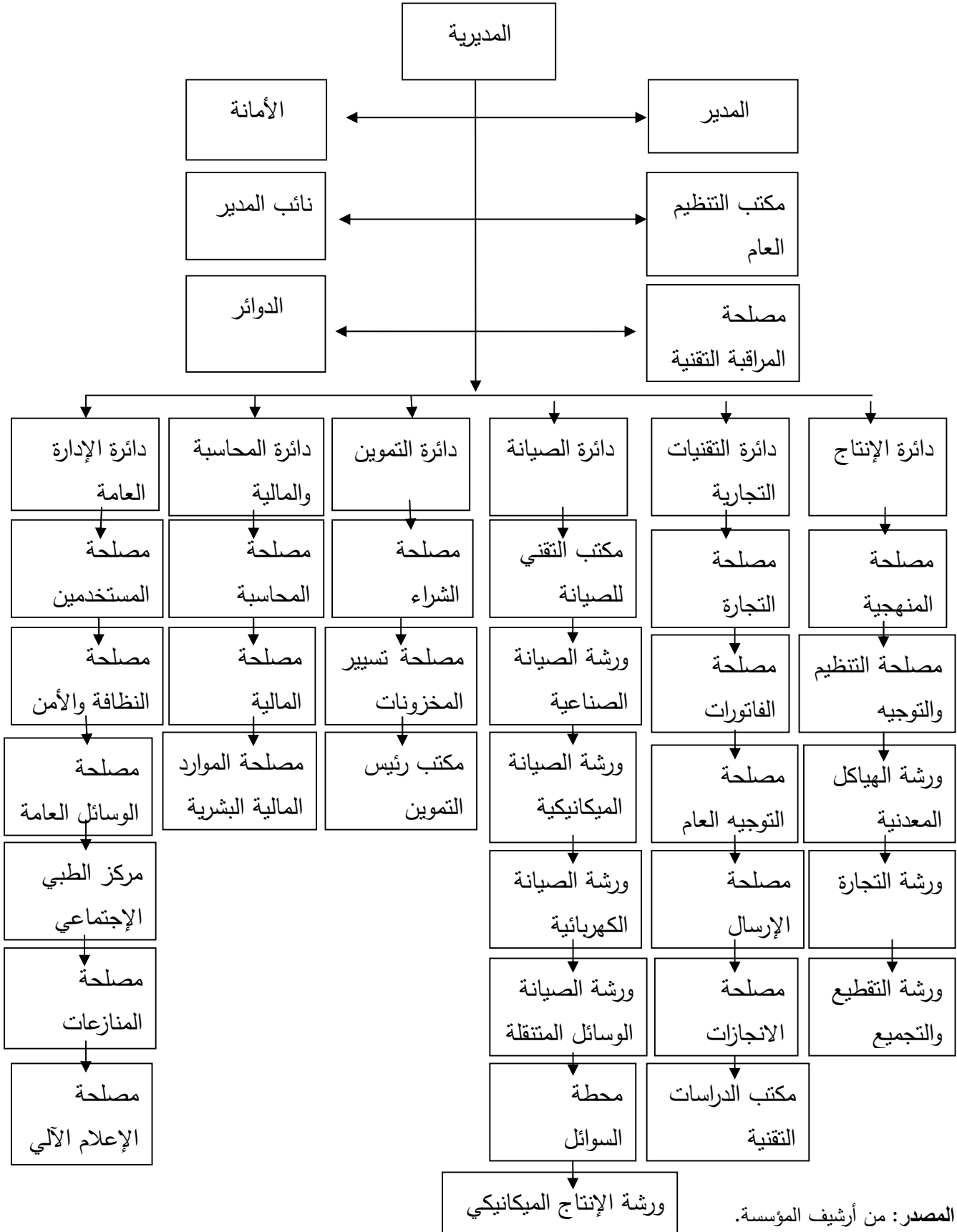
**الجدول رقم(01): منتجات المؤسسة باتيميتال**

المنتج	الإنتاج
الهياكل المعدنية	كل أنواع الهياكل المعدنية مثل: المخازن، الورشات، العمارات الإدارية، الهياكل الرياضية، حظيرة السيارات ذات طوابق، المنازل الصيفية.
الهياكل النحاسية	إنجاز وحدات الاسمنت والخزانات.
الهياكل الحديدية	كل أنواع التجارة الحديدية والعامّة.

المصدر: المديرية العامة للمؤسسة باتيميتال وحدة عين الدفلى.



المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة batimetal محل الدراسة.



### شرح تفصيلي للهيكل التنظيمي لمؤسسة batimetal:

المديرية: لو تطلعنا إلى لب المديرية لوجدناها تتفرع إلى ستة فروع هي:

- 1) المدير: يعتبر بمثابة الوصي على الوحدة كونه يشرف على جميع المشاريع والانجازات التي تقام داخل المؤسسة.
- 2) الأمانة: هي التي تؤمن على مصالح المدير فعن طريقها يكون المدير نظيرا على عمل المؤسسة.
- 3) نائب المدير: هو الذي ينوب على المدير في غيابه مع القيام بزيارات على الدوائر.
- 4) مكتب التنظيم العام: يؤدي دور المستقبل.
- 5) مصلحة المراقبة التقنية: مراقبة الإنتاج من حيث الجودة، وكذلك الإشراف على الورشات أثناء العمل من حيث التقنية.

6) الدوائر: وهي بدورها تنقسم إلى ستة وهي:

• دائرة الإنتاج: يكمن دورها في إنتاج الموارد المصنعة أي بمعنى تحويل المادة الأولية إلى مادة مصنعة وجاهزة ومن أهم إنجازاتها: الهياكل المعدنية، الأعمدة الحديدية... الخ.

للقيام بهذه الإنجازات لابد إتباع خطوات للحصول على إنتاج جديد والمتمثل في مصالح و ورشات وهي:

أ) مصلحة المنهجية: وهي مشرفة على المنهجية المتبعة في الإنتاج.

ب) مصلحة التنظيم والتوجيه: يكمن دورها في :

✓ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.

✓ تخطيط البرامج.

✓ إصدار الأوامر والتوجيهات.

ج) ورشة الهياكل المعدنية: وهي عدة مراحل :

المرحلة الأولى: في هذه مرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.

المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.

المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على الهياكل المعدنية.

المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها البعض.

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

د) ورشة التجارة: تقوم بصنع نوافذ، الأبواب والخزانات المياه... الخ. وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل المعدنية.

هـ) ورشة التقطيع والتجميع:

• دائرة التقنيات التجارية: وتنقسم إلى:

1/ مصلحة التجارة: تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن.

2/ **مصلحة الفاتورات:** تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلا: كراء الآلات الرافعة.

3/ **مصلحة التوجيه العام:** تكمن وظائفها في مايلي:

- متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز وتقييمه بنسب مئوية.
- إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات كافة المعلومات.
- تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.

4/ **مصلحة الإرسال:** تقوم بمايلي:

- استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
- إعادة مراقبة الإنتاج.
- وضع المخطط الإرسال لكل المشاريع.

