

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا



شعبة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

الموضوع

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة

ميناء وهران

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص عمل وتنظيم وتسيير

الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

- قدور بن عباد هوارية

إعداد الطالبة:

- نكل شيماء

- حمار فافة

السنة الجامعية: 2023-2024



# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على

أشرف مخلوق اناره الله بنوره واصطفاه.

ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذة المشرفة قدور بن عباد هوارية على

إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها عليا يوما

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

وكل يد رافقنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد والشكر الموصول كذلك

إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل

كما لا أنسى أن أشكر جميع الأساتذة المؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة

والى كل الزملاء والأساتذة تلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقني لتكملة مشواري، فهو رب العزة

الذي يستحق الإجلال والثناء

أهدي هذا العمل إلى من كفله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار، أرجو من الله أن يحفظك وأن يمد في عمرك، أبي الغالي.

إلى بسملة الحياة، إلى معنى الحب والحنان، إلى من كان دعاؤها نجاحي، وحنانها بلسم

جلاحي، إلى من علمتني الصبر، أُمي الحبيبة أدامها الله تاج فوق رأسي.

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي

إلى كل من شجعني ولم ينساني بدعائه.

إلى خطيبي الذي طالما كان عمادا وسندا لي بخدة عبد الوهاب

إلى كل من دعمي من قريب أو بعيد

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، ولإنجازها قمنا بتقديم إطار النظري يحدد مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي ومختلف المفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي. قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء وهران خلال فترة الممتدة من 10 مارس الى 09 أبريل 2024 حيث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان كأداة للدراسة وهو مكون من محورين و 42 سؤال تم توزيعهما على عينة عددها 80 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي spss-v21، واعتمدنا على عدد من الاساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات منها النسب المئوية، التكرارات، اختبار الفا كرونباخ ومعامل الارتباط بيرسون.

وجاءت نتائج هذه الدراسة كالتالي:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي
- توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والاداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين الاتصال الغير الرسمي والاداء الوظيفي.

### Summary:

This study aims to know the relationship between organizational communication and job performance, and to achieve it, we presented a theoretical framework, that defines various aspects related to organizational communication, and various concepts related to job performance.

We conducted a field study at the part of "Oran" during the period from 10 march to 09 April 2024 where the descriptive analytical approach was followed using a questionnaire as a study tool, which consists of two axes and 42 questions that were distributed to sample of 80 workers. The study results were analyze using the SPSS-V21 statistical program, and we relied an a umber of statistical methods are used to verify the validity of hypotheses, including percentages, frequencies Cronbach's test, and Pearson's correlation coefficient.

The results of this study were as follows:

- There is a correlation between organizational communication and job performance.
- There is a relationship between formal communication and worker performance.
- There is a relationship between informal communication and employee in performance.

فهرس المحتويات	
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	الفهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
الجاناب النظري	
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	1. إشكالية الدراسة
05	2. فرضيات الدراسة
06	3. أهداف الدراسة
06	4. تعاريف الإجرائية
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي	
08	تمهيد
08	1. مفهوم الاتصال
08	2. تعريف الاتصال التنظيمي
09	3. العناصر الرسمية لعملية الاتصال التنظيمي
10	4. أهمية الاتصال التنظيمي
11	5. أهداف الاتصال التنظيمي
12	6. أنواع الاتصال التنظيمي
16	7. طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
19	8. خصائص الاتصال التنظيمي
20	9. فعالية الاتصال التنظيمي

21	10. معوقات الاتصال التنظيمي
21	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الأداء الوظيفي</b>	
23	<b>تمهيد</b>
23	1. ماهية الأداء الوظيفي
24	2. أهمية الأداء الوظيفي
25	3. عناصر الأداء الوظيفي
26	4. محددات الأداء الوظيفي
26	5. أنواع الأداء الوظيفي
28	6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
31	7. مفهوم التقييم الأداء
32	8. طرق تقييم الأداء
35	9. من يقوم بعملية التقييم
37	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>	
40	<b>تمهيد</b>
40	أولاً: الدراسة الاستطلاعية
40	1. مكان وزمان إجراء الدراسة
47	2. المنهج المستخدم في الدراسة
47	3. الهدف من الدراسة الاستطلاعية
47	4. الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
48	5. عينة الدراسة الاستطلاعية
49	6. خصائص أفراد العينة الاستطلاعية
54	7. التأكد من صدق الثبات

58	ثانيا: الدراسة الاساسية
58	1. أهداف الدراسة الاساسية
58	2. خصائص أفراد العينة الاساسية
63	3. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية
64	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض ومناقشة الفرضيات</b>	
66	تمهيد
66	1. دراسة الارتباط بين محاور الدراسة
67	2. عرض ومناقشة الفرضيات
68	3. الاستنتاج العام
69	4. مقترحات
70	خاتمة
72	قائمة المراجع
77	الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم
10	يوضح العناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي في مجال الإدارة	01
12	يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
13	يوضح الاتصال الرسمي النازل	03
14	يوضح الاتصال الرسمي الصاعد	04
15	يوضح الاتصال الرسمي الأفقي	05
30	تأثير بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين	06
31	يوضح بعض الممارسات على أداء العاملين	07
34	نموذج يوضح عملية تقييم الأداء	08
36	نموذج يوضح طرق قياس أداء العاملين	09
43	الهيكل التنظيمي لميناء وهران	10
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
50	توزيع أفراد العينة حسب السن	12
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	13
52	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	14
53	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	15
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16
60	توزيع أفراد العينة حسب السن	17
61	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	18
62	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	19
63	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	20
66	سلم معامل الارتباط بيرسون	21

## فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	رقم
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
50	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	03
52	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	04
53	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	05
55	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات للمحور الأول	06
56	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات للمحور الثاني	07
57	اختبار ألفا كرونباخ	08
58	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
59	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	11
61	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	12
62	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	13
67	يوضح نتائج الفرضية الرئيسية	14
68	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الرسمي وبين أداء العمال	15
68	معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الغير الرسمي وبين أداء الموظفين	16



# المقدمة

## مقدمة

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الاساسي الذي تدور حوله المؤسسة والهدف منه هو التوجيه مختلف سلوكيات الافراد نحو تحقيق الاهداف المنظمة فعلى كل مؤسسات التنظيمية أن تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والافكار والاتجاهات.

فالاتصال عملية ديناميكية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلال يتم انجاز الاعمال الأفراد والتنسيق بين اقسام المنظمة لذا يجب أن تتوفر كل منظمة على وسائل الاتصال الفعال، وتظهر أهمية الاتصال في أثرها على الاداء الوظيفي في المنظمات فهو يساعد الإدارة التعرف على الصعوبات التي تواجه العاملين والاطلاع على الشكاوي وتحاول حلها والحد منها، فالالاتصال الفعال يقلل من الفهم والخلافات مما ينعكس بصورة ايجابية على الاداء الوظيفي.

ومن هذا المنطلق ركزت الدراسة على فهم طبيعة العلاقة الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي في "مؤسسة ميناء وهران" وتحقيقا لذلك فقط قسمت الدراسة الى 3 فصول.

- **الفصل الأول:** تناول الإطار العام للدراسة ويتضمن عرض الاشكالية الدراسة وفرضيتها واهدافها وأهم دراسات الباحثين المتعلقة بالموضوع والمفاهيم الاجرائية.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه الى تعريف الاتصال، مفهوم الاتصال التنظيمي بعناصر عملية الاتصالية، انواع الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال التنظيمي، اهمية واهداف الاتصال التنظيمي الاتصال الفعال ومعوقاته.
- **الفصل الثالث:** تناول متغير الاداء الوظيفي ويضمن تعريف الاداء، أهمية الاداء، عناصر الاداء، محددات، أنواع الاداء والعوامل مؤثرة عليه الاداء، تعريف تقييم الاداء، طرق من يقوم بعملية تقييم الاداء.
- **اما الجانب التطبيقي** يتكون من فصلين الأول خاص بالإجراءات المنهجية للدراسة وأدوات جمع البيانات، اما الفصل الأخير يخص عرض ومناقشة نتائج هذه الدراسة.

الجانبة

النظري

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. تعاريف الإجرائية

## 1. إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال من المواضيع والعمليات الأساسية والمهمة التي حظيت باهتمام كبير في دراسة السلوك الإنساني بشكل عام والسلوك التنظيم بشكل خاص، وحاجة الإنسان إليه في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهميته عن الحاجة إلى السكن والغذاء والأمان بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش منعزل عن باقي المجتمع، فلا بد أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات بحيث أن الاتصال في النهاية هو تطوير وتقوية إنسانية في المجتمع.

ألا أن تطور الحياة الاجتماعية وتطور أنظمتها الاقتصادية وظهور التنظيمات بمختلف أنواعها، أدى إلى ضرورة وحتمية البحث عن النمط المناسب الذي يتوافق مع تطور والتعقيد التي أصبحت تتميز به المؤسسات في تنظيمات الإدارية وزيادة عدد الأفراد العاملين فيها، وهو ما يتطلب تقييم المسؤوليات والمهام والتنسيق فيما بينها حتى تتمكن المنظمة من أداء أدوارها بشكل ايجابي، خاصة إذا كان استجابة بين عناصرها كعلاقة بين الاتصال والأداء.

**كما جاءت في دراسة كلثوم فونقرا مريم العابد، 2021 تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث تلخصت بأن النمط السائد في المؤسسة هو النمط الكتابي وهو يساهم بشكل كبير في عدم تضارب الأدوار وبين أن الصراحة والعدالة في إيصال المعلومات ساهمت في تجاوز العديد من المشكلات، كذلك تنعكس نتائج الاتصال ايجابيا على المؤسسة وتساعد على التحقيق الإنتاجية وتوفر الجو الملائم في التعاون والتفاهم والتنسيق بين العمال.**

وتعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي التنظيم، فالالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح المنظمة، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ولا تستطيع الإدارة أن تقسم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجتهم ومشاعرهم إلى الآخرين.

**كما تطرقت دراسة عبيد اسماعيل، بن عكيش ياسين 2019 بعنوان واقع الاتصال الرسمي وتوصلت النتائج أن الاتصال الرسمي له أهمية واضحة داخل المؤسسة ويعتبر ركيزة أساسية في تبادل المعلومات بين العمال وهذا يمنع وجود صعوبات التي تحد من التواصل وبالتالي له التأثير على فعالية العمل. حيث يعد الأداء إنتاج عملي وفكري قام ببدله الفرد بهدف تحقيق أهداف المنظمة التنظيم من خلال الاتصال التنظيمي فعال.**

كما جاء في دراسة العاكشي محمد الأمين 2015 تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة لها علاقة في نجاح الأداء العمال. تهدف المنظمة إلى تقليص العديد من التكاليف المادية التنظيمية وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دورا مهم جدا داخل المؤسسات، وهو يعتبر من الدعائم التي تقوم عليها المنظمة، ودور الاتصال يظهر جليا من خلال تأثيره على أداء العاملين، فهو يعتبر السبل الذي من خلاله يمكن للفرد معرفة ما يطلب منه تأديته كذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات أو مشكلات.

كما توصلت دراسة بن جرية نور الدين 2019 بعنوان الاتصال الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي أن هناك علاقة بين النمط الاتصال والأداء الوظيفي وأن معوقات الاتصال غير الرسمي تؤثر على أداء العمال. وعلى هذا الأساس بناء على اهتمامات الطالب لهذا الموضوع وتطرقه إلى دراسات سابقة صيغة الإشكالية على النحو التالي:

**هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء وهران؟**

والإمام بجمع النواحي الإشكالية تم الطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الرسمي واداء الموظفين لدى عمال مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الغير الرسمي وأداء العاملين لدى مؤسسة ميناء وهران؟

## 2. الفرضيات الدراسية:

### ▪ فرضية العامة:

نتوقع وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء وهران.

### ▪ فرضية الجزئية:

نتوقع وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الرسمي والأداء العمال لدى مؤسسة ميناء وهران.

نتوقع وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الغير الرسمي والاداء الموظفين لدى مؤسسة ميناء وهران.

### 3. أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف بحثنا كالاتي:

- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- معرفة هل الاتصال الرسمي علاقة قوية بأداء العمال في ميناء وهران.
- معرفة هل الاتصال الغير الرسمي علاقة قوية بأداء العمال في ميناء وهران.
- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في ميناء وهران.
- التعرف على العوائق الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية والأداء الوظيفي للعمال في مؤسسة ميناء وهران.
- نيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

### 4. تعاريف الإجرائية:

- **الاتصال:** هو عملية تبادل المعلومات تتم بين الافراد أو عدة الأفراد من أجل إيصال معلومة أو تبادل معلومة أو تبادل المعلومات.
- **الاتصال التنظيمي:** هو اتصال يتم داخل هيئة تنظيمية قصد تبادل المعلومات في إطار عمل لتحقيق الأهداف والسياسات المتبعة في المنظمة.
- **الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الخاص بالتعليمات والقوانين الداخلية والخارجية المعمول بها داخل المنظمة وتعميمها على كافة الموارد البشرية الموجودة داخل المنظمة.
- **الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي يحدث خارج السلطة الرسمية للمنظمة.
- **الأداء الوظيفي:** هو النشاط أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام المهام الموكلة إليه.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

### تمهيد

1. مفهوم الاتصال
2. تعريف الاتصال التنظيمي
3. العناصر الرسمية لعملية الاتصال التنظيمي
4. أهمية الاتصال التنظيمي
5. أهداف الاتصال التنظيمي
6. أنواع الاتصال التنظيمي
7. طرق وأساليب الاتصال التنظيمي
8. خصائص الاتصال التنظيمي
9. فعالية الاتصال التنظيمي
10. معوقات الاتصال التنظيمي

### خلاصة الفصل

### تمهيد:

يعتبر موضوع الاتصال التنظيمي، من المجالات التي لاتزال تحظى باهتمام الباحثين والدارسين في مجال البحوث العلمية، خاصة داخل المؤسسات المختلفة، وذلك لأهميته في تنظيم وضبط العلاقة بين الادارة والعاملين وتحسين ادائهم داخل المؤسسة.

حيث يعتبر الاتصال التنظيمي هو المحرك لعملية الانتاج حيث انه يضمن سير العمل في المنظمة وينسق بين المستويات الادارية المختلفة لتحقيق أهدافها، كما أنه يمثل حلقة وصل التي تربط بين مختلف المصالح بها يضمن نقل المعلومات وتبادلها بين الافراد والجماعات.

وسنتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالاتصال التنظيمي مثل أنواعه، أهميته، أهدافه، خصائصه، وتبيان وسائله وعناصره ومعيقاته.

### 1. تعريف الاتصال:

أصل كلمة اتصال **Communication** مشتقة من الكلمة اللاتينية **Communis** التي تعني العام والمشارك في اللغة العربية الوصول إلى الشيء او بلوغه والانتهاى اليه كبلوغ الخبر والربط بين كائنين أو الجمع بينهما وتدل حديثا على المعلومة المرسله، وشبكة الطرق وتبادل الأفكار والمعلومات، وهي تأسيس لإشتراك فردين او أكثر حالي فالاتصال يعني التفاعل بشكل عام (خواجة، 2007، ص 151).

### 2. تعريف الاتصال التنظيمي:

يعرف د. سي الهواري: يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يمكن عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد أحداث تغيير (د.سيد، 1977، ص154).

يعرفه "هاوكنس" Hawks و "بريستون" Preston بأنه العملية التي يتم منه خلالها تعديل السلوك الذي تقوم ب الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الاهداف التنظيمية (د.عدنان، 2012، ص55).

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

ويعرفه قاموس أوكسفورد الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الافكار والمعلومات (بالكلام، او بالإشارات) ويتم تبادل المعلومات او الافكار بين المرسل والمستقبل. (د. حسن، حمادة، 2008، ص 273).

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان الاتصال التنظيمي اساس كل العمليات الادارية يساهم في نقل المعارف والمعلومات وييسر التفاهم بين الافراد والجماعات من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة.

