



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين
الإداريين بالمؤسسة الخدمتية الصندوق الوطني لتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجرااء لولاية أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه لـ م د-في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

د. اليزيد نذيرة

إعداد الطالبة:

✓ ساحل نسرين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أد. أحمد زرزور
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. نذيرة اليزيد
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. بارة خير
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. سمير بن حسين
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر-أ-	د. محمد قاشي
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر-أ-	د. سامي مقلاتي

السنة الجامعية: 2023/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



رقم التسجيل:

الرقم التسلسلي:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين
الإداريين بالمؤسسة الخدمتية الصندوق الوطني لتأمينات
الاجتماعية لولاية أم البواقي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه - ل م د- في علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

د. اليزيد نذيرة

✓ ساحل نسرين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	أستاذ	أد. أحمد زرزور
مشرفا ومقررا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. نذيرة اليزيد
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. لخير بارة
عضوا مناقشا	جامعة أم البواقي	أستاذ محاضر-أ-	د. سمير بن حسين
عضوا مناقشا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر-أ-	د. محمد قاشي
عضوا مناقشا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ محاضر-أ-	د. سامي مقلاتي

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر وعرفان

نحمد الله عزو جل ونشكره على توفيقه لنا لتجاوز العقبات الأكاديمية وإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر لمشرفتي الدكتورة/اليزيد نذيرة، التي أشرفت على العمل. وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة وأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة، فلهم مني كل التقدير.

كما وأتقدم بجزيل الشكر إلى السيد/ فتحي شتيح، مدير الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي، لما قدمه لي من تسهيلات للقيام بالدراسة، وكافة الإطارات العليا والوسطى التي قدمت لنا المعلومات اللازمة.

إهداء:

إلى قرّة عيني من كان دعائها سر نجاحي في كل خطوة أخطو بها نحو عالم النجاح

طيلة مساري الأكاديمي " والدي الغالية "

من علمني الصبر والعزيمة وتخطي العقبات " والدي الغالي "

سندي بالحياة " إخوتي محمد ملين، أشرف وسيم " وفقهم الله لما يحبه ويرضاه

إلى رفيق دربي " زوجي الغالي "

أهديكم ثمرة جهدي

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي من خلال الكشف عن النمط السائد والوسائل المعتمدة بالإضافة للبحث عن معوقاته والكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً (الجنس، العمر، الخبرة والمنصب المشغول)، استخدمت المنهج الوصفي.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالصندوق في مختلف الفئات المهنية والبالغ عددهم (347) موظفاً وموظفة. اعتمدت الاستبيان كأداة لجمع البيانات مستعينة بالمقابلة الموجهة والوثائق والسجلات. وقد اختارت الباحثة عينة من الاطارات بطريقة عرضية حيث تم توزيع (200) استبيان على أفراد العينة وعند الاسترجاع تبين أن (30) لم يستجب و(20) غير قابلة لتحليل وعليه، تصبح العينة النهائية (150) ولمعالجة النتائج استخدمت الإحصاء الوصفي والاستدلالي الذي تم معالجته عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v26)

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي كالآتي:

- 1- يعتمد إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي الاتصال النازل.
 - 2- تتنوع وسائل الاتصال لإطارات الصندوق بين الحديثة والقديمة.
 - 3- وجود معوقات اتصال لدى إطارات الصندوق الوطني حيث جاءت مرتفعة حيث يحتل المرتبة (1) المستوى التعليمي، (2) توقيت الاتصال غير الملائم، (3) افتقار الأفراد لمهارات الاتصال.
 - 4- مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق مرتفع.
 - 5- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق تعزى لمتغير (الجنس، العمر، الخبرة، المنصب المشغول)
 - 6- عدم وجود علاقة بين أساليب الاتصال (الصاعد، النازل، الأفقي) ودرجة الأداء لدى عينة الدراسة.
- الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، الأداء الوظيفي، الإطارات، المؤسسة الخدمائية.

Abstracts:

The study aims to learn about the relationship of organizational communication with job performance in the framework of the national fund for social Insurance for working workers of umm-Al bagi state by revealing the prevailing pattern and means adopted in addition to searching for its impediments and disclosing whether there are statistically significant differences in the level of job performance depending on(sex, age, experience, incumbent position.)I used the descriptive approach.

The study community is made up of al the national fund's administrative staff in the 347 occupational groups. The questionnaire was adopted as a data collection tool using targeted interview, documentation and records. The researcher selected sample of the tyres in an accidental manner where(200)questionnaires where distributed to the individuals of the sample and upon retrieval it was found that (30)did not respond and(20)could not be analyzed. Therefore, the final sample) 150)to process the results used the descriptive and evidentiary statistics processed through the statistical package program of social science(spss.v26.)

The study found a set of findings, as follows:

One -Adopts the framework of the national fund for social insurance for working workers of the state of umm-al baki.

Two-the means of communication of the fund's tyres vary between modern and old.

Three -There are communication constraints in the national fund's frameworks, where it is ranked high (1)at the educational level,(2) at the time of inappropriate communication and(3)at the lack of communication skills.

Four-The functional performance of the fund's frameworks is high.

Five -There are no statistically significant difference in the level of functioning in the fund's framework attributed to the variable sex, age, experience, and occupational position.

Seven -There is no correlation between the communication methods(ascending, descending, horizontale) and the performance score of the study sample.

Keywords: organizational communication, job performance, frames, service institution.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر و عرفان	
إهداء:	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	1

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. إشكالية:	4
2. فرضيات الدراسة:	7
3. أهداف الدراسة:	8
4. أهمية الدراسة:	8
5. أسباب اختيار الدراسة:	9
6. مفاهيم الدراسة الإجرائية:	10
7. الدراسات السابقة:	10

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي بالمؤسسة

تمهيد:	32
1- مفهوم الاتصال التنظيمي:	33
1-1- الإتصال التنظيمي (Organisationnel communication) :	34
1-2- عناصر العملية الاتصالية التنظيمية :	36
1-3- مبادئ ومقومات الاتصال التنظيمي الفعال :	38
1-4- أهداف الاتصال التنظيمي:	39

40	1-5-أهمية الاتصال التنظيمي:
42	1-6-نظريات الاتصال :
43	2-الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:
43	2-1-أنواع الاتصال التنظيمي :
48	2-2-خصائص الاتصال التنظيمي :
49	2-3-وظائف الاتصال التنظيمي :
51	2-4-أنماط الاتصال التنظيمي (شبكاته) :
54	2-5-شروط زيادة فعالية الاتصال التنظيمي :
55	2-6-معوقات الاتصال التنظيمي (Communication Barriers) :
59	2-7-بعض مظاهر سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية :
59	2-8-تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي (Improving Effectiveness communication) :
61	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي للموظفين

63	تمهيد:
64	1-ماهية الأداء الوظيفي
64	1-1-مفهوم الأداء:
66	1-2-مؤشرات الأداء:
67	1-3-مكونات الأداء:
68	1-4-أهداف الأداء :
69	1-5-خصائص الأداء:
69	1-6-أنواع الأداء:
70	1-7-مستويات الأداء الوظيفي:

71	8-1-قياس الأداء:.....
71	9-1-العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين:.....
73	10-1-مظاهر ضعف الأداء لدى الموظفين بالمؤسسات الخدمائية:.....
73	11-1-إجراءات تحسين الأداء للموظفين:.....
76	2-تقييم الأداء(Performance Evaluation) :
76	1-2-مفهوم تقييم أداء العاملين (Evaluation personnel performance):.....
78	2-2-أهداف تقييم الأداء:.....
79	2-3-العوامل المؤثرة على تقييم أداء الموظفين:
80	2-4-خطوات تقييم الأداء :
81	2-5-أدوات تقييم الأداء :
84	2-6-متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء :
84	2-7-عوامل نجاح تقييم الأداء:.....
85	2-8-أخطاء تقييم الأداء لدى الموظفين بالمؤسسات :
87	2-9-أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء :
89	خلاصة الفصل:.....

الفصل الرابع: الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

91	تمهيد:
	2-الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء -لولاية أم البواقي: . Erreur ! Signet non défini.
92	2-3-نشأة الصندوق الوطني للعمال الأجراء:.....
92	2-4-الفئات المهنية لصندوق لولاية أم البواقي:.....
92	2-5-المدراء الفرعيين (الإطارات العليا) لصندوق:.....
92	2-6-مديريات المديرية ومهام كل منها:.....

100.....: خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

102.....: تمهيد:

103.....1-الدراسة الاستطلاعية:

103.....1-1-حدود الدراسة:

103.....1-2-أدوات جمع البيانات:

103.....1-3-الدراسة الاستطلاعية:

110.....1-4-نتائج الدراسة الاستطلاعية:

111.....2-الدراسة الميدانية:

111.....1-2-المنهج:

112.....2-2-مجتمع الدراسة:

112.....2-3-عينة الدراسة:

113.....2-4-حدود الدراسة:

113.....2-5-أداة الدراسة:

114.....2-6-الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

118.....2-7-الأساليب الإحصائية:

120.....: خلاصة الفصل:

الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

122.....: تمهيد:

123.....1-عرض وتحليل نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

124.....2-عرض وتحليل بنود المحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي

134.....3-عرض وتحليل نتائج بنود المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي

140.....: خلاصة الفصل:

الفصل السابع: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

142.....: تمهيد:

143.....: 1-1 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

143.....: 1-2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

144.....: 1-3 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

145.....: 1-4 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

146.....: 1-5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

146.....: 1-6 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة:

147.....: 1-7 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

148.....: 1-8 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة:

149.....: 1-9 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية التاسعة:

149.....: 1-10 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية العاشرة:

149.....: 1-11 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الحادي عشر:

151.....: خلاصة الفصل:

الخاتمة.....: Erreur ! Signet non défini.

155.....: قائمة المصادر والمراجع

الملاحق.....: Erreur ! Signet non défini.

الجدول 1: يوضح توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية CNAS حسب شهر سبتمبر 2021 من إعداد الباحثة.....	92
الجدول 2: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة بالوكالة.....	112
الجدول 3: يمثل توزيع عينة الدراسة على مستوى المراكز.....	112
الجدول 4: معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان الاتصال التنظيمي.....	116
الجدول 5: ارتباطات المحاور مع الاستبيان الكلي للاتصال التنظيمي.....	114
الجدول 6: آراء الأساتذة الخبراء في بنود استبيان الاتصال التنظيمي.....	115
الجدول 7: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي..... Erreur ! Signet non défini.	117
الجدول 8: ارتباطات البنود مع الاستبيان الكلي.....	117
الجدول 9: آراء الأساتذة الخبراء في بنود استبيان الأداء الوظيفي.....	117
الجدول 10: خصائص العينة.....	123
الجدول 11: مستوى الاستجابة على سلم ليكرت الثلاثي.....	124
الجدول 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال المساعد.....	124
الجدول 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال النازل.....	127
الجدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال الأفقي.....	129
الجدول 15: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور معوقات الاتصال التنظيمي.....	131
الجدول 16: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور معوقات الاتصال التنظيمي.....	133
الجدول 17: درجات الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق.....	134
الجدول 18: نتائج اختبار ت للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.....	135
الجدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا للعمر.....	135
الجدول 20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا للخبرة المهنية.....	136
الجدول 21: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا لنوع المنصب.....	137
الجدول 22: معامل الارتباط بيرسون بين الإتصال المساعد والأداء الوظيفي.....	137

- الجدول 23: معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي 138
- الجدول 24: معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي 139

- الشكل 1: يوضح نموذج الدراسة من اعداد الباحثة **Erreur ! Signet non défini.**
- الشكل 2: مخطط يوضح عناصر العملية الاتصال من إعداد الباحثة..... 36
- الشكل 3: رسم توضيحي لمبادئ الاتصال التنظيمي من إعداد الباحثة 39
- الشكل 4: مخطط يوضح أنواع الاتصالات (السكرانه، ص384) 48
- الشكل 5: رسم توضيحي لوظائف الاتصال التنظيمي بالمؤسسات من إعداد الباحثة..... 51
- الشكل 6: شكل العجلة (السكرانه، مرجع نفسه)..... 52
- الشكل 7: يوضح شكل الدائرة من إعداد المصدر (الشماع وحمو، 2014، ص 204)..... 52
- الشكل 8: يوضح شكل السلسلة من إعداد المصدر (حجازي، 2006، ص50) 53
- الشكل 9: يوضح شكل المتشابك (السكرانه، ص 58) 53
- الشكل 10: يوضح أنواع الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة..... 69
- الشكل 11: يوضح إجراءات تحسين الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة..... 75
- الشكل 12: يوضح مراحل تقييم الأداء من إعداد الباحثة 81
- الشكل 13: يوضح أخطاء تقييم أداء الموظفين بالمؤسسات من إعداد الباحثة 85
- الشكل 14: أساليب معالجة مشاكل تقييم أداء الموظفين من إعداد الباحثة 87

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
167	طلب ترخيص /موافقة بزيارة ميدانية للصندوق الوطني للعمال الأجراء بولاية أم البواقي	.1
170	الفئات السوسيو مهنية CNAS أم البواقي	.2
172	ترخيص بتوزيع أداة الدراسة	.3
173	كشف التنقيط الشهري للأعوان	.4
174	استمارة التحكيم	.5
178	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان الدراسة	.6
179	الاستبيان النهائي	.7
183	دليل محتوى مقابلة موجه لفائدة المدراء الفرعيين بوكالة ام البواقي	.8
184	صدق وثبات الاستبيان	.9
192	أسئلة وفرضيات الدراسة	.10

مقدمة

تشهد بيئة العمل تطورات وتغيرات مست كل الأصعدة لاسيما ما تعلق بمجال الاتصال التنظيمي والذي عرف في الآونة الأخيرة اهتمام بارز من قبل مسيري المؤسسات الجزائرية الخدماتية حيث تعمل جاهدة على تفعيل قنوات الاتصال بشكل فعال، لكي تسهل عملية نقل البيانات من الرؤساء للمرؤوسين وفي الوقت المحدد لتفادي التأخير الذي ينجم عنه عرقلة لسيرورة التنظيم الذي تتواجد داخله الموارد البشرية باعتبارهم الركيزة الأساسية في هذه العملية لأن كل شيء مرتبط بما يقدمونه لذلك فإن التفاعل القائم بينهم يساهم في خلق مناخ تنظيمي جيد يسوده الاستقرار، وبناء علاقات إيجابية بين أفراد التنظيم هذا كله مبني على عملية الاتصال واختيار الأسلوب المناسب لتفاعل حسب ما تستدعيه الوضعية، وعليه، فإن الأداء الوظيفي لمثل هذه الطاقات البشرية يبني من الخبرات وتقلد مناصب لإيصال أفكارهم ومعارفهم ومؤهلاتهم وإعطائها بصمة في المؤسسة من خلال تنفيذهم للمهام في الوقت المحدد وبأقل جهد بكفاءة وفعالية.

وقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي، ولقد تناولنا سبعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: خصص للإطار العام لدراسة والذي طرحت فيه إشكالية الدراسة، فرضيات وأنموذج الدراسة، أهداف، أهمية، أسباب الاختيار، المفاهيم الإجرائية وأخير الدراسات السابقة والتعليق عليها بالإضافة لتبيان أوجه الاتفاق والاختلاف ونواحي الاستفادة منها.

الفصل الثاني: تم التطرق للمتغير الأول الاتصال التنظيمي حيث تناول مفهومه، عناصره، ومبادئه ومقوماته، أهدافه، أهميته، نظرياته، أنواعه، خصائصه، وظائفه، أنماطه، شروط زيادة فعاليته إضافة لمعيقاته وكذا بعض مظاهر سوء الاتصالات في المؤسسات الجزائرية وأخيرا تحسين فاعليته.

الفصل الثالث: شمل المتغير الثاني الأداء الوظيفي من حيث المفهوم، مؤشرات، أهداف وأهمية، خصائص، أنواع، مستويات، قياس، العوامل المؤثرة فيه، مظاهر ضعفه، واستراتيجيات تحسينه، أما فيما تعلق بتقييم الأداء تطرقنا لمفهومه، أهدافه، العوامل المؤثرة وخطواته، أدواته، متطلبات وعوامل نجاحه، أخطائه وأساليب معالجة مشاكله التي ينجر عنها.

الفصل الرابع: محور حول مجتمع الدراسة تطرقنا من خلاله لمؤسسة التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي وكل ما تعلق بها من الضمان الاجتماعي، المؤسسة الخدمائية، نشأتها والفئات السوسيو مهنية إضافة للمدراء الفرعيين، وأخيرا المديرات المنبثقة ومهام كل منها.

الفصل الخامس: تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية بداية بالدراسة الاستطلاعية والهدف منها، مجالها، أدوات جمع البيانات، نتائج الدراسة. ومن ثم عرجنا لدراسة الأساسية والتي تضمنت المنهج، مجتمع الدراسة، العينة وطريقة اختيارها، حدود الدراسة، أدواتها ووصفها تعقبها الخصائص السيكومترية، الأساليب الإحصائية.

الفصل السادس: تطرقنا لعرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة.

الفصل السابع: خصصناه لمناقشة وتفسير نتائج الدراسة مع فرضياتها ومقارنتها مع الدراسات السابقة تليه خاتمة وتقديم بعض المقترحات والتوصيات، صعوبات، المراجع، الملاحق.

الفصل الأول

الإطار العام

للدراسة

1- إشكالية:

مما لا شك فيه أن القاعدة الأساسية للمؤسسة مواردها البشرية لولا وجودهم داخل التنظيم الإداري لما وجدت حيث تختلف أهدافها باختلاف نشاطها، إذ تسعى لتجسيد الخطط والسياسات ضمن إطار من الصلاحيات التي تحدد واجبات كل فرد وطريقة تنفيذها في الوقت المناسب عن طريق عملية الاتصال بينهم حيث أن هذه العملية تكتسي طابع خاص كون الاتصال التنظيمي من المواضيع الهامة التي عرفت رواجاً واسعاً ضمن نطاق البحث والدراسة، وأولاه الباحثون اهتماماً بارزاً لا سيما ميدان السلوك التنظيمي على وجه الخصوص نظير ما يقوم به بالمنظمة فهو يعمل على تحقيق الغايات والتأثير في أعمال الأفراد بما فيه مصلحتها، ولهذا فإنه وسيلة من أجل تعديل سلوكهم وإحداث تغيير فيها مما يؤدي إلى تحقيق ما سعت لتحقيقه سابقاً. (المغربي، 2007، ص 267) باعتباره ذو ميزة خاصة داخل التنظيم ولا يمكن تصور أي سلوك للمورد البشري دون وجود عملية اتصال وهو مطلب ضروري بالدرجة الأولى لهم لترابط العلاقات بين أعضاء الإدارة والمنظمة على حد سواء في البيئة الوظيفية.

وعليه، يعتبر الاتصال الإداري الركيزة الرئيسية لقيام العملية الإدارية فهو يوفر لها البيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسييرها داخل البناء النظمي حيث يتم نقل الأوامر ومختلف الرسائل الإدارية عبر قنوات اتصال مناسبة تفرضها طبيعة أعضائها ولذا فإنها ذات منحى أساسي في " نقل الأفكار والمعلومات والحقائق بين الأفراد والجماعات، كما تعتمد كفاءته على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما تعلق بطبيعة العمل أم الموقع المادي لوجوده، أو ما يرتبط بجماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية والرسائل المتنوعة لتنسيق جهودهم. (الشماع، 2014، ص 193). بالتالي هذا الأمر يستدعي وجود أساليب اتصال فعالة لتعامل مع مختلف التوجيهات التي تصدر من قبل الرؤساء في العمل، ولقد أصبحت ضرورة ملحة لكي ينجح الأفراد والعاملين في أية مؤسسة في ضوء عصر التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تستوجب على الموارد العاملة في هذه الحالة تأدية المهام الموكلة للإنجاز بكل كفاءة وفعالية من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، إلا أن نجاح هذه الوسيلة قد يعقّبها معيقات تعرقل سيرورة فعاليتها خاصة إذا انحرفت عن المستوى المطلوب وهذا ما يخلق مشاكل في توصيل التعليمات في الوقت المناسب، ومنه، فإن الأداء يكمن في القيام بمهام الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقاً للمعدل المتوقع أو المرغوب أداءه من الموظف الكفء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل من خلال تحليله أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما. (المحاسنة، 2013، ص 108)

وكما أنه ليس بالأمر اليسير كونه يعتبر من المهمات الصعبة نسبة لوجود عديد العوامل التي تؤثر عليه بما فيها التنظيمية والفردية زيادة على ذلك وجود المشكلات والمعوقات الناتجة عن تقييمه. (حسن، 2019، ص14) ومعرفة مدى تقبل العامل الإداري لوظيفته أو لا وإن كان هناك مشكل يمكن تداركه قبل فوات الأوان كما يتم إرسال الأوامر من طرف المسؤولين للموظف حيث ينحرف في فهم المعنى سيجعل العملية تشوبها صراعات داخلية وينخفض أداءه جراء عدم تحقيق الغاية المبرمجة. وبالرغم من ذلك توصلت دراسة بوعطيط إلى " وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي وإلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز". (بوعطيط، 2009)

بالتالي، لا يمكن تجسيد أية استراتيجية دون وجود شبكة اتصالات إدارية تعمل على توفير المناخ الملائم لدى الموظفين ، ولا يتم مزاولة الأعمال إلا من خلال أسلوب رسمي أو غير رسمي وقد أشارت (مراح إلى أن " الاتصالات بأية صورة كانت رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأنها تمثل ما يقارب 75% من نشاطها، لذلك فهي تعد بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية لها". (مراح، ص 159) وأن الفئات البشرية مورد أساسي على غرار الاتصالات لأن لهم دور في زيادة الإنتاجية من خلال أدائهم الفعال لتحقيق أهدافها المنشودة عن طريق الفهم الصحيح لمعطيات الرسالة الموجهة من الرئيس للمرؤوس وأي قصور في فهمها وعدم ايصالها بالشكل السليم يخلق مشاكل تنظيمية داخل بيئتها. وأن نجاح المؤسسة الخدمائية ليس مرتبط فقط بكفاءة العمال وإنما على التعاون القائم بينهم وتحقق العمل الجماعي وهو ما يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنفيذيين وأعضاء هيئة الإدارة العليا والاستشاريين والمشرفين والملاحظين والعاملين تتم العملية بصفة مستمرة لنقل الأفكار والاتجاهات، الاحساسات والانطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض الجماعات، لذلك يشار بأنه سلسلة تربط كل أعضاء التنظيم. (حنفي واخرون، 2002، ص 87) وكما أن بلوغها لدرجة جيدة من الأداء لا يأتي إلا من خلال رفع إنتاجية الموارد المتاحة من مستوى المردود الكمي وتحسين النوعية، والتقليل من التكاليف والوقت باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجال الإدارة. (عدون والواحد، ص11)

ونظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها موضوع الدراسة الاتصال والأداء، إذ من الضروري توافر أساليب اتصالية ووسائل متنوعة وفق ما يتطلب العمل الوظيفي لتنفيذ الاستراتيجيات العامة والخاصة لوكالة التأمينات للعمال الأجراء، والأداء الوظيفي لإطارات الصندوق كونه يتناول الفئات السوسيو مهنية بالمؤسسة العمومية

الخدماتية باعتبارهم الركيزة الأولى للعملية الإدارية وكل شيء متوقف على كفاءتهم وتفاعلهم الفعال داخلها للوصول لتجسيد البرامج المسطرة وذلك لمواكبة التطور المستمر بالمديرية وما ينجم عن الاتصالات من معوقات تؤثر في سيرورتها ومستوى أداء إطارتها مما ينعكس بالسلب عليهم. وعلى هذه الشاكلة نطرح التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لإطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية أم البواقي؟

وعلى هذه الشاكلة تفرعت تساؤلات فرعية عن الإشكالية الأم تمثلت فيما يلي:

- ما هي أساليب الاتصال التنظيمي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية أم البواقي؟

- ما وسائل الاتصال المتبعة لإطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي؟

- فيما تكمن معوقات الاتصال لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي؟

- ما مستوى درجة الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية أم البواقي؟

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية أم البواقي تعزى لمتغير الجنس؟

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بولاية ام البواقي تعزى لمتغير العمر؟

- هل توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية أم البواقي تعزى لمتغير الخبرة؟

- هل توجد فروق ذات دالة احصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بولاية أم البواقي تعزى لمتغير المنصب المشغول؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1-الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي.

2-2-الفرضيات الجزئية:

-يعتمد إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية اتصال صاعد.

-يستخدم إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي وسائل اتصال شفوية.

-تعود معوقات الاتصال التنظيمي لإطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء للمستوى الثقافي.

- يتمتع الإطارات بمستوى منخفض في الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعي بولاية أم البواقي.

-توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي تعزى لمتغير العمر.

-توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي تعزى لمتغير الجنس.

-توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي تعزى لمتغير الخبرة.

-توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي تعزى لمتغير المنصب المشغول.

-توجد علاقة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي

-توجد علاقة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي

-توجد علاقة بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي.

3-أهداف الدراسة:

الكشف عن العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي من خلال:

-التعرف على أساليب الاتصال التنظيمي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-أم البواقي-.

-معرفة وسائل الاتصال المعتمدة من طرف الإطارات بالمديرية.

-الكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي لدى عينة الدراسة.

-الكشف عن مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات وكالة التأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

-معرفة الفروق في مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق تبعا لمتغير (الجنس، العمر، الخبرة، المنصب المشغول).

-تبيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى إطارات الوكالة.

4-أهمية الدراسة:

- بما أننا بصدد معرفة علاقة الاتصال بالأداء فإن أهميته تكمن في تناولنا لموضوع بميدان السلوك التنظيمي وهو البحث عن أهم أساليب الاتصال في تحقيق استراتيجية المؤسسة الجزائرية الخدماتية-الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي-.

- بالإضافة إلى التعرف على معوقات العملية الاتصالية التي يمكن أن تؤثر على سيرورة التنظيم وتدني مردوديته.

-محاولة التعرف على مستوى أداء كوادرها الإدارية بالصندوق.

-كما تسهم هذه الدراسة بإضافة إلى التراث العلمي والمعرفي، إذ أنها ترتبط بموضوعين رئيسيين ولهما أهمية كبيرة في أغلب المؤسسات وبالأخص المؤسسة الخدمائية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي وهما الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، وتفيد الجهات الوصية حيث تجعلهم يقفون على مؤشرات هذه النتائج والقيام بما يستلزم من تشخيص للمساهمة في رفع أداء الإطارات وعدم تراجع مردوديتها.

5-أسباب اختيار الدراسة:

5-1-ذاتية:

-التغيرات في بيئة العمل استدعت المؤسسات على اختلاف صيغها الاهتمام الجاد بموضوع الاتصال الإداري لأنه من الموارد الأساسية لها، لا سيما الخدمائية ونخص بالذكر الصندوق الوطني للعمال الاجراء لولاية أم البواقي نظرا لطابعه وطبيعة التنظيم فيه، وذلك بالعمل على دراسة جانب من جوانبه ألا وهو أساليب الاتصال التنظيمي.

-في حدود ما توصلت إليه الباحثة لم يتم دراسة الموضوع في الوكالة العمومية الخدمائية -الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالجزائر كأطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم وهذا ما سيضيف إضافة علمية في الموضوع المعالج.

- إضافة للخروج بمقترحات من شأنها المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي للإطارات بهذه المؤسسة.

5-2-موضوعية:

- يعتبر الاتصال داخل التنظيمات الإدارية الداعم الرئيسي لنجاحها وبالأخص المديرية نظرا لطبيعة النشاط الخدماتي المعتمد من طرفها واستقطاب أكبر عدد من المواطنين لمصالحها.

-الأهمية المتزايدة لوجود شبكة اتصالات فعالة لتفعيل اتخاذ القرارات الإدارية والسرعة في تنفيذ الأعمال المناط بتأديتها، نتيجة الفهم الدقيق للأوامر والتوجيهات من قبل الرئيس للمرؤوس كل هذا يتوقف على القائم الأول بعملية الاتصال أي أن الاختيار الأمثل للمرسل يلعب دور كبير في نجاح العملية الإدارية.

-الإدارة مطالبة اليوم قبل الغد باعتماد أساليب اتصال تتناسب مع مختلف المعوقات التي تعترضها أثناء تأدية الوظائف، وكذا التكوين المستمر للموارد البشرية عليها يساهم في رفع الأداء المهني.

6-تعريف الدراسة الإجرائية:

6-1-الاتصال التنظيمي:

ويقصد به الاتصال الرسمي الذي يتم داخل الصندوق الوطني للعمال الاجراء عن طريق تبادل البيانات الإدارية بين المدير والإطار أو عن طريق إرسالها عبر قناة اتصال فعالة وناقلة لمختلف التعليمات في الوقت المحدد، ويقاس هذا الاتصال بإجابات الأفراد على بنود المقياس المصمم المحور الأول.

6-2-الأداء الوظيفي:

وهو قيام إطارات الوكالة بتنفيذ الواجبات وفقا للمسؤوليات والصلاحيات التي يحددها القانون لتأدية العمل ويقاس ذلك الأداء من خلال درجة إجابات العينة على بنود الاستبيان.

6-3-الموظفين الإداريين:

نعني بهم الإطارات التي تزاوّل العمل بالصندوق الوطني للعمال الاجراء لولاية أم البواقي فئة الإطارات الوسطى، التحكم، التنفيذ.

6-4-مؤسسة الضمان الاجتماعي:

الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي ذو طابع عمومي خدماتي.

7-الدراسات السابقة:

7-1-الدراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي

7-1-1-الدراسات العربية والمحلية:

7-1-1-1-دراسة أجيم (2009)

بعنوان: "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء لدى العاملين بالجامعات "

هدفت الدراسة لتشخيص طبيعة الاتصال السائد في المؤسسات الجزائرية ومحاولة رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عمليا، بالإضافة لمعرفة أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا بها سواء من طرف المسؤولين الإداريين أو من العاملين لمعرفة ما إن كان هناك انسجاما بين أسلوب الاتصال ونمط الإدارة الذي يحكمها، وتبيان حجم التأثير الذي يتركه عند استخدام ذلك النوع السائد فيها على نشاط الإدارة وأداء

الإداريين بمختلف العمليات الإدارية، والكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دوره في تحسين الأداء الإداري. ومحاولة ضبط طبيعة العلاقة بين أسلوب الاتصال بالمؤسسة الأكثر فعالية واللغة المستعملة.

شمل مجتمع الدراسة الإدارة المركزية لكل من جامعتي منثوري قسنطينة وباجي مختار عنابة حيث اختار الباحث عينة حصصية عددها 300 فردا، استخدم المنهج الوصفي، أدوات الدراسة المعتمدة الاستمارة أو صحيفة الاستبيان، المقابلة المفتوحة (غير المقننة)، وتحليل البيانات اعتمد أساليب كمية بسيطة كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي. كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- اللغة المفضلة في الاتصال كانت حوالي (916) مبحوث بنسبة (61.06%) من عينة الدراسة يفضلون استعمال اللغة العربية في الاتصال داخل إدارة المؤسسة الجامعية.

- فيما يتعلق بعلاقة لغة الاتصال بتحسين أداء المؤسسة الجامعية الجزائرية، تبين أن اللغة وظيفية حيوية في قيام الاتصال ونجاحه إلى جانب اعداد وتنفيذ مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ وتنفيذ القرارات وتخطيط وبنسق وتوجيه ويمتد أثر هذا الدور للغة إلى ترقية وتحسين أداء إدارة المؤسسة بما يجعل هذه الأخيرة قادرة على تحقيق أهدافها وتجسيد مشاريعها.

- هناك تفاوت أو اختلاف بين اللغات المتداولة في المجتمع الجزائري، ومن ثم في مجال الإدارة من حيث ملاءمتها للعمل والتنظيم.

- طبيعة نظام الاتصال الكتابي بين العاملين والإدارة تبين أن حوالي (1292) مبحوثا بنسبة (86.13%) مارست الاتصال الصاعد من خلال طلب مقابلة المسؤولين في

- بينت النتائج أن (596) مبحوثا بنسبة (39.72%) من عينة الدراسة ترى أن قنوات الاتصال الداخلي مفتوحة دائما، مقابل حوالي (749) مبحوثا بنسبة (49.92%) يرونها مفتوحة أحيانا فقط، من جهة ثالثة أن (194) مبحوثا بنسبة (12.93%) يرون أن قنوات الاتصال الداخلي مغلقة تماما.

- هناك علاقة تلازم بين الاتصال المتاح والمفتوح والعلاقات الإنسانية القوية بين العاملين وهؤلاء يمثلون نسبة (74.66%) أي كلما كان الاتصال الداخلي متاحا كلما ازدادت العلاقات الإنسانية قوة. وفي المقابل كشفت الدراسة حوالي (253) مبحوثا بنسبة (16.83%) يرون أن لا علاقة بين الاتصال المتاح وقوة العلاقات الإنسانية وهي نسبة منخفضة نسبيا.

7-1-2-1-دراسة العنزي (2010)

بعنوان " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية " هدفت الدراسة للبحث عن دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة ومعرفة مستوى فاعليتها وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين بوزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفا وموظفة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم الحصر الشامل لعينة الدراسة حيث وزعت (163) استبانة، استرد منها (120)، لتحليل البيانات استخدم مجموعة من الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي والتي تمت معالجتها هن طريق برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية (spss). وقد أظهرت النتائج: وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، الدقة، الشمولية، الوضوح، المرونة، وسهولة الحصول عليها.

-هنالك أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس.

-لا توجد فروقات تعزى للعمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

7-1-3-1-دراسة سعدون (2014)

بعنوان: الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بالمركب الجزائري-وهران-" هدفت الدراسة إلى تقصي مدى تأثير الاتصال على ممارسة الإدارة بالمعرفة، وكذا دراسة المتغيرات الخلفية الفردية التي تؤثر على عملية ممارستها وتحديد العمليات التي تركز عليها وتمثل مجتمع الدراسة في (421) فردا من مختلف المصالح والمديريات المتواجدة بالمركب (غاز بترول) وهران-الجزائر حيث تم اختيار عينة شملت (137) عامل بطريقة عرضية وقد صممت الباحثة أداة الاستبيان، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي و لتحليل البيانات اعتمدت أساليب إحصائية على غرار التكرارات والنسب المئوية، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، اختبار(ت)، تحليل التباين الأحادي، والتي عولجت ببرنامج الحزمة الاحصائية (spss.v20). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية توليد المعرفة بمركب فصل غاز البترول.

-هنالك علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائيا بين الاتصال التنظيمي وعملية مشاركة المعرفة بمركب فصل غاز البترول.

-عدم وجود فرق بين ذكور وإناث من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة.

-لا يوجد فرق بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة باختلاف الفئة العمرية.

-يوجد فرق دال احصائيا بين العمال من حيث تطبيق استراتيجية الإدارة بالمعرفة بالمركب فصل غاز البترول.

7-1-4-1-دراسة عناب(2014)

بعنوان: "معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة بالجامعة الجزائرية"

هدفت الدراسة للكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي.

صممت الباحثة أداة الاستبيان تكون مجتمع الدراسة من (190) أستاذًا، اختارت عينة حجمها 125 أستاذ يمثلون 65% للمجتمع الأصلي، وتحليل المعطيات استخدمت الإحصاء الوصفي (النسب المئوية) والاستدلالي (معادلة لوشي)، اختبار ك 2. وقد جاءت نتائج الدراسة كالاتي:

- المعوقات التنظيمية: افتقاد وسائل الاتصال للتنوع، الانفراد في اتخاذ القرارات، عدم وجود إدارة مسؤولة عن تداول المعلومات، حجب المعلومات من طرف بعض الزملاء، افتقار وسائل الاتصال للتنظيم، عملية الاتصال لا تتم وفقا للتسلسل التنظيمي، عدم وضوح قنوات الاتصال الرسمية، صعوبة الاتصال بالإدارة، عدم ملاءمة وسيلة الاتصال الموضوعية.

- الاجتماعية: افتقار الأفراد لمهارات الاتصال، ضعف التفاعل بين الزملاء والإدارة، صعوبة تقبل وجهات النظر، غياب المشاركة، الصراعات بين الأفراد، غياب التشجيع على الاتصال باختلاف البيئة الثقافية للأفراد، تسلط الرؤساء.

- النفسية: الضغط النفسي أثناء العمل، اختلاف قهيم الأفراد للمعاني، عدم الرغبة في الاتصال، قصور في تأويل ما يقال، الشعور بالضييق عند الاتصال بأحد الرؤساء، صعوبة التعبير بوضوح عن الأفكار، صعوبة فهم ما يقوله الآخرون.

7-1-5-1-دراسة قادري (2017)

بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية لدى عينة من العاملين بشبكة نقل الغاز بالشرق الجزائري"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة الاتجاهات العلائقية السائدة بمؤسسة مسير شرق شبكة نقل الغاز الطبيعي من خلال مدركات عمالها، واستكشاف مدى اختلافها باختلاف متغيراتها: الصفة المهنية، المستوى التعليمي، الأقدمية، بالإضافة لتعرف على معالم الاتصال السائد بذات المؤسسة من حيث النوع، الطبيعة، الأسلوب والوسائل، وكذا تقصي طبيعة العلاقات بين أنماط الاتجاهات العلائقية (التقييم، الدعم والتوطيد، حل المشكلات لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي السائد (النوع، الطبيعة، الأسلوب، الوسائل) بذات المؤسسة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، تكون مجتمع الدراسة من (397) عاملا بمختلف الأصناف المهنية بالمؤسسة، قدر حجم العينة ب 198 فردا من النوع الحصصي صمم الباحث استبيان لجمع البيانات ولتحليلها استخدم عدة أساليب: بيرسون و سبيرمان براون، الوسيط، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، كا تربيع، معامل ارتباط فاي كرامر مستعينا ببرنامج الإحصائي في العلوم الاجتماعية (spss.v21). أشارت النتائج إلى أن:

-الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعا لدى متخذي القرار بمؤسسة مسير شرق شبكة نقل الغاز الطبيعي من خلال مدركات عمالها هو اتجاه الدعم والتوطيد، يليه اتجاه حل المشكلات، ثم اتجاه التقييم.

-نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا هو الاتصال النازل، وطبيعة الاتصال السائد هو اتصال غير الرسمي، وأسلوب الاتصال الأكثر استخداما هو الأسلوب الشفهي، أما وسائل الاتصال الأكثر استعمالا فهي الهاتف، فالتبادل المفتوح، ثم الحديث الشفهي.

-وجود ارتباط دال بين اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوع (النازل)، وأسلوبه(الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي)، في حين لم يكن ارتباط هذا الاتجاه دالا بطبيعته.

- يوجد ارتباط دال بين اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: طبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الكتابي)، وكذا وسائله (التبادل المفتوح)، بينما لم يكن هذا الارتباط دالا بنوعه.

- هناك ارتباط دال بين اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار بكل معالم الاتصال التنظيمي: نوعه (النازل)، وطبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الشفهي)، أما وسائله (الحديث الشفهي).

- وجود بعض الاختلافات في العلاقة الارتباطية من شدتها ومن حيث مدركات العمال لهذه المعالم ترجع أساسا أي متغيرات الصفة المهنية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

7-1-6-1-دراسة بن طالب(2018)

بعنوان: " تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة لدى عينة من الأساتذة الجامعيين "

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل التي يشعر بها الأستاذ الجامعي من خلال معرفة مصادر ضغوط العمل التي يعانيها العاملون في المنظمة بشكل عام والأستاذ الجامعي بشكل خاص بالكشف عن أهم مسببات ضغوط العمل لديه، وكيفية التخفيف منها.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الدائمين والمؤقتين للكلية محل الدراسة والبالغ عددهم 239 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بومرداس، تم اختيار عينة عشوائية مكون من 160 أستاذ أي ما نسبته (66.94%) من مجتمع الدراسة، اعتمدت المنهج الوصفي، لجمع البيانات اعتمدت الملاحظة المباشرة، صممت الباحثة أداة الاستبيان، استرجعت 143 استبيان ما يعادل 89.37% وتم استبعاد 22 استبيان نظرا لامتناع أصحابها من الإجابة على بعض الأسئلة أو استلامها فارغة تماما. احتفظ ب 121 استبيان أي ما يعادل 75.62% من عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة. لتحليل البيانات استخدمت التكرارات والنسب المئوية، معامل الفا كرونباخ، تحليل التباين الأحادي والانحدار البسيط، اختبار (ت)، وتمت المعالجة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. وأظهرت النتائج:

-أغلبية المبحوثين كانوا من فئة الإناث بنسبة 66.9 المستجوبين وأغلبهم متزوجين بما نسبته 76% من اجمالي المستجوبين، فيما يخص الخصائص الوظيفية فأغلب المستجوبين كانوا من حملة شهادة دكتوراه علوم بما نسبته 63% من اجمالي المستجوبين وأغلبهم أساتذة دائمين بما نسبته 89.3% من اجمالي المستجوبين وأغلبهم يدرسون فقط (ليس ذوي مناصب إدارية) بما نسبته 88.4% من اجمالي المستجوبين،

كما أشارت النتائج أن بعض هذه المتغيرات تؤثر في مستويات الشعور بضغط العمل فيما لا يؤثر البعض الآخر في ذلك.

-وجود مستويات مرتفعة من ضغوط العمل التي يعانيها أساتذة الكلية نتيجة المصادر التالية المرتبة وفق المصدر الأكثر تأثيراً: ظروف العمل المادية، نظام الحوافز والأجور، نمط القيادة، الإشراف والاتصال، والمصدر الأخير خصائص دور الأستاذ أما فيما يخص نظام الاتصال توصلت النتائج إلى أن سبل تفعيله مازالت بعيدة عن الوضع الذي ينبغي أن تكون فيه.