5/ **مصلحة الإنجازات:** عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه مصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

6/ **مكتب الدراسات التقنية:** هو مكتب خاص يهتم بدراسة المشاريع دراسة تقنية، وتنقسم إلى ثلاثة فروع وهي:

- فرع الملفات التقنية.
- فرع الرسم التخطيطي العام.
- فرع الهندسة المعمارية.
- **دائرة الصيانة:** وتشمل هذه الدوائر مايلي:
  - مكتب التقني للصيانة.
  - ورشة الصيانة الصناعية.
  - ورشة الصيانة الميكانيكية.
  - ورشة الصيانة الكهربائية.
  - ورشة الصيانة الوسائل المتقلة.
  - محطة السوائل.
  - ورشة الإنتاج الميكانيكي.
- **دائرة التموين:** تضم مصلحتين ومكتب:

1/ **مصلحة الشراء:** تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

2/ **مصلحة تسيير المخزونات:** وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاد له لدى وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

### 3/ مكتب الرئيس التموين.

• **دائرة المحاسبة والمالية:** وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات). وتشمل هذه الدائرة ثلاث مصالح وهي:

#### 1. مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

➤ مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء...الخ). والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.

➤ التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.

➤ إدخال المعلومات المحاسبية في الجهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعاملات.

➤ إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية.

➤ مسك الدفاتر المحاسبية والدفتر الأستاذ.

➤ مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم والممضي.

➤ إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية

الضريبية.

#### 2. مصلحة المالية: تتعامل هذه المصلحة مع الوسط الخارجي للمؤسسة ويكون هذا تعامل إما نقداً أو عبارة عن

صكوك بريدية، حيث تسهر على مايلي:

- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.

- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك.

- تحليل موازنة المالية السنوية.

- إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية

بذلك.

#### 3. مصلحة الموارد المالية والبشرية: تهتم بإحصاء جميع الممتلكات الاستثنائية للمؤسسة من العتاد والآلات

الإنتاجية والوسائل المختلفة...الخ.

• **دائرة الإدارة العامة:** عملها عمل الإداري متعلق بالأمور القانونية وتتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح

ومركز الطبي الاجتماعي:

#### 1. مصلحة المستخدمين: بها ثلاثة فروع وهي:

- الفرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل العمال الوحدة.

- الفرع الاجتماعي: يعتبر بمثابة همزة وصل بين الصندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي له هو

دراسة ملفات العمال من الناحية الاجتماعية مثل: المنح العائلية، والحوادث العمل...الخ.

- الفرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من الفرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل العمال الوحدة.

## 2. مصلحة النظافة والأمن: تقوم بمايلي:

- الحراسة ليلا ونهارا للوحدة.
- مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
- مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين.

## 3. مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه المصلحة من فرعين هما:

- فرع النقل: خاص بنقل عمال الوحدة.
- فرع النظافة والخدمات العامة: يهتم بتقديم خدمات المؤسسة.

## 4. مصلحة المنازعات: يتمثل مهام هذه المصلحة فيمايلي:

- دراسة المنازعات التي تقوم بها العمال الوحدة.
- استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.

## 5. مصلحة الإعلام الآلي:

- تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.
- تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر.

وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

6. مركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعديه، حيث يسهر على سلامة العمال ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

## المطلب الثالث: تقديم مصلحة المستخدمين ومهامها.

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والتمثلة في تسيير الموارد البشرية، ويشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين و إن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها لمتابعة جميع العمليات المخولة للمصلحة إنجازها.

## 1/ مهام مصلحة المستخدمين:<sup>1</sup>

- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف.
- تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
- إنجاز قرارات الترخيص للموظفين المعنيين الجدد.
- إنجاز قرارات الترسيم.

<sup>1</sup> http://epsp-timimoun.blogspot.com.consulté 15.30 à 05.03.2019

- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى.
  - إنجاز مقررات التكفل، الشطب، الانتداب، الإحالة على الاستيداع.
  - التحويلات عن طريق الحركة العادية أو الإدارية.
  - الإجازات والعقوبات.
  - التأهيل والترقية إلى مناصب عليا.
  - إنجاز مخطط تسيير موارد البشرية وتنفيذ عملياته كالتنظيم المسابقات.
  - إنجاز القوائم الاسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة.
  - ملفات التقاعد على مستوى الصندوق.
  - جميع الملفات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحق.
  - إنجاز حصيلة الشغل الموظفين.
  - استقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.
- المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة ونتائج الاستبيان.**

سيتم التطرف في هذا المبحث إلى الأدوات المستخدمة في تحليل الاستبيان وتحليل نتائج الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

### المطلب الأول: الأدوات المستخدمة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة.

حتى تكتمل الدراسة التطبيقية عمليا وعلميا وعلى ضوء الإشكالية الموضوع وفرضياتها، اتضح بأن الأسلوب المقابلة والاستبيان هما أنسب أدوات البحث وأكثر ملائمة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع الدراسة.

**1. المقابلة:** وهي عبارة عن أسئلة شفوية مباشرة وجها لوجه مع أفراد عينة الدراسة وطلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان وجمع المعلومات المهمة في الدراسة.

**2. الاستبيان:** لقد تم الاعتماد عليه كأداة رئيسية في الدراسة حيث يساعدنا على جمع معلومات، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور وهي :

**المحور الأول:** يحتوي على المعلومات الشخصية عن أفراد عينة الدراسة والتي اشتملت على: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الأقدمية، المستوى الوظيفي، الحالة الاجتماعية).

**المحور الثاني:** خاص بالفقرات التي تتعلق بالاتصال التنظيمي وقد احتوى 10 فقرات.

**المحور الثالث:** خاص بالفقرات التي تتعلق بالأداء الوظيفي وقد احتوى 10 فقرات.

وقد تم تلمس إجابات أفراد عينة على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكارت الخماسي الذي يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم(02): مقياس ليكارت الخماسي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الباحثين.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسة BATIMETAL وحدة عين الدفلى البالغ عددهم 224 عاملاً.

ثانياً: عينة الدراسة: لقد تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من (30) عاملاً، حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على جميع أفراد العينة، ولقد تم استرجاعها جميعاً بنسبة 100%.

الفرع الثالث: أدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة: تم الاعتماد في هذا البحث على الأدوات الإحصائية التالية:

✓ التكرار والنسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة صدق الاستبيان.

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتحديد أهمية الدراسة.

✓ معامل الارتباط R.

✓ معامل التحديد  $R^2$ .

ثانياً: البرامج المستخدمة: تم اعتماد على برامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليل البيانات لحساب كل من النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، كما تم الاعتماد على برنامج excel في نسخ الجداول، والرسوم البيانية متوافقة مع برنامج word في سهولة نسخ النتائج وتوافقه مع برنامج SPSS.

الفرع الرابع: صدق وثبات أداة البحث.

