



جامعة زيان عاشور الجلفة



كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس و الفلسفة

الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط

(دراسة ميدانية بمتوسطة وكال محمد)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل

والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- تلعيث خالد

إعداد الطلبة:

- وكال محمد لمين

- الزاوي أحمد

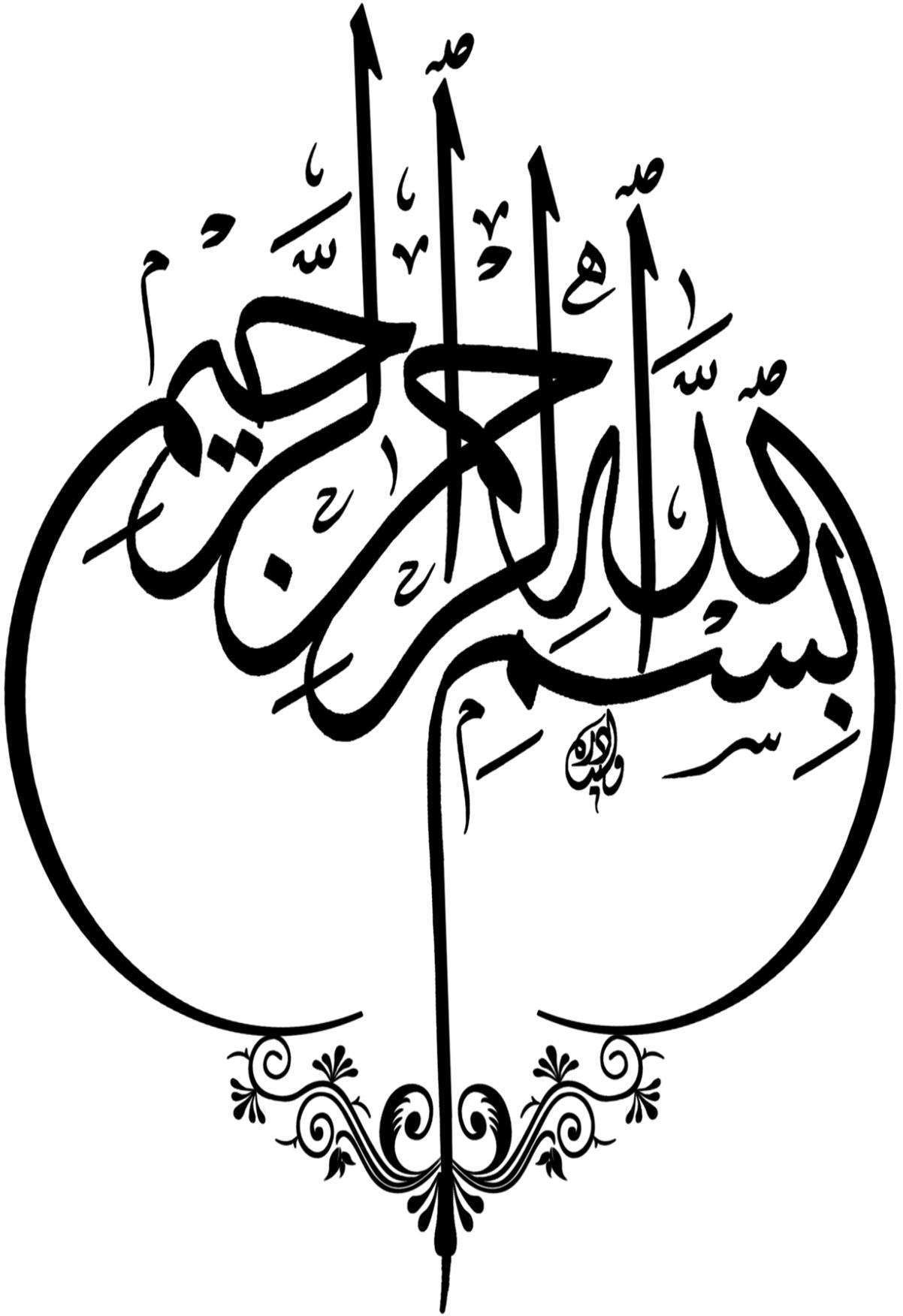
لجنة المناقشة

د/ بلول أحمدرئيسا

د/ خالد تلعيثمشرفا مقررا

د/ درماش آسيا.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2020/2021



شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعظم شكر للذي سجدت له

الكائنات

نحمده سبحانه علي حسن التوفيق و التمكين و الصلاة و السلام علي اشرف

المرسلين

والصحابا أجمعين و علي من اتبع الهدى إلى يوم الدين

نتقدم بالشكر الجزيل إلي من نصحننا و من علمنا و كان لنا مرشد أو سند و الذي

لم يبخل علينا بالنصح

" و التقويم في دراسة بحثنا أستاذنا الفاضل " الدكتور تلعيش خالد "

و لا ننسى أن نقدم امتنانا و تقديرنا إلي كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من

بعيد ، و تحفيزنا علي إتمام هذا العمل و اخص بالذكر الأساتذة " وكال عادل " ،

"قديد عمر"

ونختمها بمسك الصلاة علي طه الحبيب محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم سيد الأولين والأخريين وعلى اله وصحبه أجمعين الى يوم الدين

اللهم صلي وسلم وبارك على محمد وعلى آل محمد في العالمين انك حميد مجيد

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير فلقد كان

له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والذي الحبيب أطال الله في عمره

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش وراعتني حتى صرت

كبيراً "أمي الغالية" حفظها الله وأطال عمرها

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون

شكراً

المخلص:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط " متوسطة وكال محمد " ولاية "الجلفة"، ومع العلم أن موضوع الاتصال التنظيمي موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي مؤسسة تربوية، وباعتبار أن للأساتذة دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث انه من الضروري الوقوف على طبيعة هذه العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء الأساتذة الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استبيان اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها بإتباع طريقة التطبيق وإعادة التطبيق باستخدام معامل الارتباط " بيرسون "

ولقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
تم الكشف عن مساهمة وسائل الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى الأستاذ داخل المؤسسة.
كذلك وجود علاقة ارتباطيه بين معوقات الاتصال وخفض الأداء الوظيفي لدى أساتذة المؤسسة.
وهذا يؤكد تحقق الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط.
بالتالي فان جميع الفرضيات محققة.

Abstract:

Proceeding from the results reached through studying the relationship between organizational communication and organizational performance among teachers of intermediate education, "**Medium ouakkal Mohamed**" in the state of "**Djelfa**", and knowing that the issue of organizational communication is an important topic within the organizational process of any educational institution, and given that teachers have a great role through Their job performance in achieving the goals of the institution, the researcher found it necessary to stand on the nature of this relationship between organizational communication and the teachers' job performance. Application using the Pearson correlation coefficient.

- The results of the study came as follows:

It was found that there is a correlation between organizational communication and job performance.

It was revealed the contribution of the means of communication in increasing the job performance of the professor within the institution.

Also, there is a correlational relationship between communication obstacles and reduced job performance among the institution's professors.

This confirms the realization of the general hypothesis that there is **a relationship between organizational communication and organizational performance among middle school teachers.**

Therefore, all hypotheses are verified.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و التقدير
	الاهداء
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
03	1/الإشكالية
04	2- <u>الفرضية العامة</u>
05	3- <u>أهداف البحث</u>
05	4- <u>أهمية البحث</u>
05	5/ أسباب اختيار الموضوع
06	6/ تحديد المصطلحات
08	7/ صعوبات الدراسة
08	8/ الدراسات السابقة
15	9/ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:
15	10/ التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الخلفية النظرية المعرفية	
18	تمهيد
19	1/ مفهوم الإتصال
19	2/ الاتصال التنظيمي
21	3/ عناصر الإتصال
22	4/ أنواع الاتصالات
25	5/ طرق الاتصالات (الوسائل)
26	6/ أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي
27	7/ معوقات الاتصال التنظيمي:
29	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الجانب التطبيقي	
31	1/ الطريقة والإجراءات:

32	2/ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:
38	3/- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :
41	التوصيات
42	الخاتمة:
43	المصادر و المراجع

المقدمة

المقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية، وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول لتنمية متوازية في جميع المجالات، خاصة تقنيات وسائل الاتصال فقد تشكلت تطورات عديدة تسعى من خلالها المؤسسات الوصول إلى أعلى مستوى من التطور والتقدم، حيث يعتبر بمثابة القوة القاعدية والعجلة المحركة للسير الفعال داخل المؤسسات واختلاف نشاطها وأنماطها الإدارية التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها والتحكم فيها، الهادفة بذلك إلى التغيير والتطور الإيجابي معتمدة على الانسجام بين مختلف الوظائف والأداء المتكامل.