3. العناصر الرسمية لعملية الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر أهمها حسب الشكل التالي:

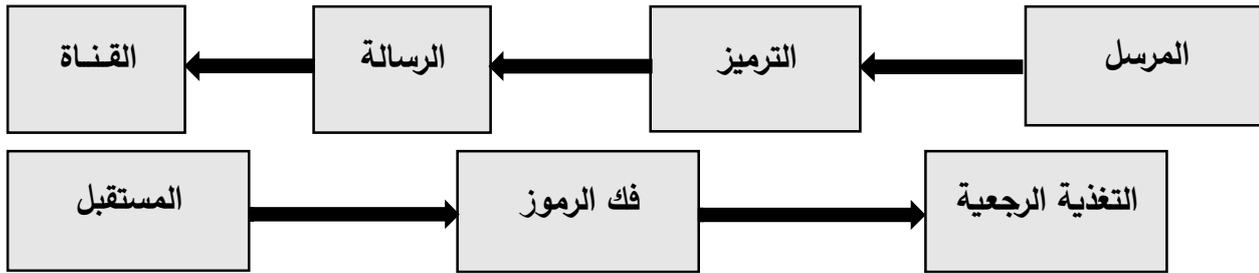
- المرسل: قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة. (خواجة، 2000، ص 80).
- الترميز: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وآية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل فهم مضمون عملية الاتصال (عوكلي، 2020، ص 29).
- الرسالة: يمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله الى المستقبل، أو هي الهدف التي تهدف عملية الاتصال الى تحقيقه.
- القناة: هي الوسيلة التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، فهي باختصار عبارة عن قنوات الاتصال ونقل المعرفة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية، مرئية ويتوقف اختيارها حسب مضمون الرسالة (عوكلي، 2020، ص 29).
- المستقبل: هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على الشخص المرسل اليه أن يقوم بحل رموزها بغية التوصل الى تفسير محتوياتها وفهم معناها ويتعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب الا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن يكون بما يقوم به مستقبلا، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة.
- فك الرمز: يطلق عليه أيضا فك التشفير هو عملية ترجمة الرمز المشفر الى لغة عادية مفهومة، وفي هذه العملية يحول المستقبل الرموز التي استلمها من المرسل الى أفكار، وفك رموز هو العملية المعاكسة للترميز والغرض منها فهم مضمون الرسالة (عوكلي، 2020، ص 29).

▪ **التغذية الرجعية:** تشكل التغذية الاداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الرجعية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقصد بها جمع أنواع الردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي يمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهذه التغذية الراجعة هو محافظة على التنظيم واستمراره (عوكلي 2020، ص 28).

الشكل رقم 01: يوضح العناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي في مجال الإدارة حسب

تسلسلها كما يلي.



المصدر: من أعداد الطالبات.

#### 4. أهمية الاتصال:

الاتصال أساس التفاعل البشري ومشاركته يرى "جون ديوي" أن وجود المجتمع واستمراره لا يتم الى من خلال نقل العادات والأفكار والمشاعر عن طريق الاتصال ويرى "شرام" أن وظائف الاتصال لم تتغير عبر القرون وإنما ظهرت مستجدات وهيكلت تسمح بتوضيح هذه الوظائف وتهديد نطاقها، وتشير الدراسات إلا أن الاتصال يمثل 75% من نشاط المؤسسات والافراد (خواجة، 2007، ص 152).

ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل أو المستقبل.

##### 1. وجهة نظر المرسل تتمثل في:

أ. الاعلام: نقل المعلومة وأخبار الآخرين عن الاحداث.

ب. التعليم: تدريب الآخرين وتطويرهم للقيام بمهمة معينة.

ت. الترقية: الترويج عن النفس وتسليية الآخرين.

ث. الاقناع: تحويل وجهة النظر الاخرين.

## 2. وجهة نظر المستقبل:

أ. فهم المحيط وما يدور فيه من أحداث.

ب. نظم خبرات جديدة.

ت. الراحة والمتعة والتسليية.

ث. الحصول على المعلومة المساعدة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

ويرى أيضا علماء الاتصال أن له ثلاثة أدوار هي الاعلام (الاخبار) والتفسير (التعليق) والتسليية

(خواجة، 2007، ص153).

## 5. أهداف الاتصال:

تختلف الأهداف الاتصال التنظيمي تبعا طبيعة المنظمة وأهدافها الا ان هناك اهداف أساسية في

اغلب عمليات الاتصال وهي:

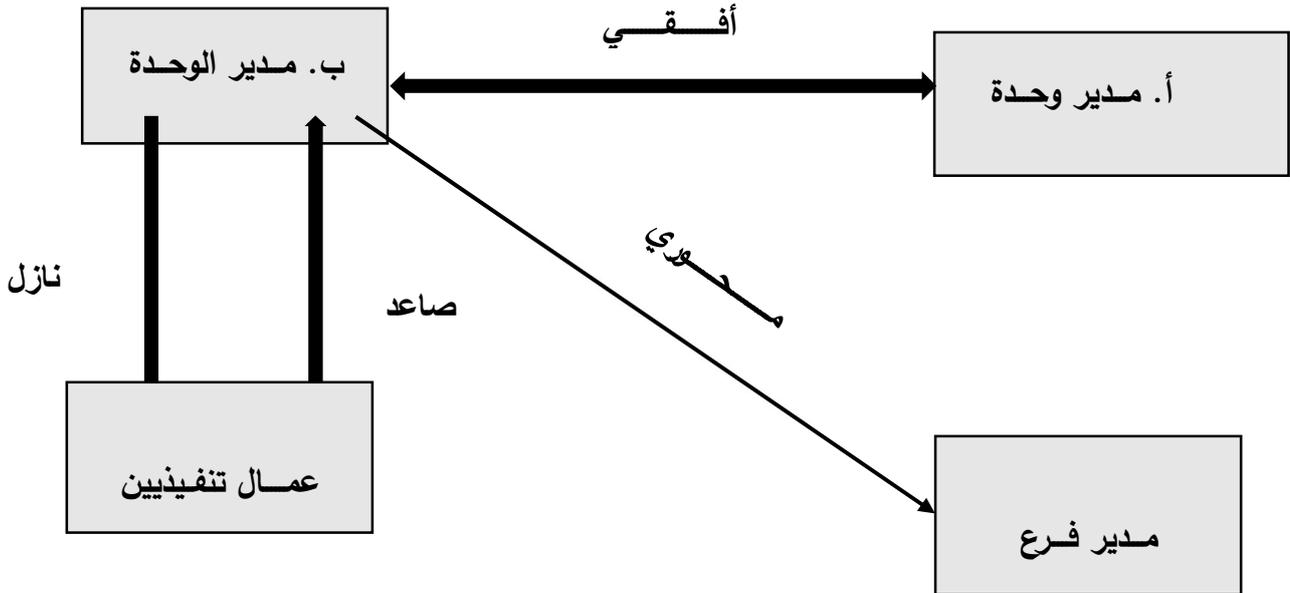
- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة.
- إعطاء المعلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
- إعطاء المعلومات مرتبة للعاملين على مستوى الأداء لاتخاذ اللزم لتغيير الأداء في حالته عدم إيجابية أو عدم الصحة.
- إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنظمة.
- تنمية الروح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك، الأمر الذي له تأثيره في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم. (حمدي معسكر، موسوي، ص 138).
- متابعة الإنجاز وتقييم الأداء على مستويين الفردي والجماعي.
- تحقيق التناسق الإداري (بن الشيخ، بوعدة، 2022، ص17).

أنواع الاتصال التنظيمي:

❖ تعريف الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يخضع للقواعد والإجراءات التي يقرها التنظيم

الرسمي ومن ثم فإنه يعكس أنماط السلوك التي تحددها الهياكل التنظيمية الرسمية المنظمة، ومن أهم وسائل الاتصال الرسمي في المؤسسات المقابلات الخاصة، والاجتماعات المغلقة والعامّة، والمؤتمرات والمكالمات تليفونية والمجالات والدوريات الصادرة عن المؤسسة والتقريبي السنوي والشهري للموظفين والخطابات السرية المباشرة والملصقات على الحائط، والنشرات الدورية والخاصة (خواجة، 2007، ص176).

الشكل 2: يوضح الاتصال الرسمي واتجاهاته.



المصدر: (بوعطيط، 2009، ص41).

وسنستعرض بالتفصيل كل شكل على حدى فيما يلي:

**الاتصال النازل:** يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتنظيمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين الى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيم، ويقسم " كاثر وكاهن" العناصر التي تعبر عن الرسائل في هذا النوع من الاتصال الى:

- **تعليمات الوظيفية:** وهي ما يتعلق بالتوجيه والاشراف على العمل.
- **التبرير:** يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم.
- **الأيديولوجية:** هي تكمل ما قبلها، بإظهار اهداف واتجاهات المؤسسة.
- **المعلومات:** هي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة.
- **الرد:** هو ما يتعلق بنتائج نشاط العامل (دقيش، 2015، ص7).

**الشكل رقم 03: يوضح الاتصال الرسمي النازل.**



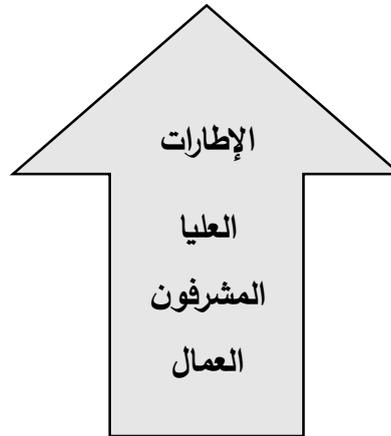
المصدر: من إعداد الطالباتان.

**الاتصال الصاعد:** هو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل الى أعلاها.

والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن ان تكون معلومات عن العامل نفسه واداءه ومشاكله ومعلومات حول السياسيات والاجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به، وكيف يمكن ان يتم ذلك ولكن يمكن القول ان هناك عقبات تواجه هذا النوع من الاتصال ومن بين هذه العقبات نذكر:

- نجد المسافة بين الادارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات او تشويهها اثناء نقلها الى الاعلى.
- الاتجاهات والقيم الرئيس او المشرف.
- المركز المتدني للمرؤوسين (بارة، 2017، ص25).

الشكل رقم 4: يوضح الاتصال الرسمي الصاعد.



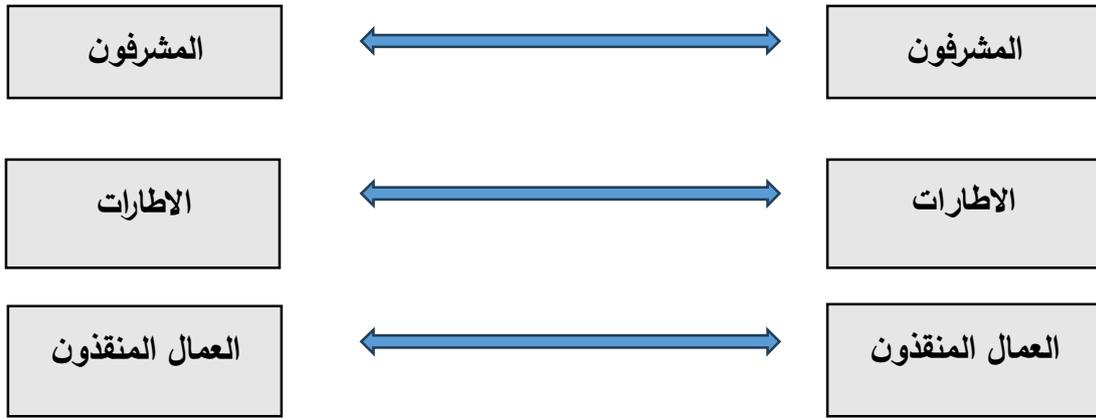
المصدر: من إعداد الطالباتان.

الاتصال الافقي: فهي تلك الاتصالات التي تتم بين الطرفين في نفس المستوى سواء داخل المنظمة او خارجها. والاتصال افقي يشير الى ان الارسال والاستقبال للمعلومات بين الادارات او الافراد على المستوى الواحد في البناء التنظيمي.

ويتم هذا النوع من الاتصال بين الافراد على مستوى الاداري، كأن يتصل مدير الانتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصال ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الادارية في المنظمة.

بصفه عامة الاتصال الافقي هو ذلك الاتصال الرسمي الذي يحدث بين موظفي المستوى الاداري او العملي، ويمارس على شكل اجتماعات او تقارير داخل المؤسسة (غدير، 2022، ص29).

الشكل رقم 05: يوضح الاتصال الرسمي الأفقي.



المصدر: من إعداد الطالباتان.

❖ تعريف الاتصال التنظيمي الغير الرسمي: الاتصال التنظيمي الغير الرسمي هو الاتصال الذي يتم

بين الافراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.

الاتصال التنظيم الغير الرسمي هو اتصال دائم الحركة والتجدد يتم عبر خطوط تشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية يتعذر كبتة تماما.

فان الاتصالات التنظيمية الغير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا جليا ان الاتصالات الغير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار المدرسة الإنسانية، اذ يؤكدون على حدود الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية الغير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة (د. بشار، 2000، ص26).

## 6. طرق واساليب الاتصال التنظيمي:

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير ان اختيار أي اسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة او على نمط للتعامل السائد بها، ويمكن القول إن استعمال أكثر من أسلوب في وسائل الاتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال أسلوب واحد، بمعنى اذا صاحب الكلام عرض صور او اجراء تجربته او زيارة ميدانية كان هذا أشد أثر في تبليغ الرسالة الى الآخرين، ويجمل العلماء اساليب الاتصال في ثلاثة أساليب وهي:

▪ **اسلوب الاتصال الكتابي:** ان الاتصالات التي تتم بخصوص امور دائمة تحتاج الى دقة في التنفيذ إذا تعلقت وبموضوعات كثيرة لتفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع ان الكلمة المكتوبة ما يزال لها سحرها لدى الموظفين ولهذا فان الادارات تلجأ الى الوثائق المكتوبة بكثرة وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل مذكرات المنشورات، اللوائح، التعليمات والاورام الفردية وغيرها (د. بشار، 2020، ص 28).

**التقارير:** يمكن التعريف التقارير بانها عرض لحقائق الخاصة بنوع معين او المشكلة عرض

تحليلها بطريقة متسلسلة مسطحة مع ذكر الاقتراحات التي تتناسب مع النتائج التي يتم التواصل اليها بالبحث والتحليل.

لتقارير أهمية خاصة بالنسبة لإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى انها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، اما التقارير الغير الموجهة فهي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومة معينة إلى مختلف الادارات والافراد وكذلك تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعد مرجعا له قيمة في المستقبل.

**النشرات الدورية والخاصة:** وتعد هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الانشاء وسياستها، او تخصص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتجمعات المختلفة وتقسم إلى:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من تجهيزات ومعدات جديدة.
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة واهدافها للمتعاملين معها او المحيط الخارجي (د.بشار، 2020، ص 29)

**المذكرات والاقتراحات:** هي عبارة عن عرض مكتوب مفصل لمشكلة او قضية، تصدر عادة من قسم أو إدارة المؤسسة وترفع الى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على الاقتراح او اعطاء رأي... تضع المؤسسة صناديق مكتوب عليها اقتراحات وشكاوي مما سهل عليها معرفة اقتراحات العمال على تحسين طرق العمل.

**الشكاوي:** في غالب الاحيان يكون سبب الشكاوي وتوزيع العمل بين القائمين بمباشرة العملية الانتاجية، او ان التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة، في بعض الاحيان يتضح من خلال فحص الشكاوي انه وجد عيبا على أحد المرءوسين او خطأ في فهم الامر صادر، يتطلب تقاديه ومحاولة القضاء على اسبابه ومعنى اخر يمكن القول بان الشكاوي هي الوسيلة التي يلجا اليها العمل لتعبير عن مشاكلهم وعلى الادارة ان تعطي العناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي عليها، حيث ان العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون انتاجه عند المستوى المطلوب كما انه يؤثر سلبا على السير العام للمؤسسة. (عوكلي، 2020 ص 43).

▪ **الاتصال الشفهي:** يتم هذا النوع من الاتصال بعده طرق، تمتاز بالبساطة والوضوح وتناسب بشكل أكبر الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، كما انها تمكن المستقبل من ايضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل من ناحية اخرى من فهم وإدراك المستقبل لرسالته. وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة حواجز بين الرؤساء والمرؤسين، فهو يعتمد على التواصل المباشر وجها لوجه من خلال الكلمة المنطوقة (قريوتي، 1993، ص 171).

#### المقابلة الشخصية:

- تعد المقابلات من أوضح وسائل الاتصال لأنها عادة ما تكون وجها لوجه وهي تختلف عن الوسائل الاخرى لأنها تمتاز بجانب الاخذ والرد والتحليل والتفهم.
- تساهم المقابلات في توطيد أوامر الصلة بين المنشأة والعمال التبادل وجهات النظر والتأكد من رضاهم وتعاطفهم مع المؤسسة، وشرح سياسة المؤسسة وما يطرح عليها من تغييرات.

- وتبقى المقابلة وسيلة ضرورية تتيح الافراد فرصة التقابل المباشر الذي يعتبر اساسي في المؤسسة (نونو، بوبعة، 2017، ص83).

❖ **الاتصال الهاتفي:** هذه الوسيلة تصلح للعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في الكثير من الاحيان.

من عيوب هذه الوسيلة قصر مدة الاتصال مما قد يصعب الحصول على المعلومات الكافية والضرورية (نسامو، قلالي، 2021، ص32).

