



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بن أحمد وهران 2  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم: علم النفس والارطوفونيا

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس  
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى  
عمال المنفذين بمؤسسة سونطراك

تحت اشراف الأستاذة:

- أ.زريبي أحلام

من إعداد الطالبة :

- أمجد فايزة  
- بن جعفر ریحان عباسية

السنة الجامعية 2023-2024

# الإهداء

نهدي عملنا هذا المتواضع إلى من سهرنا وافنيا حياتهم من اجلنا  
إلى والدينا الكرام، أطال الله في عمرهم و إلى كل أفراد العائلة.

أحمد فايزة

# الإهداء

قال رسول الله عليه الصلاة و السلام: " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فأدعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فان الشاكر يحب الشاكرين".

تختلف اللغات التي نعبر فيها عما في داخلنا وكانت لي لغتي الخاصة التي أهدي بها ثمرة 5 سنوات من المثابرة والاجتهاد والسعي، والتشريف والامتداد، امتداد لمسيرة لم أحملها على عاتقي لوحدي بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي وزميلتي الذين كان لهم كل الفضل بعد الله عز وجل.

إلى من قال تعالى فيهما: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"،

- إلى رمز الوفاء العطاء إلى نبع الحنان الذي لا ينفذ إلى التي جعلت يوم نجاحي يوما لنجاحها تحية تعقد بتكريم صفاتها و نبل و جدانها... "والدتي الحبيبة"،
- إلى القلب الرحيم و الرجل العظيم الذي لقنني دروس الفضائل إلى من علمني أن الدنيا صمود و مشاكلها دون حدود إلى من علمني إن الحياة كفاح و العلم سلاح والذي كنت أتمنى لو كان معي في هذه اللحظة....."والدي العزيز رحمه الله"
- إلى من أرى في أعينهم أسمى آيات المحبة إلى من تربيت بينهم في كنف الإخوة و الإخلاص أخي الغالي وأختي العزيزة.
- كما أتقدم بالشكر الخالص إلى أستاذتي الفاضلة، التي أقتدي بها في دربي الدراسي، الأستاذة "زربي أحلام"، على ما قدمته لنا من نصائح و توجيهات و دعم معنوي لإتمام هذا العمل. جزاكي الله خيرا.
- أشكر شكرا خاصا لأختي وزميلتي التي رافقتني طيلة هذا العام، الأخت والزميللة التي تشاركنا هذا العام بجلوه ومره، تعبنا وسهرنا معا لإتمام هذه المذكرة التي جمعتنا وغرست فينا روح المحبة والتعاون وروح الفريق، زميلتي وأختي "أمجد فائزة". شكرا جزيلا وفقكي الله ورزقني من حيث لا تحتسبي.

بن جعفر ريجان

# الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، على النعمة العظيمة التي لا تعد ولا تحصى، وعظيم عطائه وجزيله حمدا تاما كما يحب ربنا ويرضى، والصلاة والسلام على النبي الأمين، الذي جاهد حتى آتاه اليقين، والصلاة موصولة للصحابة الطيبين الأكرمين، والتابعين بإحسان يوم الدين .

كل التقدير والامتنان لأستاذة زريبي أحلام، التي شرفتنا بمرافقتها لنا خلال انجاز هذا العمل بالنصح والتوجيه والإرشاد، وغرست في أنفسنا الثقة حفظها الله.

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذة قسم علم النفس العمل والتنظيم لجامعة وهران وأيضا إلى كل من ساهم وقدم لنا العون والدعاء من قريب وبعيد .

## قائمة المحتويات

- .....مقدمة.
- .....إشكالية.
- .....الفرضيات.
- .....أهداف الدراسة.
- .....أهمية الدراسة.
- .....التعاريف الإجرائية.

### الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

- 1-تمهيد
- 2-ماهية الاتصال التنظيمي.....
- 3-أهمية الاتصال التنظيمي.....
- 4-خصائص الاتصال التنظيمي.....
- 5-أنواع الاتصال التنظيمي.....
- 6-وسائل الاتصال التنظيمي.....
- 7-وظائف الاتصال التنظيمي.....
- 8-معوقات الاتصال التنظيمي.....
- 9-خلاصة.....

### الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 1-مفهوم الأداء الوظيفي.....
- 2-أنماط الأداء الوظيفي.....
- 3-عناصر الأداء الوظيفي.....
- 4-أنواع الأداء الوظيفي.....
- 5-أبعاد الأداء الوظيفي.....
- 6-أهمية الأداء الوظيفي.....

- 7- طرق تقييم الأداء.....
- 8- العوامل المؤثرة في الأداء .....
- 9- إجراءات تحسين مستوى الأداء.....
- 10- خلاصة .....

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

- أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....
- 1- أهمية الدراسة الاستطلاعية.....
  - 2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.....
  - 3- عينة الدراسة الاستطلاعية.....
  - 4- أدوات الدراسة الاستطلاعية.....
  - 5- مقياس الاتصال التنظيمي.....
  - 6- مقياس الأداء الوظيفي.....
- ثانياً: الدراسة الأساسية.....
- 1- مكان وزمان إجراء الدراسة.....
  - 2- منهج الدراسة.....
  - 3- عينة الدراسة.....
  - 4- أدوات الدراسة الأساسية.....
  - 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة.....

## الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

- 1- اختبار التوزيع الطبيعي.....
- 2- عرض النتائج وتحليلها.....
- 3- عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها.....
- 4- عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها.....
- 5- عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها.....
- 6- مناقشة النتائج.....

1-6 مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
2-6 مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
3-6 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....
4-6 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة.....
7 المناقشة العامة.....
.....الخلاصة.....
.....الاستنتاج.....
.....التوصيات.....
.....الخاتمة.....
.....قائمة المراجع.....
.....الملاحق.....

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
22	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
22	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	03
22	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية	04
23	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الاقدمية	05
23	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني	06
25	يوضح معامل ارتباط الفقرات وابعاد مقياس الاتصال التنظيمي	07
26	يوضح معامل الارتباط بين كل بعد والمجموع الكلي لمقياس الاتصال التنظيمي	08
26	يبين قيمة معاملات ثبات الفا كرونباخ لابعاد الاتصال التنظيمي	09
27	يوضح معامل الارتباط للمجموع الكلي لمقياس الاداء الوظيفي	11
28	يبين قيمة معاملات ثبات الفا كرونباخ الاداء الوظيفي	12
29	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس	13
29	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن	14
29	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير المستوى التعليمي	15
30	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الحالة المدنية	16
30	توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الاقدمية	17
33	يوضح مقاييس النزعة المركزية لمقياس الاتصال التنظيمي	18
33	يوضح نتيجة التساؤل العام	19
34	يبين معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي	20



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z. بحيث استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد العينة 30 فرداً من المنفذين تم اختيارهم بطريقة العشوائية البسيطة.

حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان لقياس الاتصال التنظيمي المكون من (22) فقرة واستبيان لقياس الأداء الوظيفي المكون من (20) فقرة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) النسخة رقم (25).

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- الاتصال النازل هو الاتصال الذي يسود في المؤسسة .
- وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z .
- وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z .

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، الاتصال النازل، الاتصال الصاعد.

## مقدمة:

يعد موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة في جميع الميادين العلمية، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع. فالاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من مجموعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعا لاختلاف عملية الاتصال.

يعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال أفقيا (رئيس ← رئيس) أو عموديا (رئيس ← رؤوس)، والمؤسسة تقوم بتسيير مواردها المادية والبشرية عن طريقه. فضلا عن زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعامل.

كما أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود الكثير من الرؤساء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة باعتباره من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى فعالية وكفاءة أداء مواردها البشرية والذي يعتمد على سهولة الاتصالات في المؤسسة (فاضل، سعدون، 2017، ص ص. 217-218).

ومما سبق سنحاول من خلال هذه الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة سونطراك بحيث سنتطرق إلى خمس فصول مقسمة كالتالي:

**الفصل الأول:** ويمثل الإطار المفاهيمي للبحث يشمل تقديم عام للموضوع، من خلال تحديد إشكالية الدراسة، وفرضياتها، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

**الفصل الثاني:** خصص لموضوع الاتصال التنظيمي وتطرقنا فيه إلى: ماهية الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، خصائص الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمية، وظائف الاتصال التنظيمي، وكذا معيقات الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثالث:** خصص لموضوع الأداء الوظيفي وتطرقنا فيه إلى: مفهوم الأداء، عناصر الأداء، أنواع الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، أهمية الأداء الوظيفي، طرق تقييم الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء، إجراءات تحسين مستوى الأداء.