الجدول رقم(03): يوضح معامل الثبات الكلي للاستبانة ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الاتصال التنظيمي	10	0.794
الأداء الوظيفي	10	0.879

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

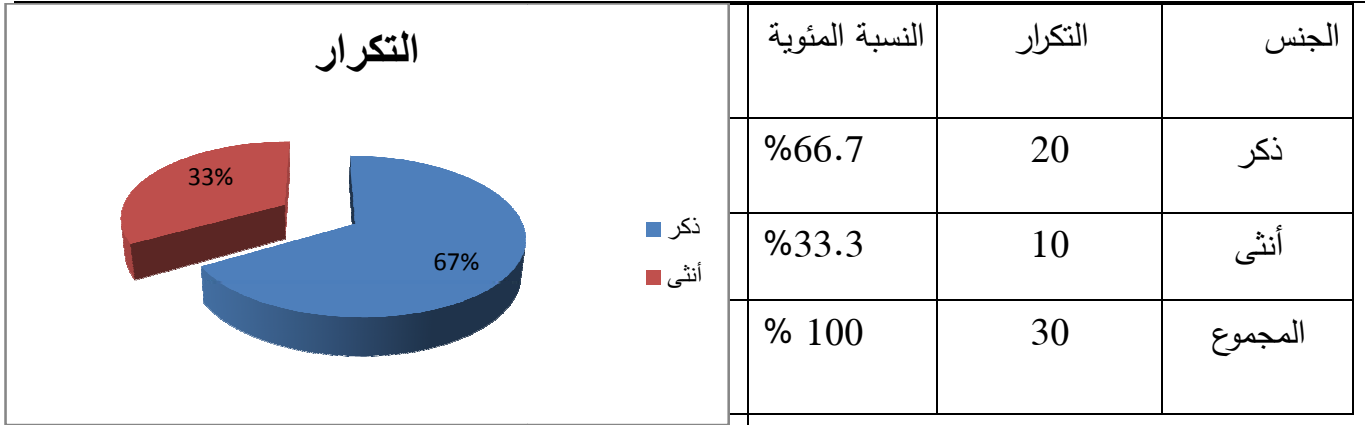
يتضح من خلال الجدول رقم(03) أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاتصال التنظيمي قدر ب 0.794، وفي محور الأداء الوظيفي قدر ب 0.879 وهو معامل مرتفع في الدراسة مما يشير إلى ثبات النتائج في دراستنا الحالية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

الفرع الأول: تحليل نتائج المحور الأول للمعلومات الشخصية

1/ متغير الجنس

الجدول رقم(04):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس. الشكل رقم(01):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

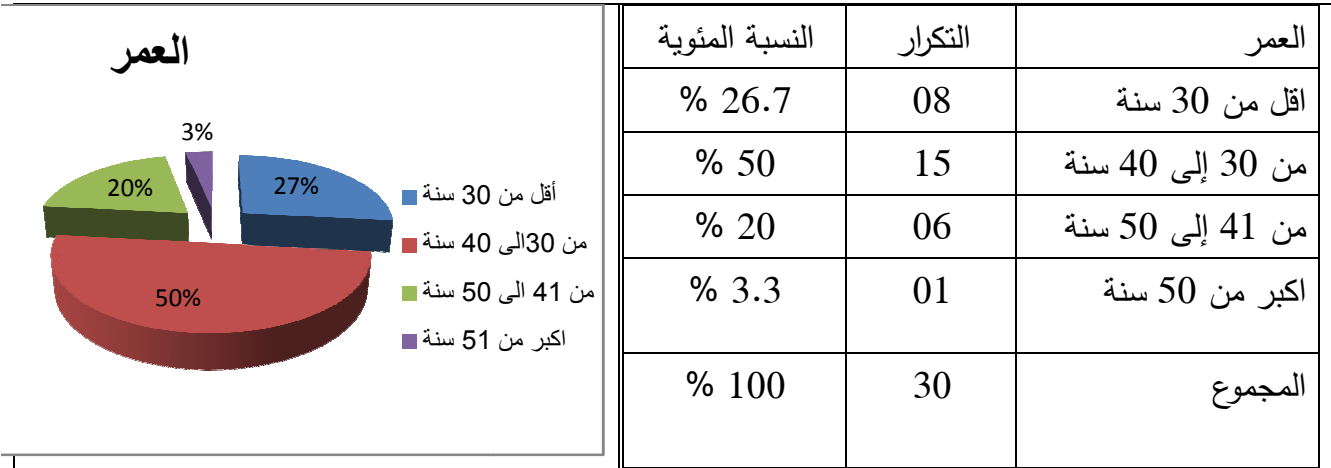


المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(04) والشكل رقم(01) يمكن توضيح المستجوبين حسب الجنس حيث نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت %66.6، ونسبة الإناث بلغت %33.3، نلاحظ أن الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتطلب جهدا بدنيا ويتم الاعتماد على فئة قليلة من العنصر النسوي.

2/ متغير العمر:

الجدول رقم(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر الشكل رقم(02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم(05) والشكل رقم(02) أن أغلب أفراد عينة الدراسة هي الفئة العمرية التي تتحصر من 30 سنة إلى 40 سنة بنسبة %50، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة %26.7، وبعدها الفئة العمرية المحصورة ما بين 41 سنة و 50 سنة بنسبة % 20 ، وفي الأخير الفئة العمرية أكبر من 51 سنة بنسبة %3.3،

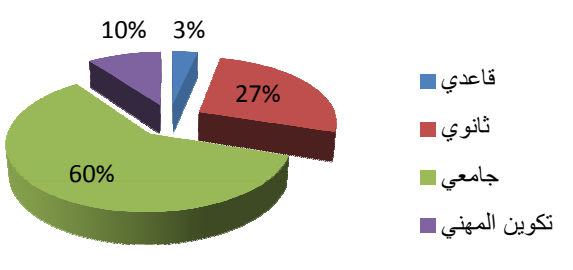


وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة من فئة الشباب لأن الشباب لديهم سرعة في الأداء وتمتعهم بقدرات عقلية وجسدية وأيضاً يتميزون بالحيوية في العمل.

### 3/ متغير المستوى الدراسي

الجدول رقم(06): توزيع أفراد عينة حسب المستوى الدراسي. الشكل رقم(03): توزيع أفراد عين حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
قاعدي	01	% 3.3
ثانوي	08	% 26.7
جامعي	18	% 60
تكوين المهني	03	% 10
المجموع	30	% 100



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(06) والشكل رقم(03) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الدراسي جامعي بنسبة 60%، ويليهما المستوى الثانوي بنسبة 26.7%، وبعدها نسبة 10% للتكوين مهني، وفي الأخير المستوى قاعدي بنسبة 3.3%، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على خريجي الجامعات بنسبة كبيرة في التوظيف لمقابلة الاحتياجات التقنية في العمل.

### 4/ متغير الاقدمية:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد عينة حسب الاقدمية. الشكل رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	05	% 16.7
من 5 إلى 10 سنوات	17	% 56.7
اكبر من 10 سنوات	08	% 26.7
المجموع	30	% 100



المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(07) والشكل رقم(04) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات بنسبة 56.7 %، وتليها نسبة 26.7% خبرتهم أكبر من 10 سنوات، وفي الأخير نسبة 16.7% خبرتهم أقل من 05 سنوات، وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذوي الخبرات وهذا أساس استمرار نشاطها.