-توجد علاقة عكسية بين تفعيل الاتصال في الكلية محل الدراسة والتخفيف من ضغوط العمل أي كلما كان الاتصال فعالاً كلما انخفضت مستويات الشعور بضغط العمل ذات المصادر التالية: نظام الحوافز والأجور، نمط القيادة، الإشراف والاتصال، خصائص الدور، أما فيما يخص المصدر المتبقي (ظروف العمل المادية) فقد أوضحت النتائج أن العلاقة بينه وبين تفعيل الاتصال علاقة عكسية لكنها غير دالة احصائياً مما يعني أن سبل تفعيل الاتصال المدرجة في الدراسة الحالية لا تخفف من ضغوط العمل الناتجة من ظروف العمل المادية بل يوجد سبل أخرى لذلك لم تدرج في الدراسة.

7-1-7-1-دراسة بن زاوي(2018)

بعنوان: " واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة بمؤسسة سونلغاز الاقتصادية "

هدفت الدراسة لمعرفة اللغات المتداولة في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي وأسباب ظهور ازدواجية اللغة فيها، كذا نوع الاتصال الذي يفضله أفراد التنظيم، بالإضافة إلى العلاقة التي تربط نوعه الذي يفضله أفراد التنظيم بازواجية اللغة بالمؤسسة، ومعرفة الأسباب الاجتماعية والتنظيمية التي تجعل الازدواجية اللغوية تنتقل من المحيط الخارجي إلى محيط المؤسسة.

استخدم الباحث أسلوب المسح الاجتماعي، قام باختيار المسح الشامل المتكون من 102 عامل، اعتمد أدوات الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات كأدوات لجمع البيانات، لتحليل البيانات المتحصل عليها استخدم الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية) . خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

-استخدام اللغة الفرنسية بنسبة 85.5% في المديرية بينما تستعمل العربية بنسبة 68.8% واللغة الأمازيغية ممثلة في اللهجة الشاوية بنسبة 3.3% مما يعني أن اللغة السائدة في المديرية الفرنسية سواء مشافهة أو عن طريق الوثائق.

-استعمال اللغة الفرنسية كلغة سائدة يحدث اشكالا على مستوى شبكة الاتصال.

-غياب التخطيط اللغوي في المؤسسة يؤدي إلى عشوائية الاستعمال اللغوي في منظومة الاتصال، وعليه فإن الاتصال التنظيمي يتأثر سلبا بوجود الازدواجية اللغوية.

7-2-دراسات الأجنبية:

7-2-8-1-دراسة Harrison(2002)

Effective use of various means of communication and decision-making in governmental organizations

بعنوان: "مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة واتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية"

هدفت إلى دراسة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء بالمنظمات الحكومية. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

صممت أداة الاستبانة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة(264) موظف ذوي المناصب الإدارية العليا. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

-يعد الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، كما يوجد اهتمام كبير بالاتصال الالكتروني والمنظمة الالكترونية.

-لا تزال الوسائل الشفوية وغير اللفظية تستخدم بالمنظمات، كما أن جودة البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية.

7-2-9-2-دراسة Gunbay(2007):

بعنوان "The organizational communication process in schools in Turk"

هدفت الدراسة إلى البحث عن فاعلية الاتصال التنظيمي بالمدارس التركية وأثر متغير الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة على فاعليته.

استخدمت المنهج الوصفي. تكونت عينة الدراسة من جميع افراد المجتمع الأصلي وقدر عددهم(334) معلما في (63) مدرسة ممن يزاولون عملهم بالمدارس الأساسية والمدارس الثانوية في مركز مدينة أفيون وأوساك بتركيا. اعتمدت أداة الاستبانة من طرف وجرن عام1997م حيث تم اجراء تعديلات في صياغة فقراتها لتتلاءم مع المعلمين لجمع المعلومات. وأظهرت الدراسة أن:

- معدلات المعلمين جاءت مرتفعة على فاعلية الاتصال التنظيمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على فاعلية الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وكذا الحالة الاجتماعية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في فاعلية الاتصال التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة وكذا المؤهل العلمي.

7-3-3-الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي

7-3-3-1-الدراسات العربية والمحلية:

7-3-3-1-1-دراسة هروم (2008)

بعنوان " واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة الوسائل والأدوات التي يتوفر عليها المركب حيث لها تأثير على ممارسات تسيير الأداء الوظيفي من طرف الرؤساء، والتي تعكس اهتمام المسؤولين على تسيير نشاط الموارد البشرية بعملية تسيير الأداء بمركب المجازف والرافعات "عين إسماره" قسنطينة.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. شملت عينة مكونة من الرؤساء والمرؤوسين في المستوى التنفيذي للمركب حيث تتألف فئة المرؤوسين من أعوان التنفيذ، فئة الرؤساء تضم الرؤساء المباشرين لأعوان التنفيذ (رؤساء عمال، رؤساء مجموعات، رؤساء فرق ورؤساء فروع) ورؤساء المصالح. لجمع البيانات صمم أداة استبانة واستعان بالمقابلة والملاحظة وكذا الوثائق وسجلات المركب. اختار عينة طبقية من مجتمع الدراسة الي يشمل (680) عون تنفيذ، (174) رئيس مباشر، (46) رئيس مصلحة وزع (194) استبانة وتم استبعاد(09) لعدم قابليتها بذلك يصبح العدد القابل للاستخدام(157) استبانة. ولتحليل البيانات اعتمد التحليل الاحصائي لحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (spss) المتمثل في: التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، متوسط حسابي، انحراف معياري، اختبار ك2، اختبار(ت). أشارت النتائج إلى أنه:

-عدم توفر النظام المطبق في تقييم الأداء الوظيفي بالمركب على المتطلبات الضرورية للتقييم الفعال.

-وقوع الرؤساء في المركب في عدد من الأخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.

7-3-3-2-دراسة العجلة (2009)

بعنوان: "الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام"

بحثت هذه الدراسة في واقع الابداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وكذا واقع الأداء الوظيفي لهم والعلاقة بينهما، استخدم الباحث المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة من الدرجات (a,b,c) والبالغ عددهم (1230) على عينة قوامها (370) مفردة من المجتمع الأصلي وتمثل (30%) من حجم المجتمع الأصلي اختيرت بطريقة طبقية، اعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحليل البيانات استخدم برنامج الحزم الإحصائية متمثل في: النسب المئوية و الفاكرو نباخ، اختبار كولو مجروف سمر نوف، اختبار(ت) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين، اختبار شففيه. وأظهرت النتائج

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة ($a=0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي إحصائية العمر والمؤهل العلمي.

-هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) بين الاجابات حول العلاقة بين الابداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الدرجة.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة ونوع الوظيفة الإدارية.

7-3-3-3-دراسة ملحم(2010)

بعنوان: " دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة"

هدفت الدراسة إلى تقصي العلاقة المعنوية بين إدارة الوقت وأداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية بدولة فلسطين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكونت مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسات العامة والخاصة، حيث تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من القطاع العام والخاص، قام الباحث بتصميم أداة الاستبانة، وتحليل البيانات استخدم المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، اختبار(t)، وتحليل التباين الأحادي

أنوفا، معامل ارتباط سبيرمان لاختبار العلاقات الارتباطية لفروض الدراسة مع الاختبارات المعنوية ومعالجتها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-توجد علاقة معنوية سالبة بين معيقات إدارة الوقت وأداء العاملين، حيث اختبر الباحث (15) علاقة فرعية بينهما، وأوضحت نتائج الاختبار معنوية العلاقة في (12) علاقة، وعدم معنويتها في (3) علاقات.

-عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المرحلة العمرية)

-لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في معيقات إدارة الوقت للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، التخصص، سنوات الخبرة، المرحلة العمرية)

-انعدام الفروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إدارة الوقت للعاملين وفقا لاختلاف العاملين في نوع المؤسسة التي يعملون فيها.

7-3-3-4-دراسة الصرايرة (2011)

بعنوان: " الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية"

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية من وجهة نظر رؤساء أقسام والفروق لديهم. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

شمل مجتمع الدراسة جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية من مختلف الكليات الأكاديمية والبالغ عددهم (314) رئيس قسم أكاديمي. تكونت عينة الدراسة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. ولجمع البيانات صمم استبانة الدراسة. ولتحليل النتائج اعتمد على حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبارات (t)، تحليل التباين الأحادي، اختبار شيفيه. وأوضحت النتائج:

-أن مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة حيث بلغت (3.78) درجة من (5) درجات.

-عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات (نوع الكلية، النوع الاجتماعي والرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، الجامعة التي يعمل بها).

7-3-3-5-دراسة الحلايبية(2013)

بعنوان: " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين من خلال معرفة مستوى الأداء لدى عمال أمانة عمان الكبرى، بالإضافة لتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لديهم، والكشف عن الفروق الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة وفقا للمتغيرات الديموغرافية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة مديري الدوائر، رؤساء الأقسام، الموظفين الإداريين في امانة عمان الكبرى. تكونت عينة الدراسة من (150) موظف من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية بنسبة %33 من مجتمع الدراسة البالغ عدده (449) موظفا، لجمع البيانات صمم استبانة الدراسة. ولتحليل النتائج استخدم الأساليب الإحصائية: النسب المئوية، متوسطات حسابية وانحرافات معيارية، تحليل الانحدار المتعدد والبسيط، اختبار (ت) لعينيتين، تحليل التباين الأحادي عن طريق رزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أشارت النتائج إلى أن:

-جاءت الحوافز الاجتماعية والأداء بمستوى متوسط.

-وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

-توجد فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم في حين سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

-عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

7-3-3-6-دراسة الساكت(2014)

بعنوان: " أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لمجموعة الاتصالات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي للعاملين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من مجموعة الاتصالات الأردنية، قام بتصميم أداة الاستبانة لجمع البيانات، وزع (351) استبانة على أفراد عينة الدراسة، استرجع (340) صالحة لتحليل الاحصائي، اعتمد منهج وصفي

تحليلي، وتحليل البيانات استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) لضغوط العمل بأبعاده (عبء العمل، صراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) على الأداء الوظيفي في مجموعة الاتصالات الأردنية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) على الولاء الوظيفي (ضغوط العمل وصراع الدور، غموض الدور، الظروف المادية للعمل) في مجموعة الاتصالات الأردنية.

7-3-3-7-دراسة نوفل (2015)

بعنوان: " أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة غزة "

هدفت الدراسة لتحديد تأثير الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات بقطاع غزة من وجهة نظر ذوي المناصب الاشرافية، ومعرفة خصائصهم في الوظائف الاستشرافية مثل متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكلية (مكان العمل)، المسمى الوظيفي) على آرائهم، والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لهم في الكليات الخمس. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في المناصب الاشرافية في الكليات الجامعية الحكومية بقطاع غزة والبالغ عددهم (100) موظفا وموظفة موزعين على (5) كليات. قام بتصميم أداة الدراسة استبانة وتوزيعها باستخدام طريقة الحصر الشامل حيث تم استرداد (94) استبانة. ولمعالجة النتائج وتحليلها اعتمد الأساليب الإحصائية برنامج التحليل الاحصائي المتوسط الحسابي والنسبي وكذا الفا كرو نباخ، اختبار كولمجروف، سمرنوف، تحليل الانحدار المتدرج الخطي. كما أظهرت النتائج:

وجود علاقة قوية بين مظاهر الانضباط الإداري والأداء الوظيفي للعاملين بالكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة بنسبة 74.8%.

-توضح أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الخمس كان عاليا ونسبته 77.98%

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالوظائف الاشرافية في الكليات الخمس من ناحية أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين بالأقسام المختلفة تعزى لمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، سنوات الخبرة).

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بالوظائف الاشرافية في الكليات الخمس من ناحية الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الأقسام المختلفة تعزى لمتغير (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الكلية (مكان العمل)).

7-3-3-8-دراسة حسين علي (2016)

بعنوان: " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية بفلسطين "

هدفت الدراسة لمعرفة درجة الرقابة الإدارية المطبقة على مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية بفلسطين من وجهات نظر المديرين أنفسهم و درجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، بالإضافة للعلاقة الموجودة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لديهم وأثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة) على درجة الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة جميع مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من العام الدراسي(2015-2016) والبالغ عددهم (454) مديرا ومديرة، وقد اختار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بلغ عددها (229) مديرا ومديرة. لجمع البيانات قامت الباحثة بتصميم أداة الاستبانة، وتحليل البيانات استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) والاحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، متوسطات حسابية، انحرافات معيارية) واستدلالي (ت) لعينة واحدة، (ت) لعينتين مستقلتين، اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد، الفا كرو نباخ، بيرسون. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكان من أهمها:

- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) في متوسطي الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

-لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$) لأفراد العينة نحو الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية، موقع المدرسة.

-الدرجة الكلية لمجالات الرقابة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية جاءت بمتوسط حسابي مقداره (4.66) وانحراف معياري (0.26)، وهذا ما يشير إلى مستوى مرتفع جدا للرقابة الإدارية.

-الدرجة الكلية لمجالات واقع الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية جاءت بمتوسط حسابي(4.52) وانحراف معياري(0.40)، وهذا يدل على درجة مرتفعة لواقع الأداء الوظيفي.

7-3-3-9-دراسة بن حمود(2017)

" تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة"

هدفت الدراسة لمعرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية بملبنة نوميديا قسنطينة، ومحاولة تقصي العلاقة الترابطية بينهما، بالإضافة للعوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من (197) عنصرا إطارات، إطارات سامية، عمال التحكم، عمال التنفيذ، لجمع البيانات صمم أداة الدراسة الاستمارة. قام بتوزيع (167) استمارة بطريقة عشوائية على أفراد العينة. وتحليل البيانات اعتمد الإحصاء الوصفي والاستدلالي مستعينا بتطبيقات نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss). وأسفرت نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ارتباطية إيجابية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) كل أنواع الثقافة التنظيمية ومستوى الأداء العام، وهي علاقة طردية قوية، حيث عرفت الثقافة السائدة الأولى (ثقافة السوق) أكبر معامل ارتباط قدر ب (0.360) تليها الثقافة السائدة الثانية(الهرمية) بمعامل ارتباط (0.559) ثم الثقافة القبيلة ب(0.558) لتحليل ثقافة الابداع المرتبة الأخيرة في التأثير على مستوى الأداء بمعامل ارتباط (0.397) وبالتالي نستطيع القول إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر إيجابا على مستوى الأداء.

-يوجد تأثير إيجابي لكل أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى أداء أفراد المنظمة وذلك عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05) كما أن أكبر تأثير هو القيادة التنظيمية بمعامل ارتباط(0.707) تليها الخصائص المهمة والتماسك التنظيمي بمعامل ارتباط(0.530) و(0.459)، فيما احتلت إدارة الموارد البشرية المرتبة الرابعة ب(0.377) معامل ارتباط، حل بعده بعد معايير النجاح ب(0.328) والتركيز الاستراتيجي (0.305) وعليه يمكن القول أن كل أبعاد الثقافة التنظيمية تعمل على دفع مستوى الأداء نحو الأحسن، إلا أن مستوى تأثيرها يختلف من بعد لآخر.

-هنالك ارتباط قوي وإيجابي بين الثقافة التنظيمية السائدة وجوانب الأداء الثلاثة حيث بلغ معامل الارتباط مع جانب الإنتاج(0.641) مع جوانب السلوك(0.527) و(0.486) مع الجوانب الشخصية. وعليه نجد أن

الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (ثقافة السوق) تؤثر طرديا وبصورة قوية على أداء الموارد البشرية بمختلف جوانبه ماعدا سهولة الاتصال بالرؤساء.

7-3-3-10-دراسة الدليمي(2018):

" أثر استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالجامعات الاهلية "

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى تبنى استراتيجيات الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين بالجامعات ومستوى الأداء الوظيفي لهم، بالإضافة لأثر استراتيجيات الموارد البشرية الممثلة في(استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التوظيف، استراتيجية الحوافز والمكافآت، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي بالجامعات الأهلية العراقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالجامعات الاهلية العراقية (كلية القلم، كلية الكتاب، كلية الإمام جعفر الصادق)، لجمع البيانات قام بتصميم استبانة ، اختار عينة ميسرة من (350) موظف وموظفة، وزع (350) استبانة عليهم بالجامعات الأهلية العراقية ولعدم قدرة الباحث على استردادها فقد بلغ عدد أفراد العينة(311)، لتحليل البيانات استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (spss) الإحصاء الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية، متوسط حسابي، انحرافات معيارية، أما الاستدلالي الفا كرو نباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار معامل تضخم التباين، اختبار انحدار المتعدد .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) والمكافئات على الأداء الوظيفي.

-وجود أثر غير دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) للتدريب والتطوير على الأداء الوظيفي.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) لتقييم الأداء على الأداء الوظيفي.

-مستوى تبنى كل من استراتيجيات الحوافز والمكافآت، استراتيجيات التدريب والتطوير، استراتيجيات التقييم لدى العاملين بالجامعات الأهلية العراقية جاء متوسط.

7-3-3-11-دراسة المصول(2019):

" أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين بسوريا "

بحثت هذه الدراسة في أثر كل من التدريب على أداء الموظفين ببنك سورية الدولي الإسلامي، تصميم الوظائف، استراتيجية التطوير الوظيفي، النظم والإجراءات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

تكون مجتمع الدراسة من موظفي بنك سورية الدولي الإسلامي والبالغ عددهم (500) موظف موزعين على عدد من الفروع والإدارات في كافة المحافظات السورية، قام باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (61) موظف، لجمع البيانات صمم أداة استبيان ووزعها إلكترونياً، ولتحليل البيانات استخدم برنامج التحليل الإحصائي (spss) الذي يضم النسب المئوية، الفا كرو نباخ، اختبار فرق المتوسط، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. أشارت النتائج إلى:

- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي وعنصر التدريب على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

- يؤثر عنصر تصميم الوظائف والنظم والإجراءات بشكل إيجابي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لعنصر استراتيجية التطوير الوظيفي على أداء الموظفين في بنك سورية الدولي الإسلامي.

7-4- الدراسات الأجنبية:

7-4-1-12-دراسة Olorunsol (2012)

Job performance and Gender factors of administrative staff in South West Nigeria universities

هدفت الدراسة لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر المديرين والإدارات. وما إذا كان هناك تأثير لعامل الجنس على أدائهم.

استخدمت المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (400) مدير(ة) من العاملين بمختلف الإدارات العاملة في (4) جامعات بمنطقة جنوب غرب نيجيريا. اعتمدت أداة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج:

- أن الأداء الوظيفي لعاملية هذه الجامعات مرتفعاً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة به.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للعمل تعزى لمتغير الجنس، حيث برز الأداء مرتفعا لدى الذكور والإناث بهذه الجامعات.

8-4-2-13-دراسة Noharuddin and sadege (2013):

Factors of workplace environment that affect employee's performance: A case study of miyazu Malaysia

هدفت الدراسة للتقصي على أهم العوامل في بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر في أداء العاملين بشركة ميازو في ماليزيا، ومعرفة أثر الدعم والسلوك الإشرافي وبيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة لهم. قدر حجم العينة المعتمدة (200) موظف من العاملين بأكبر ثلاث مراكز بشركة الماليزية. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على العينة وتم استرداد (139) منها. وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج، كان أهمها:

-وجود تأثير قوي إيجابي لعوامل بيئة العمل المادية في أداء العاملين.

-هنالك تأثير إيجابي للمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي للعاملين بشركة الماليزية.

-عدم وجود تأثير إيجابي للدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة.

7-5-دراسات التي تناولت الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

8-5-1-دراسة بوعطيط (2009):

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية "

هدفت إلى دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز - ولاية عنابة-استخدم المنهج الوصفي.

تكون المجتمع الأصلي من (197) فردا حيث تم اختيار (49) عامل منفذ بطريقة عشوائية، اعتمد الاستمارة كأداة بحث، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الأساليب الإحصائية: النسب المئوية، معامل بيرسون، (ك 2). وقد أوضحت النتائج:

-وجود نمط الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل منهما في تحقيق السيورة التنظيمية لها وانسياب المعلومة بين الإدارة والعمال.

- هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

تعقيب عام على الدراسات السابقة:

تناول السند الموضح أعلاه (19) دراسة عربية /محلّية و(4) أجنبية تضمنت متغيري الدراسة حيث ربطت الاتصال التنظيمي بأحد المتغيرات (الأداء، ضغوط العمل، فاعلية القرارات الإدارية، استراتيجية الإدارة بالمعرفة، اتخاذ القرار) أما الأداء الوظيفي (الابداع الإداري، إدارة الوقت، الحوافز، الانضباط الإداري، الرقابة الإدارية، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الموارد البشرية، التدوير الوظيفي، بيئة العمل)

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

المنهج المستخدم:

اتفقت معظم الدراسات في المنهج المعتمد لهذه الدراسة، ألا وهو الوصفي التحليلي دراسة Harrison (2002) هروم(2008)، العنزي وملحم(2010)، الصرايرة(2011) وOlorunsola(2012)، الحلايبة (2013)، سعدون والساكت(2014)، نوفل(2015)، حسين علي(2016)، وكذا دراسة بن حمود (2017)، الدليمي (2018)

واختلفت بعض الدراسات حيث استخدمت الوصفي دراسة أجغيم (2006) وGunbayi (2007) ودراسة العجلة وبوعطيط(2009)، عناب(2014)، بن طالب وبن زاوي(2018)، ودراسة قادري(2017) استخدم الوصفي الارتباطي.

الأداة المستخدمة:

اتفقت الدراسات مع الدراسة الحالية في استخدام أداة الاستبيان دراسة العنزي(2010) وسعدون وعناب(2014)، قادري(2017)، بن طالب (2018)، Gunbayi (2007) بالإضافة لدراسة هروم(2008)، العجلة(2009)، ملحم(2010)، الصرايرة(2011) والحلايبة(2013)، الساكت(2014)، نوفل(2015)، حسين علي(2016) ودراسة الدليمي(2018)، المصول(2012) وOlorunsola(2012)، Noharuddin and sadegi(2013).

واختلفت مع دراسة أجغيم (2006) وبن حمود (2017)، بوعطي (2018) عناب (2014) حيث استخدموا الاستمارة. في حين بن زاوي (2018) فقط استخدم أسلوب المسح الاجتماعي.

العينة:

اختلفت العينات فمنها كان على العاملين الإداريين كدراسة أجغيم (2006) والعنزي (2010) سعدون (2014)، قادري (2017)، بن زاوي (2018)، (2002) كذلك دراسة ملحم (2010)، الساكت (2014)، نوفل (2015)، الدليمي (2018)، بوعطي (2009) المصول (2016) و (2013) Noharuddin and sedegi.

وهناك دراسات طبقت على الأساتذة الجامعيين كدراسة عناب (2014) وبن طالب (2018) أما دراسة Gunbayi (2007) فقد طبق على المعلمين بالمدارس، وأخرى شملت المدراء كدراسة عجلة (2009)، Gunbayi (2012) ودراسة الحلايية (2013)، حسين علي (2012) ودراسة هروم (2013) في حين الإطارات طبق عليهم بن حمود (2017) وهي تتوافق مع دراستنا.

الأساليب الإحصائية:

تنوعت الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحقيق أهداف كل دراسة واتفقت مع دراستنا أهمها: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، ألفا كرو نباخ، بيرسون، اختبار تحليل التباين الأحادي والانحدار الخطي البسيط، سبيرمان، ك²، (t) التي تم معالجتها عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

نواحي الاستفادة تكمن في:

-كتابة الإطار النظري للفصول المتعلقة بمتغير الاتصال والأداء.

-صياغة الفروض.

-اختيار مكان وعينة التطبيق.

-تحديد أدوات المعالجة الإحصائية.

-تصميم استبيان الدراسة.

-مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

ما تميزت به هذه الدراسة:

تناولت متغيرين (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي) لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي، حيث لم يسبق دراستهم معا في البيئة المحلية والعربية على نفس عينة الدراسة في نفس الزمان والمكان في حدود ما توصلت إليه الباحثة.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال في أية مؤسسة ضرورة مهمة لاستمرارها وتطوير التنظيمات الإدارية، حيث يزودها بكل ما يجرى وما يتوجب عمله في النظم الفرعية التي تمثل النظام الإداري، فبدونه لا يمكن إصدار قرارات جيدة، فأى تعثر فيه يؤدي إلى شلل الإدارة واختلالها، وحتى تسير عملية الاتصال النظمي بالشكل المناسب والصحيح لابد من العناية بكافة عناصره، حيث أن التركيز على عنصر واحد وإهمال بقية عناصره الأساسية لن يفيد في زيادة كفاءته. سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة وكل ما يتعلق به من مفهوم، وعناصر، مبادئ ومقوماته الفعالة، أهدافه، أهميته، نظرياته. ثم يتم التطرق للاتصال داخل المؤسسة والذي يشمل أنواعه، وظائفه، أنماطه، وكذا الشروط الواجب توافرها لجعله اتصال فعال، إضافة لتطرق للمعيقات التي تعيق تحقيقه، وبعض مظاهر سوء الاتصالات في المؤسسات الجزائرية، وأخيرا تحسين فاعليته.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي العديد من التعاريف تناولها الكثير من الباحثين تصب مجملها في قالب واحد ومن أهمها نجد:

1-1- لغة:

الأصل اللغوي لكلمة الاتصال في " اللغة العربية مأخوذ من الوصل أي الصلة بين الأفراد، ومن ثم يقال إن بين فرد وآخر أو أكثر اتصال بمعنى صلة، ومعنى الكلمة في اللغة الإنجليزية (communication) مشتق من المصطلح اللاتيني (communis) والذي يعني عام وشائع ولهذا فالاتصال أمر عام وشائع بين الأفراد من أجل انتقال المعلومات فيما بينهم" (العجمي، 2008، ص 264). وتعني "الكلمة المعلومة المرسله الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، أيضا تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام، والكتابة أو الرموز". (السحيمات، 2009، ص 176)

1-2- اصطلاحا:

يعرف على أنه " عملية نقل المعلومات من مرسل الى مستقبل تتضمن أكثر من طريق واحد لانتقال المعلومات، وهي عملية معقدة قد يحدث فيها تغيير للرسائل ومعانيها" (حربي وآخرون، 2013، ص 61) ويلاحظ أن الاتصال يتم عن طريق نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل باعتبارهما عنصران مهمان فيه.

أما توماس رونالد (Ronald) عرفه " التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر" (معن عياصرة، 2008، ص 162) في حين تركيز توماس كان منصب على نقطة هامة ألا وهي تبادل ومشاركة الأفكار والانفعالات ل فيما بينهم.

ويعرفه نيومار وسومار بأنه " تبادل والآراء والمشاعر بين شخصين أو أكثر" (عباس، 2009، ص 154) أما هذا التعريف على تبادلية الآراء والمشاعر التي تتم من خلال فردين فأكثر. يعرفه مريهيو (Merrhiue) " أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ويؤدي للاستجابة بالسلوك المطلوب منه" (الجيوسي وجادالله، 2008، ص 163) وعلاوة على ذلك يعتبره (Merrhiue) كل سلوك قصدي يحمل مجموعة من المعاني ويقوم بتصويبها نحو المستقبل لإحداث استجابة معينة تبرز في سلوكه.

1-1- الإتصال التنظيمي (Organisationnel communication) :

يعرف بأنه:

" توفير وتجميع البيانات الضرورية لاستمرارية العمل وتبادلها بين العاملين والإدارات وتناقلها ونشرها وكذا ربط العاملين والإدارات ببعض، وربط المنشأة بعملائها ربطا وثيقا ومستمر" (مدحت، 2012، ص 52)

" تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين" (دليو، 2007، ص18)

" التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى اخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية" (العايب، 2008، ص 175-176)

أما إنجل بلركيسون (parkinson) عرفه على أنه " عملية منظمة ونظمية وعفوية تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها " (غازي، 2015، ص 22)

وهو " ذلك الاتصال الذي يتواجد بالتنظيم وتدرجه السلطات إذ يساهم في تسيير أفرادها وله دور كبير في التأثير على معنويات العاملين والتماسك الاجتماعي بينهم حيث تتعدد وسائله كالسجلات والإعلانات واللوائح... " (Muchelli, 2001, p48)

على مستوى الجمعية الأمريكية للتدريب يعرف " بعملية تبادل الأفكار من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " (الختانة، 2012، ص 137)

أما هوكنز وبرستون (Perstion and Hawkins) بأنه " العملية التي عن طريقها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " (المساعدة وآخرون، 2013، ص 259)

وفي هذا الإطار انطوى تعريف اخر على أنه "عملية نقل معلومات من شخص الى اخر، أو من مجموعة الى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، والمحادثات غير الرسمية، والتقارير المطبوعة، وكتيبات طرائق العمل، أو أخبار موضوعة على لوحة

الإعلان، أي أن هذه العملية مستمرة، والحيوية للمنظمة قد نحدث من خلال الكلمة المكتوبة أو المنطوقة أو الإيماءات، ونبرة الصوت، أو من خلال الصورة، والرسوم التوضيحية " (حلمي، 2013، ص 318)

" يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد داخل التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة " (قاسمي، 2011، ص 08)

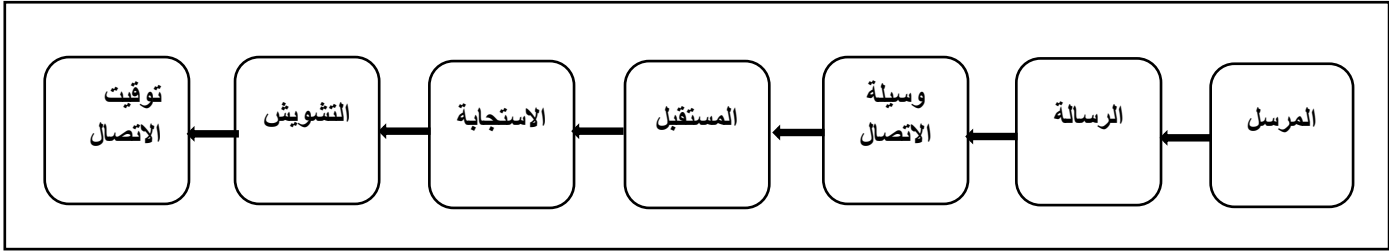
" وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والآراء بين أعضاء التنظيم، ويحقق الاتصال التعاون الذهني العاطفي بين أعضاء التنظيم، وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما يعد عملية هامة لإحداث التغيير في السلوك الإنساني " (حسان والعجمي، 2013، ص 250)

ورد كذلك بأنه " ذلك النوع من الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويهدف إلى انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى منهم إلى المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، ويلعب دورا هاما في التعامل مع الأزمات وذلك من خلال الاتصال بين مجموعات العمل في تحديد وتوصيف الأزمة وطرح الحلول المناسبة لها " (قدري علي، 2008، ص 41-42)

واستخلاصا لما سبق، فإن الظاهرة التنظيمية موجودة في المؤسسات بمختلف صيغها سواء كانت عمومية أو اقتصادية بمختلف صيغها، حيث ترتبط بكل ما يتعلق بالجوانب المهنية للعامل وكل شيء متوقف على الاتصال الفعال بين جميع العاملين داخل التنظيم، كما أن فهم الرسالة الواردة سواء معلومات أو بيانات أو أوامر من طرف الرئيس للمرؤوسين مهم جدا لسير العملية الإدارية لتفادي الوقوع في المشكلات التنظيمية والصراعات بين الإدارة وبينهم.

1-2- عناصر العملية الاتصالية التنظيمية:

للقيام بالعملية الاتصالية التنظيمية بفعالية لابد من توافر عناصر رئيسية لذلك وهي:



الشكل 1: مخطط يوضح عناصر العملية الاتصالية من إعداد الباحثة

من خلال الشكل المعروض أعلاه: يتبين أنه لإتمام العملية يجب أن تتوفر عناصر وهي: المرسل والرسالة وسيلة الاتصال، المستقبل. أما عن المرسل (المصدر) فهو المورد البشري بالمؤسسة يمثل العنصر الأساسي حيث يقوم بإرسال الرسائل لمحاولة التأثير في السلوكيات ومواقف المستقبلين، والرسالة لما لها من أهمية لذا يركز على مضمونها ويستعمل لنقلها وسائل مختلفة تتحدد حسب شروط معينة قد ترجع إلى الأهداف المرسومة أو الإمكانيات المالية المتوفرة أو نوعية بيئة الاتصال لتصل في الأخير إلى المستقبل. (كورنل ويوب، 2016، ص 112)

2-1- المرسل:

العنصر الأول الأساسي في العملية والحركة الأولى في دورتها ومسيرتها ويسمى أحيانا مصدر المعلومات أو المتصل، والمرسل هو منشئ الرسالة الذي عليه أن يسعى إلى النجاح في مهمته المتمثلة بتوصيل الرسالة إلى المستقبل. (كورنل ويوب، ص 113)

2-2- الرسالة:

مجموع الأفكار والمعاني التي ترمز من طرف المرسل، تتضمن ما يرغب هذا الأخير في إيصاله للمستقبل وعادة تستخدم فيها رموزا ذات معاني مشتركة بين طرفي أو أطراف الاتصال والتي تكون مصاغة بطريقة واضحة، صحيحة، مختصرة، حيث يتأثر مضمونها بعدد من العوامل التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- انتقاء الالفاظ والمفاهيم ذات التأثير السيكولوجي في نفسية المستقبل واستخدام العبارات ذات الأثر الفعال في عقل وقلب المستقبل.

- الابتعاد عن التكرار غير النافع، إذ أن المستقبل غالبا يمل من الحشو الكلامي قبل الدخول في الموضوع

المراد إيصاله له.

- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، فلكل رسالة وسيلتها المؤثرة فيها.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة، إذ أنها إذا لم توقت بالزمان المناسب لتقديمها أو إرسالها فإنها غالباً ما تفقد دورها في تحقيق الهدف. (بن طالب، 2018، ص 145)

2-3- وسيلة الاتصال:

الوسيط الذي يتم عن طريق نقل الرسالة إلى المستقبل. (فرجاني، 2018، ص 87) وهناك أشكال مختلفة لها في البيئة التنظيمية:

- المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)

- الهاتف.

- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي).

- الاجتماعات.

- الوسائل المكتوبة.

- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأفراد بين المرسل والمرسل إليه. (هاشم، 2011، ص 73)

2-4- المستقبل:

الفرد أو الجهة التي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً. (قاسم، 2015، ص 95)

2-5- الاستجابة (التغذية الراجعة) Feed back

رد فعل المستقبل على الرسالة التي تلقاها من المرسل باتجاه التغذية الراجعة دائماً، عكس اتجاه الرسالة وأطلق هذا التسمية لأنها تقوم بتزويد المستقبل إلى المرسل لتغذيته بالمعلومات التي تجعله قادراً على الاستمرار في عملية الاتصال وعلى المديرين أن يعملوا على تشجيع المرؤوسين على هذه التغذية من أجل الاستمرار في العملية حتى يفهم المراد من الرسالة سواء كانت شفوية أو مكتوبة. وتكتمل حلقات العملية بها من المستقبل لأنها تعتبر دليلاً على وصول الرسالة للمستقبل. (عوض الغزو، 2010، ص 251)

2-6- التشويش (Noise):

الضوضاء وكل ما من شأنه أن يقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال، بتأثيره في كل عنصر من العناصر الخمسة الأخرى. (فهيم زياره، 2009، ص 277)

2-7- توقيت الاتصال:

ينبغي أن يتم في التوقيت المناسب حتى تكون عملية الاتصال فعالة لأنها تهدف الى تدفق معلومات معينة من فرد أو وحدة تنظيمية لاتخاذ قرار معين في توقيت معين، وإذا أهمل التوقيت فقدت فعاليتها. (عفيفي وعبد الهادي، 2003، ص 443)

مما تم ايراده في هذا السند يتضح أن لإتمام العملية الاتصالية داخل البيئة المهنية لا بد من وجود عناصر مكملة لها، والتي من دونها لا تستطيع الرسالة الموجهة إتمام مسارها.

1-3- مبادئ ومقومات الاتصال التنظيمي الفعال :

للالاتصال النظمي مقومات ومبادئ أساسية لتحقيق مبتغاه وأهمها:

- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.
- تحديد الهدف المخطط له من الاتصال بأن يسأل المدير أو المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله إلى من يود توصيله لكي يستخدم الوسيلة المناسبة.

- إجادة فن السماع فقد أورد "الخاندار" في دراسة الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أن مؤسسة أبحاث الرأي الأمريكية في دراستها أن 80% من المشرفين تنقصهم هذه المهارة وإن قيامهم بها سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير والمرؤوسين. (فرج، ص 109-110)
في حين (حنفي عبد الغفار) ذهب إلى تحديد المبادئ التي تساهم في بناء أنظمة جيدة للاتصالات أهمها:

3-1- مبدأ الوضوح :

كي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة، وهي من مسؤولية المرسل، حيث يقوم بصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، واستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ التغلب على كثير من الحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة.

3-2- مبدأ الاهتمام والتركيز :

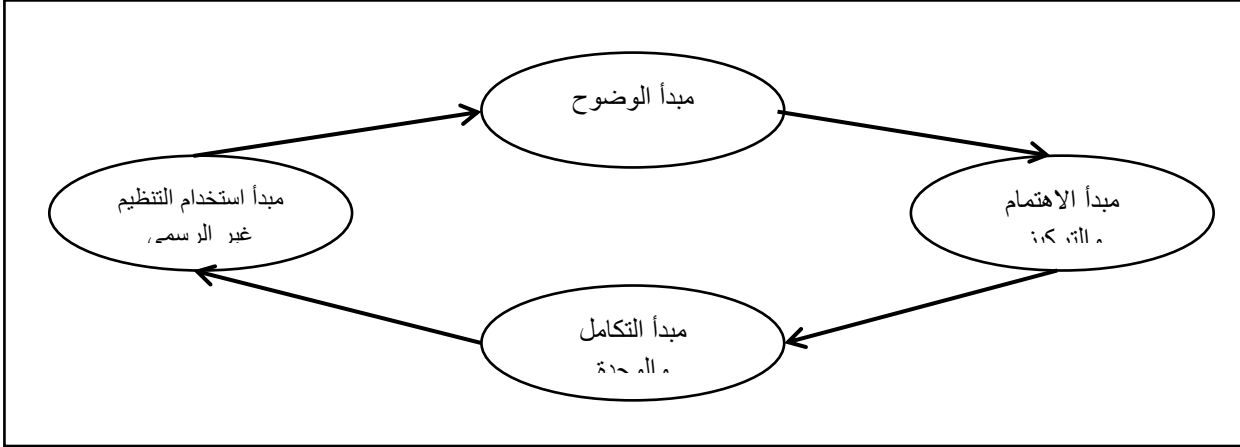
حيث أن إعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عددها إذ تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز.

3-3- مبدأ التكامل والوحدة :

يساعد على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض الاتصال باعتباره وسيلة وليس غاية يستعمله المرؤوس لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

3-4- مبدأ استخدام التنظيم الغير رسمي:

تقوم التنظيمات الغير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة، لذلك يجب عدم تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي. (سعدون وفاضل، 2017، ص 05)



الشكل 2: شكل توضيحي لمبادئ الاتصال التنظيمي من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه أن العملية داخل التنظيم الإداري تقوم على مبادئ أساسية تجعل منه اتصال فعال، ومن الضروري مراعاتها والاستفادة منها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

1-4- أهداف الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي غايات يسعى لتجسيدها على أرض الواقع وتحسين نوعية العلاقات داخل المنظمة وكل ما يرتبط بتسييرها والتي نوردتها فيما يلي:

- إيصال المعلومات باختلاف أنواعها إلى الرؤساء لكي يستعينوا بها في عملية اتخاذ القرارات.
- نقل وجهات نظر أعضاء الجماعة أو فريق العمل وأفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم إلى القيادات المعنية بأمرهم. (علاق، 2010، ص 175)
- وسيلة فعالة لجمع البيانات وتحليلها وفهمها. (العنبي واخرون، 2007، ص 203)
- زيادة مستوى القبول للأدوار التنظيمية والاجتماعية. (الزعيبي والبطانية، 2014، ص 147)
- إحداث تغيير بالبنية، أو الاخرين، فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد)، لذلك وجب التمييز بين مستقبل مقصود، واخر غير مقصود في عملية الاتصال. إذ يجب أن تصل الرسالة إلى الطرف المقصود، وليس غيره، حتى تؤدي الرسالة هدفها. (خضرة، 2015، ص 32-33)

- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين.
 - تعزيز العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح وهم أولئك المجموعة من الأشخاص المعنويين أو الماديين الذين يتأثرون أو يتأثرون بأداء المنشأة. (غازي، 2015، ص 27)
 - تعريف العاملين في التنظيم بما يدور حولهم من أحداث بشكل يمكنهم من مراعاة الظروف الداخلية والخارجية عند قيامهم بوظائفهم. (العجمي، ص 269)
 - مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود الموارد العاملة بها.
 - ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المبرمجة. (فرج، 2009، ص 108-109)
- مما تم إيراده ترى الباحثة أن الاتصال الإداري العصب الأساسي للمؤسسة وكل شيء متوقف على نوعية المعلومات والبيانات والأوامر المرسله من طرف المورد البشري فيها، والتي من شأنها التنسيق بين أعضاء فرق العمل وكذا توفير مناخ تنظيمي جيد بعيد عن المنازعات بالإضافة إلى العمل على ربط كل المديرية والدوائر لتسهيل العملية المهنية وبلوغ الهدف المنشود لها وذلك من خلال الفهم الجيد للبيانات وتوصيلها إلى المرؤوسين.