الفصل الرابع: خصص للإجراءات المنهجية وقسم إلى جزئين: الدراسة الاستطلاعية: أهمية الدراسة الاستطلاعية، مكان وزمان إجرائها، عينة وأدوات الدراسة الاستطلاعية، والخصائص السيكميتيرية لأدوات القياس. والجزء الثاني تناول الدراسة الأساسية: وشمل أهداف الدراسة الأساسية ومكان وزمان إجرائها، والمنهج المستخدم، وكذا مواصفات العينة، والأدوات المستخدمة، ثم أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل الخامس: خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

وتم ختم البحث بخاتمة وبعض التوصيات والمقترحات.

# الفصل الأول

## مدخل إلى الدراسة

## 1. الإشكالية:

يعتبر الاتصال عملية اجتماعية وضرورة من ضرورات استمرار الحياة الاجتماعية، تخدم في المحل الأول وظيفة التكامل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، والمؤسسة باعتبارها جماعة من الأفراد تجمعهم أهداف مشتركة، وتحكمهم قواعد ولوائح، تجعلهم يتبادلون المعلومات والبيانات والأفكار، ومن هنا لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات التي تتم بداخله، وقد أصبحت العملية الاتصالية من أهم المواضيع التي يهتم بها الباحثون عند دراسة السلوك الإنساني في التنظيمات، كما تُعدّ العملية الاتصالية أيضا من أبرز المسائل التي تشغل المؤسسات الحديثة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (فاضل، سعدون، 2017)، حول الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخبز، كما أظهرت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال من حيث الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية (بوينديرة، 2018، ص.111).

فالاتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة قد تكون فكرة خبرة، مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر، عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، وبالتالي فالالاتصال في المنظمات يكون بين المرؤوسين والرؤساء والعملاء واتصال بين الزملاء أنفسهم، فالالاتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية وظيفية جيدة داخل التنظيم، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات فترتفع بالتالي كفاءة العمال، فالالاتصال الفعال هو ضمان حياة أي تنظيم وفعالته. وهذا ما جاءت به دراسة (بوعطيط، 2009)، حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعمال المنفذين من حيث الأداء الوظيفي تبعا لمتغيرات التالية: السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل.

إن عملية الاتصال تُعبّر عن إحدى المهارات الأساسية التي ينبغي على الإدارة الاهتمام بها من أجل التكامل والتنسيق بين مختلف جهود العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم وبالتالي تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة، حيث يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية الوظائف التي أسندت إليها بفعالية، وبالتالي تقييم أدائهم لكي تظهر مكانم قوى وضعف الأفراد (بوينديرة، 2018، ص.111).

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة وفي نفس السياق توصلت نتائج دراسة (بوينديرة، 2018)، للاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرارات الفلاحية (بوعطيط، 2009، ص.16).

وعلى هذا الأساس تم طرح التساؤل التالي :

- ماهو نوع الاتصال السائد لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z ؟

## 2. الفرضيات:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z.
- توجد علاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z.
- توجد علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z .

## 3. أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى التعرف على نوع الاتصال السائد لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z.
- تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z.

## 4. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية .
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- التأكد من وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z.

## 5. التعاريف الإجرائية :

**الاتصال التنظيمي** : هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين حيث يقوم أحد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز أو تكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر ( المستقبل ) من أجل التأثير فيه، وهي الدرجة التي تحصل عليها عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z على مجموع أبعاد استبيان الاتصال التنظيمي المطبق في هذه الدراسة.

**الاتصال النازل**: هو نوع من الاتصالات الداخلية في المؤسسات، حيث يتم نقل الرسائل والمعلومات من الإدارة العليا إلى المستويات التنظيمية الأدنى . يشمل توجيه التعليمات، الأوامر، والسياسات لتنفيذ مهام محددة، وهي الدرجة التي تحصل عليها عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z على مجموع أبعاد استبيان الاتصال التنظيمي المطبق في هذه الدراسة.

**الاتصال الصاعد**: الاتصال الصاعد هو نوع من الاتصالات الرسمية يحدث من أسفل إلى أعلى، حيث يتم نقل المعلومات من المرؤوسين إلى رؤسائهم، وهي الدرجة التي تحصل عليها عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z على مجموع أبعاد استبيان الاتصال التنظيمي المطبق في هذه الدراسة.

**الأداء الوظيفي**: الأداء الوظيفي يشير إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف مهامه ومسؤولياته الوظيفية داخل المؤسسة. يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام، وهي الدرجة التي تحصل عليها عمال مؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z على مجموع أبعاد استبيان الأداء الوظيفي المطبق في هذه الدراسة.

# الفصل الثاني

## الاتصال التنظيمي



## تمهيد:

المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفراداً وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من اجل انجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة. والعنصر المحوري في حركية ودينامكية الجماعة هو التفاعل - الاتصال - بين الأفراد. ويمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، يتضح لنا أن الاتصال يلعب دوراً حيوياً في كل وظيفة، ولا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف بدون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر (حريم، 2013، ص.249).

### 1. ماهية الاتصال التنظيمي:

يرتبط مفهوم الاتصال في منظمات الأعمال بمفهوم التنظيم وهو مفهوم قديم قدم التاريخ الإنساني، استعمله الهيئات والإدارات الاجتماعية والاقتصادية سابقا وهي تنفذ ما طلب منها من أعمال ومهام، كما تستعمله المؤسسات ومنظمات الأعمال الحديثة. وهو مجموع نشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة (إسحاق، 2020، ص.696). إن الاتصال التنظيمي يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها، فالتفاعل في المنظمة يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر ومن مستوى لآخر داخلها، وهذه بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية (إسحاق، 2020، ص.696).

لقد بذلت محاولات عديدة من رجال الإدارة حول تحديد مفهوم لاتصالات، وفيما يلي عرض موجز أهم المحاولات :

- تعرف الاتصالات بأنها نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توجيه الأنشطة المتعددة للمنظمة .
- ويعرف Bellow الاتصالات بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات، الخطابات، الرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم (باشري، مذكور، فهمي، 2017، ص.227).
- يعرفه ناصر مُجَّد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه " .

- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات ."
- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة."
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد."
- كما يعرفه عبد الغفار على أنه: " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير " (بوعطيط، 2009، ص.31).

ويمكن القول أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على تعريف واحد، ولكن من الملاحظة انه مع تطور السلوك التنظيمي، بدا بعض الكتاب والباحثين يهتمون بالاتصال وينظرون إليه من منظور سلوكي، واعتبار الاتصال عملية اجتماعية. فالمرسل يبلور فكرة معينة من خلال معرفته وإدراكه وتحليله، ويرسلها لشخص آخر يقوم بدوره بتكوين معنى من الرسالة التي تسلمها. فالاتصال إذن يتضمن تنظيم وتحليل وتفسير واشتقاق معاني فالاتصال عملية تحدث داخل الأفراد. ومن التعاريف التي تؤكد على المنظور السلوكي لاتصال. التعريف الذي قدمه Prestion و Hawkins فيقولان " الاتصال هي العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية (حريم، 2013، ص.251).