المقابلات الجماعية: هي وسيلة من وسائل الاتصال الشفهي التي تعتمد عليها المنظمة حيث تقوم الادارة بإلقاء تقرير يحكي النجاح الذي أحرزته المؤسسة او المشكلات وغيرها التي يصادفها وتدعوا العاملين تقديم ملاحظتهم ومقترحاتهم، أي اعطاء الحرية الكافية لكل من الحاضرين، التعبير عن وجهة نظره.

تكمن أهمية هذه الاجتماعات انها تتضمن الحوار والمناقشة بين المرسل والمستقبل، بحيث تنتج الفرص لتبادل اراء بين مختلف مستويات الادارية للمؤسسة وتمكن العاملين من طرح مشاكلهم ومطالبهم وشكاواهم لدى الإدارة العليا (نونو، بوبعة، 2017، ص81).

❖ **الاتصالات الغير اللفظية:** وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات جسم الفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى او عدم الرضى واللامبالاة.... إلخ.

كثير من الاحيان تتبع وسائل الاتصالات الغير كلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد مآله: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة لتأكيد على جدية الامر الذي اصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الامر الجديد في المؤسسة (شعبان، 2009، ص146).

## 7. خصائص الاتصال التنظيمي:

لكي يكون النظام الاتصال جيد يجب ان تتوفر عده شروط:

- ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق حركة المعلومات في كل الاتجاه.
  - ضرورة وجود الثقة والالتزام بين مختلف المستويات الادارة والعمال ودعم النظام من طرف الادارة العليا.
  - اصغاء الجيد وذلك بالاهتمام بالموضوع الذي يطرحه المرسل من خلال الاهتمام بأقواله ونبرات صوته والتعبيرات وجهه كل هذه عوامل تزيد من فعالية الاتصال ونجاحه (جورجان، 2018، ص30).
  - اشعار الطرف الاخر بانك تفهم مشاعره واحاسيسه وسلوكاته.
- أما فيما يتعلق بتعديل الاسلوب التعامل مع الاخرين او تحسين الاسلوب المتبع فيقتراح " إغان " عدة خطوات.

التعلم مهارات جديدة: في الاتصال وذلك بذل وقت مثلا في الانصات الاخرين قبل اجابتهم.

الادراك الذاتي: اي إدراك الفرد لأسلوبه وطريقة تعامله مع الاخرين سواء عن طريق الخبرة او عن طريق الملاحظات الاخرين يجعله قادرا عن تطوير السلوكه بالتغلب على نقاط الضعف والتقوية جوانب الإيجابية.

الإمكانيات الجديدة: وهي ان الادراك الذاتي التي يكسب الفرد يصبح اساسا لتوجيه لاكتساب طرق ونماذج جديدة لتعديل وتطوير سلوكه.

التجربة ضمن مجموعة: وهي تجريب الفرد لمهارات جديدة ضمن مجموعة صغيرة او مع فرد آخر يثق فيه قبل أن يحاول، تطبيق المهارات الجديدة المكتسبة مع أفراد آخرين لا يعرفهم (بن داود، 2008، ص198).

### 9. فعالية الاتصال التنظيمي (الاتصال الفعال):

ليكون الاتصال فعالاً ومجدياً يجب ان يتوفر في عدة شروط نذكر منها:

1. أن تعبر الرسالة الصادرة تعبيراً صادقاً عن المعنى أو الفكرة المقصودة وأن تدخل إدراك والفهم والوعي المستقبل بحيث يتفق الواقع مع إدراك المستقبل.
2. أن يكون المضمون رسالة واضحة يعبر عما يقصده المرسل على ان تكون منطقية للأفكار واقعية لآراء وبلغه مفهومة حسب حال المتلقي مع مراعاة الفروق الفردية القائمة بين الافراد.
3. أن تحرك الرسالة فيما يستقبلها التفكير والاحساس والسلوك المتوافق ليحقق الاتصال اهدافه، ويمكن من خلاله قياس مردود الافعال والافعال المنعكسة.
4. إن قبول الرسالة يتعلق بمدى ثقة في مصدرها وتعلق كذا كذلك بصدق الوسائط المعاونة سواء كانت بصرية او سمعية او مكتوبة.
5. التكرار والتأكيد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناه المرسل كالتأكيد على الموعد المعين لاحد الاجتماعات او التأكيد على الاسم الشخص واسم المكان المعين. (علي الشمس، محمد فقي، 2007، ص 274).
6. التدقيق على العناصر عملية الاتصال وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بالنشاطات الادارية محاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها او بالتالي تجنب ارتكاب الاخطاء.
7. الانصات الجيد اثناء النقل الرسالة فالاستماع لوحده لا يكفي، فقد تكون اثناء الاستماع مشغولاً بشيء اخر يجعلك تسمع بدون تركيز وبدون فهم.
8. القراءة المتمعنة اثناء الاستلام الذي من قبل المستقبل، فالقراءة السطحية قد توصل الى الفهم سيء.
9. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة. (حسن، حمادة، 2008، ص 25).

## 10. معوقات الاتصال:

معوقات الاتصال هي العوامل التي تؤثر على عملية الاتصال وتؤدي الى سوء الفهم او عدم وصول إلى المتلقي بشكل واضح، يمكن أن تكون هذه المعوقات داخلية، أي تتعلق بالمرسل في المستقبل، او خارجية أي تتعلق بالبيئة المحيطة بعملية الاتصال.

### 1- معوقات الاتصال الداخلية:

- العوامل اللغوية: مثل استخدام لغة غير واضحة، او استخدام مصطلحات تقنية او تخصصية.
- العوامل النفسية: مثل الاحكام المسبقة والافكار السلبية إتجاه المتلقي، أو عدم اهتمام بالرسالة.
- العوامل العاطفية: مثل التوتر القلق مما يؤدي الى سوء التركيز او عدم القدرة من التواصل بشكل واضح.

### 2- معوقات الاتصال الخارجية:

- العوامل البيئية: مثل الضوضاء الازدحام، مما يؤدي إلى صعوبة سماع الرسالة، او الانتباه لها.
- العوامل المادية: مثل ضعف جودة وسائل الاتصال مما يؤدي إلى تشويش او فقدان الرسالة.
- العوامل الثقافية: مثل اختلاف العادات والتقاليد بين المرسل والمستقبل مما يؤدي إلى سوء الفهم (عقواني، 2023، ص12).

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق تبرز أهمية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، والذي يعتبر من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة مهما كانت أهدافها، ولذلك فإن القائمين على إدارة المؤسسات والمنظمات يجب ان يعطوا أهمية كبيرة للاتصال التنظيمي ضمن الأساليب المستخدمة لإدارتهم من خلال ضمان حسن السير العمل، والتفاعل بين العناصر العاملة في المنظمة مما يساعد على نشاط وحركة عمل المؤسسة بشكل جيد ويحقق أهداف الفرد العامل وأهداف المنظمة ككل.

## الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

### تمهيد

1. مفهوم الأداء الوظيفي
2. أهمية الأداء الوظيفي
3. عناصر الأداء الوظيفي
4. محددات الأداء الوظيفي
5. أنواع الأداء الوظيفي
6. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
7. مفهوم التقييم الأداء الوظيفي
8. طرق تقييم الأداء
9. من يقوم بعملية التقييم

### خلاصة الفصل

## تمهيد:

يعتبر الأداء بشكل مباشر عن جهود العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ويعتمد مستوى الأداء على كل قدرات الموظفين ومهاراتهم وخبراتهم التي تنبثق من مجموعة من المتطلبات التي تشمل المؤهلات والميول والاهتمامات وغيرها من العوامل.

ويرتكز الأداء المتميز على خلفية علمية ومؤهل عملي يوضح متطلبات العمل ويبسط إجراءاته وخطواته حيث يساهم قدرات الموظفين وخبراتهم السابقة في تقديم أداء جيد يعكس صورة المؤسسة الناجحة، ولذلك فإن تقييم أداء المؤسسة بشكل عام وأداء الموظفين بشكل خاص بعد سياسة ادارية مهمة لأنها تجبر الرؤساء على متابعة أداء رؤوسهم بشكل مستمر، واصدار حكم وقوى على أداء موضوعي على أداء الموظف والقدرة على اداء واجباته ومسؤولياته والتحقق من سلوكه أثناء العمل والتحسن الذي طرأ على أدائه لغرض تحديد الكفاءة العامل وفعاليتها ومدى مساهمته في نجاح المنظمة.

## 1. ماهية الاداء الوظيفي:

### 1.1 تعريف الاداء:

- لغة: من معاجم اللغة يتضح أن " الاداء " مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، أدى الامانة وأدى الشيء أي قام به (ابن منصور، 2016، ص26).
- اصطلاحاً: الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج والاجراءات التحويلية الكمية والكيفية (مزهودة، 2001، ص86).

### 2.1 تعريف الاداء الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم أداء الباحثين والدارسين في هذا المجال وفيما يلي نعرض أهم وأكثر مفاهيم: يعرفه "باري كاشواي" هو تصميم لربط بين الاهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد الاهداف الفرد واهداف المؤسسة قدر المستطاع (حسن محمد، 2006، ص 93).

يعرفه ايضا "تادر ابو احمد شيخة" بأنه مدى الجودة التي يجب أن يؤدي بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المحددة التي تنطوي عليه وظيفته. (نادر احمد، 2012، ص219) الاداء يعني ذلك النشاط الذي يتم إنجازه او يعني النتائج جهد معين قام به الفرد لإنجازه عمل معين ويعرف الاداء على انه الانعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها (العالي، 2007 ص477).

ويعرف الاداء على أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الافراد أو مؤسسة ويتمثل في الاعمال وتصرفات والحركات مقصودة من أجل عمل تحقيق اهداف محددة (رواية حسن، 2005، ص209).

ومنه نعرف الاداء الوظيفي هو الاثر الصافي للجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات والوعي بالأدوار وهذا يعني انه يمكن النظر الى الأداء في موقف معين على انه نتاج للعلاقة المتبادلة بين الجهد والقدرات والوعي بالدور.

## 2. أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانه خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج نهائي لمحملة جميع الأنشطة بها أو ذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة أكثر استقرار أو أطول بقاء حيث يكون أداء العاملين أداء متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام الإدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق الاهتمام العاملين بها، وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة الى ارتباطه بدوره حياتها المختلفة وهي: مرحلة الظهور - مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار - مرحلة السمعة والفخر - مرحلة التمييز - ثم مرحلة الريادة ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدم وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي: (ملال ، 2004، ص82).

- تساهم عملية تحسين الاداء الوظيفي في تعزيز وزيادة قمة المخرجات مقارنة بالكلفة المداخلات المستخدمة.
- تقوم عملية تحسين الاداء الوظيفي بدور بارز في تحقيق الارباح التي تستمر في خدمة الافراد وذلك من خلال توفير بعض السلع والخدمات بأسعار منخفضة.

- مواجهة التحديات التي تقبلها المنظمة متمثلة في الصراع من اجل زيادة قدرتها التنافسية مع المنظمات اخرى فضلا عن ضمان ديمومة النمو لها.
- كما أن رفع كفاءة الاداء الوظيفي على المستوى المنظمة له مردود ايجابي يتجلى ذلك من خلال إن كان منظمة الكفوة في تحقيق قائم يتم تحقيق فائض يتم استثماره او توزيعه على أعضائها وبموجب سياسة المنظمة.
- إن عملية رفع المستوى الاداء الوظيفي في المنظمة اهم الواجبات التي تعتنى بها الادارة لزيادة الانتاجية التي تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة (الحرشى، 2017، ص64،63).

### 3. عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الاداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها:

**المعرفة بمتطلبات العمل:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة من الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

**نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد في العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل الوقوع في الاخطاء.

**كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في ظروف العادية للعمل ومقدار السرعة هذا الانجاز.

**المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة الموظف على التحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في الأوقات المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد وتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله (محمود، شنطي، 2006، ص 50).

#### 4. محددات الاداء الوظيفي:

تتمثل المحددات الاداء فيما يلي:

- **الجهد:** وهي الطاقة الجسمانية او العقلية المبذولة من طرف الفرد من اجل القيام بمهام واجراءات ومسؤوليات الموكله لهم وقد تدفع الفرد الى بذل الجهد أكبر في سبيل إتمام وانجاز المهام وظيفته المستندة له وهناك وظائف تطلب طاقات جسمية واخرى تتطلب مجهود عقلي. (هاينز، 1988، ص275-277).
- **القدرات او الخصائص الفردية:** هذا العنصر يمثل قدرات الفرد الشخصية التي اكتسبها عبر المراحل عمله، وكذا خبرات السابقة التي تحدد درجة فاعليته على عنصر الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر على العمل ويخص بقدرته يجعله يبذل جهدا أكبر يدفعه الى الاداء المستمر (صقر عاشور، 1983، ص66).
- **إدراك الدور:** ويعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه (سلطان، 2002، ص108-109).
- **الدافعية:** ويقصد بها الرغبة في اشباع حاجات معينة وأنها تتعلق بالقوى التي تحافظ وتغير اتجاه كمية او شدة السلوك (طه فرج، 2003، ص352).
- **مناخ أو بيئة العمل:** يجب ان يتم تهيئة المناخ او بيئة العمل سواء على مستوى أو ادارة، او القسم، او على جميع المستويات، بحيث يؤدي الى اشباع حاجات الفرد والتي في انعكاس لدافعه على العمل (فايز، 2010، ص45).

#### 5. أنواع الاداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الاداء والتطرق الى محدداته يمكننا انتقال الى العرض الانواع الاداء ويمكن تقييم انواع الاداء بغرض اختيار المعيار التقييم لذلك:

فان نوع الاداء يكون حسب معيار التقييم، ومن ثم يمكن التقييم الاداء الى انواع حسب معيار المصدر، اضافته الى معيار الشمولية.

1) حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين الاداء الذاتي والاداء الداخلي والاداء الخارجي.

- **الاداء الداخلي:** ويطلق على هذا النوع من الاداء أداء الوحدة، اي انه ينتج على ما تملك المؤسسة من الموارد فهو ينتج اساسا مما يلي:
- **الأداء البشري:** وهو الاداء افراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي قادرا على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- **الاداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- **الاداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام في الوسائل المالية المتاحة.
- **الاداء الخارجي:** وهو الاداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في احداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في الناتج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع السعر البيع، وكل هذا التغيرات، تنعكس على الاداء سواء بالإيجاب او بالسلب، وهذا النوع من الاداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الامر بالمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (هاشم، 2018، ص 358، 359).

## 2) حسب معيار الشمولية:

- وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الاداء الى نوعين هما: الأداء الكلي والاداء الجزئي.
- **الاداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف او الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها الى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما ان الاداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
  - **الاداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار

- الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الانتاج، أداء الوظيفة التسويق (الشيبلي، 1988، ص 56).

