دراسة ميدانية في قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: قوارح مبروكه

عنوان:

علاقة الاتصال الرسمي بأداء العامل
دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة

نوقشت وأجيزت عنا بتاريخ: 17/05/2017

 أمام اللجنة المكونة من:
- الأستاذ (أ) / بويعلي وسيلة / أستاذ مساعد (أ) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا
- الأستاذ (ب) / نجاة قريشي / أستاذ محاضر (ب) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا
- الأستاذ (د) / سامية عزيز / أستاذ محاضر (د) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقشا
جامعة قصادي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص تنظيم وعمل
إعداد الطالبة: فوارح مبروكه

عنوان:

علاقة الاتصال الرسمي بأداء العامل
دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة

نوفشت وأُجيزت علنا بتاريخ: 17/05/2017

أمام اللجنة المكونة من:
- الأستاذ (أ) / بويغلي وسيلة / أستاذ مساعد (أ) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / رئيسا
- الأستاذ (ب) / نجا فريشي / أستاذ محاضر (ب) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرف
- الأستاذ (أ) / سامية عزيز / أستاذ محاضر (أ) / جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مناقش

السنة الجامعية: 2016/2017
عملا بقوله تعالى: "ولبن شكركم للأزيدكم".

وعملًا بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله".

ففتح بشكر الله وحمده ، فالفحمة الله الذي جعل الحمد مفتاح رحمته ، وخلق الظلمات والنور. تشكون الله العلي القدير على توفيقه لنا لاحجز هذا العمل.

في هذا المقام لا يسعني إلا أن أنسب الفضل لأصحابه الذين كانوا لنا نعم السند لاحجز هذا العمل.

واخص بالذكر أستاذتي الفاضلة المشرفة على انجاز هذا العمل الدكتور "جمال أبو ضيي" الذي لم نبذل علينا توجيهاتها وإسهاماتها القيمة ، فلها من جزيل الشكر والعرفان لكل ما قدمته في طبقة انجاز هذا العمل.

كما لا يسعني أن انته بالشكر الجزيل إلى أستاذ الفاضل الدكتور "أحمد بن داود" على كل جهوده القيمة التي كانت سندنا وعونا لنا في انجاز هذا العمل.

وأتقدم بالشكر إلى أستاذ الفاضل الدكتور "مأمون الحوش" على كل إرشاداته لنا لإتمام وانجاز هذا العمل.

وشكري موصولاً أيضاً إلى كل عمال مدرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة واخص بالذكر مصلحة الإدارة والمصالح التي ساعدتني كثيراً في هذا العمل.

وشكري أيضاً موصولاً إلى كل الأساتذة والطلبة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية واخص بالذكر قسم علم الاجتماع.

وشكري أيضاً موصولاً لكل من ساعدني في انجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة ....
الإهانة

إلى من أوصانا الله عز وجل خيرا وقال: "وبالوالدين إحسانا " والذي رحمه الله واسكنه فسيح جناته وجعل قبره روضة من رياض الجنة إلى من الجنة تحت أقدامها أمي حفظها الله ورعاها وأتأمل في عمرها

أهديكم سلاماً لرافق إلى السماء لكان قمراً منيراً

ولو نزل إلى الأرض لكنكما سندسا وحريربا

ولو مزج بماء البحر جعله عذباً سبيلاً

إلى من دعوا لي بالفخر والنجاح في هذا العمل أعاناني كل واحد باسمه

إلى جميع أهلي وأقاربي كل باسمه حفظهم الله من كل سوء

إلى أبناء أخواني أعين البراءة: عبد الرزاق، إبراهيم، يونس، محمد، نور، عمرو، وفيفهم الله لكل خير وحفظهم من كل سوء

إلى من كنا دعما وسدنا في طيلة هذا الموسم زملاني وأصدقائي جزؤهم الله خيرا وحفظهم وأعافهم على كل كبيرة وصغيرة: خيره، رزيقة، فاطمة، أم هانى، حياة، أم أخير، عائشة، محمد....

إلى جميع الزملاء في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، نحن الأعضاء، دفعة علم الاجتماع عمل وتنظيم هذا العام، نحن من حق وفرام حافل بالنجاح، نحن من لجنة مهينة، نحن كل تعب" الدكتور أم نجاً قريبي" حفظها الله ورعاها

إلى أستاذ الفاضل الذي كان لا يبخل علينا بأي شيء اطلب منه ومنحتي من وقته الكبير الدكتور

"العزيزي بن داود"
الصفحة | فهرس المحتوى
--- | ---
| 1 | شكر وتقدير
| 2 | الإهانة
| 3 | فهرس المحتويات
| 4 | قائمة الجداول
| 5 | مقدمة

الفصل الأول: الإطار العـام للدراسة

| 4 | مقدمة
| 5 | تحديد إشكالية الدراسة
| 6 | أسباب اختيار الموضوع
| 7 | أهداف الدراسة
| 8 | أهمية الدراسة
| 9 | مفاهيم الدراسة
| 12 | الدراسات السابقة
| 16 | المدخل النظري السوسيولوجي
| 18 | خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار المنهاـجي للدراسة

| 20 | مقدمة
| 21 | مجالات الدراسة
| 21 | مجال المكاني
| 22 | مجال الزمني
| 23 | مجال البشري
| 24 | منهج الدراسة
| 25 | أدوات جمع البيانات
| 25 | الاستبيان
| 27 | خلاصة الفصل
الفصل الثالث عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>صفحة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>عرض و تفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>1- تحليل وتفسير البيانات الشخصية</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>النتائج الخاصة بالنسب المؤوية</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>2- النتائج الخاصة بالاستبيان الأول مدى فعالية الاتصال الرسمي (النازل- الصاعد)</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>1- مدى فعالية الاتصال النازل</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>2- مدى فعالية الاتصال الصاعد</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>3- مدى فعالية الاتصال الأفقي</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>2- النتائج الخاصة بالاستبيان الثاني أداء العام</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>3- دراسة العلاقة</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>4- الاستنتاج العام</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>الاقتراحات والتوصيات</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>حالة</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>قائمة المراجع</td>
</tr>
<tr>
<td>ملخص الدراسة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
قائمة الإجراءات
<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>عنوان الجدول</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>01</td>
<td>بوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب كل مصلحة</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>بوضح سن أفراد مجتمع البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>بوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>بوضح مدة العمل في المؤسسة لأفراد مجتمع البحث</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>حساب تكرار أفراد مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال النازل معبرا عنها بالنسب المئوية</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>حساب تكرارات أفراد مجتمع البحث على فعالية الاتصال الرقمي الصاعد معبرا عنها بالنسب المئوية</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>حساب تكرار أفراد مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال الأفقي معبرا عنها بالنسب المئوية</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>الاستبيان 02: أداء العامل</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>الصفحة</td>
</tr>
</tbody>
</table>
مقدمة
مقدمة:

تعد المؤسسة مهدي العملية الادارية فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات وتفاعلات وأهداف مشتركة وقوانين وانضباط، فلا يمكن تصور أي مؤسسة دون وجود تلك الحلقة من التفاعل داخلها مما يضمن مستقبلها ويعيد أهدافها ويزيد من مستوى كفاءة الأداء فيها.

بناءً على ما تقدم فإن الاتصال الفعال والجيد والملبي على أسس وقواعد سليمة يساعد على أداء الأعمال بالشكل الجيد والطريقة المطلوبة، كما يشمل أيضاً في تعظيم الأداء وتحقيق الرفاهية للمؤسسة. فهو عملية ديناميكية وحركية حيث يشكّل الأزمات الصلبة التي يقوم عليها نشاط المؤسسة مما يضمن سرعة وصول المعلومات إلى جميع الوحدات التنظيمية.

ونظراً لأهمية الاتصال في المؤسسات فإن هذا الأخير يأخذ حيزاً واسعاً وأنواعاً متعددة، والاتصال الغير الرسمي واحد من أهم هذه الأنواع فهو الذي ينشأ بين العاملين على أساس شخصي ويعد على دعم العلاقات والقضاء على الفروق الفردية بين الفاعليين داخل المؤسسة. والرغم من أهمية هذا النوع إلا أن موضوع الدراسة سيركز على النوع الآخر من الاتصال وهو الاتصال الرسمي فهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي الرسمي ويعد أهم عمليات الإدارة، وهو بدوره يأخذ أشكالاً متعددة منها الاتصال "النازل، الصاعد، الأفقي" وكل من هذه الأنواع يكمل ويدعم الآخر.