## 2. أهمية الاتصال التنظيمي:

للاتصال دور كبير وأهمية بالغة في نجاح أي مؤسسة واستمرارها، وهذا ما يذكره شريط الشريف مُجد عن جمال الدين لعويسات (2002) حيث يرى أن الاتصال التنظيمي يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فهو جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، فالأ يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات، يمكن من خلاله معرفة ظروف التنظيم وإمكانياته ومشاكله، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، ولا شك أن كافة هذه الخطوات تعتمد بشكل مطلق على ما يتوفر من معلومات، كما يلعب الاتصال التنظيمي دوراً رئيسياً في سيطرة المنظمة وتحكمها في صنع القرار، خاصة لدى المديرين وذلك لما يقومون به من أعمال تنظيمية وإدارية " وقد أكدت دراسات "كلاوس وباس" ما بين ( 1977 و 1982) أن عمل المدير هو الاتصال، فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء المديرين والاجتماعات المتعددة والمختلفة تمثل % 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم. وعليه فالاتصال نشاط توجيهي، إذ يمكن القائم بالإدارة من الاتصال بالعمال لإدارة وتسيير نشاطاتهم، كما أنه إطار تنظيمي لبلورة الأفكار ووسيلة لإقناع العمال، كما يساهم في

الإبداع، فهو إذن نشاط تحفيزي ولكون الاتصال يسرب في كامل الهياكل التنظيمية، ويساهم في حل مشاكل العلاقات الإنسانية والعملية، فهو إذن نشاط تنظيمي لا يمكن الاستغناء عنه (سعدون، 2014، ص.9).

إن عملية الاتصالات تحقق مزايا عديدة للأفراد يمكن توضيحها فيما يلي:

- تساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات الأساسية وطبيعية الأعمال التي تقوم بها. لاشك أنه كلما زادت درجة فهم الفرد لهذه السياسات والاستراتيجيات كلما ساعد ذلك على تشجيع الأفراد داخل التنظيم على تضافر الجهود و خلق روح التعاون وزيادة التفاعل الاجتماعي وتوطيد العلاقات الطيبة فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة فمنها الاتصالات في شكل تعليمات مكتوبة أو في شكل رسالة شفوية أو في شكل لقاء دورية على المديرين لمناقشة بعض الأعمال الهامة في المنظمة.

- النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعملون فيها الأفراد داخل المنظمة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الأفراد وإمكانية اقتراح الحلول المناسبة لعلاجها لتوفير المناخ المناسب، كما يساعد أيضا في معرفة معوقات العمل النابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لان تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول لها.

- إن عملية الاتصال تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه ويرجع ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي بدوره توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

- تعتبر عملية الاتصالات همزة الوصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء. فمثالا لاتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب من وجود نظام اتصالات بين المدير وبين مراكز المعلومات في المنظمة، وبينه وبين مرؤوسيه لتنفيذ السياسات، ولذلك لا بد من أن يكون اتجاهات ومسارات الاتصالات واضحة لان استخدامها سيكون بصفة مستمرة باستمرار المنظمة (باشري، مذكور، فهمي، 2017، ص.232).

- تؤثر عملية الاتصالات بصورة مباشرة على اتجاهات المدير ومعنوياته، لأن المدير في حاجة ماسة إلى البيانات والمعلومات الاتساع نطاق مسؤوليته وإشرافه على عديد من الأعمال، فإن عدم دقة عملية الاتصالات لا تؤثر فقط على كفاءة المدير بل تتأثر إنتاجيته وروحه المعنوية وانعكاس ذلك على مدي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك قد يتعذر على المدير القيام بالوظائف الإدارية

مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية المهارات إلا إذا توافر نظام جيد للاتصال حتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه.

- تظهر أهمية عملية الاتصالات في أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى. وبالتالي يقلل أو يحد من ظهور الإشاعات وانتشار المعلومات والبيانات المشوشة التي قد تؤدي إلى بلبلة أفكار الأفراد مما تؤثر على مقدار الجهد الذي يبذله لتحقيق الأهداف، وبالتالي يؤثر على درجة ولاء الأفراد للمنظمة، ولا شك في أن كثيرا من المشاكل التي تحدث في عملية الاتصالات والتي قد يترتب عليها عدم تحقيق الأهداف أو تحقيقها بطريقة مختلفة إنما قد يرجع إلى نقل معلومات خاطئة أو استقبال وفهم خاطئ للمعلومات (باشري، مذكور، فهمي، 2017، ص.233).

### 3. خصائص الاتصال التنظيمي:

يتوقف الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى التسلسل الرئاسي، فهو عملية ضرورية لسير العمل داخل منظمة ما ويعد من أهم عمليات الإدارة فهو عملية تتضمن نواح كثيرة معقدة منها توصيل التعليمات واستقبالها وقبولها ورفضها. وهكذا يتضح أن التواصل في التنظيم يعتمد على الاتصال مادام نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، وهذا ما يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يشير كل من ويلي ووايت (1985) بان البداية السليمة للعملية الاتصالية والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وجود ما يريد الفاعل مثلا الرئيس الإداري توصيله وتبليغه إلى مرؤوسيه أو وجود المعلومات نفسها، إذ يرى صلاح الشنواني أن القدرة على الاتصال تعني القدرة على نقل المعلومات وتحقيق فهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الأخر الموجهة إليه رسالة معينة ويكون الاتصال ناجحاً إذا ترتب عليه ردود فعل ايجابية. كما انه و"لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز الملائمة والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل او حتى في معناها (حزي، 2020، ص.38).

ومن اهم العوامل التي يجب مراعاتها مايلي:

1/ أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد أساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وان يكون ملماً برسائله عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال.

2/ دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

3/ ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها.

4/ صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

5/ ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

6/ ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح جميع الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

7/ ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال، بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وآرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.

8/ لا بد أن يكون الاتصال مزدوجاً بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها. كما يجب أن يكون اتصالاً مفتوحاً من جميع الجهات، أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين. وأخيراً فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كما يقول "

هوايت" ، كما أن الاتصال كما يقول " بلزيري ملز" بل لابد أن يكتسب من خلال المعاملة ونوعيتها (حزي، 2020، ص.39).

#### 4. أنواع الاتصال التنظيمي:

هناك نوعين من الاتصالات: الاتصالات الرسمية والاتصالات الغير الرسمية.

**1/ الاتصالات الرسمية:** يرى كل من « الشماع حسن» و«كاظم حمود» أن الاتصالات الرسمية تنقسم إلى أربعة أنواع:

**أ- الاتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة:

- الاتصالات النازلة: وتتضمن الاتصالات ب\_ الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه، وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل: المذكرات واللقاءات الجامعية، مناقشة الموازنات، ومنشورات المنظمة، وهكذا غالبا ما تكون فيها فاعلية التغذية العكسية منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر، وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

- الاتصالات الصاعدة: تتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس. وهي تعزز طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات وغيرها. ولا تحقق الاتصالات الأهداف المرجوة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ..

- الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، المستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم، وتسهم هذه الاتصالات في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة .

- الاتصالات القطرية أو المحورية: يرى «علي عباس» أن هذا النوع من الاتصال يتم بين الأفراد العاملين في المنظمة، والذين تقع مراكزهم في مستويات إدارية مختلفة على الخريطة التنظيمية، وليس بينهم علاقة عمل رسمية بل تجمعهم علاقات معرفة وصدقة وتعاون (فاضل، سعدون، 2017، ص.223).

**ب- الاتصال الأفقي:**

يرى « سيد مصطفى أحمد» أنه في الاتصال الأفقي يتبادل العاملون -على نفس المستوى التنظيمي- رسائلهم، فقد يتحدث مدير إلى مدير آخر، أو يتحدث موظفون وموظفات يعملون بإدارة واحدة مع بعضهم. يتبادلون معلومات أو نصائح بشأن العمل وجداوله ومواقفه، أو يتبادلون أحاديث شخصية. والاتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات، وتكامل المهام والاختصاصات، ومن تم إنجاز العمل. فإن غاب أو تعثر الاتصال الأفقي فقد تتكرر جهود وأنشطة، أو يتأخر إنجاز العمل أو تنخفض الجودة، ومن ناحية أخرى فإن الاتصالات الجانبية بين الزملاء يمكن أن تعزز قدرات الابتكار، لأن تبادل الأفكار واحتكاك العقول في جلسات أو حلقات التفكك الابتكاري التي تسمى بـ «العصف الذهني» يفرز أفكارا ابتكارية مفيدة.

## 2/ الاتصال غير الرسمي:

ترى « الطاهر غنية » أن الاتصال الغير رسمي هو الاتصال الذي لا يتم وفقا لخطوط السلطة أو يكون خاضعا للوائح وقوانين، وقواعد المنظمة، وإنما يكون بين أعضاء المجموعات الغير الرسمية بالمنظمة، ولذلك فليس للمنظمة سيطرة عليه ولا تعرف قنواته (فاضل، سعدون، 2017، ص.224).