وقد شغل موضوع الاتصال اهتمام الباحثين والعلماء في شتى فروع المعرفة وشتى مجالات الحياة، حيث أصبح يمثل محور اهتمام المتخصصين في الدراسات الاجتماعية.

وبذلك أصبح مفهوم الاتصال من المفاهيم المحورية في تراب العلوم الإنسانية حيث ظهرت في العقود الأخيرة العديدة من الكتابات المتخصصة في الاتصال في مجال النشاط الإنساني، وبهذا يعتبر الاتصال الأداة التي يستخدمها الإنسان منذ بداياته الأولى للتعبير عن مشاعره وحاجاته، ومع تطور المجتمعات وتقدمها تطورت المؤسسات التي يعملون بها، فانعكس ذلك على العملية الاتصالية وعلى البناء التنظيمية والتنظيم ككل حيث أصبحت بدورها تلعب دوراً هاماً بتفاعل الأفراد من خلالها مع بعضهم البعض وفقاً لأساليب معينة، فأدت هذه الروابط إلى وجود ارتباط بين كلا من البناء التنظيمي والعملية الاتصالية.

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

ويعتبر الأداء ذلك النشاط الذي يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها بحيث يرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ولا شك أن الأداء يدل على ما يتمتع به العاملون في المنظمات بصفة عامة من مهارات وقدرات وإمكانيات فإذا كان الأداء مناسب للعمل المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه.

وبالتالي يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً جداً داخل المؤسسات فهو يعتبر من أهم الدعائم التي تقوم عليها أي مؤسسة، ودور الاتصال يظهر جلياً من خلال تأثيره الكبير على أداء العاملين، فهو يعتبر السبيل الذي من خلاله يمكن الفرد من معرفة ما يطلب منه تأديته بدقة وكذلك وضوح الصورة في حالة وجود أي عقبات ومشكلات.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1/الإشكالية:

يعتبر الاتصال من أهم النشاطات الإنسانية المبنية على التفاعل بين أفراد المجتمعات قصد تنمية و تقوية علاقاتهم الاجتماعية ولا يتم هذا إلا من خلال عملية يقوم فيها طرف مرسل بإرسال رسالة إلى طرف مستقبل قصد نقل و تبادل الأفكار و المعلومات بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين ، لذا فهو ضرورة من ضروريات التنمية الأساسية لأي منظمة. (ميخائيل و آخرون ،2002، ص 15)

والإتصال إلى جانب كونه عملية إدارية فهو أيضا عملية اجتماعية تتم عن طريقها تفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، ومن هنا تم تصنيف الإتصال إلى تصنيفات متعددة و متنوعة نذكر منها الإتصال التنظيمي.(منال هلال، 2012، ص18)

حيث يعد الاتصال التنظيمي الشريان النابض للمنظمة إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكات إتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أشكال من الإتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عاملين بالمنظمة داخلها حيث يعمل الرئيس ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المراد تحقيقه كالتنسيق بين أعضاء المنظمة بمختلف إتجاهاتها و أطرافها و وحداتها كما يساعدها على اتخاذ القرارات المناسبة و يعطي الفرصة لمواردها البشرية على التعبير عن آراءهم و أفكارهم و اتجاهاتهم، كما أنه يساهم في إزالة الغموض و التوتر داخل المنظمة (محمد عباس،2005،ص71)

في حين أن الإتصال الخارجي يعمل على ربط المنظمة بمحيطها و بيئتها الخارجية لتتفاعل معها و تؤثر فيها لبناء صورة جيدة في أذهان شركائها و تعامليلها و أفراد المجتمع ككل، و لتحقيق هذه الأهداف هناك وسائل و أساليب تعتمد عليها المنظمة تكون في شكل أنشطة اتصالية كالاتماعات و المجالس و المحاضرات ... الخ قد يكون جزء منها رسميا ويكون بعضها الآخر غير رسمي. (ميخائيل و آخرون، مرجع سابق، ص 21)

و كأي منظمة من المنظمات ، تعتبر المؤسسة التربوية أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ذلك أن التربية هي التي تعني بالسلوك الإنساني وتنميته وتطويره فهي تسعى لتحقيق أهداف المجتمع الذي نشأت فيه وتنتمي إليه فالمؤسسة التربوية تهدف و بدرجة كبيرة إلى نشر و تعزيز ثقافة الفرد في المجتمع من خلال غرس الروح العلمية والعملية و الثقافية لديه. (بكر،2003، ص 71).

وحتى تتمكن المؤسسة التربوية من النجاح في تحقيق أهدافها ينبغي عليها الاهتمام بكل ما يوجه و يوطد العلاقات الإنسانية و التنظيمية بين مختلف موارد البشرية خاصة منها

الإتصال التنظيمي، فهي تسعى إلى تنظيم و تقوية علاقاتها مع جمهورها الداخلي من تلاميذ و أساتذة و إداريين ...الخ، و الخارجي من الهيئة الاجتماعية و المحيط الخارجي قصد كسب الثقة و التأييد و الاحترام و تحقيق و تدعيم اتجاهات اتصالها الداخلي التنسيق و التعاون و للنجاح في هذا المسعى ينبغي عليها تقوية و تدعيم اتجاهات اتصالها الداخلي بين أطراف الجماع التربوية و توطيد العلاقات فيما بينهم و بالتالي تحقيق التنسيق بين وحدات المؤسسة ، بالإضافة إلى تدعيم اتصالها الخارجي و ذلك من خلال تكثيف الأنشطة كإلقاء المحاضرات أو عن طريق الإذاعة المدرسية .

و بالتالي فنجاح المؤسسات التربوية التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الإتصال لاسيما التنظيمي منه، خاصة بين المعلمين والإداريين وبين المعلمين و التلاميذ و ذلك خلال المقدرة على تقديم المعلومات سواء كانت شفوية أو كتابية لاستخدامها في تحقيق النتائج المرغوبة. (حامد عبد السلام وزهران، 1994، ص136)

و الأساتذة كأعضاء رئيسيين في المؤسسة التربوية لديهم اتجاه حول العملية الاتصالية داخل مؤسستهم، و رغبة منا في معرفة واقع هذا الإتصال التنظيمي و مدى نجاحه و تحقيقه للأهداف التربوية من خلال اعتماده على وسائل وأساليب اتصالية من قبل المؤسسة التربوية توصلنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ؟
- هل تساهم وسائل الإتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى الأساتذة داخل المؤسسة التربوية؟
- هل هناك معوقات للإتصال التنظيمي تخفض من الأداء الوظيفي لدى أساتذة المؤسسة التربوية؟

2- الفرضية العامة:

" توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط "

2، 1- الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي .
- تساهم وسائل الإتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى الأستاذ داخل المؤسسة.
- توجد علاقة إرتباطية بين معوقات الإتصال وخفض الأداء الوظيفي لدى أساتذة المؤسسة.

3- أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على :

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي.
- معرفة هل للاتصال النازل علاقة بالأداء التنظيمي للأساتذة داخل المؤسسة
- معرفة هل للاتصال الصاعد علاقة بالأداء التنظيمي للأساتذة داخل المؤسسة .
- معرفة هل لوسائل الإتصال مساهمة في زيادة الأداء التنظيمي للأساتذة داخل المؤسسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة.

4- أهمية البحث:

- وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة بحيث تتمثل أهميتها فيما يلي:
- التعرف على رأي الأساتذة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.
 - الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء الأساتذة في المؤسسة.
 - كما تكمن أهميتها من خلال كونها من المواضيع الحديثة.
 - بالإضافة إلى تقديم رصيда إضافية من المعرفة العلمية حول موضوع الدراسة.
- 5/ أسباب اختيار الموضوع:**

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث الاجتماعي فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، و ترجع أسباب اختيارنا لموضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي إلى عدة أسباب و مبررات منها ما هي ذاتية وأخرى موضوعية:

5- 1/ أسباب ذاتية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
- الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره في الجانب التطبيقي.
- قلة الدراسات السيسولوجية التي ربطت بين الاتصال التنظيمي و الأداء التنظيمي.
- شعور الباحث بقيمة و أهمية هذا الموضوع في الدراسات السوسيوادارية.

5- 2/ أسباب موضوعية:

- محاولة معرفة وتشخيص الاتصال داخل المؤسسات .

- قابلية الدراسة للبحث و إمكانية النزول به إلى الميدان.
- إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي.

6/ تحديد المصطلحات:

إن تحديد المفاهيم و المصطلحات التي يبني عليها البحث من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه و كذا حصر المتغيرات الدخيلة التي يمكن أن تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة و أهم المفاهيم التي بنيت عليها الدراسة هي:

6-1 /الاتصال:

6-1-1 /التعريف الاصطلاحي:

- عرفه علماء النفس والإداريون بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر. (أحمد ماهر، 2000، ص23)
- وعرفه هنري ألبرت بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين. (ناصر دادي عدون، 2004، ص13).