1-5- أهمية الاتصال التنظيمي:

- يكتسي الاتصال أهمية بالغة في منظمة العمل حيث يسهم بالنتائج الإيجابية التي يعود بها من خلال الفهم الجيد لمختلف الرسائل الواردة والبيانات والتوجيهات والأوامر وهذا ما سنورده فيما يلي:
- الوسيلة الرئيسية المؤثرة في سلوك الأفراد، ومن أهم التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحاضر يعود جزء منها إلى ثورة تكنولوجيا الاعلام والاتصال وحجم الاتصالات الواسعة والتي تمثل صفة هذا العصر، حيث أن الاتجاه نحو التحسين في مجال الاتصال أصبح إلزاميا وخصوصا في ميدان الأعمال والاتصالات الإدارية. (صباح وغازي، 2007، ص 19)
 - تخطيط العمل، حينما يسعى المسؤولون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات، البعد عن التخمين والتقدير الشخصي، عند إتباع الأسلوب المناسب للعملية حيث أن وجود نظامه يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع الموظفين المحددين وباستخدام الأشكال الملائمة للمنظمة. (ناظورية، 2009، ص 50)

- أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات كبيرة من البيانات ، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ووجهات النظر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار، توفير المعلومات وهي ما يسمى بالاتصالات غير الرسمية، التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات)، يمتاز هذا النوع بسرعه قياسية بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.(سكارنة، ص 370)

- العصب الحيوي للمؤسسة، إذ تبعث الحياة في أطرافها وتدفعها اقترابا نحو الغاية، فعدم وجود نظام فعال للاتصالات يجعلها جامدة لا تتفاعل.

- خلق جو من التفاهم مع العاملين وبناء جانب من العلاقات الإنسانية. (زويل، 2013، ص 157-158)
- الأساس بالنسبة للإدارة الفعالة وأن المورد الأساسي الذي يساهم في نجاح المنظمة وبقائها هو أفرادها. (صباح وغازي، ص 09)

- تتبع أهميته من كونه أحد الموضوعات الضرورية في المنظمة، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية فيها كلها، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال حاسما فيه، فهو إذا كان فعالا فهو يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية لها ككل، حيث أشارت الدراسات والأبحاث بأنه يستغرق ما بين 75-90% من ساعات العمل اليومي فهو بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية بها إذ بدونها تموت أو تضمر الحركة الدائبة لها. (جفال، 2014، ص 34)

- ركيزة أساسية في تغيير السلوك الفردي والجماعي للموارد في المنظمة.
- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاط المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين وذلك باطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، والتعرف على مدى تقبلهم لأفكاره وأعماله داخل المؤسسة. (عواد وآخرون، 2016، ص 146)

ولا بد من التأكيد على أن عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري مهمة للغاية لأن كل شيء منطوي على فاعليتها في توصيل الآراء والأوامر بكل دقة، وهذا كله يتم بواسطة المورد العامل بها وحرصه الدائم على تفعيلها بنجاح ضمن مناخ تنظيمي تعاوني وتشاوري مساهم بدرجة كبيرة في ذلك، وعلى العكس من ذلك يخلق سلبية ونشوب صراعات تنظيمية نتيجة نقل المعلومات بالخطأ وتحريفها.

1-6- نظريات الاتصال :

تناول العديد من العلماء والمفكرين نظريات عدة للاتصال من وجهات نظر مختلفة، فيما يلي أبرزها:

1-6-1- نظرية النسق الاجتماعي:

طبق "بارسونز" نظريته على الأفعال الاتصالية حيث وجه اهتمامه إلى نشأة الثقافة الرمزية، وأكد وجود تفاعل اجتماعي حيث أن الرموز والاشارات تكتسب معاني عامة أو شائعة ويصبح لها دور مهم كوسائل اتصال. كما أن أنساقه تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية.

ومن هنا تبرز العلاقة التي أوضعها barssonz بين وسائل الاتصال والضبط الاجتماعي حيث أشار أن النسق الرمزي للمعاني يعتبر عنصرا من عناصر النظام الذي يفرض على الموقف. (محمد لصالح، 2012، ص 67)

2-6- نظرية الاختلافات الفردية:

ترتكز على ما توصل إليه علماء النفس فتحول ببساطة إلى الأشخاص المختلفين يحسون بشكل مختلف الرسائل وفقا لاتجاهاتهم، وبناهم النفسية، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة. (كامل خورشيد، 2014، ص 135)

3-6- النظرية الكلاسيكية للاتصال:

مجال اهتمامها يكمن في توصيل المعلومات عبر قنوات رسمية ورسمية، لذا فإن العملية الاتصالية يجب أن تكون هرمية ومخطط لها. وهدفها إتمام انجاز الاعمال وزيادة الإنتاجية والفاعلية، بالتالي يكون الاتصال في اتجاه واحد ورأسي من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى العاملين كما يكون الاتصال محدد بدقة وتكون تغذية راجعة عبر تقارير تحدد مدى التقدم نحو تحقيق الغايات، كما يمكن النظر إليها على أنها عملية نقل من فرد إلى اخر وتسير في اتجاه واحد. (النوايسة، ص 23)

4-6- نظرية التبادل:

تهتم بتعزيز حالة التواصل بين أفراد المجتمع ومحاولة توظيف الاتصال الفعال لخدمة غايات المجتمع وطموحات أبنائه. كما تلعب النظرية دور أساسي في بلورة غاية محددة للتنظيم الاجتماعي بهدف الارتقاء بها وتشرط أن يدرك المنظم الاجتماعي أن عليه البدء من أهداف بارزة دقيقة، وإقامة علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات والافراد وأن تحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد نوع من العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم. (علاق، 2009، ص 125)

مما تم ايراده يتضح أن كل نظرية من نظريات الاتصال ساهمت في بلورة الفكر الإداري للمؤسسات من خلال الاعتماد عليها في الحياة الاجتماعية وكذا المهنية داخل التنظيم الإداري باعتباره قاعدة أساسية تقوم عليها مختلف المهام الوظيفية وأي إبهام في فهم التوجيهات والأوامر الإدارية يخلق مشاكل تنظيمية جمة.

2-الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة:

2-1-أنواع الاتصال التنظيمي :

للالاتصال التنظيمي العديد من الأنواع وهذا ما سنورده فيما يلي:

أولا -من حيث درجته:

2-1-الاتصالات الرسمية(Formality communication) :

تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهيكل التنظيمية، فكل مدير في أي منشأة بحاجة إلى إجراء اتصالات لنقل أوامره وتعليماته إلى مرؤوسيه، كذلك فإن كل موظف في المنشأة بحاجة إلى إجراء اتصالات لرفع تقاريره إلى رؤسائه، وعقد الاجتماعات المتعلقة بالعمل، وتوجيه الاستفسارات عن إجراءات وتعليمات العمل والحصول على إجابات على ذلك من رؤسائه. (عبوي ومحمد، 2014، ص 255)

ومن وسائل الاتصال الرسمي بالإضافة إلى المسالك التنظيمية العديد من الوسائل وهي:

المقابلات الخاصة، الاجتماعات العامة والاجتماع على مستوى الإدارة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية، المجلات والصحف الداخلية (التي تصدرها المنشأة)، التقرير السنوي للموظفين والملصقات الجدارية، النشرات الدورية، الصور ويلاحظ أن لكل وسيلة من الوسائل سابقة الذكر استخداماتها الخاصة. (العلاق، 2008، ص 208-209)

2-2-الاتصالات غير الرسمية(Informal communication) :

تكون خارج القنوات الرسمية المحددة للعملية وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم إذ تتفاعل إدارات التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاء غير الرسمي والحفلات والمناسبات الاجتماعية. (الظاهر، 2010، ص 233) أي تلك الاتصالات التي يقوم بها الأفراد ليس بحكم وظائفهم ومواقعهم داخل الهياكل التنظيمية، ولكن تؤخذ الطابع الشخصي وفق علاقاتهم الشخصية وصدقاتهم وصلات القرى بينهم. (جلدة، 2009، ص 121)

كما " لا يمكن رؤيته على الخريطة التنظيمية، بشكل عفوي وغير رسمي، وغير مكتوب، أو محدد بفترة زمنية أو مرحلة معينة من مراحل العمل، وإنما هو مستمر وينقطع، وينساب ويتعطل، حسب ديناميكية الجماعة أو التنظيم الغير رسمي " (عبوي ومحمد، ص 256)

ونخلص مما سبق إلى أن: أساليب الاتصال وقنواته تلعب دورا إيجابيا داخل نسق المؤسسة ولها من الفاعلين ما يؤثر في تكوين اتجاهات العمل وتوجيه أنماط سلوكهم. فسهولتها وملاءمتها تسمح للمعلومات والأفكار ووجهات النظر بالانسياب بين مختلف الجماعات العمالية بما يضمن استمرارها وبقائها والتأثير الإيجابي في اتجاهاتها وأنماطها السلوكية. (بيومي والسيد لطفى، 2011، ص 79)

ثانيا-من حيث اتجاهه:

القنوات الرسمية للاتصالات داخل المنظمة ربما تأخذ واحد من الاتجاهات الرئيسية التالية:

1-2-الاتصال الصاعد (Up-Ward communication):

تغادر من المرسل الى المستقبل بمستوى أعلى في الهرم التنظيمي، يستخدم العاملون والمدراء الاتصال الصاعد للمحافظة على موافاة الآخرين في تقدمهم، وتطلب معلومات للمساعدة، كثير من المنظمات تشجع عليها حيث تساهم في تحديد الأهداف. (زاهر، 2011، ص 153) وهو الاتصال الذي يصعد من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى، ويتمثل بالاقتراحات والإنجازات والتقارير والبيانات التي ترغب الإدارة الدنيا بأن تعلم بها الإدارة العليا. (الشواورة، 2013، ص 175)

كما أن مضمون الاتصالات الصاعدة يكمن في:

الاقتراحات التي يقترحها المرؤوسون لرفع كفاءة الإدارة وحل مشاكلها، والتقارير التي يرفعونها عن أعمالهم وشؤون إدارتهم، والأخبار التي يجدون من المناسب رفعها إلى المستويات الإدارية الأعلى للتصرف في ضوئها، والطلبات التي يشعرون بأهمية الاستجابة لها. (ماجد، 2007، ص 367)

2-2-الاتصال الهابط (Down Ward communication):

يعنى هذا النوع بانسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى، وهو أكثر استخداما في المؤسسات، وتعبير عن الرسائل التي تتبع من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا الى عمال الطبقة الدنيا من السلسلة، ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة، وهذا الاتصال مهم لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها

بالرغم من أن العدد الزائد من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصال الهابط أكثر صعوبة. (الزبيدي، 2018، ص 234)

أما مضمون الاتصالات النازلة يتمثل في:

عدم اقتصاره على الأوامر المراد تنفيذها، وإنما يشمل كذلك الإرشادات التي يوجهها الرؤساء لرفع مستوى مرؤوسيههم، والإبلاغ بالأنباء التي يرى الرؤساء أن من المصلحة توصيلها إلى المرؤوسين ويمكن أن تظهر في الرد على استفسارات الخاضعين للسلطة الرئاسية. (ماجد، ص363)

2-3-الاتصال الأفقي (Lateral communication):

يسمح هذا النوع بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمنظمة (رؤساء أقسام، إدارات، إدارات في نفس المستوى الإداري...إلخ) أي يتم في نفس المستويات التنظيمية في المنظمة وهذا في أقسام أو محددات مختلفة، فهو عبارة عن تبادل المعلومات بحرية بين العاملين في نفس فريق العمل أو فرق العمل الموجودة في نفس المستوى في الهيكل التنظيمي والتي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاتصال السابقين خاصة في المنظمات البتي يسودها تسلط الإدارة واحتكار المعلومات لدى فئة معينة، فهذا الاتصال هو الذي دعا إليه "هنري فيول" والذي يهدف أساسا للتنسيق في كيفية أداء العمل المشترك بين العاملين في نفس الوظيفة أو المستوى الإداري، حل المشكلات، التقليل من حدة الصراعات، دعم صلة التعاون بين العاملين، تبادل الأفكار ووجهات النظر والخبرات بين الزملاء، ويتميز هذا النوع بالديمقراطية وتوفر قنوات معينة ومفتوحة بين جميع المستويات ويصلح أن يمارس في المنظمات الصغيرة، ومن أمثلة القنوات أو الطرق المستخدمة فيه نجد: الاجتماعات واللقاءات، تبادل الزيارات، تشكيل لجان مختصة...إلخ. (بن طالب، ص 124)

في حين مضمون الاتصالات الأفقية يتمثل في:

قد تكون استفسار عن أمر من الأمور التي تخص مستقبل الرسالة ولها علاقة بمرسلها، وقد تتمثل في إخبار المستقبل بعض المعلومات أو البيانات ليضعها في الاعتبار عن النظر أو التصرف في مسألة معينة من باب التنسيق وتحقيق المصلحة المشتركة. (ماجد، ص372)

2-4-الاتصال القطري أو المتقاطع (Diagonal communication)

يظهر بين العاملين عبر مختلف المستويات في الهرم التنظيمي وهذا يساعد في الوصول إلى استغلال الوقت في عملية الاتصال، ولكن بنفس الوقت لا يشجع على استخدام هذا النوع إلا في حالات محددة. (على وغازي، 2007، ص 28) وهو الذي يتجه من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى دون التقيد

بالتسلسل الإداري القائم ()، ويلجأ إليه بعض الرؤساء لتهميش دور أحد المرؤوسين أو لتحقيق مصالح شخصية. (الشوارة، ص175)

ثالثاً-من حيث وسائله: هناك نوعان وهما:

3-1-الاتصال اللفظي:

يستخدم فيه اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من نقل رسالته إلى المستقبل سواء أكانت مكتوبة أو غير مكتوبة كالمذكرات والخطابات والتقارير والكتب والمناظرة، والندوة والمؤتمر.(الصلايين وآخرون، 2016، ص 89) حيث يتم تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات، المؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا، إلا يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم نظرا للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها. (السكرانه،2014، ص 425). كما يمكن استخدام الكلمة المكتوبة من خلال تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به مثل (الأنظمة، التقارير، التعاميم، المقترحات، الشكاوى). (الطاهر،ص276)

وتتمثل أسس نجاح الاتصال الشفوي في: الوضوح، الإقناع، الإيحاء. وحتى ينجح لابد من استعمال النوع الآخر منه وهو الاتصال غير اللفظي. (الختاتنة، ص 141)

3-2-الاتصال غير اللفظي :

وهو نوع من الاتصال تستخدم فيه التصرفات وتعبيرات الوجه والصور وكلها رموز لمعان معينة، وكثيرا ما تؤدي الإشارة دورا في نقل الفكرة أو توصيل الإحساس وقد تدعم التعبير الشفوي، والإشارة لغة منظورة أو لفظة متحركة فإذا اقتربت الإشارة باللفظ في موضعها الملائم أثرت تأثيرا عظيما. باعتباره الأقدم والأكثر صدقا إذا توافر لرموزه عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل وإذا كانت وسيلته تعبيرات الوجه. (النوايسة، 2012، ص 18)، ومن " أصحاب القرار في التوظيف إذا ما صدرت منهم تلميحات إيجابية غير لفظية" (حمدي، 2012، ص 139)

حيث يشير " بارون"baron للدور التطبيقي لهذا النوع من الاتصال إلى أن المسؤول بإمكانه فهم الكثير من رغبات الموظفين من التلميحات غير اللفظية التي تصدر منهم خلال عملية التفاعل. وقد بينت البحوث أن الأفراد الذين يمرون بالمقابلات الشخصية يحصلون على تقديرات أفضل ويورد " الدكتور إبراهيم أبو عرقوب " أوجه الاختلاف بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي كالتالي:

-تتحكم قواعد اللغة في الاتصال اللفظي، وعوامل بيولوجية في الاتصال غير اللفظي.

-الاتصال اللفظي مقصور على ثقافة واحدة، بينما لغة الاتصال غير اللفظي عالية كالاتسامة.

-نتعلم الاتصال اللفظي في مرحلة متأخرة من الحياة عن طريق التنشئة الاجتماعية، في حين نتعلم الاتصال غير اللفظي مبكرا من الحياة بعد الولادة مباشرة.

-يمكن أن يناشد الاتصال اللفظي العواطف، بينما الاتصال غير اللفظي مفعم بالعواطف، أو يمكن أن يناشدها بقوة" (مشاركة، 2013، ص 40-41)

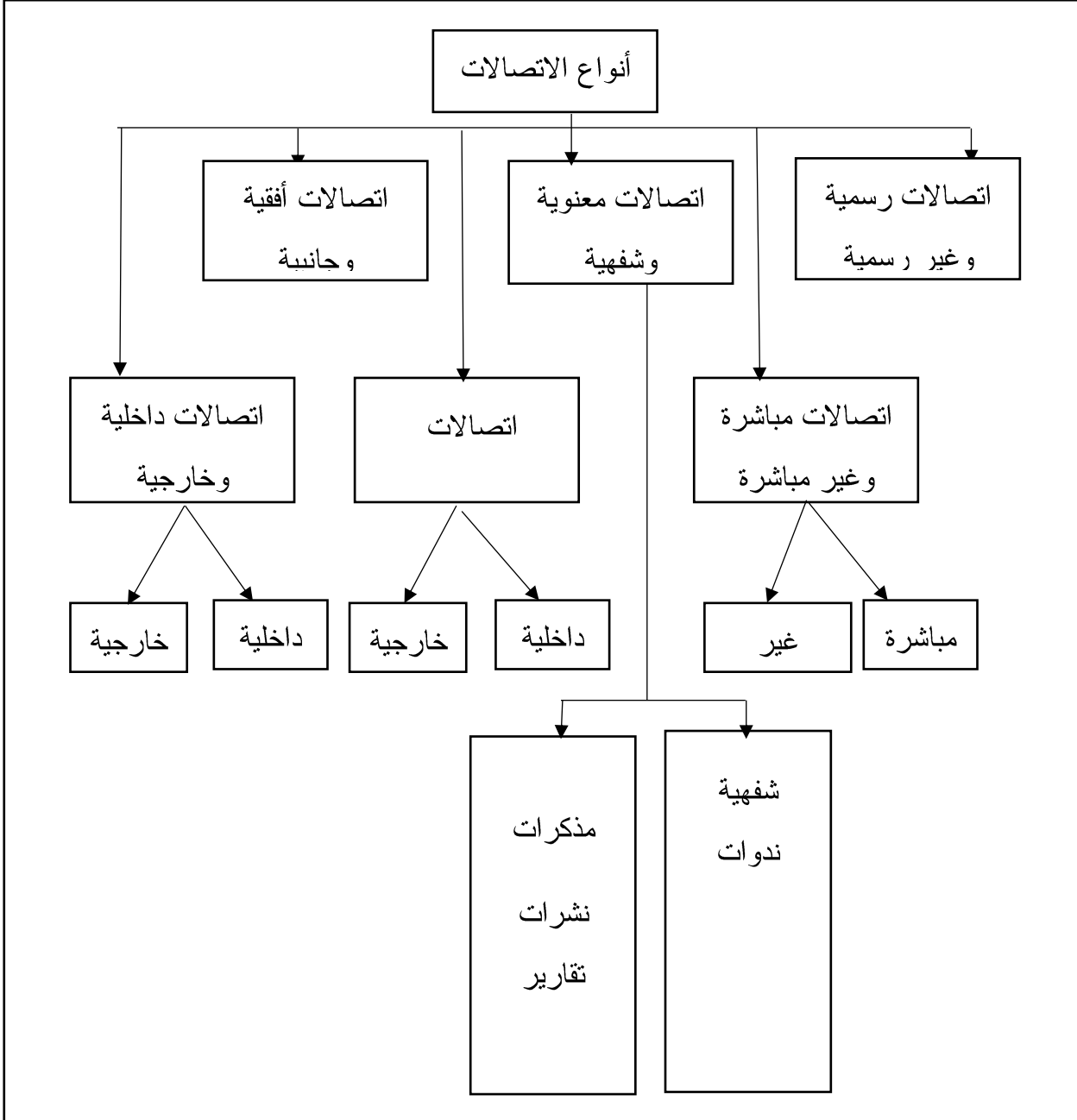
رابعا-من حيث الاستمرارية والانتظام في موعد الاتصال: ينقسم إلى نوعين هما:

4-1-إتصال مستمر:

يتسم بالاستمرارية وقد يكون منتظم في حالة الاتصال بالجماهير مثل بدأ الإرسال حتى نهايته وكذا النشرات الإخبارية، وغير منتظم يتم في أي وقت.

4-2- اتصال غير مستمر:

عدم الدوام في الاستمرارية إذ يكون حسب ما تتطلب الظروف أي نادر الحدوث أو أحيانا ما يتم. (قدي، ص 37)



الشكل 3: مخطط يوضح أنواع الاتصالات (السكرانه، ص 384)

2-2- خصائص الاتصال التنظيمي :

للاتصال النظمي العديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الإنسانية الأخرى ومن بينها:

2-1- عملية مستمرة :

نظرا لأن الاتصال يشمل على سلسلة من الأفعال ليس لها بداية أو نهاية محددة.

2-2- تفاعلي واني ومتغير :

الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الفرد بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، ولا يمكن أن يتصل فرد باخر ثم ينتظر الاخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسالها إليه أو يستجيب لرسالته وإنما عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا. (خورشيد، ص 48-49)

2-3- هادفة :

يرمي إلى تحقيق غاية محددة وهو إرسال المعلومات (نقل فكرة أو الترفيه أو التعليم) وفهمها من الطرف الاخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات المرتبطة بعضها ببعض مثل تصميم الرسالة، وإرسالها، الإشراف على وصولها، واستقبال الرد. (خضرة، ص 23-24)

2-4- الإختصار :

إن الرسالة يجب ألا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف، حيث أن كلاهما قد يؤدي إلى فقدان المعنى. (المغربي، 2007، ص 270)

2-5-الاتصال يحدد لنا هوية وشخصية الأفراد الذين سنتصل بهم.
وكلما زاد التقارب العلمي والثقافي والاجتماعي نجح الاتصال. (الزعيبي، 2010، ص 33)

2-6- موضوعية وواقعية :

يستمد أصوله من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه. (مراح، ص 07)

من خلال السند أعلاه يتضح أن الاتصال الإداري يتميز بمجموعة من المميزات التي تجعل منه فعال ذو منحنى جيد داخل التنظيمات الإدارية.

2-3-وظائف الاتصال التنظيمي :

تشمل العملية الاتصالية العديد من الوظائف التي تقوم بها لنهوض بالمؤسسة وهذا ما سنوضحه:

3-1-وظيفة الإنتاج :

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات العمومية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عمليته هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغييب وإيداء الإعجاب..، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات " هاو ثورن" مدى تأثير الاتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وفي بعض معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال وشائعات وبعضها الاخر يعزز بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات والایماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى

سلوكي اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز...، وإنه لمن الأهمية بمكان الإشارة الى ضرورة اجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الاتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى. (قادري، 2017، ص 32-33)

3-2-وظيفة الإبداع :

عرف فراس واخرون الابداع بأنه " انشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة وتطويرها، وتعتبر هذه الوظيفة أقل وظائف الاتصال ممارسة نظرا للمقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي، ونظرا كذلك للروتين والتقنين اللذين يعتبران من أهم العقبات وكذلك تصلب المواقف نتيجة شعور الفرد بصعوبة التكيف مع الوضع المهني والاجتماعي الذي يعيشه. يضاف الى ذلك عامل الأمية الثقافية لدى العمال في الكثير من المؤسسات ومنه كانت الصعوبة في التكيف مع أي وضع جديد للمؤسسة باعتباره يهدد التوازن الفردي أو الجماعي في العمل ومستقبل المؤسسة. وترتبط وظيفة الابداع ببعدين رئيسيين:

الأول: تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

الثاني: هو عملية تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير منابر نطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطا ووفاقا حولها، لأن المنشآت التي توجد في الطبيعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المجددة والمبدعة والحرية يخلق القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين" (بن زاوي، 2018، ص 108-109)

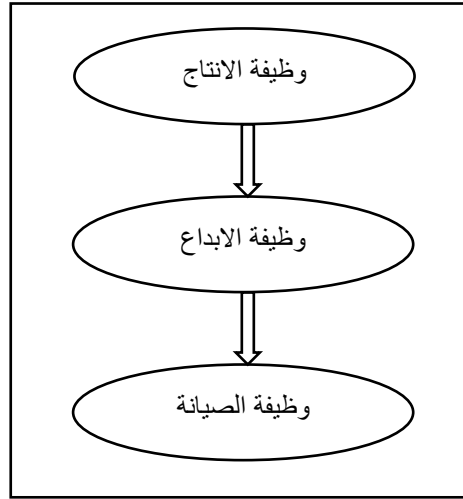
3-3-وظيفة الصيانة :

يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر .
- تغيير مواقف العاملين من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.
- ضمان استمرارية العملية التنظيمية والإدارية للمؤسسة أي باختصار فإن الإنتاج والابداع والصيانة ووظائف ثلاث يسهم في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير في أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف والتوجيه...إلخ وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات والأفراد، ومهما يكن فإن وظائف الاتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الاتصال ذلك عن كان المفهوم الأول يتعلق بمضمون الاتصال فإن المفهوم الثاني يرتبط بالأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الاتصال وذلك ما يكون شبكات وقنوات الاتصال.

بالإضافة إلى أنه على مستوى المنظمة يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للإدارة بكل معنى الكلمة، فمن خلاله ترد جميع المعلومات من مختلف نقاط الجهاز الإداري إلى الإدارة العامة أو إلى مركز صناعة القرار ومن خلاله تصدر التعليمات والتوجيهات إلى مراكز التنفيذ.

وعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة، ولهذا يقر " شاستر برنارد" أن الاتصال الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير وصيانة نظام الاتصال. (أجيم، 2006، ص 42-43)



الشكل 4: رسم توضيحي لوظائف الاتصال التنظيمي بالمؤسسات من إعداد الباحثة

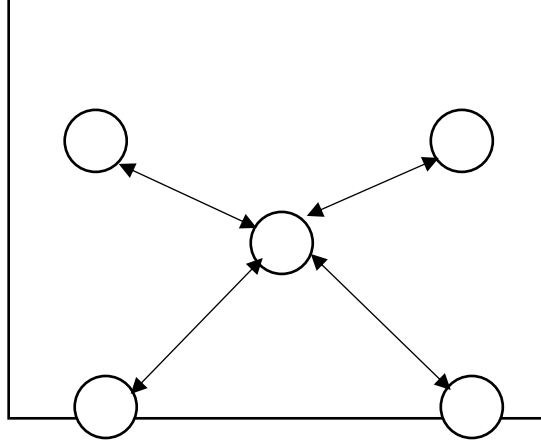
يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه أن العملية الاتصالية لها وظائف متعددة كل واحدة منها تسهم في تحقيق غاية معينة وتنصبوا مجملها في تحقيق الغايات الاستراتيجية العامة لها، وبطبيعة الحال فإن العملية ذات أهمية بالغة. كما أن نقص أي عنصر من هذه الوظائف يخلق اختلال وظيفي لبقية الوظائف وعليه التنسيق والترابط الموجود بينهم ضروري لكي يجعل منه اتصال ناجح وفعال.

4-2- أنماط الاتصال التنظيمي (شبكاته) :

للاتصال الغير الرسمي أنماط خاصة به وهي:

4-1- النمط الأول (شبكة العجلة) : يتيح لعضو واحد فيه سواء رئيسا أو مشرفا أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيعون في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن العملية تتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.

(السكرانه، ص 57)

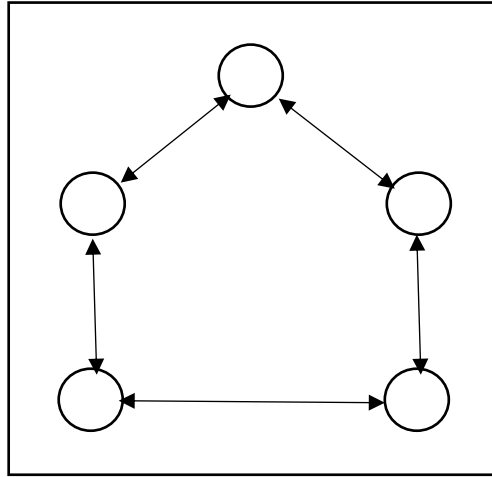


الشكل 5: شكل العجلة (السكرانه، مرجع نفسه)

4-2- النمط الثاني (شكل الدائرة) :

يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بفردين آخرين كما يمكن الاتصال ببقية أفراد المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا. (ياغي، 2010،

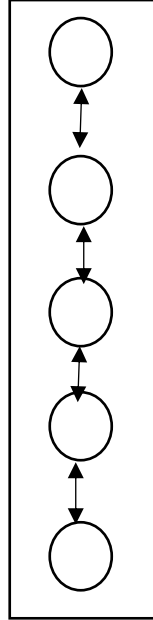
ص 221)



الشكل 6: يوضح شكل الدائرة (الشماع وحمو، 2014، ص 204)

4-3- النمط الثالث (شكل السلسلة):

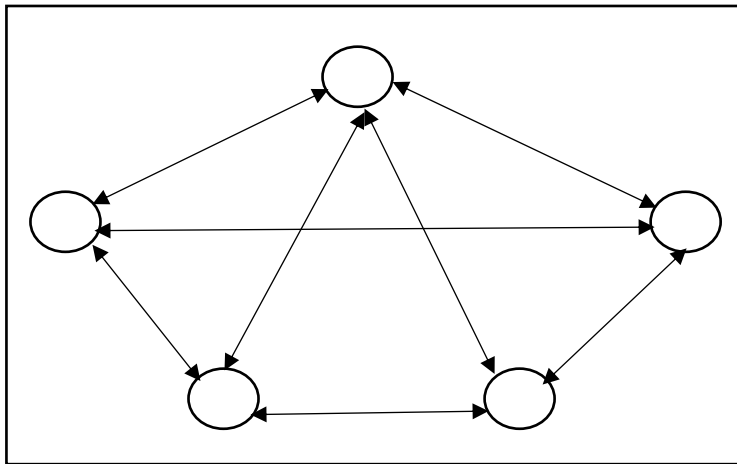
يكون جميع الأفراد في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحدهم يمثل مراكز مهمة، ويلاحظ أن الشخص الذي يقع في وسط منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي. (الزبيدي، 2018، ص 235)



الشكل 7: يوضح شكل السلسلة (حجازي، 2006، ص 50)

4-4- النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):

يسمح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي مورد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه الى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة. (حمو، 2015، ص 35)



الشكل 8: يوضح شكل المتشابك (السكرانه، ص 58)

كما دلت الدراسات على هذه الأنماط من شبكة الاتصالات على النتائج التالية:

- شبكة العجلة التي تتصف بمركزية الاتصالات تقدم حولا سريعة للمشاكل، ولكنها لا تقدم إشباعا وظيفيا لأفراد المجموعة بالقياس مع الشبكة المتكاملة.

- أن أعضاء شبكة الدائرة كانوا أكثر بطئا في عملية اتصالات اختيار القائد من بينهم، ويرتكبون كثيرا الأخطاء.

- وجد أن أعضاء الشبكة المتكاملة يصلون إلى اتخاذ قرار سريع حينما تكون المشكلة التي يواجهونها على قدر كبير من الأهمية والتعقيد.

- تتسم بارتفاع الحالة المعنوية لأعضائها.

- المرونة في مواجهة أي تغيرات غير أن نتائج هذه الدراسات لا يمكن على أي حال أن تكون عامة وتتنطبق على أية مؤسسة، بيد أنه يمكن للمديرين الاستفادة من بعض نتائجها في توجيه سلوك المرؤوسين واختيار أسلوب الاتصالات الفعالة معهم.

ويمكن القول بأنه كلما كانت طبيعة العمل تميل إلى التكرار والروتين كلما استدعى ذلك اتباع شبكة الاتصالات المركزية (العجلة)، و()، كلما كانت طبيعة العمل تتميز بعدم التكرار كلما شجع ذلك على اعتماد أسلوب لا مركزية الاتصالات، كما هو موضح في الشبكة المتكاملة". (عبوي واخرون، 2014، ص 248) مما سبق إيراده يتضح أن الأنماط متعددة للاتصال نظرا لطبيعة العمل التي تفرض ذلك، وعليه فإن كل نمط له دور يقوم به وميزة خاصة تميزه عن غيره من الأنماط السالفة الذكر (العجلة، الدائرة، السلسلة، الكامل المتشابك)

2-5- شروط زيادة فعالية الاتصال التنظيمي :

لكي يكون الاتصال الإداري فعال ويتوافق مع متطلبات العمل المهني لابد من متطلبات لزيادة فعاليته بالمنظمة حيث لا بد من:

- عند اجراء الاتصال يجب تأكيد المعاني والمفاهيم الواردة في الرسالة عن طريق استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمضمون والمفهوم المطلوب سواء تم ذلك عن طريق الإيماءات أو نبرات الصوت، اختيار كلمات بعينها، تعبيرات معينة... وغيرها من المؤثرات.

- ينبغي اختيار الوقت الملائم لتوجيه الرسالة.

- لا بد من وقوف موجه الرسالة على رد الفعل من جانب مستقبل الرسالة، وبذلك يكتمل الاتصال في الاتجاهين. (علاق، ص 311-312)

- أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة يفهمها الفرد الموجهة إليه الرسالة (مستقبل الرسالة) ولهذا فإن من الإلزام تجنب استعمال الرموز والعبارات الغامضة أو التي قد تفسر بأكثر من معنى. (علاق، 2010، ص 185) استنادا إلى ما سبق، من الضروري توافر هذه الشروط لتجسيد اتصال فعال ذو خطوط واضحة في إيصال المعلومات والبيانات المراد توصيلها للجهة المعنية بكل دقة وفاعلية، بالتالي لا بد من احترامها للوصول إليه بطريقة سليمة.

2-6- معوقات الاتصال التنظيمي (Communication Barriers) :

لا تخلو أي ظاهرة إنسانية في السلوك التنظيمي من معيقات تحول دون تحقيقها لمطلبها وفيما يلي نجد:

6-1- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال :

فكثير من الأحيان يبدأ الفرد بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغاية وتوقيت عملية الاتصال واختيار وسيلته المناسبة يؤديان إلى تحسين كبير فيها.

6-2- الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء الرسالة :

تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل المنشآت، وكلما زادت درجتها نتيجة موردها على مستويات الإدارية مختلفة كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها. (رضا صاحب والموسوي، 2012، ص

479-480)

6-3- عدم الانتباه إلى الإشارات غير اللفظية :

عادة ما تصاحب الاتصالات الشفهية لذلك على المورد أن يراعي تناسق وتتطابق ما يقول شفهيًا مع حركات جسمية حتى يفهم المقابل ما يريد بشكل دقيق.

6-4- التداخلات المادية :

قد تمثل مؤثرات تتدخل وتعرقل عملية الاتصال، كصوت الماكينات، دخول زائر أثناء اجتماع دون موعد ومكالمات هاتفية غير مرتقبة. (الزعيبي والبطانة، ص 151)

6-5- اختلاف الإدراك بين المرسل والمرسل إليه :

" قد تتباين طريقة المرسل وأسلوبه، مع ما ينبغي أن يكون عليه حال المستقبل، وعلى ذلك قد تكون الرسالة الصادرة من المرسل واضحة، في حين يفهمها المرسل إليه بإدراك مختلف ما يضعف من تأثير الرسالة عليه وقد تكون الكلمات الواردة فيها ذات معان مختلفة بحيث يفهمها المستلم بشكل مغاير لما أراده المرسل."

(علاق، ص 187)

6-6- التسرع في التقييم أو التعليق :

كثير ما يكون التسرع في التقييم وإبداء الملاحظات مسار شكوى الكثيرين إذ أن التسرع في الاستنتاج وإصدار الأحكام قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات يؤديان إلى إصدار التعليمات غير المفيدة، والأحكام غير الناضجة. (القاضي وحمدان، 2010، ص 51)

6-7- سوء التنظيم :

" فالتنظيم الذي لا يقوم على أساس سليم، تكون خطوط الاتصال فيه بطبيعة الحال معقدة أو غير واضحة كذلك فبعد المسافة بين المرسل والمستقبل (مثلما هو الحال في التنظيم القائم على التقسيم الجغرافي) أو توسط أشخاص يمثلون مراكز اتصال بين الطرفين، أو زيادة في المستويات الإدارية أكثر مما ينبغي يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال التغيير أو التحريف في المعلومات لمرور وقت إرسالها واستقبالها، وعبورها لمراكز تحويل قد تغير من شكل الرسالة أو طبيعتها" (علاق، ص 313)

6-8- ندرة الاتصالات أو الإفراط فيها :

حيث أن كثرة الاتصالات تعتبر عبئًا ثقيلًا على الموظفين في المؤسسة، وتعتبر ضياعًا للوقت وسببًا للملل والضجر لديهم، وقد ينعكس على فعالية عملية الاتصال وعدم تحقيقها للغايات المنتظرة منها. فمثلا كثرة الاجتماعات في المؤسسة تصبح كعنصر معرقل للعملية إذا الاجتماعات المكررة تصبح بمرور الوقت روتينية، وهذا ما يجعلها عديمة الفعالية، مما ينعكس على نفسية الموارد البشرية وإحساسهم بعدم جدواها حيث يصبح لديهم اجتماعات شكلية لا أكثر، حيث يقلل ذلك من أهميتها واهتمامهم بها. (خيرى، 2013، ص 162)

وهناك تقسيمات أخرى للمعوقات الاتصالية ومن أبرزها ما تعلق ب:

أ-العوائق الفردية:

" تتعلق بشخصية المتصل أو المتصل به، وتشمل العوائق ذات الطابع الانفعالي أو العاطفي والعوائق ذات الطابع الإدراكي أو المعرفي:

6-1- ذات الطابع الانفعالي أو العاطفي :

- إن كل عملية اتصال بين الاخر تترافق بإحساس عاطفي يؤثر سلبا أو إيجابا على عمليته منها حالة الخوف أو الارتباك أو الشرود أو عدم الاهتمام.
- قد يكون متلقي الرسالة غير منتبه أو غير جاهز لتلقي المعلومة.
- كما قد تشمل العوائق النفسية المرتبطة بشخصية المتصل وحالته الذهنية أو العقلية.

6-2- ذات الطابع الادراكي أو المعرفي :

-يمكن لكل من المتصل والمتصل به عدم التفاهم بسبب عدم اتقانهم لنفس اللغة أو عدم استخدامهم لتعابير المفهومة من قبل الطرفين خاصة وأننا نجد تعابير كثيرة غير مفهومة ألا من قبل أصحاب الاختصاص" (فاطمة، 2004، ص 69-70)

ب-معوقات تقنية:

عدم توافر أو صلاحية أجهزة ووسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب والهاتف والتلكس والفاكس ...

ج-معوقات تنظيمية:

-تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب عنه ازدواجيته في خطوط الاتصال داخل المنظمة.

-عدم وضوح الأهداف التنظيمية وكذا انعدام وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمؤسسة.
-عدم وجود هيكل تنظيمي وما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الاتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتقف مع أهداف المنظمة.

-قصور نظام العلاقات العامة داخل المنشأة والمكلف بدوره يربطها ببيئتها الخارجية، والاتصال الخارجي هام لأي منشأة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية. (كتفي، 2019، ص 156-172)

د-معوقات مادية:

نتيجة تدخل عوامل في البيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل الضوضاء، التشويش، عدم توافر المكان الهادئ المريح المناسب للقيام به. (حريم، 2010، ص 35)

ه-معوقات شخصية:

تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال:

6-1-الانطواء :

عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

6-2-سوء العلاقات بين الأفراد :

حيث تكون البيانات المتبادلة مشبوهة أو ناقصة ولا تتساب بسلاسة. (العميان، 2002، ص 202)

و-معوقات نفسية واجتماعية:

" ترتبط بمجموعة العناصر المؤثرة التي تربط بين المرسل والمستقبل وما ينتج عن ذلك من اختلاف بينهم في الحكم على الأشياء والتمايز في فهم الاتصال ومن ثم الاستجابة له، من أهمها نجد:

6-1- الاختلافات البيئية الاجتماعية :

بين الموظفين من حيث العادات والتقاليد، إذ أن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية والثقافية التي يتلقى منها الفرد مهاراته وسلوكياته، وكلما كثرت هذه الاختلافات أدى ذلك إلى توسيع رقعة اللاتفاهم ويزيد غياب نشاطات اجتماعية وترفيهية تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم.

6-2- الاختلافات في الموقع التنظيمي :

داخل المنظمة وما يرتبط بذلك من:

أ- اختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا، وسطى، تنفيذية)

ب- اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي)

ج- إغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين (معروف أن الدوافع الإنسانية تؤثر على كفاءة الشخص داخل المنظمة)

د- قصور في مهارات الاتصال (يؤدي إلى تشويه المعلومات وعدم القدرة على إبلاغها بشكل دقيق)

(بوحنية، 2010، ص 68-69)

ز- المعوقات الميكانيكية:

وتتمثل في:

6-1- المسؤولية الوظيفية :

السبب في عدم فاعلية نظام الاتصالات حسب نظر بعضهم قد لا يرجع إلى عدم رغبة كل فرد في المنظمة لإجراء اتصالات لازمة وإنما إلى عدم وجود وظيفة خاصة بها يشرف عليها فرد مسؤول.