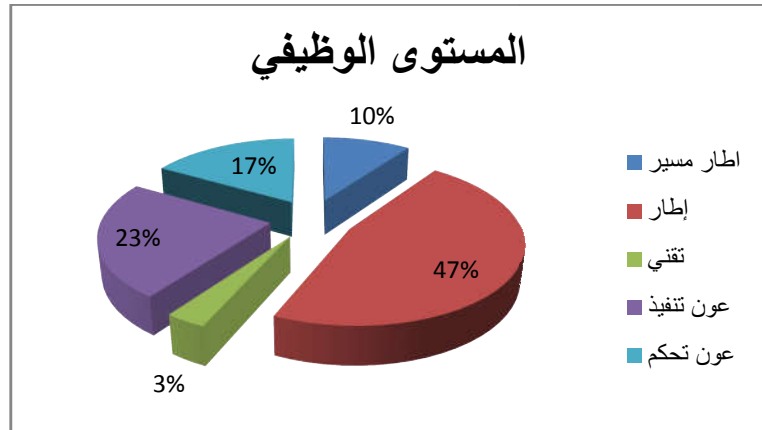
#### 5/ متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	03	10%
إطار	14	46.7%
تقني	01	3.3%
عون تنفيذ	07	23.3%
عون تحكم	05	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

الشكل رقم(05): توزيع أفراد عينة حسب المستوى الوظيفي.



يتضح من الجدول رقم(08) والشكل رقم(05) أن أغلب أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الوظيفي إطار بنسبة 46.7%، ويليهما المستوى الوظيفي عون تنفيذ بنسبة 23.3%، ويليهما عون تحكم بنسبة 16.7%، وبعدها إطار مسير بنسبة 10%، وفي الأخير تقني بنسبة 3.3%.

#### 6/ متغير الحالة الاجتماعية:

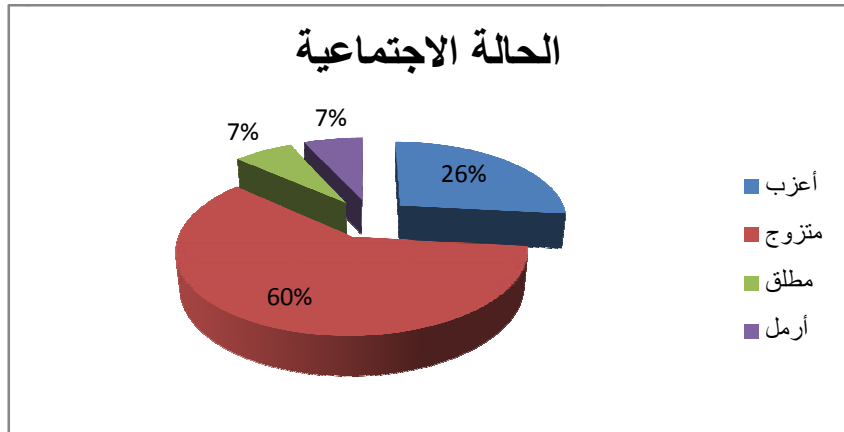
الجدول رقم(09): توزيع أفراد عينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	08	26.7%

متزوج	18	% 60
مطلق	02	%6.7
أرمل	02	%6.7
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

الشكل رقم(06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.



يتضح من خلال الجدول رقم(09) والشكل رقم(06) أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة متزوجين، ثم تليه فئة العزاب بنسبة 26.7%، وفي الأخير مطلق وأرمل بنسبة متساوية 6.7%، بما أن نسبة المتزوجين أكبر فهذا يدل على أن المؤسسة توفر الظروف التي تساهم وتساعد في استقرار الموظف اجتماعيا.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني للاتصال التنظيمي.

الجدول رقم(10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الاتصال التنظيمي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	
5	1.497	2.97	33.3%	10	موافق بشدة	1. هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال.
			53.3%	16	موافق	
			3.3%	1	محايد	
			6.7%	2	غير موافق	
			3.3%	1	غير موافق بشدة	
2	1.311	3.27	20%	6	موافق بشدة	2. تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات.
			60%	18	موافق	
			6.7%	2	محايد	
			6.7%	2	غير موافق	

			6.7%	2	غير موافق بشدة	
3	1.375	3.20	23.3%	7	موافق بشدة	3. تتصل برؤسائك في حالة مواجهتك للمشاكل.
			60%	18	موافق	
			3.3%	1	محايد	
			6.7%	2	غير موافق	
			6.7%	2	غير موافق بشدة	
4	1.351	3.03	23.3%	7	موافق بشدة	4. أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجود في المؤسسة.
			46.7%	14	موافق	
			13.3%	4	محايد	
			6.7%	2	غير موافق	
			10%	3	غير موافق بشدة	
1	1.159	3.37	13.3%	4	موافق بشدة	5. للاتصال الأفقي دور في حل المشكلات.
			56.7%	17	موافق	
			16.7%	5	محايد	
			6.7%	2	غير موافق	
			6.7%	2	غير موافق بشدة	
3	1.270	3.20	20%	6	موافق بشدة	6. للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون .
			60%	18	موافق	
			10%	3	محايد	
			3.3%	1	غير موافق	
			6.7%	2	غير موافق بشدة	
2	1.202	3.27	3.3%	1	موافق بشدة	7. يوجد معوقات تقف أمام العملية الاتصالية في مؤسستك.
			13.3%	4	موافق	
			33.3%	10	محايد	
			23.3%	7	غير موافق	
			26.7%	8	غير موافق بشدة	
1	1.402	3.37	20%	6	موافق بشدة	8. الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة
			50%	15	موافق	

			6.7%	2	محايد	وفي الوقت المناسب.	
			16.7%	5	غير موافق		
			6.7%	2	غير موافق بشدة		
2	1.230	3.27	00%	00	موافق بشدة	9. تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك.	
			20%	6	موافق		
			16.7%	05	محايد		
			23.3%	7	غير موافق		
			40%	12	غير موافق بشدة		
1	1.159	3.37	10%	3	موافق بشدة	10. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	
			40%	12	موافق		
			26.7%	8	محايد		
			13.3%	4	غير موافق		
			10%	3	غير موافق بشدة		
	1.296	3.23	الاتصال التنظيمي				

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن:

- **العبرة الأولى:** "هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال" جاءت في المرتبة الخامسة كانت أغلبية أفراد عينة موافق بنسبة 53.3% ثم تليها موافق بشدة بنسبة 33.3%، وبعدها غير موافق بنسبة 6.7%، وفي الأخير كانت نسبة 3.3% غير موافق ومحايد، وقدّر المتوسط الحسابي (2.97) والانحراف المعياري (1.497) وهذا ما يجعل العمال يعبرون عن مشاعرهم الوجدانية وعن آرائهم متعلقة بأداء عملهم هذا ما يؤدي إلى وضوح جوانب العمل.

- **العبرة الثانية:** "تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات" جاءت في المرتبة الثانية كانت درجة الموافقة مرتفعة بنسبة 60% ثم يليها الاقتراح موافق بشدة بنسبة 20% وتساوي النسب غير موافق بشدة ومحايد بنسبة 6.7% وقدّر المتوسط الحسابي (3.27) والانحراف المعياري (1.311)، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل وبالتالي رفع إنتاجية المؤسسة.