6-1-2 /التعريف الإجرائي للاتصال:

- الإتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلال تبادل المعلومات و الخبرات بين الأفراد من أجل تحقيق التفاهم و التعاون المتبادل.

6-2 /الاتصال التنظيمي:

6-2-1 /التعريف الاصطلاحي:

- عرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الإتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يساهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين . (فضيل دليو، 2003، ص28).
- كما عرفته منال طلعت محمود بأنه" عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الإتجاهات و الرغبات بين أعضاء التنظيم و ذلك يساعد على تحقيق الارتباط و التماسك". (صالح بن نوار، 2006، ص65).

6-2-2 /التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

- الإتصال التنظيمي نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني يسعى للتنسيق بين الأهداف و هو عملية تدفق مستمر للوسائل و المعلومات التي تكون ذات مغزى حيث تعمل هذه الرسائل اتجاهات و أهداف و مشاعر، و هو يؤثر في البيئة الاجتماعية والإقتصادية للمنظمة و يتأثر بها.

6-3 / الأداء التنظيمي:

6-3-1 / الأداء:

6-3-1-1 / التعريف الاصطلاحي:

- يعرفه "مصطفى عشوي" بأنه نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة ، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال. (مصطفى عشوي، 1992، ص14).

6-3-1-2 / التعريف الإجرائي للأداء:

- هو نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات، إدراك الدور، و القيام بالمهام.

6-3-2 / الأداء التنظيمي:

6-3-2-1 / التعريف الاصطلاحي:

- النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها على المدى القريب والمدى البعيد. (p47، 2009، morgane).
- وينظر إليه: "هو تحقيق الهدف بالشكل الذي يجب أن يكون معروفا على مستوى جميع أجزاء منظمة وترتبط مع رؤية توضيحية لها. (Ridwan،2015، p210).

6-3-2-2 / التعريف الإجرائي للأداء التنظيمي:

- هو العلامة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة من شاغلي الوظائف الإدارية من خلال إجاباتهم عن فقرات المجال المتضمن في استبانة الأداء التنظيمي المستخدمة في الدراسة الحالية.

6-4 / الأداء الوظيفي:

6-4-1 / التعريف الاصطلاحي:

- من خلال النظر إلى الدراسات والبحوث في مجال الإدارة والتسيير نجد أن الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به. (بدوي، مصطفى، 1985، ص166).

- ويعرفه ناصر قاسمي بأنه جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة (قاسمي، 2011، ص180).

- كما تعرفه رواية حسن بأنه يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة (محمد حسن، 2000، ص215)

6-4-2 / التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي:

ونعرف الأداء الوظيفي في دراستنا هذه بأنه كل جهد فكري وعضلي يبذله العامل في موقع عمله مقابل عائد محدد.

17 صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع المتوفرة حول هذا الموضوع

- غياب الدراسات الميدانية حول هذا الموضوع في الجزائر واقتصارها على مقاربات تاريخية وتحليلية.

- غياب العملية التواصلية بشكل كامل بين الفئة المستهدفة (الأساتذة) والجهة القائمة بالدراسة (الطالبان) واقتصارها على الإجابة على الاستبيان فقط.

- قلة الوقت لإجراء بحوث قيمة يتم فيها تغييب عامل الحشو الذي أصبح متعارف عليه بين الطلبة.

18 الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث ما يلي:

- 1- توفير الخلفية العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد.
- 2- تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون
- 3- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
- 4- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة وذلك في المجالين التاليين:
 - بناء مسلمات البحث اعتمادا على النتائج التي توصل إليها الآخرون .
 - استكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

فالباحث عند استعراضه للدراسات السابقة لا يورد نصوصها كما هي كلها إن كانت طويلة، ولكن يختصر أبرز نقاطها بدون تشويه لها أو طمس لمعالمها، أما إذا كان كل ما ورد في الدراسات السابقة كانت إشارات قصيرة فالأفضل إيرادها بنصوصها.

يقول الدكتور "موفق عبد الله" في كتابه " منهج البحث العلمي وكتابة الرسائل العلمية": ويشير الطالب في إيجاز في مقدمته إلى الكتابات والبحوث السابقة موضحا الصلة بينها وبين الموضوع الذي يقترح بحثه ويمكن أن يوضح بعض الأفكار والمفاهيم الأساسية ذات الدلالة بالنسبة لبحثه ويمكن أن يوضح فيها بعض الثغرات والمشكلات الملحة القائمة في مجال هذا البحث والتي تحتاج إلى حلول وقرار وتستند إلى بحوث علمية.

• ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فإننا اعتمدنا على الدراسات التالية:

8- 1/ الدراسة الأولى: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

السنة: 2009

الجهة التي قامت بالدراسة: بو عطيظ جلال الدين

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث
 - توجد علاقة ارتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث
- كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي :
- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.
 - لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

منهج الدراسة: منهج دراسة حالة.

عينة الدراسة : 49 عامل منفذ.

أهم نتائج الدراسة :

- أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل

والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال

2- وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب 52.0 .

3- وجود علاقة إرتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط 57.0.

وبالتالي فإن هذه الدراسة تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة فهي مشابهة تشابه نهائي للدراسة الحالية بحيث تم الاستفادة منها في موضوع دراستنا ولكنها تختلف في ميدان الدراسة.

8- /2 الدراسة الثانية: الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية.

السنة: 2019

الجهة التي قامت بالدراسة: بلعوثي محمد

فرضيات الدراسة:

- يساهم الاتصال التنظيمي في حل المشكلات الإدارية التي تواجه موظفي المؤسسة.
- تساهم وسائل الاتصال الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين.
- هناك علاقة ارتباطية ما بين الرضا الوظيفي (المتعلق بالاتصال التنظيمي) وتحسين الأداء.

منهج الدراسة: دراسة حالة .

عينة الدراسة : عينة عشوائية تتكون من 116 شخص.

أهم نتائج الدراسة :

- نقص التنسيق بين وحدات وأقسام المؤسسة، نتيجة المشاكل والصراعات المحتملة بين العمال والموظفين، مما يؤكد على نقص ثقافة التفاهم والحوار بين أفراد الجمهور الداخلي.
- عدم وجود خلية خاصة بإدارة الأزمات لمعالجة القضايا والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

- عدم الاهتمام الكافي لمسؤولي المؤسسة بتكنولوجيا الاتصال الحديثة في إيصال المعلومات والبيانات واقتصارها على المقابلات الشخصية.
- تتخبط المؤسسة في بعض المشكلات والتي قد تشكل نقطة ضعف لها مما يهدد سمعة المؤسسة بين أوساط الجمهوريين الداخلي والخارجي.
- تميز أغلب الموظفين داخل المؤسسة بروح المسؤولية في القيام بأدائهم الوظيفي مما يشجع على تطوير وزيادة حدة المنافسة للتحسين سمعة المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- يغلب في المؤسسات الاتصال العمودي على الأفقي فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات و توجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما، وأما الأفقي فيكاد يندم.

8-3 / الدراسة الثالثة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

السنة: 2014م

الجهة التي قامت بالدراسة: بوغراب حدة

فرضيات الدراسة:

- الاتصال النازل له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- الاتصال الصاعد له علاقة بالأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .
- تساهم وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.

منهج الدراسة: منهج دراسة حالة.

عينة الدراسة: 40 عامل .

أهم نتائج الدراسة :

- يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة، كما تنعكس نتائجه إيجابيا على المؤسسة وتحقيق إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء جيد .
- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع .
- استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

- بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها .
- يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل.

8- /4 الدراسة الرابعة: التمكين الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي.

السنة: 2017

الجهة التي قامت بالدراسة: فرحي ابتسام

الفرضيات:

فرضية عامة: إن للتمكين الإداري دور فعال في رفع أداء العاملين بالصندوق الوطني لتأمين عن البطالة.

فرضيات جزئية:

- يؤثر تفويض السلطة على الأداء الوظيفي .
- تؤثر حرية اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي.

منهج الدراسة: منهج وصفي.

عينة الدراسة: 50 عامل.

أهم النتائج:

- إن لكل من صور التمكين الإداري (تفويض السلطة و اتخاذ القرار) دور فعال في رفع أداء العاملين.
- أن تفويض السلطة يكون في جميع الحالات تفويض السلطة يكون جزئي كتابي أكثر منه شفوي.
- أن اتخاذ القرارات يعتمد على امتلاك الصلاحيات والكفاءة المهنية.
- أن العوامل التي تؤدي إلى زيادة سرعة اتخاذ القرار هي تفويض السلطة.