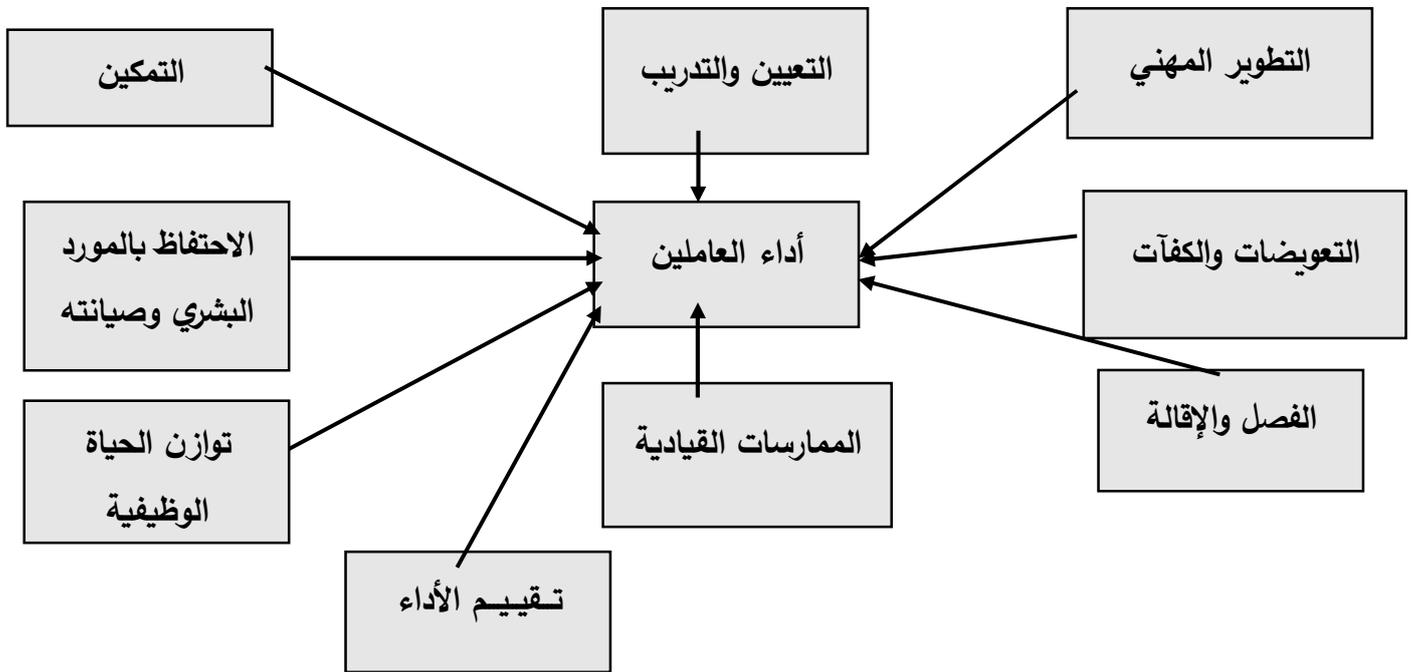
## 6. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

- الاداء الوظيفي عنصر هام في نشاط أي مؤسسة لهذا يجب الاهتمام والزيادة كفاءته لتحقيق ما تسعى اليه المنظمة، لهذا يجب الحد منه العوامل التي تؤثر عليه ومن أهم العوامل نذكر منها:
- **عوامل الداخلية:** وتنشأ من خلال التفاعل بين عناصر داخلية الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها:
    - عوامل بشرية وهي متعلقة بالجانب البشري.
    - نوعية العلاقة السائدة بين العمال، وهذا ما يؤدي الى بروز التنظيم غير الرسمي الذي يتولد غالبا نتيجة لوجود علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بين الأفراد والعاملين داخل التنظيم الرسمي.
    - مدى توافق مؤهلات الفرد مع نوع العمل الذي يشغله.
    - رغبة الفرد نحو العمل الذي يشغله مما يزيد دافعيته نحو العمل خاصة لما يكون لهذا الفرد الحاجات يريد إشباعها.
    - عامل السن وجنس الفرد وقدراته الجسمانية والعقلية التي تؤثر في مدى استعداد الفرد للعمل والعطاء وبذل الجهد.
    - عوامل تقنية ترتبط بالعناصر التالية:
      - نوعية المنح أو الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة.
      - نسبة اعتماد هذه المؤسسات على الآلات مقارنة بالعمل.
      - طبيعة التكنولوجيا المستخدمة (حروش، ص 201-202).
  - **عوامل خارجية:** وهي العوامل التي نجدها في محيط الخارجي للتنظيم أي خارج المؤسسة، فالمؤسسة الناضجة هي التي تحاول تكيف نشاطها مع متطلبات البيئة الخارجية، وهي قادرة على مواجهة التقلبات والمتغيرات الموجودة فيها، لذا فهي مؤسسة متجددة تواكب التطورات الحاملة ولا تنغلق على نفسها، وهذا يمكنها من المنافسة والتطور والاستمرار.

وهناك من يصف العوامل المؤثرة في الأداء على النحو التالي:

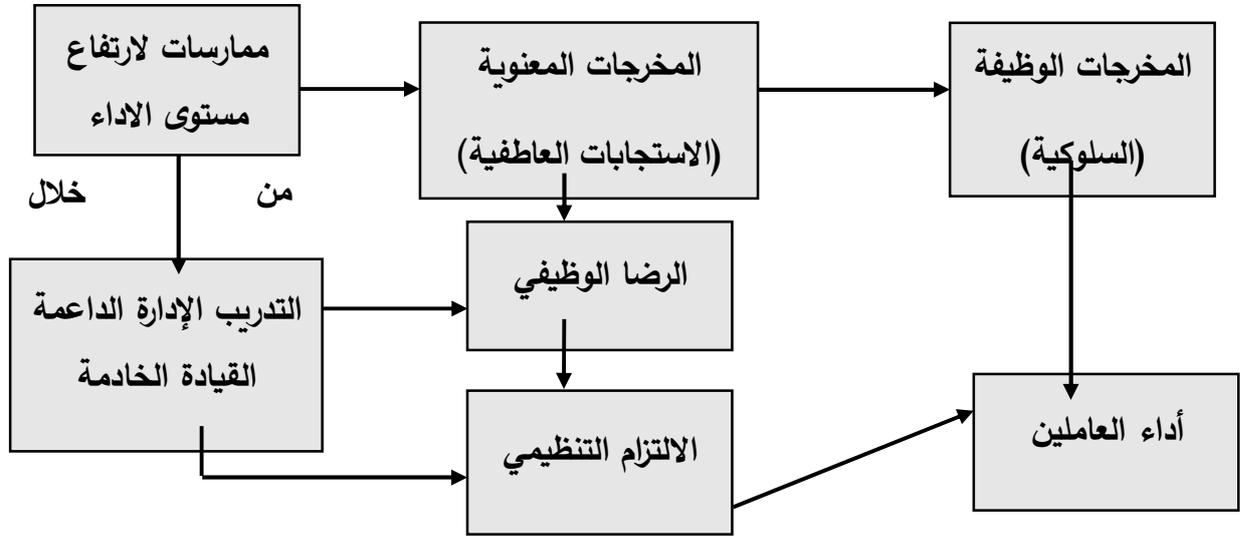
- غياب الاهداف المحددة: المنظمات التي ليس لديها خطط تفصيلية للعاملين فيها وأهدافها لن تتمكن من قياس إنجازاتها.
  - عدم المشاركة في الإدارة: ان ضعف مشاركة المستويات الادارية المختلفة كالتخطيط واتخاذ القرارات، يساهم في وجود فجوة بين كبار القادة الإداريين والموظفين.
  - اختلاف مستويات الأداء: مما يؤدي الى فشل الإدارة في ربط الاداء بالعوائد المعنوية والمادية التي يتم الحصول عليها، حيث سيكون ذلك حافزا ودافعا للأداء أكثر انتاجية وفعالية.
  - التسبب الإداري: ويعني اضاءة ساعات العمل في الأمور الإنتاجية، ولكن له تأثير سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ نتيجة لأسلوب القيادة والإشراف السائد في المنظمة.
  - مشكلات الرضا الوظيفي: ان عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعبر عن العوامل التي تؤدي الى تدني معدلات الأداء، حيث لا يقتصر الرضا الوظيفي على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر على الحوافز المعنوية على حد سواء.
- ويمكن القول إن هناك عدة العوامل قد تؤثر على الأداء الوظيفي للعمال، وهذه العوامل من شأنها أن تؤدي الى تحقيق أداء فعال الى نجاح المؤسسة كما قد يؤدي الى ضعف وفشل مؤسسة (زرطال، 2016، ص120).

الشكل رقم (06): تأثير بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين.



Aubbakar Tabiu, Abakar Allumi ura,2013, Assessing the effects of human resource management practices on employee job performance A study of Usman danfodiy o university sktoto, vol 5, u 02 p253.

الشكل رقم (07): يوضح بعض الممارسات على أداء العاملين



Tanya Gibbs and Nicholos j.Ashill.2013,the effects of high performance work practes en job autcomes évidence fromfrontlime employees in Russia, international journal of Bank marketing Vol.31.N04, p 307.

### 7. مفهوم التقييم الأداء :

لا شك ان المصلحة العامة تقتضي اسناد الوظائف الى عمالة اكفاء قادرين على القيام بأعباء هذه الوظائف، والارتقاء الى المستوى المسؤوليات واصدار هذا المبدأ يعني اصدار امكانات البشرية المتاحة وسوء استغلالها. لذلك كان من الطبيعي ان تكون هناك معايير ومستويات محددته لتقييم الاداء الموظفين، والتأكد من مدى ملاءمتهم وكفاءتهم بشكل دائم لقيام بمهام واعباء وظائفهم، فضلا عن مدى ملاءمتهم للتقدم في الحياة المهنية وهناك عدة تعريفات لتقييم الاداء (عبد الرحمن، 2010، ص43).

فقد عرفه "Szillagyi Wallace" بأنه العملية التي يمكن لأي منظمة من خلالها الحصول على المعلومات الراجعة عن فعالية العاملين فيها، اما "الشاويش" فذهب الى أن مقصود بتقييم الافراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم وخبراتهم وعاداتهم الشخصية وعرف بأنه نظام اداري رسمي يستخدم لمعرفة جودة الاداء الفردي في اي منظمة.

أما "جروتي" Grote عرف بانه العملية تشمل جانبين أولهما يتعلق بقياس مدى الاداء الموظف الواجبات ومهام الوظيفة المستتدة اليه وفقا لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مدى استعداداه للتقدم والترقية وتحمل اعباء الوظيفة ذات مستوى اعلى من مستوى الوظيفة الحالية.

كما عرفه نصر الله انه تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على التحمل مسؤولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقلد مناصب الاعلى مستقبلا. (عبد الرحمن، 2010، ص 43).

ومن خلال تعاريف سابقة يمكننا صياغة تعريف الاتي:

تقييم الاداء هو محاولة تحليل أداء الفرد بكل خصائصه النفسية أو الجسدية، او المهارات الفنية او الفكرية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الاخيرة من اجل التأكد من فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل.

## 8. طرق تقييم الاداء الوظيفي:

هناك عدة طرق وتقنيات لتقييم الاداء ويمكن تصنيف أهمها الى ثلاثة طرق رئيسية:

1. طرق تعتمد على المقارنة الفرد بغيره من الافراد.
  2. طرق تعتمد على التقييم الفرد على ضوء المعايير الموضوعية للأداء.
  3. طرق تعتمد على التقييم الفرد اعتمادا على المتابعة والاهداف.
  4. وفيما يلي اهم الاساليب المستعملة في تقييم الاداء:
1. تقنيات الترتيب: يسمى الاسلوب الاول بنظام الترتيب، اي تحديد الرتبة ومستوى ودرجة اداء الفرد مقارنة بغيره من الافراد.

حيث يتم بمقتضاه مقارنة الافراد بعضهم البعض ومن السهل فهم هذا الاسلوب وتطبيقه، ويؤدي عادة الى نتائج مرضية.

الا ان هذا الأسلوب يقيس الاداء الكلي، الذي يسمح بالحكم الشامل لأداء الفرد ومقارنته بغيره، لكنه لا يقيس السلوكيات والتصرفات المعينة لذلك فهو يصلح عادة في اغراض الإدارية وهو قليل الفائدة في مجالات الترتيب وتطوير الافراد.

يمكن اعتماد عدة تقنيات في إطار الاسلوب الترتيب منها:

ترتيب البسيط، المقارنة الزوجية، أو الترتيب الرسمي.

▪ **ترتيب البسيط:** ويسمى أيضا طريقة الرتبة، حيث يقيم المسؤول الافراد تنازليا فيحتل أفضل عامل اعلى رتبة، واسوء عامل أدنى رتبة ويترتب الاخرون بينهما. هو أكثر شهرة ويعتبر من ادوات السهلة الاعداد وهي الاولى التي يفكر فيها المشرق بمجرد تفكيره في التقييم. (بوفجلة، 2015، ص 52-53).

▪ **المقارنة الزوجية:** وفقا لطريقة لهذا المدخل يعطي للقائم بتقييم الاسماء الافراد المطلوب تقييم ادائهم ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن الفردين، بحيث يقارن كل فرد مع اخر، وبذلك يحدد القيم اي الفردين أفضل من الاخر داخل كل مجموعة وبذلك يكون العدد المرات التي حصل عليها الفرد واعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبة داخل التقييم الكلي ولتبيان ذلك نعطي مثال التالي:

لدينا اربعة افرادهم ومطلوب ترتيب هؤلاء الافراد وتقييم ادائهم وفقا لطريقه مقارنة زوجية (الثنائية) في هذه الحالة فانه ينبغي تحديد عدد المقارنات الممكنة وفقا لأسلوب التالي:

$$\frac{\text{عدد المقارنات او مجموعات ثنائية الممكنة} = \text{ن (ن-1)}}{2}$$

حيث ن = عدد الافراد المطلوب ترتيبهم (حنفي، 2007، ص 21).

الشكل رقم (08): نموذج يوضح عملية تقييم الأداء.



المصدر: عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة افراد، الاسكندرية، 2007 ص 304.

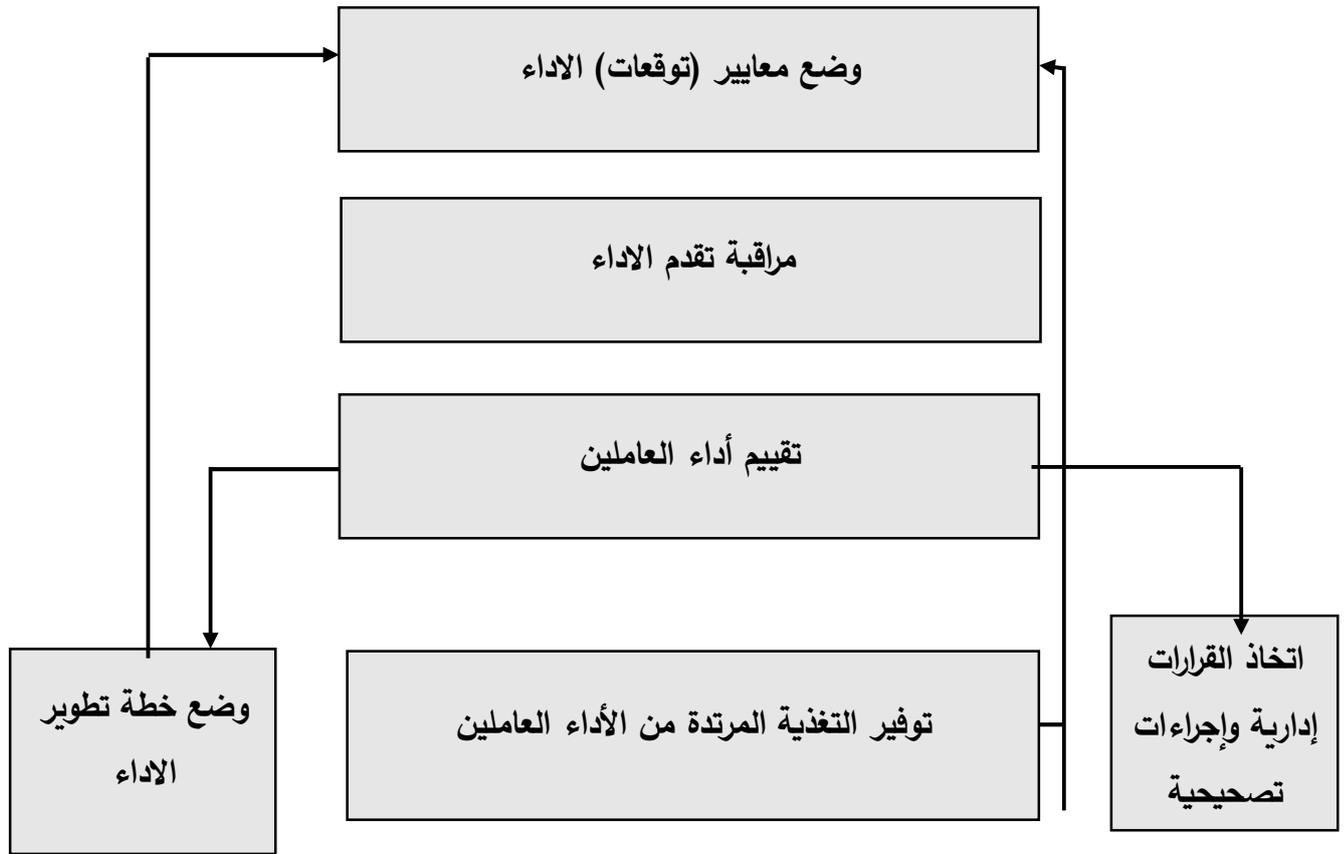
## 9. من يقوم بعملية التقييم:

يبدو أن من المهم تحديد الجهة المؤهلة لتقرر مدى كفاءة الموظفين في القيام الموكلة إليهم. وهناك عدة بدائل في هذا الصدد نذكرها حسب ترتيبها من حيث مدى الاخذ من قبل المنظمات الاعمال المختلفة.