- **العبرة الثالثة:** "تتصل برؤسائك في حالة مواجهتك للمشاكل" جاءت في المرتبة الثالثة كانت درجة موافقة مرتفعة بنسبة 60%، وتليها موافق بشدة بنسبة 23.3%، ثم تليها غير موافق بشدة وغير موافق بنسبة متساوية قدرت ب 6.7%، وفي الأخير نسبة 3.3% للمحايد، وقدّر المتوسط الحسابي (3.20) والانحراف المعياري (1.375)، وهذا يدل على أن الموظفين لما يواجهون مشاكل في العمل يتصلون برؤسائهم وذلك من أجل تشاور وحصول على المعلومات اللازمة من أجل حل المشكلة والقضاء عليها نهائياً.

- العبارة الرابعة: "أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة" جاءت في المرتبة الرابعة وكان أغلبية أفراد عينة موافق بنسبة 46.7%، ثم تليها موافق بشدة بنسبة 23.3%، وبعدها نسبة 13.3% محايد، وفي حين قدرت نسبة 10% غير موافق بشدة، وفي الأخير نسبة 6.7% غير موافق، وقدر المتوسط الحسابي (3.03) والانحراف المعياري (1.351)، وهذا يدل على أن المؤسسة تستخدم أساليب الاتصال فعالة في نقل المعلومات.

- العبارة الخامسة: "للاتصال الأفقي دور في حل المشكلات" جاءت في المرتبة الأولى بدرجة موافقة عالية بنسبة 36.7%، وتليها نسبة 16.7% لمحايدين، وبعدها موافق بنسبة 13.3%، وفي الأخير تساوي نسب لغير موافق و غير موافق بشدة بنسبة 6.7%، وقدر المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري قدر ب(1.270)، وهذا يدل على أن للاتصال الأفقي دور في حل المشاكل من خلال التشاور وتقديم الاقتراحات لكل موظف من نفس المستوى الوظيفي تتوفر المعلومات المهمة لحل المشكلة.

- العبارة السادسة: "للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون" جاءت في المرتبة الثالثة كانت درجة موافقة مرتفعة بنسبة 60%، وتليها موافق بشدة بنسبة 20%، ومحايد بنسبة 10%، و قدرت نسبة غير موافق بشدة ب 6.7%، وفي الأخير غير موافق بنسبة 3.3%، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.20) والانحراف المعياري ب (1.270)، وهذا يدل على أن لما يكون تبادل المعلومات في الإدارة في جميع المستويات تزيد الثقة المتبادلة وعمل بفرق وتعاون من أجل القيام بالأعمال.

- العبارة السابعة: "يوجد معوقات تقف أمام العملية الاتصالية في مؤسستك" جاءت في المرتبة الثانية كانت أغلبية الإجابة محايد بنسبة 33.3%، وتليها غير موافق بشدة بنسبة 26.7%، وغير موافق بنسبة 23.3%، وتليها موافق بنسبة 13.3%، وفي الأخير موافق بشدة بنسبة 3.3%، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.27) والانحراف المعياري ب (1.202)، وهذا يدل على أنه لا يوجد معوقات تقف أمام العملية الاتصالية يعني وجود اتصال جيد في المؤسسة .

- العبارة الثامنة: "الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب" جاءت في المرتبة الأولى وكانت أغليبتها موافق بنسبة 50%، ثم تليها موافق بشدة بنسبة 20%، ثم تليها غير موافق بنسبة 16.7%، وفي الأخير غير موافق بشدة ومحايد بنسبة 6.7%، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.37) والانحراف المعياري قدر ب (1.402)، وهذا ما يجعل الموظفين يشعرون باهتمام الإدارة بهم ويجعلهم يخلصون في أداء عملهم.

- العبارة التاسعة: "تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك" جاءت في المرتبة الثانية وكانت الإجابة غير موافق بشدة بنسبة 40%، وتليها غير موافق بنسبة 23.3%، وبعدها موافق بنسبة 20%، محايد بنسبة 16.7%، وكانت نسبة موافق بشدة منعدمة، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.27)، والانحراف المعياري قدر ب (1.230)، وهذا يعني أن المؤسسة تهتم باستقبال الموظفين والاستماع إلى انشغالاتهم.

- العبارة العاشرة: " تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر" جاءت في المرتبة الأولى وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 40%، و ثم تليها محايد بنسبة 26.7%، وتليها نسبة 13.3% غير موافقين، وفي الأخير تساوي النسب لكل من موافق بشدة وغير موافق بشدة بنسبة 10%، وقدّر المتوسط الحسابي ب (3.37) والانحراف المعياري قدر ( 1.159)، وهذا يعني أن الموظفين يتلقون الأوامر عن طريق المشرف المباشر وتنفيذها هذا ما يساهم في دفع العاملين القيام بالأنشطة في وقتها.

### الفرع الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث للأداء الوظيفي

الجدول رقم(11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الأداء الوظيفي.

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	احتمالات الإجابة	
8	1.501	2.40	46.7 %	14	موافق بشدة	1. تحرص على التطوير وتحسين أدائك.
			40 %	12	موافق	
			00 %	00	محايد	
			3.3 %	01	غير موافق	
			10 %	03	غير موافق بشدة	
5	1.557	2.70	40 %	12	موافق بشدة	2. تتحمل مسؤولية أعمالك اليومية.
			36.7 %	11	موافق	
			6.7 %	02	محايد	
			10 %	03	غير موافق	
			6.7 %	02	غير موافق بشدة	
7	1.629	2.63	46.7 %	14	موافق بشدة	3. القدرة على التكيف في الحالات الطارئة.
			40 %	12	موافق	
			00 %	00	محايد	
			10 %	03	غير موافق	
			3.3 %	01	غير موافق بشدة	
3	1.597	3.00	33.3 %	10	موافق بشدة	4. تخطط لعملك قبل أدائه.
			40 %	12	موافق	
			3.3 %	01	محايد	
			16.7 %	05	غير موافق	

			6.7 %	02	غير موافق بشدة	
6	1.446	2.67	36.7 %	11	موافق بشدة	5. ألتزم بأوقات العمل.
			43.3 %	13	موافق	
			6.7 %	02	محايد	
			3.3 %	01	غير موافق	
			10 %	03	غير موافق بشدة	
4	1.388	2.93	30 %	09	موافق بشدة	6. أحرص على أداء عملي حسب الخطط الموضوعية من الإدارة.
			60 %	18	موافق	
			3.3 %	01	محايد	
			00 %	00	غير موافق	
			6.7 %	02	غير موافق بشدة	
1	1.196	3.47	13.3 %	04	موافق بشدة	7. أحصل على درجات عالية في عمليات تقييم الأداء.
			50 %	15	موافق	
			20 %	06	محايد	
			13.3 %	04	غير موافق	
			3.3 %	01	غير موافق بشدة	
3	1.259	3.00	6.7 %	02	موافق بشدة	8. أحصل على مكافآت لقاء أدائي الجيد.
			00 %	00	موافق	
			36.7 %	11	محايد	
			23.3 %	07	غير موافق	
			33.3 %	10	غير موافق بشدة	
2	1.217	3.37	10 %	03	موافق بشدة	9. لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك.
			36.7 %	11	موافق	
			23.3 %	07	محايد	
			16.7 %	05	غير موافق	
			13.3 %	04	غير موافق بشدة	
3	1.486	3.00	30 %	09	موافق بشدة	10. تبذل مجهود كبير في أداء عملك.
			46.7 %	14	موافق	



