

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي

ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة : العلوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان :

دور الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي
للعاملين بالمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الصحة العمومية لصحة الجوارية - غرداية-

تحت إشراف :

- د. بن حمدون عبد الله

من إعداد الطالب :

-أيت اودية العربي المختار

السنة الجامعية : 2024-2025

اهداء

اهدي عملي هذا الى الشمس و القمر

امي التي اعطتني الحب و الحنان التي اوصلتني الى هذا المقام , اليك افضل السلام اللهم احفظها يا
منان

ابي الضوء الذي انار لي طريقي الذي قدم لي التحفيز و الالهم اسئل الله ان يشافيك شفاء لا يغادر
سقما

إلى أفراد عائلتي و إخوتي سندي في حياتي إلى جميع أحبائي وأصدقائي , إلى كل من دعمني و
شجاعني و قدم لي دفعة نحو الأمام

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقني الى الوصول اليه لإنجاز هذا العمل .

و الشكر الموصول الى كل استاذ أفادني بعلمه من اولى مراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما ارفع
كلمة شكر

الى الأستاذ المشرف "بن حمدون عبد الله " الذي ساعدني من خلال إرشاداته و توجيهاته على انجاز
هذا العمل

و اشكر كل العمال و الموظفين المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية الذين قدموا لي يد
العون في عملي هذا.

و إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية و رئيس قسم العلوم الاقتصادية و إلى كل اساتذة جامعة
غرداية .

و في الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عزوجل ان يوفقهم و يجزيهم عنا خير الجزاء .

ملخص :

اللغة العربية :

هدفت هاته الدراسة الى توضيح مفهوم الاتصال الرسمي و معرفة دورها في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية و لتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم الإعتماد على استبانة ورقية لجمع البيانات حيث وزعت 30 استمارة على موظفي مؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية و الغيت منها اجابتين لعدم تكملة الاستبيان و من أجل تحليل البيانات قمنا بإستخدام برنامج spss_v20 و في أخير توصلنا إلى أن الإتصال الرسمي له دور مهم في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تحديد و معرفة : نمط الإتصال السائد في المؤسسة ، معرفة علاقة أنواع الاتصال (الاتصال النازل, الاتصال الصاعد , الاتصال الأفقي) بالكفاءة و الجودة و الإنتاجية و اتخاذ القرار،

الكلمات المفتاحية: الاتصال الصاعد ، الاتصال النازل ، الاتصال الأفقي ، المؤسسة العمومية لصحة الجوارية غرداية

:Summary

English :

This study aimed to clarify the concept of formal communication and identify its role in improving job performance within the Public Community Health Institution of Ghardaia Province. To achieve the study's objectives, the descriptive-analytical method was used, and a paper-based questionnaire was adopted for data collection. A total of 30 questionnaires were distributed to employees of the Public Community Health Institution of Ghardaia, with two responses excluded due to incomplete answers. For data analysis, the SPSS_v20 software was employed. The study concluded that formal communication plays a significant role in enhancing job performance by identifying and understanding the prevailing communication pattern in the institution, as well as examining the relationship between types of communication (downward, upward, and horizontal) and aspects such as efficiency, quality, productivity, and decision-making.

Keywords: Upward communication, Downward communication, Horizontal communication, Public Community Health Institution of Ghardaia

قائمة المحتويات

ملخص

اهداء

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة أ

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد 2

المبحث الأول : ماهية الاتصال الرسمي واستراتيجياته 3

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاتصال الرسمي 3

المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال الرسمي 5

المطلب الثاني : تعريف و أهمية الإستراتيجيات الاتصال الرسمي 9

المطلب الثالث : خصائص و مبادئ استراتيجية الاتصالية 10

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي 12

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي 12

المطلب الثاني : أنواع مؤشرات الأداء الوظيفي 14

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي 15

المطلب الرابع: تعزيز الرضا الوظيفي	19
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	22
المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية	22
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	27
المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية	32
خلاصة الفصل	35

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد	37
المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية	38
المطلب الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية شنيني موسى	38
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغرداية	38
المطلب الثالث :الجهاز الاداري المكلف بالاتصال داخل المؤسسة:	40
المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة	41
المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة والأدوات المستخدمة	41
المطلب الثاني : دراسة إحصائية وصفية لعينة من الموظفين	42
المطلب الرابع : تحليل النتائج العامة للدراسة	45
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج	57
خلاصة الفصل	72

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

جدول رقم 1-1 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس	42
جدول رقم 1-2: التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن	43
جدول رقم 2-2 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	44
جدول رقم 3-2 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	45
جدول رقم 4-2 : يوضح اختبار الصدق لمحاول الاستبيان	46
جدول رقم 5-2 : يوضح اختبار معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي	48
جدول رقم 6-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاتصال الصاعد	48
جدول رقم 7-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاتصال النازل	50
جدول رقم 8-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عامل الاتصال الافقي ..	51
جدول رقم 9-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة	52
جدول رقم 10-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عامل الجودة	53
جدول رقم 11-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الانتاجية	55
جدول رقم 12-2 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد المشاركة في اتخاذالقرار	56
جدول رقم 13-2 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الكفاءة	59
جدول رقم 14-2 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الجودة	60
جدول رقم 15-2 : يوضح العلاقة بين بين الاتصال الصاعد و الانتاجية	60
جدول رقم 16-2 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار	61
جدول رقم 17-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و الكفاءة	61
جدول رقم 18-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و الجودة	62
جدول رقم 19-2 : يوضح العلاقة بين الاتصال النازل و الانتاجية	63
جدول رقم 20-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار	63
جدول رقم 21-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الكفاءة	64
جدول رقم 22-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الجودة	65
جدول رقم 23-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الانتاجية	65
جدول رقم 24-2 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار	66

قائمة الأشكال

- شكل رقم 1-1 : تطبيق مبدأ التخصص 8
- شكل رقم 2-1 : عوامل الأداء الوظيفي 17
- شكل رقم 1-2 : توزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس 43
- شكل رقم 2-2 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن 43
- شكل رقم 3-2 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 44
- شكل رقم 4-2 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية 45

مقدمة

توطئة

الاتصال الرسمي أحد المقومات الجوهرية في المنظمات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والتوجيهات والتعليمات وفق قنوات محددة وهيكل تنظيمي واضح. إذ يساهم في تعزيز الانضباط الإداري، وضمان فعالية التنسيق بين الوحدات المختلفة، مما ينعكس بشكل مباشر على مستوى أداء العاملين. ويُعدّ الأداء الوظيفي من المؤشرات الحيوية التي تُقاس بها كفاءة الأفراد في تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، وهو بدوره يتأثر بجملة من العوامل، يأتي على رأسها طبيعة الاتصال داخل المؤسسة. من هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين الاتصال الرسمي وتحسين الأداء الوظيفي، لفهم كيف تساهم أنماط الاتصال الرسمية في دعم بيئة العمل وتحفيز الجهود نحو نتائج أكثر فعالية وجودة

بعد التحولات والتطورات التي طرأت على العالم في مختلف مجالات أصبح الإتصال الرسمي مهم في المؤسسات والمنظمات مهما كان طبعها حيث يُعد الاتصال من العناصر الأساسية في الحياة التنظيمية، وأحد الأعمدة الأساسية في بنية المؤسسات الحديثة فهو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل ونقل المعلومات والتنسيق بين المهام، وتعزيز العلاقات بين مختلف مستويات الإدارية وله أهمية كبيرة في إنشاء العلاقات، وتقوية الروابط الاجتماعية وغيرها من الآثار خاصة.

ان زيادة حجم المعلومات وتضاعف المهام ،الزم المؤسسات على إتباع إستراتيجية و وسائل معينة ذات طرق حديثة تعتمد على التكنولوجيا الحالية غرضها تحقيق الغايات المنشودة.

وتتجلى فعالية الاتصالات الرسمية في المؤسسة من خلال عدة محاور، منها جودة الرسائل الإدارية، والهيكل التنظيمي الذي يضبط قنوات الاتصال، بالإضافة إلى كفاءة الوسائل المستخدمة في إيصال المعلومات. كما أن العلاقة التفاعلية بين الاتصال الرسمي وأداء الموظفين تبرز في مدى استجابة العاملين لتوجيهات الإدارة، ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام بجودة عالية وفي الوقت المناسب

مما يعمل الاستخدام الفعال للاتصال الرسمي على مساهمة إيجابية في اتخاذ القرارات الصائبة و خلق بما يسمى برضى الوظيفي مما ينتج عنها زيادة في المردودية و تحسين صورة المؤسسة وتقديم الأفضل.

ومنه يمكننا طرح الاشكال التالي :

- ما دور الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؟
- هل هناك فروق تعزى الى المتغيرات الشخصية في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ؟

ويتفرع عنه الإشكاليات الفرعية التالية :

- ما دور الاتصال الصاعد في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور الاتصال النازل في تحسين الأداء الوظيفي
- ما دور الاتصال الافقي في تحسين الأداء الوظيفي

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الرسمي للمؤسسة و الاداء الوظيفي، و لكن للإجابة على هذه الفرضية وجدنا أنه من الأفضل تقسيمها لعدة فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الصاعد و التحسين الأداء الوظيفي (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، المشاركة في اتخاذ القرار)

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ كبين الاتصال النازل و تحسين الأداء الوظيفي (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، المشاركة في اتخاذ القرار)

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ كبين الاتصال الافقي و التحسين الأداء الوظيفي (الكفاءة، الجودة، الإنتاجية، المشاركة اتخاذ القرار)

الفرضية الرئيسية الثانية كالتالي:

يوجد فروق تعزى الى متغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة

أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر اختيار الموضوع من اهم الخطوات الأساسية التي يبدأ بها الباحث لدراسة او معالجة أي بحث علمي بحيث هذا الأخير يساعد في توضيح و تحديد اطار العام لهذه الدراسة , و يعود اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب منها موضوعية و ذاتية .

الأسباب الموضوعية :

- تزايد اهتمام بتحسين استراتيجيات الاتصال الرسمي باعتباره مهم و ضروري في المؤسسات
- ادراك واطلاع على مكانة الاتصال الرسمي في تعزيز و وضوح المهام و اتخاذ القرارات
- المساهمة في الإثراء المعرفي
- توضيح وتبين العلاقة بين إستراتيجيات الاتصال الرسمي و تحسين الأداء الوظيفي

الأسباب الذاتية :

- الاثراء و تعبئة المعرفية
- الشغف و الفضول على اطلاع على الموضوع
- وجود صلة بين الموضوع و تخصصي (اقتصاد و تسير مؤسسات)
- الرغبة في مساهمة في تطوير ممارسات مؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية
- تعمق و فهم ميكانيزمات عمل المؤسسة خاصة من جانب التنظيمي

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذا الموضوع كونه يعالج عنصرا إداريا أساسيا ومهم في بيئة العمل ويوضح دور الاتصال الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي, بحيث يعتبر الاتصال الرسمي أداة تساهم في تنظيم و تقليص الفجوات الإدارية و معرفة المتغيرات التي تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية .

فكلما كان الاتصال الرسمي فعال و كفى سيساهم في انسيابية العمل و تادية المهام بشكل تعاوني بن العاملين في المؤسسة .

اهداف الدراسة :

- كشف عن دور الاتصال الرسمي في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية
- ابراز وزن الاتصال الرسمي في تعزيز الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية
- معرفة اهم انماط و الوسائل الاتصال الرسمي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية
- تحديد التحديات التي تعيق فعالية الاتصال الرسمي بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية.

حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية
- الحدود الزمنية : تاريخ 2025/02/26 بداية الدراسة في المؤسسة

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الجوانب النظرية من الدراسة، أما الجانب الميداني من الدراسة فقد استخدمنا أسلوب الدراسة حالة والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر و ممارسات موجودة متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخل الطالب أو الباحث في مجرياتها و يستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ثم يحللها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى دراسة " دور الاتصال الرسمي من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية و قمنا بجمع البيانات عن طريق أداة الاستبيان التي تم تصميمها لهذا الغرض.

تقسيمات البحث

الدراسة هذا الموضوع تقسم البحث إلى فصلين ، فصل نظري والثاني تطبيقي الفصل الأول : الاطار النظري لمتغيرات الدراسة فيه ثلاث مباحث ، المبحث الأول تناولنا فيه اربع مطالب (مفهوم و أهمية الإتصال الرسمي ،اتجاهات الاتصال الرسمي ، تعريف و أهمية الاستراتيجية الاتصال الرسمي ، خصائص و مبادئ الاستراتيجية الاتصالية) أما المبحث الثاني تناولنا فيه اربع مطالب (مفهوم الأداء الوظيفي ، أنواع

مؤشرات الأداء الوظيفي ، عوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ، تعزيز الرضا الوظيفي) اما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة ... الفصل الثاني : دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية لولاية غرداية فيه مبحثين ، المبحث الأول تناولنا فيه ثلاث مطالب (بطاقة فنية حول المؤسسة ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، الجهاز الإداري المكلف بالاتصال داخل المؤسسة) و في المبحث الثاني تناولنا فيه ثلاث مطالب (مجتمع و عينة الدراسة و الادوات المستخدمة ، دراسة إحصائية وصفية لعينة من الموظفين ، اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج)

الفصل الأول :

الأطار النظري لمتغيرات الدراسة

تمهيد :

يُعدّ الاتصال الرسمي عنصرًا أساسيًا في العملية التنظيمية، حيث يُسهم في ضمان انسياب المعلومات بشكل دقيق ومنظم داخل المؤسسة، ويعكس طبيعة العلاقات الإدارية وفق التسلسل الهرمي المعتمد. وتزداد أهمية هذا النوع من الاتصال لما له من أثر مباشر على فعالية التنسيق واتخاذ القرار وتنفيذ المهام بكفاءة. وفي هذا السياق، يُعتبر الأداء الوظيفي من المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى كفاءة العنصر البشري داخل المؤسسة، لكونه نتاجًا لتفاعل عدة عوامل تنظيمية وسلوكية من أبرزها أساليب الاتصال المعتمدة. وانطلاقًا من هذا الترابط، تسعى هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الاتصال الرسمي وتحسين الأداء الوظيفي، بالاستناد إلى إطار نظري متكامل يعزز تحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال

و سنتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الاتصال الرسمي و استراتيجيته

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية الاتصال الرسمي واستراتيجياته

الاتصال الرسمي هو نوع من أنواع التواصل في المؤسسات مهما كان طبعها ويكون وفق تسلسل اداري واضح وقنوات محددة

يستخدم هذا الأخير في نقل و تبادل المعلومات و الآراء بين الموظفين و استفسار حول الأوضاع و انشغالات المتعلقة بالعمل التي بهدفها تعمل على تحسين بيئة العمل وتوفير ظروف ملائمة

أما استراتيجيته فتقوم على تنظيم تدفق المعلومات بطريقة فعالة تضمن الوضوح، الدقة، والسرعة، وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاتصال الرسمي

الفرع الأول : تعريف الاتصال الرسمي

الاتصال الرسمي هو عبارة عن عملية يتم وفقه نقل المعلومات في إطار رسمي محدد وموضوع بدقة، كما أنه اتصال يتطلب من الجهات التنظيمية ويكون محددًا بمراكز تنظيمية محددة ويتم من خلال انتقال الرسائل طبقًا لتسلسل السلطة في التنظيم، إذ يحتوي على عمليات منها : نقل المعلومات الإدارية والمهنية، (أراء، اقتراحات، مشاكل، احتجاجات وتوضيحات) بين مختلف المستويات الإدارية، حيث يستخدم هذا النوع من الاتصال الى رسائل رسمية سواء كانت كتابية كالوثائق أو التقارير أو شفوية كالمقابلات المباشرة أو الاجتماعات أو المكالمات الهاتفية (ساحل و اليزيد 2021)

و أيضا هو أساليب الاتصال التي تنتقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا ، كما تنتقل ردود أفعال ومطالب واقتراحات الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا. يساهم أيضا في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة إلى دراسة المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، وما يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها لأفراد العاملين (مرزوقي 2024)

و بتعريف اخر : هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة و المستقبل كما أن الاتصالات الرسمية تتم من خلال منافذ الاتصال الذي يقره التنظيم و يتطلبه، سواء نص عليها في لائحة التنظيم أو في نظامه الأساسي.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

كما أن ا هو ذلك الاتصال الذي يتم بين العاملين او الموظفين في هيئات ومؤسسات حكومية أو خاصة أو بين تلك المؤسسات بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها و عرفها كأن يعتمد الاتصال على الخطابات والمذكرات أو المراسلات أو التقارير (بو منجل 2018)

ويمكن ان نقول ان الاتصال الرسمي هو عبارة عن عملية تحدث بين طرفين او كثر المرسل و المستقبل هدفها نقل المعلومات سواء من المستويات العليا او المستويات الدنيا وهذه المعلومات عبارة عن لوائح تنظيمية او تقارير او مقترحات او توضيحات يمكن ان تكون شفوية او كتابية و تكون بطرق رسمية هدفها غلق الفجوات و تنظيم الهيئات لاتخاذ قرارات صحيحة و تحسين الأداء المهني .