## 5. وسائل الاتصالات التنظيمي :

لقد تعددت وسائل الاتصال وتطورت جراء التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال، ولكن بشكل عام تشمل وسائل الاتصال حسب العلاق بشير ما يلي (سعدون، 2014، ص.17):

✓ المقابلات الخاصة.

✓ الاجتماعات الخاصة.

✓ المؤتمرات.

✓ المكالمات الهاتفية السلكية واللاسلكية.

✓ المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها الشركة) .

✓ التقرير السنوي للموظفين.

✓ الخطابات البريدية .

✓ الملصقات الجدارية.

✓ النشرات الدورية والخاصة .

✓ الصور والأفلام السينمائية.

وكل وسيلة من هذه الوسائل لها استخداماتها الخاصة، حيث يتوقف اختيار إحداها على عدد من الاعتبارات مثل: نوع الرسالة المطلوب إرسالها ومدى أهميتها، درجة السرية الواجب توافرها، عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم، السرعة اللازمة في الاتصال والتكلفة المترتبة عنه (سعدون، 2014، ص.18).

## 6. وظائف الاتصال التنظيمي:

إن المقصود بوظيفة الاتصال مدى استعماله (الاتصال) في مختلف الظروف، لتحقيق أهداف معينة، وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وهذا ما يراه كل من عياصرة علي والفاضل محمود اللذين حددا الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال بما يلي :

**الانفعالات (العواطف):** تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، إذ من خلال عملية الاتصال يستطيع العاملون التعبير عن احباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض. يضاف إلى ذلك، أن الاتصال يهيئ ميكانيكية معينة يستطيع الأفراد عن طريقها مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم والدوار التي يقومون بها، وكذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات.

**الدافعية:** إن الوظيفة الثانية لاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة. فقد أكدت الأدبيات في مجال القيادة على حقيقة أن القيادة \_ من حيث الجوهر \_ عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلال السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة.

**المعلومات:** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون للاتصال همنا توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التطبيقية في هذا المجال من الاتصال على النشاطات المتعلقة بمعالجة المعلومات وطرق تحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعة والقرارات التنظيمية.



**الرقابة:** يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطاً محكماً. حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار أن الهياكل التنظيمية تمثل قنوات رسمية للاتصال داخل المنظمات (سعدون، 2014، ص.12).

ويضيف "كريستيان قوليفك" ( Christian Guillevic ) أن للاتصال وظيفة عملية فهو يسمح بانسياب المعلومات الضرورية التي تخلق التفاعل بين العمال والآلات بهدف إنجاز العمليات الضرورية للإنتاج. ويرتبط الاتصال بوظائف التسيير المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه (سعدون، 2014، ص.13).

### 7. معوقات الاتصال التنظيمي:

إن الاتصال داخل منظمات الأعمال تواجه العديد من المعوقات لا بد من التعرف عليها ومعالجتها أو تجنبها أو التقليل منها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال، منها :

**معوقات نفسية:** وهو تباين المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إدراك وفهم الآخرين لها وعدم انتباه المتلقي وإدراكه الصحيح لمحتوياتها مما يحدث تباين نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء. إذ يميل الفرد للاستماع إلى ما يناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات.

**معوقات تنظيمية:** هناك معوقات تتعلق بالتدرج الهرمي مثل طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، وهناك معوقات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية مثل العجز في ربط التنظيم بالبيئة الخارجية، إذ يعد من أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات من المتعاملين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة (إسحاق، 2020، ص.699).

**معوقات اجتماعية وثقافية:** ويرجع هذا إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء أكانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزاً أمام تحقيق الأهداف المرجوة من طرف التنظيم. فقد يكون أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة وبالتالي يكون بينهم الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، وبالتالي فإن العامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم.

**المعوقات البيئية:** وهي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي تستعملها الفرد، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده، فضلاً عن عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات (إسحاق، 2020، ص.700).

### خلاصة الفصل :

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركية الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

# الفصل الثالث الأداء الوظيفي

## تمهيد:

لقد لقي موضوع الأداء الوظيفي اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في عدة المجالات، وقد اجمعوا على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة، يصل المؤسسة إلى تحقيق أهم أهدافها، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف فإن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية ومن إبراز هذه الموارد، الموارد البشرية الذي يتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين الذي يملكون القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات المتجددة التي تفرضها البيئة الاقتصادية.

### 1. مفهوم الأداء:

الأداء الوظيفي سلوك وظيفي هادف يقوم به الإداري لإنجاز الأعمال المكلف بها، وهو كنتيجة يعبر عن مستوى قيامه بالعمل، وهو يتوقف على مدى ملاءمة بيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من عناصر إدارية التي تشمل نمط القيادة والتشريعات (النظم اللوائح، القوانين)، والسياسات والأهداف المرسومة، والرقابة والاتصال والعلاقات الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العمل والتخصص ونظم الحوافز والمكافآت والعناصر المادية (الإضاءة، التهوية)، التي تعمل على تنمية قيم الالتزام بالعمل والقوانين واللوائح لدى الإداري، وكذا بذله للجهد وتقيده بأوقات العمل وإنجاز مهامه في الأوقات المحددة وارتفاع دافعيته للعمل وشعوره بالارتياح وتحمله للمسؤوليات.

بعض تعريفات الأداء الوظيفي :

يعرف الأداء الوظيفي: "بدرجة إنجاز الموظف للمهمة الوظيفية الموكلة إليه في مكان العمل ويرتبط الأداء بتحقيق الأهداف الوظيفية.

"الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة والمكونة لوظيفة الفرد " خلفيات والمطارنة.

"النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وبالمقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك "

ويُعرف الأداء الوظيفي في هذه الدراسة بأنه مجموعة السلوكيات الصادرة عن الإعلامي، والتي تعبر عن قيامه بالعمل من حيث مستوى وكفاءة الأداء.(الخلي، 2016، ص ص. 71-72)

## 2. عناصر الأداء الوظيفي:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين. ومن هذه المساهمات نذكر عناصر الأداء التالية:

- ✓ **كفايات الموظف** وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
- ✓ **متطلبات العمل (الوظيفية)** وتشمل المسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف .
- ✓ **بيئة التنظيم** : وهي تتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم وتؤثر في الأداء الفعال ، فهي : (العوامل الاقتصادية والاجتماعية ، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية).
- ✓ **معايير الأداء الوظيفي**: يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.
- ويمكن القول إجمالاً بأن عناصر الأداء تتنوع، لكن مع ذلك يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ومن أهم هذه العناصر، نذكر بالإضافة لما سبق ما يأتي:
- ✓ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ✓ **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (المنتصر، 2020، ص ص.72-73).

### 3. أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء والتطرق إلى محدداته يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية . ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض إختيار معيار التقسيم لذلك فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

**3-1/ حسب معيار المصدر :** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

**أ/ الأداء الداخلي :** ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

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

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

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

3-2/ حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

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

ب/ الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق .(بوعطيط، 2009، ص ص 76-77)

#### 4. أبعاد الأداء الوظيفي:

تعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وبممكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

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

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

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

الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة. (بوعطيط، 2009، ص. 78)

## 5. طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء 5-7-1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص : وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات. ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

ب/ طريقة التوزيع الإجمالي : ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي  $distribution\ normal$ ، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا .

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة .



10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق . أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا . ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين .

ج/ طريقة الترتيب العام : وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل performance all-over ، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، ... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز . ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل . كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

د/ طريقة المقارنة بين العاملين : وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين . وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الإختيار والتعيين .

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:

أ- تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد:

فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب- التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل .

ج - تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم :

- في ملاحظته لأداء المرؤوس

- بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة.

د- التحيز الشخصي للمقيم: بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد أو مع بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن، مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ - التشابه بين الرئيس والمرؤوس: حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديراً أعلى مما يستحق . ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد، بدلا من التركيز على الأهداف الممكنة قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Matur، وعدم استخدامها أو استغلالها.
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

5-7-2/ الطرق الحديثة في تقييم الأداء : نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ/ طريقة الاختيار الإجباري : choice Forced وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم . تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

- صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

- صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة . ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب/ طريقة الأحداث الحرجة Incidents Critical: وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد . الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم . هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجموعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير . وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة... الخ.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد . كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى

- تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف .

ج/ طريقة التقييم المشتركة : التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

/ د طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف : حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي . ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة. ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من اجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية.

ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل....(بوعطيط، 2009، ص ص. 88-94).

## 6. العوامل المؤثرة في الأداء:

صنفها will إلى سبعة عوامل رئيسية مؤثرة على تنمية الأداء منها عاملان متعلقان بالعوامل الداخلية وخمسة عوامل أخرى اعتبرها خارجية بالنسبة للمنفذ وقد فصل عددا من العوامل الفرعية تحت حل عامل من العوامل الرئيسية التابعة له.

العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء الفرد ونتاجية وهي قسمين:

### 1-العوامل البيئية غير الملموسة

-العامل الأول: الخواطر وهو يشمل ( التعويضات المادية وغيرها التغذية الراجعة السياسات الداعمة وأن يكون العمل ممتعا وذو هدف محدد.

-العامل الثاني: أنظمة المنظمة، وهو يشمل سياسات وأهداف وإجراءات عمل واضحة وقوانين وأنظمة وتصميم العمل والوظائف وتوزيع مناسب لأعباء العمل على الأفراد العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وسهولة التنسيق والاتصال.

### 2- المصادر الملموسة:

العامل الثالث: الدعم الذهني وهو يشمل مساعدات وأدلة العمل والتوثيق.

العامل الرابع: الأدوات وهو يشمل الحواسيب المستخدمة والبرمجيات وأجهزة الاتصال والتفاعل المشترك UCRS والألات الحاسبة والآليات.

العامل الخامس: البيئة المادية وهي تشمل ( الأصوات المحيطة والإضاءة ودرجة الحرارة في موقع العمل والتصميم الداخلي لمكان العمل والأثاث.

العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء الفرد وهي قسمين:

العامل السادس: المعرفة والمهارات وهي تشمل التدريب في موقع العمل والتعليم والدراسات الخاصة والتوجيه والإشراف.

العامل السابع: القدرات المتأصلة وهي تشمل الذكاء والقدرات العاطفية والقدرة الجسدية على تنفيذ العمل والتعليم والذوق الفني والحوافز الداخلية).

وأخيرا كان Will يسأل المعنيين بتنمية الأداء عن ترتيبهم لأكثر العناصر السبعة الوارد ذكرها سابقا ظهورا في مشاكل الأداء وترتيبها حسب هذه الأولوية، وقد دونت إجابة Byron صاحب النموذج كما يلي:  
أن أكثر العناصر والتي تظهر غالبا في المشاكل الأداء وتشكل عائقا لتنمية هي حسب الترتيب التالي:

أولا: المعلومات

ثانيا : المقاييس.

ثالثا : العمليات

رابعا : أنظمة المعلومات والاتصالات.

خامسا: القيم

سادسا: المهارة والمعرفة.(مخبر علم إجتماع المنظمات والمناجنت، 2015، ص ص. 69-70)

## 7. إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

**تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف

العمل... الخ . إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

**تطوير خطة عمل للوصول الى الحلول :** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء

**الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء . ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة . ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيمايلي:  
**تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق :

1/ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

2/ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز .

3/ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب .

**تحسين الوظيفة :** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها . وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف(بوعطيط، 2009، ص ص 104-105).

#### خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الاهتمام بأداء الموظف وطبيعة الأداء هي التي تحدد مكانة المؤسسة وفعاليتها، وهذا لا يتحقق إلا إذا وفرت هذه الأخيرة الظروف الملائمة والبيئة الجيدة المهياة للعمل داخلها ، بالإضافة إلى اعتمادها على عملية

تقييم الأداء وذلك من خلال تحديد معاييرهِ من أجل تحديد نقاط الضعف والنقص في الأداء والعمل على تطويرها بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وضمان نجاحها واستمراريتها.



# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية

تمهيد:

قامت الباحثتان من خلال الجزء الأول من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الاستطلاعية، وسيتم التطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل بعرض خطوات الدراسة الأساسية.

**أولاً: الدراسة الاستطلاعية:**

سيتم التطرق فيما يلي إلى أهمية الدراسة الاستطلاعية، ومكان وزمان إجرائها، وأدوات الدراسة، ومجتمع الدراسة، ومواصفات عينة الدراسة، والإجراءات المستخدمة للتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

**1- أهمية الدراسة الاستطلاعية:** ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كشف مدى صلاحية الأدوات المستعملة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات القياس (الصدق والثبات).

**2- مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:**

- لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية ابتداء من 2024/05/19 إلى غاية 2024/05/26 بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك مجمع GNL2/Z.

**3- تعريف مؤسسة سوناطراك:**

هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية حيث أُنشئت باسم يقترن باقتصاد وميزانية الدولة التي لها أبعاد استراتيجية، ذات طابع صناعي وتجاري موضوعة تحت وصاية وزارة الطاقة والمناجم، واسمها الكامل الشركة الوطنية للبحث والتنقيب والاستغلال ونقل المحروقات وهي الشركة الوحيدة المسؤولة في الجزائر عن استغلال المصادر النفطية والغازية وبيعها، تم إنشائها في 31 ديسمبر 1963 وتنشط كذلك في نشاطات أخرى مثل: توليد الطاقة، الطاقات الجديدة والمتجددة، وقد حققت منذ نشأتها تطورا هاما بتجاوزها المراحل الحاسمة تحولت من خلالها إلى شركة فنية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات الوطنية الغازية، حيث تعد قاطرة استرجاع وتطوير الثروات المنهجية الوطنية ودعمها قويا للصناعة والاقتصاد الوطني ورائدا في الانتماءات التكنولوجية وعاملا فعالا للعلاقات الدولية الجزائرية.

تعريف مركب GNL2Z:

التعريف بمجمع سوناطراك الشركة الوطنية لنقل وتجارة المحروقات المؤسسة SONATRACH

(La société nationale de transport et commercialisation des hydrocarbures)

تعتبر مؤسسة منتجة للبتروول والغاز نشأت بمقتضى المرسوم رقم 36-491 بسنة 31/1963 من أجل تقييم المحروقات حيث تساهم هذه الأخيرة بنسبة 32 من الإنتاج الوطني الخام كما تمثل 50 من الميزانية الوطنية ويعتبر هدفها الرئيسي التطوير والنمو الاقتصادي.

تحتل المركز الحادي العشر عالميا والمركز الأول على مستوى المنظمات البترولية والقارية للبحر الأبيض المتوسط، تستوعب المؤسسة الوطنية سوناطراك 35000 عامل من بينهم 13280 إطار وإطار سامي للذين يمثلون 40 من المجموع العام.

تتكون المؤسسة من وحدات تجميع غاز وتكرير البترول التي تقع في أرزيو وسكيكدة تبعد وحدات أرزيو ب 450 كم عن الجزائر العاصمة وهي GNL3Z/ GNL2Z/ GNL1Z توجه سوناطراك اعمالها من اجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية وهي:

- البحث والتطوير الاقتصادي.
- النمو التكنولوجي للتسيير الحسن.
- عملية تسويق متطورة marketing
- تطوير العلاقات الدولية والشراكة.

ويتمثل نشاطها في المجالات التالية:

- تجميع الغاز الطبيعي.
- تحويل الهيدروكربون (المحروقات).
- التنقيب عن الابار البترولية
- استغلال الموارد البترولية وتكريرها

- نقل المحروقات

- المبادلات التجارية للمنتوجات البترولية

ومن اجل تعظيم القيم من مصادر المحروقات على المدى البعيد، دفعت سوناطراك معدل نمو مدهش بحيث تضاعف الإنتاج أربعة مرات منذ سنة 1970.

### تعريف مركب GNL2Z:

الغاز الطبيعي يعتبر ثروة طبيعية تعتمد عليها الصادرات الجزائرية بجلب العملة الصعبة وزيادة ميزان مدفوعاتها، أنشأت سوناطراك مركبا صناعيا لتميع الغاز الطبيعي من ابار حاسي الرمل بروبان، بوتان وغازولين.