- **تقييم رئيس المباشر:** من الطبيعي أن يقوم الرئيس او المسؤول المباشر بعملية التقييم كونه الشخص الاكثر معرفة بعمل الموظف، وتأخذ اغلب الممارسات بهذا الاسلوب مع إعطاء المسؤول الذي يلي المسؤول المباشر نسبة معينة في تقييم كان يعطي الرئيس المباشر وزن 90% من الدرجة 10% للرئيس الاعلى.
- **تقييم الزملاء:** تأخذ بعض منظمات الاعمال بأسلوب تعطي فيه ادوار للأطراف الاخرى ذات كونهم على علم بعمل زملائهم وينعكس عليهم مدى التعاون او عدم التعاون.
- **تقييم من خلال لجان:** يعني هذا الاسلوب بان يتم عملية التقييم من قبل اللجنة مكونة من الرؤساء ذوي العلاقة بالعمل الموظف مثل الرئيس المباشر، والرئيس الاعلى منه، والممثل العدالة والحيلولة دون احتكار قرار تقييم شخص واحد.
- **تقييم الذاتي:** يمكن ان يكون للموظف الذي يتم تقييمه دورا في عملية التقييم بحيث يطالب اليه ان يقيم نفسه بداية، ويقدم ذلك التقييم للرئيس المباشرة الذي يناقشه في تقرير التقييم قبل ان يعتمده بالموافقة او بالتعديل.
- من شأن هذا الاسلوب ان ينمي مفهوم الرقابة الذاتية لدى الموظف ويملي عليه الحرص المسبق على العمل بجد لأنه يعرف ان يتم مناقشته فيما سيقدم في تقرير تقييم الاداء باعتباره اول من يبدأ بالعملية التقييم.
- **تقييم الرئيس من قبل المرؤوسين:** يتم وفق هذا الاسلوب تقييم رؤساء من قبل جميع مرؤوسهم نظرا لكون القدرة على قيادة تعتمد بدرجة ما على حسن التعامل مع المرؤوسين القدرة على التأثير فيهم.

- تقييم بدرجة 360 درجة: كما توجي التسمية يعتمد تقييم على ضرورة مشاركة كافة الاطراف التي لها علاقة بالعمل الموظف في عملية التقييم حيث يشارك في عملية الموظف رئيس المباشر وزملاء الموظف ومرءوسيه والمراجعون ممن يتعاملون معه. (القريوتي، 2010 ص211، 212).

الشكل رقم (09): نموذج يوضح طرق قياس أداء العاملين.



المصدر: عادل صالح، إدارة الموارد البشرية، مصلحة الاقتصاد العراق، 1991، ص124.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تناولناه لموضوع الاداء الوظيفي، فهو مجموعة من الأنشطة والمهام التي يؤديها الفرد داخل المنظمة، من أجل تحقيق الأهداف، تتضح أهمية وقيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأن المنظمة تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء عمالها العالي والذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال لأنه يعتبر المحرك الأساسي والقلب النابض لها.

الجانحة

التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: الدراسة الاستطلاعية

1. مكان وزمان اجراء الدراسة
2. المنهج المستخدم في الدراسة
3. الهدف من الدراسة الاستطلاعية
4. الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستطلاعية
5. عينة الدراسة الاستطلاعية
6. خصائص أفراد العينة الاستطلاعية
7. التأكد من صدق الثبات

#### ثانياً: الدراسة الأساسية:

8. أهداف الدراسة الأساسية
9. خصائص أفراد العينة الأساسية
10. الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية

### خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل اول خطوة من خطوات الدراسة الميدانية، حيث تطرقت في هذه إلى مكان وزمان اجرائها، إلى خصائص العينة كما يشتمل هذا الفصل ضبط الادوات الملائمة للدراسة، وللكشف عن خصائص المجتمع وضبط العينة.

**اولا: الدراسة الاستطلاعية.**

**1. مكان وزمان اجراء الدراسة:**

أجريت الدراسة بمؤسسة ميناء وهران الذي يقع في غرب الساحل الجزائري بين ميناء " أرزيو " شرقا وميناء " غزوات " غربا بداخل خليج يقع بين رأس العين " فلكون " في الشمال الغربي لعين الترك، ويحظى بموقع فلكي بين خطي طول 0° و 39° غربا ودائرتي عرض 35° و 34° شمالا فيه مدخل شرقي بطول 150 متر وعمق 24 متر وارتفاع البحر 0.5 متر.

الرياح السائدة: غربية وشمال شرقية.

وقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 10 مارس 2024 إلى غاية 09 أبريل 2024 والتي قسمت إلى فترات يومية في كل أسبوع وتم تقسيمها كالتالي:

**الفترة الأولى:** حيث مثلت الفترة الأولى أول زيارة استطلاعية من خلالها تعرفنا على رئيسة مصلحة تسيير الموارد البشرية بهدف أخذ الموافقة لإجراء دراستنا الميدانية بالمؤسسة وكذلك معرفة الواقع الميداني البحث قبل الخوض في تفاصيله بحيث تبين من خلال هذه الزيارة التعرف عن قرب على مختلف المصالح الإدارة.

**الفترة الثانية:** في يوم 12 مارس 2024 أجرت الباحثين مقابلة مع رئيسة مصلحة تسيير الموارد البشرية حول طريقة سير العمل، داخل هذه المؤسسة، عدد المصالح ووظيفة كل مصلحة وكيفية توزيعهم كما منح للباحثين بعض الوثائق المتعلقة بالمؤسسة.

**الفترة الثالثة:** بعد اعداد الاستمارة تم توزيعها على العمال من يوم 13 مارس 2024 إلى غاية 08 أبريل 2024 على عدة دفعات ودام ذلك لمدة بلغت 27 يوما ابتداء من تاريخ التوزيع وتم استرجاعها نهائيا يوم 09 أبريل 2024.

وتم توزيع 95 استمارة واسترجعت 80 استمارة صالحة لتحليل اما باقي استمارات تم إلغائها بسبب التماطل أو عدم وجود الإجابات.

لمحة تاريخية عن المؤسسة: كان ميناء مرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران سنة في 1883، تم التفكير في بناء ميناء وهران في سنة 1884، كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده وكانت نهاية بنائه في أواخر الأربعينات، كان الميناء في الأول عبارة عن شراكة من ثلاثة مؤسسات.

1- MAI (O.N.P) office national des port; هي المسؤولة عن العمال.

2- Société Nationale,de monution(S.O.N.A.M.A)

3- Compagnie National Algerienne de navigatiom (C.N.A.N) : المسؤولة عن العتاد.

بعد هذه اصبحت مؤسسة واحدة تحت اسم (E.P.O) : **l'entreprise portuaire d'Oran**

مؤسسة ميناء وهران تدير من طرف مدير عام حتى يومنا هذا.

#### البطاقة الفنية لميناء وهران:

- التسمية: مؤسسة ميناء وهران.
- تاريخ التأسيس: 14 اوت 1984
- النظام القانوني: شركة ذات اسهم.
- الرأسمال الاجتماعي: 4000000000 دج.
- رقم سجل التجاري: 00B04483
- العنوان الاجتماعي: 01 شارع اوت وهران
- الهاتف: 04 .33 .24 .97/04/ .33.24.98
- الفاكس: 04.33.24.36.04.33.24.98.
- التللكس: 22 .422
- الموقع الالكتروني: <http://www.oran.port.com>
- البريد الالكتروني: Email: EPO a Oran-Port.Com

نشاط مؤسسة ميناء وهران: مؤسسة ميناء وهران مكلفة في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية بتسيير واستغلال كل ما يتعلق بالميناء وهران، وعلى هذا الاساس فإن مؤسسة ميناء وهران مكلفة المقام التالية:

- سير السفن مع تنظيم عملية ارساء السفن.
- نقل وتفريغ السفن.
- تنظيم ومراقبة عملية نقل الفراء والبضائع.
- تصدير واستيراد العتاد والآلات والوسائل الخاصة بالميناء.
- توفير الامن.

#### المهام الاساسية للمؤسسة.

- تسيير الاستثمار والتطوير المتعلق بوصول البضائع.
- التعاون مع الجمارك لمراقبة وصول وخروج السلع.
- أمن السواحل.
- الحرص على امن الثروة البحرية والاقسام والعمال.

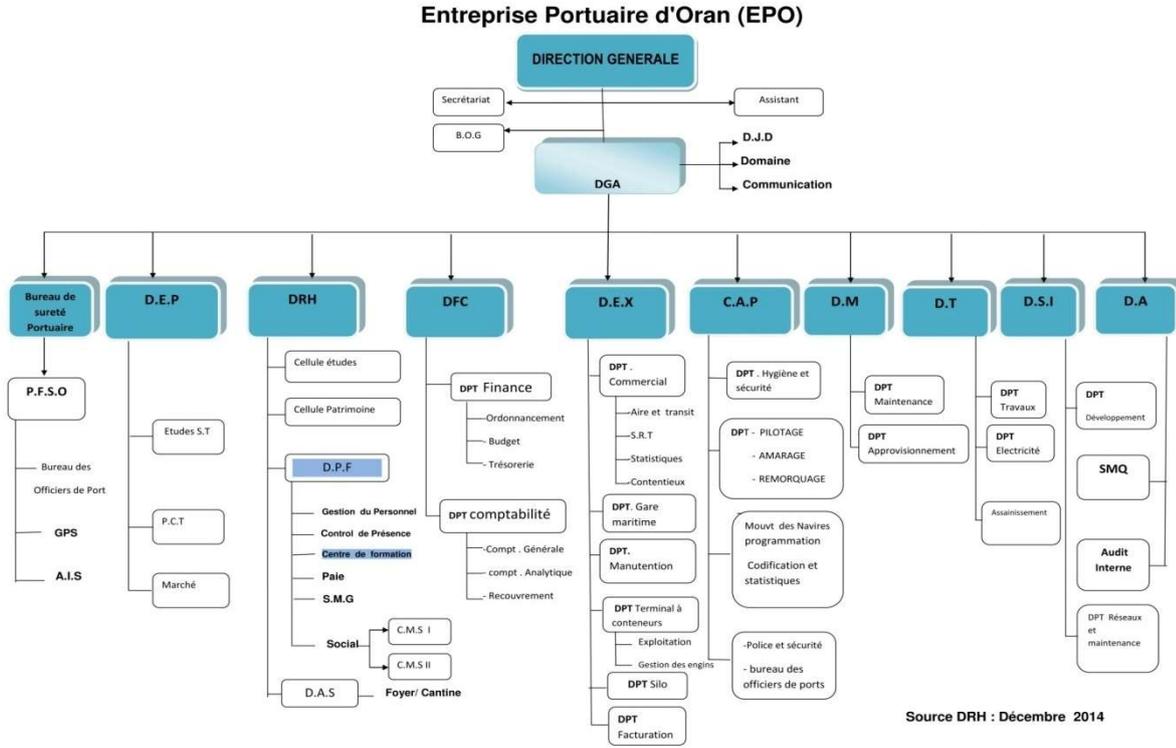
عمالها: لدى مؤسسة ميناء وهران 2212 عامل متوزعون كالتالي.

06	cadr dirigeants	اطارات مسيرة
219	cadres	إطارات
326	maitrses	متحكمين
1658	execution	منفذين
03	Contractuels	متعاقدين

التنظيم العام للمؤسسة: مؤسسة ميناء وهران مثلها مثل كل مؤسسات العامة تسيير من طرف رئيس مدير عام، وهي مؤسسة اقتصادية استقلت في تسييرها منذ سنة 1989.

خامسا: الهيكل التنظيمي لميناء وهران.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لميناء وهران.



**الإدارة العامة Direction Générale :** هي المصلحة المسؤولة مباشرة على باقي المصالح، تسهر على مراقبة كل نشاطات المؤسسة وتعمل على التسيير والتنسيق بين جميع نشاطات المؤسسة.

**مكتب امن لميناء Bureau de sécurité portuaire :** تعمل على حفظ الاستقرار والأمن في الميناء، من مهامها المراقبة وحراسة المنطقة وهي تتكون من شرطة الحدود وحرس السواحل والمراقبين. **إدارة الدراسات والتخطيط Direction des études et planification :** مكلفة بتحقيق كل الدراسات التي لها علاقة بمهام التخطيط وتنفيذ مخططات المؤسسة كإنشاء مخطط التنظيم ودراسة فرص الاستثمارات وإنشاء مخطط لتطورات الميناء ودراسة مجلس الإعلام الآلي.

**إدارة الموارد البشرية Direction des ressources humaines :** تنفرع إلى قسم تسيير الموارد البشرية وقسم تسيير الوسائل العامة وقسم الشؤون الاجتماعية.

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

**إدارة المالية والمحاسبة Direction de comptabilité et finance:** تهتم هذه المصلحة

بتأمين وتسيير رأسمال المؤسسة من مهامها:

- تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة والمحاسبة المالية.
- إعداد ومتابعة الميزانية.

**إدارة الأشغال La Direction des travaux:**

- تثبيت البيانات المفصلة التقديرية.
- تحضير خطة العمل ومتابعة العمليات لتقدير الأشغال المستقبلية.
- التطهير والكهرباء.

**إدارة أعمال الصيانة Direction des travaux maintenance :**

- إرشاد ومراقبة أشغال الصيانة والتركيبات وترتيب هياكل الميناء وتحقيق المشاريع الجديدة.
- صيانة الآليات والأدوات.
- تقوم بتعديل مخطط التنمية لتقنيات الميدانية.
- تثبيت البيانات المفصلة التقديرية.

**إدارة الاستثمار La Direction d'exploitation:** تسعى هذه المصلحة إلى تأمين دخول وخروج

السلع وتسيير ميادين معالجة السفن، تسيير الآلات. المراقبة وعمليات الإحصاء والاستثمار.

▪ دائرة الشحن:

- عملية الشحن والتفريغ.
- تراقب عملية العمال والمعدات لعمليات الشحن والتفريغ.
- تحرس على تحليل مكونات الفوترة.
- ترسل معلومات الفواتير ومكوناتها إلى دائرة الفوترة.

▪ الدائرة التجارية **département commercial:** مراقبة وتنسيق جميع النشاطات المتعلقة ب:

- تسيير الأرصفة وتطبيق القوانين في مواد العمل وتسيير المخازن.

▪ دائرة الفوترة:

- جمع معلومات الفواتير .
- تسهر على تغطية دين المؤسسة.
- تحمل ملفات الزبائن.

▪ دائرة مخزن الحبوب **département silo et vare**:

- تسيير مخزن الحبوب.

▪ دائرة الحاويات **département conteneur**:

- تسيير وتنظيم حركة لحاويات.

▪ إدارة القيادة **Direction de la capitainerie**:

- السهر على الأمن داخل الميناء .
- تنظيم ومراقبة الحركة داخل الميناء .
- تعمل على الوقاية من حوادث التلوث.
- كذلك حماية الحدود وتحرص على التنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالإبحار عند رسوب البواخر داخل الحدود الميدانية البحرية الإقليمية.
- تضمن تسيير عملية الشرطة وحراسة الميناء .
- ضمان تسيير القيادة من جر وإبحار وضمان تجديد والإصلاحات الميكانيكية والكهربائية للعربات.

▪ إدارة النظام المعلوماتي **Direction de système d'information**:

- صيانة الأجهزة على مستوى الميناء وتسيير شبكات الذبذبات.
- مكلفة بمركزية كل وسائل المؤسسة من إرسالها إلى وصولها.
- الترتيب والحفاظ على أرشيف المؤسسة.
- الدراسة وتصميم وتحليل والصيانة في مجال الإعلام الآلي وبناء شبكة معلوماتية والتطوير .

■ إدارة التدقيق **Direction d'audit**:

- التدقيق في جميع المعلومات المالية التي تعرض على الإدارة العامة للتأكد من صحتها.
- السهر على خلق أهم الشروط واقتراح برامج بمعنى الكلمة.
- تحضير أهم الطرق التي تمكن عملية المراقبات بتحديد المجالات المفروضة لها
- تستقبل وتحلل بصفة منظمة تقارير المنظمة.

■ إدارة التموين **Direction d'approvisionnement**:

- التموين بالمواد وتموين المخزون (شراء وتسيير المخزون).

■ إدارة الموارد البشرية: **Direction des ressources humaines**:

- تقوم هذه المصلحة بتسيير العمالة وإدارة العمال، حساب الأجور، القيام بعملية التوظيف والتكوين وهي مقسمة إلى:

أ. مصلحة العمال والتكوين:

- قسم تسيير العمال: دراسة الملفات الإدارية، الانتقاء الجيد للعمال، متابعة المسار المهني، إبرام العقود والتكفل بملفات العمال الذين تم تحويلهم أو إقصاءهم أو خروجهم عن المعاش.
- قسم مراقبة الحضور: مراقبة حضور العمال في مناصبهم في الساعات المحددة، حساب الحوافز السنوية للعمال ومراقبة الغيابات، حوادث العمل، العطل للعمال.
- قسم التكوين: يهتم رئيس هذا القسم بعملية التكوين منذ بدايتها حتى آخر مرحلة سواء كان هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة أو في دولة أخرى.
- قسم الوسائل العامة: يهتم هذا القسم بالصفقات العامة المطلوبة من طرف الإدارة العامة وباقي مصالح المؤسسة كما يقوم هذا القسم بتصليح الآلات ووسائل النقل وتأمين وثائق السيارات وشراء تذاكر السفر وتسيير ومراقبة العتاد.
- قسم الأجور: يهتم هذا القسم بحساب أجور العمال وإخراج كشف الأجور، حساب مختلف التكاليف الشهرية والسنوية.