وقد أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بعملية التمكين الإداري بأبعاده تفويض السلطة، اتخاذ القرار لما لذلك من دور في زيادة تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في مختلف المؤسسات حيث يؤدي ذلك إلى استمرار نشاطها ونموها تحقيق أهدافها.

8- /5 الدراسة الخامسة: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الاقتصادية

السنة: 2012

الجهة التي قامت بالدراسة: أميرة جرمان

الفرضيات:

- يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء باختلاف نمط الاتصال السائد.

منهج الدراسة: الوصفي

عينة الدراسة: 9 عمال

أهم النتائج:

- توصلت الباحثة (الطالبة) من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الاتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء، وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال. ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم دراستنا نظريا، حيث تناولت هذه الأخيرة الاتصال التنظيمي والمؤسسة الاقتصادية وهما الجانبين المهمين في دراستنا كما اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة عدم وجود علاقة سليمة بين الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء، مما ساعدنا كثيرا في تحديد وطرح أسئلة الاستبيان، وكذا استفدنا من نتائج الدراسة التي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا.

8-6 / الدراسة السادسة: دور الاتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية

السنة: 2009م

الجهة التي قامت بالدراسة: محمد عزوز.

فرضيات الدراسة:

- إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين.

منهج الدراسة:دراسة الحالة، المنهج التحليلي، المنهج الكمي.

عينة الدراسة : 130 مبحوثا.

أهم نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال، و حرية التعبير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال، ووضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة.

ومن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من النقاط التي ساعدتنا في موضوعنا رغم بعض الاختلافات من الناحية النظرية، وقد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا، وقد أفادتنا أيضا من الناحية التطبيقية.

9/ الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية:

من خلال استعراض أوجه الاتفاق و الاختلاف في الدراسات السابقة في موضوعنا الرئيسي و هدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات المعاصرة وذلك من خلال استعراضها لموضوع شائك معاش في المجتمع الجزائري.
- اقتصرت هذه الدراسة على عينة واحدة فقط لضمان تشخيص دقيق للحالات قيد الدراسة.
- تم تصميم استبيان لمعالجة هذا الموضوع وهو الوسيلة الأفضل على رأي الطالب وهذا لمزياه المتعددة التي تخدم هذا النوع من الدراسات وإرتئي الباحث على استخدام الاستبيان الإلكتروني.
- و من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بنظرها لموضوع دور الحراك الشعبي في نشر الوعي السياسي لدى الشباب الجزائري المتقف خاصة في الفترة الحالية التي يمكن اعتبارها مرحلة انتقالية على ضوء الظروف الداخلية للبلاد و الانفلات الأمني في دول الجوار.

10/ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة و بعد عرض وتحليل ما توصلت إليه من نتائج نستخلص ما يلي:

- أن معظم متغيرات الدراسة تشابه مع دراستنا الحالية من خلال دراسة تأثير الاتصال التنظيمي على الأداء و أفادتني هذه الدراسة في معرفة مختلف أبعاد الأداء التنظيمي.
- وكذلك تتشابه من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات حيث تم أيضا الاعتماد عليها في الجانب النظري.
- اهتمت معظم الدراسات السابقة بمفهوم الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء بصفة عامة.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية المعرفية

الخلفية النظرية المعرفية

- 1/ مفهوم الاتصال
- 2/ الاتصال التنظيمي
- 3/ عناصر الاتصال
- 4/ انواع الاتصالات
- 5/ طرق الاتصالات
- 6/ أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
- 7/ معوقات الاتصال التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم، ولا يمكن لأي جماعة أو مؤسسة أن تنشأ وتستمر دون اتصال.

ولا شك أن الاتصال واحد من الموضوعات المهمة التي نالت اهتماما ما كبيرا من البحث والدراسة فهو يمثل أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها ، فالالاتصال للمنظمة مثل الدم للإنسان، وهو عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تهدف إلى تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع مما يؤدي إلى التماسك والترابط والتواصل بين الأفراد والجماعات والمؤسسات الاجتماعية، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الاجتماعية بينهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي إذا انعكس ذلك إيجابا على أداء المنظمات التي ينتسبون إليها.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال وعناصره، وأنواعه من خلال الإتصال الرسمي واللا رسمي، وكذلك طرقه، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي، ونحاول في الأخير إبراز معوقات الإتصال التنظيمي وذلك من أجل تجنبها أو التقليل منها أو معالجتها.

1/ مفهوم الإتصال:

يعتبر الإتصال عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي، ونظراً لأهمية الإتصال فقد حظي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة، ويمكن الوقوف على مفهوم الإتصال من خلال:

1-1/ المعنى اللغوي:

* يقال كان على إتصال به أي على علاقة إرتباط وصلة، كما يرد بمعنى إتصاق وتقارب وإشتراك. (المنجد في اللغة العربية، 2001، ص73)

* وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية الإتصال بأنه : أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى. (عبد الباقي 2004، ص306)

* في حين عرفها مختار القاموس بأنها : وصل الشيء بالشيء وصلاً معنى : نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين. (الصادقي وبدوي، 1999، ص10)

1-2: المعنى الاصطلاحي:

* يعرفه ناصر محمد العديل بأنه : تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، (العديلي، 1995، ص164)

* كما عرفه قاموس إلى سفورد بأنه : نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة. (المساد، 2003، ص178)

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن الإتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار، وتستخدم عدة أساليب من أجل تحقيق أهداف مرغوبة.

2/ الإتصال التنظيمي:

يعد الإتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها بل إنه من الصعب جداً أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

فمنذ الربع الأخير من القرن العشرين دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام ، بعد أن إكتسب أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد والجماعات والتنظيمات والمنظمات بفعل ما إكتسبته من قدرة فائقة على نقل الرسائل ، وتبادل المعلومات وكذلك تغيير الأفكار والإتجاهات.

ومن هذا المنظور التطوري أعتبر الاتصال وسيلة ضرورية لا غنى عنها لتخطيط المشاريع ، وتنظيم مختلف الأنشطة فكان الاتصال المؤسسي أحد أهم المجالات التي تعنى بها المؤسسات العصرية على اختلاف تخصصاتها الإنتاجية والاستهلاكية في عمليات التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات داخل المؤسسة ذاتها في تشكيل الروابط ومد الجسور بين المؤسسة ومحيطها الخارجي.(دليو واخرون، 2003، ص07)

ويعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسة التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها ، إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها إذا أن الاتصال بمثابة الوكيل الاجتماعي التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم و التفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.(محمود، 2002، ص116)

وقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

كما يعتبر عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

فالإتصال إذن يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة ، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطة أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها.(الهاشمي، 2006، ص226)

3/ عناصر الإتصال:

من خلال التعريفات السابقة لعملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر في : المرسل، الرسالة، والوسيلة المستخدمة والمستقبل أو المرسل إليه، ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي : (عبد الباقي، 2005، ص307)

3- 1/ المرسل:

هو الشخص الذي يود - أو مجموعة الأشخاص الذين يودون - نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخليفته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

3- 2/ الرسالة:

وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة.

وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفيفة أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون هذه المعاني مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

3- 3/ الوسيلة:

تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل و المرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل.

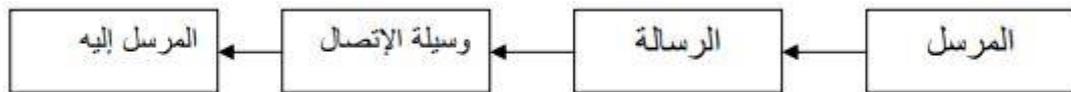
كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الإتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح و إجراءات العمل.

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية وهناك الوسائل غير الرسمية، والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل و يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات أما الاتصالات غير الرسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل الأحاديث الودية والمناقشات أثناء فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء كانت رسمية أو غير رسمية ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

3- 4/ المرسل إليه (المستقبل):

وهو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون - الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل:السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم و اختيار المعلومات وتفسيرها من قبلالمستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات،ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها:

ويوضح الشكل التالي نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط:



الشكل 01: عناصر الاتصال.(عبد الباقي، 2005، ص309)

4/ أنواع الاتصالات:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية بحيث يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وسوف نلقي الضوء على كل نوع منها:

4- 1/ الإتصال الرسمي:

وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة،ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.(محمد عساف، 1999، 221)

كما يعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الاتصال أربع اتجاهات أو أشكال وهي:

4- 1- 1/ الاتصال النازل أو الهابط:

هو الاتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وللاتصال الهابط هدفان هما: (عبد الباقي، 2005، ص317)

أ- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها .

ب- قبول المتلقين المعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.(محمد يسري، 1999، ص183)

4-1-2 / الإتصال الصاعد:

ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكمل للاتصال الهابط حيث لا تتوفر للعاملين جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط وإنما تتوفر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وأنه تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا. (عبد الباقي، 2005، ص317)

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ما جاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:(شوقي واخرون، دس، 289)

أ- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

ب- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة مع المدير والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

ج- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

د- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

4-1-3 / الإتصال الأفقي أو الجانبي:

ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل : الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث

التنسيق المطلوب والتناغم و الانسجام بين الإدارات والأقسام. (عبد الباقي، 2005، ص317)

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. (محمد عساف، 1999، ص225)

4-1-4 / الإتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معي واحد، والذي يتمثل في: " أنه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كاتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. (سلمان، 2005، ص244)

ومن خلال عرض أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن نتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضح ومنتظمة وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

4-2 / الإتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم في بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية. (عبد الباقي، 2005، ص318)

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب الهاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذا يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

ويظهر هذا النوع من الاتصالات نتيجة عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة، وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين وكذلك وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد

يرغبون في إشباعها، بالإضافة إلى رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة. (سلمان، 2005، ص250)

فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازماً للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي، حيث نجد أن تواجد الإتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، ومن أجل الاستفادة من الإتصال الغير رسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم ينبغي على المنظمة أو مديرها الإستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي وبالتالي الوصول إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

5/ طرق الإتصالات : (الوسائل)

للإتصالات عدة طرق منها الطرق المكتوبة ، ومنها الطرق الشفهية:

5- 1/ طرق الإتصال المكتوبة: تتمثل هذه الطرق في:

5- 1- 1/ الأوامر والتعليمات: كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات.

5- 1- 2/ الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.

5- 1- 3/ مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المنظمة ومعلومات عن المنظمة وأهدافها وأنظمتها وسياستها ونحو ذلك.

5- 1- 4/ الأدلة: وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل ، وقد يكون شكلها ثابت ، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير ، وهي تشبه اللوائح.

5- 1- 5/ التقارير: مثل تقارير التخطيط والرقابة والأخبار.

5- 1- 6/ لوحة الإعلانات: وتستخدم لنقل المعلومات والتعليمات للعاملين.(عبد الباقي، 2005، ص319)

ويعتبر الإتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة و توفير الأموال والجهد، كما يتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالإتصال الشفهي. (سلمان، 2005، ص245)

5-2/ طرق الإتصال الشفهية:

تمثل هذه الطرق الجزء الأكبر في عملية الإتصالات الإدارية، وتتمثل فيما يلي :

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- المقابلات : مثل مقابلة التوظيف ، مقابلة التدريب ، مقابلة الترقية مقابلة النظر في الشكاوي.
- نظام الاستثمارات للعاملين كحل المشكلات ونحوها.
- الاجتماعات اليومية أو الأسبوعية أو الشهرية أو السنوية.
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة .
- المؤتمرات.
- الندوات.
- الحلقات والزيارات : مثل لقاءات الرئيس بالمرؤوسين لحل المشكلات أو مراجعة الأداء أو التعريف على المعلومات المرتدة. (عبد الباقي، 2005، ص320).

6/ أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة .

وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها ، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل.

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، وإستفضاء ردود الأفعال. (ماهر، 2004، ص31)

وفي هذا الصدد يورد " صالح بن نوار " جملة من الأهداف التي يسعى الإتصال إلى تحقيقها:

6-1/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :

يتم الإتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

6-2/ المشاركة في المعلومات: يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم

6- 13 التعبير عن المشاعر الوجدانية: تساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج.

6- 14 تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

6- 15 تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة. (هالة منصور، 2004 ، ص54)

7/ معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطر، لذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهناك ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

7- 1/ المعوقات النفسية : وتتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء، وأهم هذه العوائق هي:

• تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية على اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن آخر.

• الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم و اتجاهات وآراء وأفكار.

• الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه .(بن النوار، 2004، ص120-121).

• اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومات أو الفكرة من خلال إما شفاهه أو كتابة إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص.(سلمان، 2005، ص252)

7- 12 المعوقات الاجتماعية الثقافية : ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

كما أن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها. (طارق، 2000، ص252)

7- 13 المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة والسلطة والمسؤولية، وخطوط الإتصال بين العاملين فيها وطبيعة العمل وطرق تقسيمه ، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الإتصال الفعال وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.(المغربي، 2004، ص242)

وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الإتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، كما تعد الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد بعضهم ببعض، كما تمثل أيضا أحد مفاتيح النجاح بالنسبة للمنظمات على اختلاف أهدافها.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة من خلال السير الحسن لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة مما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة وبالتالي يحقق الأفراد أهدافهم وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

1/ الطريقة والإجراءات:

1-1 / منهج البحث:

نظرا لطبيعة موضوع بحثنا ومشكلته المتعلقة بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط " متوسطة وكال محمد بعين أفقه نموذجا " استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا سعيا منه أن يوضح ويفسر ويقيم النتائج المتوصل إليها.

ويعرف على أنه " يقرب الباحث من الواقع، ويدرس الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن مشكلة موضوع البحث، لتفسيرها والوقوف على دلالاتها". (عبد العزيز، 2012، ص 37)

1-2 / عينة البحث :

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على إن تكون ممثلة لمجتمع البحث. (زرواتي، 2007، ص334)

وهي النموذج الأول الذي نعتمد عليه لإنجاز العمل الميداني، والعينة هي المجموعة الفرعية من عناصر مجتمع بحث معين، وتمثل 20 أستاذ تعليم متوسط موزعة على الجنسين.

1-3 / ضبط متغيرات الدراسة :

1-3-1 / المتغير المستقل (السبب) : وهو الذي يؤدي التغير فيه إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وحدد المتغير المستقل في بحثنا وهو الإتصال التنظيمي

1-3-2 / المتغير التابع (النتيجة) :

وهذا المتغير معروف على انه يتغير نتيجة تأثير المتغير المستقل وحدد المتغير التابع في بحثنا وهو الأداء التنظيمي.

1-3-3 / المتغير الوسيط: هو أستاذ التعليم المتوسط .

1-4 / حدود البحث :

1-4-1 / المجال المكاني :

متوسطة" وكال محمد " ببلدية عين أفقه - ولاية الجلفة -

1-4-2 / المجال الزماني : (بين نهاية شهر أفريل وبداية شهر جوان)

1-5-1 / أدوات جمع البيانات :

1-5-1 / جمع المعلومات وكيفية تطبيقها:

إن حصولنا على المعلومات الكافية والبيانات المتعلقة بالدراسة سهلت علينا الإلمام بأغلب جوانب الدراسة وجاءت هذه مباشرة بعد تحديد العينة المراد دراستها وتختلف هذه الطريقة باختلاف الموضوع وحسب المجال التي تمت فيه الدراسة استعملنا في بحثنا طريقة الاستبيان.

1- 5- 1 /1 الاستبيان:

حيث تعد وسيلة لجمع المعلومات مستعملة وبكثرة في البحوث العلمية، ومن خلالها تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي وتتمثل في جملة من الأسئلة المغلقة، والمحددة الإجابات ويقوم الباحث بتوزيعها على العينة المختارة كالإجراء الأولي ثم يقوم بجمعها، ودراستها وتحليلها ثم استخلاص النتائج منها وقد قمنا باختيار الاستبيان حيث يسمح لنا بعملية جمع المعلومات وتحليلها بسهولة وبتكاليف أقل.

1- 5- 1 /2 الأسئلة المغلقة أو محدودة الإجابات:

وفي هذا النوع من الأسئلة يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة لكل سؤال ويطلب من المستجيب اختيار أحدها أو أكثر.