أسس المركب عام 1976 وتم إبرام عقد مع شركة أمريكية لإنشائه kellogg pullmon

1976/02/09: إبرام العقد وتوقيعه.

1976/04/01: بداية الاشغال بالوحدة.

1981/01/29: أول إنتاج بالوحدة.

1981/07/20: أول تصدير للوحدة.

الموقع والمساحة:

تقع الوحدة GNL2Z في الشمال الشرقي لبلدية بطيوة على بعد 2 كم وعلى بعد 40 كم من ولاية وهران بالتحديد في المنطقة الصناعية أرزيو على بعد حوالي 8 كم غرب أرزيو.

تتربع الوحدة على مساحة 72 هكتار منها 56 هكتار مشغولة بالبنائيات الإدارية والورشات تتكون الوحدة من ثلاثة مناطق صناعية وهي:

- المنطقة الصناعية للإنتاج

- المنطقة الصناعية للمنتوجات اللازمة (البخار، الهواء، الماء...)

- المنطقة الصناعية لتميع الغاز وتتكون من ست قطارات لعبور الغاز المميع سعة الإنتاج المتوسط تقدر

ب 9000م3 من الغاز الطبيعي يوميا للوحدة

- الإنتاج، التخزين والتصدير.

#### 4- عينة الدراسة الإستطلاعية :

احتوت عينة الدراسة الاستطلاعية على (30) فردا من منفذين من مختلف المصالح بالمؤسسة. والجداول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي:

#### جدول رقم (01) : توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	%80
انثى	6	%20
المجموع	30	%100

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس تمثل نسبة الإناث (20%) بينما تمثل نسبة الذكور (24%) وتعتبر أكبر نسبة .

#### جدول رقم (02) : توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير السن

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	38.63	8.397

يوضح الجدول رقم (02) متوسط أعمار عينة الدراسة الإستطلاعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (38.63) والانحراف المعياري (8.397).

#### جدول رقم (03) : توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	%13.3
جامعي	26	%86.7

المجموع	30	100
---------	----	-----

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث أن بلغت نسبة المستوى الثانوي (13.3%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (86.7%).

جدول رقم (04) : توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	9	30%
متزوج	20	66.7%
أرمل	1	3.3%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (04) يتضح أن (30%) من أفراد العينة عزاباً، و(66.7%) متزوجين، بينما الأراامل تقدر نسبتهم بـ (3.3%) وهي أقل نسبة.

جدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
	11.60	7.872

يوضح الجدول رقم (05) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الإستطلاعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (11.60) والإنحراف المعياري (7.872).

جدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	30	100%
المجموع	30	100

يمثل الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (100%).

#### 5- أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثتان على استبيان الاتصال التنظيمي واستبيان الأداء الوظيفي.

#### 1.5- استبيان الاتصال التنظيمي :

لقد استخدمت الباحثتان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، و قد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (بوعيط جلال الدين، 2009) تحت عنوان : "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" و الذي احتوى في صورته النهائية على (22) فقرة مقسمة على (02) بعدين كالتالي: (11) فقرات تقيس بعد الإتصال النازل، ( 11) فقرة تقيس بعد الإتصال الصاعد، (أنظر إلى الملحق رقم 01).

- 11 عبارة تقيس بعد الإتصال النازل.

- 11 عبارة تقيس بعد فقدان الإتصال الصاعد.

وللتوضيح أكثر سيتم إدراج الفقرات الخاصة بكل بعد.

الفقرات التي تحدد بعد الإتصال النازل :

(1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11)

الفقرات التي تحدد بعد الإتصال الصاعد:

(12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22).

ويكون تقييم كل عبارة في سلم ليكرت ذو ثلاث درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبرة عن "غير موافق"، "محايد"، "موافق".

ملاحظة: اعتمدت الباحثتان في استبيان الإتصال التنظيمي على النسخة الموجودة في مذكرة ماجستير (بوعيط جلال الدين، 2009) تحت عنوان : "الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".

#### 2.5- استبيان الأداء الوظيفي:

لقد استخدمت الباحثان الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان المطبق في دراسة (بوعطيط جلال الدين، 2009) تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" والذي احتوى في صورته النهائية على (20) فقرة. (أنظر إلى الملحق رقم 01). وللتوضيح أكثر سيتم إدراج الفقرات الخاصة بالبعد.

#### الفقرات التي تحدد الاداء الوظيفي:

(20،19،18،17،16،15،14،13،12،11،10،9،8،7،6،5،4،3،2،1)

ويكون تقييم كل عبارة في سلم ليكرت ذو ثلاث درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبرة عن غير موافق، محايد، موافق.

ملاحظة: اعتمدت الباحثين في الأداء الوظيفي على النسخة الموجودة في مذكرة ماجستير (بوعطيط جلال الدين، 2009) تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي".

#### 6- الخصائص السيكومترية لأدوات القياس :

##### 1.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الإتصال التنظيمي:

##### 1.1.6- صدق استبيان الإتصال التنظيمي:

قامت الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من (30) فردا، و ذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) يوضح معامل ارتباط الفقرات و أبعاد استبيان الاتصال التنظيمي.

معامل الارتباط مع بعد الاتصال الصاعد	معامل الارتباط مع بعد الاتصال النازل	معامل الارتباط مع بعد الاتصال الصاعد	معامل الارتباط مع بعد الاتصال النازل
0.63**	12	0.63**	01
0.68**	13	0.59**	02



0.68**	14	0.64**	03
0.37*	15	0.49**	04
0.66**	16	0.55**	05
0.62**	17	0.62**	06
0.63**	18	0.66**	07
0.78**	19	0.51**	08
0.78**	20	0.56**	09
0.67**	21	0.58**	10
0.61**	22	0.37*	11

\* يوجد دلالة عند 0.05

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

جميع الفقرات دالة إحصائيا .

جدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين كل بعد و المجموع الكلي لاستبيان الاتصال التنظيمي.

الأبعاد	معامل الارتباط
النازل	0.88**
الصاعد	0.93**

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

### 2.1.6- ثبات استبيان الاتصال التنظيمي:

قامت الباحثتان بحساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (a) Alpha cronbach وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (25)، حيث تم حساب ثبات الإتصال التنظيمي على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (09) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاتصال التنظيمي

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاتصال النازل	11	0.86
الاتصال الصاعد	11	0.79
الاستبيان الكلي	22	0.89

يبين الجدول رقم (09) قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لأبعاد استبيان الاتصال التنظيمي حيث تتراوح ما بين (0.79) كحد أدنى و (0.86) كحد أقصى، و هي قيمة مقبولة، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ التي بلغت (0.89) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

2.6- الخصائص السيكومترية لاستبيان الأداء الوظيفي:

1.2.6- صدق استبيان الأداء الوظيفي:

قامت الباحثتان بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة متكونة من (30) فرداً، وذلك بحساب معامل الارتباط بيرسون باستعمال الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح معامل ارتباط الفقرات وأبعاد استبيان الأداء الوظيفي.

معامل الارتباط مع المجموع الكلي للاستبيان	r <sub>ij</sub>		
0.39*	11	0.60**	1
0.45*	12	0.46**	2
0.43*	13	0.64**	3
0.65*	14	0.34	4
0.62**	15	0.42*	5
0.67**	16	0.42*	6

0.37*	17	0.39*	7
0.52**	18	0.56**	8
0.79**	19	0.59**	9
0.80**	20	0.59**	10

\* يوجد دلالة عند 0.05

\*\* يوجد دلالة عند 0.01

جميع الفقرات دالة إحصائيا ماعدا الفقرة (4).

### 2.2.6- ثبات استبيان الأداء الوظيفي:

قامت الباحثتان بحساب ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ (a) Alpha cronbach وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الاصدار رقم (25)، حيث تم حساب ثبات الامن النفسي على مستوى الأبعاد والاستبيان الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (11) يبين قيمة معاملات ثبات ألفا كرونباخ الأداء الوظيفي

عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
20	0.86

يبين الجدول رقم (11) قيمة معاملات ألفا كرونباخ بالنسبة لاستبيان الأداء الوظيفي هي قيمة مقبولة، بينما كانت مرتفعة بالنسبة لقيمة معامل ألفا كرونباخ التي بلغت (0.86) مما يبين تناسق فقرات الاستبيان وتمتعه بدرجة جيدة من الثبات.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن القول بأن استبيان الأداء الوظيفي، صادق في قياس ما وضع لقياسه، كما انه ثابت بدرجة جيدة، ويتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه.