6-2- التباعد الجسماني بين الأفراد :

تملي طبيعة العمل وخاصة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، أن يتباعد العاملين عن بعضهم تباعدا جسمانيا وفي هذه الحالة قد تقل فاعلية عملية الاتصالات، نظرا لعدم تأكد المرسل من قيام المتلقي باستلام الرسالة المرسلة بينهم. زد الاعتماد على الرسائل الكتابية في إرسال المعلومات على الرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها. (سلطان، 2014، ص 62)

وبناء على ما تم ذكره نستنتج أن المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية داخل التنظيم الإداري تتعدد بتعدد الأسباب الكامنة وراءها والتي تحول دون تحقيق المبتغى المراد تجسيده وسيرها بنجاح. فمنها ما هو تنظيمي يعود للبناء النظمي، نفسي متعلق بالجانب النفسي للمورد البشري داخل التنظيم، فكري يعود لنقص المهارات والأساليب الفعالة لسير المعلومات والأوامر الإدارية بكل دقة ووصولها للمرسل منظمة واضحة

وكذا انعدام وجود مصلحة مكلفة برفع الانشغالات العمالية تسيير العملية— إضافة للعنصر المهم فيها ألا وهو عدم وجود عامل كفاء لتسييرها باحترافية... وغيرها

2-7- بعض مظاهر سوء الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية :

تبرز سوء عمليات الاتصالات التنظيمية من خلال مجموعة من المظاهر يمكن حصر أهمها فيما يلي:

- استرسال كل من المسيرين والعمال في الحديث دون ضوابط وأن الأفكار البسيطة التي يقدمونها لا تناسب الوقت الطويل الذي تستغرقه مداخلاتهم.
- ضعف القدرة على الإصغاء إلى الغير بعناية واحترام، بل إن كل فرد يريد أن يتكلم الأول، وهو ما يعيق عملية الحوار.
- عدم قبول الكثيرين بالرأي الآخر، فيعتبرون أنهم دائما على حق وأن غيرهم على خطأ، خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول وعامل بسيط.
- وهي مظاهر تحتاج إلى عناية خاصة، ومن أجل العمل على تجنبها ومحاربتها لا بد من اعتماد مختلف السبل، كتدريب المسيرين على الطرق السليمة في الاتصالات. (غيات، ص 63)
- ومن خلال ما سبق إيرادنا في هذا السند تؤيد الباحثة كل ما جاء فيه لأن مثل هذه المظاهر تعرقل سير العملية داخل البيئة المهنية بين مختلف الأطياف المتواجدين بها وهذا ما يخلق مشكلات تنظيمية لذلك لا بد من تقاؤها من خلال العمل على تحسينها والبحث عن آليات جديدة في تسيير دعامة الاتصال بقيادة أفراد ذوي خبرة والتخصص في المجال.

2-8- تحسين فاعلية الاتصال التنظيمي (Improving Effectiveness communication) :

يكون الاتصال فاعلا وناجحا إذا ما تمكن المرسل من إيصال المعنى المراد به بوضوح ودقة كافيتين بحيث أن المستقبل يستوعب ويفهم المعنى المراد بصورة سليمة ويتصرف على ضوء ذلك، كما يمكن تحسين فاعليته من خلال النظر بشمولية لعملية الاتصال بعناصرها وخطواتها المختلفة، ومن أهم المقترحات والأفكار التي تساعد على نجاح الاتصالات في المؤسسة ما يلي:

- الرسالة يجب أن تكون واضحة، شاملة، موجزة، صادقة.
- الحرص على جذب انتباه وتفكير المستقبل.
- أن يتم الاتصال في الوقت المناسب.

-تهيئة الظروف وتوفير الوسائل والتسهيلات والإجراءات المادية والتقنية جميعها، لتسهيل عملية الاتصالات.
(المساعدة واخرون، ص 271-272)

كذلك يمكن تبني مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب لتحسين العملية الاتصالية فيها عن طريق:
أ-تدريب وتأهيل العاملين من خلال حضورهم دورات تدريبية وورش عمل في مجال الاتصال في الداخل والخارج.

ب-ضرورة وجود لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل، وهذا يعني عدم استعمال مصطلحات أو رموز من قبل المرسل لا يدركها مستلم الرسالة. (غازي، ص 52)

وخلاصة القول ترى الباحثة أنه يمكن إسقاط هذه الاستراتيجيات على الموظفين الذين يزاولون مهامهم الوظيفية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي خاصة ما تعلق بعنصر التدريب والتأهيل لهم عن طريق خضوعهم لدورات تدريبية في مجال تقنيات الاتصال من أجل تحسين نقائصهم وتعزيزها.

خلاصة الفصل:

ركيزة المؤسسة الاتصال باعتباره من أهم العوامل التي تقوم عليها حياتها وضرورة ملحة تفرضها التنظيمات الإدارية اليوم قبل الغد حيث لا يمكن الاستغناء عنه، خاصة مع ما تفرضه التطورات التكنولوجية السريعة وسرعة المعلومات والتدفق المعلوماتي الذي تستدعي أساليب اتصال فعالة بين مختلف الإطارات والموظفين العاملين بها لإنجاز المهام والواجبات المناط بها، وتفادي المشكلات التنظيمية جراء الفهم الغير الدقيق للبيانات والمعطيات المقدمة من طرف المرسل ، والقيام بأداء أعمالهم الوظيفية بالمؤسسة الخدماتية على أكمل وجه وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي الخاص بالأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

للموظفين

تمهيد:

تتوقف كفاءة أداء العاملين بالمؤسسة في مختلف الميادين على مستوى أدائهم حيث أنهم ملزمون بتأدية وظائفهم التي تسند إليهم بكل فعالية وحيوية ولضمان تحقيق ذلك تعمل إدارة الموارد البشرية في التنظيمات الإدارية بممارسة دور مهم وصعب في نفس الوقت ألا وهو تقييم أدائهم وهو دور قديم التاريخ، لكن التطورات في ميدان العمل ساهمت في تطور إجراءاته واتضحت أكثر فأكثر مع الزمن لتصبح وظيفة متخصصة لها أسس تبنى عليها، ويشرف عليها أفراد مدربون، تستخدم فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي وموضوعي، كما أنها وظيفة تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تعمل على تزويدهم بجميع البيانات الضرورية لأداء أدوارهم في السياق الذي يحقق أهداف المؤسسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الأداء الوظيفي للموظفين بالمؤسسة وكل ما يتعلق به من مفهوم ومؤشرات، ضف لذلك أهدافه وأهميته، خصائصه وكذا أنواعه ومختلف مستوياته وقياسه، وأهم العوامل المؤثرة على الأداء ومظاهر ضعفهم بالمؤسسات الخدمائية وأخيرا التطرق للاستراتيجيات تحسينه. ثم التطرق بعدها إلى عنصر تقييم أداء الموظفين والذي يشمل على المفهوم، الأهداف، والعوامل المؤثرة على تقييمهم، ومرورا بالخطوات والأدوات الأساسية لتقييمهم بالإضافة لمتطلبات نجاح هذه الأدوات، والعوامل المساعدة في نجاح التقييم، كذا مختلف الأخطاء التي يقع فيها تقييم الأداء، أخيرا أساليب معالجة مشاكل تقييم أدائهم.

1- ماهية الأداء الوظيفي

1-1- مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً هاماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام حيث يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، و" تكاد أن تكون الظاهرة شمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الاستراتيجية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف منظمات الأعمال والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تتناوله، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو اتفاق حول مفهوم محدد له، وعلى الرغم من تعدد واتساع الأبعاد والمنطلقات البحثية ضمن موضوعه واستمرار التنظيمات بالتركيز على مختلف جوانبه، ويبقى مجالاً خصباً للبحث والدراسة لارتباطه الوثيق بمختلف المتغيرات والعوامل البيئية، سواء أكانت داخلية أم خارجية منها". (بن خليفة، 2018، ص 57)

وعليه، فإن " مصطلح الأداء (performance) من المصطلحات الواسعة الاستخدام، وقد تعددت استخداماته: بالنسبة لمدير منشأة الأداء يعني المردودية والقدرة على المنافسة.

بالنسبة للموظف يعني مناخ العمل.

أما لربون يعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنشأة". (بالكبير، 2013، ص 23)

أ- لغة:

مصطلح الأداء" مستمد من الكلمة الإنجليزية (perform) والذي يعني عمل (work) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية" (المحاسبة، ص 104)

في حين معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به". (بولشرس، 2015، ص 83)

ب- اصطلاحاً: يعرف على أنه:

2- يشير الأداء إلى:

" درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع منها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد" (حسن، 2011، ص 25). وهو الإنتاج العالي المحقق بأفضل كفاءة والنمو الدائم بأفضل فعالية. (Alian, 2007, p41)

يلاحظ أنه الطريقة التي يتم إتباعها لإشباع المورد البشري لمتطلبات وظيفته المهنية ووجود تداخل بين مفهومي الأداء والذي يعنى النتائج التي حققها، أما الجهد كمية الجهد المبذول سواء فكري أو جسدي أو معنوي.

3- كما عرفه (Peter Drucker)

" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والديمومة، بتحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (بومجان، 2015، ص 45)

أما (DRUCKER) ركز على عنصرين أساسيين ألا وهما الاستمرارية والديمومة وذلك من خلال الموازنة الفعالة بين الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

4- يعرف بأنه:

" درجة مساهمة الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال انجاز مهمة محددة والقيام بواجبات ومسؤوليات معينة، ويعتبر الأداء الوظيفي أحد المؤشرات المهمة في دراسة الأداء التنظيمي بحيث يعبر عن سلوكيات ونتائج يشترك فيها الموظفون ويلتزمون بتحقيقها وهي مرتبطة وتتعلق بالأهداف التنظيمية" (شيخة واخرون، 2020، ص 49)

في حين ركز هذا التعريف على مستوى المساهمة للعامل في تجسيد الغايات الوظيفية هذا من جهة باعتبار الأداء المهني من أهم المؤشرات على سيرورة الأداء النظمي داخل التنظيم الإداري والذي يعبر عن سلوك ومخرجات مشتركة بين كافة العاملين والذين بدورهم ملزمون بتجسيدها على المدى القريب.

5- أما أندرو (Andrew) عرف الأداء بأنه:

" تفاعل سلوك الفرد وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدراته في المنظمة ويشير مفهوم الأداء كذلك الى نتائج المحددة للسلوك وهو ذلك الأثر الناتج عن جهود مبذولة من طرف الأطراف التي تبدأ بقدرة والإدراك والدور الهام ويعني هذا أن الأداء في وقت معين يمكن أن تنتظر اليه على أنه انتاج لعلاقات متداخلة بين كل من الجهد الناتج عن الفرد وبين قدراته الشخصية وإدراكه للدور والمهام وهو نتيجة الفعل بمعنى أن الأداء عبارة عن عملية وليست نتيجة" (مراح، 2021، ص 376)

6- "الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة من أبرزها:

-كفايات الموظف: معلومات +مهارات +اتجاهات +قيم

-متطلبات العمل(الوظيفة): المهام +المسؤوليات + الأدوار

-بيئة التنظيم: عوامل داخلية + خارجية

الأداء الفعال = كفايات الموظف * متطلبات الوظيفة * بيئة التنظيم" (السكران، 2011، ص 36-37)

يرى محمد كمال مصطفى أن الأداء:

" يختلف عن الإنتاجية، رغم وجود تداخل كبير بينهما، فكلاهما يعبر عن مخرجات العمل، والاختلاف بينهما يشمل في كون الإنتاجية تمثل المخرجات القابلة للقياس الكمي، ويمكن تقييمها بواسطة معايير محددة مسبقاً. بينما الأداء يمثل المخرجات التي لا تخضع للقياس الكمي، لذلك يتم تقييمها بواسطة مجموعة من المؤشرات الخاصة، ويمكن أن يكون أداء الموارد البشرية منخفضاً، في حين تكون إنتاجيتها مرتفعة، بسبب جودة الآلات والمعدات المستخدمة في العمل، وقد يحدث العكس فيكون الأداء مرتفعاً لكن الإنتاجية منخفضة" (حيمر، 2018، ص 89)

يتضح وجود اختلافات موجود بين الأداء والإنتاجية من خلال مجموعة من المعايير والتي تختلف كل منها حسب قابلية القياس لها أم لا.

اما توماس جلبرت يرى أنه:

" لا يجوز الخلط بين السلوك (behavior) وبين الإنجاز (accomplishment) والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الافراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو تفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبق من أثر أو نتائج بعد أن تتوقف الافراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج ومن الأمثلة عليه تقديم خدمة محددة أو نتاج سلعة ما". (بو لشرس، ص84)

1-2- مؤشرات الأداء:

للأداء مؤشرات تستخدم لدراسته وهذا ما أقر به (الدويلة 2008) حيث قسمها إلى:

1-2-1- الفاعلية (Effectiveness)

الوصول إلى تحقيق غايات المؤسسة في الوقت المحدد وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة. ووفقاً لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الغايات التي تم تحقيقها فعلياً إلى الغايات المخططة مسبقاً، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة المورد على تحقيق الغايات المطلوبة منه.

2-2- الكفاءة (Efficiency)

تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال. (الحسيني والخيال، 2013، ص 78)

2-3- الإنتاجية (Productivity)

يشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة السببية بين مخرجات ومدخلات الوحدة المحلية.

2-4- الجودة (Quality)

تتضمن مقاييسها توقعات العمل المقدم مثل: الدقة، السرعة، الاستجابة والمسؤولية. (شاكرا، 2011، ص 28)

مما تم ايراده في هذا السند تعود مؤشرات الأداء الوظيفي إلى مؤشرات أساسية ألا وهي الفعالية والكفاءة، الإنتاجية، الجودة والتي من خلالها نستطيع الحكم على إنتاجية الموارد البشرية بالمؤسسة من عدمها...

1-3- مكونات الأداء:

يرى كل من (الشايحي والمزروع، 2008) أن هناك عدة مكونات للأداء الوظيفي والمتمثلة في:

- التنفيذية:

كالقدرة على تحديد شروط إنجاز العمل وذلك من خلال تحديد الموارد الفنية والبشرية اللازمة لإنجازه وينجز في ضوء الموارد التي تم تحديدها بفعالية.

- الأكاديمية:

كالمعرفة بنظم العمل واجراءاته، أهدافه، مهامه، وكذا بالأسس والمفاهيم الفنية المتعلقة به.

- التطويرية:

كالمتابعة لما يستجد في مجال العمل، وتحديث الأفكار والمقترحات، وإمكانية تحمل مسؤوليات أعلى.

- الأخلاقية:

كالمحافظة على أوقات الدوام، والقدرة على الحوار، والاهتمام بالمظهر، وتقدير المسؤولية، وحسن التصرف.

- الاجتماعية:

كالعلاقة مع الرؤساء والزملاء، المراجعين. (حسن علي، 2016، ص 38-39)

يتبين من السند المبين أعلاه أن العناصر المكونة للأداء الوظيفي للموظفين متعددة ومجملها تصب في نقطة ما يجب أن يقوموا به وكذا ما يتوجب عليهم، للمساهمة في تحقيق الغايات التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها ومن دون هذه العناصر لن يستطيعوا تأدية مهامهم الوظيفية وذلك يرجع لنقص عنصر هام من هذه العناصر.

1-4- أهداف الأداء :

يسعى الأداء الوظيفي لتحقيق مجموعة من المرامي التي يأمل تحقيقها في بيئة العمل المهني ومن أبرزها ما يلي:

1-4- تنمية الأفراد واتجاهات العاملين:

عملية تنمية الأفراد تتم كميدان رئيسي للأداء تسعى المؤسسات لقياسه عن طريق تجميع التقارير المتنوعة لتقييم الأسلوب الذي تتبعه في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في القوى العاملة كما يقاس اتجاهات الموظفين نحوها مباشرة بواسطة بحوث الاتجاهات وبطرق غير مباشرة من خلال بيانات الغيابات ودوران العمل.

2-4- المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

تقوم المؤسسة بمقاييس ثلاث طبيعتها وبيئتها المحيطة، بغرض تقييم نجاحها في تحمل مسؤولياتها نحو العاملين والموردين والمجتمع ككل.

3-4- الموازنة بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل:

تعمل المؤسسة بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف الحالية لم يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المستقبل، أي عدم التعارض بين الأهداف الحالية ومستوى الأرباح المطلوبة تحقيقه مستقبلاً. (لطرش، 2018، ص 87)

يتضح من خلال ما تم إيراده في السند الموضح أعلاه أن الأهداف التي يسعى الأداء الوظيفي لتحقيقها في البيئة المهنية تتمحور ما بين تنمية الأفراد واتجاهات العاملين لها، إضافة لضرورة وجود المسؤولية الاجتماعية والبيئية والتي يتوجب أن تكون متوافقة مع طبيعتها الخاصة وبيئتها المحيطة بها سواء أكانت داخلية أو خارجية، صف لذلك لعنصر مهم للغاية ألا وهو أن تكون هناك موازنة بين الأهداف الطويلة وقصيرة الأجل التي تسعى المنظمة لتجسيدها على المدى الطويل والقصير.

1-5- خصائص الأداء:

كما هو معلوم أن الأداء الوظيفي يتميز بمجموعة من الخصائص التي يتميز بها عن غيره من المصطلحات السلوكية وهذا ما سنجمله فيما يلي:

- ضرورة انسجام مقاييس الأداء استراتيجيا مع غايات المؤسسة وأهدافها.

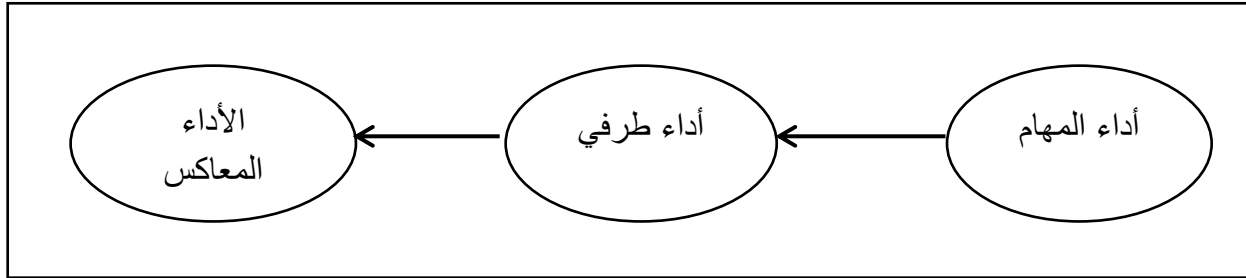
- ينبغي أن تحفز مقاييس الأداء الأفراد العاملين على مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها القصيرة الأجل والطويلة المدى.

- ينبغي أن تتسم مقاييس الأداء بقدر من المرونة لإمكانية إجراء التعديلات الضرورية عليها عند الحاجة.

- في حالة عدم تساوي مقاييس الأداء من حيث الأهمية يفترض تحديد الأهمية النسبية والوزن الخاص لكل مقياس على نحو مختلف، حيث يعكس الوزن العلاقة بين الأداء المراد قياسه وبين الأهداف التنظيمية التي يسهم فيها. (جمعة، 2019، ص 560)

1-6- أنواع الأداء:

صرح أبو شرح بوجود ثلاثة أنواع وهي:



الشكل 9: يوضح أنواع الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة

1-6-1- أداء المهام:

يتضمن السلوكيات التي تساعد في انجاز عمليات مهمة في المنظمة مثل الإنتاج المباشر أو غير المباشر البيع والجرد، وأيضا بإدارة التابعين أي كل أداء يساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات فعلى سبيل المثال الوظائف الإدارية يمكن أن تتضمن السلوك أو الحاجة إلى تحول حالات النزاع إلى جو تنافسي أو خلق جو تحفيزي.

6-2- الأداء الظرفي:

يتمحور حول السلوكيات التي تساعد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحويل عمليات المنظمة ومعالجتها بحيث تشكل هذه السلوكيات الثقافة التنظيمية، ويكون الأداء خارجا عن مجال المهام الوظيفية الرئيسية التي تستند على وضعية التي تحصل فيها معالجة العمليات.

6-3- الأداء المعاكس المجابه:

يتفاوت بين النوعين الآخرين إذ إنه يتميز بالسلوك السلبي كالتأخير، الغياب عن العمل، ويشمل سلوكيات مثل العنف. (عبد ربه، 2019، ص 41)

مما تم ايراده سابقا يتبين أن الأداء الوظيفي يتنوع بتنوع الغايات التي يرمى لتحقيقها.

1-7- مستويات الأداء الوظيفي:

ينقسم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

7-1- الأداء الفردي:

الأعمال التي يمارسها وينفذها الموظف في الوحدة التنظيمية الرامية لتحقيق الأهداف المسطرة له.

7-2- الأداء التنظيمي:

الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية في المؤسسة لتحقيق الغايات التي وضعت لها على ضوء الغايات الاستراتيجية لها وسياساتها العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

7-3- الأداء المؤسسي:

حصيلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة. (بوبكر وقديد، 2021، ص 376-375)

ووفقا لهذا السند الموضح أعلاه، فإن مستوياته تنقسم إلى ثلاث مستويات منها ما ينصب حول الأداء الفردي للموظف وما يقوم به من نشاطات ومهام وأعمال في المصلحة أو القسم المنسوب له لتحقيق غاياته، في حين نجد أن الأداء التنظيمي ينصب حول العمليات التي تؤديها مجموعة من المصالح أو الأقسام في المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والسياسات العامة لها، أما الأداء المؤسسي ينصب على النتيجة النهائية أي المخرجات لكل من المستويات السابقة الذكر ويضاف لها عامل التأثيرات البيئية المحيطة.

1-8- قياس الأداء:

1-8- يعرف بأنه" المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها ولا سيما جوانب سير التقدم نحو تحقيق الأهداف الموضوعة سابقا. وعادة من يقوم بعملية القياس الإدارة المسؤولة عن مفردات عناصر برامج المنظمة". (إدريس والغالبي، 2009، ص69)

ويحظى بأهمية خاصة بسبب تعدد أنواعه والتي تصنف إلى مقاييس كمية معدودة، أو نسب مئوية وغالبا ما تكون على أساس الزمن أو ذات طبيعة مالية، وبذلك تعتمد على أرقام إحصائية وقياسية تدل على واقع المؤسسة. أما المقاييس النوعية ذات طبيعة ذاتية (subjective) وأكثرها شيوعا المتعلقة برضا العاملين. حيث يميل المديرون إلى استعمال الكمية أكثر من النوعية لأن هناك تخوفا من أن تقديرات العاملين يمكن أن تكون غير موثوقة، وثانيا الخوف من الخطأ في مقاييس العمال. (الكساسبة، 2011، ص87-88)

ومن الوسائل المستخدمة للحصول على البيانات عن الأداء التنظيمي للموظف نجد:

-الملاحظات الشخصية وتكون بالحضور إلى مناطق العمل وتدوينها عما يجري من نشاط.

-التقارير الشفوية إذ تشترك في بعض عناصر الوسيلة الأولى من حيث المعلومات شفويا بالاتصال الشخصي المباشر.

-التقارير التحريرية تركز على البيانات الشاملة والقابلة للتكيف من أجل الحصول على إحصاءات دقيقة ومفصلة ويمكن مراجعتها واستخدامها عن طريق الوسيلة الثانية والأولى، كما توفر تسجيلا للبيانات بهدف المقارنة أو الدراسة مستقبلا.

-المسح الشامل مفيد لجمع المعلومات من أفراد كثيرين، ومن الوسائل المستخدمة في ذلك مسك نماذج للتقويم تحوي أسئلة محددة عن أحد النشاطات لأن الغايات التنظيمية لأي منظمة لا يمكن أن يتحقق للأعلى أي موظفي وعمال إداريين أكفاء لهم القدرة على تحمل المسؤوليات المختلفة وتأدية المهام والواجبات المسندة لهم على أكمل وجه. (علي والدليمي، 2009، ص170)

1-9- العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين:

هنالك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للموظفين من أبرزها:

أورد(Donaldson) العوامل الآتية:

الهيكلية-العملية الإنتاجية-الاستراتيجية-الخيارات التقنية-المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة-القيادة - الثقافة- أسلوب الإدارة.

أما (Waterman،Peters) فيريان أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية:

الجاهزية للعمل-الاستماع للزبون-الاستقلالية وروح المبادرة-الإنتاجية بتحفيز العامل-قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة) -التوفيق بين المردودية والمعرفة. (بريش ويحياوي، 2012، ص 29-30)

في حين يؤكد ماتياس جاكسون (Mtyes Jackson) على ثلاثة عوامل أخرى التي لها تأثير على الأداء الوظيفي:

-مساندة المؤسسة للموظفين وتحفيزهم وإعطائهم المساحة للعمل المهام.

- الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على أداء الموظف فالعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي طردية حيث كلما زاد الرضا زاد الأداء.

-الالتزام التنظيمي يؤثر حيث أن درجة تلبية الموظف للأهداف التنظيمية والتزامهم بالسياسات والقوانين وأنظمة المؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف.

وذهب درة والصبغ إلى تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي كما يلي:

-انعدام مناخ تنظيمي مناسب لدعم العمل والإنتاجية.

-وجود نزاعات بين العاملين أنفسهم أو بينهم والرؤساء.

-عدم وضوح ودقة في متطلبات الوظيفة.

-الإشراف السيء.

-عدم توفر التدريبات والمستلزمات الوظيفية. (درة والصبغ، 2008، ص 86)

كذلك هنالك العديد من العوامل المؤثرة في الأداء وهي:

-العوامل المتعلقة بالعامل:

متعلقة بقدرات العمال ومهاراتهم، مثل الحالة التعليمية والخبرة العملية ونوع الجنس.

-العوامل المتعلقة بالوظيفة:

تعبر عن الميزات التي يحصل عليها العامل لكونه يعمل في وظيفة معينة، كالأجر والحوافز المادية والمعنوية وفرص الترقى والإثراء الوظيفي.

-العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

ترتبط هذه العوامل بسياسات واستراتيجيات المؤسسة وتأثيرها على أداء العمال كمدة العمل وساعات العمل الرسمي وظروف العمل ووسائل الاتصال والقوانين والإجراءات ونمط الإشراف والقيادة.

-العوامل المتعلقة بالبيئة:

أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل وبالتالي تؤثر في أدائه الوظيفي. (ماجد، 2019، ص 32)

مما تم ايراده يتبين أن هنالك عوامل كثيرة تؤثر على الأداء داخل البيئة المهنية منها ما يساهم في تحسين أدائه، وما يعمل على تراجع أدائه وبالتالي أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار من طرف العامل والإدارة خطوة إيجابية في تسيير التنظيمات الإدارية.

1-10- مظاهر ضعف الأداء لدى الموظفين بالمؤسسات الخدمائية:

من بين مظاهر ضعف نجد:

- ضعف كفاءة ومواصفات الإنتاجية، والتأخر في تسليم الأعمال في الوقت المحدد.

-الصراع المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.

-انعدام التوافق مع ثقافة المنظمة السائدة، وارتفاع نسبة اللامبالاة لدى الأفراد.

-عدم وجود الرغبة في نمو والترقي الوظيفي.

-نقص في المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخير في اتخاذ القرارات. (خالد الساكت،

2014، ص 36-37)

1-11- إجراءات تحسين الأداء للموظفين:

هنالك العديد من المبادئ أو الإجراءات المساعدة في تحسين وتطوير الأداء المهني للموارد البشرية المتواجدة بالمنظمة، وبالتالي قبل التطرق لها لابد من معرفة مفهوم تحسين الأداء والمبادئ الرئيسية التي يقوم عليها وهذا ما سنجمله فيما يلي:

1-11- مفهوم تحسين الأداء:

استعمال جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ومن المبادئ لتحسين الأداء:

- الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الأفراد.

- إزالة الحواجز وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

- التركيز على النظم والعمليات.

- القياس المستمر ومتابعة الأداء. (إبراهيم، ص 161)

11-2- الإجراءات:

11-1-2- تحديد الأسباب الرئيسة لمشاكل الأداء:

" تحديد أسباب انحراف أداء العاملين عن الأداء المعياري ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد منه في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وإذا ما كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو لندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، بالإضافة لصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومنها الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بنية المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور، الحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، نوعية الاشراف، نوعية التدريب، ظروف العمل ... وبالتالي إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عن تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

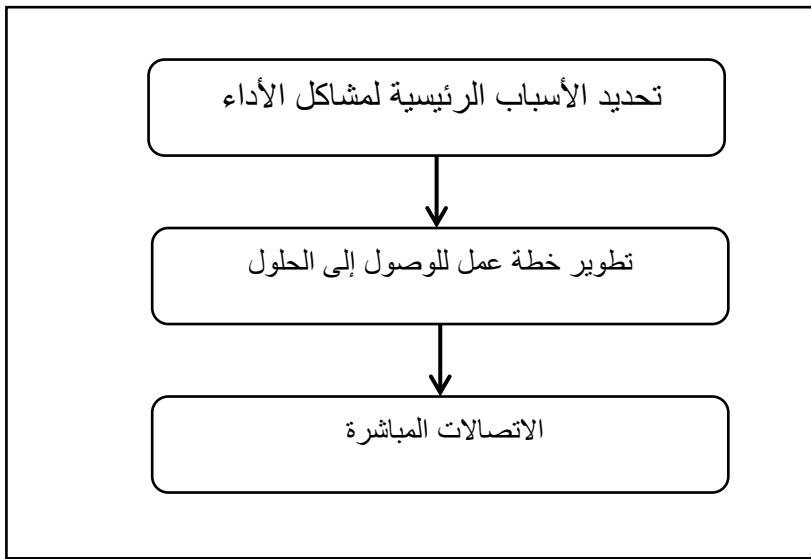
11-2-2- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:

لتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

11-3-2- الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الأداء كسؤالهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء، إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين، حيث أن مثل هذه الإجراءات تعزز من السلوكيات الإيجابية وتقلل ردود الفعل السلبية لدى العاملين" (عباس، 2006، ص 157-158-159)



الشكل 10: يوضح إجراءات تحسين الأداء الوظيفي من إعداد الباحثة

ووفقا لشكل الموضح أعلاه يتضح أن من الإجراءات المعتمدة في تحسين أداء العمال أن يأخذ بعين الاعتبار تحديد مختلف المسببات الأساسية لمشاكل الأداء التي ساهمت في تراجع أدائهم داخل الوسط المهني والتي من خلالها تقوم الإدارة بدراستها عن طريق مجموعة من الآليات المعتمدة من قبلها سواء أكان تقييم أو القيام بالتكوين لهم ... ومن ثم العمل جماعيا مع الإدارة والموظفين لتطوير خطة استراتيجية للوصول إلى حلول تساهم في رفع كفاية الإنتاجية للموظفين، ضف لذلك عنصر الاتصالات المباشرة مع كافة الفاعلين بالمؤسسة داخليا وخارجيا وهذا كل يصب في نقطة واحدة ألا وهو تحسين أداء الموظف داخل التنظيم الإداري.

2-تقييم الأداء (Performance Evaluation) :

1-1- مفهوم تقييم أداء العاملين (Evaluation personnel performance):

" يشكل تقييم الأداء جزءاً أو مرحلة من عملية مراقبة التسيير، يتم من خلالها تقييم الإنجازات التي حققتها المؤسسة مقارنة بالمستويات التي كانت ترغب في الوصول إليها، وبمعنى آخر الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وتجسيد الاستراتيجيات. إن تقييم الأداء يتطلب وجود مؤشرات مرجعية تسمح بالحكم على أداء المؤسسة ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تسمح بتحسينه". (بريش ويحياوي، ص 30)

لتقييم الأداء العديد من التعاريف نورد هنا فيما يلي:

1-1-تقييم الأداء هو:

" أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود وسلوك الموظف الوظيفي (كمياً، ونوعياً) خلال مدة محددة سابقاً، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم" (المعاينة، 2013، ص 116)

1-2-عرف "عبد الباقي: تقييم الأداء بأنه:

" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضاً على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى" (شاكور مجيد، 2011، ص 77)

1-3-تقييم الأداء على أنه:

" عملية نظامية يتم من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف المتعلقة بالعاملين، وتحديد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والأساسية في المنظمة، إذا كانت تريد فعلاً في مكافأة العاملين فيها على أدائهم السليم بعدالة، علاوة على ذلك، فإن هذه العملية تساعد على توجيه جهود العاملين، وتحديد نوع التدريب والتطوير المطلوبين" (حجازي وجواد، 2008، ص 82)

1-4-عرف كذلك بأنه:

" تلك الأساليب والعمليات التي تستخدمها المنظمات لتقييم مستوى أداء موظفيها، تتضمن هذه العملية عادة قياس أداء الموظفين وتزويدهم بتعليقات حول مستوى وجودة أدائهم" (بلهامل، 2021، ص 716). وكما يساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناءً على دراسة وتحليل هذا الأخير. (christian,2002,p87)

1-5- يعرف بأنه:

" تقدير كفاءة العاملين لعملهم وسلوكهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، خلال فترات زمنية محددة ومعروفة". (نصر الله، 2013، ص169)

1-6- يعرف تقييم الأداء:

" إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب عنه قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتمييزهم أو تأديبهم أو

فصلهم والاستغناء عنهم". (الطراونة، 2012، ص 71)

أما عبد الغفار حنفي يرى أن تقييم الأداء:

" الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز هذا العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا)". (بولشرس، ص106)

وعليه، فإن عملية تقييم أداء الموظفين تعتبر كأحد الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية مما جعل التسميات المستخدمة في هذا الصدد تعود لعامل تعدد " الدلالة على نفس العملية إلى الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية وهذا ما سنجمله فيما يلي:

Employee Evaluation تقويم العاملين

Performance Evaluation تقويم الأداء

Performance Appraisal تقييم الأداء

Performance Assessment تقدير الأداء

Efficiency rating تقدير الكفاية

Efficiency Report تقرير الكفاية

Performance Measurement قياس الأداء

Merit rating تقدير الجدارة". (هروم، 2008، ص 60)

مما تم ايراده سابقا لمختلف التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء يقصد به:

- أداة إدارية معتمدة من طرف المؤسسة.
- تحليل أداء الموظفين لعملهم المهني عن طريق ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل.
- ابراز مواطن القوة والضعف والعمل على تحسينها، وتحديد الطرق المتبعة للقيام بذلك.
- الأساليب المستخدمة من طرف المؤسسات لتقييم مستوى أداء عمالها عن طريق عملية القياس المتبعة من طرفهم.

2-2- أهداف تقييم الأداء:

- يسعى تقييم الأداء لتحقيق عدة أغراض من أهمها:
- بالنسبة للمديرين فإن عملية تقييم أداء العاملين تساهم في:
 - جعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية عن طريق نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها فمن خلالها تقوم بتقديم توجيهات ودورات تكوينية للرؤساء من أجل التوجيه الأمثل وهذا بتكوين علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وتكوينهم على تقييم الأداء الأمثل والموضوعي.
 - تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.
 - بالنسبة للمستخدمين هذه العملية التقييمية تساهم في:
 - رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد الفعالية الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
 - يستخدم في جذب الموارد البشرية الجيدة إلى المؤسسة وترقية المستخدمين ذوي المهارات والقدرات العالية.
 - يساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة لديهم. (بوبرطخ، 2012، ص 20-21)

حسب" بربر كامل تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين ألا وهما:

أ-هدف إداري: عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستغناء.

ب-هدف تطويري: عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة لزيادة العاملين من خلال استخدام موضوعية في عملية التقييم.

في الواقع أن معظم المؤسسات تدعي أن برامج التقييم لديها توضع لتحقيق هذين الهدفين معا، لكن في الحقيقة أن معظم هذه البرامج تخدم الهدف الإداري بالدرجة الأولى". (نوري،2014، ص 339)

من خلال ما تم إيراده في السند يتبين أن لتقييم الأداء العديد من الغايات التنظيمية التي يسعى لتحقيقها داخل البيئة المهنية من خلال إبراز نقاط القوة والضعف للمورد البشري والعمل على تحسينها وتطويرها من خلال تكوين الموارد البشرية على البرمجيات الحاسوبية الجديدة المتعلقة بنظام تسيير الاجور للعامل خاصة ما يعرفه عالم الشغل اليوم من تطورات والتي تستدعي تكوين قبلي على ذلك، وكذا تزويد المنظمة بمختلف المعلومات والبيانات للقيام بالإجراءات اللازمة لتفادي أي نقائص من شأنها تأخير معاملات الإدارية.

وقد ميز سكريفن (scriven) بين نوعين من تقييم الأداء وهما:

-التقييم التكويني ويحدث أثناء تطوير برنامج معين أو تحسينه، يهدف إلى خدمة الهيئة العاملة في البرنامج ومن خلال الاستفادة من التغذية الراجعة لنتائج التقييم، لكي تستخدم في تحسين ذلك البرنامج وغالبا ما تبقى النتائج محصورة في إطار المؤسسة، وقد يكون المقيمين من داخلها أو خارجها أو المزج بينهم.

-التقييم المحصلي يجرى بعد إنهاء البرنامج ويكون غالبا لخدمة صانع القرار أو جهة أخرى وفي هذا النوع من الأفضل أن يكون المقيم من خارج المؤسسة المعنية لضمان موثوقية النتائج. (تاويريت،2015، ص172)

2-3-العوامل المؤثرة على تقييم أداء الموظفين:

3-1-توقيت التقييم:

وهذا التقييم قد يكون أسبوعيا أو شهريا أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنويا.

3-2-القائم بعملية التقييم:

حيث قد يقوم بهذه العملية المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء، أو الزملاء في العمل، أو التقييم الذاتي من خلال الفرد نفسه. (عبوي،2009، ص247)

3-3- تاريخ وثقافة المؤسسة:

تتأثر العملية بثقافة المؤسسة السائدة وكذا تاريخها وبالقيم التي يسعى أفراد المؤسسة تحقيقها.

3-4- حجم المؤسسة:

يعتبر عامل محدد لعملية التقييم إذ أن المؤسسات الكبيرة وخاصة تلك التي تعمل في ميدان المنافسة تسعى باستمرار إلى تطوير نظم التقييم لديها والعمل على إيجاد الطرق الحديثة لتحديثه كذلك.

3-5- أسلوب الإدارة السائد:

يعد هذا العامل مؤثر جدا في المؤسسة فمن خلاله يتم تحديد نظام تقييم الأداء وطرق تنفيذه وكذلك المعايير التي توضع لتقييمه.

3-6- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة:

تشمل جميع أنماط العلاقات الاجتماعية المتوافرة داخل المؤسسات أو مع البيئة المحيطة من نقابات وزبائن تحدد نظام تقييم الأداء. (بن حجوبة، 2018، ص 88)

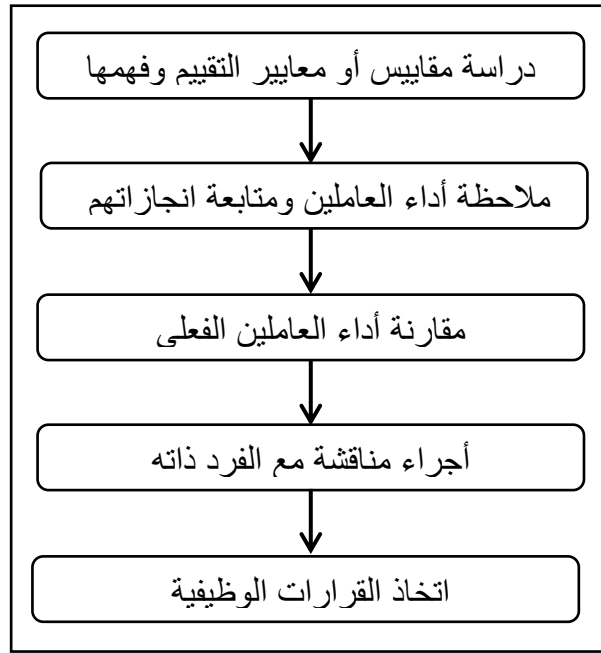
مما تم ايراده سابقا يلاحظ أن هنالك عدة عوامل مؤثرة على عملية تقييم أداء الموظفين على غرار الوقت المناسب، القائم بعملية التقييم، تاريخ وثقافة المؤسسة، حجمها، أسلوب الإدارة المعتمد، صف لطبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة كلها عوامل مساهمة في تحديد نظام التقييم.

2-4- خطوات تقييم الأداء :

تعد عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المنظمة، وفيما يلي الخطوات المتبعة:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز، وتحديد ما ينبغي أن يؤديه العامل خلال أدائه لعمله.
- ملاحظة أداء العاملين ومتابعة إنجازاتهم من قبل المدير أو المشرف المباشر لتحديد مدى تمكنهم من أداء العمل، وما يتضمنه من تحديد للواجبات والمسؤوليات، وقياس ذلك حسب معايير ومعدلاتها الفعلية.
- مقارنة أداء العاملين الفعلي بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- إجراء مناقشة مع العامل ذاته بغرض اطلاعه على المستوى الحقيقي لأدائه، وتوجيهه باتجاه تحسين معدلات أدائه.

-اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة سواء ترقية، مكافأة...
(ملح،2010، ص 65)



الشكل 11: يوضح مراحل تقييم الأداء من إعداد الباحثة

يتضح من خلال الشكل الموضح أعلاه بأن مراحل التقييم تتم بطريقة سلسلة ومنظمة عن طريق استخدام الأسلوب المنطقي لإنجاحها، وعليه يتبين أن كل خطوة مكتملة لسابقتها، وكل هذا يتم بتكاتف الجهود في هذه العملية التقييمية والاختيار الأمثل لمستخدميها لتجنب إهدار الوقت.