ونظراً لأهمية الاتصال فقد اتجهت المؤسسات في مختلف الدول إلى إتباع أنظمة للاتصالات المتعددة ومن ثم من الاتصالات المتعددة والمتنوعة مدعمة بأحدث التقنيات التكنولوجية لتسهيل المعلومات داخل المؤسسة بالشكل المطلوب وفي جميع الوحدات مما يضمن للتفاعلين فيها شروط عمل جيدة ومتوازنة ومحفزة لكل الأهداف المرسومة، مع تنمية علاقات التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.

ومما أن الجيزة من بين الدول التي انتقد عمل المديانيية ومؤسساتها والتطورات التكنولوجية الحالية، فإن هذا يتطلب منها إتباع خطط وقواعد محكمة ترقى إلى مستوى تطعيم العلاقات داخل المؤسسة وضمن شروط محددة ووفقاً لقواعدها المنشورة.
وأما أن العاملين في المؤسسة بما يمارسون أفعالهم على ضوء نوعية العلاقات وشبكة الاتصالات السائدة في المؤسسة فإن هذا يعني لهم الحق في المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات. وسنتناول الباحثة في هذه الدراسة موضوع علاقة الاتصال الرسمي بأداء العامل، وما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تمكنا فعلاً لتحقيق التفاعل بين نوعية الاتصالات القائمة وأداء العامل، مع التعرف على أهم المشاكل التي تتعرض تحقق الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال في مديريات الأشغال العمومية لولاية ورقية.

وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول موزعة كالأليّ:
- كانت بداية البحث مقدمة عامة حول الموضوع.
- الفصل الأول:
  كان بعنوان الإطار العام للدراسة تم فيه تحديد الإشكالية والنسائل الرئيسية وقضايا الدراسة، وكذا تحديد أسباب اختيار الموضوع وأهميته، بالإضافة إلى الأهداف المتوقعة من البحث مع تحديد الدراسات السابقة التي تقدم الموضوع ومن ثم الاجتهاد النظري المتبني في الدراسة.
- الفصل الثاني:
  عنوان هذا الفصل بالإطار المعهدي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إبراز مجالات الدراسة، ومجتمع البحث، والمنهج المعهدي، إضافة إلى أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.
- الفصل الثالث:
  اشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة، ثم دراسة العلاقة لمتلاصق في الأخير إلى استنتاج عام للدراسة ومن ثم خاتمة الدراسة النتائيات والاقتراحات.
الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

تجهيد
1- تحديد إشكالية الدراسة
2- أسباب اختيار الدراسة
3- أهداف الدراسة
4- أهمية الدراسة
5- مفاهيم الدراسة
6- الدراسات السابقة
7- المدخل النظري السوسيولوجي
خلاصة الفصل
تمهيد:

لكي يصل الباحث إلى حقيقة الظواهر لا بد من التفصيل والبحث عن جميع الحقائق المشبوهة بها، وهذا ما يستطيع الباحث من خلال الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة. وهذا لا يتم إلا بالاستعانة بأدوات البحث العلمي والتي بدورها تؤدي بالباحث إلى الدخول والتعمق في الدراسة واتخاذ نظرة جيدة حولها.

وعليه جاء هذا الفصل ليشكل لنا التراث النظري للدراسة والذي على أساسه تبين مراحل البحث العلمي التي تسير وفقاً للدراسة، والمتمثلة في إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها، وأهمية وأهداف الدراسة، والمفاهيم الخاصة بها، والدراسات السابقة المطابقة لأحد متغيرات الدراسة والاتجاه النظري السوسيولوجي. وهذا ما يوضح لنا هذا الفصل.
الفصل الأول

1- تحديد إشكالية الدراسة:

تعتبر المؤسسة أحد أهم ركائز المجتمع في عصرنا الحالي فقد تطورت عبر مراحل مختلفة من خلال شبكة الاتصالات القائمة فيها، ومع التطورات التكنولوجية الحاصلة فإنادوز المؤسسة قد تم تنويع وتحالاها، فقد تطورت فهي شبكة من العلاقات المتداخلة فيما بين الرئيس والفاعل، فقد شهدت تغيرات فكرية جوهرية في تطبيقاتها ما تسهم في تطورات المؤسسات على المستوى المحلي والدولي والإقليمي من خلال تطورات اقتصادية واجتماعية كريمة الانتهاج بين الدول، وكذا تطور شبكة الاتصالات ونظم المعلومات.

والاتصال أحد أهم العناصر الأساسية في المؤسسة فهو عملية ضرورية في طبيعة البشر، مع المهمات على اختلاف أنواعها وأعمالها، فهو قادم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض، فقد رافق الإنسان منذ بدايةه الأول فرق بساطته قديما إلا أنه كان مثليا لحجاب الإنسان في مختلف مجالات الحياة وكان معبره عن سلوكيات الأفراد واستجابة لمشاعرهم وأحلامهم، كما استخدم الإنسان أيضا في مجال تأثير السلع والخدمات فمع بساطة هذا الأخير قديما إلا أن الانفجار العلمي والتطور التكنولوجي والرقى الحضاري وظهور ثورة المعلومات جرى مع تعقيده.

فقد انتقل الاتصال من مجرد جماعات صغيرة ليلعب بذلك دورا كبيرا على الصعيد التنظيمي والذي يسير وفقا لقوانين وقواعده مسطرة وضمن شروط محددة داخل الهيكل التنظيمي، ومن وجهة نظر سوسيولوجية تجد إن الاتصال هو عبارة عن ميكانزم من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الروسية العقلية بواسطة وسائل متعددة لنقل فكرة أو مهارة ما من شخص لأخر أو من مؤسسة لأخرى هذا ما فسره "جورج هيريت ميد" في اهتماماته بالدور الذي تلعبه الرموز ولفحة كعناصر أساسية في معمل التفاعل البشري.

ومع عموما فقد تطورت الاتصالات داخل المؤسسة والاتصال الغير رسمي من بين أحد أنواع الاتصالات فهو الذي ينشأ بين الفاعلين على أساس شخصي، ويحمل على دعم العلاقات والتفاهم مع الفروع الفردية بين الفاعلين. ورغم أهمية هذا النوع من الاتصال إلا أن الاتصال الرسمي هو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة، إذ يعتبر عملية تفاعل بين كل من الرئيس والفاعل وهو الذي يربط بالبناء التنظيمي ويعتبر أهم عمليات الإدارة. وهذا الأخير يسهم

1 محمد عبد الكريم الجو راني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماعي، دار مجد لؤي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 35.
الفصل الأول

على تسير أمور المؤسسة مما يعود عليها بالكفاءة العلمية والأداء الجيد لمواردها فمنه تنقل المعلومات والحكائق والبيانات.

وكلما يتعلق بسياسة المؤسسة لتفاعل قصد الاستجابة لهذه المعلومات والحكائق والعمل بها والتفاعل معها، فهو عبارة عن رموز وإشارات مقدمة لتفاعل لفهم معانيها ومن ثم تطبيقها.

ومن هنا فإن الاتصال الرسمي يأخذ أشكالا متعددة منها الاتصال "النازل، الصاعد الأفقي" وكلها أنواع تساهم في إعطاء الأوامر والمشتريات الخاصة بمهام العمل وتساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات كما أنها تساهم أيضا في معرفة نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة، من خلالها يستطيع الفاعل فهم محتوى المعلومات المقدمة من طرف الرئيس، وعما إذا كان إنتاج الفاعل داخل المؤسسة هو ذلك الشخص المنفذ لجميع القواعد والتعليمات المراد من طرف الإدارة، فإن أدائه ينطوي مجموعة من المهارات والاهتمامات، فالنازل الجيد العالي هو نتاج جهد سواء كان عضليا أو فكريا.

يبدو الفاعل للاجاز الأعمال الموكلة إليه لتحقيق الأهداف المسطرة، مما يضمن استغلال الموارد المتاحة وكم الإنتاجية العالية.