الفرع الثاني : أهمية الاتصالات الرسمية

للالاتصالات الرسمية أهمية كبيرة و نبرز أهمها فيما يلي :

- هي نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار غير القنوات الرسمية الخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها
- تعد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين
- الاتصالات الرسمية وسيلة أساسية لاتجار الأعمال والمهمات والفعاليات المختلفة في المنظمة، وذلك عن طريق التعليمات والتوجيهات القادمة من الإدارة العليا
- الاتصالات الرسمية وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة، ويظهر ذلك من خلال الاتصال الأفقي.
- يتم من خلاله نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة (صاعد، نازل، أفقي)، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المنظمة، ونموها وتطورها
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا عند العاملين، حيث يعمل الاتصال الرسمي بأشكاله المختلفة على توصيل أصواتهم الصانعي القرار
- توفير فرصة للإبداع والابتكار والأفكار لدى العاملين، من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تساهم في تطوير المنظمة
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة (صوالحية و بوبصلة 2022)

المطلب الثاني : اتجاهات الاتصال الرسمي

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ وفقاً لاتجاه وسريان المعلومات عبر اتجاهات أساسية هي :

أولاً : الاتصال النازل الهابط

هو الاتصال من أعلى إلى أسفل، ويكون من الرؤساء إلى المرؤوسين أو من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وبعد الأكثر شيوعاً وهو أساسي في أي تنظيم، حيث دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة يمكن تفهم هذا النوع من الاتصالات بالنظر للهيكل التنظيمي للمنظمة كمدج هرمي للسلطة، فهو يمثل الأداة الرئيسية والأساسية في نقل مختلف الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة في السلم الهرمي (صوالحية و بوبصلة 2022)

و يمكن القول ان الاتصال الهابط من الإدارة العليا للعالمية حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين وتعتبر الاجتماعات الرسمية والقرارات ونشرات أهداف المنظمة من طرف الاتصال من أعلى لأسفل فهذا النوع من الاتصالات التنظيمية أساسي في أي مؤسسة

ويتكون الاتصال الرأسي الهابط من مجموعة من العناصر يقسمها كل من (كانز) و (كاهن) إلى :

تعليمات الوظيفة: حيث يوضح الرؤساء للمرؤوسين جميع ما يتعلق بإبعاد الوظيفة ومن الطبيعي أنه كلما اطلع شخص ما بمسؤوليات أكثر كلما زادت محتويات التعليمات الوظيفية والعكس صحيح

- التبرير: يتوقف التبرير لشخصية الرؤساء ونظرتهم لمرؤوسيهـم فإذا كانت نظرة تشاؤمية فلا يلجأ إلى التبرير أي قرار باعتبار العاملين كسالى حاملين، أما إذا كان ينظر إليهم نظرة تفاؤلية سيلجأ إلى تبرير كل قراراته من خلال الإقناع وهذا لتحسيس الفرد وتحقيق التكامل الجماعي والانتماء .
- الإيديولوجية: تعتبر الإيديولوجية أو الفلسفة والمذهب امتداد لفكرة التبرير والاتصال القائم على الإقناع كفلسفة لتبرير أهداف المنظمة وتفسير التصرفات التي تؤثر على المرؤوسين بما يعود بالفائدة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين .

- المعلومات: تلعب المعلومات دوراً هاماً في حياة العاملين فهي فرصة للتعرف على كل ما يتعلق بالمنظمة وبحقوق والواجبات لكل موظف (فاطمة و امال 2021)

ثانيا : الاتصال الصاعد

يأخذ الاتصال الصاعد طريقه من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين في المستويات الأدنى المرؤوسين إلى المستويات الأعلى الرؤساء، ويزود هذا الاتصال المستويات الأعلى بإرجاع الأثر وردود أفعال المرؤوسين تجاه الاتصالات الهابطة، فكلما منهما يدعم الآخر وبذلك فالاتصالات الصاعدة تحتوي على انشغالات العمال واهتماماتهم إضافة إلى مشاكلهم المهنية والاجتماعية، وبعض المطالب التي يرون أن الإدارة قد تجاوزتها أو تغافلت عنها، كما تشمل تقديم اقتراحات متعلقة بميدان العمل. (صوالحية و بوبصلة 2022)

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه، والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله ومعلومات حول السياسات والإجراءات التنظيمية وحول ما ينبغي القيام به وكيف يمكن أن يتم ذلك ولكن يمكن القول إن هناك عقبات جمة تواجه هذه النوع من الاتصال من هذه بين العقبات نذكر:

- بعد المسافة بين الإدارة والمستويات الدنيا في التنظيم.
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى.
- اتجاهات و قيم الرئيس او المشرف
- المركز المتدني للمرؤوسين (فاطمة و امال 2021)

ثالثا : الاتصال المحوري ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلها تنصب في معنى واحد والذي يتمثل في تلك الاتصالات التي تتساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد الأقسام الإدارة التسويق (محمدي و غراف 2021)

رابعا : الاتصال الأفقي : هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى الإداري بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وغرضها يتمثل في عمليات التنسيق وتنظيم داخل الإدارة لإيجاد الحلول للمشاكل داخل إدارات المؤسسة حيث يساهم الاتصال الأفقي في:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عملية التنسيق داخل الإدارة، إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارة المؤسسة تغيير المبادرات والتحسينات (سيفي 2023)

و يقصد به ايضا سياق المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد، الذين ينتمون النفس المستوى الإداري، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لإحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات و الأقسام .

من مزايا الاتصال الأفقي يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاعتماد إلى معلومات كافية.

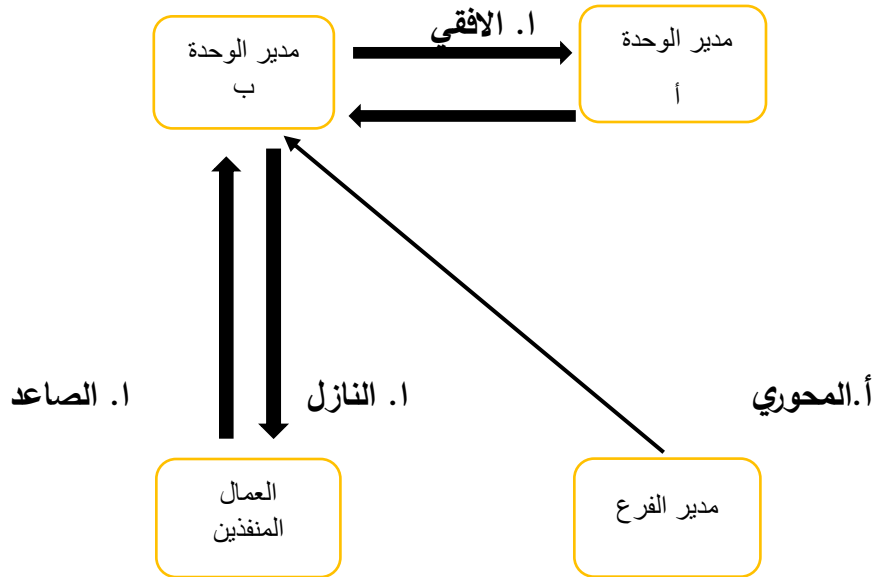
رفع الروح المعنوية للموظفين واعتبارهم شركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات وهي :

تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المؤسسة، وخلق أنواع متعددة من الرؤساء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الاجراءات والتعقيدات وهذا يؤدي بهذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة (حمزة ، محمد و خالد 2019)

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

شكل رقم 1-1 : تطبيق مبدأ التخصص



المصدر : من إعداد الطالب

الاتصال النازل : أو الاتصال الهابط يكون من إدارة العليا الى الدنيا حيث يوصل القرار و التوجيهات و المعلومات من مدير الى المرؤوسين

الاتصال الصاعد : يأخذ طريقه من الأسفل الى الأعلى أي من المرؤوسين الى الرؤساء و يزود هذا الاتصال بإرجاع ردود, انشغالات , اقتراحات تخص الميدان

الاتصال المحوري : الاتصال المائل أو القطري هي عملية اتصالية تكون بين الموظفين ولكن في مستوى إدارية مختلفة

الاتصال الأفقي : وهي عملية التي تتم بين العاملين في نفس مستوى الإداري بغرض التشاور و تبادل الخبرات و المعلومات و غرضها أيضا التنسيق و التنظيم

المطلب الثاني : تعريف و أهمية الإستراتيجيات الاتصال الرسمي

الفرع الأول : مفهوم الاستراتيجية الاتصال الرسمي

تعتبر الإستراتيجية الاتصالية على أنها مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها، والوسائل المطبقة من أجل تحقيقها وهي تحتوي على أشكال الاتصال في المؤسسة فكل اتصال يوجه للجمهور المتلقي رسالة مختلفة لأنه غير متجانس، ويمكن أن يمتد عمر الإستراتيجية الاتصالية من ثلاث سنوات إلى خمس بحيث تدعمها المنظمة أو المؤسسة لتحقيق أهدافها

وهناك من عرفها على أنها هي مجمل الخطط والبرامج التي تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار من اجل تحقيق الوصول إلى التطلعات الراهنة والمستقبلية التي تعبر عن فلسفة المؤسسة بالاعتماد على الإجراء الفعلي والتقني والاستراتيجي الذي تقوم به إدارتها بطرق رسمية من أجل تقديم رسالة وأولويات المؤسسة، التي تعمل على تحقيق أهدافها وفرض مكانتها (حلمي 2021)

و يعرف بأن إستراتيجية الاتصال تمثل كل النشاطات المتواجدة داخل المنظمة الاتصال عليه أن ينظم ويتم التحكم فيه، وهذا ما يضمن فعالية أنشطة الاتصال . إستراتيجية الاتصال الرسمي تعتبر فن ومجموعة الاستعدادات للوصول إلى الهدف المطلوب (حوشين 2015)

ويمكننا ان نقول ان الاستراتيجية الاتصال الرسمي هي مجمل من الخطط التي تهتم بها المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف الاتصالية الراهنة و المستقبلية بالاعتماد على طرق و أساليب تقوم بها ادارتها بشكل رسمي من اجل وصول المؤسسة الى مبتغاها.

الفرع الثاني : أهمية الاستراتيجية الاتصالية

أن للإستراتيجية الاتصالية أهمية كبيرة يمكن تلخيص تلك الأهمية في النقاط الآتية

- تحقيق أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا
- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة المستقبل .التعرف على العوامل الخارجية والداخلية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية .

- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء، أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة فعاليات المنظمة
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة. (حلمي 2021)

المطلب الثالث : خصائص و مبادئ استراتيجية الاتصالية

الفرع الأول : خصائص الاستراتيجية الاتصالية

الاستراتيجية الاتصالية هي ممارسة استراتيجية أكثر منه وسيلة لتخطيط فعال، والفرق واضح بين التخطيط قبل التطبيق والتخطيط حال الممارسة، وهذه هي من أهم خصائصها التي تميزها عن التخطيط الاستراتيجي المحض، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وتحديد الجمهور المستهدف المخاطب بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية، ولتذليل صعوبة العمل على هذه البيئة المتغيرة فإن الاستراتيجية الاتصالية بحاجة إلى ما يسمى قائمة التدقيق والفحص لإمكاناتها وتحديد مواطن ضعفها فيما يخص علاقتها بالمحيط الخارجي وبوسائل الاتصال المتاحة لها وبأنواع الشركاء القادرين على دعمها

ومن خصائص الاستراتيجية الاتصالية أيضا اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راق مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع ويتلمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه، ومن ثم تسعى لنقادي أي عارض يمس مصداقيتها ويشكل تحديا أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل وقد يكون المصدر في سوء تفكير الرسالة راجعا إلى الأسلوب الذي يحتاج لتطوير أو بسبب تعقد الوسيلة التي تحمل هذه الرسالة، لذا كان من أهم وسائل الدعم التي تحتاجها الاستراتيجية الاتصالية في مجال التسويق الاجتماعي هو الاتصال الشخصي عبر قادة الرأي وفعاليات المجتمع المدني الذين يساهمون في تفكير وتفسير موضوع الحملة التي رسمها صانع القرار

ومن خصائصها أيضا اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة وسائل الاتصال المتاحة حيث أن ما أضاف للاستراتيجية الاتصالية قوة في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الاجتماعي والمدونات التي أصبحت من أكبر منافسي وسائل الاتصال الحديثة في قدرتها على الوصول إلى جماهير أكثر تحديدا بفعل فكرتها القائمة على تدوين خصوصيات المستخدمين وتفضيلاتهم في كافة شؤون حياتهم، إضافة إلى قدرتها على تحقيق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية التي تفتقدها وسائل الاعلام التقليدية.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

الاستراتيجية الاتصالية بالنسبة للمؤسسات هو اختيار حيوي لها، ومن غير المفيد القيام بالتواصل مرة واحدة، شهراً أو سنة فقط، تعتمد الاستراتيجية على التناسب مع المواقف و الثبات و التكرار المستمر لضمان الحصول على النتائج الملموسة، فهذه الاستراتيجية تهدف إلى إقامة علاقة لا تنفصم بين العلامة التجارية والجمهور المستهدف، ونفس الشيء يمكن قياسه إلى القيام بحملات التوعية فاستراتيجيتها قائمة على إدامة اليقظة والحذر من مسببات الحوادث على مدار الوقت. (عيسى 2012/2013)

الفرع الثاني : مبادئ الإستراتيجية الاتصالية

لكي يكون للإستراتيجية الاتصالية قبول و يكون لها أيضا فعالية ، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ: الأساسية وهي المبادئ الثمانية الأساسية التالية

- **مبدأ الوجود :** يجب أن تكون الإستراتيجية الاتصالية موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، فالكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصالية ، بل تكتفي بعمليات غير منتظمة .
- **مبدأ الاستمرارية:** تعتبر الاستمرارية على المدى الطويل من ابرز السمات الجوهرية للاستراتيجية الاتصالية حيث من ضروري ان تستمر لتبرز كفاءتها و فاعليتها .(بلقبي و سيفون 2022)
- **مبدأ التميز:** تعتبر من الأدوار الجوهرية للاستراتيجية الاتصالية توفير تميز إيجابي للمنتج او الخدمة يميزها عن العروض المنافسة ، حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز التي يخلقها المنتج أو الخدمة المعروضة .
- **مبدأ الوضوح:** لابد ان تكون الاستراتيجية الاتصالية شفافة و مبسطة و يسهل فهمها من قبل الجمهور المستهدف ، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس ومبادئ عمل غير مفهومة ومعقدة، فالنتيجة ستكون مبهمه لا قيمة لها .
- **مبدأ الواقعية:** يستلزم ان تتناسب الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج او الخدمة لتحقيق تقبل إيجابي من قبل الجمهور المستهدف ، فأى معلومة لا ترتبط بالواقع فإنها تؤدي إلى رفض الرسائل المعروضة ، ومن ذلك فقدان المنتج أو الخدمة لقيمتها وجمهوره
- **مبدأ المرونة:** تتطلب الاستراتيجية الاتصال مرونة عالية تمكنها من التكيف مع اشكال و أساليب الاتصال المتعددة بالإضافة الى موكبة خصوصيات نوع الخدمة او المنتج

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- **مبدأ التناسق:** يجب أن يتناسق الاتصال مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالأخص مع قرارات التسويق هدفه .موقعه، قنوات التوزيع .
- **مبدأ القبول الداخلي** ينبغي ان تكون رسائل الاتصال واضحة و مفهومة و ان تصل بفعالية ليس فقط الى مستهلكين , بل أيضا الى مختلف الأطراف داخل المؤسسة (مستخدمين ، عمال ، إدارات).
- فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال ، فهو سيكون منجز من طرف الموظفين، وبالأخص الذين لهم علاقة مباشرة مع الجماهير الخارجين (بلقي و سيفون 2022)

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

يُعدّ الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي يُقاس بها مدى فاعلية الموارد البشرية داخل المؤسسة، كونه يعبر عن ترجمة الجهود الفردية والجماعية إلى نتائج ملموسة تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. وعليه، يتناول هذا المبحث ثلاث مطالب أساسية: يُعنى الأول بتحديد مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته في السياق المؤسسي، فيما يتناول الثاني أبرز العوامل المؤثرة فيه، أما الثالث فيركز على سبل تدعيم الرضا الوظيفي كأداة لتحفيز الأفراد وتحسين مردودهم المهني

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الفرع الأول : تعريف الأداء الوظيفي

يعد مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي أثارت جدلا ونقاشا واسعا بين الباحثين، وذلك لأنها حظيت باهتمام كثير من الباحثين في تخصصات مختلفة مما أدى على اختلافهم في وضع تعريف محدد له ولذلك اخترنا أهم هذه التعاريف

هو بلوغ الفرد أو فريق العمل أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية .

وعرفه العلاق بأنه القيام بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها وواجباتها وفقا للمعدل المفروض أدائه للعامل الكفاء المدرب. (العيداني 2021)

عرفه بيش Beach الأداء الوظيفي بأنه: «التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل، وكوامته للتطور، إذ يظهر من خلال هذا التعريف ضرورة وضع خطة مسبقة لتقييم أداء العامل وبالتحديد مراقبة الخطوات الإنتاجية التي يقوم بها، لأن في ذلك أهمية كبيرة في تطوير أد دور ثقافة المؤسسة في تصنيف الأداء الوظيفي

ويرى السلمي أن عملية الأداء الوظيفي يتمثل في نتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة (خمار و بوطوطن 2014)

عرفته المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم بأنه الفعل الإيجابي النشيط لاكتساب المهارة أو القدرة أو المعرفة والتمكن الجيد من أدائها، تبعا للمعايير الموضوعية .(ارفيس 2018)

الفرع الثاني : أهمية الأداء الوظيفي

يمكن القول أن استمرار المؤسسة في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتتبلور أهمية الأداء فيما يلي:

يمثل الأداء معيار لتقييم قدرة الفرد على انجاز مهامه الراهنة ، وتقدير امكانيته المستقبلية ، مما يساهم في اتخاذ القرارات فعالة ؛ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه؛ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم. (مانع و بو هراوة 2021)

أنه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا، و بالتالي فاهتمام المنظمة وقادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها

تعتبر أي عملية عبارة عن عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، يعد العنصر البشري المحرك الحيوي للعملية الإنتاجية ، اذا يتولى الإدارة الموارد و تحويلها الى منتجات ذات قيمة مضافة ، تباع لاحقا للمستهلكين بسعر يفوق تكلفة تلك الموارد ، بفضل

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ما يضيفه من جهد وخبرة , فان الاستقرار تكاليف الموارد و تحسين الكفاءة العنصر البشري يتيح للمؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة اعلى و أداء أفضل و تكلفة اقل و ربحية اكبر .

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المنظمة ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية مرحلة الاستقرار، مرحلة الفخر ، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها (بن عايب و بجقينة 2016)

المطلب الثاني : أنواع مؤشرات الأداء الوظيفي

مؤشر الفاعلية : تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الى الوصول اليها ولقد عرفت فاعلية المنظمة بانها قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك تحدد الفاعلية بانها قدرة المؤسسة على خلق درجة عالية من التلاؤم بين تركيبها الإداري والبيئة وانطلاقاً من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة الى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور الفاعلية التنظيمية.

مؤشر الكفاءة : هي مدي القدرة على الاستخدام الأمثل لكافة عناصر الإنتاج المتاحة في تحقيق الفاعلية أو الأهداف حيث تبين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة تتكون من الكفاءة التقنية والكفاءة التوظيفية والكفاءة التقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول علي أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات وتعكس الكفاءة التوظيفية مقدرة المنظمة على استخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذاً في الاعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة .

$$\text{نتائج المحققة} / \text{الموارد المستعملة} = \text{الكفاءة}$$

مؤشر الإنتاجية : تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة ان معيار الإنتاجية يمثل النسبة العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج وكلاهما يعرفان الطريقة قابلة للمقارنة (كساب 2021)

$$\text{المخرجات} / \text{المدخلات العمل} = \text{الإنتاجية}$$

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المدخلات العمل: مثل الوقت والجهد

مؤشرات الجودة : وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها المنظمة في منظور إرضاء العملاء وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية ISO 9001 كما يلي " مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبياً للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادراً على تلبيتها وبقدر ما يكون المنتج ملبياً للحاجات والتوقعات.

ويجب تحقيق هذا الشرط على مستوي كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية انتاجها سلع ام خدمات.

(عدد المنتجات أو العمليات المعيبة / اجمالي عدد المنتجات أو العمليات) * 100 = نسبة العيوب

كلما كانت النسبة أقل كانت الجودة أعلى

مؤشرات التنافسية للمؤسسات : يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ الى الأسواق الدولية.

وهي تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المنظمة على كافة الأصعدة

مؤشرات الإنجاز وتعمل على قياس مستوي انجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين

مؤشرات الوسائل: هي مجموعة المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة انطلاقاً من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن امثلتها ساعات العمل المباشرة وحدات منتجة حجم الموارد الأولية المستهلكة ووحدات منتجة (كساب 2021)

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

تساهم العديد من العوامل في التأثير على الأداء الوظيفي للفرد، إلا أننا سنكتفي بشرح ما تم اختياره من عوامل لاختبار أثرها على الأداء الوظيفي، وفيما يلي شرح لتأثير كل بعد على حدى:

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

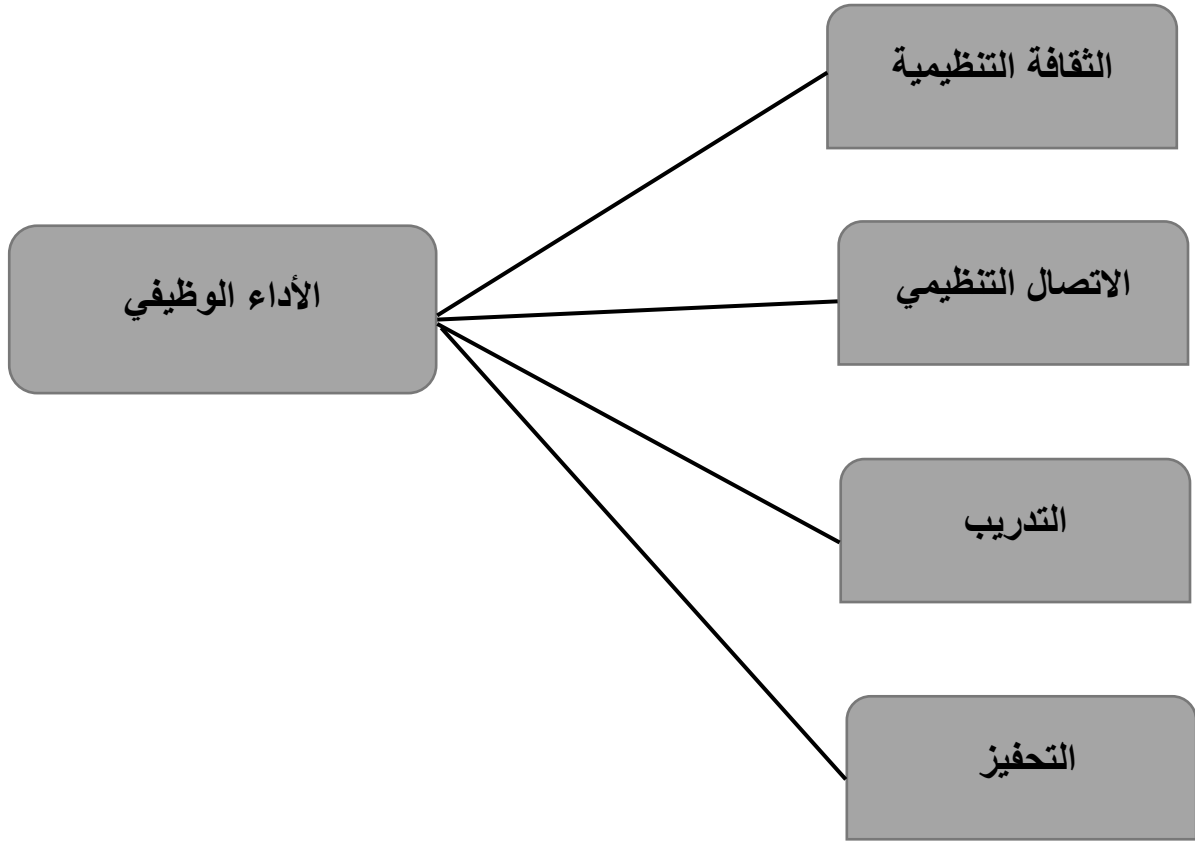
تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي : تعتبر الحوافز الموجه للأداء وذلك عن طريق إشباعها لرغبات وحاجات العاملين، حيث تترك الحوافز بأنواعها سواء كانت مادية أو معنوية بلا شك الأثر على أداء معظم العاملين، ويتمثل الأثر الوظيفي للحوافز في التزام الأشخاص بعملهم والقيام بأعباء وظيفتهم بجد وهمة ونشاط، ان تلبية تطلعات الفرد من حوافز ينعكس في مستوى الجهد الذي يبذله بما يتناسب مع ما تقدمه المؤسسة من مكافأة ، كما ان توفير حوافز ذات طابع تنافسي بين العاملين يساهم في خلق بيئة محفزة تعزز من كفاءة الأداء العام ، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع كفاءة العمل .(موفق و الحدي 2016)

تأثير التدريب على الأداء الوظيفي : بعد التدريب من ابرز وسائل رفع الكفاءة والأداء وتطوير أساليب العمل بالإضافة إلى انه يؤدي إلى تحسين المهارات الفردية للموظف، وبالتالي تقليل تكلفة العمل اليومي وتقليل الهدر في الإمكانيات المتاحة ، وهذا ما يعكس لنا دور التدريب في رفع وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة .(موفق و الحدي 2016)

تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي: تعتبر الثقافة التنظيمية من الركائز الجوهرية لنجاح المؤسسات ، نظرا للترابط الوثيق بين الثقافة المؤسسية و مستوى الأداء ، فالمؤسسة التي تبني ثقافة تشاركية في صنع القرار الإداري ، سواء في المجالات التخطيط و التنظيم العمل او توجيه الجهود نحو التنفيذ و المتابعة ، تكون اكثر قدرة على تحقيق فعالية تشغيلية و أداء مستدام ، تساهم في تحسين أداء مواردها البشرية، كما أن منح أفراد التنظيم فرصة المساهمة في القرارات من خلال تبادل الآراء والأفكار والاستفادة من الخيارات وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة والعاملين بها.

تأثير الاتصال الرسمي على الأداء الوظيفي : يعتبر الاتصال الرسمي من ابرز العوامل الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي للعاملين، إذ أن وجود قنوات اتصال كافية وفي جميع المستويات الإدارية للمؤسسة، يتيح للفرد العامل الحصول على المعلومات الملائمة وفي التوقيت المناسب، مما يساهم في ترشيد القرارات التي يتخذها الفرد العامل، كما يساهم في تقليل وقوعه في الأخطاء، وعليه يمكن القول بان الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين أداء الفرد، مما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة (موفق و الحدي 2016)

شكل رقم 1-2 : عوامل الأداء الوظيفي



المصدر : من اعداد الطالب

وهناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي ويمكن تقسيمها أيضا الى العوامل التالية :

العوامل الفنية وتشمل العناصر التالية :

- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات نسبة الاعتماد على التكنولوجيا بالمقارنة مع عدد العمال .
- أساليب وطرق العمل : حيث أن لهذه العوامل تأثير كبير على كفاءة وأداء الأفراد فكلما توفرت مثلاً تكنولوجيا حديثة،
- العوامل الإنسانية: وهي العوامل المتعلقة بالأفراد العاملين المشرفين والمنفذين في المؤسسة من صفات وسلوكيات ومعاملات وأساليب أيضاً وتضم خمسة التركيبة البشرية من حيث الجنس والسن

حيث كلنا ضمت المؤسسة عمال صغر السن تمتعت بالقوة والطاقة في العمل أما إذا توفر لديها عمال كبار السن فهم يمثلون الخبرة والمهارة في الإنجاز

- مستوى تأهيل الأفراد والمقدرة على العمل التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة الجوانب السائدة بين العمال والعلاقات السائدة بين المشرفين والمنفذين (أي ما يدرج تحت إطار العلاقات الإنسانية) بالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر إنسانية أكثر منها تنظيمية يمكن إضافة عنصر ثالث إلى وهو المناخ التنظيمي للمؤسسة حيث يعتبر المناخ التنظيمي أيضا من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي ومن أهم مكوناته

الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي تأثيرا على الأداء وذلك من طريقة انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى التنفيذية، قدرته على تحديد وتبسيط إجراءات العمل وغيرها (بن محمد 2018).

الاتصالات: من الضروري جدا وجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة ذلك من أجل التواصل البناء داخل المؤسسة بين العاملين والإدارة وبين العاملين بعضهم بعض، وبين مختلف المصالح وأيضا خارج المؤسسة مع البيئة الخارجية نطاق الإشراف إن فاعلية الإشراف في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي لدى الأفراد تعتمد على قدرة المشرف في أن يجعل الآخرين يؤدون أعمالهم بنفس الكفاءة التي اعتاد أن يؤدي بها العمل شخصيا، فالمشرف الفعال يكون قائدا ومخططا ومحفزا ومعلما وناصحا وموجها ومدربا في أن واحد

طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية

الظروف المادية: هي تعبر عن مختلف العوامل التي تشكل مناخ العمل مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة التدفئة الرطوبة الحرارة الضوضاء والتسهيلات المشابهة بصفة عامة

وبالإضافة أيضا إلى حجم العمل والتأخر في القيام بالأعمال التي من شأنهما أن يخفضا من مستوى الأداء التكنولوجيا المستخدمة نظرا للتطور التكنولوجي السريع التغير المستمر في الأنظمة والمعدات أصبح على

كل مؤسسة الاهتمام بهذا الجانب لتمكين الأفراد العاملين بالإضافة إلى : التغير في حجم العمل التأخير في القيام بالأعمال (بن محمد 2018)

المطلب الرابع: تعزيز الرضا الوظيفي

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

رغم أن الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين والكتاب إلا أنه من المفاهيم التي يصعب تقديم تعريف محدد له لارتباطه المباشر بمشاعر الأفراد والتي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير المواقف التي تواجه الأفراد داخل المنظمة، فهو ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات المتعلقة به، والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل

حيث يرى (Akehurst & al) أن الرضا الوظيفي هو المزج بين شعور العاملين واعتقاداتهم التي تجعلهم يتمسكون بوظائفهم الحالية ويستمتعون فيها، أما Vroom فيعتبره اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه

بينما هو بوك فعرّفه بمجموعة العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راض عن عمله (خواني و شنافي 2017)

من هذه التعاريف يمكن ان نقول ان الرضا الوظيفي هو الشعور و الإحساس بالارتياح و القبول الذي يتتاب الموظف تجاه عمله

الفرع الثاني : أبعاد الرضا الوظيفي

إن أبعاد الرضا الوظيفي تتمثل في :

البعد النفسي: يحمل مفهوم الرضا الوظيفي ضمنا حالات عاطفية كالشعور بالسعادة، وتحقيق الإشباع النفسي، تحقيق الذات، وكل المشاعر والأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها الفرد في حال كان راض عن عمله، ولكن مع كل هذه الدلالات يبقى البعد النفسي وحده غير كافٍ لتفسير حالة الرضا الوظيفي .

البعد الاجتماعي: وهو البعد المرتبط بالبيئة الخارجية للعمل كالأشخاص الذين ينتمى إليهم الفرد، والعلاقات الوظيفية التي تربطه بزملائه ورؤسائه في العمل، أي أن الرضا الوظيفي هنا مرتبط بدرجة تحقيق الاستقرار

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

والتوازن ضمن بيئة العمل، وهكذا يحقق المكانية الاجتماعية ويحظى بالتقدير، وتحقيق الذات ضمن جماعة العمل .

البعد المادي: وهو المقابل الذي يحصل عليه الموظف مقابل العمل الذي يؤديه، كالأجرة والحوافز بنوعيتها المادي والمعنوي والهدايا والعلاوات مما يجعله يبذل كل مجهوداته في العمل. (ضيف و ضيف 2015)

الفرع الثالث : إجراءات وسياسات لتعزيز الرضا الوظيفي

بعد ظهور نتائج سلبية لعدم رضا الموارد البشرية في المنظمات عملت هذه الأخيرة على تغيير نهجها والاهتمام بزيادة رضا مواردها، وذلك لتجنب الآثار السلبية الناتجة عن عدم رضاهم، ولهذا لجأت المنظمات إلى الإجراءات التالية

أ - عدالة الأجور ولواحقها أي ضمان عدالة الدفع بين أفراد المنظمة، فعندما يشعر الافراد بعدالة ما يحصلون عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، إضافة إلى ترك بعض من الحرية للفرد في تحديد نوع المزايا التي سينالها فإن المورد يكون أكثر رضا

ب - تحسين نوعية وجودة الإشراف: إذ أن العلاقة الطيبة بين الموارد البشرية والمشرفين والتي تمتاز بالاحترام، مراعاة المصالح المشتركة ووجود خطوط وقنوات اتصال مفتوحة بين الطرفين مما يضمن نوعا ما رضا الموارد البشرية على أحد جوانب العمل

ج - ضمان التوافق بين اهتمامات العاملين والوظائف التي يشغلونها المورد البشري يرغب في إشباع اهتماماته من خلال عمله، فكلما كانت الوظيفة تحقق له هذا المبدأ كلما كان راض وهذا من خلال إثراء الوظيفة التي يشغلها بإضافة تخصصات قريبة لاختصاصه أو إشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه مما يحقق اللامركزية بين أفراد التنظيم الأمر الذي يجعل العامل يشعر بأنه يمكنه التأثير في المنظمة ، كما قد تلجأ المنظمات إلى الأساليب التالية لتفعيل رضا الموارد البشرية العاملة لديها :

جعل العمل مسليا: وذلك بالابتعاد عن الأعمال الروتينية وإضافة جو من المرح يقلل من التوتر والكآبة التي تطغى على أفراد التنظيم نتيجة الروتين المستمر وكثرة الإجراءات المعقدة .