2-5- أدوات تقييم الأداء :

نتيجة التطور العلمي والتكنولوجي والإداري والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في بيئة العمل المهني، يتطلب من المنظمة التوجه إلى استخدام طرق وأدوات لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة بها، ومن أشهر هذه الطرق:

5-1- طريقة المقارنة: وتشمل:

أ-الترتيب المستقيم:

" يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

ب- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة:

يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية -ثنائية) ليتم اختيار الأفضل وهكذا.

5-2- طريقة الاختيار الإيجابي:

عبارة عن مجموعات من العبارات تحتوي كل منها على عبارتين تصف جوانب سلوكية وعلى المقيم أن يختار واحدة من هاتين العبارتين في كل مجموعة ويتم إعطاء قيم لهذه العبارات وبناءا عليها يتم تقييم الموظف.

5-3- طريقة التوزيع الإيجابي:

تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلولها هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ شكل المنحنى الطبيعي ويتم توزيع درجات التقييم بشكل إجباري من قبل المقيم لإعطاء مجموعة المجموعة الممتازة نسبة 10% من عدد الموظفين 20% لمجموعة أدائهم أعلى من المتوسط و40% لمجموعة أدائهم متوسط وإعطاء 20% لمجموعة أدائهم تحت المتوسط وأخيرا 10% لمجموعة أدائهم ضعيف، فالأساس في هذه الطريقة إجبار القيم على إعطاء نسب محددة للمستويات (الدرجات) المختلفة.

5-4- طريقة الحوادث أو الوقائع الحرجة:

يتم ملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية، بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك.

5-5- طريقة التمثيل البياني:

يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة التي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب من المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف" (حسونة، 2011، ص 101-102)

5-6- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن النتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوك والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لا بد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوسين.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة" (كافي، 2014، ص 230-

(231

6-7- طريقة الترغيب:

" تعد من طرائق تقييم الأداء الشخصية، إذ يقوم المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، بوضعهم في قائمة بحسب مستوى كفاءاتهم، إذ يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ويوضع أقلهم كفاءة في نهاية القائمة، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشر قائمة بأسماء مرؤوسيه مرتبة بحسب كفاءتهم من الأعلى كفاءة إلى الأقل.

ومن مزايا هذه الطريقة، أنها بسيطة ولا تتطلب جهدا كبيرا أو وقتا طويلا من المقوم. أما من ناحية عيوبها أنها لا تسمح للمقوم بوضع أكثر من موظف واحد ضمن فئة واحدة عندما يتصفون بدرجات كفاءة متساوية فهو مجبر على ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا، بحيث يحتل كل منهم رتبة أو درجة معينة" (صفوان وعائض، 2013، ص 160-161)

6-7- طريقة Bars:

" تعني المقاييس المرتكزة إلى السلوك، وطبقا لتلك الطريقة يتضمن نموذج التقييم عددا من عناصر التقييم يكون لكل عنصر عددا من الأمثلة السلوكية التي تبين درجات متفاوتة من الأداء ويتم تحديد عناصر الأداء والأمثلة وأوزانها من خلال عدة خطوات. حيث أن بعد تحديد مختلف مستويات الأداء لكل من الأبعاد ونمط السلوك الذي يميز كل مستوى وذلك عن طريق واقع العمل الفعلي، يتم صياغة عبارة لكل من أنماط السلوك وتحديد درجة فاعليته بقيم رقمية تتراوح عادة من 1 إلى 7 أو من 1 إلى 9 وبالتالي يكون المقياس جاهزا وقابلا للاستخدام.

وعليه، فإن طريقة بارس تركز على السلوك ما يوفر تغذية عكسية تسمح بتدارك سلبياته لدى الموظفين إلا أنها تهمل الصفات وتتطلب جهدا ووقتا كثيرا كونها تحتاج إلى نماذج عدة تتوافق مع الأنواع المختلفة للوظائف". (بن حمود، 2017، ص 93)

مما تم إيرادها ينبغي القيام بمجموعة من الطرق للقيام بعملية تقييمية ناجحة وهادفة بكل المعايير نتيجتها إيجابية وذلك الأساس الفعلي الذي تسعى له جل التنظيمات الإدارية، كما يعني ذلك أن كل طريقة لها غاية تختلف عن سابقتها حيث تسعى طريقة المقارنة والتي تتم عن طريق الترتيب التنازلي والتصاعدي حسب كفاءة كل فرد إضافة إلى المقارنة السلوكية لكل منهما. أما المقارنة الثنائية ترمي للاختيار الأمثل والأنسب لأفضل الموارد البشرية. في حين طريقة أخرى تسعى لوصف الجوانب السلوكية من خلال العبارات والتي

برمتها تعطي لنا قيمة لتلك العبارة. أما التوزيع يكون عن طريق نسب محددة أو بالأحرى درجات تعطي لها. في حين طريقة الحوادث تتم من خلال الملاحظة المستمرة للفرد لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء أدائه لمهامه الوظيفية. أما طريقة التمثيل البياني كما هو معلوم تعتمد على الصفات والخصائص والواجبات المتوافرة لدى الموظف. وطريقة الإدارة بالأهداف تركز على النتائج المحققة من طرفه عن طريق مجموعة من معايير محددة من طرفها للوصول لتقييم الناجع والفعال. في حين طريقة الترغيب تنصب على المشرف المباشر المسؤول عن تقييم مرؤوسيه، واختيار أكفء الأشخاص لتولي المهام وبهذا الشكل يتم ترتيب حسب كفاءتهم المهنية من أعلى إلى أقل. أما طريقة بارس تمرکزها كله ينصب حول سلوك المقيم.

2-6-متطلبات نجاح طرق تقييم الأداء :

يتوقف نجاح عملية التقييم بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المؤسسة في تنفيذ العملية، وحتى تضمن تحقيق النتائج المتوقعة منها يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات أهمها:

- الطريقة المستخدمة يجب أن ترتبط برسالة وأهداف وقيم وثقافة المؤسسة.

- يجب أن تتوفر الطريقة على خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.

-تسمح بعمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف العملية بدون صعوبات.

- الطريقة المستعملة يجب أن توفر مصادر عديدة للحصول على المعلومات.

-لا بد من أن تكون النتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.

-وجب أن تكون الطريقة ذات منهج متناسق وبسيط، يجنب التعقيدات في التطبيق.

-تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.

-تمكن من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة. (بعجي،2007، ص 36)

مما تم إيرادها في هذا السند يتضح أن هنالك متطلبات أساسية لنجاح عملية تقييم أداء الموظفين يجب أخذها بعين الاعتبار لنجاح العملية التقييمية والرفع من أدائهم.

2-7-عوامل نجاح تقييم الأداء:

عملية نجاح التقييم تعتمد على عنصرين أساسيين هما:

7-1- البعد الفني:

العمل على تطوير العديد من المعايير والمقاييس الموضوعية في إطار نظام تقييم أداء متكامل، لكي يساعد المسؤولين على إنجاز التقييم الموضوعي المبني على تحليل الوظائف والأنشطة والمسؤوليات المطلوبة من كل عامل.

7-2- البعد السلوكي:

قدرة المدراء على إنجاز هذا التقييم بعيدا عن المحاباة أو الخوف من رد فعل المرؤوس ومواجهته بنتائج التقييم ومحاسبة المقصرين وتحفيز المجدين.

وعليه، يمكن إجمالها فيما يلي:

-إيمان الإدارة العليا والرؤساء بجدوى عملية التقييم والاهتمام بها.

-تفادي التقييم الفردي بقدر الإمكان باستعمال أكثر من آلية للتقييم.

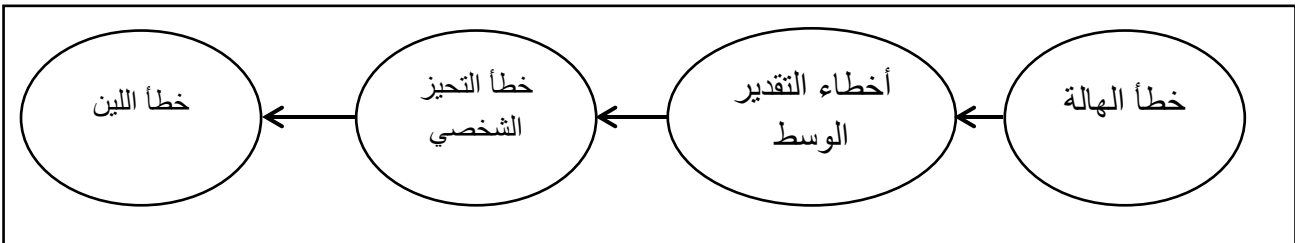
-توضيح أسس ومعايير التقييم لكل المشاركين في العملية.

-ربط عملية التقييم بغيرها من العمليات الإدارية (الوصف الوظيفي، خطة القوى العاملة، الاختيار، تنمية الموارد البشرية) وكذا ربطها بالقرارات الإدارية الخاصة بالعاملين (العلاوات، الترقيات، الحوافز، التنقلات). (جبين، 2009، ص107)

ووفقا لما تم ايراده في هذا السند فإن نجاح عملية تقييم أداء الموظفين تقوم على عوامل مهمة مترابطة فيما بينهم لتحقيق الهدف المنشود.

2-8- أخطاء تقييم الأداء لدى الموظفين بالمؤسسات :

قد تشوب عملية التقييم بعض الأخطاء التي تؤثر سلبا على دقة أو موضوعية التقييم، ومن أهمها:



الشكل 12: يوضح أخطاء تقييم أداء الموظفين بالمؤسسات من إعداد الباحثة

8-1- خطأ الهالة:

خطأ ادراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عن مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني أن هذا الأداء جيد أيضا في باقي العناصر.

8-2- أخطاء التقدير الوسط:

معايير التقييم التي يستخدمها الرئيس مهما كانت، فهو قد يقيم مرؤوسيه في مدى متوسط، وتشيع الأخطاء كلما افتقرت طريقة التقييم للدقة والموضوعية والأسس السليمة، فيمثل الرئيس للحكم الوسط ليغطي نقائص أسس التقييم، وتتأثر مثل هذه الأخطاء بتساؤل الفرق بيم مستوى أحسن وأسوأ موظف، وتنطفاً قيمة وغرض تقييم الأداء. (مصطفى، 2004، ص 340-341)

8-3- خطأ التحيز الشخصي:

يحصل هذا الخطأ لأشخاص يميل إليهم المقيم ومن أبرزها وجود صداقة بين الرئيس والمرؤوس أو قرابة أو علاقات شخصية أو اجتماعية أخرى.

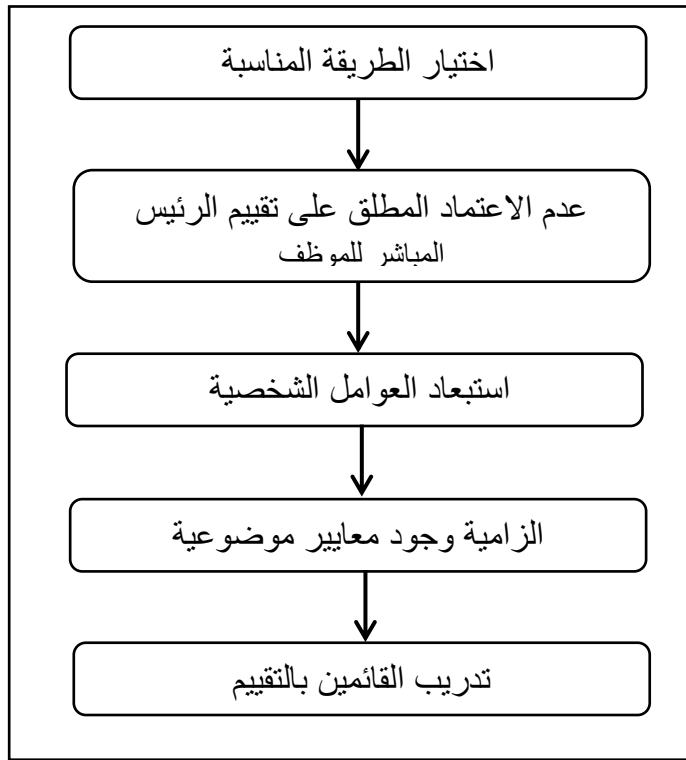
8-4- خطأ اللين /التساهل / التشدد:

الميل إلى تقديم تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي لذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا. (حسونة، 2008، ص 154)

يتبين من خلال ما تم إيراده أن هنالك أخطاء تقع اثناء تقييم أداء الموظفين بالمؤسسات والتي من شأنها خلق مشاكل تنظيمية داخل التنظيم الإداري والتي يجب على القائمين أخذها بعين الاعتبار أثناء التقييم لأن ذلك يساهم في تراجع صورة المؤسسة النموذجية بالنسبة للموظف من جهة وكذا غياب مبدأ الإنصاف بينهم يشبط معنوياتهم ويتراجع أدائهم داخلها ضف لذلك التهرب الوظيفي، الغياب، اللامبالاة...

2-9-أساليب معالجة مشاكل تقييم الأداء :

إن أفضل طريقة لمواجهة مشاكل تقييم الأداء وتقليل اثارها السلبية تقوم على:



الشكل 13: أساليب معالجة مشاكل تقييم أداء الموظفين من إعداد الباحثة

-تقوم المنظمة بانتقاء الطريقة الأنسب لها في التقويم، والتي تتناسب مع الوظيفة وتكلفة الإعداد والتنفيذ والسهولة (الفهم والتطبيق)، والعمل على الاستفادة منها في الترقية والعلاوات والتطوير.

-عدم الاعتماد المطلق على تقييم الرئيس المباشر للموظف، بل يجب مراجعته من قبل الرئيس.

-استبعاد العوامل الشخصية.

-ضرورة وجود معايير موضوعية وواضحة ومفهومة لتقييم الأداء للأطراف المشاركة فيه سواء القائمين بالتقييم أو الخاضعين له.

-تدريب القائمين بالتقييم على أسس وطرق التقييم والقواعد السليمة والموضوعية لتنفيذه. (جبين، 106)

ووفقا لم تم ايراده في هذا السند الموضح أعلاه فإن أساليب معالجة مشاكل تقييم أداء الموظفين تقوم بها المؤسسة من خلال الاعتماد على الطرق المناسبة لتقييم بما يتناسب والوظيفة المنسوبة للموظف وكذا التكلفة ضف لذلك عدم الاعتماد المباشر على تقييم الرئيس المباشر للموظف بل مراجعته من طرف الرئيس، كذلك

استبعاد مختلف العوامل الشخصية في عملية التقييم، وإلزامية وجود معايير موضوعية لتقييم وأخيرا تدريب كل القائمين بعملية التقييم على أسس وطرق سليمة وموضوعية لتنفيذه.

خلاصة الفصل:

يعد الأداء الوظيفي القاسم المشترك لجميع الجهود التي تبذلها الإدارة والموظفون للوصول إلى نتائج مرضية لكلا الطرفين، إذ تسعى مختلف التنظيمات الإدارية على اختلاف طابعها سواء عمومي أو اقتصادي... إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية عن طريق عملية تقييم الأداء على اعتباره عنصر هام تعتمد المؤسسة لتدعيم نقائص عمالها والكشف عن المؤهلات والقدرات والخبرات لاختيار الأحسن والأنسب في المكان المناسب، كما ننوه أن تأدية مختلف المهام الوظيفية في المؤسسة الخدماتية متوقف على الموظفين الذين يقومون بعملية الاتصال حيث سنتطرق في الفصل الموالي إليها.

الفصل الرابع

الصندوق الوطني

لتأمينات الاجتماعية

للعمال الاجراء لولاية

أم البواقي

تمهيد:

العنصر البشري يلعب دورا رئيسيا في أي مؤسسة حيث يعد المحرك الدافع ورأس المال لها، ونخص بالذكر هنا المؤسسة الخدماتية لضمان الاجتماعي-الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء -لولاية أم البواقي ذو طابع اجتماعي خدماتي، حيث يضم في تنظيمه الإداري أفراد التنظيم وهم الموظفين الإداريين الذين يؤديون مهامهم الوظيفية به باختلاف فئاتهم المهنية. وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

1-1- نشأة الصندوق الوطني للعمال الاجراء:

1-1-1- التعريف بالوكالة:

أنشئت الوكالة سنة 1978 وذلك في إطار لا مركزية الضمان الاجتماعي.

1-2-2- هيكلها:

تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأم البواقي شمال الولاية وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، تتربع على مساحة قدرها 5000. تضم الوكالة (05) مراكز للدفع و (14) فرعا بالإضافة إلى مركز للتشخيص والعلاج، صيدلية وروضتين للأطفال.

1-3-1- الفئات المهنية لصندوق لولاية أم البواقي:

الجدول 1: يوضح توزيع العمال حسب الفئات السوسيو مهنية CNAS حسب شهر سبتمبر 2021 من إعداد الباحثة

العدد	الفئات السوسيو مهنية
08	الإطارات العليا
83	الإطارات الوسطى
234	عمال التحكم
22	عمال التنفيذ
347	المجموع

1-4-4- المدراء الفرعيين (الإطارات العليا) لصندوق:

-المدير الفرعي للعمليات المالية، الموارد البشرية والوسائل المادية والإنجازات والأرشيف-التحصيل ومنازعات التحصيل، الأنظمة الإعلامية، والمديرة الفرعية للأداءات، الرقابة الطبية وكذا النشاط الصحي والاجتماعي.

1-5-1- مديريات المديرية ومهام كل منها:

1-5-1-1- الاداءات:

-تنظيم ومتابعة تسيير أداءات التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية والعائلية.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

- دفع حساب الهيئات الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي، الاداءات في إطار الاتفاقيات.
- ضمان سير لجنة المساعدة والإسعاف وتسيير صندوق المساعدة والإسعاف، المنصوص عليهما في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- إبرام الاتفاقيات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- السهر على تطبيق الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات الشائئة الخاصة بالضمان الاجتماعي، والقيام بتصفية الحسابات الناشئة عن تطبيق هذه الاتفاقيات.
- تحسين نوعية الاداءات الاجتماعية المقدمة.
- الأمر بدفع الفواتير لفائدة مؤسسات العلاج بالخارج في الإطار التعاقدية.
- وتضم (5) مديريات فرعية:
- التأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، الدفع من قبل الغير، المنح العائلية، تحسين نوعية خدمة الاداءات، العلاقات الدولية.
- 1-5-2-التحصيل ومنازعات التحصيل:
- قيد المستخدمين والعمال الاجراء المنتسبين لضمان الاجتماعي.
- مسك وتحيين مختلف بطاقيات المكلفين في مجال الضمان.
- تحصيل اشتراكات الضمان الموجهة لتمويل الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء.
- المنازعات المتعلقة بتحصيل اشتراكات الضمان.
- مراقبة مدى تنفيذ الالتزامات الملقاة على عاتق المكلفين.
- وضع الأموال الضرورية لدفع الاداءات وتكاليف السير تحت تصرف كل صندوق لضمان اجتماعي في حدود الأقساط المحددة.
- إعلام المكلفين بحقوقهم وواجباتهم المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

-المساهمة في الأعمال التي تقوم بها السلطات المختصة في مجال مكافحة العمل غير الرسمي والتهرب في مجال الضمان الاجتماعي، وتطوير نشاطات التعاون الإداري.

-المساهمة مع كل الإدارات والهيئات المعنية في النشاطات والتدابير المقررة من قبل السلطات العمومية في مجال تبسيط وتسهيل الإجراءات في العلاقات مع المواطنين.

وتتضمن (5) مديريات فرعية:

- الترقيم، تحصيل الاشتراكات، مراقبة المستخدمين، منازعات التحصيل، التنسيق والسند العملياتي.

1-5-3-المراقبة الطبية التي يديرها طبيب تتولى:

-القيام بدور المستشار الطبي لدى المديرية العامة.

-تنظيم المراقبة الطبية وتوحيد نمطها وتنسيق أعمالها.

-المشاركة في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها، في كل دراسة أو انشغال في اللجنة التقنية ذات الطابع الطبي المنصوص عليها في المادة 39 من القانون رقم 08-08 المؤرخ في 11 صفر عام 1429 الموافق 23 فبراير سنة 2008 والمتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي.

-القيام بدراسة تتعلق بما يأتي:

-مقياس العجز عن العمل.

-المشاركة وإبداء الرأي واقتراحات حول القائمة العامة للأعمال المهنية وقائمة المواد الصيدلانية القابلة للتعويض المنصوص عليها في المادتين 59 و62 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمعلق الأعضاء الاصطناعية.

-جداول الأمراض المهنية المنصوص عليها في المادة 64 من القانون رقم 83-13 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدل والمتمم.

-الأمراض طويلة المدى والأمراض التي تمنح الحق في الاداءات العينية بنسبة /100.

-تطوير النشاطات التشاورية مع ممتهني الصحة على أساس المراجع المتفق عليها من أجل ممارسة طبية جيدة.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

-ضمان التكفل بالمؤمن لهم اجتماعيا وذوي حقوقهم لدى هياكل ومؤسسات الصحة العمومية، وذلك بالتنسيق مع الهياكل المركزية المعنية في إطار التعاقد.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

- التأمينات الاجتماعية، حوادث العمل والأمراض المهنية، البحث عن المعلومة والدراسات الطبية.

1-5-4-النشاط الصحي والاجتماعي:

حيث تقوم بنشاطات في شكل إنجاز ومتابعة، ذات طابع صحي واجتماعي في المجالات التالية:

-التشخيص والعلاج المتخصص.

-الوقاية الصحية.

-إعادة التأهيل الاجتماعي والمهني لضحايا حوادث العمل والأشخاص الذين يعانون من نقص جسماني.

-الحماية الصحية للطفولة والأسرة.

-التكفل الطبي والنفسي والتربوي والمرافقة الملائمة للطفل في حالة الإعاقة الحركية.

-التكفل النفسي وتصحيح النطق.

-الخدمة الاجتماعية.

-النشاط الاجتماعي لفائدة المتقاعدين.

وتتضمن مديريتين فرعيتين (2):

- النشاط الصحي والاجتماعي.

1-5-5-العمليات المالية:

-تحضير مشروع ميزانية الصندوق باتصال مع الهياكل المعنية ومتابعة تنفيذها.

-مسك محاسبة الصندوق الممركز ومتابعة ومراقبة محاسبة الوكالات الولائية والمؤسسات.

-السهر على حسن تنفيذ العمليات المالية وضبطها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

-ضمان التنسيق المالي وتعيين وثائق التسيير المالي والمحاسبي اللازمة لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق.

وتتضمن ثلاث (3) مديريات فرعية:

- الميزانية، المالية، المحاسبة.

1-5-6-العصرنة وأنظمة الإعلام:

-السهر على تسيير نظام البطاقة الالكترونية للمؤمن له اجتماعيا " الشفاء".

-اجراء الدراسات المعلوماتية وإنجاز التطبيقات التقنية.

-ضمان التنسيق بين نيابات مديريات العصرنة وأنظمة الإعلام للوكالات الولائية، ومتابعتها وتقييمها التقني.

- صيانة تجهيزات الإعلام الالي والمساعدة التقنية لاستعمالها.

-تنفيذ الاستراتيجية المعلوماتية للصندوق.

- اليقظة التكنولوجية في مجال أنظمة الإعلام.

-توفير الأمن المعلوماتي للصندوق.

وتتضمن خمس (5) مديريات فرعية:

- الدعم والمساعدة المعلوماتية، الدراسات والتطوير المعلوماتي، الاستغلال المعلوماتي، النظام والأمن

المعلوماتي، البنية الهيكلية للشبكة المعلوماتية.

وتتضمن أيضا:

-مركز الإنتاج والرقمنة والوثائق الالكترونية للمؤمن لهم اجتماعيا، النجدة، الترقيم والربط.

1-5-7-الموارد البشرية والإنجازات والتجهيزات والوسائل العامة:

-ضمان تسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية والتنظيمية والتعاقدية المعمول بها.

-دراسة واقتراح التدابير اللازمة لتحسين ظروف عمل مستخدمي الصندوق في إطار الاتفاقية الجماعية

ووضع سياسات ونشاطات الوقاية من النزاعات الفردية والجماعية.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

- ضمان التسيير التقديري للمهن والكفاءات بغرض تثمين وتطوير الموارد البشرية.
- تنشيط اللجان المختصة في مجال تسيير الحياة المهنية وتثمين الكفاءات واحترام تنظيم العمل.
- متابعة تسيير الخدمات الاجتماعية التابعة للصندوق.
- تقييم ومتابعة تسيير النزاعات الفردية والجماعية على مستوى المديرية العامة والوكالات الولائية والمؤسسات التابعة للصندوق.
- وتضم مديريتين فرعيتين(2):
 - تسيير الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية.
- حيث تقوم ب:
 - تنسيق ومتابعة وتسيير انجاز استثمارات الصندوق.
 - ضبط حاجيات التجهيز لجميع هياكل الصندوق، وضمان إنجازها واقتنائها وتسييرها.
 - ضمان عمليات تموين الصندوق في مجال اللوازم والأثاث ومعدات التسيير.
 - توفير عمليات جرد أملاك الصندوق العقارية والمنقولة وتحيينها.
 - صيانة وحفظ الأملاك العقارية والمنقولة للصندوق.
 - تسيير بطاقيات أملاك الصندوق.
 - تسيير الأرشيف على المستوى المركزي والإشراف على تسييره على المستوى المحلي.
 - أمانة اللجان التنظيمية في مجال إبرام الصفقات طبقا للنصوص التنظيمية المعمول بها.
 - إعداد دفاتر الأعباء النموذجية في مجال التهيئة، الاقتناء والإنجازات.
- وتضم خمس(5) مديريات فرعية:
 - الإنجازات الاستثمارات، التجهيزات، الوسائل العامة، الأملاك، الأرشيف.
- تتواجد(4) خلايا بالمؤسسة بأم البواقي وهي:

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

1-التعاقد:

-المشاركة في اعداد وتقييم الاتفاقيات المبرمة مع مؤسسات العلاج بالخارج في إطار تحويل المرضى للعلاج رفيع المستوى بالخارج.

-ضمان الأمانة واعداد القرارات الصادرة عن اللجنة الطبية الوطنية لتحويل المرضى للعلاج رفيع المستوى لدى مؤسسات العلاج بالخارج.

-مراقبة مدى مطابقة الوثائق المثبتة للفواتير الواردة من قبل مؤسسات العلاج في الجزائر وبالخارج.

-المشاركة في اعداد مشاريع الاتفاقيات النموذجية مع مؤسسات العلاج ومقدمي الخدمات.

-تقييم فيما يخصها، الاتفاقيات المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

-مراقبة مدى مطابقة المقاييس المطلوبة التي ترخص مزاولة النشاطات لمؤسسات العلاج الصحي ومقدمي الخدمات طالبي التعاقد.

-متابعة، الاتصال مع الهياكل المعنية، تنفيذ إجراءات معالجة الأمر بالتسديد ودفع فواتير مؤسسات العلاج بالخارج.

وتتضمن مصلحتين (2):

- التحويل للعلاج في هياكل ومؤسسات العلاج الخاصة والتحويل للعلاج في مؤسسات الصحة بالخارج.

2-الاصغاء الاجتماعي والاعلام والاتصال:

-استقبال واصغاء وتوجيه ومرافقة المواطنين مستعملي الصندوق لتسوية عرائضهم.

-تحسين صورة الصندوق.

-اعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم برامج الاعلام والاتصال الداخلي والخارجي، بالتعاون مع الهياكل المعنية.

-اقتراح الاستراتيجية الإعلامية والاتصالية للصندوق، بالتعاون مع الهياكل المعنية.

-اعداد برامج تشجيع استعمال اللغة الوطنية في هياكل الصندوق.

الفصل الرابع: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية أم البواقي-

وتضم مصلحتين(2):

- الاصغاء الاجتماعي والاعلام والاتصال.

3- المنازعات والشؤون القانونية:

-تقييم المساعدة والاستشارة القانونية لهياكل الصندوق.

-تنسيق ومركزة أنشطة المنازعات، باستثناء منازعات التحصيل على مستوى المديرية العامة.

-تنظيم ومتابعة وتقييم نشاطات المنازعات، باستثناء منازعات التحصيل على مستوى وكالات الولايات.

تحليل القضايا المحكوم فيها ضد الصندوق، قصد الوقوف على الاختلالات، وإحالتها على المديرية المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

وتضم ثلاث(3) مصالح:

- المنازعات الخاصة بالمؤمن لهم اجتماعيا والمتعلقة بالقضايا المدنية والجزائية، الطعن ضد الغير والمستخدمين.

4-الأمن الداخلي:

-المحافظة على المنشآت الأساسية وتجهيزات الصندوق والسير العادي للنشاطات المهنية في أماكن العمل ضد كل فعل ضار بالمؤسسة.

-افشال أي محاولة تهديم أو تدمير أو اعتداء أو عرقلة تخريبية تستهدف المنشآت الأساسية، والتجهيزات، والمستخدمين، والمستخدمين، أو السير العادي للنشاطات المهنية أو الحد من مفعولها عند الاقتضاء.

-اتخاذ جميع التدابير الاستعجالية بخصوص الإنقاذ في الأماكن أو الحواف المباشرة للصندوق. (مسؤول مصلحة المستخدمين بالوكالة،2019،الجريدة الرسمية)

خلاصة الفصل:

يعد الصندوق واحد من أهم المؤسسات الخدمائية ذات الطابع العمومي الخدماتي كونه يعنى بكافة شرائح المجتمع، بالإضافة لتوافره على مختلف الوسائل المادية والبشرية، وتنوع مديرياته ومصالحه التابعة له والتي يزاول بها المورد البشري المهام الوظيفية وتبقى طريقة الأداء تختلف من مورد لآخر، كما تأمل ذات المؤسسة دائما أن تكون الطريقة بأسرع وتيرة ممكنة لتجسيد برامجها الاستراتيجية.

الفصل الخامس
الإجراءات المنهجية
للدراصة الميدانية

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل لدراسة الاستطلاعية أولاً ثم الدراسة الأساسية ومن ثم وصف منهج الدراسة، أفراد المجتمع والعينة كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيراً المعالجة الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل البيانات.

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا بد لنا قبل الشروع في الخطوات التطبيقية القيام بها للتعرف على مختلف الظروف التي سيتم تطبيق فيها أدوات الدراسة، ومكان إجرائها بالإضافة إلى العينة ومجتمع الدراسة، حيث تساعدنا في جمع المعطيات عن الظاهرة المراد البحث فيها، وهذا ما قمنا به قبل التطرق لدراسة الميدانية، إذ يكمن الغرض من ورائها: -التأكد الفعلي من وجود عنصر الاتصال التنظيمي بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء- بولاية أم البواقي.

-معرفة أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة من طرف المدراء الفرعيين.

-تجميع البيانات الضرورية حول الاتصال التنظيمي ومختلف المعطيات المتعلقة بالأداء الوظيفي بالوكالة.

-ملاحظة الواقع الفعلي لأداء الإطارات بالصندوق.

-الاطلاع على الوثائق، المراسيم، الجرائد الرسمية والقانون الداخلي للمؤسسة، قانون العمل وما يمليه عليهم لتأدية المهام الوظيفية.

-الوصول إلى الصيغة النهائية لأداة الدراسة الميدانية.

1-1- حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة بوكالة أم البواقي للعمال الأجراء من 05 سبتمبر 2021 إلى 26 جانفي 2022. حيث أجرينا عدة مقابلات مع المدراء الفرعيين ذوي خبرة في المجال الإداري.

1-2- أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد على دليل محتوى المقابلة الموجهة، الملاحظة المباشرة وغير المباشرة، الوثائق والسجلات في جمع المعطيات.

1-3- الدراسة الاستطلاعية:

أخذنا تصريح من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة أم البواقي من طرف نائب العميد المكلف بالدراسات العليا يوم 08/7/2021م(ملحق01) من أجل القيام بزيارة أولية للمديرية. قمنا بمقابلة المدير الفرعي لإدارة الموارد البشرية والوسائل والتجهيزات والأرشيف بتاريخ 18/7/2021. كان الهدف منها الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية (ملحق 02).

ونظرا لظروف الاستثنائية التي تعيشها البلاد في ظل انتشار كوفيد (19) كانت الزيارة على فترات لانشغال الأفراد بالمهام التي تقع على عاتق كل منهم، وقبل التواصل مع المدراء الفرعيين قام مدير الوكالة بالموافقة على طلبنا في 2021/11/18 (ملحق 3)، على الرغم من المناصب الحساسة التي يتواجد بها هؤلاء لم يبخلوا علينا بالمعلومات، إضافة للاطلاع على مختلف الوثائق والجرائد الرسمية، قانون العمل والداخلي للمؤسسة. وفيما يلي الإجابات الخاصة بكل فرد:

1-3-1- المدير الفرعي للموارد البشرية والوسائل والتجهيزات. 25/ 9/2021/ سا 10:45

تحدث عن تطور الاتصال داخل الوكالة وأهم المراحل التي مر بها السير المهني للعمل والعامل، وبعدها مباشرة تم الدخول في صلب الموضوع:

- بالنسبة للاتصال الرسمي المساعد يستخدم للإطارات العليا أما الاتصال الأفقي لدى الفئة الوسطى، كما تستعمل وسائل لفظية لذلك الغرض وتمثل (الكلام والتوجيهات والأوامر) وغير لفظية (الإشارات) كتابية (مراسلات، تقارير) الهاتف، البريد الإلكتروني، الفاكس خط داخلي خاص وأن القانون الداخلي للمؤسسة من يحدد طبيعة العلاقات الإنسانية في البيئة الوظيفية التي تستدعي طبيعة العمل فيها الدقة والكفاءة إضافة لسرعة، وطريقة التواصل بين العاملين بالفرع هي اللغة الفرنسية، العربية، الشاوية.

وتعود المعوقات التنظيمية التي تعيق أدائهم في تدفق الانترنت في بعض الحالات أحيانا وفي حالة مواجهة أي مشكل تنظيمي داخلها يتم الاتصال بمدير الوكالة ثم الوصاية حيث يساهم أسلوب الاتصال الرسمي بدرجة كبيرة في تماسك جماعة العمل عن طريق روح العمل بين الفريق ودفاعيته نحوه وتواجد أخلاق مهنية بتوضيح المهام وتبسيط البيانات بالمستوى الذي يفهمه العامل من أجل تأدية أعماله وعدم الوقوع في الأخطاء المهنية التي يمكن أن تكون من العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال بالصندوق الاجتماعي خاصة اللغة، الضوضاء، مصداقية المحاور، الوقت بالإضافة للفروق الفردية الموجودة بين العمال(المستوى التعليمي، الثقافي)... وغيرها تؤثر بالرغم من توافر كل ظروف العمل الجيدة سواء بشرية، مالية، مادية، فيزيقية.

كما يتم تقييم أداء العمال عن طريق التقييم الشهري حيث تم اطلاعنا على وثيقة خاصة به حيث تعود مؤشرات تراجع أدائهم حسب عدم وجود توجيه، مكان وظروف العمل، وانعدام الاتصال ما ساهم في بروز معوقات تحول دون إتمام الرسالة والتي تتجسد في عدم وجود إيضاح التعليمات والتوجيهات من طرف الوزارة وكذا اللغة المستعملة من طرف المحاور ومستواه الثقافي، الجهل بالقوانين ونقص التكوين من أهم

المعوقات. وكوجهة نظر فيما يخص الخطة الاستراتيجية للارتقاء بالمورد فهي تعود لرقمته، الارتقاء بالمستوى المطلوب لشاغل وظيفة ما واعتماد تحليل العمل(الوصاية) في ذلك لكي يعطي الشفافية في التعليمات بحيث تكون واضحة تصاعدي وتنازلي يرتفع الأداء، القيام بدورات تكوينية في العمل لمختلف الأطارات، التحكم، التنفيذ.

1-3-2- المدير(ة) الفرعية للاداءات. 2021/11/23 / سا 10:45

الاتصال المؤسسي السائد يعود للاتصال الرسمي النازل يكون مباشر وغير مباشر عن طريق وسائل شفوية وكتابية ورقمية. وأن العلاقات تحكمها اتصالات تحكم المؤسسة. أما الأسلوب المباشر يساعد على تبسيط المعلومة الجديدة. ولغة التواصل عربية، فرنسية. إلا أن المورد البشري يعد معيق لإتمام الرسالة خاصة ضعف الأداء في هذه العملية وتراكمه وعدم قدرته على التقديم والذي يرجع للمستوى التعليمي، الثقافي، نقص التكوين حيث طبيعة العمل تستدعي الدقة، الكفاءة، الوقت.

إذا تم مواجهة أي مشكلة مهنية يتم الاتصال بالمسؤول المباشر للوكالة. مؤشرات انخفاض الأداء هي انعدام الخبرة وعدم تحصيل المعرفة الكافية بالمهام. ويعد الراتب عملية تقييم إذ ينقط كل موظف عليها من 0 إلى 25 (ملحق 4) والأخطاء المهنية، ملفات، ملاحظة.

للارتقاء بأداء الموظف وجب وضع خطة استراتيجية تتمثل في رفع مستوى أداءه أخلاقيا زيادة تكنولوجيا تدفق معلوماتي لرفع من الإنتاجية في الوقت المحدد وإدارة المؤسسات بشكل عادي، السعي لتحسين جودة الأداء من خلال تعزيز نقاط الضعف إلى القوة وشعوره بالارتياح، دورات تكوينية لمختلف البرامج الحديثة للعمل الوظيفي (غير مباشرة) وتكوينية بإعادة التأهيل لتعزيز النقائص بمعنى دراسة العامل والمنصب الذي سيشغله عن طريق تحليل العمل وهذا يساهم في تقليل الأخطاء المهنية بميدان العمل.

1-3-3 المدير الفرعي للعمليات المالية. 2021/11/28 / سا 14:00

إن الاتصال رسمي نازل بحيث البيانات تكون صاعدة وتستخدم وسائل رسمية، إجراءات، البريد الإلكتروني، خط داخلي خاص، تقنية التحاضر عن بعد التي ظهرت في ظرف استثنائي والتي أصبحت ضرورة مهمة في البيئة الان. كما أن العلاقة المهنية رسمية تسيير في حدود الاختصاص، مشاركة في تحسين دورها من خلال الاقتراحات، لقاءات دورية من أجل قراءة القوانين، السلطة الفعلية لها الحق في اتخاذ القرار النهائي، تحديد المسؤوليات.

كما تستدعي طبيعة الوظيفة كفاءات، مؤهلات، خبرة في مجال التسيير المالي باعتبارها مناصب حساسة جدا. وأن اللغة العربية حاليا بعد صدور والقرار الرئيسي. في حالة وقوع مشكل تنظيمي داخلي قائم على مستوى الفرع حسب الحالة أو الخطأ وإذا زاد عن الحد هناك قوانين يحول لها للفصل في القضية. وأن الأسلوب الرسمي مفروض لأنه يفرض التماسك.

والعوامل المؤثرة على فعالية الاتصال تتمثل في المورد البشري (نقص التكوين) معرفة القانون-طريقة التواصل-لغة المخاطب الأسلوب. ويعد معيار التنقيط هو الموجود لدى تقييم. ترجع الوسائل الالكترونية، عدم التركيز والفتمة، مستوى تكويني جهل الموظف بالمسؤوليات ولاوجود لطموح، الوقوع في الأخطاء من أهم مؤشرات تراجع بحيث لا بد من مراجعة مستوى تأطير الأعوان عن طريق التكوين لأن ذلك يلعب دور كبير في زيادة الإنتاجية، تطوير وسائل التواصل كالفاكس وخط داخلي ككل للوكالة والفروع-شبكة داخلية على المستوى الوطني.

1-4-3- المدير الفرعي للتحصيل والمنازعات. 2021/12/23 / سا 11:15

نمط الاتصال رسمي مباشر نازل بين المصالح والعمال حول التعليمات والإجراءات الخاصة بالمهام وأهم المستجدات الطارئة في ميدان العمل، ويكون ذلك عن طريق الشرح والتبسيط والتوضيح لمختلف الأوامر، التوجيهات، الإجراءات التنظيمية، التعليمات لا سيما ما تعلق بالتطبيقات الحديثة حيث تستخدم الوسائل الكتابية، البريد الالكتروني، الأنترنت. إذا أن هذا الأسلوب يتم اعتماده من أجل التوعية لكافة العاملين، والتقييم الإيجابي (التحفيز) يزيد من الترابط وتستخدم الفرنسية والعربية ويعتبر المستوى التعليمي والثقافي بالإضافة لنقص التكوين وعدم التخصص، اللغة من المؤثرات على فعاليته. وأن الاحترام والانضباط ينمي العلاقة الإنسانية الوظيفية.

نوعية الوظيفة تتطلب الدقة، الخبرة، الفعالية، السرعة، الكفاءة، دافعية العمل إلا أن التكوين غير المتخصص في التخصص وعدم وجود دافعية وطموح لديه يعيق أدائه. وتواجد مصالح فرع المنازعات والتحصيل بأماكن غير مهيأة للعمل بحيث تتواجد متفرقة، تدفق الانترنت، ضعف استعمال البرامج، ظروف العمل (الفيزيكية) سيئة. في حين يعد الراتب نقطة تقييم يستند لها.

يعتبر التكوين (التدريب) قبل الالتحاق بالوظيفة، التدريب على البرمجيات والتطبيقات الحديثة خاصة بذات المصلحة لأن جل الوظائف تطبيقية، مراجعة سياسة التوظيف (تحليل العمل) يمكن أن يساهم في ارتقاء أدائه.

وقد تم السماح لنا من طرف المعني بزيارة المصالح التابعة للفرع والتعرف عليها وماهية العمل الذي يقومون به، كانت لنا الفرصة لمقابلة رؤساء المصالح.