1- 5- 1 /3 الطريقة الإحصائية المستخدمة:

لكي يتسنى لنا التعليق والتحليل عن نتائج الاستمارة بصورة واضحة وسهلة قمنا بالاستعانة بأسلوب التحليل الإحصائي وهذا عن طريق الإستعانة بالبرنامج الإحصائي

SPSS

2/ عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات:

أ. عرض وتحليل البيانات الشخصية :

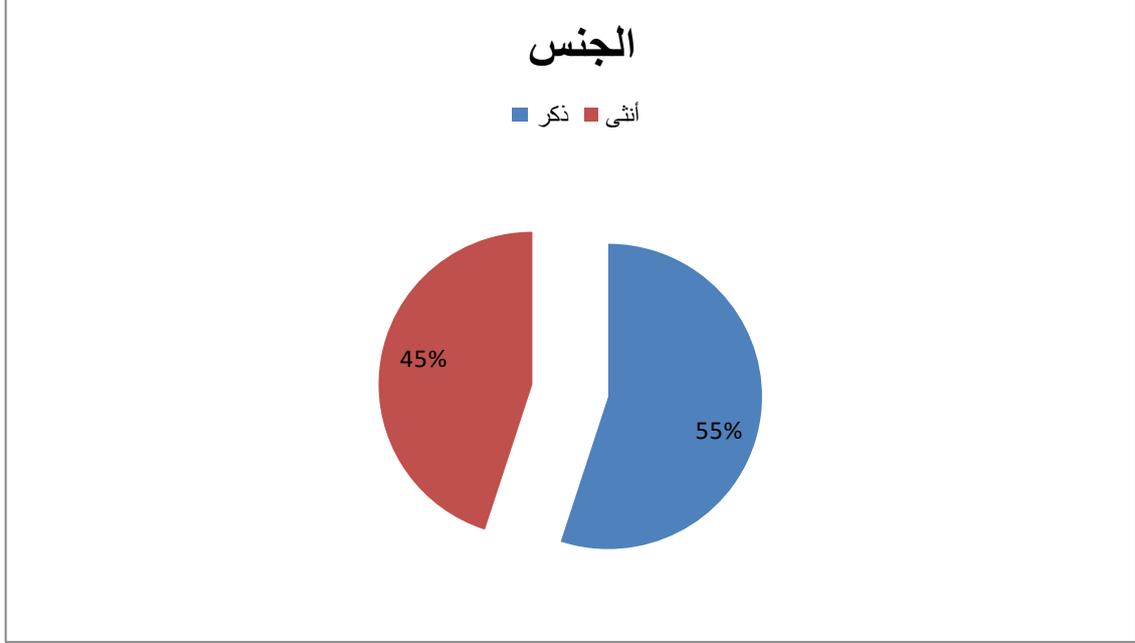
1/ الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	11	55
انثى	09	45
المجموع	20	100

الجدول رقم : 01 يمثل تكرارات ونسب الجنس بالنسبة لأفراد العينة

تحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 01 والذي يمثل تكرارات ونسب افراد العينة ، نلاحظ أن الذكور كانت نسبتهم 55 بتكرار قدر ب 11 ، بينما بلغت نسبة الاناث 45 بتكرار قدر ب 09 .



الشكل رقم 01 يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 01

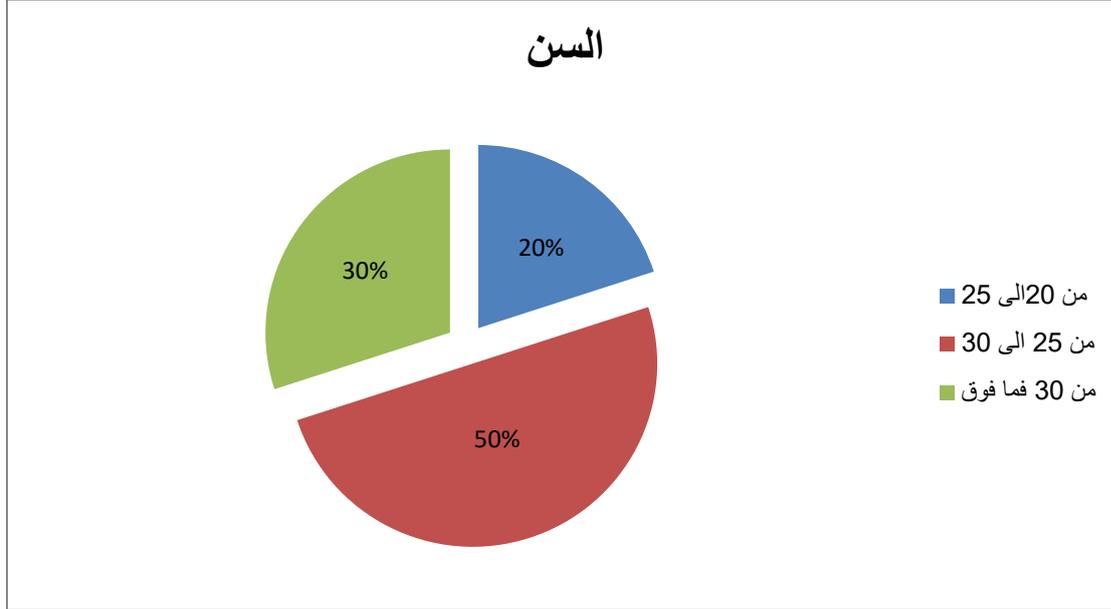
2- السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 _ 25 سنة	04	20
من 25 _ 30 سنة	10	50
اكبر من 30 سنة	06	30
المجموع	20	100

الجدول رقم : 02 يمثل تكرارات ونسب السن بالنسبة لأفراد العينة

تحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 02 والذي يمثل تكرارات ونسب أفراد العينة للسن ، نلاحظ أن الاختيار الأول كانت نسبتهم 20 بتكرار قدر ب 04، بينما بلغت نسبة الاختيار الثاني 50 بتكرار قدر ب 10، بينما بلغت نسبة الاختيار الثالث بتكرار قدر ب 06 .



الشكل رقم 02 يمثل التمثيل البياني للجدول رقم 02

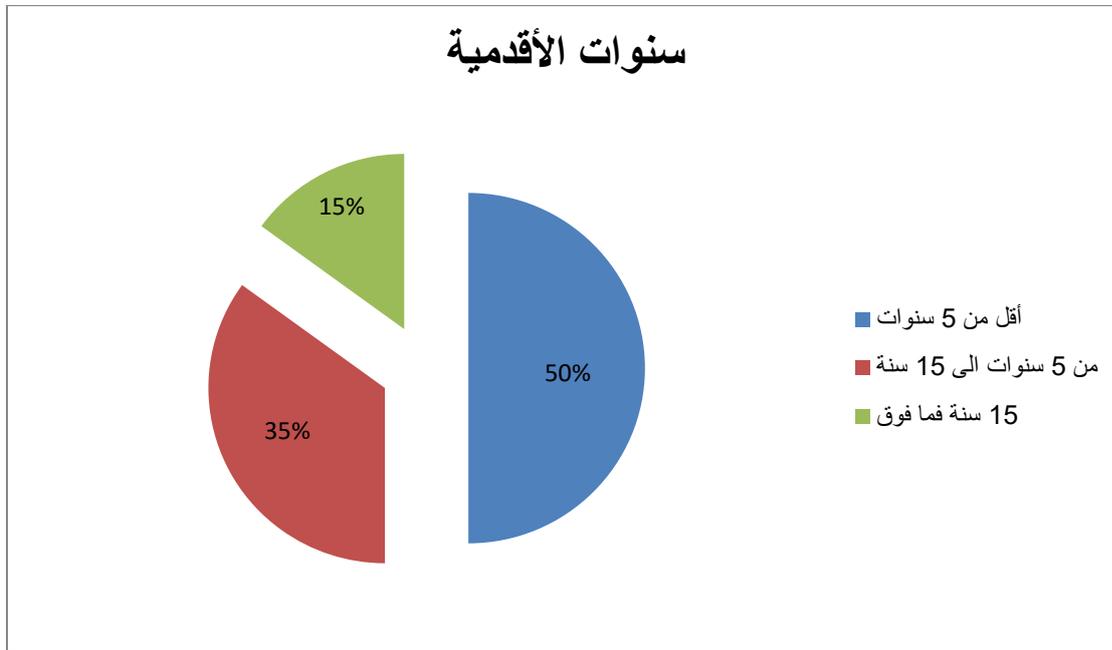
3. سنوات الاقدمية :

سنوات الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	50
من 5 سنوات إلى 15 سنة	07	35
15 سنة فما فوق	03	15
المجموع	20	100

الجدول رقم : 03 يمثل تكرارات ونسب سنوات الاقدمية بالنسبة لأفراد العينة

عرض وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 03 الذي يمثل تكرارات ونسب سنوات الاقدمية بالنسبة لافراد العينة ، نلاحظ أنه بالنسبة للاختيار الاول بلغت نسبتهم 50% بتكرار قدر ب 10، بينما بالنسبة للاختيار الثاني فبلغت نسبته 35% بتكرار قدر ب 7 والخيار الثالث بلغ 15% بتكرار قدر ب 3.