وبناء على ما سبق فإنه يتبين أن استبيان الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، يتمتعان بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهذا تأكيدا لنتائج الصدق والثبات المحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

تتناول الباحثان فيما يلي مدة الدراسة الأساسية، ومجالها الجغرافي، ومنهج الدراسة الأساسية، ومجتمعها وعينتها، وخصائص عينة الدراسة، وكذلك التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة للمرة الثانية بعدما تم حسابهما في الدراسة الاستطلاعية وأخيرا أساليب المعالجة الإحصائية.

### 1- مدة الدراسة الأساسية:

- لقد تم إجراء الدراسة الأساسية ابتداءً من يوم 2024/05/27 إلى غاية 2024/06/04 .

### 2- المجال الجغرافي للدراسة الأساسية:

- لقد تم إجراء الدراسة الأساسية بنفس المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة الاستطلاعية وهي المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مجمع GNL2/Z.

### 3- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها لمعرفة طبيعة العلاقة في الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين المنفذين بالمؤسسة الاقتصادية سوناطراك مجمع GNL2/Z.

### عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة الأساسية على (30) فرداً من منفذين، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من مختلف مصالح المؤسسة الاقتصادية سوناطراك مجمع GNL2/Z، حيث تم توزيع المقاييس على (30) فرداً من المنفذين، وتم استردادها من جميع أفراد العينة.

#### 4- مواصفات عينة الدراسة الأساسية:

توضح الجداول التالية خصائص عينة الدراسة الأساسية كالتالي :

جدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	80%
انثى	6	20%
المجموع	60	100

يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور (80%) بينما تمثل نسبة الإناث (20%) و تعتبر أصغر نسبة.

جدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

السن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	38.63	8.397

يوضح الجدول رقم (13) متوسط أعمار عينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (38.63) والانحراف المعياري (8.397).

جدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	4	13.3%
جامعي	26	86.7%
المجموع	60	100

يوضح الجدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغت نسبة المستوى الثانوي (13.3%)، وبلغت نسبة المستوى الجامعي أكبر نسبة مقدرة بـ (86.7%).

جدول رقم (15) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الحالة المدنية

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	9	30%
متزوج	20	66.7%
ارمل	1	3.3%
المجموع	60	100

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن (30%) من أفراد العينة عزاباً، و(66.7%) متزوجين بينما الارامل قدرت نسبته بـ (3.3%) وهي اصغر نسبة .

جدول رقم (16) : توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	11.60	7.872

يوضح الجدول رقم (16) متوسط الأقدمية في العمل لعينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (11.60) والانحراف المعياري (7.872).

جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
منفذ	30	100%
المجموع	30	100

يمثل الجدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الصنف المهني حيث تمثل نسبة المنفذين (100%).

## 5- أدوات الدراسة الأساسية:

استخدمت الباحثتان استبيان لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة الأساسية، وتمثلت أداة الدراسة في استبيانين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي ، تم التأكد من ثبات وصدق الاستبيان بطرق مختلفة.

يضم استبيان الاتصال التنظيمي بعدين: بعد الاتصال النازل، وبعد الاتصال الصاعد ويقابل كل فقرة سلم تكراري ذو ثلاث درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبرة عن غير موافق، محايد، موافق.

استبيان الأداء الوظيفي أحادي البعد ويقابل كل فقرة سلم تكراري ذو ثلاث درجات، تتراوح ما بين الدرجات (1، 2، 3) المعبرة عن غير موافق، محايد، موافق.

## 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثتان في معالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25)، وذلك على النحو التالي:

- التكرارات و النسب المئوية: لحساب مواصفات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لحساب صدق الإتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لحساب ثبات الاستبيانين.

# الفصل الخامس

## عرض النتائج ومناقشتها



تمهيد:

بعدما تطرقت الباحثتان في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية لدراسة ميدانية، سوف نتناول في هذا الفصل عرض نتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال قبول أو رفض فرضيات البحث.

## 1- عرض النتائج ومناقشتها:

### 1-1 عرض نتائج الفرضية الأولى وتحليلها:

نص التساؤل العام كان: ما نوع الاتصال السائد في المؤسسة؟

الجدول رقم(20): يوضح نتيجة التساؤل العام.

الإتصال التنظيمي	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإتصال النازل	26.70	4.772
الإتصال الصاعد	23.23	6.021

يظهر الجدول رقم (20) قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاتصال النازل البالغ (26.70%) بانحراف المعياري مقداره (4.772)، بينما قيمة المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الصاعد تمثلت في (23.23%) بانحراف معياري قدره (6.021). وهذا يعني أن هناك موافقة من أفراد العينة على بعد الاتصال النازل .

### 1-2 عرض نتائج الفرضية الثانية وتحليلها:

تنص هذه الفرضية على انه توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك.

جدول رقم(21): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

المتغيرات	الأداء الوظيفي	(N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الإتصال التنظيمي	0.365*	30	28	0.05

تبين من خلال الجدول رقم (21) أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي مقدرة ب(0.365\*) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية، ومنه نستطيع القول بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لعمال مؤسسة سونطراك. ومما سبق يتضح أن الفرضية تحققت.

### 1-3 عرض نتائج الفرضية الثالثة وتحليلها:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك.

جدول رقم (22): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

المتغيرات	الأداء الوظيفي	(N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الاتصال النازل	0.248	30	28	غير دالة

يتبين من خلال الجدول رقم (22):

أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي مقدرة ب(0.248) وهي قيمة تدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك، وبذلك نرفض فرضية البحث وقبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي. ومما سبق يتضح أن الفرضية لم تحقق.

### 3- عرض نتائج الفرضية الرابعة وتحليلها:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد علاقة ارتباطية بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك.

الجدول رقم (23): يبين معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال للصاعد والأداء الوظيفي

المتغيرات	الأداء الوظيفي	(N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة

0.05	28	30	0.401*	الاتصال النازل
------	----	----	--------	----------------

يتبين من خلال الجدول رقم (23): أن قيمة معامل الارتباط بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي مقدرة ب(0.401\*) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يثبت صحة الفرضية، ومنه نستطيع القول بأنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك. ومما سبق يتضح أن الفرضية تحققت.

### مناقشة النتائج:

#### 1- مناقشة الفرضية الأولى:

نوع الإتصال السائد:

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتبين أن مؤسسة سونطراك تعتمد الاتصال النازل بصفة رسمية في المؤسسة، وذلك للدور الذي يلعبه الاتصال النازل في إيصال المعلومات والتعليمات من المسؤولين والمشرفين إلى العمال التنفيذيين، بحيث تناسب السلطة من أعلى إلى أسفل، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، ويتم ذلك في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات، وذلك من أجل تقديم المعلومات اللازمة عن المهمات وتوفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة وأيضا إمداد المرؤوسين بالتغذية الرجعية عن آرائهم.

#### 2- مناقشة الفرضية الثانية:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك، إذ بلغت قيمة ر المحسوبة (0.365\*) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وتفسر هذه النتيجة أن متغير الاتصال التنظيمي يرتبط ارتباطا وثيقا مع الأداء الوظيفي.

- تتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نتيجة دراسة بوعطيط (2009)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، والتي توصلت إلى وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

- واتفقت نتائج دراسة فاضل، سعدون (2017)، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف بتافنة مغنية ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف.

- اختلفت نتائج دراسة (بوينديرة، 2018)، للاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرار الفلاحية.

يمكن تفسير هذه الفرضية وفقا لوجهة نظر الباحثان من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الاتصال التنظيمي ووظائفه كالإقناع والتعرف على مدى وصول التعليمات وتنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة وضبط سلوك العاملين وتوفير المعلومات عن المسؤوليات الموكلة إليهم الذي من شأنه أن يعزز ويرفع من الدافعية لديهم، بالإضافة إلى وظيفة توجيه الاتصال لغرض خدمة تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة قبول الأدوار التنظيمية كما ان وضوح دور كل فرد داخل المؤسسة وقيامه بواجباته الموكلة إليه وانضباطهم في أداء مهامهم يسهل ويسرع عملية انجاز وتحقيق الأهداف المنتظرة. حيث انه كلما كانت الأهداف محددة مسبقا بشكل دقيق فان الأداء سيكون جيدا .