1-5-3- المديرية الفرعية لنشاط الصحي والتكفل الاجتماعي. 14:20 سا/2022/1/3

استحدثت المديرية الفرعية حديثا قرابة ما يقارب شهر تقريبا، يعتمد الاتصال الرسمي المباشر (المسؤول) نازل (العمال)، ويكون عن طريق اعلام كافة العمال بالتعليمات الجديدة والطارئة، بالإضافة لنشر من خلال ملصقات. وأن المراسلات الكتابية، الهاتف، البريد الالكتروني، شبكة داخلية مع الوكالة والمديريات العامة، أما رؤساء مصالح فتكون داخلية محلية بوكالة أم البواقي وسائل مهمة في العملية.

وتعد مراعاة حالة الموظف من العلاقات الجيدة لبناء بيئة امنية يسودها الاستقرار وذلك من خلال الاستماع لانشغالاته وتدني مردوه ومعرفة سبب الغياب، التهرب، صراعات تنظيمية، قلق وهذا كله يصبوا في نقطة واحدة ألا وهي إقامة الصلح بين زملاء إذا ما كان المشكل داخلي.

كما أن طبيعة الوظيفة تتطلب السرعة في تنفيذ العمل (الخدمة الاجتماعية) دورات تكوينية للمربيات (الأطفال) وتكون في العاصمة ووهران، الطاقم البيداغوجي (تكوين الأطفال وكل ما تعلق بشخصية الطفل) -التوجيه- الملاحظة.

تستعمل العربية على بعض الحالات فقط وأخرى تستدعي الفرنسية. لأن المعاملات والمراسلات، التقارير تكون عربية، مطبوعات رسمية كذلك وبالتالي تعميم العربية بمؤسسة الضمان لولاية أم البواقي.

المناخ السائد يساعد على الأداء الجيد رغم أن المصلحة حديثة لكن ظروف العمل تساعد لتأدية مختلف المهام الوظيفية باعتباري سابقا إطار بها وتم ترقيتي لهذا المنصب.

يعتبر الاتصال عامل رئيسي في تماسك جماعة العمل وذلك من خلال الاتصال المباشر يتجسد ذلك التماسك بين الموظفين من خلال الاستماع لانشغالاتهم والأولياء، التوجيه، القيام بزيارات تفقدية للبيئة الفعلية.

العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال تكمن في اللغة المستعملة ونقص تكوين الموظفين والذهنيات المتوارثة بالإضافة لانعدام الضمير المهني + الأخلاقي.

يتم استخدام أساليب اتصال مباشر (المؤسسات والمصالح والضمان)، غير مباشر (مؤسسات النشاط الصحي والصحة مؤسسات استشفائية).

في حين الخطة الاستراتيجية للارتقاء بأداء الموظف تتمثل في التكوين البيداغوجي للمستخدمين، إقامة دورات تكوينية دورية لأن التغيرات والتطورات الراهنة تفرض ذلك وسرعة المعلومة، السماع لمختلف انشغالات الموظفين، طرح مشاكل وعراقيل التي تعيق سير العملية المهنية عن طريق الاجتماعات والزيارات التفقدية للعمل، متابعة السهر على تنفيذ البرامج.

وتجدر الإشارة إلى أن تراجع الأداء الوظيفي للموظف يعود للغياب المتكرر ونقص التكوين، نقص المردودية.

أما فيما يخص المعوقات التنظيمية التي تعيق أداءه عدم توفر الإمكانيات البشرية، المادية فرع عين مليلة يعاني من نقص في البريد الالكتروني لتعزيز احتياجات العمل.

يوجد تقييم للعامل حيث تقدم شهادة تحفيزية له جراء المجهودات المبذولة من طرفه في ميدان العمل وابداء الرأي الخاص به وهذا من شأنه زيادة دافعيته نحو العمل وشعوره بقيمته داخل المديرية.

وأن المعوقات الاتصالية التي تحول دون إتمام الرسالة تتمحور حول التشويش والضجيج، توقيت المعلومة، اللغة.

1-6-3- المدير الفرعي للأنظمة المعلوماتية. 2022/1/26 / سا 10:30

-الاتصال الرسمي الأفقي السائد والوسائل الاتصالية الأكثر استخداما وسيلة الفاكس-خط داخلي خاص-البريد الالكتروني-الهاتف-بالإضافة لاستخدام تقنية التحاضر عن بعد 20 أوت 2021 بكثرة خاصة مع الطرف الطارئ على البلاد (كوفيد19) + الاشراف التقني -اتصال كتابي على غرار المراسلات، كانت هناك محاضرات على مستوى مركزي محلي المعروف بالهيئة الدولية والتي كان لها دور فعال. وأن مركزي محلي يعني القيام باجتماعات على محور معين والنقاش فيه للخروج بمقترحات نافعة للمساهمة في تحسين نوعية العمل ضف لذلك أيام تحسيسية مع ارباب العمل+ العمال الاجراء+ الإدارات بصفة عامة+ مؤسسات خاصة +الفئات الهشة (المرضى) وكل هذا يصب في خدمة الصالح العام للفرد(المواطن) والمؤسسات الأخرى. وأن العلاقات العمل جيدة.

كما يقوم التنظيم الإداري باتصال داخلي على مستوى هيئة الضمان الاجتماعي مع المسؤول الأول والموظفين، وخارجي مع المؤسسات الأخرى. حيث احتلت الهيئة الوصية لصندوق المرتبة الأولى عالميا في تطبيق تكنولوجيا الاتصال وهذا

وأن تأدية الوظائف تستدعي الهدوء التام لتنفيذ مهامها والتركيز على تطوير تقنية (نوعية) الاتصال المعتمدة وتكييفها مع مستجدات العمل الحالي إذ أن الأمر الأساسي هنا تحديد المسؤوليات (الأصل) لأن هناك مهام لا تتطلب المماثلة بل القيام بها في الوقت ذاته مثال وصول رسالة عبر الهاتف (مسؤولية محددة بدقة عامة).

أما لغة التواصل فكانت فرنسية-عربية، حيث أن مجالس قضاء ولاية أم البواقي تستدعي استعمال اللغة العربية في التعاملات الإدارية بمعنى كل وظيفة أو مهام وما تتطلب من استخدام اللغة التواصل، وأن المراسلات ذات طابع شخصي +سجل مرجعي ومحدد بدقة+ الوثائق الخاصة بكل ما تتطلب المهنة.

من بين المعوقات نجد مؤشر التكوين-عدم الاختصاص- تم اعتماد مؤخرًا مدارس عليا لضمان للأجراء وغير الأجراء لسد احتياجات المنظمة ودراسة كل ما تعلق بها معرفيا وميدانيا على عكس سابقا لم يكن هناك مدارس أو معاهد أو جامعات تكون شاغل الوظيفة بكل ما تتطلب، عدم وجود معايير التوظيف بالمديرية العامة (مؤسسات التكوين) إشكال الجامعة يكمن هنا في أنها لا تكون الطالب الجامعي مع ما ينبغي أن يجده في البيئة المهنية، ويتصادم فيما بعد بالواقع الذي يستدعي الامام بمجموعة من المعارف والتكوينات الخاصة به، والفئات السوسيو مهنية إشكال التعليم.

عند مواجهة أي مشكلة مهنية يتم الرجوع للقانون الداخلي للمؤسسة للوكالة يضبط كافة المسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف، قانون العمل وما يمليه هذا كله من أجل تحقيق الغاية ألا وهو تحسين مردودية العمال لأن المسؤول هو القائد والعكس إضافة توافر كل الإمكانيات المادية التي من شأنها المساهمة في رفع أدائه.

ويعد نقص التكوين لدى المورد البشري ونوعية اختصاص العمل تستدعي الاطلاع الكافي لمعلومات المهنة والخبرة من عوامل تراجع مردوده وعراقيل اتصالية تأتي منه. كما يوجد تقييم متمثل في طبيعة العمل، مراقبة انية للموظف.

لكي نرتقي بالعامل التكوين والتعلم، البحث عن اليات محفزة (العوامل المادية+ المعنوية) للعمال، تطبيق مبدأ العدالة الاجتماعية.

تم إطلاع الباحثة على مراسلة مجلس القضاء لولاية أم البواقي دعوة من أجل المشاركة في يوم دراسي حول: إشكاليات المرتبطة بمنازعات الضمان الاجتماعي 2022/01/22 /مراسلة للمصالح القضائية حيث تم اعتماد تقنية التحاضر عن بعد.

1-4- نتائج الدراسة الاستطلاعية:

بناء على إجابات الأفراد تم التوصل إلى:

1-1-4- ما تم ملاحظته بالوكالة محل الدراسة منذ تواجدها بها وجود ظروف عمل ملائمة من ناحية الظروف الفيزيائية، وتوافر على كل الوسائل والتجهيزات الضرورية لتأدية المهام والأنشطة الوظيفية بالإضافة لوقت دخول وخروج الموظفين محدد. في حين تعاني مصالح المنازعات والاشتراكات وأرباب العمل التابعة للمديرية الفرعية للمنازعات والاشتراكات ظروف فيزيائية جمة وهذا ما لاحظناها أثناء التواجد بها (الضجيج) من بينها...، نتيجة تواجدها خارج الوكالة، وعدم توافرها على مستلزمات ومتطلبات العمل بما فيها المكاتب التصميم الارغونومي منعدم مما يساهم في وقوع حوادث العمل.

1-2-4- توصلت الدراسة إلى تحديد نوع الاتصال النظمي المعتمد من طرف المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح ألا وهو اتصال رسمي، مباشر وغير مباشر ويكون إما تصاعديا أو تنازليا أو أفقيا ويتم ذلك عن طريق وسائل لفظية (شفوية) تقدم للموظفين بالمؤسسة من خلال الكلام والأوامر والتوجيهات المقدمة لهم من طرفهم، وغير لفظية سواء كان هاتف، فاكس، بريد الكتروني، خط داخلي خاص بالمدراء فقط، والاعتماد على النمط الالكتروني تقنية التحاضر عن بعد التي تم العمل عليها خاصة في الظرف الطارئ الذي مرت به البلاد مما اضطر تطبيقها، وسائل كتابية (مراسلات، تقارير)، واتصال داخلي على مستوى الوكالة (الموظفين) وخارجي (المؤسسات العامة والخاصة).

كما أن طبيعة العلاقات الإنسانية في الوسط المهني بينهم يحددها قانون داخلي للمؤسسة بالإضافة للاحترام المتبادل بينهم والانضباط. حيث يستخدمون اللغة الفرنسية والعربية بشكل كبير بالمقارنة مع الأمازيغية فهي ضئيلة لتواصل فيما بينهم.

تتمتع الوكالة بمناخ تنظيمي جيد للقيام بالأعمال والمسؤوليات المناط بها عكس مصلحة المنازعات والاشتراكات وأرباب العمل الموجودة خارجها إذ تعاني العديد من المعوقات التي تؤثر في السير الحسن لمهامها من بينها الظروف الفيزيائية.

ومن أهم العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال نقص التكوين لدى الموظف وعدم التخصص الكافي والملم بمتطلبات الوظيفة ضف لذلك الفروق الفردية الموجودة بينهم.

أما ما تعلق بطبيعة العمل تستدعي الدقة، الكفاءة، السرعة، الفعالية، الخبرة. وأن أبرز المعوقات التنظيمية التي تعيق تأدية الموظف للوظائف تمثلت في نقص التكوين، عدم التخصص، انعدام الرغبة والدافع والطموح لبلوغ مناصب أعلى.

في حين يتم مواجهة المشاكل تنظيمية داخل البيئة المهنية بدراسة الخطأ أو المشكل استنادا على ما ينص عليه القانون أو الاتصال بالمسؤول المباشر. كما تجمع العينة المستجوبة بوجود شعور بانتماء وظيفي للمؤسسة من طرفها يتمثل في الخبرة، واتخاذ القرارات. وعلاوة على ذلك فإنه يتم تقييم الموظف بناء على تنقيط المردودية والأخطاء الوظيفية التي وقع فيها.

وتجدر الإشارة إلى أن التهرب الوظيفي، الغياب المتكرر، الأخطاء المهنية، اللامبالاة، الحالة النفسية للعامل (القلق، الضغط) من بين مؤشرات تراجع أدائهم الوظيفي.

كما لا يفوتنا أن ننوه لمعوقات الاتصال التي تحول دون إتمام الرسالة والتي تكمن في لغة المحاور، المستوى التعليمي والثقافي، طريقة الكلام، الضجيج، الضوضاء، التوقيت والمكان...

ولذلك ينبغي تفعيل خطة استراتيجية للارتقاء بأداء الموظف بالوكالة المعنية لا سيما التكوين والتعلم، الحوافز المعنوية، مبدأ العدالة الاجتماعية، التخصص، الخبرة، ومراجعة سياسة التوظيف بالوزارة وتدعيمها بتحليل العمل لغربلة الأفراد وانتقاء الأفضل، الضمير الأخلاقي + المهني.

وعليه، فإن الاتصال بالوكالة يلعب دور أساسي في الإسراع بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية الموكلة للموظفين إذا ما كان سلس وهادف لتحقيق المرامي التي يرمى لتجسيدها والعكس يخلق مشاكل تنظيمية كثيرة مما يؤثر على أداء المورد البشري وتراجع مردوده ومردودية المؤسسة، ولذلك يجب الأخذ بالحسبان أن طريقة العمل تختلف من مدير لآخر وكل حسب اختصاصه ونوع الاتصال المعتمد من طرفه لتأدية المهمة.

2- الدراسة الميدانية:

2-1- المنهج:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف الظاهرة كما هي موجودة في الواقع وما تناوله التراث النظري والتي تمثلت في الاتصال الإداري وأداء الموارد البشرية ووصفها وصفا دقيقا بهدف الوصول لتحليل النتائج كميا وكيفيا وتفسير ما يترتب عنها.

2-2-مجتمع الدراسة:

تكون من جميع الموظفين الإداريين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء-أم البواقي- والبالغ عددهم(347). (123) موظفا، (224) موظفة موزعين على (07) مراكز. (08) ملاحق، وهذا وفقا لمسؤول مصلحة المستخدمين. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 2: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة بالوكالة

العدد	الفئة
123	الذكور
224	الإناث
347	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة

2-3-عينة الدراسة:

3-1-العينة الاستطلاعية:

شملت (30) موظفا، من الموظفين العاملين بوكالة أم البواقي، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض التحقق من صلاحية أداة الدراسة لتطبيق على العينة الأساسية.

3-2-العينة الأساسية:

تكونت من(150) إطار موزعين على (05) مراكز (أم البواقي، مسكيانة، عين كرشة، عين فكرون، عين مليلة) وملحقة(01) تابعة للجامعة أي الإطارات التابعة لصندوق. حيث تم اختيارهم بطريقة عرضية نظرا لانشغالاتهم الوظيفية وزع عليهم (200) استبيان وبعد استرجاع الأداة تبين أن (20) منها غير صالحة للمعالجة و(30) لم يتم الإجابة عنها من طرف المبحوثين لا سيما وكالة عين البيضاء وبذلك تصبح (150) العينة النهائية الصالحة للدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 3: يمثل توزيع عينة الدراسة على مستوى المراكز

النسبة المئوية	العدد	المراكز
230%	115	أم البواقي

مسكينة	09	18%
عين مليلة	05	10%
عين كرشة	05	10%
عين فكرون	15	30%
ملحقة الجامعة	01	2%
المجموع	150	100%

المصدر: من اعداد الباحثة

2-4- حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: أجرت الباحثة هذه الدراسة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وخصوصا لدى الإطارات.

الحدود المكانية: طبقت بالصدوق الوطني للعمال الأجراء بمدينة أم البواقي بستة مراكز وملحقة واحدة تابعة لها.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة في السنة الجامعية 2019-2023م.

الحدود البشرية: تكون المجتمع الأصلي من الموظفين الإداريين لصدوق والبالغ عددهم (347) موظفا وموظفة والعينة الفعلية لدراسة الإطارات من المستويات المهنية الثلاثة العاملين بالوكالة.

2-5- أداة الدراسة:

قمنا بتصميم أداة الدراسة الاستبيان انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع لتحديد أبعاد الاتصال التنظيمي كل من دراسة بوعطيط (2009) وعناب (2014)، أما قياس الأداء الوظيفي للإطارات فقد اعتمدنا على دراسة الصرايرة (2011)، الحلايبة (2013)، نوفل (2015)، حداد (2017) وبن حمود (2017) وتكونت من ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، المنصب المشغول)

الجزء الثاني: تفرع من محورين:

المحور الأول: وتكون من (47) بند مقسم على خمسة أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: تضمن (11) بند عن الاتصال المساعد للإطارات(1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11)
- البعد الثاني: اشتمل (11) بند عن الاتصال النازل للإطارات(12-13-14-15-16-17-18-19-20-21-22)
- البعد الثالث: تناول(06) بنود عن الاتصال الأفقي للإطارات(23-24-25-26-27-28)
- البعد الرابع: تناول(10) بنود عن وسائل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة(29-30-31-32-33-34-35-36-37-38)
- البعد الخامس: تمحور عن معوقات الاتصال التنظيمي (09) بنود(39-40-41-42-43-44-45-46-47)
- المحور الثاني: تناول مستوى الأداء الوظيفي (20) بند(1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16-17-18-19-20)

2-6- الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة

1. صدق وثبات استبيان الاتصال التنظيمي

1.1. صدق استبيان الاتصال التنظيمي

1.2.1. الاتساق الداخلي

الجدول 4: ارتباطات المحاور مع الاستبيان الكلي للاتصال التنظيمي

المحور	الارتباط	الدلالة	المحور	الارتباط	الدلالة
الاتصال المساعد	**0.662	أقل من 0.01	الاتصال الأفقي	**0.873	أقل من 0.01
الاتصال النازل	**0.564	أقل من 0.01	وسائل الاتصال	**0.845	أقل من 0.01
معوقات الاتصال	**0.734	أقل من 0.01			

من الجدول رقم 5، يتبين أن معاملات ارتباط المحاور مع المقياس الكلي تتراوح بين 0.564 كأدنى قيمة و0.873 كأعلى قيمة، وهي معاملات ارتباط عالية وتدل على اتساق المحاور مع الاستبيان ككل، وهو دليل على صدقه.

1.2.1. صدق الخبراء(الاتصال التنظيمي)

تم عرض بنود الاستبيان على مجموعة (10) من الأساتذة في الاختصاص ذوي خبرة بمجال علم النفس، الإحصاء وعلم الاجتماع داخل وخارج جامعة أم البواقي (ملحق 4) لإبداء رأيهم حول مدى وملاءمتها لقياس الاتصال التنظيمي، بالموافقة (تقيس) أو الرفض (لا تقيس) أو التعديل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 5: آراء الأساتذة الخبراء في بنود استبيان الاتصال التنظيمي

البند	يقيس	لا يقيس	نسبة الموافقة	البند	يقيس	لا يقيس	نسبة الموافقة
1	10	0	100%	25	9	1	90%
2	8	2	80%	26	10	0	100%
3	6	4	60%	27	9	1	90%
4	9	1	90%	28	10	0	100%
5	9	1	90%	29	9	1	90%
6	9	1	90%	30	9	1	90%
7	10	0	100%	31	8	2	80%
8	8	2	80%	32	9	1	90%
9	7	3	70%	33	9	1	90%
10	6	4	60%	34	10	0	100%
11	7	3	70%	35	7	3	70%
12	7	3	70%	36	9	1	90%
13	7	3	70%	37	7	3	70%
14	8	2	80%	38	8	2	80%
15	6	4	60%	39	9	1	90%
16	10	0	100%	40	10	0	100%
17	10	0	100%	41	10	0	100%

90%	1	9	42	50%	5	5	18
100%	0	10	43	90%	1	9	19
80%	2	8	44	70%	3	7	20
100%	0	10	45	70%	3	7	21
100%	0	10	46	50%	5	5	22
90%	1	9	47	20%	8	2	23
				90%	1	9	24

يتضح من خلال الجدول رقم 6، أن نسبة موافقة الخبراء على صلاحية البنود تراوحت بين 60% و100%، واجماع الأغلبية على صلاحية وصدق الاستبيان ظاهريا.

1.2. ثبات استبيان الاتصال التنظيمي (ألفا كرونباخ)

تعتمد الطريقة على حساب معامل التناسق الداخلي ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث تعتبر القيم الأكبر من 0.7 دليل على ثبات جيد للاستبيان (Mohsen Tavakol & Reg , 2011).

الجدول 7: معاملات ألفا كرونباخ لاستبيان الاتصال التنظيمي

المحاور	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
الاتصال الصاعد	11	0.803
الاتصال النازل	11	0.848
الاتصال الأفقي	6	0.787
وسائل الاتصال	10	0.937
معوقات الاتصال	9	0.715
الاستبيان الكلي	47	0.927

يتضح من الجدول رقم 4، أن معامل ألفا كرو نباخ الكلي للاستبيان هو 0.927 ويعبر عن الاتساق الداخلي الجيد، فيما تتراوح معاملات ألفا كرو نباخ للمحاور بين 0.715 و0.937 وتعتبر دليل على الثبات الجيد لاستبيان الاتصال التنظيمي.

2. صدق وثبات استبيان الأداء الوظيفي

1.2. صدق استبيان الأداء الوظيفي

1.2.2. الاتساق الداخلي

الجدول 6: ارتباطات البنود مع الاستبيان الكلي

الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند	الارتباط	البند
**0.654	16	**0.703	11	**0.603	6	*0.454	1
*0.576	17	**0.786	12	**0.839	7	*0.445	2
*0.435	18	0.193-	13	**0.920	8	*0.462	3
*0.525	19	**0.618	14	**0.778	9	*0.513	4
**0.676	20	**0.856	15	**0.634	10	**0.621	5

من الجدول رقم 8، يتبين أن معاملات ارتباط البنود مع الاستبيان الكلي تتراوح بين 0.435* كأدنى قيمة و0.920** كأعلى قيمة، وهي معاملات ارتباط عالية وتدل على اتساق البنود مع الاستبيان ككل، وهو دليل على صدق الاستبيان.

2.2.2 صدق الخبراء (الأداء الوظيفي)

عرضت بنود الاستبيان على (10) أساتذة في الاختصاص بمجال علم النفس والإحصاء، علم الاجتماع الذين يعملون داخل وخارج جامعة العربي بن مهيدي لإبداء رأيهم حول مدى ملاءمتها لقياس الأداء الوظيفي، بالموافقة (تقيس) أو الرفض (لا تقيس)، أو التعديل كما هو في الجدول التالي:

الجدول 7: آراء الأساتذة الخبراء في بنود استبيان الأداء الوظيفي

البند	يقيس	لا يقيس	نسبة الموافقة	البند	يقيس	لا يقيس	نسبة الموافقة
1	10	0	100%	11	9	1	90%
2	10	0	100%	12	10	0	100%
3	9	1	90%	13	9	1	90%
4	9	1	90%	14	8	2	80%

60%	4	6	15	100%	0	10	5
80%	2	8	16	80%	2	8	6
80%	2	8	17	80%	2	8	7
70%	3	7	18	100%	0	10	8
60%	4	6	19	70%	3	7	9
60%	4	6	20	70%	3	7	10

يتضح من خلال الجدول رقم 9، أن نسبة موافقة الخبراء على صلاحية البنود تراوحت بين 60% و100%، وهذا ما يدل على صلاحية وصدق الاستبيان ظاهريا بإجماع أغلبية آراء الأساتذة الخبراء.

2.2 ثبات استبيان الأداء الوظيفي (ألفا كرونباخ)

الجدول 10: معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الأداء الوظيفي

المقياس	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
المقياس الكلي	20	0.675

يتضح من الجدول رقم 7، أن معامل الثبات الكلي للاستبيان هو 0.675 ويعبر عن ثبات مقبول للاستبيان.

2-7- الأساليب الإحصائية:

استخدمنا في التحليل الإحصائي برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v26) لمعالجة وتحليل وتفسير البيانات وفيما يلي أهم الأدوات الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي تم اعتمادها:

الهدف	الأساليب الإحصائية
التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون Pearson corrélation
التأكد من ثبات أداة الدراسة	ألفا كرونباخ Cronbakh s alpha
لوصف خصائص أفراد العينة وتوزيعهم وفق البيانات الشخصية والوظيفية	التكرارات /النسب Fréquence/pourcentage

<p>للتعرف على مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة على البنود والمحاور الرئيسة للاستبيان</p>	<p>الوسط الحسابي Arithmetic mean</p>
<p>لمعرفة مدى انحرافات كل بند من البنود عن وسطها الحسابي لتحليل إجابات أفراد الدراسة</p>	<p>الانحراف المعياري Déviation standard</p>
<p>الكشف عن الفروق حسب الجنس لإثبات مدى قبول أو رفض الفرضية لإجابات عينة الدراسة</p>	<p>اختبار (ت) Independent semple</p>
<p>اختبار فرضيات الفروق وفقا للعمر، الخبرة والمنصب المشغول</p>	<p>تحليل التباين الأحادي One-way anova</p>

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لمختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة التي اتبعناها للقيام بالجانب الميداني بالصندوق بداية بالدراسة الاستطلاعية والتي تعد ركيزة مهمة في العملية البحثية إلى غاية الميدانية وكذا الأساليب الإحصائية التي اعتمدت في معالجة البيانات.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد تفريغ المعلومات التي شملت بنود الاستبيان بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v26). يمكننا عرض وتحليل البيانات الخاصة بكل من خصائص أفراد العينة، وكذا مختلف محاور الدراسة الميدانية.

1- عرض وتحليل نتائج الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

وفيما يلي عرض لخصائص العينة وفق البيانات الشخصية والوظيفية عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية.

الجدول 8: خصائص العينة

المتغير	البدائل	التكرار	% النسبة
الجنس	ذكر	91	60.7
	أنثى	59	39.3
السن	أقل من 30	10	6.7
	من 31 - 40	57	38
	أكبر من 40	83	55.3
الخبرة	من 3 - 12	50	33.3
	من 13 - 18	38	25.3
	من 19 - 23	40	26.7
	من 24 - 32	22	14.7
المنصب المشغول	إطارات	24	16
	عمال تحكم	112	74.7
	اعوان تنفيذ	14	9.3

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول رقم 10 أن عينة الدراسة تكونت من 150 فرد مقسمين حسب الجنس إلى 91 (60.7%) ذكر 59 (39.3%) أنثى، أما حسب السن إلى 10 (6.7%) أفراد أعمارهم

أقل من 30 سنة، 57 (38%) فرد بين 31 و40 سنة و83 (55.3%) فردا أكبر من 40 سنة. كذلك تنقسم حسب الخبرة المهنية إلى 50 (33.3%) فردا بخبرة من 3 إلى 12 سنة، 38 (25.3%) فردا من 13 إلى 18 سنة، 40 (26.7%) فردا من 19 إلى 23 سنة و22 (14.7%) فردا بخبرة من 23 إلى 32 سنة؛ أما من حيث نوع المنصب المشغول فكانت النسبة الأكبر لعمال التحكم بـ 74.7% (112 فردا) ثم الإطارات بنسبة 16% (24 فردا) وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 9.3% (14 فردا).

2- عرض وتحليل بنود المحور الأول المتعلق بالاتصال التنظيمي

الجدول 9: مستوى الاستجابة على سلم ليكرت الثلاثي.

الدرجات	الاستجابة	المتوسط	طول الفترة	مستوى الاستجابة
1	أبدا	1.00 - 1.66	0.66	منخفض
2	أحيانا	1.67 - 2.33	0.67	متوسط
3	دائما	2.34 - 3.00	0.67	مرتفع

المصدر (Pimentel, 2010, p. 111)

الفرضية الجزئية 1: يعتمد الإطارات اتصال صاعد بالصندوق

الجدول 10: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال الصاعد

الرقم	العبارة	نعم	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط	الدرجة	الاستجابة
01	أرفع التقارير حول ظروف عملي للمسؤولين	ت	68	47	35	2.22	8	2
		%	45.3	31.3	23.3			
02	أرفع التقارير دورية حول	ت	115	8	27	2.59	1	3
		%	76.7	5.3	18			

								سيرورة العمل للمسؤول المباشر	
2	7	0.737	2.23	27	61	62	ت	أطلب تفسيرات حول العمل المطلوب من قبل المسؤولين	03
				18	40.7	41.3	%		
2	11	0.665	1.97	35	84	31	ت	أرفع شكاوي للمسؤولين عن معوقات العمل	04
				23.3	56	20.7	%		
2	6	0.667	2.25	19	74	57	ت	يستمتع المسؤولون لانشغالاتي	05
				12.7	49.3	38	%		
3	2	0.841	2.47	34	12	104	ت	الاتصال مع المسؤول المباشر يساعد على أداء العمل بفاعلية	06
				22.7	8	69.3	%		
3	4	0.715	2.41	20	49	81	ت	أقدم تقارير سنوية عن إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية التابعة لها	07
				13.3	32.7	54	%		
3	3	0.707	2.42	19	49	82	ت	أجتمع دوريا مع المسؤول المباشر لمناقشة مستجدات العمل	08
				12.7	32.7	54.7	%		
2	9	0.743	2.16	31	64	55	ت	أجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال	09
				20.7	42.7	36.7	%		

انشغالاتي لمسؤولين									
2	10	0.845	2.11	46	42	62	ت	أجد صعوبة للاتصال بالإدارة	10
				30.7	28	41.3	%		
2	5	0.717	2.29	23	61	66	ت	أقوم بطرح اقتراحات تتعلق بالعمل للمسؤولين	11
				15.3	40.7	44	%		
2		0.317	2.28	المحور الأول: الاتصال الصاعد					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول 12، أن استجابة إطارات الصندوق على عبارات محور الاتصال الصاعد كانت متوسطة (أحياناً)، حيث كان المتوسط الحسابي (2.28) بانحراف معياري صغير (0.317) ما يدل على تقارب اجاباتهم. وجاءت العبارة رقم 02 (أرفع التقارير دورية حول سيرورة العمل للمسؤول المباشر) في المرتبة الأولى بمتوسط 2.59، وإجمالي استجابات (دائماً) 76.7%، تليها العبارة 06 (الاتصال مع المسؤول المباشر يساعد على أداء العمل بفاعلية) بمتوسط 2.47، استجابات 69.3% (دائماً)، ثم العبارة 08 (أجتمع دورياً مع المسؤول المباشر لمناقشة مستجدات العمل) بمتوسط 2.42، وإجمالي استجابات (دائماً) 54.7%، وفي المرتبة الرابعة العبارة 07 (أقدم تقارير سنوية عن إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية التابعة لها) بمتوسط 2.41، استجابات (دائماً) 54%، تليها العبارات 11، 05، 03، 01، 09، 10، 04 بمتوسطات تتراوح بين 2.29 و 1.97 وتمثل استجابات متوسطة.

الجدول 11: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال النازل

الرقم	العبرة	التردد	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط	القيمة	الاستجابة
12	أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	ت	105	30	19	2.60	0.666	4
		%	70	20	10			
13	المعلومات المقدمة لي من طرف الإدارة تفهم بسهولة	ت	97	34	19	2.52	0.712	7
		%	64.7	22.7	12.7			
14	تقوم الإدارة بإصدار تعليمات كتابية تتعلق بالعمل	ت	94	45	11	2.55	0.630	6
		%	62.7	30	7.3			
15	تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول الاجراءات القانونية	ت	74	53	23	2.34	0.731	11
		%	49.3	35.3	15.3			
16	تقوم الإدارة بتقديم توضيحات حول ماهية العمل المطلوب للمرؤوسين	ت	119	27	4	2.77	0.484	1
		%	79.3	18	2.7			
17	تقوم الإدارة بإصدار أوامر	ت	85	53	12	2.49	0.642	8
		%	56.7	35.3	8			

								شفهية تتعلق بالعمل الوظيفي	
3	3	0.487	2.62	00	57	93	ت	تقوم الادارة بتقديم	18
				00	38	62	%	معلومات حول القوانين الداخلية للمؤسسة	
3	2	0.573	2.67	8	33	109	ت	تقوم الادارة	19
				5.3	22	72.7	%	بايصال المعلومات في الوقت المناسب	
3	5	0.594	2.58	8	47	95	ت	تقوم الادارة بتقديم	20
				5.3	31.3	63.3	%	معلومات حول مدة ارتباط العمل المنسوب بالأعمال الوظيفية الأخرى بالمؤسسة	
3	9	0.631	2.46	11	59	80	ت	تقوم الادارة بعقد	21
				7.3	39.3	53.3	%	اجتماعات دورية تتعلق بمسائل العمل	
	10	0.695	2.35	19	60	71	ت	تقوم الادارة	22
				12.7	40	47.3	%	بعرض الاعلانات المتعلقة بالعمل	
3		0.278	2.54	المحور الثاني: الاتصال النازل					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول 13، أن استجابة إطارات الصندوق على عبارات محور الاتصال النازل كانت مرتفعة (دائماً)، حيث كان المتوسط الحسابي (2.54) بانحراف معياري صغير (0.278) ما يدل على تقارب اجاباتهم. وجاءت العبارة رقم 16 (تقوم الادارة بتقديم توضيحات حول ماهية العمل المطلوب للمرؤوسين) في المرتبة الأولى بمتوسط 2.77، وإجمالي استجابات (دائماً) 79.3%، تليها العبارة 19 (تقوم الادارة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب) بمتوسط 2.67، استجابات 72.7% (دائماً)، ثم العبارة 18 (تقوم الادارة بتقديم معلومات حول القوانين الداخلية للمؤسسة) بمتوسط 2.62، وإجمالي استجابات (دائماً) 62%، وفي المرتبة الرابعة العبارة 12 (أتلقي الأوامر من الادارة عن طريق المشرف المباشر) بمتوسط 2.60، استجابات (دائماً) 70%، تليها العبارات 20، 14، 13، 17، 21، 22، 15 بمتوسطات تتراوح بين 2.58 و2.34 وتمثل استجابات مرتفعة.

الجدول 12: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور الاتصال الأفقي

الرقم	العبارة	ت	دائماً	أحياناً	أبداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الدرجة
23	أقوم بمناقشة مستجدات الوظيفة مع زملائي	ت	88	35	27	2.41	0.778	3
		%	58.7	23.3	18			
24	اطلب المساعدة من زملائي حول كيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة	ت	107	27	16	2.61	0.675	3
		%	71.3	18	10.7			
25	أنسق مع المصالح الأخرى للمؤسسة في انجاز عملي	ت	118	16	16	2.68	0.659	3
		%	78.7	10.7	10.7			
		ت	86	35	29	2.38	0.791	3

				19.3	23.3	57.3	%	اتصل بزملائي في العمل عن طريق الهاتف بخصوص مواضيع العمل	26
2	5	0.764	2.33	27	47	76	ت	أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة	27
				18	31.3	50.7	%		
2	6	0.849	2.17	43	38	69	ت	أقوم بعقد اجتماعات دورية مع الزملاء الذين هم في نفس المستوى لدراسة مستجدات الطارئة في العمل	28
				28.7	25.3	46	%		
3		0.388	2.42	المحور الثالث: الاتصال الأفقي					

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول 14، أن استجابة إطارات الصندوق على عبارات محور الاتصال الأفقي كانت مرتفعة (دائما)، حيث كان المتوسط الحسابي (2.42) بانحراف معياري صغير (0.388) ما يدل على تقارب اجاباتهم. وجاءت العبارة رقم 25 (أنسق مع المصالح الأخرى للمؤسسة في انجاز عملي) في المرتبة الأولى بمتوسط 2.68، وإجمالي استجابات (دائما) 78.7%، تليها العبارة 24 (اطلب المساعدة من زملائي حول كيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة) بمتوسط 2.61، استجابات 71.3% (دائما)، ثم العبارة 23 (أقوم بمناقشة مستجدات الوظيفة مع زملائي) بمتوسط 2.41، وإجمالي استجابات (دائما) 58.7%، وفي المرتبة الرابعة العبارة

26 (اتصل بزملائي في العمل عن طريق الهاتف بخصوص مواضيع العمل) بمتوسط 2.38، استجابات (دائما) 57.3%، تليها العبارتين 27 و 28 بمتوسطات 2.33 و 2.17 وتمثل استجابات متوسطة.

ويتبين من اتجاه استجابات الإطارات على المحاور الثلاثة (الاتصال الصاعد بمتوسط 2.28 وانحراف معياري 0.317، استجابة متوسطة)، (الاتصال النازل بمتوسط 2.54 وانحراف معياري 0.278، استجابة مرتفعة) و(الاتصال الأفقي بمتوسط 2.42 وانحراف معياري 0.388، استجابة مرتفعة) أن نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الاتصال النازل.

الفرضية الجزئية 2: تستخدم وسائل الاتصال الشفهية بين إطارات الصندوق.

الجدول 13: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور وسائل الاتصال التنظيمي

الرقم	العبرة	ت	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
29	استخدم الهاتف في أداء عملي	ت	84	53	13	2.47	0.652	3
		%	56	35.3	8.7			
30	استخدم الفاكس في انجاز العمل	ت	77	57	16	2.41	0.677	3
		%	51.3	38	10.7			
31	استخدم الانترنت في القيام بالعمل	ت	107	32	11	2.64	0.616	3
		%	71.3	21.3	7.3			
32	اعتمد تقنية التحاضر عن بعد في ميدان العمل	ت	93	35	22	2.47	0.739	3
		%	62	23.3	14.7			
33	استخدم الاتصال المباشر في عملي	ت	88	34	28	2.40	0.786	3
		%	58.7	22.7	18.7			
		ت	79	53	18	2.41	0.696	3

				12	35.3	52.7	%	استخدم المقابلات الجماعية في أداء العمل	34
2	10	0.835	2.27	37	35	78	ت	استخدم الاجتماعات للقيام بالعمل	35
				24.7	23.3	52	%		
3	5	0.682	2.47	16	47	87	ت	اعتمد التقارير في انجاز العمل	36
				10.7	31.3	58	%		
3	3	0.712	2.49	19	39	92	ت	اعتمد السجلات في انجاز العمل	37
				12.7	26	61.3	%		
3	2	0.721	2.50	20	35	95	ت	أخرى لم تذكر	38
				13.3	23.3	63.3	%		
3		0.376	2.45	المحور الرابع: وسائل الاتصال					

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول 15، أن استخدام الأنترنت أكثر وسيلة معتمدة لدى الإطارات (استخدم الانترنت في القيام بالعمل) بنسبة موافقة 71.3%، تليها وسائل أخرى لم يتم ذكرها (أخرى لم تذكر) بنسبة 63.3%، ثم تقنية التحاضر عن بعد (اعتمد تقنية التحاضر عن بعد في ميدان العمل) بـ 62%، فيما تقاربت باقي الوسائل المتنوعة (استخدام السجلات 61.3%، الاتصال المباشر في العمل 58.7%، التقارير بـ 58%) وهذا ما يشير إلى تنوع وسائل الاتصال بين الحديثة والتقليدية.

الفرضية الجزئية 3: معوقات الاتصال الأكثر شيوعا تعود للمستوى الثقافي.

الجدول 14: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: محور معوقات الاتصال التنظيمي

الرقم	العبارة	ت	دائما	أحيانا	أبدا	المتوسط	قيمة الـ t	الاستجابة
39	لغة الاتصال	ت	91	35	24	2.45	0.756	5
		%	60.7	23.3	16			
40	الظروف الفيزيائية (الضوضاء، الضجيج) غي الملائمة	ت	81	51	18	2.42	0.698	7
		%	54	34	12			
41	المستوى العلمي	ت	107	27	16	2.61	0.675	1
		%	71.3	18	10.7			
42	المستوى الثقافي	ت	80	55	15	2.43	0.670	6
		%	53.3	36.7	10			
43	توقيت الاتصال غير الملائم	ت	91	51	8	2.55	0.597	2
		%	60.7	34	5.3			
44	افتقار الافراد لمهارات الاتصال	ت	78	64	8	2.47	0.598	3
		%	52	42.7	5.3			
45	غموض الاتصال الرسمي	ت	76	58	16	2.40	0.676	8
		%	50.7	38.7	10.7			
46	الضغوط المهنية	ت	80	38	32	2.32	0.805	9
		%	53.3	25.3	21.3			
47	أخرى لم تذكر	ت	89	41	20	2.46	0.720	4
		%	59.3	27.3	13.3			
3	المحور الخامس: معوقات الاتصال							

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

يتضح من الجدول 16، أن استجابة إطارات الصندوق على عبارات محور معوقات الاتصال التنظيمي كانت مرتفعة، مما يعني وجود معوقات للاتصال، حيث كان المتوسط الحسابي (2.45) بانحراف معياري صغير (0.463) ما يدل على تقارب اجاباتهم. وجاء (المستوى العلمي) في المرتبة الأولى بنسبة موافقة 71.3% ومتوسط 2.61، يليه (توقيت الاتصال غير الملائم) بمتوسط 2.55، واستجابات 60.7% (دائماً)، ثم (افتقار الافراد لمهارات الاتصال) بمتوسط 2.47، ونسبة موافقة 52%، وفي المرتبة الرابعة (الأسباب الأخرى التي لم تذكر) بـ 59.3%، نسبة الموافقة. وهذا ما يشير إلى أن معوقات الاتصال الأكثر شيوعاً تعود للمستوى التعليمي والتوقيت الغير ملائم وكذلك افتقار الافراد لمهارات الاتصال.

3- عرض وتحليل نتائج بنود المحور الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي

الفرضية الجزئية 4: يتمتع الإطارات بمستوى منخفض في الأداء الوظيفي بالصندوق

الجدول 15: درجات الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق

عدد الأفراد	المتوسط	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي	الوسيط	الالتواء	نسبة الأفراد الأقل من المتوسط	نسبة الأفراد الأكبر من المتوسط
150	82.44	13.92		88.5	-1.502	39.3%	60.7%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتبين من الجدول رقم 17 أن متوسط درجات الأداء الوظيفي لأفراد العينة هو 82.44، وهو أصغر من الوسيط 88.5، وهذا ما يؤكد معامل الالتواء السالب (-1.502)، أي أن 60.7% من أفراد العينة لديهم أداء وظيفي أكبر من المتوسط، في مقابل 39.3% تحت المتوسط. وهذا ما يدعم الفرضية 3 (يتمتع الإطارات بمستوى مرتفع في الأداء الوظيفي بالصندوق).