الشكل رقم 03 يمثل تكرارات ونسب الجدول رقم 03

ب . عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضيات :

1. عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى :

نص الفرضية الأولى : "توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي"

المجموع	الاداء الوظيفي
---------	----------------

	منخفضة	متوسطة	مرتفعة		
20	12	03	05	تكرارات	
100	60	15	25	نسبة مئوية	

الجدول رقم 04 يمثل تكرارات الأداء الوظيفي

من خلال الجدول رقم 04 والذي يمثل تكرارات الاداء الوظيفي ، نلاحظ أنه بالنسبة للاختيار الاول " مرتفعة " بلغت 05 بنسبة مئوية قدرت 25 ، بينما كانت للاختيار الثاني " متوسطة " بلغت 03 بنسبة مئوية قدرت 15، بينما كانت للاختيار الثالث " منخفضة " 12 بنسبة مئوية قدرت 60.

القرار الإحصائية	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال احصائيا	0.001	0.05	0.800	1	0.822	1.125	الاتصال التنظيمي & الاداء الوظيفي

الجدول رقم 05 يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الاولى

عرض وتحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.125 ، بينما بلغ الانحراف المعياري 0,822 ، فيما كان قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.800 عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية 1 ، وقيمة معنوية 0.001.

وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المعنوية ، نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، ومنه نقول انه توجد علاقة ارتباطيه بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

إذن الفرضية الأولى محققة.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

نص الفرضية الثانية : " تساهم وسائل الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي لدى الأستاذ داخل المؤسسة"

المجموع	الاتصال			الأداء الوظيفي للأستاذ
	منخفض	متوسط	عالي	
04	03	01	00	مرتفع
10	06	03	01	متوسط
06	05	01	00	منخفض
20	14	05	01	المجموع

الجدول 06 يمثل تكرارات مساهمة و سائل الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم 06 والذي يمثل تكرارات مساهمة و سائل الاتصال في زيادة الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المؤسسة ، نلاحظ أنه بالنسبة للاختيار الأول " عالي " بلغت 00، بينما كانت " متوسط " 01 ، فيما كانت " منخفض " 03 بمجموع قدر ب 04 ، فيما كانت بالنسبة للاختيار الثاني " " عالي " 01، بينما كانت " متوسط " 03 ، فيما كانت " منخفض " 0 بمجموع قدر ب 10" ، فيما كانت بالنسبة للاختيار الثالث " عالي " 00، بينما كانت " متوسط " 01 ، فيما كانت " منخفض " 05 بمجموع قدر ب 06 ، وبمجموع كلي قدر ب 20.

القرار الإحصائية	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	قيمة كاف تربيع	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال إحصائياً	0.00	0.05	12.7	0.483	1.142	الاتصال & الأداء الوظيفي

الجدول رقم 07 يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثانية

عرض وتحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.142 ، بينما بلغ الانحراف المعياري 0,483 ، فيما كانت قيمة كاف تربيع "12.7" عند مستوى دلالة "0.05" وقيمة معنوية 0,00.

وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المعنوية ، نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، ومنه نقول انه تساهم وسائل الاتصال في زيادة الاداء الوظيفي لدى الاستاذ داخل المؤسسة".

اذن الفرضية الثانية محققة.

3/- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

نص الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال وخفض الاداء الوظيفي لدى اساتذة المؤسسة"

المجموع	الاداء الوظيفي للاستاذ				معوقات الاتصال
	منخفض	متوسط	عالي		
11	04	03	04	توجد	الاتصال

09	05	00	04	لا توجد	
20	09	03	08		المجموع

الجدول رقم 08 يمثل تكرارات العلاقة بين معوقات الاتصال وخفض الاداء الوظيفي لدى اساتذة المؤسسة

من خلال الجدول رقم 06 والذي يمثل تكرارات العلاقة بين معوقات الاتصال وخفض الاداء الوظيفي لدى اساتذة المؤسسة ، نلاحظ أنه بالنسبة للاختيار الاول " عالي " بلغت 04، بينما كانت " متوسط " 03 ، فيما كانت " منخفض " 04 بمجموع قدر ب 11 ، فيما كانت بالنسبة للاختيار الثاني " " عالي " 04، بينما كانت " متوسط " 00 ، فيما كانت " منخفض " 05 " بمجموع قدر ب 09 " ، وبمجموع كلي قدر ب 20

القرار الاحصائية	القيمة المعنوية sig	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية df	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال احصائيا	0.00	0.05	0.908	1	0.864	1.625	معوقات &الاتصال الأداء الوظيفي للأستاذ

الجدول رقم 09 يمثل الاساليب الاحصائية المتبعة في معالجة الفرضية الثالثة

عرض وتحليل وتفسير الجدول :

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن المتوسط الحسابي بلغ 1.625 ، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.864 ، فيما كان قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.908 عندى مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية 1 ، وقيمة معنوية 0,00.

وعند مقارنة مستوى الدلالة بالقيمة المعنوية ، نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المعنوية ، ومنه نقول انه توجد علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال وخفض الاداء الوظيفي لدى اساتذة المؤسسة.

إذن الفرضية الثالثة محققة.

عرض ومناقشة الفرضية العامة :

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية السابقة والتي جاء نصها كالتالي :
بالنسبة للفرضية الاولى توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي ،
والفرضية الثانية تساهم وسائل الاتصال في زيادة الاداء الوظيفي لدى الاستاذ داخل
المؤسسة" ، والفرضية الثالثة توجد علاقة ارتباطية بين معوقات الاتصال وخفض الاداء
الوظيفي لدى اساتذة المؤسسة.

كانت جميعها محققة ، اذن نقول ان الفرضية العامة والتي جاء نصها " توجد علاقة بين
الاتصال تنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط " قد تحققت.

التوصيات :

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط والتي تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:

- إعطاء حرية أكبر للأساتذة بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات .

- زيادة و تطوير مجال الاتصالات بين الإدارة العليا للمؤسسة والأساتذة لفهم المعلومات المتلقاة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو التنظيمي.

- إجراء دراسة لمعرفة اتجاهات كل من الهيئة العليا والدنيا من الإداريين والأساتذة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه ودورها في تحديد نمط الاتصال الفعال الذي يساعد على أداء جيد لكل الفاعلين في المؤسسة .

- إجراء دراسة مقارنة بين الإدارة وبين إطارات الأساتذة حول اتجاهاتهم نحو طبيعة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالأداء العام لكل العاملين بالمؤسسة التربوية.

الخاتمة:

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن الاتصال من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة التربوية والتي تؤثر على سلوك وأداء الأساتذة وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز، أي أنه من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات التربوية وخاصة إذا وفرت الوسائل الاتصالية الحديثة وتقنيات متطورة التي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من تحقيق مركز تنافسي قوي، فلقد تبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أن المؤسسات الناجحة تولي اهتماماً بالغاً للأستاذ واعتباره مصدراً للنجاح والتميز والإبداع فأتاحت له حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل التي من شأنها أن تدفع الأستاذ إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله وأهداف المؤسسة ككل .

فيما اتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذا البحث أن المؤسسة ميدان الدراسة تتمتع بمجموعة من المقومات التي من شأنها أن تشكل نقطة قوة للمؤسسة مثل: التعاون والتفاهم السائد بين الأفراد، ووجود تحفيز للأساتذة مما يضمن ولائهم وإخلاصهم في خدمة المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول أن للاتصال دوراً كبيراً في تحسين وزيادة فعالية الأداء، كما يعتبر الاتصال وسيلة من الوسائل التي يمكن لكل مؤسسة استخدامها لتحقيق أهدافها .

ولهذا نقول أن الاتصال هو الأداة الأساسية التي تخلق التنسيق وتسيير النشاطات في جميع المستويات، فهو الأداة التي تحقق فعالية الأداء والدقة في العمل والجودة في المعلومات.

المصادر و المراجع

المصادر العربية:

- 01- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، 2004 .
- 02- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2000.
- 03- أسعد، أحمد، محمد، عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 04- بدوي، مصطفى احمد، معجم المصطلحات، بيروت، دار الكاتب المصري،1985.
- 05- بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة بسكرة، الجزائر،2014.
- 06- جاسم، عبد الله، عقيل، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي،2004. الرياض.الجزار، عمر، لطفي، فقه التمكين وأثره في تطبيق الأحكام الشرعية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة،2011.
- 07- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي ،عالم الكتب القاهرة ، مصر، 1994.
- 08- الحسن، محمد، إحسان، الأسس العلمية لمنهج البحث العلمي، بيروت، الدار العلمية ، 1976 .
- 09- حسن، محمد، راوية، إدارة القوى العاملة (ط2)،الجزائر، دار النهضة،2002.
- 10- حمود خضيرة، اللوزي موسى (2008)، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 11- الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل سالم ، الإدارة الحديثة – نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، (ط1)، عمان، جدارا للكتاب العالمي،2009.
- 12- درة، إبراهيم، عبد الباري ، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، عمان، العربية لتنمية الإدارية، 2003.
- 13- ربحي مصطفى عليان، عدنان محمود الطوباسي، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.