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

توفير متطلبات تحسين الأداء المهني: ونعني بذلك اهتمام الإدارة بكل ما يمر به المورد البشري في مسلكه المهني من تدريب، تعيين نقل، وكذلك التقارير المكتوبة عن أدائهم ومقاييس كفاية الأداء المطلوبة لتقييم الموارد البشرية

الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال : المعنويات المرتفعة تزيد من إنتاجية الموارد البشرية ورضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، فعلى المنظمة أن تولي الجوانب المعنوية لدى مواردها البشرية اهتمام أكبر لتحقيق الاحترام الذاتي واحترام الآخرين، التشجيع الترقية وتوفير الأمان الوظيفي (باقاضي 2022).

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

تُعدّ الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة في إثراء الإطار النظري لأي بحث علمي، إذ تُوفّر أرضية معرفية تمهّد لفهم أعمق للظاهرة المدروسة، وتُبرز ما أنجز فيها من جهود علمية، وما تبقى منها من إشكالات تستدعي مزيداً من البحث. وفي سياق هذه الدراسة، تم التطرّق إلى مجموعة من الأبحاث التي تناولت مواضيع ذات صلة بالموضوع محل الدراسة

المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى :

دراسة صوالحية غنية و كايدي لدمية 2022 تحت عنوان "دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين : دراسة ميدانية بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة " مقالة علمية : مجلة الرسالة لدراسات الإعلامية المجلد 3 العدد 2 جامعة العربي تبسي تبسة الجزائر

حاول الباحث في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية : ماهو دور الإتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسة الشباب بولاية تبسة
وتندرج تحت هذه الإشكالية تساؤلات فرعية وهي :

- ما طبيعة الاتصال الرسمي بديوان مؤسسات الشباب بولاية تبسة ؟
- مامدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب بولاية تبسة ؟
- ما علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة البحث ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على أسلوب المسح الشامل لجمع البيانات حول الظاهرة اما بالنسبة للأدوات المستعملة في الدراسة قد اعتمد على الاستبيان باعتبارها أكثر ملائمة للموضوع على أساس فئة المبحوثين

عينة الدراسة :

اما بالنسبة للعينة الدراسة قد اعتمد الباحث على العينة القصدية من خلال المسح العمال التنفيذيين على مستوى المؤسسات الشباب الكائن مقرها بولاية تبسة و الذي قدر عددهم ب 30 عامل تنفيذي

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أهداف الدراسة :

التعرف على دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة . . التعرف على مدى إحساس العمال التنفيذيين بالرضا الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة . التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة . التعرف على علاقة الاتصال الرسمي بالرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين بديوان مؤسسات الشباب لولاية تبسة

و أهم النتائج المتواصل إليها :

- للإتصال الرسمي دور أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال التنفيذيين
- بخصوص طبيعة لاتصال السائد بمؤسسات الديون لولاية تبسة ان هناك توازن بين نمطي الإتصال النازل و الصاعد
- تبين ان هناك إحساس بارضا الوظيفي الى حد ما لدى عمال الديوان

الدراسة الثانية :

دراسة فاضل فيزة ،سعدون سمية 2017 تحت عنوان الإتصال التنظيمي و دوره في تحسين اداء الوظيفي ، مقالة علمية من مجلة روافد ، المجلد 1 العدد 1

قام الباحثان بطرح الاشكاية التالية هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي و الاداء الوظيفي

وتتدرج عن ذلك الاسئلة التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي النازل و الاداء الوظيفي ؟
- هل توجد فروق ارتباطية دالة احصائيا من حيث الاداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ؟
- هل توجد فروق ذات دالة احصائية من حيث الاداء الوظيفي تبعا لمتغير السنوات الاقدمية؟

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

منهجية الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو منهج وصفي تحليلي ولقد اعتمد الباحثان في جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالموضوع الدراسة على الاستبيان

عينة الدراسة:

لقد تم تطبيق الاستبيان على عينة تقدر 40 عامل، من مؤسسة الخزف لتانفة،

النتائج المتوصل اليها :

- كلما زاد الاتصال التنظيمي زاد الاداء الوظيفي
- العاملين لهم نفس الاداء سواء كانوا رجالا ام نساء
- اداء العاملين بالمؤسسة لا يتأثر بسنوات الأقدمية

الدراسة الثالثة:

دراسة غنية صوالحية ، 2022 إيمان بوبصلة تحت عنوان : دور الإتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة :دراسة ميدانية بجامعة تبسة ؛مقالة علمية : المجلة الدولية للإتصال الإجتماعي المجلد 9 العدد 4 جامعة تبسة الجزائر

انطلاق الباحث في السعي في هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في :

ما هو دور الإتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة ؟

وتتفرع عنه تساؤلات فرعية التالية :

- ما طبيعة الإتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة ؟
- ما هي وسائل الإتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة ؟
- كيف يساهم الإتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة ؟

تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية التي تقوم برصد الظواهر ، وتحليلها للتوصل لنتائج يمكن تعميمها ،فقد اعتمد على منهج المسحي في شقه المدني اما بالنسبة الأدوات مستخدمة لجمع البيانات اعتمد على الإستبيان

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

عينة الدراسة :

اما بنسبة لعينة البحث فقد اعتمد الباحث في دراسته على العينة القصدية من خلال مسح عينة من الموظفين على مستوى كلية الإنسانية و الإجتماعية بجامعة تبسة ، الذي قدر عددهم ب 40 موظف

أهداف الدراسة

التعرف على طبيعة الاتصال الرسمي السائد في جامعة تبسة

الكشف عن وسائل الاتصال الرسمي المستخدمة في جامعة تبسة.

تسليط الضوء على كيفية مساهمة الاتصال الرسمي في تشكيل الثقافة التنظيمية بجامعة تبسة

أهم النتائج المتوصل اليها :

- هناك ثقافة تنظيمية رسمية بالمؤسسة قائمة على مبدأ الشفافية و المرونة في تدفق المعلومات ,مرعاة التقاليد و العادات الإجتماعية في نشاطها الإتصالي ,و الإبتعاد عن الجمود مع الحرص على كسب ثقة ولاء الموظفين بها
- ثقافة تنظيمية مركزية لحد ما ، بعيدة قليل عن مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ربما يعود ذلك لطبيعة جامعة تبسة كأحد دعائم المجتمع الجزائري ، فهي مؤسسة ذات خصوصي في التسيير التابع للدولة ، فهي لا تتمتع بالاستقلالية
- جامعة تبسة تعتمد على نظام اتصالي ذو طابع رسمي جامد في أغلب الأحيان.

دراسة الرابعة :

دراسة زحاف محمد 2016,تحت عنوان : الاتصال الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين في لإدارة الرياضية , دراسة ميدانية لمديرية الشباب و الرياضة ولاية مسيلة الجزائر , المجلة العلمية لعلوم والتقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية العدد 13 جامعة مسيلة الجزائر

سعى الباحث في دراسته من هذا المنطلق ليتساءل عن ابعاد علاقة بين الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة

من هذا اشكال تم طرح التساؤلات التالية :

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- هل توجد علاقة بين الاتصال النازل و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة ؟
 - هل توجد علاقة بين الاتصال النازل و الولاء التنظيمي لدى العمال في الإدارة الرياضية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في استجابات افراد عينة البحث حول الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس, السن, المستوى التعليمي , الاقدمية في العمل)؟
- تم استخدم المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و بوصفها وصف دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كيفياً و كمياً
- يتكون مجتمع الدراسة من افراد العاملين بمديرية الشباب و الرياضية لولاية مسيلة و البالغ عددهم 41 عامل
- عينة الدراسة تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة , وتتكون من 34 عامل بمديرية الشباب و الرياضة لولاية مسيلة
- النتائج المتوصل اليها :**
- الاتصال الرسمي له أهمية كبيرة في المجال الرياضي اذا يساعد على الاتصال بالزملاء عند المحاولة الاستفسار عن أي شيء يكون شفوياً,
 - فان الاتصال بين عمال بين عمال الإدارة الرياضية فيما بينهم يكون في الغالب يكون شفوياً مما يسهل العملية الاتصالية سواء النازلة او الصاعدة ويزيد من فاعليتها ,
 - يعطي الاستقرار النفسي للعمال و يزيده من ثقته و يرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس اكبر للعمل بشكل افضل مما يؤدي الى ابداع و التميز .

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

دراسة الأولى :

دراسة بريسيلا اس , روجرز . ليزا ابواليك . باربرا ال شووم 2020 تحت عنوان:

Formal Communications Role in Knowledge Work: Evidence From Projects

مقالة علمية Journal of Business and Technical Communication المجلد 34 العدد 2

حاول الباحثون الإجابة على الإشكالية التالية

ما دور الذي تلعبه الاتصالات الرسمية في دعم و إنجاح عمل المعرفة داخل فرق المشاريع

وتتدرج عن ذلك تساؤلات فرعية

- كيف تُسهم الأنواع المختلفة من الاتصالات الرسمية في تطوير المعرفة داخل فرق العمل؟
- ما هي العلاقة بين الاتصالات الرسمية والأنشطة التعاونية في بيئات العمل المعرفي ؟
- كيف يمكن إدارة الاتصالات الرسمية بفعالية لتحقيق أقصى استفادة في سياقات المشاريع؟

أسلوب الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج المختلط

تم جمع البيانات من خلال :استبيانات كمية لقياس نمط وجودة الاتصال الرسمي .

مقابلات شبه مهيكلة مع أعضاء الفرق.

تحليل وثائق رسمية مثل التقارير والعروض التقديمية.

عينة الدراسة :

تكونت من 212 فريق موزعين على قطاعات مختلفة، مثل الخدمات الهندسية، تكنولوجيا المعلومات، والتسويق، يعملون في منظمات متنوعة حول العالم. شملت العينة مدراء مشاريع، أعضاء فرق، وموظفين إداريين

أهداف الدراسة الرئيسية:

1. تحليل دور الاتصال الرسمي في العمل المعرفي

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

2. تطوير إطار عمل شامل لإدارة الاتصال الرسمي

3. دمج الأدبيات السابقة وتوسيعها

أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون

- الاتصالات الرسمية تعزز التفكير الجماعي والتحليلي
- ليست مجرد وسيلة نقل معلومات، بل أداة تفكير
- الرسميات تعزز الشفافية والمساءلة
- الاعتماد على الاتصالات الرسمية يختلف حسب طبيعة الفريق والمشروع
- الاتصالات الرسمية تدعم التعلم التنظيمي

الدراسة الثانية :

دراسة اندرو بيرتون جونز , كاثرين ام. هارت , ميشيل ال. بيرسون 2021 تحت عنوان :

Communication Quality for Technology Implementation: A Test During the Anticipation Stage

مقالة علمية : The Journal of Strategic Information Systems المجلد 30 العدد 3 جامعة
بورديو، تكساس ، الولايات المتحدة الأمريكية ، جامعة كوينزلاند استراليا

قام الباحثون بإجابة عن التساؤل التالي : كيف تؤثر جودة الاتصالات الرسمية خلال مرحلة الترقب لتنفيذ
تقنية جديدة على تصورات الموظفين، مشاعرهم، ونواياهم للتكيف مع هذه التقنية؟

و اندرج عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي مكونات جودة الاتصالات الرسمية في سياق تنفيذ التقنيات؟
- كيف تؤثر جودة هذه الاتصالات على التقييمات المعرفية والعاطفية للموظفين تجاه التقنية الجديدة؟
- هل تؤثر جودة الاتصالات الرسمية على نية الموظفين في البحث عن دعم اجتماعي للتكيف مع
التقنية؟

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أسلوب الدراسة :

اعتمدت الدراسة على منهج كمي باستخدام استبيانات تم توزيعها على المشاركين.

تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقات بين جودة الاتصالات الرسمية والتصورات المعرفية والعاطفية ونوايا التكيف

عينة الدراسة :

شملت الدراسة ثلاث عينات من المهنيين العاملين الذين كانوا يتوقعون تنفيذ تقنيات جديدة في أماكن عملهم. تم استخدام هذه العينات لاختبار مقياس جودة الاتصالات الرسمية وتأثيره على تصورات الموظفين ومشاعرهم ونواياهم

اهداف الدراسة :

تقييم جودة التواصل بين الأطراف المعنية :

- تحليل تأثير التواصل على استعداد المنظمة للتغيير
- مراجعة فعالية استراتيجيات التواصل.
- تحليل تأثير التواصل على تقليل التحديات التقنية.

تحديد دور القيادة في تحسين جودة التواصل. قياس العلاقة بين جودة التواصل ونجاح التنفيذ التكنولوجي :

اهم النتائج المتواصل اليها :

تأثير إيجابي لجودة الاتصالات الرسمية: أظهرت النتائج أن جودة الاتصالات الرسمية تؤثر بشكل إيجابي على تقييمات الموظفين للتقنية الجديدة.

تأثير غير مباشر عبر المشاعر: تؤثر جودة الاتصالات الرسمية على المشاعر الإيجابية والسلبية، والتي بدورها تؤثر على نية الموظفين في البحث عن دعم اجتماعي.

أهمية الاتصالات الرسمية كأداة إدارية: تعتبر الاتصالات الرسمية أداة فعالة للتأثير على تصورات الموظفين ومساعدتهم في التكيف مع التغييرات التقنية

الدراسة الثالثة :

دراسة نسيمبي سبسيواز 2010 تحت عنوان

"Formal Organizational Communication Approaches and Employee Performance at Kampala International University

رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والإدارة جامعة كمبالا الدولية قام الباحث بالاجابة على الإشكالية التالية:

ما العلاقة بين أساليب الاتصال التنظيمي الرسمي (الاتصال الهابط، الصاعد، والأفقي) وأداء الموظفين في جامعة كمبالا الدولية؟

و تندرج عن ذلك إشكاليات الفرعية التالية :

- ما تأثير الاتصال الهابط على أداء الموظفين؟
- ما تأثير الاتصال الصاعد على أداء الموظفين؟
- ما تأثير الاتصال الأفقي على أداء الموظفين ؟

أسلوب الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الكمي بتوزيع الاستبيانات على مشاركين لجمع البيانات

عينة الدراسة :

عينة عشوائية طبقية تكونت من 99 موظف من اصل 790 موظف في جامعة كمبالا الدولية شملت أعضاء هيئة الاكاديمية و موظفون اداريون و موظفو الدعم

اختيرت العينة لتمثيل مختلف الأقسام والوحدات في الجامعة بشكل عادل، لضمان تنوع وجهات النظر حول أساليب الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء

النتائج المتواصل اليها :

- الاتصال التنظيمي الرسمي له تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين في جامعة كمبالا الدولية.
- الاتصال الهابط (من الإدارة إلى الموظفين) يُحسن تنفيذ المهام ويوضح التوقعات.

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

- الاتصال الصاعد (من الموظفين إلى الإدارة) يعزز شعور الموظفين بالمشاركة والانتماء.
- الاتصال الأفقي (بين الزملاء) يسهم في تحسين التعاون والعمل الجماعي .
- جودة الاتصال الرسمي في الجامعة وُصفت بأنها متوسطة، مما يشير إلى حاجة لتحسينه لرفع كفاءة الأداء .
- التواصل الفعال يؤدي إلى رضا وظيفي أعلى والتزام أكبر من الموظفين

الدراسة الرابعة :

دراسة موكامي ليديا موريوكي , س. كوبايسون , ليديا ثرورانيرا 2020 تحت عنوان :

Establishing Whether Formal Communication Channel Significantly Influences Employee's Performance at Isiolo County Government"

مقال علمي محكم من مجلة (International Journal for Research in Business, Management and Accounting المجلد 5 العدد 3 جامعة meru university of science and technology كينيا

قام الباحث على إجابة على الإشكالية التالية :

هل تؤثر قنوات الاتصال الرسمية بشكل كبير على أداء الموظفين في حكومة مقاطعة إيسيلولو ؟

اندرج عن هاته الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما أنواع قنوات الاتصال الرسمية المستخدمة داخل حكومة المقاطعة؟
- كيف تؤثر موثوقية ووضوح الاتصال الرسمي على كفاءة الموظفين؟
- ما هي التحديات التي تواجه قنوات الاتصال الرسمية في السياق الحكومي؟
- كيف يمكن تحسين قنوات الاتصال الرسمية لتعزيز أداء الموظفين؟

استخدم الباحث في أسلوب الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على الاستبيانات لجمع البيانات الكمية من الموظفين و تحليل المحتوى النوعي للتعليقات المفتوحة

عينة الدراسة كانت عشوائية طبقية تكونت من 125 موظف من اجمالي السكان لموظفي حكومة مقاطعة ايسيلولو المقدر ب 1370 موظف

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

اهم النتائج المتوصل اليها :

- قنوات الاتصال الرسمية تؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الموظفين
- التحديات مثل التشويش، ضعف الوضوح، وتسرب المعلومات تقلل من فعالية الاتصال وتؤثر سلبًا على الأداء.
- نقص في المهارات الاتصالية لدى بعض الموظفين يعيق إيصال المعلومات بدقة.

المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية

لمعرفة اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة تطرقنا الى مقارنة شاملة و يوضحها الجدول التالي :

جدول رقم 1-1 : مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

الموضوعات	الأهداف	مجتمع و عينة الدراسة	منهج المتبع و أداة جمع المعلومات	متغيرات الدراسة	بيئة الدراسة
ركزت أغلب الدراسات على التعرف على الاتصال الرسمي و قنونه و دوره في الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي	تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة و التي هدفت الى معرفة دور الاتصال الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي و	ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات الخدمائية و صناعية و حكومية	منهج المتبع هو الوصفي او مختلط او الكمي اغلب الدراسات استخدمت أداة	-الاتصال الرسمي و الرضا الوظيفي -الاتصال الرسمي و الولاء التنظيمي	أجريت الدراسات السابقة على اغلب المؤسسات الخدمائية الجزائرية و العالمية

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

		تحديد العلاقة بين الاتصال الرسمي في تحقيق الولاء التنظيمي و بإضافة الى قياس اثر القنوات و أنواع الاتصال على الأداء	مختلفة سواء في إدارة رياضية او جامعات او منظمات دولية في قطاعات التكنولوجيا و صناعية كمؤسسة الخزف اغلب العينات كانت عشوائية	الاستبيان حيث تم تناولها في بيئات متنوعة منها المحلية و افريقية و امريكية	- جودة الاتصال و الأداء المعرفي	
الدراسة الحالية	في حين ان الدراسة الحالية تركز على دور الاتصال	في حين ان الدراسة الحالية تهدف الى ابراز وزن	تركز الدراسة الحالية على عمال	في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي	الدراسة الحالية فقد لجأت لدراسة و تحديد العلاقة بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي	مؤسسة العمومية لصحة الجوارية

الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

ولاية - غرداية-	من خلال ابعاد الاتصال الرسمي (أنواع الاتصال الرسمي) و الأداء الوظيفي(الكفاءة و الإنتاجية و الفعالية و الإنتاجية و الاتخاذ القرار)	و اعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات	المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية عينة كانت عشوائية	الاتصال الرسمي و معرفة اهم انماطه و تحديد التحديات التي تعيق فعالية الاتصال الرسمي	الرسمي من حيث وجهة الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة	
--------------------	---	--	---	---	--	--

المصدر : من اعداد الطالب

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم تحديد الإطار النظري لدراسة الذي قدم صورة أولية حول الموضوع المراد دراسته حيث سلّط هذا الفصل الضوء على العلاقة بين الاتصال الرسمي والأداء الوظيفي داخل المؤسسات، باعتبار أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لتبادل المعلومات و فقط ، بل هو آلية استراتيجية تسهم في توجيه السلوك الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية كما تضمن الفصل أسباب و أهداف الدراسة و أهميتها وعرض دراسات مشابهة التي خدمت موضوع الدراسة كآخر عنصر في هذا الفصل .

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

تمهيد :

انطلاقاً من أهمية تجسيد المفاهيم النظرية تم تخصيص هذا الجزء من الدراسة لتناول الجانب التطبيقي المتعلق بواقع الاتصال الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بولاية غرداية.

وقد تم اختيار هذه المؤسسة بوصفها تمثل نموذجاً حيويًا لمؤسسات القطاع الصحي العمومي، الذي يتسم بتعدد المستويات الوظيفية، مما يجعل من منظومة الاتصال عنصراً محورياً في ضمان الفعالية الإدارية وجودة الخدمات المقدمة.

وقد ارتكز التحليل الميداني على دراسة طبيعة تدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، مع التركيز على أنماط الاتصال النازل، الصاعد، والأفقي، ومدى انعكاسها على الأداء الوظيفي واتخاذ القرار

جاء هذا الجانب ليضيء الجوانب العملية لموضوع البحث، ويسهم في رصد التحديات والاختلالات التي تعترض الاتصال الرسمي، في سبيل اقتراح توصيات قابلة للتنفيذ.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : تعريف بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية

المطلب الأول : بطاقة فنية حول المؤسسة العمومية للصحة الجوارية شنيني موسى

سميت مؤسسة نسبتا للمجاهد شنيني موسى الذي ولد بمتليلي سنة 1933، كان يشتغل في سلك الشبه الطبي الى ان وافته المنية في سبتمبر 1980. كما كان عضو في اتحاد حزب جبهة التحرير الوطني.

تم اعتماد المؤسسة كمؤسسة عمومية للصحة سنة 2008 بعدما كانت تابعة للقطاع الصحي لولاية غرداية ، تعمل المؤسسة بدوام اليومي لا بنظام المناوبة كباقي المؤسسات الاستشفائية والعيادات لكون قرب المستشفى البلدي بقرب منها مستشفى ترشين ابراهيم حوالي 200 م.

تتكون المؤسسة من طابقين الطابق الارضي مخصص لحالات المعاينة اليومية سواء للقاح الاطفال اقل من سنتين او مركز العلاج لحالات الاستعجالية وايضا مكتب لتصوير الطبي، ومكتب للمعاينة للاطباء المتخصصين في امراض النفسية والعقلية وامراض تناسلية، وغرفة خاص لحفظ الادوية و المستلزمات الطبية، اما الطابق العلوي يمثل الادارة المركزية للمنطقة بالكامل اقصد بالمنطقة بلدية بنورة، بني يزقن، بابا سعد، العطف، الضاية، مرماد، حي المجاهدين، بوهراوة، وثنية المخزن. تتكون الادارة من مكتب المدير و السكريتاريا ومصالح كل من:

- مصلحة الموارد البشرية (مصلحة المستخدمين) DRH.
- مصلحة المصالح الصحية.
- مصلحة المالية والوسائل
- مصلحة الاجور.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغرداية

تتشكل المؤسسة من مدير المؤسسة ومدراء فرعيين كل مدير له مصلحة خاصة يسيروها وتشكل كتالي:

مدير المؤسسة: هو المسؤول الاول داخل المؤسسة (epsp) يقوم بوضع قانون ومنهاج محدد يسير عليه جميع المصالح من اعداد للاجتماعات والملتقيات وندوات بحيث تكون همزة الوصل بين المدير والموظفين من اطباء واداريين وهذا اجراء اداري من دوره معرفة كل مصلحة ومدى قيامهم بعملهم.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

المديرية الفرعية للموارد البشرية:

هي المصلحة الأكثر نشاطا لحركة الموظفين داخل المؤسسة، تهتم بشكل كبير بالاهتمام بالمسار المهني للموظفين منذ التحاقه بالوظيفة اي منذ تعيينه الى غاية انتهاء عمله داخل المؤسسة والمحددة وفق القانون الوظيفة العامة 03/06، اما بالتقاعد، النقل، الوفاة، الاستقالة وتتمثل حركة الموارد البشرية في متابعة الموظف من حيث تكوينه في اطار تخصصه وايضا الترقية في الرتبة او في الدرجة ووفق عدد سنين العمل، كما يتم تحرير سندات العطل و الخصومات ومقررات الانتداب والاستداع ، التقاعد والاستقالة كل هذه مقررات تحرر داخل مصلحة موارد البشرية.

كما يعتبر الاعلان وتحضير للمسابقات هي ابرز مهام المصلحة اد يكون هذا الاعلان في الصفحات الالكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي وايضا في الملصقات الحائط داخل المؤسسة بدورها تنشر في الوكالة الوطنية للتشغيل لاجراء مسابقة على اساس الشهادة او الاختبار ، اد يتم تحضير للمسابقة واعلان عليها ثم استقبال الملفات ودراستها فتح المسابقة في الاجال المحددة لها.

تتكون المصلحة من سبعة موظفين بالاضافة الى المدير الفرعي للموارد البشرية يتوزعون وفق كل في مجال تخصصه ابتداء من مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات الذي يتابع اجراءات الادارية ومنازعات داخل المؤسسة وايضا مكتب التكوين والتأطير وهذا مكتب يستقبل المترشحين من اجل تأطير واكتساب المزيد من المهارات والارتقاء في الرتبة مثالا على ذلك تأطير مكتب لبعض الموظفين من ممرض (tss) الى ممرض متخصص في الصحة العمومية ، ويتميز مكتب التكوين بمتابعة ارسال الموظف لتكوين الى غاية تخرجه بالرتبة اعلى.

المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تعتبر المصالح الصحية من ابرز المصالح داخل المؤسسة كونها تمثل نشاط موظفي كالأطباء والشبه الطبيين ats في توفير الوقاية ومتابعة تجهيز الادوية وعتاد الطبي، تتألف المصلحة من ثلاث مكاتب:

- مكتب الوقاية ونظافة المحيط بدوره يتابع اهم اجراءات الوقاية من الامراض المعدية والامراض المتنقلة عبر الماء او الهواء وكذا نظافة المحيط.
- مكتب القبول والتعاقد وحساب التكاليف .

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها .

المديرية الفرعية للمالية والوسائل

تعتمد مصلحة المالية والوسائل في نشاطها على حركة المؤسسة بالكامل باعتبار ان ميزانية المؤسسة وابرارم جل الصفقات يتم تحضيرها ومناقشتها وتوزيعها من مصلحة المالية والوسائل تحتوي المصلحة على خمسة موظفين مقسمين كل حسب تخصصه وميدان عمله، كما تحتوي المصلحة بدورها على ثلاث مكاتب:

- مكتب الميزانية والمحاسبة وهو مكتب يتم فيه الجرد و الاعداد لميزانية للسنة القادمة بالاضافة لأجور الموظفين. يعتمد في مهامه في تحيين مقررات الصادرة من مصلحة حركة المستخدمين(خضم، عطل مرضية، الامومة، التقاعد، الاستداع. كما يتم انجاز الرواتب وذلك بالمرور بالرقابة القبلية بتأشيرة الالتزام ثم انجاز الحوالة لدفعها للخزينة. وهذا بعد مقابلة مع احد الموظفين المدعو رباحي ابراهيم داخل المؤسسة تطرق الى اهم نقاط اعداد والجرد وطريقة العمل من خلال انجاز ملفات المتقاعدين و وثائق اشتراك ضمان الاجتماعي وتحدث ايضا اهم وسيلة للاتصال الخارجي للمؤسسة من خلال جداول الارسال بين مصلحة و المحاسب المالي.
- مكتب الصفقات العمومية يتم فيها ابرام الصفقات مع متعاملين للاستفادة من خدمة سواء في التجهيز العتاد الطبي او العتاد المكتبي او الاستفادة من تقديم خدمة نظافة اوبناء..
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل يوفر ما ينقص المؤسسة من مختلف تجهيزات المكتبية .

المطلب الثالث :الجهاز الاداري المكلف بالاتصال داخل المؤسسة:

في الحقيقة مع انه للمؤسسة علاقة بالمديرية العامة للصحة بغرداية من حيث المراسلات والبرقيات المستعجلة وايضا الفاكس من مديرية ومؤسسات الاستشفائية الاخرى بعيدة كانت او قريبة الا ان المؤسسة تخلو من خلية او جهاز مكلف بالاتصال مع مراسلات قد تكون يومية وهذا قد ما يعاب على جل المؤسسات الاستشفائية لا على سبيل ذكر بل على سبيل الحصر واقصد بذلك المؤسسة العمومية للصحة الجوارية شنيني موسى.

المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة

تبقى نتائج أي دراسة مرهونة بالخطوات الإجرائية التي يتخذها الباحث في دراسته الميدانية، وفي هذا المبحث سنتطرق لهذه الإجراءات من خلال تحديد منهج ومجتمع الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أداة البحث، وهذا ضمن المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فستتطرق إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة والأدوات المستخدمة

سنقوم من خلال هذا المطلب عرض ، مجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة في الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة عمال مؤسسة .

بإختيار العينة حيث يبلغ حجم مجتمع الدراسة 30 عامل في المؤسسة ، وكان تعداد للمستجوبين 30 مفردة، الغيت منهم اجابتين لعدم تكملت الاستبيان بحيث تم توزيعها ورقيا عن ، حرصا منا على التنوع بما يضمن مصداقية أكبر للدراسة

الفرع الثاني: أداة الدراسة و مصادر الحصول على المعلومة

أولا: أداة الدراسة

تم الإعتماد في جمع المعلومات على إستمارة الإستبيان الورقية لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بدراستنا حتى يتسنى لنا إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام الذي يحكم مجمل الأبعاد المرتبطة .

ثانيا: إعداد استمارة الاستبيان

المعالجة الجوانب التحليلية للموضوع فقد تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث وقد تم تصميمه خصيصا لهذا الغرض اعتمادا على بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع دراستنا وقد شملت إستمارة الإستبيان على عدد من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة و أسئلتها، بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها التابعة لدور الاتصال الرسمي من حيث وجهة الإتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة ، للإجابة عنها من قبل المبحوثين كما يلي:

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

يتضمن 31 فقرة تخص متغيرات الدراسة مقسمة على النحو التالي:

الاتصال الرسمي في المؤسسة : متغير مستقل يتضمن (15) فقرات تقيس فيها مدى قابلية تطبيق سياسة التوزيع لدى مؤسسة وذلك من خلال:

- بعد الاتصال الصاعد (05) فقرات
- بعد الاتصال النازل (05) فقرات
- بعد الاتصال الافقي (05) فقرات؛

الاداء الوظيفي (متغير تابع): يتضمن (16) فقرة تقيس متطلبات رفع تنافسية و ذلك من خلال :

- بعد الكفاءة (04) فقرات؛
- بعد الجودة (04) فقرات؛
- بعد الانتاجية (04) فقرات؛
- بعد المشاركة في اتخاذ القرار (04) فقرات.

المطلب الثاني : دراسة إحصائية وصفية لعينة من الموظفين

جدول رقم 2-1 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الجنس

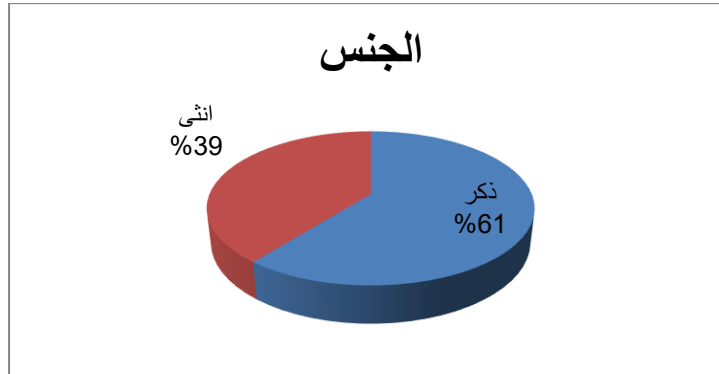
المتغير	الفئات	الموظفين	
		التكرار	النسبة %
	ذكر	17	60,7
	انثى	11	39,3

المصدر: من إعداد الطالب بمخرجات spss

أظهرت النتائج أن 60.7% من العينة من ذكور و 39.3% من الاناث ، مما يشير إلى غلبة العنصر الذكور في المؤسسة.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

شكل رقم 2-1 : توزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

توزيع عينة الدراسة حسب السن:

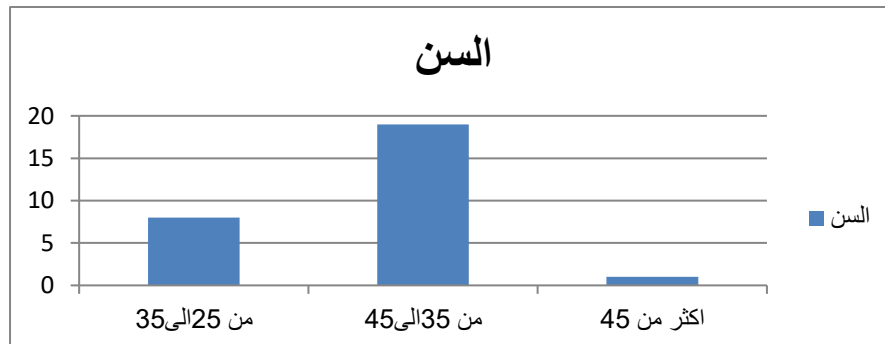
جدول رقم 2-2 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن

السن	الفئة	التكرار	النسبة %
	من 25 إلى 35	8	28,6
	من 35 إلى 45	19	67,9
	أكثر من 45	1	3,6

المصدر: من إعداد الطالب بمخرجات spss

تُظهر البيانات أن فئة الموظفين الذين أعمارهم ما بين 35 إلى 45 سنة تمثل الأغلبية بنسبة 67.9%، تليها فئة 25 إلى 35 سنة بنسبة 28.6% و تليها فئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 3.6% هذا التوزيع يُبرز هيمنة الفئة المتوسطة، ينعكس إيجاباً حيث هذه الفئة تتميز بنضج المهني و الشخصي.