الفرضية الجزئية 5: توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير الجنس.

الجدول 16: نتائج اختبار ت للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
ذكور	91	82.04	14.07	0.439	0.661	غير دالة
اناث	59	83.06	13.77			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

من خلال بيانات الجدول 18 يتضح عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات الأداء الوظيفي للموظفين بين الذكور (متوسط 82.04، انحراف معياري 14.07) والاناث (متوسط 13.77، انحراف معياري 13.77)، حيث كانت قيمة ت (0.439) بقيمة دلالة (0.661) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

الفرضية الجزئية 6: توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير العمر.

الجدول 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا للعمر.

العمر	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
أقل من 30	10	80.6	15.47	0.413	0.662	غير دالة
من 31 إلى 40	57	81.43	14.91			
أكبر من 40	83	83.36	13.11			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

من خلال بيانات الجدول 19 يتضح عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق تبعا لمتغير العمر، حيث كانت قيمة ف (0.413) بقيمة دلالة (0.662) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

الفرضية الجزئية 7 : توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير الخبرة

الجدول 18: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا للخبرة المهنية.

الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
من 3 - 12	50	82.58	12.83	0.128	0.943	غير دالة
من 13 - 18	38	83.26	15.80			
من 19 - 23	40	82.32	12.93			
من 24 - 32	22	80.95	15.37			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

من خلال بيانات الجدول 20 يتضح عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق تبعا لمتغير الخبرة المهنية، حيث كانت قيمة ف (0.128) بقيمة دلالة (0.943) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

الفرضية الجزئية 8 : توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير المنصب.

الجدول 19: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسط الأداء الوظيفي تبعا لنوع المنصب.

نوع المنصب	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ف	قيمة الدلالة	الدلالة الاحصائية
إطارات	24	85.95	9.56	1.392	0.252	غير دالة
عمال	112	82.20	14.05			
أعوان تنفيذ	14	78.35	18.21			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

من خلال بيانات الجدول 21 يتضح عدم وجود فروق دالة احصائيا في متوسطات الأداء الوظيفي لموظفي الصندوق تبعا لمتغير نوع المنصب، حيث كانت قيمة ف (1.392) بقيمة دلالة (0.252) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

الفرضية الجزئية 9 : توجد علاقة ارتباطية بين درجة الاتصال الصاعد ومستوى الأداء لدى الإطارات

الجدول 20: معامل الارتباط بيرسون بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد العينة (n)	معامل الارتباط بيرسون R	الدلالة الإحصائية P
الاتصال الصاعد	150	-0.051	0.537
الأداء الوظيفي			

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss 26

يتبين من خلال الجدول رقم 22 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة الاتصال الصاعد ومستوى الأداء الوظيفي $R=-0.051$ ، بدلالة إحصائية $P=0.537$ هي غير دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، والتي تدل على عدم وجود علاقة بين الاتصال الصاعد ومستوى الأداء الوظيفي، والنتيجة لا تدعم الفرضية السادسة.

الفرضية الجزئية 10 : توجد علاقة ارتباطية بين درجة الاتصال النازل ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإطارات.

الجدول 21: معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد العينة (n)	معامل الارتباط بيرسون R	الدلالة الإحصائية P
الإتصال النازل	150	-0.003	0.969
الأداء الوظيفي			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتبين من خلال الجدول رقم 23 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة الاتصال النازل ومستوى الأداء الوظيفي $R=-0.003$ ، بدلالة إحصائية $P=0.969$ هي غير دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، والتي تدل على عدم وجود علاقة بين الاتصال النازل ومستوى الأداء الوظيفي، والنتيجة لا تدعم الفرضية السابعة.

الفرضية الجزئية 11: توجد علاقة ارتباطية بين درجة الاتصال الأفقي ومستوى الأداء الوظيفي لدى الإطارات.

الجدول 22: معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد العينة (n)	معامل الارتباط بيرسون R	الدلالة الإحصائية P
الاتصال الأفقي	150	0.064	0.436
الأداء الوظيفي			

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss 26

يتبين من خلال الجدول رقم 24 أن قيمة معامل الارتباط بين درجة الاتصال الأفقي ومستوى الأداء الوظيفي $R=0.064$ ، بدلالة إحصائية $P=0.436$ هي غير دالة عند مستوى $\alpha=0.05$ ، والتي تدل على عدم وجود علاقة بين الاتصال الأفقي ومستوى الأداء الوظيفي، والنتيجة لا تدعم الفرضية الحادي عشرة.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج كل البنود التي تضمنت محاور الاستبيان، بالإضافة إلى البحث عن إمكانية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى واحد أو أكثر من خصائص مفردات الدراسة وكذا إن كانت هناك علاقة، مستعينين بمختلف الأدوات الإحصائية التي يتيحها برنامج الرزم الإحصائية.

الفصل السابع

مناقشة وتفسير

نتائج الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل مناقشة وتفسير نتائج الفرضيات المتحصل عليها التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة الاستبيان حول موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الخدمائية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي، كما يتم مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة:

1-1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على:

" يعتمد إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي اتصال صاعد"

وقد أشارت النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم(04) أن نوع الاتصال الأكثر استخداما في الصندوق لدى أفراد العينة ألا وهو الاتصال النازل حيث كانت نسبة الاستجابة مرتفعة(دائما) بمتوسط حسابي(2.54) بانحراف معياري صغير(0.278).

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة قادري (2017) التي هدفت لمعرفة الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية لدى عينة من العاملين بشبكة الغاز الطبيعي بالشرق الجزائري حيث توصلت إلى نتيجة مفادها أن نوع الاتصال الأكثر استعمالا للاتصال النازل هو الغالب بالمؤسسة الصناعية للغاز الطبيعي بالشرق الجزائري من قبل العاملين بها.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال آراء العينة على الاستبيان بأن الإدارة تقوم بتقديم توصيفات حول ماهية العمل المطلوب للمرؤوسين في شكل شرح مبسط وتوضيح لمختلف الأوامر والتوجيهات، الإجراءات التنظيمية، التعليمات لا سيما ما تعلق بالتطبيقات الحديثة التي عرفها ميدان العمل والذي حث على تطبيقها ميدانيا من أجل تسريع وتيرة الأعمال بأقل وقت وبأقل جهد، وكما تقوم أيضا بإيصال المعلومات المتعلقة بالقوانين الداخلية لصندوق في الوقت المناسب لأن أي قصور فيها ينجم عنه مشكلات تنظيمية تعرقل السير الحسن لتنظيم الإداري وبالتالي تتراجع صورته. وأن المرؤوس يتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر للقيام بتنفيذ مهامه على أكمل وجه ومن جهة أخرى تعمل على عقد اجتماعات دورية تتعلق بمسائل العمل. ومن هنا يمكننا القول بأن أسلوب الاتصال الرسمي المباشر النازل يساهم بدرجة كبيرة في تماسك جماعة العمل عن طريق روح العمل بين الفريق ودافعيته نحوه.

1-2- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

" يستخدم إطارات الصندوق الوطني للعمال الاجراء أم البواقي وسائل اتصال شفهيية "

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(15) إلى تنوع وسائل الاتصال داخل الوكالة بين الحديثة والقديمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Harrison(2002) التي هدفت لدراسة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء بالمنظمات الحكومية وقد أسفرت على أن الاتصال الكتابي والالكتروني

بالإضافة للمنظمة الالكترونية من أحسن الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات، كما لا تزال الوسائل الشفهية وغير اللفظية تستخدم بالمنظمات.

وتعزو الباحثة هذا التنوع بالصندوق إلى أن الإطارات يستخدمون الوسائل القديمة والمتمثلة في (الشفهية) التي تنطوي تحت مسمى الاجتماعات والمقابلات في البيئة الوظيفية وكذلك (الكتابية) منها تشمل التقارير الدورية والسنوية المقدمة من طرف الإطارات المتعلقة بسيرورة العمل واليات تنفيذ البرامج ومدى نجاعتها أما (الالكترونية) الهاتف والبريد الالكتروني. وكما تم استعمال الوسائل الحديثة بذات المؤسسة جراء الظرف الذي شهدته البلاد انتشار فيروس كورونا والذي أسفر عنه العمل بالنمط الالكتروني عن بعد حيث ساعد بشكل كبير في تسريع وتيرة الأعمال المبرمجة والقيام بالاجتماعات والندوات والأيام الدراسية. واستنادا على ذلك يمكننا القول بأن التطورات والتغيرات التي عرفها ميدان الضمان الاجتماعي والذي شهد قفزة نوعيه في استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تساهم متطلبات بيئة العمل الراهنة وهذا دليل على أن الوكالة تعتمد إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل على الوسائل الحديثة الالكترونية والشفهية إذ لا تزال هي الأخرى تقوم بدورها على غرار الفاكس والهاتف والسجلات لتنفيذ المهام الموكلة لأفراد التنظيم بالمؤسسة الخدمانية.

1-3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

" تعود معوقات الاتصال التنظيمي لإطارات الصندوق الوطني للمستوى الثقافي "

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(16) والتي جاءت فيها استجابات أفراد العينة مرتفعة مما يعنى وجود معوقات اتصال داخل الصندوق تعود في المرتبة الأولى للمستوى التعليمي (71.3%) أما الثانية فكان التوقيت غير الملائم (60.7%) و الثالثة افتقار الافراد لمهارات الاتصال(52%)

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عناب (2014) والتي هدفت للكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بكلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية حيث خلصت إلى نتيجة تعتبر فيها المعوقات الاجتماعية افتقار الافراد لمهارات الاتصال من أهم المعوقات التي تعيق سير العملية الاتصالية بالجامعة من وجهة نظر الأساتذة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من جهة وما لمسناه في إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة بالوكالة التي أكد من خلالها جل المديرين الفرعيين بأن المعوقات الاتصالية التي تحول دون إتمام الرسالة تعود للمستوى التعليمي حيث كانت عملية التوظيف سابقا لا يتم الاعتماد فيها على التخصص والمستوى التعليمي، كذلك انعدام معاهد متخصصة في الضمان الاجتماعي مما أسفر عنه نقص في التكوين والذي يؤثر بالسلب في طريقة التواصل بين أفراد التنظيم إذ يقوم الفرد

بالعملية في توقيت غير ملائم مما ينعكس على مصداقية البيانات والمعطيات المرسله. بالإضافة لافتقارهم لمهارات الاتصال على اعتبارها مهارة اجتماعية وذلك يمكن إرجاعه لشخصية كل فرد والتكوين الذاتي الذي يحمله كل منهم. وبالتالي هذا ما يساهم في عرقلة السير الحسن للعملية بالوكالة وتراجع صورتها الأم باعتبارها مؤسسة عمومية خدماتية تأتي إليها كل شرائح المجتمع.

1-4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة القائلة:

" يتمتع الإطارات بمستوى منخفض في الأداء الوظيفي بالصندوق الوطني للعمال الأجراء"

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم (17) إلى أن مستوى الأداء جاء مرتفعا

حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة **Olorunsol (2012)** والتي هدفت لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين بالجامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر المديرين والاداريات وأسفرت من خلالها على نتيجة أن الأداء الوظيفي لعاملية هذه الجامعات مرتفع حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاده إلى %79 لجميع العوامل المرتبطة به، ودراسة الصرايرة (2011) التي هدفت لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأوضحت بأن مستوى الأداء الوظيفي لدى أفراد التنظيم مرتفع، ودراسة نوفل (2015) التي سعت لتحديد أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة غزة و خلصت بأن مستوى أداء العاملين في الكليات الخمس عاليا ونسبته 77.98%. واختلفت مع دراسة (الحلايبة، 2013) التي درست أثر الحوافز الإداري في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام حيث ورد فيها الأداء متوسط.

وتفسر الباحثة بأن الإطارات الوسطى، التنفيذ، والتحكم يقومون بتنفيذ المهام الوظيفية بالوكالة بكفاءة وفعالية لأن جل وظائفهم تحتاج الخبرة والملاحظة والدقة للإنجاز خاصة ما تعلق بالمناصب الحساسة منها (رؤساء مصالح، مسؤولو خلايا، رؤساء شعبة) والتي يكون فيها التخطيط الفصلي المسبق مهم لتأديتها وفق برنامج يسهل عليهم العملية لا سيما وأن لديهم معرفة كاملة بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها وما تتطلب القيام به حيث طبيعة المهام الموكلة لهم تتناسب مع مهاراتهم وامكانياتهم، كما أن معظمهم لديه خبرات مسبقة وتقلد مناصب هذا ما أدى إلى ارتفاع أدائهم، وللإشارة فإن المؤسسة الخدماتية توفر لهم نظام حوافز وأجور وهذا بدوره يقوم بدفعهم إلى أداء أعمالهم بصورة مثالية وعدم التفكير بمغادرتها والذهاب لمؤسسات أخرى لان لديهم انتماء وظيفي لها.

1-5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

" توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأم البواقي تعزى لمتغير العمر"

تشير النتيجة المتحصل عليها في الجدول رقم(19) حسب اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق والذي يؤكد فيه عدم وجود فروق دالة احصائيا تبعا للعمر، حيث كانت قيمة ف(0.413) بقيمة دلالة(0.662) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

وعليه، تتفق هذه النتيجة مع دراسة العجلة(2009) حيث هدفت لمعرفة الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام وقد توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي تبعا للعمر. واختلفت مع دراسة نوفل(2015) التي سعت لتحديد أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة غزة وأكدت وجود فروق تعزى لمتغير العمر.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة حسب اراء المبحوثين أن إطارات الصندوق الخدماتي في مقبل العمر لا يتأثرون بمتغيرات البيئة في بداية حياتهم الوظيفية نظرا لحماسهم اتجاه وظيفتهم الذي يعود للجانب المادي بالمقارنة مع المؤسسات الخدماتية الأخرى وهذا يزيد من دافعيتهم للعمل والشعور بالراحة. ومن جهة فإننا لا حظنا تجانس للفئات العمرية في أدائهم الوظيفي بالصندوق من خلال اجاباتهم على الاستبيان حيث كانت إجاباتهم متشابهة مما استنتجنا أنه لا فرق بين فئة الشباب وفئة الكهول في القيام بالمهام الموكلة لهم.

1-6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:

" توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأم البواقي تعزى لمتغير الجنس"

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم(18) بناء على اختبار (t) إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء تبعا للجنس، حيث كانت قيمة ت(0.439) بقيمة دلالة(0.661) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نوفل (2015) حيث هدفت لتحديد اثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة غزة وأسفرت بنتيجة تقر فيها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المبحوثين من ناحية أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وكذا دراسة حسين علي (2016) التي هدفت للكشف عن الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المدارس الحكومية بفلسطين وخلصت بنتيجة لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة (a=0.05) في متوسطي الأداء تعزى لمتغير

الجنس، ودراسة Olorunsol (2012) والتي هدفت بدورها إلى البحث عما إذا كان هناك تأثير لعامل الجنس على أدائهم حيث أقرت هي الأخرى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي للعمل تعزى لمتغير الجنس. واختلفت مع دراسة العجلة (2009) التي هدفت للبحث عن الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام والتي أثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي للجنس. والحلابية (2013) التي حاولت الكشف عن أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام حيث أسفرت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور. ودراسة العجلة (2009) والتي هدفت إلى معرفة الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام وقد خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين إجابات الباحثين حول العلاقة بين الابداع ومستوى الأداء تعزى لمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى انعدام وجود فروق جوهرية بين الجنسين (ذكور، اناث) في مستوى الأداء الوظيفي حيث يعود هذا إلى مبدأ المساواة بينهم في منح الحوافز المقدمة من طرف الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي، وكما أنهم يخضعون لنفس القوانين والأنظمة، صف لذلك الظروف المهنية التي يتعايشونها واحدة مما جعلهم متقاربين من حيث مستوى الأداء، بمعنى أن العينة رغم اختلاف طبيعة العمل إلا أنهم يشعرون بنفس المستوى من الأداء الوظيفي.

1-7- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السابعة:

"توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأم البواقي تعزى لمتغير الخبرة "

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) بحسب اختبار تحليل التباين الأحادي عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء تبعا للخبرة، حيث بلغت قيمة ف (0.128) بقيمة دلالة (0.943) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

وتتفق هذه النتيجة المتوصل إليها مع دراسة الصرايرة (2011) التي حاولت هي الأخرى معرفة الفروق لديهم وتوصلت إلى نتيجة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وكذا دراسة العجلة (2009) التي قامت على دراسة الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مديري القطاع العام وقد خلصت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ودراسة نوفل (2015) التي هدفت لدراسة أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي بجامعة غزة وأسفرت بعد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين بالوظائف الإشرافية في الكليات الخمس من ناحية أثر انضباطهم على أدائهم تعزى لمتغير سنوات

الخبرة. واختلفت مع دراسة الحلايبي (2013) التي هدفت لتبيان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام حيث أظهرت وجود فروق دالة احصائيا تعزى لسنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

وتعزو الباحثة أن معظم الإطارات بالمديرية لديهم القدرة على تقديم خدمة أفضل نظرا لخبرتهم الطويلة بمجال الإدارة حيث ساهم ذلك بشكل كبير على التأقلم والتكيف مع مختلف ظروف العمل الطارئة بالصندوق وكما لاحظنا من خلال النتائج التي توصلنا إليها بأن هؤلاء الإطارات لديهم أقدمية تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والفهم السريع لكل ما يدور فيها، فهي تسمح لهم باكتساب العلاقات الطيبة بينهم، حيث تمكنهم من العمل بكفاءة وبأريحية وتفعيل عملية الاتصال فيما بينهم من أجل تحقيق الانسجام والتعاون داخل المؤسسة الخدماتية. ومنه يمكن القول بأن سنوات الخبرة تلعب دور بارزا في إكساب الإطار بعض التقنيات التي تسهل التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات لا سيما المهنية منها.

1-8- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثامنة:

"توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأم البواقي تعزى لمتغير المنصب المشغول"

تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (21) وفق اختبار (one-way anova) عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى الأداء لمتغير المنصب، إذ تؤكد قيمة ف (1.392) بقيمة دلالة (0.252) وهي غير دالة احصائيا عند مستوى 0.05.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة من خلال ملاحظتها لإجابات العينة على الاستبيان المتعلق بمتغير الأداء الوظيفي وبالتالي فلا فرق بينهم حيث أن الفئات السوسيو مهنية بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تنقسم لثلاث فئات الأولى الإطارات الوسطي تشمل (الأطباء والصيادلة، مسؤولو المراكز، والفروع) الثانية عمال التحكم (رؤساء المصالح، الخلايا)، الثالثة أعوان التنفيذ (رئيس شعبة، رئيس قسم). وعليه، فإن المنصب المشتغل من قبل الإطارات لا يؤثر على أدائهم الوظيفي بذات المؤسسة من ناحية تنفيذ المهام التي تختلف فيما بينهم حسب متطلباتها إذ يمكن إرجاع ذلك للمناخ التنظيمي السائد بالصندوق الذي يسوده الاحترام المتبادل والعلاقات الطيبة المفعمة بالحيوية والنشاط كما أن لراتب دور كبير في ذلك.

1-9- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية التاسعة:

"توجد علاقة بين الاتصال الصاعد ودرجة الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة" تشير النتيجة المتواصل لها في الجدول رقم(22) تبعا لمعامل ارتباط بيرسون حيث جاءت $R=0.051$ بدلالة إحصائية $P=0.537$ وهي غير دالة عند مستوى $a=0.05$ عدم وجود علاقة بين الاتصال الصاعد ومستوى الأداء الوظيفي.

واختلفت النتيجة المتحصل عليها من خلال اراء العينة البحثية على أداة الدراسة الاستبيان مع دراسة بوعطيط(2009) جاءت لتبيان العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز بولاية عنابة والتي أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

1-10- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية العاشرة:

"توجد علاقة بين الاتصال النازل ودرجة الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة" حيث أشارت النتيجة حسب الجدول رقم (23) لعدم وجود علاقة بين الاتصال النازل ومستوى الأداء الوظيفي وهذا وفقا لمعامل بيرسون الذي أوضح أن قيمة $R=-0.003$ بدلالة إحصائية $P=0.969$ وهي غير دالة عند مستوى $a=0.05$.

واختلفت النتيجة المتحصل عليها من استجابات أفراد العينة على الاستبيان مع دراسة بوعطيط(2009) والتي هدفت للكشف عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونغاز-ولاية عنابة-حيث أكدت بأن هنالك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال المنفذين.

1-11- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الحادية عشر:

"توجد علاقة بين الاتصال الأفقي والأداء الوظيفي لدى إطارات المؤسسة" وتشير النتيجة المتحصل عليها من الجدول رقم(24) وفقا لما جاء به معامل الارتباط بيرسون إلى أن $R=0.064$ بدلالة إحصائية $p=0.436$ وهي غير دالة عند مستوى $a=0.05$. تؤكد عدم وجود علاقة بين الاتصال الأفقي ودرجة الأداء.

وتعزو الباحثة ذلك لاستجابات الباحثين المقدمة والتي أكد فيها أفراد العينة على أنهم يقومون بالتنسيق مع المصالح الأخرى المتمثلة في الميزانية الاداءات والوسائل وكذا الاعلام الالي والنشاط الاجتماعي والطبي

وكذا التحصيل المتواجدة بذات المؤسسة في إنجاز أعمالهم وذلك ما يساهم في تسريع وتيرتهم، كما أنهم يطلبون المساعدة من زملائهم حول كيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة وهذا الشيء يخفف الضغط عليهم ويجعلهم متماسكين حيث يتم مناقشة المستجدات الوظيفية بينهم عن طريق الاتصال المباشر واستعمال وسيلة الهاتف كذلك بخصوص مواضيع العمل.

1-12- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة التي تنص على:

" توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي "

وتشير النتيجة المتحصل عليها من الجدول رقم (25) وفقا لما جاء به معامل الارتباط بيرسون الذي أكد عدم وجود علاقة بين أساليب الاتصال الثلاثة (الصاعد، النازل، الأفقي) ودرجة الأداء الوظيفي.

وجاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع ما أشارت إليه دراسة بوبنديرة (2018) التي هدفت إلى التعرف على الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال بمؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG بولاية قسنطينة حيث توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال والأداء في مؤسسة الجرارات الفلاحية. واختلفت مع دراسة بوعطيط (2009) والتي هدفت لدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بولاية عنابة وقد توصلت لوجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

وبعدم تحقق الفرضيات الجزئية خلصنا لنتيجة مفادها عدم وجود علاقة بين (الاتصال والأداء) لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي حيث تفسر الباحثة هذه النتيجة المتحصل عليها إلى أنه يمكن ارجاع هذا الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة إلى مهام المؤسسات التي أجريت عليها هذه الدراسات أو اختلاف خصائص مجتمع الدراسة أو المكان والزمان بالإضافة إلى امتناع أفراد وكالة كاملة تابعة لصندوق من الإجابة على الاستبيان يعد واحد من بين الأسباب في الوصول لهذه النتيجة وتأثيرها على بقية النتائج.

خلاصة الفصل:

تضمن الفصل عرضاً لمناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة الحالية ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم جمعه بهذه الدراسة من الجانب النظري والميداني وانطلاقاً من الهدف الأساسي الذي يسعى إلى الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى الإطارات وبناء على عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية التي شملت المؤسسة الخدمائية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي، وبعد مناقشة النتائج الحالية في ضوء الفرضيات التي انطلقنا منها ونتائج الدراسات السابقة، فقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتي نجملها فيما يلي:

- بينت النتائج أن نمط الاتصال السائد لدى إطارات الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بأم البواقي هو الاتصال النازل.

- أشارت النتائج إلى أن هناك تنوع في وسائل الاتصال المعتمدة بين إطارات المديرية بين الحديثة والقديمة. - كشفت النتائج وجود معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بنسبة مرتفعة وفي المرتبة الأولى يتصدر المستوى العلمي، ثم التوقيت غير الملائم، يليه افتقار الافراد لمهارات الاتصال.

- توصلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لدى العينة جاء مرتفع.

- بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس.

- خلصت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر.

- تبين من خلال النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الخبرة.

- وضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المنصب المشغول.

- أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين اتجاهات الاتصال الثلاث (الصاعد، النازل، الأفقي) والأداء الوظيفي

لعينة الدراسة.

مقترحات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإننا ارتأينا أن نقترح:

الباحثين

- عمل دراسات أكاديمية لمعرفة أثر الاتصال الأفقي على دافعية الإنجاز لدى العاملين بمركز عين البيضاء التابع لذات الوكالة.

- إجراء دراسة سيكو تنظيمية لمعوقات الاتصال بمصلحة المنازعات والاشتراكات وأرباب العمل التابعة لصندوق وتأثيرها على أداء أفراد التنظيم.

- دور وسائل الاتصال الحديثة (تقنية التحاضر عن بعد) وتأثيرها على اتخاذ القرار لدى المدراء الفرعيين بالمؤسسات الصناعية.

- إجراء دراسات تتعلق بمحددات الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية.

- البحث عن أثر المناخ التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي لفئة أعوان التحكم في مؤسسات خدمائية أخرى

...

- بناء مقاييس مقننة محلية (الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي) لدى الإطارات العليا.

- القيام بدراسات مقارنة حول الأداء الوظيفي بين المؤسسات الخدمائية والصناعية.

توصيات:

المؤسسة

- القيام بدورات تدريبية لفائدة رؤساء المصالح والأقسام حول أساليب الاتصال داخل المؤسسة في مجال السلوك التنظيمي.

- على المسؤولين القائمين بالتوظيف بالوكالة انتقاء الفرد المناسب للقيام بعملية الاتصال لنقل البيانات من الأعلى إلى الأسفل بطريقة سليمة لتفادي الدخول في صراعات تنظيمية وتأخر المعلومات الذي من شأنه تعطيل العملية الإدارية وأن يكون متخصص في هذا المجال دون غيره.

- إلزامية مراجعة عملية تقييم الأفراد بذات المديرية.

- ضرورة وجود مختص في علم النفس العمل والتنظيم لتشخيص واقع الاتصال والأداء بالمؤسسة.

الصعوبات:

- امتناع أفراد وكالة عين البيضاء بأمر البواقي من الإجابة على استبيان الدراسة وتبقى الأسباب مجهولة لمثل هذه السلوكيات رغم أن الباحثة استخدمت الاتصال المباشر مع رئيس المركز إلا أنه لم يستجب.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

العربية:

- 1- أبو زيتون، غازي فرحان. (2015). اتصال الاعمال (مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي). ط1. الاردن: دار الحامد.
- 2- أبو النصر، مدحت. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- 3- أبو حمدان، رضا صاحب. الموسوي، سنان كاظم. (2012). لمحات معاصرة. الأردن: دار الوراق.
- 4- علاق، بشير. (2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. طبعة عربية. الأردن: دار اليازوري.
- 5- علاق، بشير. (2010). تنظيم وإدارة العلاقات العامة. الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري.
- 6- عواد، محمد أحمد، العبادي، أنور إسماعيل، مصطفى، يوسف. كافي، هية. (2016). علم النفس الإعلامي. ط1. الاردن: دار الحامد.
- 7- عياصرة، معن محمود. مروان، محمد بني أحمد. (2008). القيادة والرقابة والاتصال الإداري. ط1. الأردن: دار الحامد.
- 8- عبوي، زيد منير. (2009). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية. طبعة عربية أولى. الأردن: دار الشروق.
- 9- عباس، علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. ط4. الأردن: دار المسيرة.
- 10- عدون، ناصر دادي. الواحد، عبد الله. (دس). مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- 11- علي، كريم ناصر. الدليمي، أحمد مخلف. (2009). علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل. الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل.
- 12- العلاق، بشير. (2008). مبادئ الإدارة. طبعة عربية. الأردن: دار اليازوري.

- 13-العميان، سلمان محمود. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال.ط1.الأردن: دار وائل.
- 14-إدريس، وائل صبحي. الغالبي، طاهر منصور. (2009). ط1.سلسلة الأداء الاستراتيجي أساسيات وبطاقة التقييم المتوازن. القاهرة: دار وائل.
- 15-بلكبير، بومدين. (2013). دراسات ميدانية في إدارة الاعمال. طبعة عربية. الأردن: دار اليازوري.
- 16-بولشراس، كمال. (2009). الثقافة التنظيمية. ط1. الأردن: دار الأيام.
- 17-عبد ربه، لينا ألفرد فرنسيس. (2019). التدوير الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين العاملين في قطاع البنوك الفلسطينية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين.
- 18-أجيم، الطاهر. (2006). واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية بجامعة منتوري وباجي مختار أنموذجا. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التتمية، قسنطينة 2.
- 19-عفيفي، صديق محمد. عبد الهادي، أحمد إبراهيم. (2003). السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي البيروقراطية.ط10.إسكندرية: مكتبة عين الشمس.
- 20-عباس، سهيلة محمد. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي.ط2.الأردن: دار وائل.
- 21-عبوي، زيد منير. هاني، محمد. (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة.ط1.الأردن: دار المعتر.
- 22-العتيبي، ضرار. الحواري، نضال. خريس، إبراهيم. (2007). العملية الإدارية. الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري.
- 23-العجمي، محمد حسين. (2008). القيادة الإدارية والتتمية البشرية. ط1.الأردن: دار المسيرة.
- 24-بيومي، مجدي أحمد. لطفي، محمد السيد. (2011). الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 25-بوبرطخ، عبد الله. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية". رسالة ماجستير في علوم التسيير: جامعة قسنطينة 2.

- 26-بن زاوي، إبراهيم. (2018). واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة" دراسة ميدانية سونلغاز بأم البواقي " أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، باتنة 1 .
- 27-بوعطيط، جلال الدين. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين بسونلغاز-عنابة-. رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة 2.
- 28-بوحنية، فوزي. (2010). الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 29-بعجي، سعاد. (2007). تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق الموارد البترولية المتعددة بقطاع المسيلة منطقة سطيف. رسالة ماجستير في العلوم التجارية، المسيلة.
- 30-بومجان، عادل. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بسكرة.
- 31-بن طالب، سامية. (2018). تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل بالمنظمة "دراسة عينة من الأساتذة الجامعيين". أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، بومرداس.
- 32-بريش، السعيد. يحيوي، نعيمة. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها" دراسة حالة ملبنة بومرداس". (01). العدد 01. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة.
- 33-بلهامل، محمد عبد الفتاح. (2021). إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء. (13). العدد 04. مجلة دراسات وأبحاث، الجلفة.
- 34-سلطان، محم. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1.الأردن: دار الراية.
- 35-سكارنة، بلال خلف. (2010). القيادة الإدارية الفعالية. ط1.الأردن: دار المسيرة.
- 36-صفوان، محمد المبيضين. الأكلبي، عائض بن شافي. (2013). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. طبعة عربية. الأردن: دار اليازوري.

- 37-السكرانة، بلال خلف. (2011). الحقائق الإدارية.ط1.الأردن: دار المسيرة.
- 38-الصالح، محمد نجلاء. (2012). مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية.ط1.الأردن: دار الثقافة.
- 39-سلطان، صاحب. (2014). مبادئ الاتصال.ط1.الأردن: دار المسيرة.
- 40-صباح، حميد علي. غازي، فرحان أبو زيتون. (2007). الاتصالات الإدارية.ط1.الأردن: دار الحامد.
- 41-الساكت، خالد لبنى زايد. (2014). أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي " دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية". رسالة ماجستير في الإدارة. عمان العربية.
- 42-السحيمات، خاتم عبد الرحيم. (2009). مفاهيم جديدة في علم الإدارة.ط1.الأردن: دار المكتبة الوطنية.
- 43-درة، عبد الباري. الصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. الأردن: دار وائل.
- 44-دليو، فضيل. (2007). تاريخ وسائل الاتصال.ط3: دار أقطاب الفكر.
- 45-الظاهر، نعيم إبراهيم. (2010). أساسيات إدارة الاعمال ومبادئها.ط1.الأردن: عالم الكتب الحديث.
- 46-فرج، شعبان. (2009). الاتصالات الإدارية.ط1.الأردن: دار المعتز.
- 47-فرجاني، علي. (2018). العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال.ط1: دار أمجد.
- 48-فاض، فايزة. سعدون، سمية. (2017). الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي "دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف تافنة -مغنية. العدد 01.مجلة روافد، عين تموشنت.
- 49-فرج، شعبان. (2009). الاتصالات الإدارية.ط1.الأردن: دار المعتز.
- 50-جفال، سامية. (2014). الاتصال في العلاقات العامة. الوسائل والجمهور. (14). العدد 33.مجلة العلوم الإنسانية. بسكرة.

- 51- جبين، محمد عبد الوهاب. (2009). تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف. أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، سانت كليمنتس العالمية.
- 52- كنتقي، جميلة. (2019). معوقات الاتصال في المنظمة. (9). العدد 02. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المسيلة.
- 53- قادري، عادل. (2017). الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمسير شبكة الغاز الطبيعي بالشرق". أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، أم البواقي.
- 54- كورتل، فريد. يوب، أمال. (2016). تكنولوجيا المعلومات (دورها في العمل الإداري والتسويقي). ط1. الأردن: دار زمزم.
- 55- قدرى، علي عبد المجيد. (2001). اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات. الأزرابطة: دار الجامعة الجديدة.
- 56- قدرى، علي عبد المجيد. (2008). اتصالات الأزمة وإدارة الوقت. الأزرابطة: دار الجامعة الجديدة.
- 57- كافي، مصطفى يوسف. (2014). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: مكتبة المجتمع العربي.
- 58- الكساسبة، وصفي عبد الكريم. (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات. الطبعة الأولى. الأردن: دار اليازوري.
- 59- القاضي، علاء محمد. حمدان، بكر محمد. (2010). مهارات الاتصال. ط1. الأردن: دار الإعصار العلمي.
- 60- هاشم، حمدي رضا. (2011). إدارة العلاقات العامة والبروتوكولات. الأردن: دار الراية.
- 61- حنفي، عبد الغفار. أبو قحف، عبد السلام. بلال، محمد. (2002). محاضرات في السلوك التنظيمي. الإسكندرية: مكتبة الشعاع الفنية.

- 62-حسن علي، مرح شكري. (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، فلسطين.
- 63-حسونة، فيصل. (2011). تنمية الموارد البشرية: الأردن: دار أسامة.
- 64-حمو، محمد سلطان. (2015). الاتصالات الإدارية. ط1. الأردن: دار الراية.
- 65-حلمي، فارس. (2013). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. ط1. الأردن: دار الشروق.
- 66-حسان، حسين. العجمي، حسين. (2013). السلوك التنظيمي. ط3. الأردن: دار المسيرة.
- 67-حمدي، علي. (2012). سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل. طبعة جديدة. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- 68-حريم، حسين محمود. (2010). مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط1. الأردن: دار الحامد.
- 69-حسونة، فيصل. (2008). إدارة الموارد البشرية. ط1. الأردن: دار أسامة.
- 70-الحمود، أنس محمد. (2019). الصورة الذهنية للمؤسسات الخدمية لدى الجمهور أمانة عمان أنموذجاً "دراسة مسحية ميدانية". رسالة ماجستير في الاعلام: جامعة الشرق الأوسط.
- 71-حيمر، محمد. (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة" دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية". أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف 1.
- 72-هروم، عز الدين. (2008). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات قسنطينة. رسالة ماجستير في علوم التسيير، قسنطينة2.
- 73-حسن، حامد صبحي عليوي. (2019). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين بالمستشفيات العراقية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجزيرة.
- 74-الشواورة، فيصل محمود. (2013). مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية. ط1. الأردن: دار المناهج.

75-شاكر، مجيد سوسن. (2011). تقويم جودة الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية. ط1.الأردن: دار صفاء.

76-الشماع، خليل محمد حسن. (2014). نظرية المنظمة. ط4.الأردن: دار المسيرة.

77-شيخة، مليكة. دحو، خضرة. سعدي، عامر. (2020). تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط" دراسة حالة القطاع المصرفي بسعيدة". (08). العدد03 . المجلة الجزائرية للموارد البشرية، معسكر.

78-لطرش، وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي" دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال بالجزائر". أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، المسيلة.

79-لختاتنة، سامي محسن. (2012). علم النفس الإداري. ط1.الأردن: دار الحامد.

80-اللبيدي، نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط1.الأردن: دار دجلة.

81-ماجد، راغب الحلو. (2007). علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية. الأزرابطة: دار الجامعة الجديدة.

82-ماجد، محمود المصول. (2019). أثر التدوير الوظيفي على أداء الموظفين". دراسة ميدانية على بنك سورية الدولي الإسلامي". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: الجامعة الافتراضية السورية.

83-المحاسنة، إبراهيم محمد. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق). ط1.الأردن: دار جرير.

84-المبيضين، محمد ذيب. عبود، نجم. (2014). أثر الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني على مستوى الرضا عن الأداء في المؤسسة بمدينة عمان. (41). العدد 02. مجلة دراسات العلوم الإدارية: الزيتونة الأردنية.

85-محجر، ياسين. لوكيا، هاشمي. (2012). تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء «دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر". (07). العدد07 .مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة.

- 86-مراح، سميرة. (دس). تأثير الاتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة. العدد 08.مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة 2.
- 87-ملحم، محمود سعيد إبراهيم. (2010). دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية دولة فلسطين. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال. القاهرة.
- 88-مصطفى، أحمد السيد. (2004). الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 89-مروة، فاطمة. (2004). الاتصالات المهنية.ط1.لبنان: دار النهضة العربية.
- 90-المساعدة، ماجد عبد الهادي. الزبيدين، خالد عبد الوهاب. الهرامشة، حسين علي. المناصير، علي فلاح. (2013). مبادئ علم الإدارة.ط1.الأردن: دار المسيرة.
- 91-مشاركة، تيسير. (2013). مبادئ الاتصال.ط1.الأردن: دار أسامة.
- 92-المغربي، كامل محمد. (2007). الإدارة وأصالة المبادئ ووظائف المنشأة.ط1.الأردن: دار الفكر.
- 93-ناطوريه، علاء الدين. (2009). الادارة الاستراتيجية. الأردن: دار زهران.
- 94-النوايسة، فاطمة عبد الرحيم. (2012). الاتصال الإنساني بين المعلم والطالب.ط1.الأردن: دار الحامد.
- 95-نوري، منير. (2014). تسيير الموارد البشرية.ط2.الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 96-قاسيمي، ناصر. (2011). الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 97-الغزو، فاتي عوض. (2010). القيادة والاشراف التربوي.ط1.الأردن: دار أسامة.
- 98-غيات، بوفلجة. (دس). القيم الثقافية وفعالية التنظيمات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 99-غلابي، بوزيد. (2011). مفهوم المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير في القانون العام، أم البواقي.

- 100-خضرة، عمر المفلح. (2015). أسس الاتصال العامة. ط1.الأردن: دار الحامد.
- 101-خورشيد، كامل مراد. (2014). الاتصال الجماهيري والاعلام.ط2.الأردن: دار المسيرة.
- 102-خيرى، أسامة. (2013). القيادة الإدارية.ط1.الأردن: دار اليازوري.
- 103-الطراونة، عمر. (2012). استراتيجيات الإدارة الحديثة.ط1.الأردن: دار البداية.
- 104-ياغي، محمد عبد الفتاح. (2018). اتخاذ القرار في المؤسسة.ط3.الأردن: دار وائل.
- 105-زيرمي، نعيمة. زيان، مسعود. (2012). الحماية الاجتماعية بين المفهوم والمخاطر والتطور في الجزائر. الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية. الواقع العملي وأفاق التطوير. تجارب الدول. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الشلف.
- 106-زيارة، فريد فهمي. (2009). وظائف الإدارة. الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري.
- 107-الزعبى، علي فلاح. (2010). الاتصالات التسويقية. ط1.الأردن: دار أسامة.
- 108-زاهر، عبد الرحيم عاطف. (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة. ط1.الأردن: دار الراية.
- 109-زويل، محمود أمين. (2013). الفكر الإداري والإدارة في التطبيق. ط1.الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

الأجنبية:

1-Alex. M. (2001).les sciences de l'information et de la communication. Édition Hachette : paris.

2-Alain, Fernandez.(2007).les tableaux de bord des décideurs .2 édition .Edition d'organisation : paris.

3-Pimentel .J.(2010) .A note one the usage of likert scaling for research data analysis .USM R &D, 18 (2), 109-112.