			6.7 %	02	محايد
			10 %	03	غير موافق
			6.7 %	02	غير موافق بشدة
	1.428	2.917	الأداء الوظيفي		

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن:

- **العبرة الأولى:** "تحرص على التطوير وتحسين أدائك" جاءت المرتبة الثامنة وكانت أغلبية الإجابة موافق بشدة بنسبة 46.7%، ثم تليها موافق بنسبة 40%، ونسبة 10% كانوا غير موافقين بشدة ونسبة 3.3% غير موافقين، وانعدمت نسبة محايد، وقدر المتوسط الحسابي (2.40) والانحراف المعياري قدر ب (1.501)، وهذا يعني أن الموظفين يحرصون على تطوير وتحسين أدائهم من أجل قيام بمهامهم بكفاءة وفعالية.

- **العبرة الثانية:** " تتحمل مسؤولية أعمالك اليومية" جاءت المرتبة الخامسة وكانت أغلبية الإجابة موافق بشدة بنسبة 40%، ثم تليها نسبة 36.7% لموافق، وتليها غير موافق بنسبة 10%، وتساوت نسب لكل من محايد و غير موافق بشدة بنسبة 6.7%، وقدر المتوسط الحسابي ب (2.70) والانحراف المعياري (1.557)، وهذا يعني أن أغلبية يتحملون مسؤولية أعمالهم.

- **العبرة الثالثة:** "القدرة على التكيف في الحالات الطارئة" جاءت المرتبة السابعة وكانت أغلبية الإجابة موافق بشدة بنسبة 46.7%، وتليها نسبة 40% لموافقين وغير موافق بنسبة 10%، ثم تليها نسبة 3.3% غير موافقين بشدة وانعدمت نسبة محايد، وقدر المتوسط الحسابي ب (2.63) والانحراف المعياري ب (1.629)، وهذا يعني أن أغلبية لديهم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة لأن المؤسسة تخطط دائما لحالات الطارئة قبل حدوثها.

- **العبرة الرابعة:** "تخطط لعملك قبل أدائه" جاءت المرتبة الثالثة وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 40%، وتليها نسبة 33.3% لموافق بشدة و ثم غير موافق بنسبة 16.7%، وتليها نسبة 6.7% لغير موافقين بشدة، وفي الأخير نسبة 3.3% محايد، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.00) والانحراف المعياري ب (1.597)، وهذا يعني أن أغلبية يخططون لأعمالهم قبل أدائها لكي يتنبئون بالمستقبل المؤسسة.

- **العبرة الخامسة:** "الالتزم بأوقات العمل" جاءت المرتبة السادسة وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 43.3%، وتليها نسبة 36.7% لموافق بشدة ونسبة 10% غير موافق بشدة، وتليها نسبة 6.7% لمحايد و نسبة 3.3% غير موافق، وقدر المتوسط الحسابي ب (2.67) والانحراف المعياري ب (1.446)، وهذا يعني أن أغلبية الموظفين يقومون بأعمالهم في وقتها.

- **العبرة السادسة:** "أحرص على أداء عملي حسب الخطط الموضوعة من الإدارة" جاءت المرتبة الرابعة وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 60%، ثم تليها موافق بشدة بنسبة 30%، ثم تليها غير موافق بشدة بنسبة 6.7%،

ونسبة 3.3% محايد وانعدمت نسبة غير موافق، وقدر المتوسط الحسابي ب (2.93) والانحراف المعياري ب (1.388)، وهذا يعني أن الموظفين يقومون بأعمالهم وفق البرامج التي وضعتها الإدارة.

- **العبارة السابعة:** "أحصل على درجات عالية في عمليات تقييم الأداء" جاءت المرتبة الأولى وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 50%، ثم تليها نسبة 20% محايد، ثم تليها موافق بشدة وغير موافق بنسب متساوية قدرت ب 13.3%، وفي الأخير نسبة 3.3% لغير موافق بشدة، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.47) والانحراف المعياري ب (1.196)، وهذا يعني أن أغلبية الموظفين لديهم أداء جيد لأعمالهم.

- **العبارة الثامنة:** "أحصل على مكافآت لقاء أدائي الجيد" جاءت المرتبة الثالثة وكانت أغلبية الإجابة محايد بنسبة 36.7%، ثم تليها نسبة 33.3% غير موافق بشدة، ثم تليها نسبة 23.3% لغير موافق و موافق بشدة بنسبة 6.6% وانعدمت نسبة موافق، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.00) والانحراف المعياري ب (1.259)، وهذا يعني أن المؤسسة لا تحفز الموظفين لقيام بأعمالهم.

- **العبارة التاسعة:** " لديك رغبة في التحدي أثناء العمل" جاءت المرتبة الثانية وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 36.7%، ثم تليها نسبة 23.3% لمحايد، ثم تليها غير موافق بنسبة 16.7%، وبعدها غير موافق بشدة بنسبة 13.3%، وفي الأخير نسبة 10% لموافق بشدة، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.37) والانحراف المعياري ب (1.217)، وهذا يعني أن الموظفين يبذلون مجهودات كبيرة لكي يقومون بوظائفهم أحسن من الآخرين.

- **العبارة العاشرة:** " تبذل مجهود كبير في أداء عملك" جاءت المرتبة الثالثة وكانت أغلبية الإجابة موافق بنسبة 46.7%، ثم تليها نسبة 30% لموافق بشدة، ثم تليها نسبة 10% غير موافق في حين تساوت نسب غير موافق بشدة ومحايد بنسبة 6.6%، وقدر المتوسط الحسابي ب (3.00) والانحراف المعياري ب (1.486)، وهذا يعني أن الموظفين يبذلون مجهود كبير في أداء العمل هذا ما يحقق أهداف المؤسسة.

# خاتمة

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار ANOVA.

الفرضية الصفرية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار العلاقة بين متغيري الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

المقياس المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	B	t	قيمة فيشر F	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي	0.453	0.205	0.584	0.2688	7.226	0.012

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.453)، وبلغ مستوى الدلالة (0.012)، وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وعليه فحسب القرار المعتمد لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض فرضية العدم (H0) التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وهذا يعني أن الاتصال التنظيمي يعتبر عنصراً مهماً في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

الفرع الثاني: اختبار درجة التأثير.

الفرضية الثانية: يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي.

الفرضية الصفرية H0: لا يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي على المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي على المؤسسة محل الدراسة.

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة معامل التحديد (0.205)، وقيمة معامل الارتباط (0.453)، وقيمة فيشر F (7.226) وقيمة مستوى الدلالة sig (0.012)، وقيمة مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، وهذا يعني أن نوع الاتصال المستخدم يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي على المؤسسة محل الدراسة، وعليه نرفض الفرضية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1)، التي تنص على أنه يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على الأداء الوظيفي على المؤسسة محل الدراسة.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للدراسة في الشكل التالي:

# قائمة المراجع

$$Y=0.584X+1.032$$

حيث :

X: يمثل المتغير المستقل.