ولما كان الأداء هو الجهود المبذولة من طرف الفاعل عن طريق رموز وقرارات موجهة من طرف الرئيس في العمل، فإن أدائه ينطوي على قبوله محتوى تلك الرموز وإتقانه والتفاعل معها، هذا ما أكدته "هربرت بلومر" في اهتماماته حول التفاعل الحاصل من خلال فهم محتوى الرموز ومن ثم إتقانها والتأقلم معها.

ولعل نوعية العلاقات وشبكة الاتصالات داخل المؤسسة هي التي تحدد مستوى الأداء فيها، فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول العلاقة القائمة بين الاتصال الرسمي وأداء العامل في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة. ومن هنا يمكن طرح التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الرسمي وأداء العامل؟

وتشير الأسئلة الفرعية كالتالي:

ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال النازل وأداء العامل؟

ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الصاعد وأداء العامل؟

ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الأفقي وأداء العامل؟
الفصل الأول

- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة طردية بين فعالية الاتصال الرسمي "النازل، والصاعد، والآفتقي" وأداء العامل.

الفرضيات الفرعية:

توجد علاقة طردية بين فعالية الاتصال النازل وأداء العامل.

توجد علاقة طردية بين فعالية الاتصال الصاعد وأداء العامل.

توجد علاقة طردية بين فعالية الاتصال الأفقي وأداء العامل.

2- أسباب اختيار الموضوع:

- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الرسمي في حل مشكلات العمل ورفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- الكشف عن نوعية العلاقات السائدة بين الإدارة والعمال داخل المؤسسة من خلال شبكة الاتصالات.
- التعرف على بعض المشاكل التي تواجه العامل في عملية الاتصال بالإدارة.
- محاولة إبراز أهمية الدور الذي يلعبه الاتصال الفعال داخل المؤسسة.
- تناول هذا الموضوع من وجهة نظر سيسولوجي.

3- أهداف الدراسة:

الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الرسمي وأداء العامل.

الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال النازل وأداء العامل.

الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الصاعد وأداء العامل.

الكشف عن طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الأفقي وأداء العامل.
الفصل الأول

4- أهمية الدراسة:

تتسم موضوع الدراسة بأهمية بالغة خاصة في مجال العلوم الاجتماعية، وعليه فإن الاتصال يعتبر الركيزة الأساسية والقوة المحركة لنشر وفاعلية المؤسسة، والذي على أساسه يرتكر الهيكل التنظيمي في مختلف المستويات التنظيمية لأنه يعنى للمؤسسة نسما محسنا في نقل المعلومات من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى مما يساعد على توفير المعلومات اللازمة.

إن الاتصال الفعال يمثل أحد أهم دعائم المؤسسة خاصة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بسير العمل، وعليه فإن الاتصال الرسمي بألوانه "النافذة الصعودية الأفقية" يمثل جوهر العملية الإدارية فالتخطيط والتنظيم المفتوح بين الرئيس والعميل يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وبالتالي رفع مستوى أدائه العام.

5- مفاهيم الدراسة:

الاتصال لغة:

تترجم كلمة الاتصال في اللغة الإنجليزية إلى الكلمة اللاتينية comuninis والتي يرجع أصل كلمة اتصال communication يتم افتراضها وترجمتها إلى لغات أخرى في العالم ثم شاع استخدامها ومعناها، وتعني common في القرن الحادي عشر "الجامعة المدنية ...".

وفي اللغة العربية كلمة "اتصال" مشتقة من "وصل" و"وصلت" الشيء من باب و"عدو" صلة" أيضا، و"وصل" إليه يحمل "وصولا" أي بلغ. و"وصل" معنا اتصال أي دعا.

وكلمة اتصالات من الأصل اللاتيني communis مصطلح من الأصل اللاتيني communications أي عام."1

---

1 أسامة محمد السيد، عباس حلمي: الاتصال التربوي منتدى سور الأزبكية رؤية معاصرة، (دم دار العلم والتأكد للنشر والتوزيع، 2014)، ص 11.
2 فاروق عبد فلحة، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2005، ص 64. 65.
لفد ورد مفهوم الاتصال من الكلمة اللاتينية communis أي مشترك أو اشتراك.


1 محمود عورة، السيد محمد خيري: أساليب الاتصال والتفكير الاجتماعي، (ط)، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت 1988 ص 06.


3 محمد محمود مهدي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، (ط)، المكتب الجامعي الحديث، 2005 ص 90.

4 محمود عورة، السيد محمد خيري: مرجع سابق، ص 70.

5 كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 4، دار الفكر، 2010، ص 234.

"الاتصال بأنه: "قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى." في علم الفقه وبالرغم من أن الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والآراء من شخص لأخر.

يعكف تشارلز كولت على مفهوم الاتصال النوبولو بأنه: "المكانيز الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتشمل تطور الرموز العقلية، بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوعد والإيماءات والإشارات، ونغمات الصوت والكلمات والنكتة والطاعة واللمسات الحية والبرق والطيف، وكل تلك النماذج التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان.

كما يعرف أيضا بأنه: "العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعايير والأفكار التي تنتقل بوساطته مؤثرة - بطريقة لا مفر منها - في جميع العمليات الاجتماعية الأخرى، والأشكال النابعة عن هذه العمليات كالطرق الشعبية ونغمات الصوت، ونغمات الصوت، وحتى العمليات اليومية من نغمات الصوت، ونغمات الصوت.

وتتأثر بأسلوب الاتصال من زوايا متعددة.

"الاتصال: هو السلوك النظفي، الذي يستخدمه أحد الأفكار للتأثير على الطرف الآخر. "

1 محمَّد عُوْرَة، السِّيد مَحَمَّد خَيْرِي: أَسَاَلِيَّب الاتِّصَال وَالتَّنْقِيَّة الاجتماعِيَّةِ، طَ (ط)، دَار النَّهَضَة العَرَبِيَّة للطبَّاعة وَالنشر، بيروت 1988 ص 06.


3 محمد محمود مهدي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية، ط (ط)، المكتب الجَامِعِي الحديث، 2005 ص 90.

4 محمود عورة، السيد محمد خيري: مراجع سابق، ص 70.

5 كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 4، دار الفكر، 2010، ص 234.
الفصل الأول

الاتصال: "هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر." 1

ويعرف أيضا بأنه: "عملية نقل المعلومات من شخص "مرسل" إلى آخر "مستقبل". وقد تكون هذه المعلومات أراء أو أفكار أو مقترحات أو توجيهات أو أوامر أو غيرها." 2

يعرف أيضا بأنه: "المستقبل " في حدد إطاره الفكري على التفهم، وإعادة المعاني الحيوية في الإطار الفكري لمقولة الاتصال "المرسل". 3

عرفه ناصر محمد العيدلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر من ذلك عن طريق حلقة التفاهم بين المرسل والمرسلي إليه". 4

الاتصال: "يعد تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر من جهة الإدارة إلى الموظفين، وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات وأفكار وشكاوى واستفسارات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه". 5

الاتصال الرسمي:

"هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن إن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة يتم التبادل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى." 6

1 عبد الرزاق الرحالة، زكريا، أحمد العبد، "السلوك التنظيمي في المنظمات"، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص 225.
2 حسن حميم، "السلوك التنظيمي، تحليل الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، ط 3، دار الحامد، عمان، 2009، ص 251.
3 سام عفيف، "الاتصالات الحديثة في إدارة التغيير"، ط 3، مندلي سكوتيبك، 2012، ص 104.
4 عبد يس عامر، "الاتصالات الإدارية والتدخل السلوكي لها"، ط 2، مركز وأيد، القاهرة، 2000، ص 26.
5 ناصر محمد العيدلي، "السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة"، ط 3، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 632.
6 بشير عالق، "إدارة التغيير: أصول ومفاهيم، الطبعة العربية، البايفودي، النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 298.
ويعرف أيضاً على أنه: "ذَلِكَ الاتِّصَالُ الَّذِي يُقَدِّمُهُ الاضمَّمُاتُ الإِدارِيَّةُ الَّذِي يَجِمَعُهُ الْبَصَرَةُ في مساراته وقبوله

للاعتبارات التي تدخَّلها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنطقة.