شكل رقم 2-2 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب السن



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

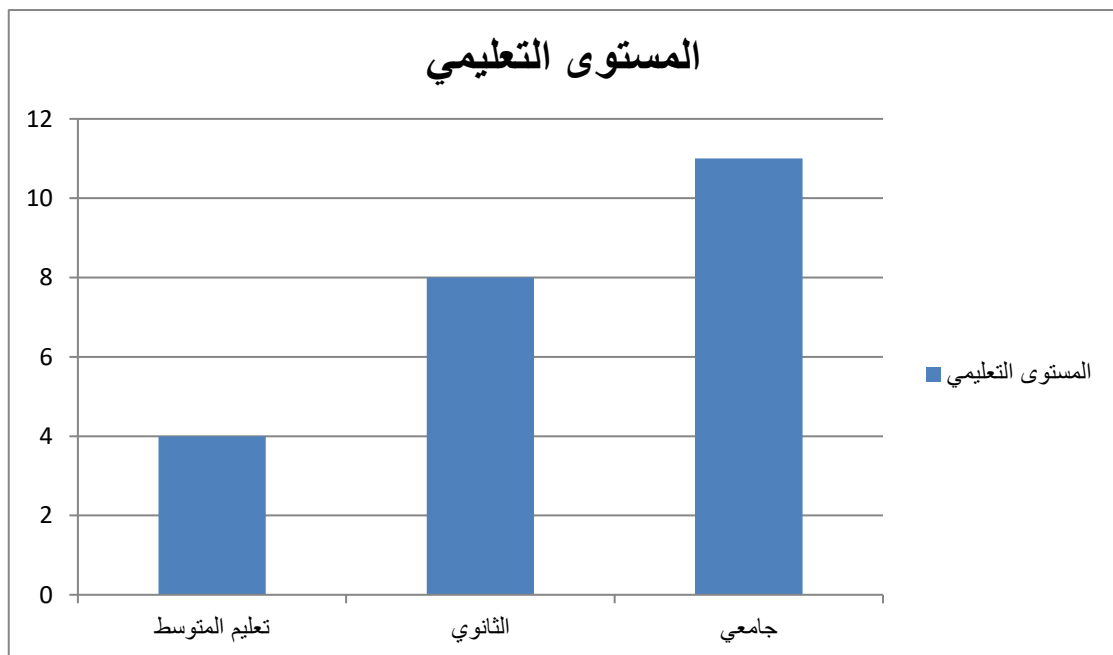
جدول رقم 2-3 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل	التكرار	النسبة %
تعليم المتوسط	4	14,3
الثانوي	8	28,6
جامعي	16	57,1

المصدر: من إعداد الطالب بمخرجات spss

أفادت النتائج بأن 57.1% من الموظفين مستواهم الدراسي جامعي ، و 28.6% مستواهم الدراسي ثانوي، و 14.3% مستواهم الدراسي التعليم المتوسط ، يظهر التوزيع ان الفئة الجامعية هي الغالبة أي يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل الأكاديمي في المؤسسة.

شكل رقم 2-3 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

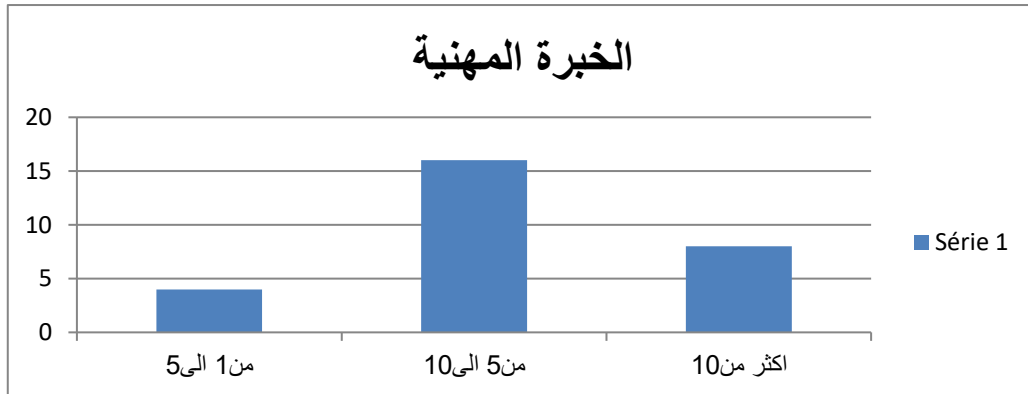
جدول رقم 2-4 : التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

عدد السنوات	التكرار	النسبة %
من 1 الى 5	4	14,3
من 5 الى 10	16	57,1
اكثر من 10	8	28,6

المصدر: من إعداد الطالب بمخرجات spss

أظهرت البيانات أن أغلب الموظفين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات 57.1%، تليهم فئة أكثر من 10 سنوات 28.6 % ثم تليهم فئة من سنة الى 5 سنوات يشير ان الغالبية ينتمون الى الفئة 5 الى 10 سنوات أي و جود استقرار وظيفي للعاملين في المؤسسة.

شكل رقم 2-4 : توزيع التكراري لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: برنامج excel بالاستعانة بمخرجات الجدول

المطلب الرابع : تحليل النتائج العامة للدراسة

سيتم مناقشة وتحليل نتائج الدراسة من خلال الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة للوصول إلى إثباتها أو رفضها.

الفرع الأول: مناقشة فرضيات الدراسة

1- الصدق الظاهري : قبل عرض وتوزيع استمارة الإستبيان تم طرحه على مجموعة من الأساتذة من جامعة غرداية متخصصين في العلوم الإقتصادية والتجارية من أجل التأكد من صحة العبارات ، طريقة صياغتها ، كذلك منهجية وشكل الإستبيان، وبعد الأخذ بعين الإعتبار مختلف النصائح و التوصيات قمنا بإعداد الشكل النهائي للإستبيان.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

2 - قياس معامل الصدق : يعكس صدق وثبات الإستهبيان مدى تجانس نتائج الدراسة، حيث يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطى النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لذلك قمنا باستخدام معامل الثبات الذي يسمى " الفاكرونباخ للحكم على ثبات أسئلة الاستبيان والتأكد من مصداقية المستجوبين، وكذلك من أجل قياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض وموثوقية النتائج، وعند تطبيق هذا المعامل يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.60 حتى نستطيع الحكم بموثوقية النتائج ، والجدول التالي يبين لنا اختبار صدق الإستهبيان بإعداد الشكل النهائي للإستهبيان.

جدول رقم 2-5: يوضح اختبار الصدق لمحاور الاستبيان

البعد	عدد الاسئلة	قيمة معامل الثبات
الاتصال الصاعد	05	0,697
الاتصال النازل	05	0,612
الاتصال الافقي	05	0,787
محور الاتصال الرسمي	15	0,700
الكفاءة	04	0,860
الجودة	04	0,701
الانتاجية	04	0,829
المشاركة في اتخاذ القرار	04	0,947
محور الاداء الوظيفي	16	0,931
المحور الكلي للاستبيان	31	0,910

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات **spss v20** معامل الصدق

من خلال الجدول الموضح أعلاه الإختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق لكل بعد من

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

أبعاد الدراسة بالإضافة إلى كل المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث تلاحظ أن معامل الثبات الكلي للإستبيان مرتفع وموجب حيث بلغ (0,910)، كما كانت معاملات الثبات للمحاور (الاتصال الرسمي) و(الاداء الوظيفي) بنسبة (0,700) و (0,931) على التوالي والتي كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول للمعامل الثبات (60%). كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد المتعلقة بمحور الاتصال الرسمي ما بين (0,697-0,787)، أما أبعاد محور الاداء الوظيفي فقد تراوحت هي الأخرى ما بين (0,701-0,947)، وهذا ما يدل أن الإستبيان صالح للتطبيق على مستجوبي الدراسة أي يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية، حيث أن إستمارة إستبيان الدراسة لو تم إعادة توزيعها على نفس المجتمع في فترة لاحقة سيتم الحصول على نفس النتائج المتحصل عليها حاليا .

كما كانت نتائج معامل الصدق كلها مرتفعة جدا وخاصة بالمحور الكلي للإستبيان والذي بلغ 0,910 وهذا ما يعني أن إستبيان الدراسة يقيس ما وضع لأجله، وبذلك فقد تم التأكد من صدق وثبات فقرات الإستبيان. ويتم ذلك من خلال الارتباط الذي هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين (الاتصال الرسمي، الاداء الوظيفي) وتستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون (Pearson) في العينة محل الدراسة لإختبار :

مستوى معنوية معامل الارتباط بين متغيري الدراسة:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة بين الاتصال الرسمي في المؤسسة و الاداء الوظيفي على مستجوبي الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

الفرضية البديلة H_1 توجد علاقة بين الاتصال الرسمي في المؤسسة و الاداء الوظيفي على مستجوبي الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

جدول رقم 2-6 : يوضح اختبار معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي

المتغير	حجم العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	النتيجة
متغير الاتصال الرسمي	28	0,697	0	0,00	وجود ارتباط
متغير الاداء الوظيفي					

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه القيمة معامل الارتباط بين المتغير التابع (الاداء الوظيفي) والمتغير المستقل الاتصال الرسمي نلاحظ مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.000 للدلالة على أنها دالة إحصائية عند ذلك المستوى ، كما نلاحظ وجود علاقة طردية بين هذين المتغيرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون 0,697، هذا ما يمكن القول عنه بشكل عام توجد علاقة طردية (موجبة) متوسطة بين المحور المشكل الاداء الوظيفي ومحور الاتصال الرسمي في المؤسسة بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية غرداية محل الدراسة ، وقد تعود القيمة المتبقية إلى عوامل أخرى ، وبهذا تقبل بالفرضية البحثية التي تنص على وجود علاقة بين المتغيرين .

3- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان :

جدول رقم 2-7 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء الاتصال الصاعد

بعء الاتصال الصاعد					
الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

01	اقوم بالاتصال مع الادارة عن طريق المشرف المباشر	0,786	4,390	مرتفع جدا	1
02	اعتبر الاجتماع مع الادارة طريقة لا يصال مقترحاتي الى المدير مباشرة	1,089	4,000	مرتفع جدا	5
03	الاتصال المباشر مع المدير طريقة اسهل و اسرع لا يصال مشاكل العمل	0,983	4,180	مرتفع جدا	3
04	استعمال الوسائل التكنولوجية يسهل علينا الاتصال المباشر بالادارة العليا	1,232	4,040	مرتفع جدا	4
05	يساهم التواصل من العمال الى الادارة بشكل جيد في رفع المردودية لدى العمال	0,897	4,290	مرتفع جدا	2
	المجموع العام لبعده الاتصال الصاعد	0.997	4,180	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الأول (الاتصال الصاعد) من محور الاتصال الرسمي للمؤسسة ، حيث تلاحظ أن فقرات هذا البعد كانت مستوى الإجابة عليها موجبة من حيث الردود ، وقد بلغ المجموع العام لهذا البعد على متوسط حسابي يقدر :

4,180 وهو يوافق درجة إجابات مرتفع جدا، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0,997، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين فقرات هذا البعد ما بين 4 - 4,380 والذي كان من نصيب الفقرة رقم (01) و الفقرة رقم (02) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

بين فقرات هذا البعد ما بين (0,786) و (1,232) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (01) والفقرة رقم (04) على الترتيب.

جدول رقم 2-8 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد الاتصال النازل

بعد الاتصال النازل					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
06	تقوم الادارة بتوصيل الاوامر من خلال المشرف المباشر	0,685	4,390	مرتفع جدا	1
07	تقوم الادارة بتوصيل الاوامر عبر الاجتماعات مباشرة من المدير الى العمال	0,887	3,750	مرتفع جدا	3
08	يختصر الاتصال المباشر من المدير الى العمال الجهد و الوقت	1,283	3,640	متوسط	4
09	تزيد درجة فهم المعلومة من المدير عند ما يقدمها المشرف اكثر من الاتصال المباشر من المدير الى العمال	1,020	3,320	متوسط	5
10	يساعد الفهم الجيد للمعلومة من الادارة الى العمال على رفع المردودية لدى العمال	0,844	4,250	مرتفع جدا	2
-	المجموع العام لبعد الاتصال النازل	0,943	3,870	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الثاني (الاتصال النازل) من المحور الأول ، حيث تلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة وذلك بحصولها على درجات مرتفع جدا ، حيث بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 3,870 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0,943، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3,320- 4,390) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (06) و الفقرة رقم (09) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (-0,685- 1,283) . والذي كان من نصيب الفقرة رقم (06) والفقرة رقم (08) على الترتيب.

جدول رقم 2-9 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعد عامل الاتصال الافقي

بعد الاتصال الافقي					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
11	تجد سهولة في نقل المعلومة بين الاقسام المختلفة	1,076	3,750	مرتفع جدا	3
12	سهولة تبادل المعلومات بين الفرق و الاقسام التي اعمل بها	1,076	3,750	مرتفع جدا	3
13	يساهم التواصل بين الفرق و الاقسام في تحسين الاداء الجماعي	0,916	4,110	مرتفع جدا	2
14	تساعد التكنولوجيا ووسائل التواصل الالكترونية في تسهيل التواصل بين الفرق و الاقسام	0,959	4,430	مرتفع جدا	1

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

15	التواصل الجيد بين الفرق و الاقسام يساعد على رفع المردودية لدى العمال	1,197	4,110	مرتفع جدا	2
	المجموع العام لبعده الاتصال الافقي	1,044	4,030	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الاول (الاتصال الافقي) من المحور الاول ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة لحصولها على درجة (مرتفع جدا)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 4,030 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 1,044، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3,750 - 4,430) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (14) و الفقرة رقم (11-12) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1,197 - 0,916) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (13) والفقرة رقم (15) على الترتيب.

جدول رقم 2-10 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعده الكفاءة

بعده الكفاءة					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
16	تساهم الاتصالات الرسمية في قدرت انجازك المهام بشكل الامثل	0,752	4,250	مرتفع جدا	3
17	تساهم العلاقة المباشرة من الادارة العليا في رفع مهاراتك المهنية	1,052	4,070	مرتفع جدا	4

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

18	الاستقبال الجيد للمعلومات من العمال الى الادارة يرفع من قدرات الموظف	0,772	4,320	مرتفع جدا	2
19	العمل الجماعي كفرق و اقسام يزيد من مهارات العمال	0,744	4,460	مرتفع جدا	1
	المجموع العام لبعء الكفاءة	0,830	4,275	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الثاني (الكفاءة) من المحور الثاني ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة لحصولها على درجة (مرتفع جدا)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 4,275 وهو يوافق درجة منخفض جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0,830، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (4,460 - 4,070) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (19) و الفقرة رقم (17) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1,052 - 0,744) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (17) والفقرة رقم (19) على الترتيب.