Y: يمثل المتغير التابع.

## خلاصة:

من خلال دراستنا لمؤسسة BATIMATAL وحدة عين الدفلى توصلنا إلى نتائج وهي أن المؤسسة تهتم بإيصال المعلومات بسرعة وفي وقتها إلى كافة المستويات الإدارية وتحقيق أعلى درجات التماسك بين المديرين والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم، والعمل بروح الفريق من أجل حل المشاكل التي تواجه المؤسسة، وبهذا نكون قد توصلنا إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي معناه أن الاتصال التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة من خلال محاولة تحسين الأداء الموظفين توجيههم و إيصال معلومات إليهم بحيث تكون دقيقة وواضحة.

لقد كان هدفنا في هذه المذكرة دراسة أثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة BATIMETAL بوحدة عين الدفلى، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري الخاص بمتغيرات الدراسة (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي) قصد الوقوف على خلفيته النظرية وتطرقنا إلى الدراسات السابقة من أجل الاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح وتم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو: **كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة BATIMETAL ؟**

حينها عرضنا الإطار التطبيقي والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم تصميم إستبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 30 موظفا في مؤسسة BATIMETAL، باستخدام الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، النسب المئوية، الانحراف المعياري... الخ) وتم تحليل الإستبانة التي تمكننا من الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

#### نتائج الدراسة:

- يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والموظفين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.
- الاتصال يساعد على نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء بين كل المستويات.
- للاتصال الأفقي دور كبير في حل المشاكل والخلافات وتحقيق التفاهم بين الأفراد.
- يوفر الاتصال جو ملائم من تعاون وتفاهم والانسجام بين الأعضاء الفريق مما يحسن علاقات التبادلية.
- استعداد أفراد المؤسسة لبذل مجهود كبير لتحسين الأداء العمل.
- أغلبية الموظفين لديهم القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة.
- الموظفين يخططون للعمل قيل إنجازها من أجل تفادي حدوث أي خطأ أو حالة طارئة.
- المؤسسة لا تحفز الموظفين عند قيامهم بأعمالهم.

#### اختبار فرضيات الدراسة:

➤ **الفرضية الأولى:** أثبتت الدراسة أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة BATIMETAL من خلال حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب (0.012) وهي أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمدة، ويعزز هذه القيمة قيمة معامل الارتباط ( $R=0.453$ ) والعلاقة هي طردية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية بلغت ( $R^2=0.205$ )، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

➤ **الفرضية الثانية:** باستخدام البرامج الإحصائية المطبقة في الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (0.012) هو أقل من (0.05)، وهذا ما ينفي الفرضية  $H_0$  وثبات الفرضية  $H_1$  وهذا ما يؤكد صحة الفرضية، مما يدل على أن نوع الاتصال المستخدم يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.



الاقتراحات:

- في ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج التي أسفرت عنها الإستبانة وتحليلها نتقدم بالاقتراحات التالية:
- عدم التوسع في الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية لأنها تمكن من انتشار الإشاعات، والتي قد تسبب في إحداث خلل في وثيرة العمل.
  - العمل على تحسين الاتصالات التنظيمية.
  - الاستخدام الأمثل لوسائل الاتصالات التنظيمية المتاحة.
  - توعية العمال بأهمية ضرورة الاتصال في المؤسسة.
  - الحرص على التحفيز وخلق جو من المنافسة بين الموظفين.

أفاق الدراسة:

إن موضوع دراستنا ثري جدا لا يمكن الإحاطة به من كل الجوانب لذلك فهذه النقاط التي يمكن التوسع فيها في المستقبل:

- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي.
- مساهمة الاتصال التنظيمي في عصنة المؤسسة.
- دور التكوين في تطوير أداء الموارد البشرية.

الكتب:

1. أحمد زكي بدوي ومحمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984.
2. إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
3. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جريب للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
4. حسن الراوية، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003.
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
8. عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، 2011.
9. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
10. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، (عمان، الأردن)، 2002.
12. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

الأطروحات والمذكرات:

1. فاطمة شادي، اقتراح برنامج الاتصال كتابي لتحسين أداء العمال، مذكرة لنيل الشهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف مسيلة، ص199.
2. أميمه عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة النظر الأساتذة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013/2014.
3. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014/2015.
4. ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2010/2011.
5. أحلام كحلوش، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمتية الجزائرية، مذكرة لنيل الشهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015/2016.

6. بسمة بن بريكة، فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية، مذكرة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
7. حدة بوغراب، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مسيلة، 2014/2013.
8. حليلة موساوي، دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي في إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص رسم السياسات العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2007.
9. حياة زعموم و كريمة ميشالي، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2017/2016.
10. شهيرة دوافي وسعاد عزيزو، أثر ترقية الاتصال الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2016/2015.
11. كامليا بركات، نمط القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة، مذكرة الماستر، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015/2014.
12. مصطفى مروان، أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2017/2016.

#### المجلات:

1. سهيلة برقية، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 24، جوان 2016.
2. وهيبة قرماش، معوقات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، جامعة الجزائر 03، العدد الثامن، جوان 2014.
3. ياسين محجر وآخرون، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، جانفي 2012.

#### مواقع الأنترنت:

1. <http://hrdiscussion.com>.
2. <http://epsp-timimoun.blogspot.com>.
3. <http://mawdoo3.com>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيلالي بونعامة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

في إطار دراسة علمية سيسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي من خلاله نود أن نعرف رأيكم الشخصي بخصوص موضوعنا المتمثل في: "أثر الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة batimetal" والتي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير وتخصص إدارة الأعمال.

الرجاء قراءة كل عبارة من عبارات الإستبيان وتحديد رؤيتكم من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تتفق مع الإجابة التي ترونها مناسبة، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة.

وتأكدوا أن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

فقط.

وشكرا لكم مسبقا على حسن تعاونكم وكرم إجاباتكم.

الطالبان:

- أمال موزعيكة
- حميدة بن شعيب

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

ضع علامة (X) في المربع المناسب:

(1) الجنس:

أنثى

ذكر

(2) العمر:

من 30 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

أكبر من 51 سنة

من 41 إلى 50 سنة

(3) المستوى الدراسي:

ثانوي

قاعدي

تكوين المهني

جامعي

(4) الأقدمية:

أكثر من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

(5) المستوى الوظيفي:

تقني

إطار

إطار مسير

عون تحكم

عون تنفيذ

(6) الحالة الاجتماعية:

متزوج

أعزب

أرمل

مطلق

## المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

العبارات	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق
1. هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال.					
2. تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المستويات.					
3. نتصل برؤسائك في حالة مواجهتك للمشاكل.					
4. أنتم راضون عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة.					
5. للاتصال الأفقي دور في حل المشكلات.					
6. للاتصال دور في إشاعة روح الفريق والتعاون.					
7. يوجد معوقات تقف أمام العملية الاتصالية في مؤسستك.					
8. الوسائل الاتصالية تساهم في نقل المعلومات بسرعة وفي الوقت المناسب.					
9. تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك.					
10. تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.					