ويعرف أيضاً بأنه: "ذَلِكَ الاتِّصَالُ الَّذِي يَرْتِبُ بِالْبَصَرَةِ النظَّمِيَّ الَّذِي للاضمَّمُاتُ وأهم عمليات الإدارة بصورة عامة والعلاقات العامة بصفة خاصة، ويراقب تنوع المادة التي تنقل عبر شبكات هذا النوع من الاتصال وتتضمن الآراء والمقترحات والخبرات والتجارب والمنظمات الخاصة بالأهداف والسياسات والأحداث.

التعريف الرسمي للاتصال الرسمي:

الاتصال الرسمي هو مجموع القوانين الرسمية التي تحتدها الإدارة لاستخدام المعلومات والسياسات والخبرات والقواعد والقوانين والاجتماعات، والذي يتم وضع قواعده تحترمها المؤسسة. كما يأخذ هذا النوع من الاتصال أشكال متعددة تمثل في الاتصال "النازل، الصاعد، الأفقي".

الأداء:

لغة: "أدي الشيء أي أوصله، وأدي بشديد الدال، فيقال فلان أحسن أداء، وفلان تأدي إليه الحبر أي أنهى.

الأداء التأدي الالتوازن.

اصطلاحا:

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويعيش بها الفرد متطلبات الوظيفة.

1. عمر وصفي عقيل: "الإدارة "مداخل وماهية" (د ط) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404.
2. عبد المعطي محمد عساف: "السلوك الإداري والتنظيمي في المتضمنات" (د ط) دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.
3. محمد محمود مهالي: "مراجع سابق"، ص 93.
4. ابن منظور: "السيرة النبوية" الجزء الأول دار الحديث للنشر، القاهرة، 2003، ص 72.
5. محمد حسين رضا: "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية" (د ط) دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 11.
6. زاوية محمد حسن: "إدارة الموارد البشرية" (د ط) دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، 2000، ص 215.
الأداء: "هو درجة تحقيق وإقامة المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس كيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبًا ما يحدث ليس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالمجهد يشير إلى الطاقة المبذولة. أما الأداء فيفاجئ على أسس النتائج."

يعرف توماس بيلبرت الأداء بأنه: "التفاعل بين السلوك والتحقيق، أي إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً."

يعرفه أحمد صفر بأنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

المعرفة الإجرائي:

الأداء هو ذلك النشاط الذي يمكن الفرد من خلاله القيام مهمته وتحقيق أهدافه بنجاح وكفاءة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

الكفاءة: هي العلاقة بين الجهد، والموارد المستخدمة والمليئة التي تحقق فيها أهداف المنظمة.

الفعالية: يرى مار توري ودانيل كروزي بان الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف مما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.

6 - الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

"دراسة أُجْرِها الباحث "الأعرابي بن داود " بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية مركبة للرفاعات والمحارف - عين السمارة - قسنطينة ، مذكرة مكملة لليام شهادة الماجستير في علم....

1. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية روابي مستقبلية (دار الدار الجامعية، 2003، ص 209).
2. صالح الدين عبد الباق: الموارد البشرية من الناحية العملية والعملي، (دار الجامعية، مصر، 2005، ص 175).
3. أحمد صفر عاشور: السلوك الأساسي في المنظمات، (دار المعارف الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 26).
الفصل الأول

الاجتماع يختص بمجموعة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، جامعة


هدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة العمومية الجزائرية،
ومحور الانتقال النزاعي للدراسة حول مدى اهتمام المؤسسة الصناعية مجال الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما
 مدى فعاليته في إعطائها وتطورها؟

واطلاق الباحث في دراسته من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

همر المؤسسة مجال الدراسة وتحقيق شروط الفعالية الاتصالية.

الفرضيات الفرعية:

- فعالية الاتصال النزاع تجعل على إلزام القرارات والمعلومات والأوامر للعمال.

- كلياً كأن أسلوب الاتصال الصاعد فعالاً، كما كانت الإدارة على علم بالتواريخ وتوجيهات العمل.

- الاتصال الأفقي يؤدي إلى تدريع المناخ الاجتماعي التنظيمي.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، مستخدماً في ذلك طريقة المسح بالعينة وأدوات جميع البيانات المتمثلة في

الاستمارة، والملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

وباختيار الباحث العينة العشوائية الطبقية والذي كان يجمع أفراده 100 عاملًا من أصل 999 عاملًا في مديريات

مختلفة والرافعات عن السمارة.
الفصل الأول

نتائج الدراسة:

بين لنا من خلال الفرضية الأولى أن ينطوي من الإدارة إعلام العامل بكل ما يتعلق بهم العمل، وكذلك
إشارتهم في المناخ الفرعي، فالاتصال النازل من أهم قواعد الاتصال الرسغي في المؤسسة. وله كبر ووضوح على
موقف العامل من الإدارة.

أما عن نتائج الفرضية الفرعية الأولى والتي توصلت إلى نقطة هامة توضح مدى ضعف الاتصالات النازلة وقلة
الانفتاح، والتي تؤسس بتدفق المعلومات والآراء، حيث يشعر العامل بنوع من القطيعة بينهم وبين الإدارة وتعتبر غير
كافية.

في حين توصلت نتائج الفرضية الفرعية الثانية إلى أن الإدارة لا تبدو أي أهمية للاتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة
الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، ورفع شكاويهم ... وان وظيفة المدير تخصص في إصدار الأوامر فقط.

بينت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة دور وآخر الاتصال الأخفي في المؤسسة والذي يوصف بأنه اجبار إلى حد كبير في
قياس العلاقات وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الوحدات وتبادل المعلومات والاقتراحات،
وأكدت أيضا على أن معظم العمال أكملوا على مدى أهمية اتصالهم بالعمل في رفع الروح المعنوية، واستقرارهم في
العمل وتحقيقهم عليه.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإشكالية، إضافة إلى أنها ساعدتنا في أداء جميع البيانات، كما ساعدتنا في
تحليل وинтерпрétة نتائج الدراسة.1

1 العربي بن داود: "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مذكرة كمملة ليلد شهادة الماجستير في علم الاجتماع.
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة شهيد الشهاب، 2007 - 2008.
الدراسة الثانية:

"دراسة أجرتها الباحثة "الظاهر ابغر" بعنوان "واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا منتوري وباختي مختار" نموذجا"، رسالة مقدمة ليل درجة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع الديموغرافيا، جامعة منتوري فستنطية، إشراف الدكتور "فاضل دلو" السنة الجامعية 2005 - 2006.

هدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية ومحدود المصالح المتزايد للدراسة حول: هل كلما كانت الاتصالات بأصالاها أكثر ديمقراطية، وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نماذج التسيير وإدارة الأعمال وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية، ومعنى صحيحة؟

وانتقل البحث في دراسته من الفرضيات التالية:

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أداها.
2. يتضمن نظام الاتصال الكتاني السائد في المؤسسة الجامعتية الجزائرية بكونه نظاماً بروقراطياً "مغفلاً".
3. نظام الاتصال المطبق حالياً يستجيب لمتطلبات العملية الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية.
4. إن استعمال المؤسسة الجامعتية الجزائرية لوسائل الاتصال مناسبة، جعل أدائها أكثر فعالية.
5. يختلف تقدير مكونات "أفراد وفوات "الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف اتفاهم القفطاء.

المنهج المستخدم:

استخدم الباحث المنهج الوصفي مستخدماً في ذلك أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة والمقابلة.

اختار الباحث عينة عينة من مجتمع دراسته المتمثل في مجتمع المؤسسات الجامعية حيث اختار عينة 1000 فردًا موزعة على خمس فئات موظفين إداريين، مسئولين، عمال عاميين، أساتذة، طلبة وبلغ عدد أفراد كل فئة 200 حالة مبحوثة.
الفصل الأول

نتائج الدراسة:

توصل الباحث من خلال نتائج فرضيات الدراسة إلى:

1- توصلت نتائج الفرضية الأولى إلى ان هناك اختلاف نسبي بين تقدير او رأي عينة جامعت باجي منتوري وعينة منتوري من حيث ترتيب هذه الاعمال التنظيمية للاتصال في المؤسسات الجامعية فيما يتعلق بمصلحة الإعلام والإتصال ومكتب الإعلام والاتصال.