ب. مصلحة الشؤون الاجتماعية:

- قسم الحسابات الطبية الاجتماعية: يقوم قسم المالية بتخزين مبلغ من المال يخصص للشؤون الاجتماعية للعمال وذلك في حالة مرض أو وفات أو سفر إلى البقاع المقدسة، كما يقوم بتعويض العمال الذين تعرضوا إلى حوادث داخل المؤسسة وكل ما يخص الضمان الاجتماعي.
- قسم تسيير المطاعم: يقوم هذا القسم بتسيير وحساب الكمية المستهلكة من طرف العمال من مأكولات ومشروبات وما غير ذلك من مستهلكات.

## 2. المنهج المستخدم في الدراسة:

المناهج تختلف حسب اختلاف المواضيع ولكل منهج خصائصه، هو يعتبر الخطوات التي يتبعها الباحث في معالجة الموضوع الذي يقوم بدراسته.

وعليه اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يكشف العلاقة بين متغيرين "الاتصال التنظيمي، الاداء الوظيفي".

## 3. الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

- إن الغرض من الدراسة الاستطلاعية.
- التعرف على مجتمع البحث.
- الكشف عن الصعوبات التي يمكن مواجهتها.
- التعلم كيفية الاحتكاك والاندماج بالوسط المهني.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات البحث.

## 4. أدوات الدراسة الاستطلاعية:

**الاستبيان:** هذه الاستمارة مأخوذة من مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، حيث كان موضوع دراستها "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين" بثانوية بوضياف عززت وثنوية حفيان محمد من اعداد الطالبة قديري مسعودة سنة 2018/2017، كما اعتمدنا في هذه الاستمارة على المقياس الخماسي ليكرت الذي يحمل خمس قيم تعبر عن إجابات المبحوثين وهي موافق بشدة، موافق محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

وقد نظمت هذه الاستمارة 42 نبذا قسمت إلى 3 أجزاء:

- **البيانات الشخصية:** (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الاقدمية في العمل، المنصب المهني).
- **البعد الاول:** الاتصال التنظيمي والذي تضمن 20 بند قسمت على بعدين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.
- **البعد الثاني:** الأداء الوظيفي المتكون من 22 بند.

**المقابلة:** لمواصلة دراستنا الميدانية داخل المؤسسة ميناء وهران اعتمدنا على المقابلة شخصية لبعض المسؤولين المصالح بغرض اعطاء توضيحات ومعلومات التي تساعدنا لإنجاز الدراسة.

**الملاحظة:** لقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة اثناء القيام بالدراسة الميدانية، حيث ساعدني على معرفة طريقة عمل المؤسسة، وأهم الخدمات التي تقدمها، حيث يتم الاخذ بعين الاعتبار هذه الملاحظات اثناء التحليل.

**الوثائق والسجلات:** هي مصدر اساسي لجمع البيانات، والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وهي بمثابة وثيقة مكملة الادوات المستخدمة حيث مكنتنا من الاطلاع على تاريخ المؤسسة وطبيعة نشاطها في السوق، وكذلك العدد الاجمالي للعمال وتوزيعهم حسب المصالح.

## 5. عينة الدراسة:

لم يتم تحديد عينة الدراسة مسبقا قبل توزيع الاستبيان، حيث تم توزيع 95 استمارة، منها 80 صالحة للتحليل منها 30 استمارة كانت للدراسة الاستطلاعية، وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 80 فرد ممثلين في موظفي المؤسسة قيد الدراسة، أما باقي الاستثمارات ألغيت بسبب التماطل أو رفض الإجابة أو نقص الإجابات.

6. خصائص أفراد العينة للدراسة الاستطلاعية:

بغية معرفة خصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجيبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من خمس أسئلة حول الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الاقدمية.

أولاً: الجنس

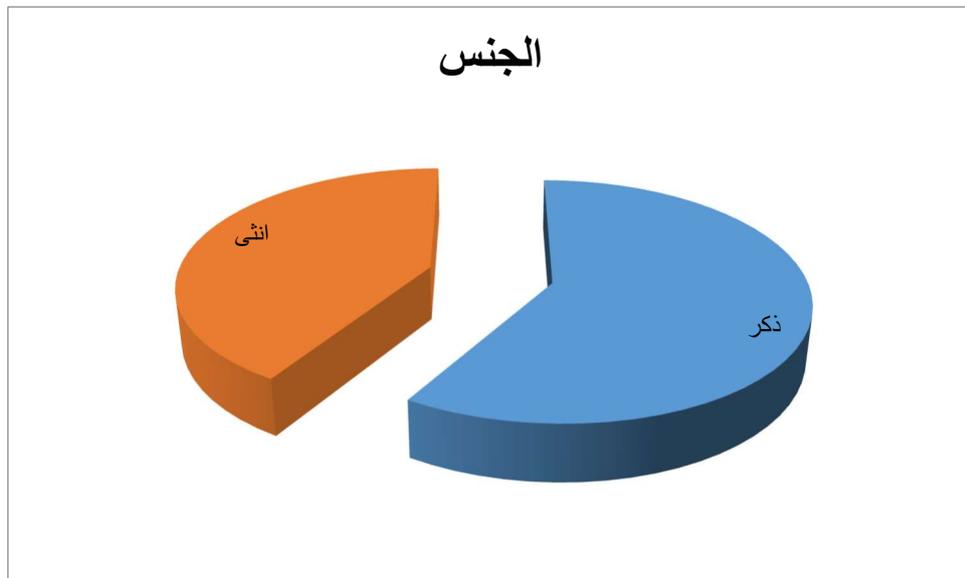
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53,3%
أنثى	14	46,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس في الدراسة الاستطلاعية نلاحظ أن هناك تقارب بين الفئات العاملة في المؤسسة قيد الدراسة من حيث عدد الذكور والإناث، إذ يمثل فئة الذكور نسبة 53,3% بتكرار 16 شخص، بينما فئة الإناث بنسبة 46,7% بتكرار 14 شخص.

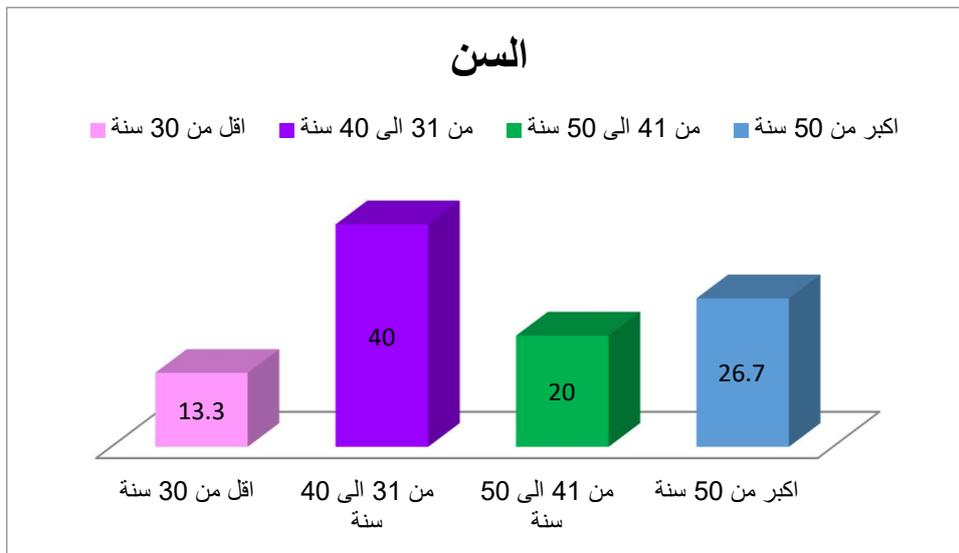
#### ثانياً: السن

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب السن.  
جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
13,3%	4	أقل من 30 سنة
40%	12	من 31 إلى 40 سنة
20%	6	من 41 إلى 50 سنة
26,7%	8	أكبر من 50 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

#### شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرار هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 40% أي ما يعادل 12 فرد، تليها الفئة أكبر من 50 سنة بتكرار 8 أشخاص بنسبة 26,7% أما الفئة التي تليها فهي من 41 سنة إلى 50 سنة بنسبة 20%، بتكرار 6 أشخاص أما الفئة الأخيرة فهي الأقل من 30 سنة بنسبة 13,3% بتكرار 4 أشخاص.

**ثالثاً: المستوى الدراسي.**

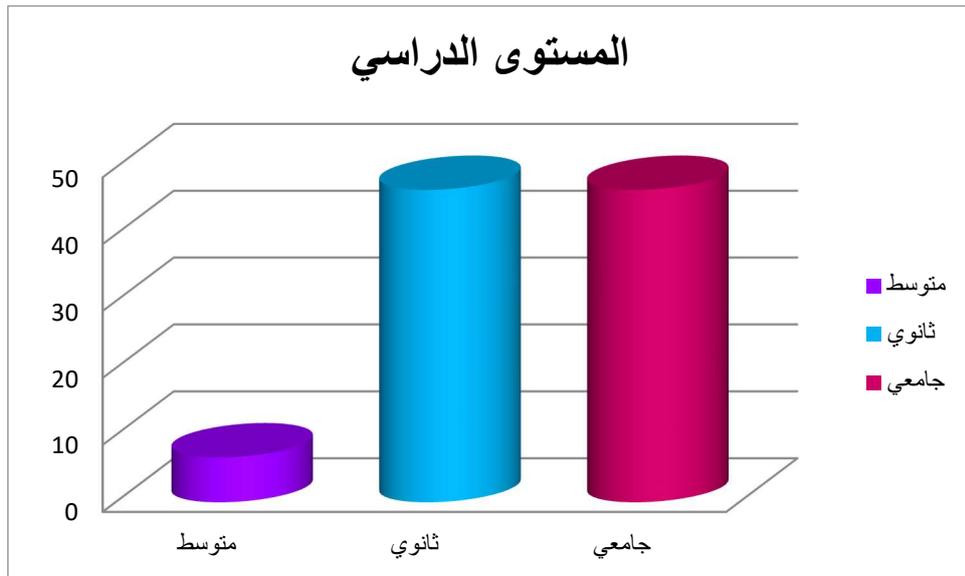
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى الدراسي.

**جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.**

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
6,7%	2	متوسط
46,7%	14	ثانوي
46,7%	14	جامعي
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

**شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي نلاحظ تساوي فئة الثانوي والجامعي في الدراسة الاستطلاعية حيث قدرت نسبتها ب 46,7% بتكرار 14 شخص اما المتوسط فقدرت نسبته ب 6,7% بتكرار شخصين.

**رابعا: نوع الوظيفة**

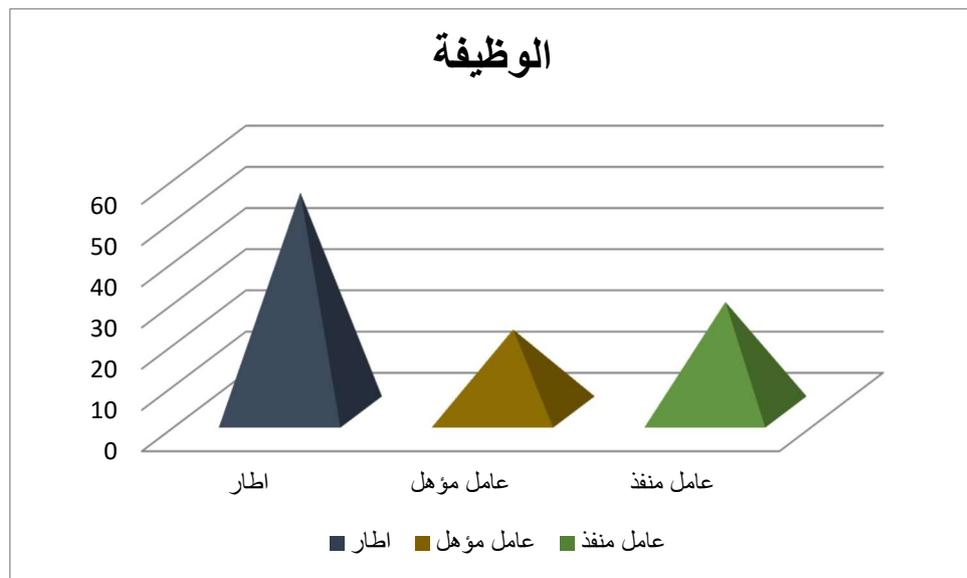
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الوظيفة.

**جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.**

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	16	53,3%
عامل مؤهل	6	20%
عامل منفذ	8	26,7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

**شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.**



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن عينة الدراسة اشتملت على فئات إدارية م منها: إطار، عامل مؤهل، عامل منفذ، بنسب 53,3%، 20%، 26,7%، على التوالي، ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة يشغلون مناصب مختلفة وهذا راجع إلى أسباب مختلفة منها المؤهلات العلمية الخبرة.

**خامسا: الأقدمية**

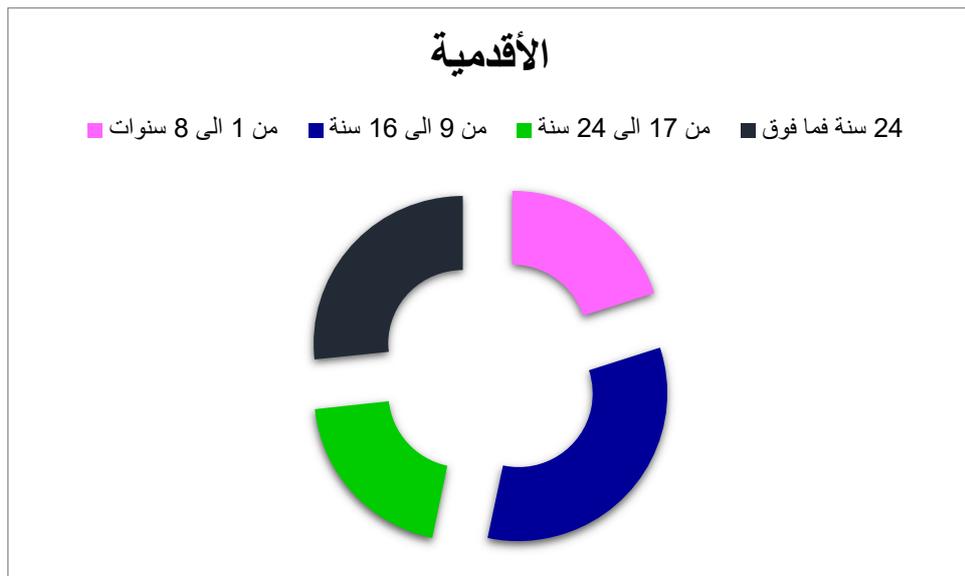
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الأقدمية.

**جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.**

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
20%	6	من 1 إلى 8 سنوات
33,3%	10	من 9 إلى 16 سنة
20%	6	من 17 إلى 24 سنة
26,7%	8	من 24 سنة فما فوق
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**شكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.**



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين ما من 9 الى 16 سنة عمل وقدرت نسبتها %33,3 ، تليها مباشرة فئة من 24 سنة فما فوق بنسبة 26,7 بتكرار 8 أشخاص ثم الفئتين من 1 الى 8 سنوات، 17 الى 24 سنة بنسبة %20 بتكرار 6 أشخاص.

**7. التأكد من صدق وثبات الاستبيان:**

يتم إجراء اختبار صدق وثبات الاستبيان من خلال:

**صدق الاستبيان:**

بعد اختيار الاستمارة من الدراسات السابقة خضعت الاستمارة لعملية التحكيم من قبل الأستاذ المشرف، بهدف التأكد من الجانب الشكلي وصحة محتوى المعلومات الواردة فيه، والتحقق من تغطيتها جميع الجوانب البحث وتم بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأستاذ الضبط الاستبيان.

تم التأكد من صدق الدرجات الأداة من خلال حساب الاتساق الداخلي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (06): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول.**

البعد	رقم البند	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الرسمي	01	0.794	0.000
	02	0.842	0.000
	03	0.713	0.000
	04	0.832	0.000
	05	0.484	0.000
	06	0.780	0.000
	07	0.569	0.000
	08	0.837	0.000
	09	0.644	0.000
	10	0.357	0.001
	11	0.847	0.000

0.000	0.557	12	الاتصال الغير الرسمي
0.003	0.331	13	
0.000	0.905	14	
0.000	0.857	15	
0.000	0.760	16	
0.000	0.713	17	
0.000	0.907	18	
0.000	0.384	19	
0.000	0.681	20	

من خلال الجدول الموضح للنتائج اعلاه الذي يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد التابع لها، على أنها موجبة، حيث تراوحت قيمة R في الاتصال الرسمي بين (0.847) في حدها الاعلى أمام الفقرة (11) وبين (0.357) في حدها الادنى أمام الفقرة (10).