## المحور الثالث: الأداء الوظيفي

العبارات	موافق بشدة	غير موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق
1. تحرص على التطوير وتحسين أدائك.					
2. تتحمل مسؤولية أعمالك اليومية.					
3. القدرة على التكيف في الحالات الطارئة .					
4. تخطط لعملك قبل أدائه.					
5. ألتزم بأوقات العمل.					
6. أحرص على أداء عملي حسب الخطط الموضوعة من الإدارة.					

					7.أحصل على درجات عالية في عمليات تقييم الأداء.
					8.أحصل على مكافآت لقاء أدائي الجيد.
					9.لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك.
					10.تبذل مجهود كبير في أداء عملك.

الملحق رقم (02)

Table de frequencies

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66.7	66.7	66.7
	انثى	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	8	26.7	26.7	26.7
	سنة 40 الى 30 من	15	50.0	50.0	76.7
	سنة 50 الى 41 من	6	20.0	20.0	96.7
	سنة 51 من أكبر	1	3.3	3.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الدراسي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	قاعدي	1	3.3	3.3	3.3
	ثانوي	8	26.7	26.7	30.0
	جامعي	18	60.0	60.0	90.0
	مهني تكوين	3	10.0	10.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الإقديمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 05 من اقل	5	16.7	16.7	16.7
	سنوات 10 الى 05 من	17	56.7	56.7	73.3
	سنوات 10 من أكثر	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé



Valide	مسير اطار	3	10.0	10.0	10.0
	إطار	14	46.7	46.7	56.7
	تقني	1	3.3	3.3	60.0
	تنفيذ عون	7	23.3	23.3	83.3
	تحكم عون	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الاجتماعية الحالة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اعزب	8	26.7	26.7	26.7
	متزوج	18	60.0	60.0	86.7
	مطلق	2	6.7	6.7	93.3
	أرمل	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تجد صعوبة في الاتصال مع مدير مؤسستك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافقة	12	40.0	40.0	40.0
	محايد	5	16.7	16.7	56.7
	موافق	6	20.0	20.0	76.7
	غير موافق	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	3	10.0	10.0	10.0
	غير موافقة	3	10.0	10.0	20.0
	محايد	8	26.7	26.7	46.7
	موافق	12	40.0	40.0	86.7
	غير موافق	4	13.3	13.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

تحرص على التطوير وتحسين اداك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافقة	14	46.7	46.7	46.7

غير موافقة شديدة	3	10.0	10.0	56.7
موافق	12	40.0	40.0	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تتحمل مسؤولية اعمالك اليومية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقة شديدة	12	40.0	40.0	40.0
غير موافقة شديدة	2	6.7	6.7	46.7
محايد	2	6.7	6.7	53.3
موافق	11	36.7	36.7	90.0
غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

القدرة على التكيف في الحالات الطارئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقة شديدة	14	46.7	46.7	46.7
غير موافقة شديدة	1	3.3	3.3	50.0
موافق	12	40.0	40.0	90.0
غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التزم باوقات العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقة شديدة	11	36.7	36.7	36.7
غير موافقة شديدة	3	10.0	10.0	46.7
محايد	2	6.7	6.7	53.3
موافق	13	43.3	43.3	96.7
غير موافق	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

تخطط لعمالك قبل ادائه

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقة شديدة	10	33.3	33.3	33.3
غير موافقة شديدة	2	6.7	6.7	40.0
محايد	1	3.3	3.3	43.3
موافق	12	40.0	40.0	83.3

غير موافق	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

احرص على اداء عملي حسب الخطط الموضوعه من الادارة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقشدة	9	30.0	30.0	30.0
غير موافقشدة	2	6.7	6.7	36.7
محايد	1	3.3	3.3	40.0
موافق	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

احصل على درجات عالية في عمليات تقييم الاداء

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقشدة	4	13.3	13.3	13.3
غير موافقشدة	1	3.3	3.3	16.7
محايد	6	20.0	20.0	36.7
موافق	15	50.0	50.0	86.7
غير موافق	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

احصل على مكافآت لقاء ادائي الجيد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافقشدة	10	33.3	33.3	40.0
محايد	11	36.7	36.7	76.7
غير موافق	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

لديك الرغبة في التحدي اثناء عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقشدة	3	10.0	10.0	10.0
غير موافقشدة	4	13.3	13.3	23.3
محايد	7	23.3	23.3	46.7
موافق	11	36.7	36.7	83.3
غير موافق	5	16.7	16.7	100.0

Total	30	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

تبدل مجهود كبير في أداء عملك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافقة	9	30.0	30.0	30.0
غير موافقة	2	6.7	6.7	36.7
محايد	2	6.7	6.7	43.3
موافق	14	46.7	46.7	90.0
غير موافق	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.879	.869	10

Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
أدائك تحسین و التطوير على تحرص	2.43	1.501	30
اليومية أعمالك تتحمل	2.70	1.557	30
الطارئة الحالات في التكيف على القدرة	2.63	1.629	30
أدائه قبل لعملك تخطط	3.00	1.597	30
العمل بأوقات التزم	2.67	1.446	30
الخطط حسب عملي اداء على أحرص	2.93	1.388	30
الأداء من الموضوعه			
تقييم عمليات في عالية درجات على أحصل	3.47	1.196	30
الأداء			
الجيد أدائي لقاء مكافآت على أحصل	3.00	1.259	30
عملك أثناء التحدي في الرغبة لديك	3.37	1.217	30
عملك أداء في كبير مجهود تبدل	3.00	1.486	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.794	.794	10

### Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
هناك اتصال مباشر بين الإدارة والعمال	2.97	1.497	30
تهتم الإدارة بإبصار المعلومات الكلاسيكية للمستويات	3.27	1.311	30
تتصلب رؤسنا في حالة تم واجهتنا للمشاكل	3.20	1.375	30
انتم اذون عنا سائبا الإتصال الموجود في المؤسسة	3.03	1.351	30
للإتصال لا فائدة في حل المشكلات	3.37	1.159	30
للإتصال دور في إشاعة أثر وحال فريق التعاون	3.20	1.270	30
يوجد معوقات تتقادم أمام العملية الإتصالية في مؤسستك	3.27	1.202	30
الوسائل الإتصالية تتساقط أهميتها للمعلومات تبسر عتق في الوقت المناسب	3.37	1.402	30
تجد صعوبة في الإتصال مع مدير مؤسستك	3.27	1.230	30
تتلقاوا من الإدارة عن طريق المباشر فال مباشر	3.37	1.159	30

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.453 <sup>a</sup>	.205	.177	.90118

a. Predictors: (Constant), المحور\_الأول

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.869	1	5.869	7.226	.012 <sup>b</sup>
	Residual	22.739	28	.812		
	Total	28.608	29			

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور\_الأول

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.032	.721		1.431	.163
	المحور_الأول	.584	.217	.453	2.688	.012

a. Dependent Variable: المحور\_الثاني