2- توصلت نتائج هذه الفرضية الثانية إلى أن الأصدقاء والأقارب لا يمثلون مصدرًا مناسبًا ومفيدًا للمحصول على المعلومات التي يحتاجها.

أما عن نتائج الفرضية الثالثة توصلت إلى إن واقع الاتصال من خلال هذا المؤشر متراشبة إلى حد كبير، مما يعني انطباعا عن واقع المؤسسة الجزائرية من حيث طبيعة الاتصال فيها وظروفها ومشاكلها ومستوى الأداء فيها.

3- توصلت نتائج هذه الفرضية الرابعة إلى إن رأي حوالي 465 محبوب من جميع الفئات في الجامعتين مجال الدراسة إن اللغة الاتصال قيمة ودلالة في رسم حدود هذا المؤشر وجرى الاتصال في المؤسسة الجزائرية.

4- توصلت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة إلى إن تقدير أفراد عينة الدراسة لهذا المؤشر متقارب بعض النظر عن الاختلاف البسيط أو النسبي بين تقدير أفراد عينة كل جامعة مجال الدراسة للموضوع.

أوجه الاستفادة من الدراسة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء إشكالية الدراسة وكذا ساعدتنا في بناء أداة جمع البيانات الدراسة. 

7- المدخل النظري السوسيولوجي:

بعد المدخل النظري أحد أهم الطرق التي تقرب الباحث من الظاهرة في الدراسة ، وتشخيص الواقع وفهمه خاصة ما تتعلق بمجال العمل والمؤسسات ، وعلى النظريات السوسيولوجية "تعد مجموعة المصطلحات والتعريفات والاقتراحات 

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تعد التفاعلات المرمية من نظريات التحليل السوسولوجي هي تركيز على التفاعل باعتباره حاسة لتفاعل الأفراد، وهذا من خلال اللغة والمعلم. وهذا الأخيرة يطبق على المؤسسة باعتبارها مكان لتفاعل الأفراد من خلال رموز ومعاني خاصة. تجارب العمل، لأن الفاعل داخل المؤسسة يختلف عنه في غيرها. وليست الاتصال هو عبارة عن استجابات للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. إن ذلك يتطلب مجموعة من الصفات المحفظة لتفاعل بين هؤلاء الفاعلين.

لقد ذهب "جورج هيربرت مايد" إلى أن الرموز واللغة تشكل أحد العناصر الأساسية لتفاعل البشر. وعلى هذا الأساس فإن تفاعل البشر داخل المؤسسة يأخذ أشكالا ومعانا متعددة من الاتصالات، والاتصال الرسمي يلعب دورا كبيرا في صنع هذا الأخير من خلال ما يقدمه للفاعل من تعليمات وتوجيهات وأوامر قصد الاستجابة لها، وهذا يتطلب اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الغايات والأهداف المنشودة ولذي يتحقق ذلك لا بد من أن تكون الرموز والمعاني المقدمة من طرف الفاعل مفهومة وواضحة حين تكون الاستجابة مفهومة لأهداف المجموعة.

ولعل الأداء الجيد لا يأتي إلا من خلال إقناة تلك الرموز وفهم معانيها مما يضمن للمؤسسة الأداء الجيد والكفاءة العالمية، فدور المؤسسة يمثل في التوقعات التي تكون لدى الآخرين فنحذ أن كل من "هيربرت بلومر، وهابر ماس، وجيلسنكي" يرون أن الرموز هي نواة للفعل الاجتماعي في المجتمع. 1 ومن هنا نخلص إلى أن المعاني والرموز هي أساس تفاعل الأفراد، ومن ثم استجابةهم لتلك المعاني والرموز لأحماض أساسية في بحث التفاعل البشري.

محمد عبد الكريم الجوراني: مرجع سابق، ص 35.

1
خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن على الباحث للقيام ببحث علمي في المستوى المطلوب، فلا بد عليه من تتبج جميع خطواته وذلك من أجل الحصول على معلومات قيمة وواضحة ونتائج دقيقة وسليمة. وعلى فالمدراسة تكون أكثر قربا من الواقع من خلال تحديد إشكالية الدراسة، وتسليط الأهداف المرادة وبيان أهميتها، مع تحديد أهم المفاهيم التي تغل علاقتها بالظاهرة في الدراسة، ومن ثم الاستعانة بالدراسات السابقة وتطبيق المقاربة النظرية التي تخدم الموضوع من أجل كسب زاد معرفي قوي يمكننا من التقدم والتطور وتحقيق الأهداف.
الفصل الثاني

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة
   1-1 المجال المكاني
   1-2 المجال الزمني
   1-3 المجال البشري

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات
   1- الاستبيان

خلاصة
الفصل الثاني

مُهمَّد:

مع تقدم وتطور المعرفة والعلم كان لزاماً على الباحث إتباع أساليب تعاونه في الكشف عن الظواهر التي تجعلها، وفعل مناهج البحث العلمي دور أساسي للكشف عن تلك الظواهر ومساعدة الباحث في فهمها وتفسيرها.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإجراءات المهنية المتبعة من خلال مجالات الدراسة ومجموع البحث والمنهج المستخدم وكذا أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان.
1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكي:

أجريت الدراسة الميدانية بمهمة الأشغال العمومية لولاية ورقلة. إذ يعتبر قطاع الأشغال العمومية من أقدم القطاعات النشطة في النظام الإداري الجزائري، ومديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة من أقدم المنشآت الموجودة في الجنوب الجزائري، بدأ نشاطها منذ سنوات الاحتلال الفرنسي وكانت على النحو التالي:

في سنة 1958 كانت تعرف باسم النظام البلدي للمناطق الساحلية (O.C.R.S) وكانت تشمل إدارة واحدة وذات صفة مختلطة في ميدان الري، الأشغال العمومية والتعمار والبناء، وفي ديسمبر من سنة 1964 أصبحت تعرف باسم المؤسسة الصحراوية (O.S) ولها نفس الصلاحيات.

وفي الفاتح من جانفي سنة 1966 أطلق عليها اسم التعاونية الصناعية (O.C.L) مما أضاع مع تغيير الصلة في المصالح التقنية إلى غاية سنة 1969 تكلفت وزارة الأشغال العمومية مسؤولة (O.C.L) وانشأت مديرية المنشآت والتحوير ضمت المديريات التالية:

- مديرية المنشآت والتحوير.
- مديرية الري.
- مديرية البناء والتعمار.

هذا التقسيم دام إلى غاية سنة 1971، وفي الفاتح جانفي من سنة 1986 تغير اسم مديرية المنشآت والتحوير إلى مديرية المنشآت الفاعلية أي من (D.L.B) إلى (D.L.E) وتغير اسم المديريات التابعة إلى هذه الأخيرة إلى:

- مديرية المنشآت الفاعلية.
- مديرية النقل.
- مديرية البناء والتعمار.
الفصل الثاني

وطبق المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في 27/03/1990، أنشئت مديرية الأشغال العمومية الاسم
الحالي لهذه المديرية التابعة لوزارة الأشغال العمومية.

التعريف بالمديرية:

مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة هي هيئة عمومية أنشئت موجب المرسوم التنفيذي رقم 90-328 المؤرخ في
1990/10/27 تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية.

مهام المديرية:

- جمع، تركز وتحليل المعطيات التي تضمن تنمية المنشآت القاعدية وتقييتها وصيانةها والحرص على تنفيذ
التدابير المحددة.
- القدرة على تطبيق إشارات الطرق الهرية.
- الحرص على احترام المقيمين في مجال الدراسات، الأخاذ، استغلال وصيانة المنشآت القاعدية.

وتظم المديرية أربع مصالح أساسية وهي:

- مصلحة تنمية المنشآت الطرق وتضم ثلاث مكاتب.
- مصلحة استغلال وصيانة الطرق وتضم ثلاث مكاتب.
- مصلحة الإدارة والوسائط وتضم ثلاث مكاتب.
- مصلحة المنشآت المطاراتية وتضم مكتبين.

وهيكل التنظيمي للمديرية يتكون من خلال الشكل الموضح في (الملحق رقم 01)

1-2-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني، الفترة التي فضلاها الباحث في إجراء دراسته الميدانية.