أما بالنسبة للاتصال الغير الرسمي فقيمة R كانت تتراوح بين (0.907) في حدها الاعلى امام فقرة (18) وبين (0.331) في حدها الادنى امام الفقرة (13).

كما نلاحظ ان جميع القيم الارتباطات عالية، أي فقراته دالة احصائيا عند 0.01 ومنه تعتبر الفقرات المحور الأول، صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (07): يوضح النتائج الاتساق الداخلي للمحور التالي:

رقم البند	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.783	0.000
02	0.810	0.000
03	0.799	0.000
04	0.805	0.000
05	0.702	0.000
06	0.771	0.000
07	0.905	0.000
08	0.796	0.000
09	0.892	0.000
10	0.722	0.000
11	0.776	0.000
12	0.886	0.000
13	0.760	0.000
14	0.661	0.000
15	0.671	0.000
16	0.749	0.000
17	0.716	0.000
18	0.455	0.000
19	0.747	0.000
20	0.733	0.000
21	0.757	0.000
22	0.600	0.000

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

من خلال الجدول الموضح لنتائج الاعلى الذي يبين معاملة ارتباط بين كل بند ودرجته الكلية للمقياس، حيث ترى واحد بين (0.905) في حدها الأعلى أمام الفقرة رقم (07)، وبين (0.455) في حدها الأدنى امام الفقرة رقم (18). كما نلاحظ ان جميع القيم الارتباطات عالية الدالة احصائيا عند المستوى 0.05 بذلك يمكن ان تعتبر بنود المقياس السابقة لما وضعت لقياسه، مما ان هذه الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

**ثبات الاستبيان:** لاختبار ثبات الاستبيان لا بد من حساب معامل ألفا كرونباخ وهذا ما سنتطرق له في الأتي:

يختبر ثبات الاستمارة بقيمة معامل ألفا كرونباخ والتي تكون محصورة بين (0) والواحد (1)، حيث إذا كانت قيمة هذا المعامل أكبر أو يساوي 0.6 يمكن القول أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

حيث بعد إجراء اختبار الثبات وذلك بالاعتماد على برنامج spss، أظهرت النتائج ما يلي:

**جدول رقم (08): اختبار ألفا كرونباخ**

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
42	0,964

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج spss .

☞ نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت  $\alpha = 0,964$  أي أنها محصورة بين (0) والواحد (1)، كما أن هذه القيمة أكبر 0,6 ، ومنه يمكن القول أن استمارة الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

بعد التعرف على جوانب البحث في الدراسة الاستطلاعية التي كانت ب 30 مستجيب سنتطرق من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى تحليل البيانات بجميع المستجيبين الذي قدر ب 80 فرد.

1. أهداف الدراسة الأساسية:

الهدف الأساسي من الدراسة الأساسية هو تحقيق أو عدم تحقيق فرضيات البحث.

2. خصائص أفراد العينة للدراسة الأساسية:

بغية معرفة خصائص أفراد العينة المدروسة سيتم عرض وتحليل إجابات المستجيبين، المتعلقة بالمعلومات الشخصية لهم والتي تتكون من خمس أسئلة حول الجنس، السن، المستوى الدراسي، الوظيفة، الأقدمية.

أولاً: الجنس

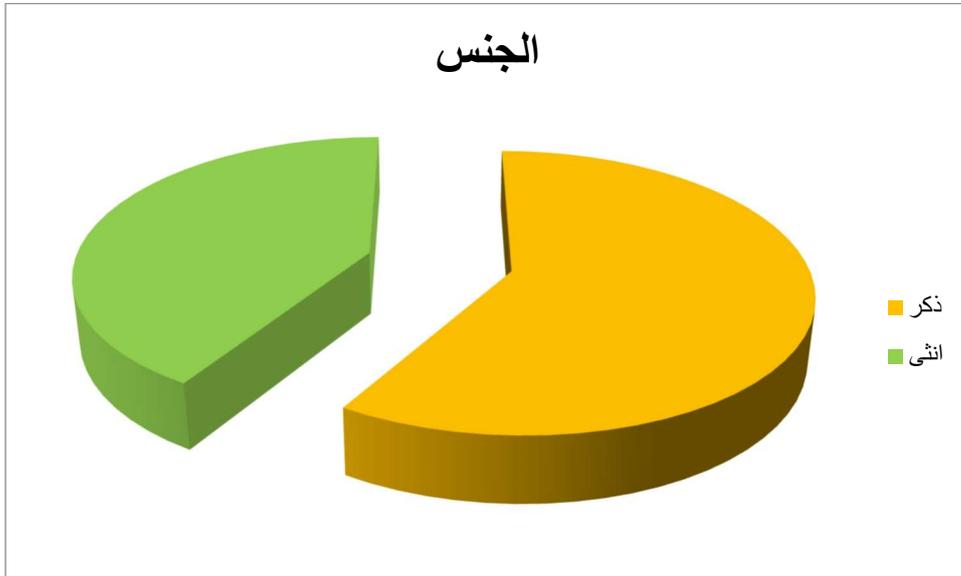
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الجنس.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
58,8%	47	ذكر
41,3%	33	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب نلاحظ أن هناك تقارب بين الفئات العاملة في المؤسسة قيد الدراسة من حيث عدد الذكور والإناث، إذ يمثل فئة الذكور نسبة 58,8% بتكرار 47 شخص، بينما فئة الإناث بنسبة 41,3% بتكرار 33 شخص.

#### ثانياً: السن

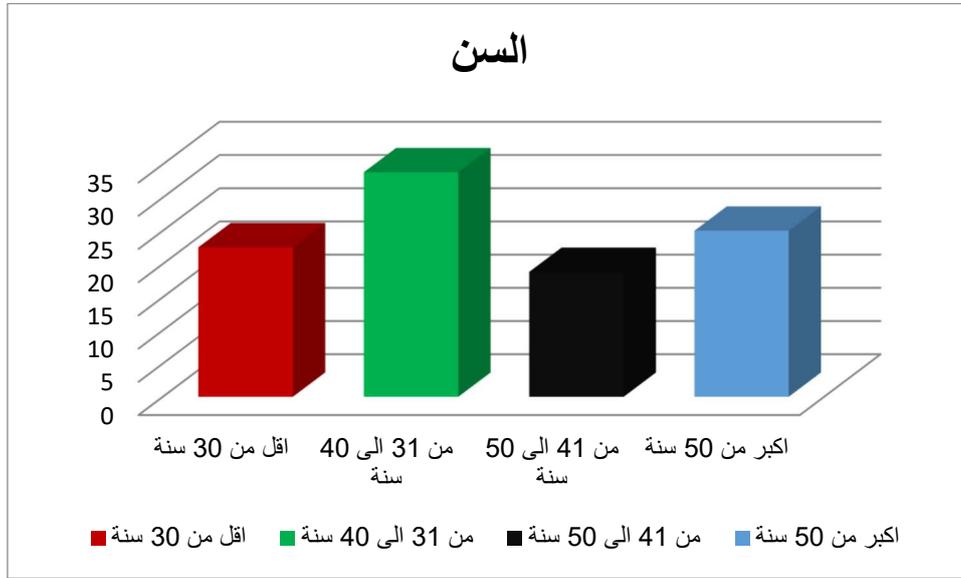
يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب السن.

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	22,5%
من 31 إلى 40 سنة	27	33,8%
من 41 إلى 50 سنة	15	18,8%
أكبر من 50 سنة	20	20%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرار هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة 33,8% أي ما يعادل 27 فرداً، تليها الفئة أكبر من 50 سنة بتكرار 20 شخص بنسبة 25% أما الفئة التي تليها فهي الفئة الأقل من 30 سنة بتكرار 18 شخص بنسبة 22,5% أما الفئة الأخيرة فكانت من 41 إلى 50 سنة بنسبة 18,8% بتكرار 15 شخص وهذا السبب راجع لعدم فتح مناصب الشغل للشباب.

### ثالثاً: المستوى الدراسي

يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب المستوى الدراسي.

جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
20%	16	متوسط
28,8%	21	ثانوي
51,3%	23	جامعي
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

من خلال الجدول والشكل السابقين الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي نلاحظ بروز المستوى الجامعي بأكبر نسبة وتكرار على غرار المستويات الأخرى فكان بنسبة 51,3% بتكرار 41 شخص أما الفئة التي تليها فكانت ثانوي بتكرار 23 شخص بنسبة 28,8% أما الفئة الأخيرة فكانت المتوسط بتكرار 16 شخص بنسبة 20% وهذا ما يؤكد وجود مستويات لا بأس بها داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### رابعاً: نوع الوظيفة

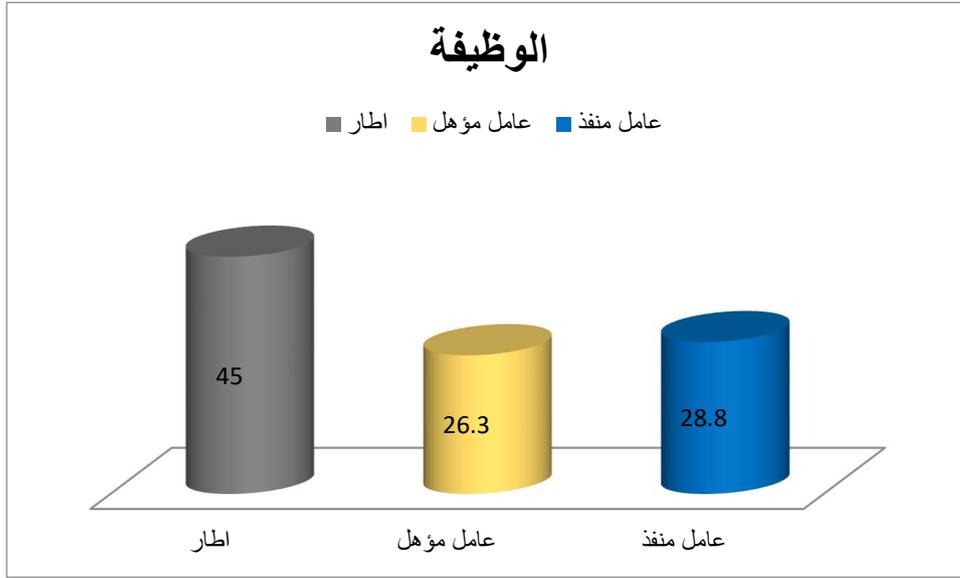
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب نوع الوظيفة.

جدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
اطار	36	45%
عامل مؤهل	21	26,3%
عامل منفذ	23	28,8%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة اشتملت على فئات إدارية م منها: اطار، عامل مؤهل، عامل منفذ، بنسب 45%، 26,3%، 28,8%، على التوالي، ومما سبق نستنتج أن أفراد العينة يشغلون مناصب مختلفة وهذا راجع إلى أسباب مختلفة منها المؤهلات العلمية الخبرة....

#### خامسا: الاقدمية

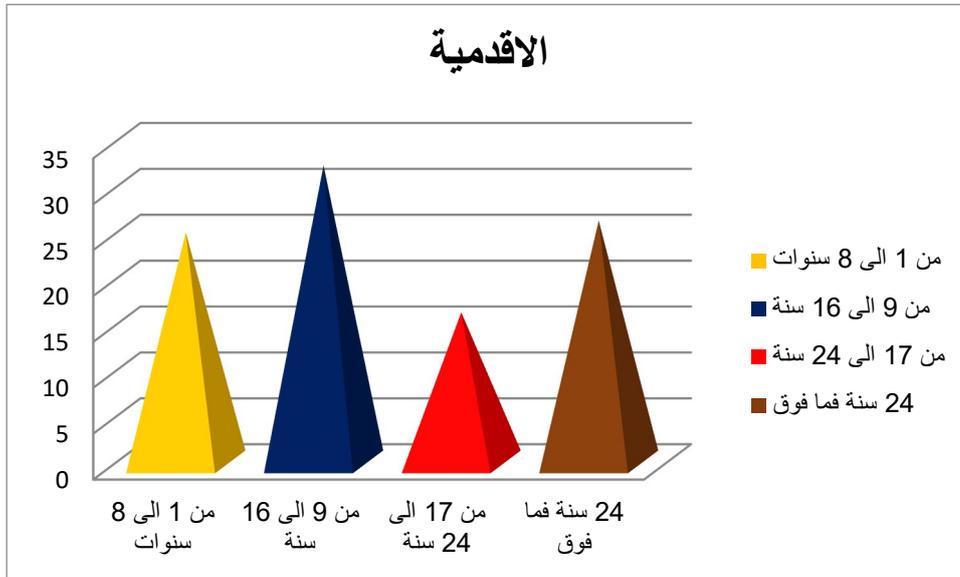
يوضح الجدول والشكل التاليين نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية حسب الاقدمية.

جدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية
25%	20	من 1 إلى 8 سنوات
32,3%	26	من 9 إلى 16 سنة
16,3%	13	من 17 إلى 24 سنة
16,3%	21	من 24 سنة فما فوق
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

يتضح لنا من خلال الجدول والشكل السابقين أن أكبر نسبة من سنوات الخبرة كانت لدى الموظفين الذين ما من 9 إلى 16 سنة عمل وقدرت نسبتها 32,3% بتكرار 26 شخص، تليها مباشرة فئة من 24 سنة فما فوق بنسبة 26,3% بتكرار 21 شخص ثم الفئة من 1 إلى 8 سنوات بنسبة 25% بتكرار 20 شخص، أما الفئة الأخيرة فكانت بنسبة 16,3% بتكرار 13 شخص.

### 3. أدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية:

استخدمنا كمصدر أساسي للحصول على البيانات الخاصة بالدراسة ألا وهو " الإستبيان " اعتمدنا على هذا المصدر كأداة أساسية لجمع البيانات قمنا بتبني هذه الاداة بناءً على دراسة " قديري مسعودة "، تحت عنوان " الإتصال التنظيمي علاقته بأداء العاملين"، وللاشارة فإن متغير الإتصال التنظيمي يتكون من 20 فقرة أما الأداء الوظيفي 22 فقرة وتم استبدال سلم ليكرت الثلاثي بالسلم ليكرت الخماسي.

استعمال برنامج Excel 2007 في تمثيل الرسومات البيانية.

أساليب المعالجة الإحصائية: نظراً لأن التوزيع البيانات ينتج التوزيع الطبيعي، تم استخدام الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي spss v-21

- (1) اختبار ألفا كورنباخ: من أجل معرفة ثبات الدراسة (crombech Alpha)
- (2) معامل ارتباط بيرسون (Peanson correlation coeficient) لقياس درجة الارتباط أي دراسة العلاقة بين المتغيرين.
- (3) التكرارات والنسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة، لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بعرض كل الجوانب المهمة في إنجاز الشق التطبيقي لهذه الدراسة منهج وأدوات جمع البيانات والتأكد من خصائصها السيكتومترية، وعرض خصائص عينة الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة ومن خلال كل ما سبق، نقوم في الفصل الموالي باختبار وعرض ومناقشة وتحليل فرضيات الدراسة بغية الوصول لاستنتاجات عامة حول الدراسة ككل.

## الفصل الخامس: عرض ومناقشة الفرضيات

### تمهيد

1. دراسة الارتباط بين محاور الدراسة

2. عرض ومناقشة الفرضيات

3. الاستنتاج العام

4. مقترحات

تمهيد:

بعدما ما تطرقنا الى الدراسة الميدانية للبحث، سوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها، والتي تهدف إلى معرفته العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد قمنا بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج spss-v22 للحصول على نتائج الدراسة التي سنناقشها في هذا الفصل.

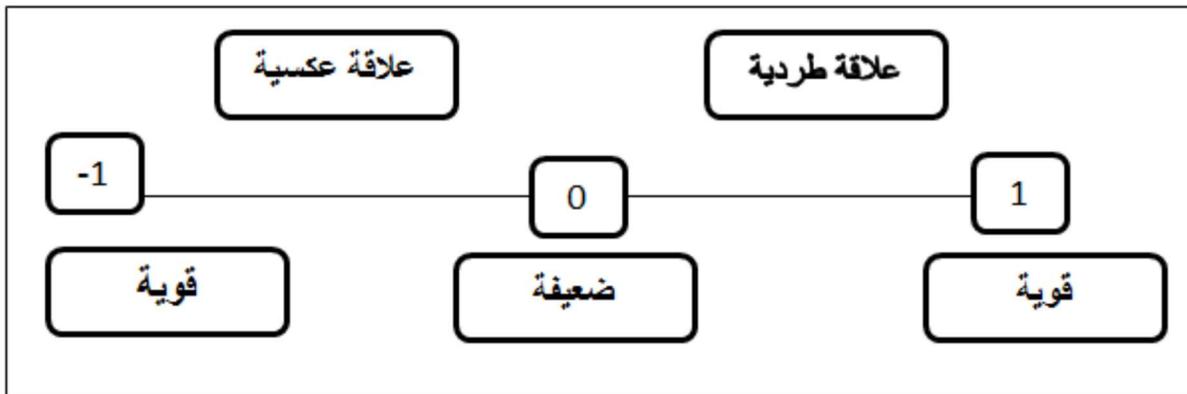
1. دراسة الارتباط بين محاور الدراسة.