4-Christian.(2002).la gestion des ressources humaines dans le secteur public.2
éme édition .Éditions d'organisation : paris

5-Mohsen Tavakol, &Reg, D.(2011).Making sense of cronbach s Alpha.
International journal Medical Education, 2, 53-55.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة أم البواقي
Université Oum El Bouaghi

العلوم الاجتماعية والإنسانية
نيابة العمادة للدراسات ما بعد التدرج
والبحوث العلمي و العلاقات الخارجية
الرقم 2021/07/08 ع د ب ت ع ع خ

أم البواقي: 2021/07/08

إلى السيد: مدير مؤسسة الضمان الاجتماعي
لولاية أم البواقي

الموضوع : طلب ترخيص بزيارة ميدانية للطلبة نسرین ساحل

سيدي الفاضل،

تحية طيبة وبعد... ،

يشرفني سيدي المحترم أن التمس منكم السماح للطلبة ساحل نسرین المسجلة في السنة الثانية
دكتوراه ل م د، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، تخصص علم
النفس، بزيارة المصالح التابعة لكم من أجل إجراء دراسة استطلاعية، وذلك من اجل إعداد أطروحة
الدكتوراه الموسومة ب " الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة
الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية أم البواقي "
وفي الأخير تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

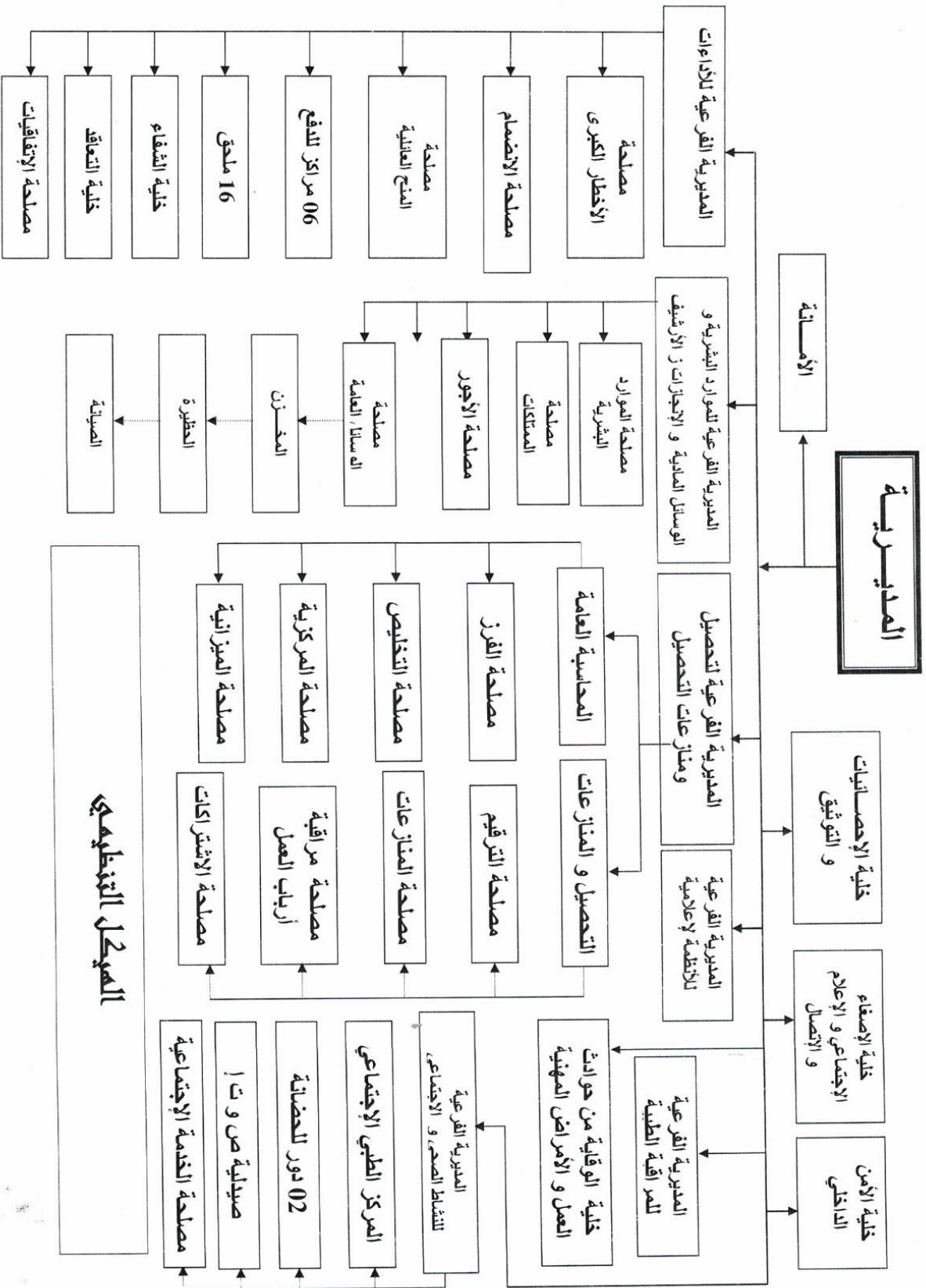
نائب العميد

فانك المكنف بما بعد التدرج
والبحوث العلمي و العلاقات الخارجية
ديرة

الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مدير فرعي للموارد البشرية و الوسائل
المادية و إنجازات الأرشيف و الأملات

مدير
مراحم
المرور
مؤسساتنا



AGENCE CNAS DE :		OUM-EL-BOUAGHI 04000							
EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO - PROFESSIONNELLE									
CATEGORIE PROFESSIONNELLE	EFFECTIF TRI-MESTRE PRECEDENT	PROMOTION OU RETROGRADATION	MOUVEMENT DU TRIMESTRE EN COURS				TOTAL	TOTAL HOMME	TOTAL FEMME
			ARRIVEES	DEPARTS	PAR MUTATION	DEPARTS DEFINITIFS			
02 EME	trimestre	2021	PAR MUTATION	PAR RECRUTEMENTS	PAR MUTATION	TOTAL			
EXECUTION	22		1	1	0	23	10	13	
MAITRISE	234		1	1	1	234	67	167	
CADRES MOYENS	83					83	41	42	
CADRES SUPERIEURS	8					8	5	2	
TOTAL	347	0	0	2	0	348	123	224	

EXECUTION : DE LA CAT. 1 A LA CAT. 09/03
 MAITRISE : DE LA CAT. 10/01 A LA CAT. 15/01
 CADRES MOYENS : CAT. 15/02 ET PLUS (SAUF CADRES SUPERIEURS)
 LE TOTAL DE LA COLONNE PROMOTION RETROGRADATION DOIT ETRE EGAL A ZERO ET DE COULEUR VERTE

ساحل نسريت

٣١ البوفاة : ١١١١٢٣ / ٢٠٢١

باحثة : كيتراه في علم النفس العمل والتنظيم



للمالسة : مدير مؤسسة الامتحان الاجتماعي
الولاية ٢١ البوفاة

مواظفة
المدير

فنى شتة

الموضوع : طلب ترخيصه بزيارة هيئته للمدراء الفرعيين
بمؤسسة الامتحان الاجتماعي الولاية ٢١ البوفاة

لما الشرفا العظيم انما تقدم للنساء بكم المحترمة بطلبه هذا والمتمنى

فيما طلب ترخيصه بزيارة هيئته للمدراء الفرعيين بمؤسسة الامتحان الاجتماعي
الولاية ٢١ البوفاة، هذا اجل اداء مقابلة معهم والغرفة منها
اعداء اهل ووجهة الدكتوراه الموسومة بـ "الاتصال التنظيمي وعلاقتها
بالاداء الوظيفي" لهما الموظفان الاداريين بالمؤسسة الجزائرية - دراسة
هيئته بمؤسسة الامتحان الاجتماعي الولاية ٢١ البوفاة .
وما الخبير ليدى الفاهل تقبلو منا خائق الاحترام والتقدير، وشكرا.

كدمنا المحسن
Signature

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

قسم العلوم الاجتماعية

بأم البواقي: 2022/11/16

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الباحثة: نسرين ساحل

إلى السيد: مدير مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي

الموضوع: طلب ترخيص بتوزيع أداة الدراسة الميدانية

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا والمتمثل في طلب ترخيص بتوزيع أداة الدراسة الميدانية بالمؤسسة، وذلك بغرض استكمال الجانب الميداني لأطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم الموسومة ب: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي.

وفي الأخير تقبلو منا سيدي الفاضل فائق الإحترام والتقدير... وشكرا

نسرين ساحل

الدكتور
نتهي شتيح



إمضاء المعني

أبوبجيل وشيخ
مدير فرعي للموارد البشرية
بالمناظرة وأنجزت الأبحاث والدراسات

أبوبجيل وشيخ
مدير فرعي للموارد البشرية
بالمناظرة وأنجزت الأبحاث والدراسات

السادة رؤساء مراكز لدرج علمي
علم ليسانس - علم ماستر - علم دكتوراه
سكنية - سبوت - علم ليسانس
للاستقبال ولإرساله آية دطار ناصر طار دة لطلب

ص. و. ت. ا

السنة الشهر

التنقيط الشهري للأعوان
(الفئة من 1 إلى 1/17)

(1)

الإسم واللقب:

الوظيفة: الفئة الفرع

الحضور *						عدد ساعات الغياب				
24 وأكثر	20 وأكثر	16 وأكثر	12 وأكثر	4 وأكثر	0					
0	2	4	6	8	10	النقاط الممنوحة (2)				
نوعية العمل *						النوعية				
متوسطة	مقبولة	حسنة	ممتازة							
3	6	8	10			النقاط الممنوحة (2)				
العلاقات مع الجمهور و/أو التصرف **						النوعية				
مقبول	مرحب	مثالية								
1	3	5				النقاط الممنوحة (2)				
روح المبادرة و/أو التنظيم ***						النوعية				
غياب	قليلة	بواجهة صعوبات	متطورة							
0	1	3	5			النقاط الممنوحة (2)				
5 وأقل	6	7	8 إلى 9	10 إلى 11	12 إلى 14	15 إلى 17	18 إلى 20	21 إلى 24	25	النقاط المحصلة 2
5 وأقل (3)	0%	4%	9%	11%	14%	17%	20%	23%	25%	نسبة كفاءة الانتاج الفردي الممنوحة (2)
أخر. يوم:										
مسؤول الهيئة					المسؤول بالسلم الإداري					المطوية
										التأشير

1) وضع و بالنسبة للمركز، بناء المدير و التصحيح / بالنسبة لوكالات، دائرة الوكالة، الهيئة و التصحيح

2) وضع علامة ضرب في الحانة الملائمة للنقطة

3) لل طرح من الأجر الأساسي

* الفئة من 1/17 - ** الفئة من 1 إلى 13 - *** الفئة من 14 إلى 17

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استمارة تحكيم

استاذي الفاضل / استاذتي الفاضلة

نظرا لخبرتكم العلمية المتميزة يشرفني ان اضع بين ايديكم هاتين الاداتين للقيام بتحكيما علميا اني بصدد القيام بدراسة ميدانية في إطار دراسة مكمل لنيل شهادة الدكتوراه ل. م. د في علم النفس العمل والتنظيم والموسومة بـ (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية أم البواقي-بغرض التأكد من مدى قدرة البنود على قياس موضوع دراستنا وكذا من حيث السلامة اللغوية وذلك بما ترونه مناسب.

بيانات خاصة بالأستاذ الخبير:

الاسم واللقب:

الدرجة العلمية:

الجامعة:

المشرف(ة):

د. اليزيد نذيرة

الباحثة:

ساحل نسرين

البيانات الشخصية:

الجنس:

العمر:

الخبرة:

المنصب المشغول:

استبيان الاتصال التنظيمي لدى الإطارات بالمؤسسة: البدائل: موافق/محايد/غير موافق

الملاحظة	تعديل	لا تقيس	تقيس	العبارة
البعد الأول: الاتصال الصاعد				
				1-أرفع تقارير حول ظروف عملي للمسؤولين
				2-أقدم تقارير حول سيرورة العمل للمسؤول
				3-أطلب استفسارات حول العمل المطلوب من قبل المسؤولين
				4-أرفع شكاوى للمسؤولين عن معوقات العمل
				5-يستمتع المسؤولون لانشغالاتنا
				6-المقابلة مع المسؤول المباشر تساعد على أداء العمل بفاعلية.
				7-أقدم تقارير سنوية عن إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية التابعة لها.
				8-أجتمع دوريا مع المسؤول المباشر لمناقشة المستجدات
				9-ألجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتي.
				10-أجد صعوبة لتواصل بالإدارة
				11-أقوم بطرح مقترح يتعلق بالعمل
البعد الثاني: الاتصال النازل				
				12-أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
				13-البيانات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
				14-أقوم بإصدار تعليمات كتابية تتعلق بالعمل
				15-أقدم معلومات حول الإجراءات القانونية
				16-أقدم توضيحات حول ماهية العمل المطلوب
				17-أصدر أوامر شفوية تتعلق بالعمل الوظيفي
				18-أقوم بتقديم معلومات حول القوانين الداخلية للمؤسسة
				19-تصل المعلومات في الوقت المناسب من طرف الإدارة
				20-أقدم معلومات حول مدى ارتباط العمل المنسوب بالأعمال الوظيفية الأخرى بالمؤسسة
				21-أقوم بعقد اجتماعات للعمل
				22-أقوم بعرض إعلانات تخص العمل
البعد الثالث: الاتصال الأفقي				
				23-أقوم بمناقشة مستجدات الوظيفة مع زملائي

الملاحق

				24-أطلب المساعدة من زملائي حول كيفية التعامل مع البرامج الحديثة
				25-أنسق بين مختلف المصالح التابعة للمؤسسة
				26-أتصل بزملائي في العمل عن طريق الهاتف
				27-أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة
				28-أقوم بعقد اجتماعات دورية مع المستجندات الحاصلة بالعمل
البعد الرابع: وسائل الاتصال بالمؤسسة				
				29-أستخدم الهاتف في ميدان العمل
				30-أستخدم الفاكس في ميدان العمل
				31-أستخدم الأنترنت في ميدان العمل
				32-أستخدم تقنية التحاضر عن بعد في ميدان العمل
				33-أستخدم الاتصال الواجهي في ميدان العمل
				34-أستخدم المقابلات الجماعية في ميدان العمل
				35-أستخدم الاجتماعات في ميدان العمل
				36-أستخدم التقارير في ميدان العمل
				37-أستخدم السجلات في ميدان العمل
				38-أخرى ...
البعد الخامس: معيقات الاتصال في تأدية المهام الوظيفية بالمؤسسة				
				39-لغة المحاور
				40-الظروف الفيزيقية (الضوضاء، الضجيج)
				41-المستوى العلمي
				42-المستوى الثقافي
				43-توقيت الاتصال غير الملائم
				44-افتقار الأفراد لمهارات الاتصال
				45-قنوات الاتصال الرسمية غير واضحة
				46-الضغوط المهنية المتزايدة
				47-أخرى...

البدائل: غالبا/أحيانا/نادرا

الملاحظة	تعديل	لا تقيس	تقيس	العبرة
				1-لديا القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية في المهام المكلف بها
				2-لديا الاستعداد لإتمام المهام الوظيفية
				3-أتقيد بإجراءات العمل
				4-أقوم بتأدية المهام الوظيفية بكفاءة
				5-أقوم بتأدية المهام الوظيفية بفاعلية
				6-أنجز المهام الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة
				7-وظيفتي تتطلب سرعة الملاحظة
				8-وظيفتي تتطلب الدقة
				9-أخطط لعملتي الفصلي
				10-أنجز الخطة في الوقت المحدد
				11-تتناسب وظيفتي مع ميولي الشخصي
				12-ألتزم بالقوانين التي تفرضها المؤسسة
				13-أساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
				14-أتكيف بسرعة مع المستجدات الطارئة في الميدان المهني
				15-أجد الدعم من طرف المسؤول لتوضيح إجراءات العمل
				16-أحرص باستمرار على تحسين أدائي
				17-أسعى باستمرار لزيادة مردودي
				18-لديا القدرة على تصحيح الأخطاء المهنية دون اللجوء للمسؤول المباشر
				19-لديا المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها
				20-أحرص على تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة

قائمة الأساتذة الخبراء لاستبيان الدراسة

الاسم	مكان العمل
1.أ د خلاصي مراد	جامعة أم البواقي
2.أ د بن زروال فتيحة	جامعة أم البواقي
3.أ د زكية العمراوي	جامعة أم البواقي
4.أ د دنبري لطفي	جامعة أم البواقي
5.د قادري عادل	جامعة أم البواقي
6.د نبيلة بودان	جامعة قسنطينة 2
7.د تلاييج نواره	جامعة أم البواقي
8.د زعبيط مريم	جامعة قسنطينة 2
9.د بارة خير	جامعة أم البواقي
10.د سويسي دحمان	جامعة باتنة 1

جامعة أم البواقي

قسم العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

شعبة: علم النفس

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

استبيان بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين

بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي

أخي الكريم /أختي الكريمة

يهدف الاستبيان إلى دراسة الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الإطارات بالمؤسسة الجزائرية الخدماتية -دراسة ميدانية بالصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أم البواقي- وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه لذا نتمنى منكم التعاون معنا في الإجابة على البنود بموضوعية ودقة بوضع علامة (X) أمام البند الذي ترونه مناسب، علماً أنها لغرض البحث العلمي فقط.

مع الشكر

إشراف:

د. نذيرة اليزيد

الباحثة:

نسرين ساحل

أولا-البيانات الشخصية:

الجنس:

العمر:

الخبرة:

المنصب المشغول:

ثانيا-استبيان الاتصال التنظيمي:

نادرا	أحيانا	دائما	البنود
			1-أرفع تقارير حول ظروف عملي للمسؤولين
			2-أرفع تقارير دورية حول سيرورة العمل للمسؤول المباشر
			3-أطلب تفسيرات حول العمل المطلوب من قبل المسؤولين
			4-أرفع شكاوى للمسؤولين عن معوقات العمل
			5-يستمتع المسؤولون لانشغالاتي
			6-الاتصال مع المسؤول المباشر يساعد على أداء العمل بفاعلية
			7-أقدم تقارير سنوية عن إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية التابعة لها.
			8-أجتمع دوريا مع المسؤول المباشر لمناقشة مستجدات العمل
			9-ألجأ إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتي لمسؤولون.
			10-أجد صعوبة للاتصال بالإدارة
			11-أقوم بطرح اقتراحات تتعلق بالعمل للمسؤولين
			12-أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			13-المعلومات المقدمة لي من طرف الإدارة تفهم بسهولة
			14-تقوم الإدارة بإصدار تعليمات كتابية تتعلق بالعمل
			15-تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول الإجراءات القانونية
			16-تقوم الإدارة بتقديم توضيحات حول ماهية العمل المطلوب للمرؤوسين
			17-تقوم الإدارة بإصدار أوامر شفوية تتعلق بالعمل الوظيفي
			18-تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول القوانين الداخلية للمؤسسة
			19-تقوم الإدارة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب
			20-تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول مدى ارتباط العمل المنسوب بالأعمال الوظيفية الأخرى بالمؤسسة
			21-تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية تتعلق بمسائل العمل
			22-تقوم الإدارة بعرض الإعلانات المتعلقة بالعمل
			23-أقوم بمناقشة مستجدات الوظيفة مع زملائي
			24-أطلب المساعدة من زملائي حول كيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة
			25-أنسق مع المصالح الأخرى للمؤسسة في انجاز عملي
			26-اتصل بزملائي في العمل عن طريق الهاتف بخصوص مواضيع العمل

الملاحق

			27-أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة
			28-أقوم بعقد اجتماعات دورية مع الزملاء الذين هم في نفس المستوى لدراسة مستجدات الطارئة بالعمل
			29-استخدم الهاتف في أداء عملي
			30-استخدم الفاكس في انجاز العمل
			31-استخدم الأنترنت في القيام بالعمل
			32-اعتمد تقنية التحاضر عن بعد في ميدان العمل
			33-استخدم الاتصال المباشر في عملي
			34-استخدم المقابلات الجماعية في أداء العمل
			35-استخدم الاجتماعات للقيام بالعمل
			36-اعتمد التقارير في انجاز العمل
			37-اعتمد السجلات في انجاز العمل
			38-أخرى لم تذكر...

إلى أي مدى تواجهك معوقات الاتصال التنظيمي التالية:

نادرا	أحيانا	دائما	البنود
			39-لغة الاتصال
			40-الظروف الفيزيقية (الضوضاء، الضجيج) غير الملائمة
			41-المستوى العلمي
			42-المستوى الثقافي
			43-توقيت الاتصال غير الملائم
			44-افتقار الأفراد لمهارات الاتصال
			45-غموض الاتصال الرسمي
			46-الضغوط المهنية
			47-أخرى لم تذكر...

ثالثا-استبيان الأداء الوظيفي:

البنود	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1-لدي القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية في المهام المكلف بها					
2-لدي الاستعداد لإتمام المهام الوظيفية					
3-أتقيد بإجراءات العمل					
4-أقوم بتأدية المهام الوظيفية بكفاءة					
5-أقوم بتأدية المهام الوظيفية بفاعلية					
6-أنجز المهام الوظيفية وفقا لمعايير الجودة المطلوبة					
7-أجد أن وظيفتي تتطلب سرعة الملاحظة					
8-أجد أن وظيفتي تتطلب الدقة في انجاز الأنشطة					
9-أخطط لعملتي الفصلي قبل الشروع في أدائه					
10-أنجز خطة العمل في الوقت المحدد					
11-وظيفتي تتناسب مع مؤهلي العلمي					
12-ألتزم بالقوانين التي تفرضها المؤسسة					
13-أساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد داخل المؤسسة					
14-أتكيف بسرعة مع المستجدات الطارئة في الميدان المهني					
15-أجد الدعم من طرف المسؤول لتوضيح إجراءات العمل					
16-أحرص باستمرار على تحسين أدائي					
17-أسعى باستمرار لزيادة مردودي					
18-لدي القدرة على تصحيح الأخطاء المهنية دون الاتصال بالمسؤول المباشر					
19-لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي أشغلها					
20-أحرص على تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة					

س1: ما نوع الاتصال الإداري السائدة بالفرع؟

س2: ماهي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما؟ ولماذا؟

س3: كيف هي طبيعة العلاقات الإنسانية في البيئة الوظيفية بين زملاء العمل.

س4: ماذا تستدعي طبيعة العمل بالفرع؟

س5: ماهي المعوقات التي تعيق أداء مهامكم؟

س6: لغة الاتصال بين الموظفين:

فرنسية

عربية

أخرى...

س7: في حالة مواجهة أي مشكلة تنظيمية بالفرع بمن يتم الاتصال؟

س8: أسلوب الاتصال المعتمد من طرفكم يزيد من تماسك جماعة العمل أم لا؟

س9: هل المناخ التنظيمي السائد يساعد على الأداء الجيد ويهيئ العمل للتعاون بين باقي الفروع بالوكالة؟

س10: ماهي العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال بالصندوق؟

س11: فيما يتمثل تقييم أداء الموظف بالفرع؟

س12: من وجهة نظرك ما الخطة الاستراتيجية للارتقاء بأداء المورد البشري؟

Scale: الاتصال_الصاعد**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	11

Scale: الاتصال_النازل**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	11

Scale: الاتصال_الأفقي**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.787	6

Scale: وسائل الاتصال**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	10

Scale: معوقات الاتصال**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.715	9

Scale: الاتصال_التنظيمي**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.927	47

معامل ألفا كرونباخ لمقياس الأداء الوظيفي

Scale: الأداء_الوظيفي**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.675	20

صدق مقياس الاتصال التنظيمي**Correlations**

	الاتصال_التنظيمي	الصاعد	النازل	الأفقي	وسائل الاتصال	
الاتصال_التنظيمي	Pearson Correlation	1	.662**	.564**	.873**	.845**

أحرص	Pear	-	-	-	-	-	-	-	-	-										
على	son	.2	.50	.45	.48	.27	.28	.38	.26	.26										
تحقيق	Corre	53	4**	6*	3**	9	9	8*	2	1										
الأهداف	lation																			
المسطرة	Sig.	.1	.00	.01	.00	.13	.12	.03	.16	.16										
في	(2-	77	5	1	7	5	1	4	2	3										
المؤسسة	tailed																			
)																				
N		30	30	30	30	30	30	30	30	30										

خصائص العينة

FREQUENCIES VARIABLES=المنصب الخبرة العمر الجنس
 /STATISTICS=MODE SUM
 /PIECHART FREQ
 /ORDER=ANALYSIS.

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	91	60.7	60.7	60.7
	أنثى	59	39.3	39.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	10	6.7	6.7	6.7
	سنة 40 إلى 31 من	57	38.0	38.0	44.7
	سنة 41 من أكبر	83	55.3	55.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	12 إلى 3 من	50	33.3	33.3	33.3
	18 إلى 13 من	38	25.3	25.3	58.7
	23 إلى 19 من	40	26.7	26.7	85.3
	32 إلى 24 من	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المشغول المنصب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطارات	24	16.0	16.0	16.0
	تحكم عمال	112	74.7	74.7	90.7
	تنفيذ أعوان	14	9.3	9.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

التساؤل 1: يعتمد الإطارات اتصال صاعد بالصندوق

Statistics

	أرفع التقارير	أطلب تفسيرات حول سيرورة العمل للمسؤولين	أرفع شكاوي للمسؤولين عن معوقات العمل	يستمتع المسؤولون لانشغالتي	الاتصال مع المسؤولين المباشرين يساعد على العمل بفاعلية	تقارير أقدم عن سنوية إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية لها التابعة	أجتمع مع دوريا مع المسؤولين المباشرين لمناقشة مستجدات العمل	إلى ألبا صندوق الشكاوي لا يوصل انشغالي لمسؤولين	أجد صعوبة للاتصال بالادارة	بأطرح أقدم اقتراحات تتعلق بالعمل للمسؤولين
N Valid	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.22	2.59	2.23	1.97	2.25	2.47	2.41	2.42	2.16	2.11
Median	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00	3.00	2.00	2.00
Mode	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
Std. Deviation	.802	.779	.737	.665	.667	.841	.715	.707	.743	.845

أرفع التقارير حول ظروف عملي للمسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	35	23.3	23.3	23.3
أحيانا	47	31.3	31.3	54.7
دائما	68	45.3	45.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أرفع التقارير الدورية حول سيرورة العمل للمسؤول المباشرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	27	18.0	18.0	18.0
أحيانا	8	5.3	5.3	23.3
دائما	115	76.7	76.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أطلب تفسيرات حول العمل المطلوب من قبل المسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	27	18.0	18.0	18.0
أحيانا	61	40.7	40.7	58.7
دائما	62	41.3	41.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أرفع شكاوي عن معوقات العمل للمسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	35	23.3	23.3	23.3
أحيانا	84	56.0	56.0	79.3
دائما	31	20.7	20.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

يستمتع المسؤولون لانشغالتي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	19	12.7	12.7	12.7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	74	49.3	49.3	62.0
دائما	57	38.0	38.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الاتصال مع المسؤول المباشر يساعد على أداء العمل بفاعلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	34	22.7	22.7	22.7
أحيانا	12	8.0	8.0	30.7
دائما	104	69.3	69.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أقدم تقارير سنوية عن إنتاجية المؤسسة للجهات الوصية التابعة لها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	20	13.3	13.3	13.3
أحيانا	49	32.7	32.7	46.0
دائما	81	54.0	54.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أجتمع دوريا مع المسؤول المباشر لمناقشة مستجدات العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	19	12.7	12.7	12.7
أحيانا	49	32.7	32.7	45.3
دائما	82	54.7	54.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

ألجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتي لمسؤولون

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	31	20.7	20.7	20.7
أحيانا	64	42.7	42.7	63.3
دائما	55	36.7	36.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أجد صعوبة للاتصال بالإدارة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	46	30.7	30.7	30.7
أحيانا	42	28.0	28.0	58.7

دائما	62	41.3	41.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

أقوم بطرح اقتراحات تتعلق بالعمل للمسؤولين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	23	15.3	15.3	15.3
أحيانا	61	40.7	40.7	56.0
دائما	66	44.0	44.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=s12 s13 s14 s15 s16 s17 s18 s19 s20 s21 s22
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

	تقوم الإدارة بتقديم معلومات مدة حول أرتباط الإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة	تقوم بتقديم معلومات بالإدارة
N Valid	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.60	2.52	2.55	2.34	2.77	2.49	2.62	2.67	2.58	2.46	2.35	
Median	3.00	3.00	3.00	2.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00	
Mode	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Std. Deviation	.666	.712	.630	.731	.484	.642	.487	.573	.594	.631	.695	

Frequency Table

أنتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	15	10.0	10.0	10.0

أحيانا	30	20.0	20.0	30.0
دائما	105	70.0	70.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

المعلومات المقدمة لي من طرف الإدارة تفهم بسهولة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	19	12.7	12.7	12.7
أحيانا	34	22.7	22.7	35.3
دائما	97	64.7	64.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بإصدار تعليمات كتابية تتعلق بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	11	7.3	7.3	7.3
أحيانا	45	30.0	30.0	37.3
دائما	94	62.7	62.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول الإجراءات القانونية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	23	15.3	15.3	15.3
أحيانا	53	35.3	35.3	50.7
دائما	74	49.3	49.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتقديم توضيحات حول ماهية العمل المطلوب للمروسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	4	2.7	2.7	2.7
أحيانا	27	18.0	18.0	20.7
دائما	119	79.3	79.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بإصدار أوامر شفوية تتعلق بالعمل الوظيفي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نادرا	12	8.0	8.0	8.0

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أحيانا	53	35.3	35.3	43.3
دائما	85	56.7	56.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول القوانين الداخلية للمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	57	38.0	38.0
	دائما	93	62.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بإيصال المعلومات في الوقت المناسب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	5.3	5.3
	أحيانا	33	22.0	27.3
	دائما	109	72.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتقديم معلومات حول مدى ارتباط العمل المنسوب بالأعمال الوظيفية الأخرى بالمؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	5.3	5.3
	أحيانا	47	31.3	36.7
	دائما	95	63.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية تتعلق بمسائل العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	11	7.3	7.3
	أحيانا	59	39.3	46.7
	دائما	80	53.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بعرض الإعلانات المتعلقة بالعمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	19	12.7	12.7
	أحيانا	60	40.0	52.7

دائما	71	47.3	47.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=s23 s24 s25 s26 s27 s28
 /STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Statistics					
		بمناقشة أقوم الوظيفة مستجدات زملائي مع	من المساعدة اطلب كيفية حول زملائي مع التعامل الحديثة البرمجيات	المصالح مع أنسق في للمؤسسة الأخرى عملي انجاز	في بزملائي اتصل طريق عن العمل بخصوص الهاتف العمل مواضيع	في زملائي أشارك القرارات اتخاذ بمصلحة المتعلقة المؤسسة	اجتماعات بعقد أقوم الزملاء مع دورية نفس في هم الذين لدراسة المستوى الطارئة مستجدات العمل في
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.41	2.61	2.68	2.38	2.33	2.17
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	2.00
Mode		3	3	3	3	3	3
Std. Deviation		.778	.675	.659	.791	.764	.849

Frequency Table

أقوم بمناقشة مستجدات الوظيفة مع زملائي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	27	18.0	18.0	18.0
	أحيانا	35	23.3	23.3	41.3
	دائما	88	58.7	58.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

اطلب المساعدة من زملائي حول كيفية التعامل مع البرمجيات الحديثة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانا	27	18.0	18.0	28.7
	دائما	107	71.3	71.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

أنسق مع المصالح الأخرى للمؤسسة في إنجاز عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانا	16	10.7	10.7	21.3
	دائما	118	78.7	78.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

اتصل بزملائي في العمل عن طريق الهاتف بخصوص مواضيع العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	29	19.3	19.3	19.3
	أحيانا	35	23.3	23.3	42.7
	دائما	86	57.3	57.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

أشارك زملائي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	27	18.0	18.0	18.0
	أحيانا	47	31.3	31.3	49.3
	دائما	76	50.7	50.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

أقوم بعقد اجتماعات دورية مع الزملاء الذين هم في نفس المستوى لدراسة مستجدات الطارئة بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	43	28.7	28.7	28.7
	أحيانا	38	25.3	25.3	54.0
	دائما	69	46.0	46.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

التساؤل 2: تتنوع وسائل الاتصال المعتمد بين موظفي الصندوق.

```
FREQUENCIES VARIABLES=s29 s30 s31 s32 s33 s34 s35 s36 s37 s38
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

	استخدم في الهاتف عملي أداء	استخدم في الفاكس العمل انجاز	استخدم في الانترنت بالعمل القيام	تقنية اعتمد التحاضر في بعد عن العمل ميدان	استخدم الاتصال في المباشر عملي	استخدم المقابلات في الجماعية العمل أداء	استخدم الاجتماعات بالعمل للقيام	اعتمد في التقارير العمل انجاز	اعتمد السجلات انجاز في العمل	لم أخرى تذكر
N	Valid 150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2.47	2.41	2.64	2.47	2.40	2.41	2.27	2.47	2.49	2.50
Median	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation	.652	.677	.616	.739	.786	.696	.835	.682	.712	.721

Frequency Table

استخدم الهاتف في أداء عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	13	8.7	8.7	8.7
	أحيانا	53	35.3	35.3	44.0
	دائما	84	56.0	56.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

استخدم الفاكس في انجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانا	57	38.0	38.0	48.7
	دائما	77	51.3	51.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

استخدم الانترنت في القيام بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	11	7.3	7.3	7.3
	أحيانا	32	21.3	21.3	28.7
	دائما	107	71.3	71.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

اعتمد تقنية التحاضر عن بعد في ميدان العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	22	14.7	14.7	14.7
	أحيانا	35	23.3	23.3	38.0
	دائما	93	62.0	62.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

استخدم الاتصال المباشر في عملي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	28	18.7	18.7	18.7
	أحيانا	34	22.7	22.7	41.3
	دائما	88	58.7	58.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

استخدم المقابلات الجماعية في أداء العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	18	12.0	12.0	12.0
	أحيانا	53	35.3	35.3	47.3
	دائما	79	52.7	52.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

استخدم الاجتماعات للقيام بالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	37	24.7	24.7	24.7
	أحيانا	35	23.3	23.3	48.0
	دائما	78	52.0	52.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

اعتمد التقارير في إنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانا	47	31.3	31.3	42.0
	دائما	87	58.0	58.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

اعتمد السجلات في إنجاز العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	19	12.7	12.7	12.7
	أحيانا	39	26.0	26.0	38.7
	دائما	92	61.3	61.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

أخرى لم تذكر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	20	13.3	13.3	13.3
	أحيانا	35	23.3	23.3	36.7
	دائما	95	63.3	63.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

التساؤل 3: معيقات الاتصال الأكثر شيوعا تعود لظروف الفيزيقية، المستوى التعليمي.

```
FREQUENCIES VARIABLES=s39 s40 s41 s42 s43 s44 s45 s46 s47
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

		لغة الاتصال	غبي (الضجيج الملائمة)	المستوى العلمي	المستوى الثقافي	الاتصال توقيت الملائم غير	الافراد افتقار لمهارات الاتصال	غموض الاتصال الرسمي	الضغوط المهنية	لم أخرة تذكر
N	Valid	150	150	150	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.45	2.42	2.61	2.43	2.55	2.47	2.40	2.32	2.46
Median		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Mode		3	3	3	3	3	3	3	3	3
Std. Deviation		.756	.698	.675	.670	.597	.598	.676	.805	.720

Frequency Table

لغة الاتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	24	16.0	16.0	16.0
	أحيانا	35	23.3	23.3	39.3
	دائما	91	60.7	60.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

الظروف الفيزيائية (الضوضاء، الضجيج) غير الملائمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	18	12.0	12.0	12.0
	أحيانا	51	34.0	34.0	46.0
	دائما	81	54.0	54.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانا	27	18.0	18.0	28.7
	دائما	107	71.3	71.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

المستوى الثقافي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	15	10.0	10.0	10.0
	أحيانا	55	36.7	36.7	46.7
	دائما	80	53.3	53.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

توقيت الاتصال غير الملائم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	5.3	5.3	5.3
	أحيانا	51	34.0	34.0	39.3
	دائما	91	60.7	60.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

افتقار الأفراد لمهارات الاتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	5.3	5.3	5.3
	أحيانا	64	42.7	42.7	48.0
	دائما	78	52.0	52.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

غموض الاتصال الرسمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	نادرًا	16	10.7	10.7	10.7
	أحيانًا	58	38.7	38.7	49.3
	دائمًا	76	50.7	50.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

الضعف المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرًا	32	21.3	21.3	21.3
	أحيانًا	38	25.3	25.3	46.7
	دائمًا	80	53.3	53.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

أخرى لم تذكر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرًا	20	13.3	13.3	13.3
	أحيانًا	41	27.3	27.3	40.7
	دائمًا	89	59.3	59.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='D:\desktop\work.sav'
/COMPRESSED.

GET

FILE='D:\desktop\work.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
COMPUTE الصاعد=sum(s1 to s11).
EXECUTE.
COMPUTE الصاعد=MEAN(s1 to s11).
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=الصاعد
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

الصاعد

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		2.2830
Median		2.2727
Mode		2.27
Std. Deviation		.31712

COMPUTE النازل=MEAN(s11 to s22).

EXECUTE.

FREQUENCIES VARIABLES=النازل
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

النازل

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		2.5194
Median		2.5000
Mode		2.50
Std. Deviation		.28810

```
COMPUTE النازل=MEAN(s12 to s22).
```

```
EXECUTE.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=النازل
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Statistics

النازل

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		2.5406
Median		2.5455
Mode		2.36
Std. Deviation		.27842

GET

```
FILE='D:\desktop\work\ .sav'.
```

```
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
```

```
COMPUTE المعوقات=MEAN(s39 to s47).
```

```
EXECUTE.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=المعوقات
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

```
[DataSet1] D:\desktop\work\ .sav
```

Statistics

المعوقات

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		2.4563
Median		2.4444
Mode		3.00
Std. Deviation		.46345

الفرضية 1: يتمتع الإطارات بمستوى مرتفع في الأداء الوظيفي بالصندوق

```
COMPUTE الأداء_الوظيفي=sum(a1 to a20).
```

```
EXECUTE.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=الأداء_الوظيفي
```

```
/NTILES=4
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN MODE
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

Statistics

الوظيفي_الأداء

N	Valid	150
	Missing	0
Mean		82.4467
Median		88.5000
Mode		92.00
Std. Deviation		13.92142
Percentiles	25	69.0000
	50	88.5000
	75	92.0000

DESCRIPTIVES VARIABLES=الوظيفي_الأداء

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

[DataSet1] D:\desktop\work\.sav

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
الوظيفي_الأداء	150	37.00	96.00	82.4467	13.92142	-1.502	.198	1.965	.394
Valid N (listwise)	150								

الفرضية 2: وجد فروق دالة احصائيا في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير الجنس.

T-TEST GROUPS=الجنس (1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=الوظيفي_الأداء
/CRITERIA=CI (.95).

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_الأداء	ذكر	91	82.0440	14.07986	1.47597

أنثى	59	83.0678	13.77011	1.79272
------	----	---------	----------	---------

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الوظيفي_الأداء	Equal variances assumed	.226	.636	-.439	148	.661	-1.02384	2.33326	-5.63464	3.58696
	Equal variances not assumed			-.441	125.977	.660	-1.02384	2.32214	-5.61929	3.57161

الفرضية 3: توجد فروق دالة احصائية في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير العمر

ONEWAY العمر BY الوظيفي_الأداء
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA (0.05) .

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
سنة 30 من أقل	10	80.6000	15.47902	4.89490	69.5270	91.6730	46.00	95.00
40 إلى 31 من سنة	57	81.4386	14.91047	1.97494	77.4823	85.3949	37.00	96.00
سنة 41 من أكبر	83	83.3614	13.11727	1.43981	80.4972	86.2257	38.00	96.00
Total	150	82.4467	13.92142	1.13668	80.2006	84.6928	37.00	96.00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	161.482	2	80.741	.413	.662
Within Groups	28715.592	147	195.344		
Total	28877.073	149			

الفرضية 4: توجد فروق دالة احصائية في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير الخبرة

ONEWAY الخبرة BY الوظيفي_الأداء

/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

Oneway

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
12 إلى 3 من	50	82.5800	12.83345	1.81492	78.9328	86.2272	37.00	96.00
18 إلى 13 من	38	83.2632	15.80572	2.56403	78.0679	88.4584	38.00	96.00
23 إلى 19 من	40	82.3250	12.93254	2.04481	78.1890	86.4610	39.00	96.00
32 إلى 24 من	22	80.9545	15.37616	3.27821	74.1371	87.7720	38.00	96.00
Total	150	82.4467	13.92142	1.13668	80.2006	84.6928	37.00	96.00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	75.795	3	25.265	.128	.943
Within Groups	28801.278	146	197.269		
Total	28877.073	149			

الفرضية 5: توجد فروق دالة احصائية في مستوى الاداء الوظيفي لدى اطارات الصندوق تعزى لمتغير المنصب

المنصب BY الوظيفي_الأداء ONEWAY
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS
/POSTHOC=TUKEY ALPHA(0.05) .

Oneway

Descriptives

الوظيفي_الأداء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
إطارات	24	85.9583	9.56206	1.95185	81.9206	89.9960	67.00	96.00
تحكم عمال	112	82.2054	14.05404	1.32798	79.5739	84.8368	37.00	96.00
تنفيذ أعوان	14	78.3571	18.21499	4.86816	67.8401	88.8742	39.00	96.00
Total	150	82.4467	13.92142	1.13668	80.2006	84.6928	37.00	96.00

ANOVA

الوظيفي_الأداء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	536.624	2	268.312	1.392	.252
Within Groups	28340.449	147	192.792		
Total	28877.073	149			

الفرضية 6، 7، 8 توجد علاقة بين الاداء الوظيفي ونوع الاتصال (صاعد، نازل، أفقي)

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأفقي_النازل_الصاعد_الوظيفي_الأداء
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations			
		الوظيفي_الأداء	الصاعد	النازل	الأفقي
الوظيفي_الأداء	Pearson Correlation	1	-.051	-.003	.064
	Sig. (2-tailed)		.537	.969	.436
	N	150	150	150	150
الصاعد	Pearson Correlation	-.051	1	.041	.063
	Sig. (2-tailed)	.537		.620	.444
	N	150	150	150	150
النازل	Pearson Correlation	-.003	.041	1	.305**
	Sig. (2-tailed)	.969	.620		.000
	N	150	150	150	150
الأفقي	Pearson Correlation	.064	.063	.305**	1
	Sig. (2-tailed)	.436	.444	.000	
	N	150	150	150	150

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