أجريت الدراسة في الموسم الجامعي 2016-2017 وقسمت الدراسة إلى قسمين:

- الجريدة الرسمية رقم 34 المورخة في 07/06/2009 المتعلقة القرار الوزاري المؤرخ في 14/2009.
الفصل الثاني

القسم الظاهري: كان من بداية جانفي إلى شهر مارس وفيه تم تحديد إشكالية الدراسة وتفاهيمها بالإضافة إلى الدراسات السابقة والمقارنة النظرية.

القسم الميداني: وقسم إلى ثلاث مراحل وكانت كالآتي:

المراحل الأولى: وفيها تم الزيارة الاستطلاعية حيث كان الدور للميدان في 02-2017 للحصول على المعلومات وجمع البيانات التي تحمل الموضوع.

المراحل الثانية: في هذه المرحلة تم تحديد مجتمع البحث الخاص بالدراسة والذى ستجري عليه البحث ويطبق عليه الاستبيان.

المراحل الثالثة: مرحلة اجتاز الاستبيان 1-2 حيث تم تدويله من خلال توجيهات ونصائح الأستاذة المشرفة، ليصبح في شكل النهائي ومن ثم تطبيقه على مجتمع البحث للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة ثم تفريعها وتحليلها.

1-3-مجال البشري:

ويقصد به مجتمع البحث الذي ستجري عليه الدراسة في مديريه الأشغال العمومية لولاية ورقلة وعددهم 67 عامل

بما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد للباحث طريقة اختيار مجتمع البحث فإن مجتمعنا متماثل في عمال مديريه الأشغال العمومية لولاية ورقلة والذي يبلغ عددهم 67 عامل موزعة على أربع مصالح.
والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المصالحة:

<table>
<thead>
<tr>
<th>المصلحة</th>
<th>عدد الأفراد في كل مصلحة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>مصلحة تنمية المنشات</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>مصلحة استغلال وصيانة الطرق</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>مصلحة الإدارة والوسائل المطارية</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>مصلحة المنشات المطارية</td>
<td>66</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>67</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 67 موزعة على أربع مصالح، حيث تم توزيع 67 استبان تم استرجاع

وسينية نظراً للفئة أفراد مجتمع البحث فقد استخدمنا أسلوب الحصص النمائي.

والذي يعرف بأنه: "المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يجمع عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدونة".

وبهذا الجمع، "مجموعة عنصرها خاصة أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري

عليها البحث أو التقصي".

2- منهج الدراسة:

تعدت المناهج العلمية تباعاً لتعدد موضوعات العلوم الإنسانية والاجتماعية، ولذلك يمكن القول أن معيار التميز في

البحث العلمي هو المنهج المستخدم، وذلك من أصل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة.

1 موريس انجرس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط1، دار القصبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 98
ويعرف المنهج العلمي على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اجتماعية." 1

كما يعرف أيضاً بأنه: "مجموعة منظمة من المبادئ العامة والطرق الفعلية التي يستعين بها الباحث في حل مشكلات بحث مستهدفة بذلك الكشف عن جوهر الحقيقة." 2

والمنهج الوصفي يعرف على أنه: "رصد وتبني دقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج تعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره." 3

ويعرف أيضاً بأنه: "هو الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتملة أو الحقلية وتصنيفها وتنظيرها." 4

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، الذي يعد من أكثر المناهج استخداماً خاصة في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها كيفياً وكمياً.

وأما أن طبيعة الموضوع هو الذي تفرض على الباحث إتباع المنهج المناسب للدراسة، فإن طبيعة موضوع دراستنا والمتمثل في علاقة الإتصال الرسمي بأداء العامل، هي التي قررت علينا إتباع هذا المنهج باعتباره يكشف عن نوع العلاقة بين متغيري الدراسة، بالإضافة إلى وصف الظاهرة ومعرفة حقيقةها كما هي في الواقع.

---
1- موريس أنجرس: مرجع سابق ، ص 298.
2- حسن عبد الحليم رشوان: ميدليون علم الاجتماع ومنهج البحث العلمي ، ط10،المكتب الجامعي الحديث ، 2004، ص 88.
3- زاهي مصطفى عليان، علماء مجدد علم، مناهج واساليب العلمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان ، 2000، ص 42.
4- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار واقع للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2005، ص 11.
3 – أدوات جمع البيانات:

3 – 1 – الاستبيان:

يعرف على أنه: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتضمن التنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين".

بناء على ما تقدم، كان إعداد الاستبيان بالطريقة التالية:

بعد إجراء الدراسة الاستقصائية تم تحديد المؤشرات والتي من خلالها تم صياغة عبارات الاستبيان لإعداد المبحوث عليها. تم تقديم الاستبيان للأساتذة المشرفة، والتي أبدت ملاحظاتها على العمل، وبناء على توجيهاتها ويرشدحاها تم تعديل الاستبيان في شكله النهائي.

حيث كان الاستبيان في شكل عبارة.

وتم بناء استبيانين: الأول يقيس فعالية الاتصال الرسمي ويظم 15 عبارة.

والثاني يقيس أداء العامل ويظم أيضا 15 عبارة.

يتم الإجابة عليها من خلال عدد بدلات هي موافقة، غير موافق.

صدق المحققين: بعد بناء الاستبيانين (01-02)

الأول يقيس فعالية الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي) ويشمل 15 عبارة، أما الاستبيان الثاني فيقيس أداء العامل ويشمل أيضا 15 عبارة، واللذان عرضهما على ثلاث أساتذة محكمين في علم الاجتماع حيث ابدوا ملاحظاتهم على العمل، وبعدها تم إجراء بعض التعديلات على بعض العبارات وتم صياغتها بالطريقة الصحيحة.

---

1 رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 182.
بعد استرجاع الاستبيانين قمنا بأجراء التعديلات اللازمة اخذين بعين الاعتبار الملاحظات القيمة للمحكمين ومن ثم كان الاستبيان في شكله النهائي على النحو الآتي:

الاستبيان الأول: يقيس فعالية الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي) ويضم 15 عبارة موزعة كالماتي:

1. الاتصال النازل: ويضم 15 عبارة مرقمة بالرقم التالي: 1-2، 3، 4-5، 6-7، 8-9-10، 11-12، 13، 14، 15.
2. الاتصال الصاعد: ويضم 5 عبارات مرقمة بالرقم التالي: 11-12، 13، 14، 15.
3. الاتصال الأفقي: ويضم 5 عبارات مرقمة بالرقم التالي: 11-12، 13، 14، 15.


حيث تم توزيع 67 استبيان تم استرجاع 60 منها.

أنظر (الملحق رقم 01)
خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى القاعدة الأساسية التي تسير عليها الدراسات البحثية من خلال إتباع خطوات البحث العلمي والتي من خلالها يحقق الباحث أهداف دراسته التي يطلع للوصول إليها. وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة وحدودها المكانية والزمنية والبشرية ومجتمع البحث، ومن ثم إتباع المنهج المناسب للدراسة ألا وهو المنهج الوصفي الذي يتناسب مع متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات المتميزة في الاستبيان.
الفصل الثالث
عرض وتفسير وتحليل البيانات
ومناقشة فرضيات الدراسة

1. عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة
   1. عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية
   2. النتائج الخاصة بالنسبة المئوية
      1. النتائج الخاصة بالاستبيان الأول مدى فعالية الاتصال الرسمي
         (النازل - الصاعد - الأفقي)
      2. مدى فعالية الاتصال النازل
      3. مدى فعالية الاتصال الصاعد
      4. مدى فعالية الاتصال الأفقي
      2. النتائج الخاصة بالاستبيان الثاني أداء العامل
      3. دراسة العلاقة
      4. الاستنتاج العام

الاقتراحات والوصيات
الفصل الثالث:

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الهامة والأساسية التي يعتمدها البحث العلمي فهو الخطوة التي يصل فيها الباحث إلى التأكد من فرضيات الدراسة. من خلال جمع المعلومات المتعلقة بتغيرات الدراسة التي تم تطبيقها على مجموعة أفراد مجتمع البحث.