### 3- مناقشة الفرضية الثالثة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على عدم وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك، إذ بلغت ر المحسوبة (0.248) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، وتفسر هذه النتيجة أن بعد الاتصال النازل لا يرتبط مع الأداء الوظيفي.

- اختلفت نتائج دراسة فاضل، سعدون (2017)، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف بتافنة مغنية ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف.

أن الاتصال داخل مؤسسة سونطراك هو اتصال نازل رسمي، وذلك حسب استجابات أفراد عينة الدراسة، مما يجعله يقتصر فقط على ضمان سير العمل بطريقة روتينية ورسمية، وهو ما يعيق تحقيق أهداف الاتصال الأساسية، ومن بين أهمها الأداء الوظيفي، وبالتالي فإنه لا يسمح بتحسين مستوى الأداء وهو ما يفسر انعدام العلاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

#### 4- مناقشة الفرضية الرابعة:

أظهرت نتائج هذه الفرضية على وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونطراك، إذ بلغت قيمة ر المحسوبة (\*0.401) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وتفسر هذه النتيجة أن بعد الاتصال الصاعد يرتبط ارتباطا وثيقا مع الأداء الوظيفي.

- واتفقت نتائج دراسة فاضل، سعدون (2017)، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف بتافنة مغنية ، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الخزف.

يمكن الاتصال الصاعد الأفراد من التعبير عن احساساتهم ومشاعرهم، اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها، والنقطة الايجابية الهامة في هذا النمط والتي ترتبط بالأداء الوظيفي للعمال هو أن العامل يحس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يقوم بعمله في أكمل صورة ويدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة عمله حتى يمكن للإدارة من خلال هذه المعلومات تطوير ظروف العمل، رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

#### المناقشة العامة:

يتضح من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي لدى عمال منفذين ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة التي أثبتت وجود علاقة إرتباطية وثيقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي، واقتربت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (بوعطيط، 2009)، ودراسة (فاضل، سعدون، 2017)، ومن جهة نظر الباحثان فإن اغلب نتائج هذه الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تعتبر مدعمة لنتائج هذه الدراسة.

كما أثبتت النتائج إلى عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي ، إلا أن نتائج الدراسة اختلفت مع نتائج دراسة (فاضل، سعدون، 2017) التي أسفرت عن وجود علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي.

كما يتضح ايضا من خلال النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال الصاعد والاتصال النازل، واقتربت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (فاضل، سعدون، 2017) .

#### الخلاصة:

تم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة، و من خلال الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي، كما اتضح انه يوجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

## الخلاصة:

بعد إتمام هذه الدراسة والحصول على أهم نتائجها، يعتقد الباحثان أن النتائج تكاد أن تكون منطقية ومعقولة بالنسبة إلى الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونطراك مجمع GL2/Z، حيث بينت هذه الدراسة أن الاتصال النازل هو الاتصال الذي يسود في المؤسسة، وأن الاتصال التنظيمي له علاقة بالأداء الوظيفي، وفيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين، وقد تبين أيضا وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

**التوصيات:** بناء على ماتوصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء أهمية أكبر لنمط الاتصال الصاعد، من خلال الاهتمام بمشاكل العمال ومشاكلهم وتقبل مقترحاتهم وتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، لأنّ هذه المشاركة تُتيح للعمال إمكانية التعبير عن آرائهم، وتقديم مقترحاتهم، مما يساهم في تحسين القرارات المتخذة، وتجعل العمال أكثر تفهماً وقبولاً لها وأكثر حماساً لتنفيذها.
- استخدام الوسائل الحديثة في عملية الاتصال، من أجل زيادة سرعة الاتصال داخل المؤسسة، وبالتالي تسهيل العملية الاتصالية وتحقيق أهدافها بأكثر فعالية.
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين العمال والمشرفين وزيادة التفاعل بينهم، من خلال دورات تدريبية ونشاطات ثقافية وترفيهية لتمتين العلاقة وزيادة الثقة المتبادلة.
- الاهتمام بالنواحي السيكولوجية للعمال، واقتراح إنشاء وحدة للإرشاد النفسي والاجتماعي داخل المؤسسات.
- اجراء دراسة مقارنة بين الإدارة بين إطارات الهيئة العليا والعمال المنفذين حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين.

## المراجع:

- إسحاق، خالد إبراهيم عبد العزيز. (2020)، فعاليات الاتصال التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات العلمية. مجلة الآداب العدد 137 (حزيران)، قسم العلاقات العامة، كلية الاتصال، جامعة الشارقة
- بونديرة عبد العزيز، (2018)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، مركز البحث الجليل العلمي، العدد44.
- بوعطيط جلال الدين، (2009): "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي". مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري محمود قسنطينة.
- حزي بشار، (2020)، الاتصال التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية .
- حسين حريم، (2013)، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الطبعة الرابعة، دار الجامد للنشر والتوزيع، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ريهام زيد الحلبي، (2016)، مهارات التواصل الإجتماعي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدي الإعلاميين السوريين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العام، جامعة دهشق كلية التربية.
- سعدون سمية، (2014)، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية.
- سعدون سمية، فاضل فايزة، (2017)، الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء، مجلة روافد العدد جوان 2017، جامعة وهران 2 مُجَّد بن احمد -الجزائر-.
- مجلة دراسات علم اجتماع المنظمات، جوان 2015، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمت.
- المنتصر، زايد راجح. (2020): "الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة اليمنية". رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في علوم الشرطة تخصص علوم اجتماعية. أكاديمية الشرطة كلية الدراسات العليا.
- نفيسة مُجَّد باشري، رباب فهمي، فوزي شعبان مذكور، (2017): "السلوك التنظيمي"، كلية التجارة، جامعة القاهرة.



## الملاحق

### مقياس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين "، نضع بين أيديكم هذا المقياس راجيين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذا المقياس، و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك، مع العلم أنه ليست هناك إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، سيتم تحليل النتائج في سرية تامة و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شكرا على تعاونكم

الطالبان: أمجد فايزة، بن جعفر ريجان عباسية

البيانات الشخصية :

الجنس :  ذكر  أنثى

السن : .....

المستوى التعليمي :  متوسط  ثانوي  جامعي

الحالة المدنية :  أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

الأقدمية : .....

الصنف المهني :  منفذ  متحكم  إطار

الاتصال التنظيمي :

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			1/ تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			2/ تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
			3/ تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
			4/ كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط
			5/ أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك
			6/ تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
			7/ المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			8/ البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة
			9/ المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك
			10/ الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
			11/ الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك
			12/ تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر
			13/ تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة
			14/ تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك
			15/ نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك
			16/ تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك

			17/ لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
			18/ الإدارة مهتمة باستقبال العمال لاستماع إلى شكاويهم
			19/ كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة
			20/ تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائك
			21/ تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة
			22/ اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل

### الأداء الوظيفي

العبرة	موافق	محايد	غير موافق
23/ تتلقى عبارات الشكر من المشرف المباشر لسرعة إنجازك لعملك			
24/ تبذل مجهود كبير في أداء عملك			
25/ لديك رغبة في التحدي أثناء عملك			
26/ تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد			
27/ لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى			
28/ تقوم بأداء الأعمال الموكلة إليك في وقتها دون تأخير			
29/ تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك			
30/ تلتزم بتنفيذ التعليمات بحذافيرها			
31/ لديك ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة			

			32/ تستفيد من رصيد ماتعلمته وما اكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أدائك لعملك
			33/ يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
			34/ تمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملك
			35/ أدائك في العمل يوصف من قبل المشرف المباشر بالكفاءة
			36/ تهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة
			37/ يستشيرك زملائك في كثير من الأمور التي يجهلونها لإمامك الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملك
			38/ لا تتردد في القيام بالأعمال الشديدة الصعوبة
			39/ تترقب بشغف أن يعهد إليك بعمل جديد
			40/ تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء
			41/ تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة
			42/ اهتمام الإدارة بك زاد من إخلاصك في عملك