- 14- رواية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطبع والتوزيع ، الإسكندرية ،مصر، 2002.
- 15- سلوى عثمان الصديقي ،هنا حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية وعلمية وواقعية ، المكتب الجامعي الحديث ،مصر، 1999.
- 16- شاكر، محمد، سوسن، تقويم جودة الأداء(ط1)عمان، دار صفاء للنشر، 2011.
- 17- صالح بن نوار : الإتصال الفعال والعلاقات الإنسانية مجلة دراسات (العلوم الإنسانية)، العدد الثاني والعشرين ، 2004.
- 18- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية.2004.
- 20- طارق المجذوب، الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت،2000.
- 21- طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعية ،دار غريب ،القاهرة.
- 22- طلال، الشريف، عبد الملك ،الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بإمارة مكة المكرمة، 2004.
- 23- عادل هادي البغدادي، عالقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65 ،جامعة المستنصرية، العراق، 2007 .
- 24- فضيل دليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع، قسنطينة الجزائر ، 2003
- 25- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط1، 2003.
- 26- قاسمي ناصر، دليل المصطلحات في علم الاجتماع (ط1)،الجزائر، ديوان المطبوعات، 2011.
- 27- كاظم، خيضر، محمود، اللوزي، سالمة، محمود مبادئ إدارة الأعمال(ط1) عمان، دار ثراء للنشر، 2008
- 28- كامل محمد المغربي : السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط 3 ،الأردن ، 2004 .

- 29- لوکيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2006.
- 30- محمد عباس، نظرية الاتصال وتطبيقاتها في الإدارة التربوية، مركز البحوث التربوية، عمان- الأردن - 2005.
- 31- محمد يسري إبراهيم دعبس : الإتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 1999.
- 32- محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
- 33- محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ط3 ، عمان ، 2005.
- 34- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر 1992 .
- 35- منال هلال، نظريات الاتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 36- المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، ط5، 2001.
- 37- ميخائيل، نظرية الاتصال والبحوث التطبيقية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2002.
- 38- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دارالمجدية العامة، الجزائر، 2004.
- 39- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
- 40- هاشم بكر، الإدارة التربوية، مكتبة الأفق، مكة المكرمة، 2003.
- 41- هالة منصور: الإتصال الفعال – مفاهيمه وأساليبه ومهارات ، المكتبة الجامعية ، الإزرايطة ، الإسكندرية ، 2000.
- 42- عبد العزيز، بركات، مناهج البحث الإعلامي، الأصول النظرية ومهارات التطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 2012م.
- 43- زرواتي رشيد، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، 2007.

1- Ridwan Ibrahim, Ina Primiana , Influence Business Environment On The Organization Performance, International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, Indonesia, APRIL 2015.

2- Arturo Realyvásqueza et auter, Effects of organizational macroergonomic compatibility elements over manufacturing systems' performance, Science Direct Review, 6th International Conférence on Applied Human Factors and Ergonomics and the Affiliâtes Conférences, Mexico, AHFE 2015.

3- Anne Trépé , Patrick Aube, L'évaluation de la performance de la fonction RH :De la théorie à la pratique des DG, Mémoire d'expertise, université de DAUPHINE ,Paris, Octobre 2010.

4-Source : Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011.

5- Morgan, Neil A; Douglas W. Vorhies and Charlotte H. Mason, (2009), "Market Orientation, Marketing Capabilities and Firm

6- Source : Nancy Heppell, Le roulement du personnel et la performance organisationnelle : l'effet modérateur des pratiques de gestion des ressources humaines, Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures, Faculté des arts et sciences, Université de Montréal, Canada, septembre 2011.

الملاحق



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

استمارة استبيان

بعنوان :

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم المتوسط

اشرف الدكتور

من اعداد الطلبة:

تلعيش خالد

الزاوي أحمد

وكال محمد لمين

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير
الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

أستاذي / أستاذتي :

من أجل المساهمة في إبراز العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى أساتذة التعليم
المتوسط (متوسطة وكال محمد بعين افقه نموذجاً)، تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء حول علاقة الإتصال
التنظيمي بمتغيرات الأداء التنظيمي من وجهة نظر أستاذ التعليم المتوسط .

لذلك نرجو منكم أن تجيبوا على الاستمارة الموجهة إليكم وإعطاء رأيكم بكل صراحة وصدق وذلك بوضع علامة "x" على الإجابة التي ترونها مناسبة .

الموسم الجامعي : 2021/2020

معلومات شخصية:

السن :

أنثى

الجنس : ذكر

عدد سنوات الأقدمية:

من 15 فما

من 5 إلى 15 سنة

أقل من 5 سنوات

فوق

المحور الأول : يهتم بدراسة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي

1- هل لإدارة المؤسسة اهتمام بوصول المعلومات الى الاستاذ في وقتها المناسب ؟

لا

نعم

02- ما هو الهدف الرئيسي من اتصال الإدارة بالأستاذ؟

رفع مستوى أدائك

تنفيذ القرارات والتعليمات

المشاركة في اتخاذ القرار

03- هل تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك ؟

لا

نعم

04- هل تسعى الإدارة بوصول المعلومات لك في وقتها المناسب ؟

لا

نعم

05 - هل تعتبر لوحة الإعلانات داخل مؤسستكم وسيلة فعالة لإيصال المعلومات بسرعة ؟

نعم

06- هل توجد نافذة تواصل تقدمها المؤسسة تربط بين الأستاذ عبر وسائل التواصل الاجتماعي ؟

نعم

07- هل تعتبركم المؤسسة شريك فعال في اتخاذ القرار ؟

نعم

08- هل تهتم الإدارة بالاقترحات المقدمة من طرفكم بهدف تحسين جو العمل ؟

نعم

09- باعتباركم شريك فعال في سير المؤسسة، كيف تقيمون وسائل الاتصال ؟

ايجابي سلبي

10- حسب رأيك هل نوع الاتصال هو الذي يؤثر في نوعية الأداء ؟

نعم

المحور الثاني: يتعلق بمساهمة وسائل الاتصال في زيادة الاداء الوظيفي لدى الاستاذ داخل المؤسسة التربوية.

01- ماهي أفضل وسيلة إتصال تربط الإدارة بالأستاذ ؟

لوحة الإعلانات المقابلات الفردية المح
الشفوية

المقابلات الجماعية أخ

02 - هل ترى أن الهاتف بديل فعال يربط الأستاذ بالإدارة ؟

نعم

03- هل مجالس الأقسام وسيلة فعالة لإيصال الانشغالات واستقطاب التعليمات ؟

نعم لا

04- هل التقيد بالقرارات والتعليمات المقدمة من الجهة الوصية تحسن أدائك ؟

نعم لا

05- هل ترى أن المقابلة الفردية أكثر نجاعة لطرح المشكلات والصعوبات التي تعترضك أثناء قيامك

بعملك؟

نعم لا

06- ماهي الوسائل الأكثر استخداما في اتصالاتكم برؤسائكم ؟

الهاتف المقابلة الشخ الم لي

07- في حالة حدوث مشكلة بينك وبين التلاميذ بمن تتصل ؟

المدير أحد ا الم
التربوي

المحور الثالث: يتعلق بمعوقات الاتصال التنظيمي التي تخفض الأداء الوظيفي لدى أساتذة المؤسسة التربوية.

01- هل يوجد عائق تواسلي داخل المؤسسة بينك وبين ؟

المدير المفتش الاساتذة
أعوان الإدارة

02- أين يكمن الخلل الذي يصعب عمل التواصل بين الرئيس والمرؤوس ؟

عدم الدقة في التعبير
الخلل فيك أنت

الخلل في الرئيس نوع الاتصال السائد

03- حسب رأيك هل عامل الخبرة مؤشر إيجابي في الأداء الوظيفي العالي؟

نعم لا

04- هل الطموح المسقف عند الأستاذ كما يشاع في أوساط العمل؟

نعم لا

05- هل لزيادة حمل المهام أثر على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

06- هل تعتبر أن سياسة تقسيم الأجور بين القطاعات في الجزائر عادلة؟

نعم لا

07- هل عوامل نقص الخبرة والمهارة ونقص التنسيق العملي بين الوحدات المكونة للمؤسسة التربوية

تعرق الأداء الوظيفي الفعال؟

نعم لا

- استمارة
المحكمن
:

الإمضاء	المؤسسة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
	جامعة زيان عاشور بالجلفة	طالب دكتوراه نشاط رياضي مكيف	وكال عادل
	جامعة زيان عاشور بالجلفة	طالب دكتوراه نشاط رياضي تربوي	قديد عمر
	جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر "أ" علم النفس التربوي	دحمان سويسي