ومن هذا الفصل سنتوجه إلى عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج، ثم دراسة العلاقة وصولا إلى الاستنتاج العام للدراسة.
1- عرض و تفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة:

جدول رقم (01): يوضح سن أفراد مجتمع البحث

<table>
<thead>
<tr>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>المتكررات</th>
<th>الفئات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%8</td>
<td>5</td>
<td>30 – 2</td>
</tr>
<tr>
<td>%25</td>
<td>15</td>
<td>35–30</td>
</tr>
<tr>
<td>%12</td>
<td>7</td>
<td>40–35</td>
</tr>
<tr>
<td>%12</td>
<td>7</td>
<td>45–40</td>
</tr>
<tr>
<td>%43</td>
<td>26</td>
<td>50% أو أكثر</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>60</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>

لا يوجد في الجدول أعلاه الذي يوضح سن أفراد مجتمع البحث ، أن أكبر نسبة مركزة حول الفئة العمرية 50% أو أكثر بنسبة 43% وقد يعود هذا للخبرة في ميدان العمل وكذا الأقدمية بما يضمن سير العمل، تليها نسبة 25% للفئة ما بين (30-35) وهي فئة الشباب والذين لهم القدرة الكافية على تحسين وتسريع أمور المؤسسة، أما عن النسبة المئوية فيما يخص الفئة العمرية من (35-40) أو الفئة من (40-45) فإنا أخذت نسبة 12% أما عن الفئة الأولى فقد كانت بنسبة قليلة جداً وهي 8% مما يدل على أن طبيعة العمل في المؤسسة تحتاج إلى مدة طويلة حتى يمكن العامل من فهم محتوى العمل ومن ثم التأقلم معه.

جدول رقم (02): يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث

<table>
<thead>
<tr>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>المتكررات</th>
<th>المستوى التعليمي</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%3</td>
<td>2</td>
<td>ابتدائي</td>
</tr>
<tr>
<td>%17</td>
<td>10</td>
<td>متوسط</td>
</tr>
<tr>
<td>%30</td>
<td>18</td>
<td>ثانوي</td>
</tr>
<tr>
<td>%50</td>
<td>30</td>
<td>جامعي</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>60</td>
<td>المجموع</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الفصل الثالث:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المستوى التعليمي لأفراد مجتمع البحث، تجد أن أعلى نسبة في المستوى الجامعي والثانوي، حيث قدرت نسبة التعليم الجامعي بـ 50%، ينتمون النصف أفراد مجتمع البحث وهذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، والذي يتميز بالعمل المكثفي مما يتطلب وجود نوع من الخبرة في هذا المجال، في حين نسبة 30% ناونو وهو مستوى مقبول يضمن تفاعل العمل داخل المؤسسة كلاً في مهارته وطبيعة عمله، أما النسبة المتبقية ما بين متوسط بنسبة 17%، ونسبة 3% بتدائي.
 فالتفاعل داخل البيئة التنظيمية يشكل الحلقة الأساسية في بناء العلاقات في مجال العمل ما يضمن سرعة وصول المعلومة إلى جميع الأطراف الفاعلين داخل المؤسسة.

جدول رقم 03: يوضح مدة العمل في المؤسسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفئات</th>
<th>التكرارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>أقل من 5 سنوات</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>5-15</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>15-25</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>25 فأكثر</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>المجموع</td>
<td>60</td>
</tr>
</tbody>
</table>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 43% في الفترة من 05-15 ونسبة 25% مكررت في الفترة ما بين 15-25 ما يدل على أن المؤسسة في حاجة إلى المهارات العالية، أما عن النسبة المتبقية 20% و12% فهي نسبة قليلة مما يدل على المؤسسة تحتاج إلى أفراد قادرين على تولي مناصبهم بطريقة المطلوبة وباليكيفية اللازمة الكافية.

فمدة العمل التي يقضيها العامل داخل المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في تمكين الفاعل من فهم محورى العمل وفهم نوعية الاتصالات القادمة بين كل من الرئيس والفاعل، ومدى استجابة الفاعل جميع المعاني والرموز المقدمة من طرف الرئيس ومن ثم تحقيق التوازن والتفاعل بين الطرفين في مجال العمل.
الفصل الثالث:

النتائج الخاصة بالنسب المئوية:

بعد التفرير النهائي للبيانات وحساب التكرازات لإجابات أفراد مجتمع البحث على الاستبيان الأول الذي يقبس مدى فعالية الاتصال الرسمي (الناظر، الصاعد، والأخفى) وكذلك الاستبيان الثاني الذي يقبس أداء العام، لدى عمال مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقة، من خلال النسب المئوية فيما يخص:

2- 1- النتائج الخاصة بالاستبيان الأول مدى فعالية الاتصال الرسمي (الناظر- الصاعد-الأخفى).

1- مدى فعالية الاتصال الرسمي النازل:

جدول رقم 04: حساب تكرار أفراد مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال الرسمي النازل معبراً عنه بالنسب المئوية

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم العبارة</th>
<th>حاصل جمع النسبة المئوية</th>
<th>تكرار موافق وتكراز غير موافق</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>نسبة العبارات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>%100</td>
<td>%07</td>
<td>04</td>
<td>%93</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>%100</td>
<td>%13</td>
<td>08</td>
<td>%87</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>%100</td>
<td>%48</td>
<td>29</td>
<td>%52</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>%100</td>
<td>%23</td>
<td>14</td>
<td>%77</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>%100</td>
<td>%25</td>
<td>15</td>
<td>%75</td>
<td>45</td>
</tr>
</tbody>
</table>

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العبارات التي تقيس مدى فعالية الاتصال النازل نجد أن:

أكبر نسبة تمثلت حول (عبارة رقم 01) وقَدُرَت نسبة 93%، والتي يقيس أفراد مجتمع البحث من خلالها على أهمية نقل الأوامر والمعلومات من الإدارة عن طريق المشرف المباشر، مما يؤكد أن هناك تواصل بين العمل والإدارة.

أي كنما كان هناك اتصال نازل فعال أدى إلى سرعة وصول المعلومات وبالتالي زيادة التفاعل داخل المؤسسة.

كما نجد أن تلقى الأوامر والمعلومات اللازمة للفيام بالمهام الموكلة للعمال (عبارة رقم 02) قدرت نسبة الموافقة بـ 87% ما بوضوح أن المؤسسة تحتم بتقسيم العمل بصفة متظنية للفيام بالأعمال على أكمل وجه.
الفصل الثالث:

تليها نسبة 77% من مجموع أفراد مجتمع البحث اجتمعوا على الموافقة في (العبارة رقم 04) كونوا بان الهاتف والفاكس ووسائل هامة لوصول المعلومات الخاصة بالعمل بهذا يشير إلى أن هناك نوع من الاستجابة فيما بين العامل والمدير فيما يخص أمور العمل.

كما تعود نسبة 75% اجتمعوا على الموافقة (على العبارة رقم 05) التي توضح أن المعلومات المقدمة للعمال واضحة وهذا يدل على أن هناك نوع من الاتصالات النازلة الفعالة داخل المؤسسة، مما يعود على المؤسسة بالداه جيد وعمل المنظم.

في حين قدرت نسبة الموافقة لـ (العبارة رقم 03) بنسبة 52% التي توضح إيصال المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب whereby يدل على أن المعلومات تصل إلى العامل على المستوى المتوسط وربما يعود ذلك إلى طبيعة عمل المدير وانشغالاته، مما يؤكد أن العامل في حاجة المعلومات الكافية من الإدارة.

تستنتج من خلال مجموع إجابات أفراد مجتمع البحث على الفرضية الجزئية الأولى التي تشير إلى أنه كنما كان الاتصال الرسمي النازل فعال وكنما أدى ذلك إلى تحسين أداء العامل داخل المؤسسة أن هذا النوع من الاتصالات سائد في المؤسسة وانه اتشكل الكافي هنا ما أؤكد نتائج هذه الفرضية.