جدول رقم 2-11 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء عامل الجودة

بعء الجودة					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
21	تساعد المعلومات من الادارة للعمال على تقديم الخدمات المرغوبة بشكل جيد	0,723	4,180	مرتفع جدا	2

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

22	يساعد عناصر الخبرة العمال على رفع جودة الانتاج	0,634	4,430	مرتفع جدا	1
23	يلعب العمل الجماعي بين الفرق و الاقسام على رفع جودة الخدمة	0,723	4,180	مرتفع جدا	2
24	الاستماع الجيد من الادارة يساعد على بناء قرارات جيدة لرفع الجودة في الانتاج	1,031	3,790	مرتفع جدا	3
	المجموع العام لبعء الجودة	0,777	4,145	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الثاني (الجودة) من المحور الثالث ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة لحصولها على درجة (مرتفع جدا)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 4,145 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الإنحراف المعياري الكلية لذات البعد 0,777، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3,790 - 4,430) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (22) و الفقرة رقم (24) على الترتيب ، أما الإنحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1,031 - 0,634) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (24) والفقرة رقم (22) على الترتيب.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

جدول رقم 2-12 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعـد الانتاجية

بعـد الانتاجية					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
25	الاستماع المثالي من الادارة للعمال يساهم في رفع الانتاجية للمؤسسة	0,979	3,930	مرتفع جدا	3
26	يساعد التواصل المثالي من الادارة للعمال على رفع الانتاجية	0,832	4,110	مرتفع جدا	1
27	تواصل الجيد بين الاقسام و الفرق يرفع انتاجية المؤسسة	0,667	4,000	مرتفع جدا	2
28	مساهمات العناصر ذوي الخبر على رفع الانتاجية في المؤسسة	1,122	4,000	مرتفع جدا	2
المجموع العام لبعـد الانتاجية		0,900	4,010	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الثاني (الانتاجية) من المحور الثالث ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة لحصولها على درجة (مرتفع جدا)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 4,010 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 0,900، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3,930 - 4,110) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (26) و الفقرة رقم (25) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1,122 - 0,667) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (28) والفقرة رقم (27) على الترتيب.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

جدول رقم 2-13 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعء المشاركة في اتخاذ القرار

بعد المشاركة في اتخاذ القرار					
الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستوى الاجابة	الترتيب
28	الاتصال الجيد من الادارة للعمال يعزز من دور المشاركة الجماعية في بناء قرارات جيدة لصالح المؤسسة	1,056	3,820	مرتفع جدا	4
29	الاتصال المثالي من العمال الى الادارة يعزز دور الشراكة الاجتماعية في بناء قرارات جيدة لصالح المؤسسة	1,122	4,00	مرتفع جدا	3
30	الاتصال الموفق بين اقسام و فرق المؤسسة يرفع من دور المشاركة في اتخاذ القرار	1,044	4,140	مرتفع جدا	1
31	التواصل الجيد بين عمال المؤسسة يساعد الادارة في اتخاذ القرارات جيدة	0,999	4,040	مرتفع جدا	2
	المجموع العام لبعء المساعدة في اتخاذ القرار	1,055	4,000	مرتفع جدا	-

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

يبين لنا الجدول أعلاه آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة حول البعد الثاني (المشاركة في اتخاذ القرار) من المحور الثالث ، حيث نلاحظ أن جميع فقرات هذا البعد شهدت آراء موجبة لحصولها على درجة (مرتفع جدا)، وقد بلغ المتوسط حسابي العام لهذا البعد على قيمة تساوي 4,000 وهو يوافق درجة مرتفع جدا وفق مقياس التحليل ، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري الكلية لذات البعد 1,055، في حين تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين الفقرات ما بين (3,820 - 4,140) والذي كان من نصيب الفقرة رقم (30) و الفقرة رقم (28) على الترتيب ، أما الانحراف المعياري فقد تراوحت قيمته بين فقرات هذا البعد ما بين (1,122 - 0,999) ، والذي كان من نصيب الفقرة رقم (29) والفقرة رقم (31) على الترتيب ، وعليه يمكننا القول ان المؤسسة تحاول فرض مكانتها عن طريق الإعتماد على الجودة المطلوبة بفضل اسبقيتها في السوق الافريقية و الجزائرية و ريادتها لسوقين وذلك بسعيها المستمر لتطور، وهذا بحسب آراء أفراد (مستجوبي) الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

تم استخدام معامل بيرسون حيث تمثل قاعدة القبول أو الرفض للفرضيات. قام الطالب باختيار هذه الفرضية من خلال اختبار متغير المستقل سياسة التوزيع (h) مع ابعاد المتغير التابع التنافسية (التكلفة المنخفضة، الاستجابة السريعة، الجودة) وكفرضية الدراسة الرئيسية على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الاولى : ويمكننا طرح الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الرسمي للمؤسسة و الاداء الوظيفي، و لكن لاختبار هذه الفرضية وجدنا أنه من الأفضل تقسيمها لعدة فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال المساعد و الكفاءة ؛

- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال المساعد و الجودة؛

- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال المساعد و الانتاجية؛

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

- الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال المساعد و المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - الفرضية الفرعية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الكفاءة ؛
 - الفرضية الفرعية السادسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الجودة؛
 - الفرضية الفرعية السابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الانتاجية؛
 - الفرضية الفرعية الثامنة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار؛
 - الفرضية الفرعية التاسعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الكفاءة ؛
 - الفرضية الفرعية العاشرة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الجودة؛
 - الفرضية الفرعية الحادي عشر : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الانتاجية؛
 - الفرضية الفرعية الثانية عشر : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار؛
- الفرضية الرئيسية الثانية : ويمكننا طرح الفرضية الرئيسية الثانية كالتالي:**
- يوجد فروق تعزى الى متغيرات الشخصية في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
 - و لكن لاختبار هذه الفرضية وجدنا أنه من الأفضل تقسيمها لعدة فرضيات فرعية كالتالي:
 - الفرضية الفرعية الاولى : يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد فروق تعزى لمتغير السن في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد فروق تعزى لمتغير مستوى التعليمي في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
 - الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد فروق تعزى لمتغير الخبرة في الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين
- نتائج الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي. بالعودة الى الجدول رقم (02) والذي يقر بوجود علاقة بين المتغيرين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.001 اقل من 0,05 و قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,709 بنسبة 70 بالمئة موجب طردي و التي تقر بالفرضية البديلة و ترفض الفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي.

جدول رقم 2-14 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الكفاءة

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,292	0,043	0,206	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال الصاعد ، الكفاءة)

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الصاعد و الكفاءة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الصاعد و الكفاءة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الصاعد و الكفاءة عند مستوى المعنوية Sig= 0,292 أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,206 بمعنى لا وجود

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

لارتباط خطي نسبته 20 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الكفاءة.

جدول رقم 2-15 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الجودة

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,585	0,012	0,108	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال الصاعد ، الجودة)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الصاعد و الجودة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الصاعد و الجودة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الصاعد و الجودة عند مستوى المعنوية Sig= 0,585 أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,108 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 10 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الجودة.

جدول رقم 2-16 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و الانتاجية

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,930	0,000	0,170	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال الصاعد ، الانتاجية)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين التوزيع المباشر و الجودة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الصاعد و الانتاجية.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بين الاتصال الصاعد و الانتاجية عند مستوى المعنوية $Sig=0,930$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,170 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 17 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الانتاجية.

جدول رقم 2-17 : يوضح العلاقة بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية SIG
فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ)	0,061	0,004	0,757

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $Sig= 0,757$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,061 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 6 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و المشارك في اتخاذ القرار.

جدول رقم 2-18 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و الكفاءة

الفقرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى المعنوية SIG
--------	------------------	---------------------	--------------------

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال النازل و الكفاءة)	0,334	0,112	0,820
---	-------	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الكفاءة.

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الكفاءة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتصال النازل و الكفاءة عند مستوى المعنوية Sig=0,820 أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,334 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 33 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الكفاءة.

جدول رقم 2-19 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و الجودة

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,151	0,078	0,279	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال النازل و الجودة)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الجودة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و الجودة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال النازل و الجودة عند مستوى المعنوية Sig=0,151 أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,279 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 27 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الجودة.

جدول رقم 2-20 : يوضح العلاقة بين الاتصال النازل و الانتاجية

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,098	0,102	0,319	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال النازل و الانتاجية)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال النازل و الانتاجية

H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال النازل و الانتاجية

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال النازل و الانتاجية عند مستوى المعنوية Sig= 0,098 أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,319 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 31 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقرر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الانتاجية.

جدول رقم 2-21 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,018	0,197	0,444	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $Sig=0,018$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,444$ بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 44 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار.

جدول رقم 2-22 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الكفاءة

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الفقرة
0,001	0,354	0,595	فقرة الفرضية الفرعية الاولى () الاتصال الافقي و الكفاءة ()

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الكفاءة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الكفاءة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال الافقي و الكفاءة عند مستوى المعنوية $Sig=0,001$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,595$ بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 59 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوزيع الاتصال الافقي و الكفاءة.

جدول رقم 2-23 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الجودة

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,000	0,514	0,717	فقرة الفرضية الفرعية الاولى () الاتصال الافقي و الجودة

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الافقي و الجودة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الافقي و الجودة.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال الافقي و الجودة عند مستوى المعنوية Sig= 0,000 أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,717 بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 71 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الافقي و الجودة.

جدول رقم 2-24 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و الانتاجية

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,000	0,472	0,687	فقرة الفرضية الفرعية الاولى () الاتصال الافقي و الانتاجية

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الاتصال الافقي و الانتاجية.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و الانتاجية.

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية التوزيع الاتصال الافقي و الانتاجية عند مستوى المعنوية Sig= 0,000 أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,687 بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 68 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الافقي و الانتاجية.

جدول رقم 2-25 : يوضح العلاقة بين التوزيع الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار

مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفقرة
0,000	0,392	0,644	فقرة الفرضية الفرعية الاولى (الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار)

المصدر: من اعداد الطالب بناءا على مخرجات spss .v20

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار

يتبين لنا من خلال الجدول اعلاه انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية Sig= 0,000 أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,644 بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 64 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الافقي و المشاركة في اتخاذ القرار..

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

جدول رقم 2-26 نتائج اختبار T : يوضح الفروق المتغيرات الشخصية بين الاتصالات الرسمية من حيث وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

الخطأ المعياري	المتوسط الحساب	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
0,094	1,393	0,000	14,819	28	0,497	1,39	الجنس
0,098	2,750	0,000	28,082	28	0,518	2,75	السن
0,140	2,429	0,000	17,324	28	0,742	2,43	المستوى التعليمي
0,123	3,143	0,000	25,562	28	0,651	3,14	الخبرة المهنية

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss .v20

أولاً:

H_0 : لا توجد فروق تعزى الى متغير الجنس في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

H_1 : توجد فروق تعزى الى متغير الجنس في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

متغير الجنس المتوسط = 1.393, الخطأ المعياري = 0.094, T المحسوبة = 14.819, درجة الحرية = 28, القيمة الاحتمالية (Sig.) = 0.000 بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05, فإن الفروق تعزى الى متغير الجنس في الاتصالات الرسمية من حيث وجه الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دال إحصائياً

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق تعزى الى متغير الجنس، ونقبل الفرضية البديلة التي تفترض وجود فروق تعزى الى متغير الجنس

ثانيًا:

H_0 : لا توجد فروق تعزى الى متغير السن في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

H_1 : توجد فروق تعزى الى متغير السن في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

متغير السن المتوسط = 2.750 , الخطأ المعياري = 0.098 , T المحسوبة = 28.082 درجة الحرية = 28 , القيمة الاحتمالية = 0.000 ($Sig.$) نظرًا لأن قيمة $Sig.$ أقل من 0.05، فإن الفروق تعزى الى متغير السن في الاتصالات الرسمية من حيث وجه الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دال إحصائيًا

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق تعزى لمتغير السن

ثالثًا:

H_0 : لا توجد فروق تعزى الى متغير المستوى التعليمي في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

H_1 : توجد فروق تعزى الى متغير المستوى التعليمي في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

متغير المستوى التعليمي المتوسط = 2.429 , الخطأ المعياري = 0.140 , T المحسوبة = 17.324 , درجة الحرية = 28 , القيمة الاحتمالية = 0.000 ($Sig.$) بما أن $Sig.$ أقل من 0.05، فإن هناك فروق تعزى الى متغير المستوى التعليمي في الاتصالات الرسمية من حيث وجه الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دال إحصائيًا

وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق تعزى لمتغير المستوى التعليمي

رابعًا:

H_0 : لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

H1: توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

متغير الخبرة المهنية المتوسط = 3.143 الخطأ المعياري = 0.123 T المحسوبة = 25.562 درجة الحرية = 28 القيمة الاحتمالية = 0.000 (Sig.) كذلك، بما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، فإن هناك فروق تعزى الى متغير الخبرة في الاتصالات الرسمية من حيث وجه الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين دال إحصائياً

وبتالي، نرفض الفرضية الصفرية المتعلقة بعدم وجود فروق، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص بوجود فروق تعزى لمتغير الخبرة

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية العامة التي تنص على عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية، وتُقبل الفرضية البديلة.

النتائج التطبيقية:

نتائج الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي، بالعودة الى الجدول رقم (02) والذي يقر بوجود علاقة بين المتغيرين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.001 أقل من 0.05 و قيمة معامل الارتباط التي بلغت 0,709 بنسبة 70 بالمئة موجب طردي التي تقرر بالفرضية البديلة و بالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية .

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال المساعد و الكفاءة عند مستوى المعنوية Sig= 0,292 أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,206 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 20 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الجودة عند مستوى المعنوية $Sig=0,585$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,108 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 10 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الانتاجية عند مستوى المعنوية $Sig=0,930$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,170 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 17 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $Sig=0,757$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,061 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 6 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الكفاءة عند مستوى المعنوية $Sig=0,820$ أقل من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,334 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 33 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الجودة عند مستوى المعنوية $Sig=0,151$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,279 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 27 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية السابعة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل و الإنتاجية عند مستوى المعنوية $Sig=0,098$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط 0,319 بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 31 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة و بالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

بالنسبة للفرضية الفرعية الثامنة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين الاتصال النازل و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $\text{Sig}=0,018$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,444$ بمعنى لا وجود لارتباط خطي نسبته 44 بالمئة سالب أي نفي العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية العدم وترفض الفرضية البديلة وبالتالي يتم رفض هاته الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية التاسعة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و الكفاءة عند مستوى المعنوية $\text{Sig}=0,001$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,595$ بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 59 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم وبالتالي يتم قبول الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية العاشرة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و الجودة عند مستوى المعنوية $\text{Sig}= 0,000$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,717$ بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 71 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم وبالتالي يتم قبول الفرضية.

بالنسبة للفرضية الفرعية الحادي عشر التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و الإنتاجية عند مستوى المعنوية $\text{Sig}= 0,000$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,687$ بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 68 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم وبالتالي يتم قبول الفرضية.

بالنسبة للفرضية الثانية عشر التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي و المشاركة في اتخاذ القرار عند مستوى المعنوية $\text{Sig}= 0,000$ أكبر من 0.05 وقد بلغ معامل الارتباط $0,644$ بمعنى وجود ارتباط خطي نسبته 64 بالمئة موجب طردي أي قبول العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومنه تقبل الفرضية البديلة وترفض الفرضية العدم وبالتالي يتم قبول الفرضية.

نتائج الفرضية الرئيسية الثانية: تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) في الاتصالات الرسمية من وجهة الاتصال في تحسين أداء الوظيفي للعاملين، وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية العامة التي تنص على عدم وجود فروق تعزى للمتغيرات الشخصية، وتُقبل الفرضية البديلة وبالتالي يتم قبول الفرضية.

خلاصة الفصل:

لقد كان لهاته الدراسة الميدانية دور مهم في توضيح أكثر للعناصر التي تم التطرق اليها في الجانب النظري ولهذا تم المحاولة قدر الإمكان دراسة أهم المفاهيم النظرية والأكاديمية لموضوع الدراسة على ارض الواقع حيث تم اجراء استبيان مع عينة من عمال مؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية من اجل معرفة دور الاتصال الرسمي من وجه الاتصال في تحسين الداء الوظيفي في المؤسسة

و تم التطرق في المبحث الاول الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة اما عن المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الأدوات المستخدمة وطرق جمع البيانات و تطرقنا فيه كذلك إلى مناقشة وتحليل الاستبيان وذلك من خلال اسئلة وجهت لعمال مؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية ، حول كل من ابعاد الاتصال الرسمي ، وتم اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية في محاولة تأكيد صحتها ، و قد توصلنا بعدها الى قبول بعض الفرضيات و رفض أخرى ، و هذا مكننا بصورة عامة من الإطلاع و فهم موضوع الدراسة لحد ما بجانبه النظري و التطبيقي و التمكن من الوصول الى حل إشكالية الدراسة التي تم طرحها في بداية الدراسة.

الخاتمة

يعتبر الإتصال الرسمي من الأهم العمليات في المؤسسة بحيث يحقق التنسيق و المرونة في تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام و يلعب دور مهم و جوهريا في تحسين الأداء الوظيفي برفع الكفاءة وتحقيق الجودة و يعمل على بناء العلاقات حسنة بين العاملين التي تهدف الى إنجاز الأعمال بشكل دقيق و سريع و يعمل ايضا على خلق ثقافة تنظيمية متينة و قوية بين افرادها ومن خلال الدراسة التي قومنا ، ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية اتضح ان هناك اختلال واضح بين نمطي الإتصال الرسمي النازل و الصاعد مما أثر على الكفاءة و الجودة وبالتالي يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات و يُقضي بالضرورة إلى تآكل الجهود وتعطيل الأهداف المشتركة، ويُضعف روح المبادرة والانخراط المهني لدى العاملين و في المقابل، برز الاتصال الأفقي بوصفه القناة الأكثر حيوية وتماسكًا داخل المؤسسة، بحيث يعمل على تغطية و تعويض نسبة القصور جزئيا في قنوات الإتصال الرسمي إن هذه النتائج لا تمثل مجرد ملاحظات سطحية، بل تُحيل إلى ضرورة إصلاحية عاجلة، تتجلى في إعادة بناء منظومة الاتصال الرسمي على أسس من التفاعل التشاركي، والتمكين الإداري و هذا يُبرز الحاجة الملحة إلى تطوير استراتيجية اتصال رسمي ، تعزز من انسيابية المعلومات في جميع الاتجاهات، وتبني ثقافة تواصل تقوم على الشفافية، المشاركة، والثقة إن الاتصال الرسمي في بيئة العمل ليس مجرد أداة، بل هو روح المؤسسة النابضة التي يتشكل من خلالها الوعي الجماعي، وتُبنى عبرها جسور الثقة والانتماء و من ضروري الاهتمام بهذا الجانب لتحقيق ما تطمح إليه المؤسسة من أهداف.