سنحدد من خلال هذا المطلب مقدار الارتباط بين متغيري الدراسة، ومدى تأثير المتغيرات الوصفية على إجابات العينة حول محاور الدراسة.

دراسة الارتباط بين محوري الدراسة (المتغير التابع والمستقل)

من اجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع بين محاور الدراسة R1 و R2 وتحديد مقدار الارتباط بينهما، سيتم حساب معامل الارتباط (person) ويأخذ المعامل قيمة محصورة بين 1 و-1 وتدل إشارته على اتجاه العلاقة، طردية (موجبة)، أو طردية (سالبة).

شكل رقم (20): سلم معامل الارتباط بيرسون



المصدر: غيث الجبر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برامج spss ibm ، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، 2014، ص89.

## 2. عرض ومناقشة الفرضيات

الفرضية الرئيسية: " نتوقع وجود علاقة بين بالاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة ميناء وهران".

لفحص هذه الفرضية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون والجدول التالي يبين نتائج الفرضية.

الجدول رقم (14): يوضح نتائج الفرضية الرئيسية.

الدلالة الإحصائية	قيمة الإحتمالية	معامل إرتباط بيرسون	الدرجة الكلية
دال عند 0.01	0.000	0.933	

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين محوري الدراسة مساوية للقيمة 0,933 بمستوى حركة أقل من (0.05) او منه تقبل الفرضية البديلة بمعنى توجد علاقة بين متغيري الدراسة الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ أن القيمة تقع في المجال، أكبر من 0.6 بالموجب حيث أنها تقترب من 1 وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين متغيري الدراسة علاقة طردية قوية، وهذا ما اتفقت عليه الدراسة السابقة للطالبتين كلثوم فونقرا و مريم العابد بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بأدرار حين تحصلت في دراستها على وجود علاقته بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي.

وكذلك دراسة عكاشي محمد لمين تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية بالقل التي توصل إلى أن وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

### الفرضيات الجزئية ارتباطية:

الفرضية الأولى: " نتوقع وجود علاقة دالة إحصائيا بين الاتصال الرسمي وأداء العمال لدى عمال مؤسسة ميناء وهران".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل إرتباط بيرسون وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (15): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال رسمي وبين أداء العمال

الدالة الإحصائية	القيمة الإحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	الدرجة الكلية
دالة عند 0.01	0.000	0.910	

يبين الجدول ان قيمة معامل بيرسون بين متغيري الدراسة مساوية للقيمة 0.910 بمستوى دلالاته (0.01) أي لم تتجاوز (0.05) بمعنى ان قيمة  $R = 0.910$  دالة وبالتالي نستنتج أن هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الرسمي وأداء العمال.

وهذا ما توافق مع دراسة قدريري مسعودة تحت عنوان " الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين" دراسة ميدانية بثانوية بوضياف تعزوت وثانوية حفيان محمد العيد كوبلين التي توصلت في دراستها على وجود علاقة ارتباطية دالته إحصائيا بين بالاتصال الرسمي وأداء العمال.

الفرضية الثانية: "نتوقع وجود علاقة ارتباطية دال احصائيا بين الاتصال الغير الرسمي وأداء الموظفين لدى عمال مؤسسة ميناء وهران"

للتأكد من هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (16): معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الغير الرسمي وبين أداء الموظفين

الدالة الإحصائية	القيمة الإحتمالية	معامل ارتباط بيرسون	الدرجة الكلية
دال عند 0.01	0.000	0.902	

إتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري الاتصال الغير الرسمي وأداء الموظفين بلغت 0.902 بمستوى دلالاته (0.01) أي لم تتجاوز (0.05)، وبالتالي فإن قيمة  $R = 0.902$  دالة ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين الاتصال الغير الرسمي وأداء الموظفين وبالرجوع للسلم السابق نلاحظ ان القيمة تقع في مجال أكبر من 0.6 بالموجب حيث انها تقترب من 1 وبالتالي يمكن القول أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية قوية.

وهذا ما اتفقت عليه دراسة زرطال لطيفة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية منتوري البشير - الميلية - التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الإتصال الغير الرسمي والاداء الوظيفي.

### 3. الاستنتاج عام:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعمال. وبعد الرجوع الى الدراسات السابقة حول الموضوع قمنا باختيار أداة الدراسة وتعديلها وتطبيقها على عينة الدراسة التي اختبرت بطريقة عشوائية على (80) عامل ينتمون إلى مؤسسة ميناء - وهران - وبعد تفرغ البيانات وتحليلها كليا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد تنوع في خصائص العينة من حيث المعلومات الديموغرافية.
- يوجد ثبات في الإجابات بين الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.
- تمتع استمارة الاستبيان بالصدق والثبات من خلال دراستها بمعامل ألفا كرونباخ.
- وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقبل وهذا ما تم إثباته بمعامل الارتباط بيرسون.
- وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون.

### 4. مقترحات:

- قيام المسؤولين أو المشرفين بالزيارات والحضور المباشر لمعرفة أحوال العاملين.
- فتح مجال الحوار والنقاش بين العمال والمسؤولين وكسر الحاجز الذي يعرقل عملية التواصل.
- يجب أن يكون التواصل بين الأفراد داخل المنظمة من بين اهتمامات الإدارة لأنه يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرسومة.
- على الإدارة ان تحاول معرفة احتياجات والتأكد من تلبيةها واتباعها لأن ذلك يساهم في توازنهم واستقرارهم.
- تقليل أو الحد من الصعوبات التي تعتبر من عملية الإتصال في المنظمة من خلال الاستماع إلى شكاوي العاملين.
- تشجيع العاملين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية مما يساهم في رفع مستويات أدائهم.
- اعطاء حرية أكبر للعاملين في المنظمة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.



الخاتمة

إن تحسين ورفع أداء العنصر البشري هو محور اساسي كل مؤسسة، ولا يمكن تحقيق ذلك الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المنظمة وتعزيز التفاعل والتعامل بين موظفيها، مما يزيد من الدافعية والرغبة في العمل ويحسن مستوى الاداء الوظيفي، حيث كلما توفرت قنوات اتصال جيدة داخل المؤسسة كلما حصلنا على أداء جيد وبشكل المرغوب.

وفي الأخير حاولنا في هذه الدراسة لقاء الضوء على واقع الإتصال التنظيمي وفعالية في تحسين الاداء لدى عمال مؤسسة ميناء - وهران - والتي بينت لنا بأن الاتصال التنظيمي ساهم بشكل كبير في تنمية وتطوير وتحسن أداء العاملين.



قائمة  
المراجع

### ➤ الكتب العلمية:

- ابن منظور، (2016)، لسان العرب، ط1، القاهرة، دار المعارف.
- أحمد صقر عاشور، (1983)، ادارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية.
- بشار حزي، (2020)، الاتصال التنظيمي الجامعة الافتراضية السورية، هذا الكتاب منشور تحت رخصه المشاع المبدع النسبي المؤلف، سوريا.
- بوفجلة غياث، (2015)، مبادئ التسيير البشري، الجزائر، دار الغرب للطباعة والنشر.
- حسن محمد، حمادات محمد، (2007)، السلوك التنظيمي او التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، دار الحامل للنشر.
- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن المساوي، (2011)، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق 1898، ط1، الأردن، دار البازوري للنشر.
- حنفي عبد الغفار، (2007)، سلوك التنظيم وادارة الأفراد، مصر.
- خواجه عبد العزيز، مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع.
- رفيقة حروش، (2013)، اعتماد وتيسر المؤسسة، الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- رواية حسن ( أ ) ادارة موارد البشرية، رؤية المستقبل، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، مصر، 2002.
- السيد الهواري، (1976)، الإدارة والأصول والاسس العامية، عين تموشنت، مصر، مكتبة عين الشمس للنشر والتوزيع.
- سيد هاشم حسين، (2018)، السلوك التنظيمي، داخل المؤسسات الرياضية، ط1، مصر، دار الوفاء الدين للطباعة والنشر.
- شيبلي عمر محمد تومي، (1988)، علم النفس الإداري، ليبيا، دار عربية للكتابة.
- طاهر محسن، العالي منصور، (2007)، إدارة الإستراتيجية منهجي متكامل، ط1، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- عادل صالح، (1991)، ادارة الموارد البشرية، العراق، مطبعة الاقتصاد.
- عدنان بدري ابراهيم، (2012)، الادارة (تربوية، مدرسية، صيفية)، ط1، الأردن، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012.
- عقواني محمد، (2023)، مهارات الاتصال، 2023.

## قائمة المراجع

- علي الشمس محمد، محمد الفقي اسماعيل، (2007)، السلوك الاداري مدخل النفس الاجتماعي للإدارة التربوية، ط1، دار الفكر للنشر والطباعة.
- فايز عبد الرحمن، (2010)، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، ط1، الأردن، دار المجلس الزمان النشر والتوزيع.
- فرح شعبان، (2009)، الاتصالات الادارية، عمان، دار اسامة للنشر والتوزيع.
- فرح عبد القادر طه، (2003)، علم النفس المناعي والتنظيمي، مصر، دار القباء.
- القريوتي محمد قاسم، (1993)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفرد والجماعي في المنظمات الادارية، ط2، عمان، دار وائل للنشر.
- القريوتي محمد قاسم، (2010)، الوجيز في ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان، وائل للنشر.
- محمد سعيد أنور السلطان، (2002)، السلوك الإنساني في المنظمة، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر.
- نادر أبو أحمد شيخة، (2012)، إدارة الأعمال، الأردن، دار الصفاء.
- هاينز ماريون، (1998)، ادارة الأداء، ترجمة محمد موريس محمد الإدارة الكاملة للسعودية، السعودية.

### ➤ المجالات:

عبد المليك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفالة والفعالية مفهوم والتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 01.

سرير الحرشي حياة، (2017)، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين، المجلة الجزائرية في الاقتصاد والادارة، 8 (1).

### ➤ الرسائل العلمية:

- بارة خيرة، (2017)، " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة بمعهد التكوين الشبه الطبي عين البيضاء"، مذكرة نيل شهادة علم النفس، عمل وتنظيم، الجزائر.

## قائمة المراجع

- بن الشيخ هاجر، بوعزة مباركة، (2022)، دور الاتصال التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي، دراسة حالة مديريةية التجهيزات عمومية ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي، فرع علم التسلية تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر.
- بن جرية نور الدين، مسعودان بوبكر، 2019، الاتصال الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جلفة.
- بن داود العربي، (2008)، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، عين السمارة، قسنطينة، مذكرة ماستر علم اجتماع وتنمية م، ب، الجزائر.
- بوسعدة بيوض، هشام بن محمود، (2023)، علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال الحماية المدينة ولاية تقرت، مذكرة نيل شهادة ماستر أكاديمي، علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الجزائر.
- بوعطيط جلال الدين، (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الانسانية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، الجزائر.
- جرمان أميرة، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العمال في مؤسسة اقتصادية ام البواقي، مذكرة ماستر علم اجتماع عمل وتنظيم، 2017-2018.
- دقيش اسماعيل، (2015)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي علوم تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر.
- زرطال لطيفة، (2016)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر.
- سامو سارة، قلالي زينب، (2021)، الاتصال التنظيمي في ظل جائحة كورونا دراسة ميدانية بمدرية توزيع الكهرباء والغاز، ادرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الانسانية، الجزائر.
- طلال عبد الملك الشريف، (2006)، الانماط القيادية وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، جامعة اسلامية غزة، فلسطين.

## قائمة المراجع

- العاكشي محمد لمين، 2015، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، بالقل، سكيكدة.
- عبید إسماعيل، بن كعيبش ياسين، واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية حالة لبريد الجزائر مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص صحافة مكتوبة والاتصال، مستغانم
- العوكلي أشواق، (2020)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى اعوان الحماية المدينة دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدينة برج بوعريج، مذكرة نيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الجزائر.
- غدير احمد سيفيه، زيتونة حمد نوال، (2022)، دور الاتصال التنظيمي في تعديل فعالية المؤسسة ودراسة الميدانية على عينة عمال بلدية الوادي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم.
- قديري مسعودة، 2018، الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين دراسة ميدانية بثانوية بوضياف تغزوت و ثانوية حفيان محمد العيد كوينين مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، الوادي
- كلثوم فونقرا، مريم العابد، 2021، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، ادرار.
- محمود عبد الرحمان، الشنطي ابراهيم، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير كلية التجارة قسم ادار الأعمال، جامعة اسلامية، فلسطين.



الملاحق

## قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران السانیا

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

استبيان

استمارة استبيان تحت عنوان:

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، يشرفني ان اضع بين ايديكم هذا استبيان والذي يخدم هذا البحث، لذا ارجو منكم ان تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم لملئها بأمانة ودقة وموضوعية، نأمل ان تكون اجاباتكم اسهاما منكم لدراسة هذا الموضوع ومشاركة فعالة لخدمة البحث العلمي وستحظى معلوماتكم بالسرية التامة لكم جزيل الشكر على تعاونكم.

البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  من 41 الى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- المستوى الدراسي: متوسط  ثانوي  جامعي
- الوظيفة: إيطار  عامل مؤهل  عامل منفذ
- الاقدمية: من 1 الى 8 سنوات  من 9 الى 16 سنة
- من 17 الى 24 سنة  من 24 سنة فما فوق

## قائمة الملاحق

### المحور الأول: الاتصال التنظيمي

إليك مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك وعدم موافقتك لهذه العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الاعلانات					
02	تتلقى الاوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر					
03	يتم التشاور حول خطة العمل بين الرئيس والمرؤوسين					
04	تعتبر الاجتماعات الرسمية أحد الوسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات اليك					
05	التعليمات المقدمة من طرف الادارة تفهم بسهولة					
06	يتم انتقال التعليمات المتعلقة بالمهام الموكلة اليكم عن طريق اوامر					
07	الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع الى شكاويهم					
08	يتم تدوين الرسائل الادارية في سجل الوارد والصادر					
09	تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك					
10	تعتبر تقييم الادارة لأدائك عملية مهمة					
11	هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة					
12	تستشير زملائك في قضايا العمل المشترك					
13	تتناقش مع زملائك حول القرارات الصادرة عن الادارة					
14	تلجأ الى زملائك في العمل عندما تواجهك مشكلة خاصة					
15	تتواصل مع رئيسك من خلال شبكة التواصل الاجتماعي					

## قائمة الملاحق

					يقدم لك مسؤولك نصائح على انفراد فيما يخص العمل ويدون صفة رسمية	16
					يتم ابلاغك بالتعليمات عن طريق الهاتف	17
					هل تعمل علاقات العمل الجانبية على تسهيل العملية الاتصالية؟	18
					اهتمام الإدارة بك زاد من تقدمك في العمل	19
					هل تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة؟	20

### المحور الثاني: الأداء العاملين

إليك مجموعة من العبارات الرجاء قراءتها ثم وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة

موافقتك وعدم موافقتك لهذه العبارات التالية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على اداء عملك بكفاءة					
02	يتطلب على درجة عالية من التركيز والانتباه					
03	يطلب مني انجاز بعض اعمال بطريقة اعتقد انها غير صحيحة					
04	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد					
05	أحيانا لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي					
06	العمل الذي ينبغي على تأديته واضح جدا					
07	حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم					
08	توكل لي اعمال كثيرة تتطلب الانجاز في نفس الوقت					
09	افتقد للخبرة المطلوبة لتنفيذ المهام الموكلة لي					
10	تتناقش مع زملائك بهدف تحسين العمل					

## قائمة الملاحق

					11	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في اداء عملك
					12	نظام الاتصال بيني وبين رؤسائي ضعيف
					13	اتواصل مع زملائي واعمل معهم بروح الفريق
					14	هل يوجد برنامج لتقييم اداء العاملين في المؤسسة
					15	هل تطبق المؤسسة ادوات المراقبة تسيير
					16	توفر لي الوظيفة فرصا للتقدم الوظيفي تتوافق وتتسجم مع قدراتي
					17	قدرتي على الإنجاز الجيدة لأنني اعمل بكل امكانياتي
					18	يتناسب المستوى التأهيلي العملي مع الواجبات المناطة بي
					19	يشجعني تحفيز المعنوي على الأداء الافضل
					20	هل لديك تخطيط مسبقا في الأداء الجيد؟
					21	هل لديك رغبة في التحدي اثناء عملك؟
					22	هل الاشراف والتوجيه كطريقة للرقابة الإدارية يرفع مستوى الأداء؟