النتائج العامة :

- بخصوص طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية هو الاتصال الافقي
- تبيان ضعف في الاتصال الصاعد بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية يعود الى غياب القنوات المتخصصة بالتغذية الراجعة وأيضا عدم إحساس الموظفين بعدم جدوى بالمشاركة
- تبيان ضعف في الاتصال النازل في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية ولاية غرداية يعود الى عدم وضوح الهيكل الإداري و يعود أيضا الى تركيز على الرقابة دون التحفيز و وجود نقص في المهارات الإدارية
- وجود ثقة متبادلة داخل الفرق الصغيرة و الاقسام

- تبيان ان العلاقات الشخصية بين زملاء قوية

التوصيات :

- اشراك الموظفين في مراحل التخطيط
- انشاء قنوات خاصة بالتغذية الراجعة (منصات الإلكترونية)
- تحفيز الموظفين على المشاركة
- الحرص على تدريب الموظفين
- الرد على المقترحات بشكل رسمي
- العمل على تبسيط اللغة الإدارية الرسمية
- تعزيز الثقافة التنظيمية المبنية على الشفافية

قائمة المراجع

- ارفيس, مريم». 2018. اداء الوظيفي للعاملين في المنظمة «مجلة المتغير الاجتماعي». 478-479.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/80784>.
- العيداني, الياس». 2021. اثر الابداع الاداري في تحسين اداء الموظفين «مجلة معيار». 615: (2) 12
<https://asjp.cerist.dz/en/article/180402>.
- باقاضي , الامين». 2022. سبل و اليات و تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة «دفاتر
البحوث العلمية». 523-524: (2) 10. <https://asjp.cerist.dz/en/article/211888>.
- بلقي, فاطمة et , باية سيفون». 2022. استراتيجيات الاتصال المؤسستي و ادارة الازمات «مجلة العلوم
الاجتماعية و الانسانية». 517-518. <https://asjp.cerist.dz/en/article/196993>.
- بن عايب , بلقاسم et , مصطفى بجقينة». 2016. اثر العوامل البيئة التنظيمية الداخلية على الاداء
الوظيفي «مجلة ادارة الاعمال و الدراسات الاقتصادية». 264-265: (4)
<https://asjp.cerist.dz/en/article/20946>.
- بن محمد , ايمان». 2018. العوامل المؤثرة على الاداء الوظيفي «مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية و
الادارية». 245-246: (3). <https://asjp.cerist.dz/en/article/81251>.
- بو منجل , فوزي». 2018. في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة و الوظيفة «مجلة الحقوق و العلوم
الانسانية دراسات اقتصادية». 175: (2) 36. <https://asjp.cerist.dz/en/article/84332>.
- حلمي , موفق رمضان». 2021. دور العلاقات العامة في الإدارة الاستراتيجية الاتصالية الامنية «طروحة
مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير كلية الدراسات العليا». 42.
<https://repository.najah.edu/items/b82f5cfd-31cc-4d58-8052-65b1da706690>.

- حمزة , بعلي, بنية محمد et , بن جلول خالد. 2019. اثر عمليات الاتصال التنظيمي على ابداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي «مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات 104: (07) 04 <https://asjp.cerist.dz/en/article/107014>.
- حوشين, كمال. 2015. استراتيجية الاتصال في المنظمات الاقتصادية «مصارف مجلة علمية محكمة قسم العلوم الاقتصادية 322: (19) 10 <https://asjp.cerist.dz/en/article/89568>.
- خمار, زديرة et , صالح بوطوطن. 2014. دور ثقافة المؤسسة في تحسين الداء الوظيفي «مجلة الدراسات المالية المحاسبية و الادارية 41-40: 2 <https://asjp.cerist.dz/en/article/4897>.
- خواني , رابح et , نوال شنافي. 2017. دور ادارة المعرفة في تعزيز الرضا الوظيفي «مجلة التنمية الاقتصادية 204: (4) <https://asjp.cerist.dz/en/article/56415>.
- ساحل, نسرين et , نذيرة اليزيد. 2021. مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين الاتصال التنظيمي في تحسين الاداء الوظيفي لعمال «مجلة الشامل للعلوم التربوية و الاجتماعية 808: (2) 4 <https://asjp.cerist.dz/en/article/180971>.
- سيقي, نسرين. 2023. الاتصال التنظيمي و تفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية «مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية 153: (1) 8 <https://asjp.cerist.dz/en/article/219723>.
- شكركر, عبد سلام. 2022. الاتصال لاستراتيجي كادة لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة للمنظمات «مجلة الانسانية ز العلوم الاجتماعية 88-89: (2) 8 <https://asjp.cerist.dz/en/article/189206>.
- صوالحية , غنية et , ايمان بوبصلة. 2022. دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة «المجلة الدولية لأتصال الاجتماعي 99-100: (4) 9 <https://asjp.cerist.dz/en/article/84332>.
- ضيف , سعيدة et , احمد ضيف. 2015. نحو تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تبني ابعاد الجودة الحياه الوظيفية «مجلة ابداع 261-262: (1) 15 <https://asjp.cerist.dz/en/article/262921>.

- عيسى, بوكرموش». 2012/2013. إستراتيجية الاتصال في الحملات الاعلامية دراسة وصفية الاستراتيجية التوعوية المرورية و لاية غرداية نموذجا «رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و اتصال - فرع الاتصال الاستراتيجي- كلية الاعلام و الاتصال قسم اتصال. 42,41.
- فاطمة , دريدي et , زرفاوي امال». 2021. نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكري الاداري المعاصر «مجلة روى للدراسات المعرفية و الحضارية. 133: (02) 07
<https://asjp.cerist.dz/en/article/174050>.
- كساب, عماد». 2021. مؤشرات قياس الاداء الوظيفي و المؤسسي بين النظرية و التطبيق «المجلة العربية للأداب و الدراسات الانسانية. 205-206: (16) 05
https://journals.ekb.eg/article_140333_4942d838879702250440814a3640994f.pdf.
- مانع , فاطمة et , زورة بو هراوة». 2021. مقالة علمية حول السعادة الوظيفية و أثرها على الاداء الوظيفي «مجلة الاستراتيجية و التنمية. 398: (2) 11
<https://asjp.cerist.dz/en/article/146487>.
- محمدي, فتيحة et , نصر الدين غراف». 2021. تحسين الاداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة «مجلة العلوم الاجتماعية. 43: (2) 15
<https://asjp.cerist.dz/en/article/164446>.
- مرزوقي, فريدة». 2024. القيادة الرشيدة و دورها في تفعيل آلية الاتصال التنظيمي في ثقافة المؤسسة «مجلة الحقوق و العلوم الانسانية دراسات اقتصادية. 596-597: (3) 16
<https://asjp.cerist.dz/en/article/244594>.
- موفق, سهام et , ناوية الحدي». 2016. نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية «مجلة دفاتر اقتصادية. (2) 7
<https://asjp.cerist.dz/en/article/52062>.

الملاحق

الملحق : 01 استمارت الاستبيان

الاستبيان قام بتحكيمة الأستاذ علماوي أحمد ، غشي العيد، محمد عجيبة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية/ تسيير المؤسسة

المحور الاول: معلومات الشخصية

	انثى		ذكر	الجنس:
	من 25 الى 30		من 18 الى 25	السن:
	اكثر من 45		35 الى 45	من
	ثانوي		تعليم المتوسط	المستوى التعليمي:
			جامعي	
	من سنة الى 5 سنوات		اقل من سنة	الخبرة المهنية:
	اكثر من 10 سنوات		من 5 الى 10 سنوات	

المحور الثاني: الاتصال الرسمي في المؤسسة

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
البعد الاول: الاتصال الصاعد						

					اقوم بالاتصال مع الادارة عن طريق المشرف المباشر	01
					اعتبر الاجتماع مع الادارة طريقة لإيصال مقترحاتي الى المدير مباشرة	02
					الاتصال المباشر مع المدير طريقة اسهل و اسرع لإيصال مشاكل العمل	03
					استعمال الوسائل التكنولوجية يسهل علينا الاتصال المباشر بالإدارة العليا	04
					يساهم التواصل من العمال الى الادارة بشكل جيد في رفع المردودية لدى العمال	05
البعد الثاني: الاتصال النازل						
					تقوم الادارة بتوصيل الاوامر من خلال المشرف المباشر	06
					تقوم الادارة بتوصيل الاوامر عبر الاجتماعات مباشرة من المدير الى العمال	07
					يختصر الاتصال المباشر من المدير الى العمال الجهد و الوقت	08
					تزيد درجة فهم المعلومة من المدير عند ما يقدمها المشرف أكثر من الاتصال المباشر من المدير الى العمال	09
					يساعد الفهم الجيد للمعلومة من الادارة الى العمال على رفع المردودية لدى العمال	10

البعد الثالث: الاتصال الافقي

					تجد سهولة في نقل المعلومة بين الاقسام المختلفة	11
					سهولة تبادل المعلومات بين الفرق و الاقسام التي تعمل بها	12
					يساهم التواصل بين الفرق و الاقسام في تحسين الاداء الجماعي	13
					تساعد التكنولوجيا ووسائل التواصل الالكترونية في تسهيل التواصل بين الفرق و الاقسام	14
					التواصل الجيد بين الفرق و الاقسام يساعد على رفع المردودية لدى العمال	15

المحور الثالث: الاداء الوظيفي

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
البعد الاول: الكفاءة						
16	تساهم الاتصالات الرسمية في قدرتك انجازك المهام بشكل الامثل					
17	تساهم العلاقة المباشرة من الادارة العليا في رفع مهاراتك المهنية					

					18	الاستقبال الجيد للمعلومات من العمال الى الادارة يرفع من قدرات الموظف
					19	العمل الجماعي كفرق و اقسام يزيد من مهارات العمال
البعد الثاني: الجودة						
					20	تساعد المعلومات من الادارة للعمال على تقديم الخدمات المرغوبة بشكل جيد
					21	يساعد عناصر الخبرة العمال على رفع جودة الانتاج
					22	يلعب العمل الجماعي بين الفرق و الاقسام على رفع جودة الخدمة
					23	الاستماع الفعال من الادارة يساعد على بناء قرارات جيدة لرفع الجودة في الانتاج
البعد الثالث : الانتاجية						
					24	الاستماع الفعال ي من الادارة للعمال يساهم في رفع الانتاجية للمؤسسة
					25	يساعد التواصل الفعال من الادارة للعمال على رفع الانتاجية
					26	تواصل الجيد بين الاقسام و الفرق يرفع انتاجية المؤسسة
					27	مساهمات العناصر ذوي الخبر على رفع الانتاجية في المؤسسة

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار

					الاتصال الجيد من الادارة للعمال يعزز من دور المشاركة الجماعية في بناء قرارات جيدة لصالح المؤسسة	28
					الاتصال الفعال من العمال الى الادارة يعزز دور الشراكة الاجتماعية في بناء قرارات جيدة لصالح المؤسسة	29
					الاتصال الموفق بين اقسام و فرق المؤسسة يرفع من دور المشاركة في اتخاذ القرار	30
					التواصل الجيد بين عمال المؤسسة يساعد الادارة في اتخاذ القرارات جيدة	31

الملحق رقم 02 اختبار معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.910	31

الملحق رقم 02 اختبار معامل الارتباط بين الاتصال الرسمي و الأداء الوظيفي

Correlations		
	2المحور	3المحور
Pearson Correlation	1	,697**
2المحور Sig. (2-tailed)		,000
N	28	28
Pearson Correlation	,697**	1
3المحور Sig. (2-tailed)	,000	
N	28	28

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

الملحق رقم 03 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	17	60,7	60,7	60,7
Valid انثى	11	39,3	39,3	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 04 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير السن

السن				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 35 الى 25 من	8	28,6	28,6	28,6
45 الى 35 من	19	67,9	67,9	96,4
45 من اكثر	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

التعليمي المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اكمالي	4	14,3	14,3	14,3
ثانوي	8	28,6	28,6	42,9
جامعي	16	57,1	57,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

المهنية الخبرة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 الى 1 من	4	14,3	14,3	14,3
سنوات 10 الى 5 من	16	57,1	57,1	71,4
سنوات 10 من اكثر	8	28,6	28,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

الملحق رقم 07 نتائج اختبارات معامل بيرسون

الاتصال الصاعد و (الكفاءة و الجودة و الانتاجية و المشاركة في اتخاذ القرار)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,206 ^a	,043	,006	,67646

a. Predictors: (Constant), الكفاءة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,530	1	,530	1,158	,292 ^b
	Residual	11,897	26	,458		
	Total	12,427	27			

a. Dependent Variable: الصاعد الاتصال

b. Predictors: (Constant), الكفاءة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,108 ^a	,012	-,026	,68732

a. Predictors: (Constant), الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,144	1	,144	,306	,585 ^b
	Residual	12,283	26	,472		
	Total	12,427	27			

a. Dependent Variable: الصاعد الاتصال

b. Predictors: (Constant), الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,017 ^a	,000	-,038	,69125

a. Predictors: (Constant), الانتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,004	1	,004	,008	,930 ^b
	Residual	12,423	26	,478		
	Total	12,427	27			

a. Dependent Variable: الصاعد الاتصال

b. Predictors: (Constant), الانتاجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,061 ^a	,004	-,035	,69006

a. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,047	1	,047	,098	,757 ^b
	Residual	12,381	26	,476		
	Total	12,427	27			

a. Dependent Variable: الصاعد الاتصال

b. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

الاتصال النازل و (الكفاءة و الجودة و الانتاجية و المشاركة في اتخاذ القرار) 

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,334 ^a	,112	,078	,58027

a. Predictors: (Constant), الكفاءة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,103	1	1,103	3,275	,082 ^b
	Residual	8,754	26	,337		
	Total	9,857	27			

a. Dependent Variable: النازل الاتصال

b. Predictors: (Constant), الكفاءة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,279 ^a	,078	,042	,59134

a. Predictors: (Constant), الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,765	1	,765	2,189	,151 ^b
	Residual	9,092	26	,350		
	Total	9,857	27			

a. Dependent Variable: النازل الاتصال

b. Predictors: (Constant), الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,319 ^a	,102	,067	,58357

a. Predictors: (Constant), الانتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,003	1	1,003	2,945	,098 ^b
	Residual	8,854	26	,341		
	Total	9,857	27			

a. Dependent Variable: النازل الاتصال

b. Predictors: (Constant), الانتاجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,444 ^a	,197	,166	,55186

a. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,939	1	1,939	6,366	,018 ^b
	Residual	7,918	26	,305		
	Total	9,857	27			

a. Dependent Variable: النازل الاتصال

b. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

الاتصال الافقي و (الكفاءة و الجودة و الانتاجية و المشاركة في اتخاذ القرار)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 ^a	,354	,329	,63181

a. Predictors: (Constant), الكفاءة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,678	1	5,678	14,225	,001 ^b
	Residual	10,379	26	,399		
	Total	16,057	27			

a. Dependent Variable: الافقي الاتصال

b. Predictors: (Constant), الكفاءة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,717 ^a	,514	,495	,54776

a. Predictors: (Constant), الجودة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,256	1	8,256	27,516	,000 ^b
	Residual	7,801	26	,300		
	Total	16,057	27			

a. Dependent Variable: الافقي الاتصال

b. Predictors: (Constant), الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,687 ^a	,472	,452	,57111

a. Predictors: (Constant), الانتاجية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,577	1	7,577	23,229	,000 ^b
	Residual	8,480	26	,326		
	Total	16,057	27			

a. Dependent Variable: الافقي الاتصال

b. Predictors: (Constant), الانتاجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,644 ^a	,414	,392	,60148

a. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,651	1	6,651	18,384	,000 ^b
	Residual	9,406	26	,362		
	Total	16,057	27			

a. Dependent Variable: الافقي الاتصال

b. Predictors: (Constant), القرارات اتخاذ في المشاركة

ملحق نتائج اختبار T : المتغيرات الشخصية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
السن	28	2,75	,518	,098
التعليمي المستوى	28	2,43	,742	,140
المهنية الخبرة	28	3,14	,651	,123
الجنس	28	1,39	,497	,094

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
السن	28,082	27	,000	2,750	2,55	2,95
التعليمي المستوى	17,324	27	,000	2,429	2,14	2,72
المهنية الخبرة	25,562	27	,000	3,143	2,89	3,40
الجنس	14,819	27	,000	1,393	1,20	1,59