2- مدى فعالية الاتصال الصاعد:

جدول رقم 05: حساب تكرار أفراد مجتمع البحث على فعالية الاتصال الصاعد معيراً عنها بالنسبة المئوية

<table>
<thead>
<tr>
<th>حاصل جميع النسب المئوية</th>
<th>نسبة الموافقة</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>رقم العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%50</td>
<td>30</td>
<td>%50</td>
<td>30</td>
<td>06</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%58</td>
<td>35</td>
<td>%42</td>
<td>25</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%33</td>
<td>20</td>
<td>%67</td>
<td>40</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%60</td>
<td>36</td>
<td>%40</td>
<td>24</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%63</td>
<td>38</td>
<td>%37</td>
<td>22</td>
<td>10</td>
</tr>
</tbody>
</table>

34
الفصل الثالث:

عرض وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات المبحوثين فيما يخص العبارات التي تقيس فعالية الاتصال الصاعد كانت كالآتي:

فيما يخص العبارات التي تقيس فعالية الاتصال الصاعد والمرقمة بالرقم 6- 8- 9- 10 فإن أكبر نسبة تمركز حول العبارة رقم 08 (العبارة رقم 08) بنسبة 67% التي تشير إلى أن العامل يتعاطي بالإدارة من خلال المستوى المباشر وهي نسبة تتوحي بأن هناك فقط ديمجراطي بين الإدارة والعمال في تطبيق العلاقات والاتصالات، مما يؤكد علم وجود نوع من الاتصالات الصاعدة في المؤسسة وقد يؤخذ هذا إلى طبيعة عمل المؤسسة.

أما عن النسبة المتبقيَّة التي تخص (العبارة رقم 10) والتي حصلت بنسبة 63% للإتلافة أي ما يقارب 38 فرد من مجتمع البحث، وهذه العبارة التي تشير إلى أن الإدارة تشارك العامل في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة على الإتلافة تفتقد معها على إصدار الأوامر فقط دون مراقبة مشاركات العمال واهتمامهم في عمليات اتخاذ القرارات، مما يؤكد عدم وجود نوع من العلاقات المتبادلة بين الإدارة والعمال.

فعملية التفاعل تركز على الخاصية المزمية التفعيل في إطار عملية الاتصال في مجال العمل، ووجود نوع من العلاقات المتبادلة بين الفاعلين يحقق نوع من التوازن والانسجام في بيئة العمل.

ثم بعد نسبة 60% من مجتمع البحث أجابوا بعد الموافقة (للعبارة رقم 09) التي تشير إلى أن الإدارة تقدم باقتراحات العمل المتعلقة بالأداء وهذه النسبة هي الأخرى لا تكف عن تشجيع العمال على زيادة أدائهم ورضاهم عن العمل مما قد يعكس سلبًا على مستوى المدودية لديهم وكدنا إحاسسهم بعدم الأهمية والانتماء للمؤسسة.

أما فيما يخص (العبارة رقم 07) التي توضح مدى اهتمام الإدارة بقتل أراء وشكاي العمال بسهولة فقد بلغت نسبتينموم الموافقة فيها 58% وهذا حسب إجابات أفراد مجتمع البحث، مما يؤكد على أن هناك نوع من الصعوبات في المعاملات داخل المؤسسة وهذا يكون له انعكاس سلبي على الروح المعوية للعمل، بما أن العامل هو المحرك الأساسي لنشاط المؤسسة فإن ذلك يعني له الحق في التعبير عن آرائه واقتراحاته مما يعطي له فرصة حق مشاهله بسهولة.

تبلغ نسبة 50% لإجابة بإجابة إيجابية وعدم الموافقة (العبارة رقم 06) والتي توضح أن العامل يشاركون الإدارة حول كيفية اتخاذ المهام داخل المؤسسة، و هي نسبة متساوية توجي يوجد نوع من التعاون والتبادلاء بين الإدارة والعمال في العمل أي أن هناك تغذية عكسية بين الطرفين ومن هنا نقول أن هناك نوع من الاتصالات الصاعدة.
الفصل الثالث:

وعندما نقول أن التواصل الصاعد في مديرية الأشغال العمومية لولاية ورقلة موجود لكنه لا يحظ بالاهتمام الكافي وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين.

3 - مدى فعالية الاتصال الأفقي:

جدول رقم0 حساب تكرار أفراد مجتمع البحث لمدى فعالية الاتصال الرسمي الأفقي معرفًا عنها بالنسب المئوية

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم العبارة</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>النسبة المئوية</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>النسبة المئوية</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>14</td>
<td>%77</td>
<td>46</td>
<td>%46</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>16</td>
<td>%73</td>
<td>44</td>
<td>%44</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>12</td>
<td>%80</td>
<td>48</td>
<td>%48</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>05</td>
<td>%92</td>
<td>55</td>
<td>%55</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>06</td>
<td>%90</td>
<td>54</td>
<td>%54</td>
</tr>
</tbody>
</table>

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح إجابات أفراد مجتمع البحث لمدى فعالية الاتصال الأفقي فقد كانت العبارات الدالة على ذلك كالآتي:

وعله فإن أكبر نسبة كانت 92% (عبارة رقم14) التي توضح بأن التفاهم والتبادل بين الزملاء في العمل من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل مما يدل على وجود الاتصال الأفقي وبشكل كبير في المؤسسة، وهذا ما أكدته إجابات أفراد مجتمع البحث مما يؤكد على أن علاقات الزمالة لها انعكاس كبير على روح ومدردة الأفراد داخل المؤسسة.

أما عن إجابات أفراد مجتمع البحث حول (عبارة رقم15) فقد قدرت ب90% التي تشير إلى أن التنسيق في الأعمال مشجعًا لعلاقات الصداقة بين العمال داخل المؤسسة، وهذا ما يفسر وجود نوع من العلاقات الإنسانية وقوى روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة وهذا واضح من خلال إجابات أفراد مجتمع البحث.

في حين قدرت نسبة 80% (عبارة رقم13) التي توضح التنسيق بين مختلف الوظائف التنظيمية في المؤسسة إلى توفير السند المعنوي والاجتماعي وهذا ما أجمعه عليه أفراد مجتمع البحث، مما يؤكد على أن الاتصال الأفقي موجود وبالشكل الكافي داخل المؤسسة.
الفصل الثالث:

كما نجد أن نسبة 77% نكررت حول (العبارة رقم 11) التي تشير إلى أن التنسيق بشكل جيد بين مختلف الأقسام يؤدي إلى وجود تعاون داخل المؤسسة، وهذا ما وضحته إجابات أفراد مجتمع البحث إلى أن هناك تضامن وتعاون وتواصل للعلاقات داخل المؤسسة بما يفسهم ويشكل كبر في حل مشاكلهم بما يعود عليها بالآداء الجيد والكفاءة العالية.

في حين قدرت نسبة 73%(العبارة رقم 12) التي توضح أن تنسيق الأعمال داخل المؤسسة يؤدي إلى خلق وتنمية روح العمل كفريق، وهذا ما ظهر لنا من خلال إجابات أفراد مجتمع البحث لما يدل على أن هناك نوع من الرضي وتبادل للأراء والتواصل داخل المؤسسة وما يعود هذا إلى مهولة التفاهم والتكامل بين جميع الزملاء في العمل.

ما يدفعنا للقول أن هناك درجة جيدة من التوازن بين مختلف أنواع الاتصال الرسمي في مديريات الأشغال العمومية لولاية ورقلة، وهذا ما توصلت إليه تناول البحث من خلال إجابات المبحوثين.

- 2 - النتائج الخاصة بالاستبيان الثاني آداء العامل:

جدول رقم 07: آداء العامل.

<table>
<thead>
<tr>
<th>حاصل جميع النسب المئوية</th>
<th>النسبة المئوية تكرار موافق وغير موافق</th>
<th>النسبة المئوية تكرار غير موافق</th>
<th>رقم العбарة</th>
<th>رقم العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%40</td>
<td>24</td>
<td>%60</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%12</td>
<td>07</td>
<td>%88</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%13</td>
<td>08</td>
<td>%87</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%28</td>
<td>17</td>
<td>%72</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%38</td>
<td>23</td>
<td>%62</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%10</td>
<td>06</td>
<td>%90</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%13</td>
<td>08</td>
<td>%87</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%08</td>
<td>05</td>
<td>%92</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%20</td>
<td>12</td>
<td>80%</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%15</td>
<td>09</td>
<td>%85</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%13</td>
<td>08</td>
<td>%87</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%30</td>
<td>18</td>
<td>70%</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%55</td>
<td>33</td>
<td>%45</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>%67</td>
<td>40</td>
<td>%33</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>%100</td>
<td>13</td>
<td>08</td>
<td>%87</td>
<td>52</td>
</tr>
</tbody>
</table>
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ النسب المقدرة لكل عبارة حسب إجابات المبحوثين وهي:

حضنت (العبارة رقم 08) نسبة 92% إجابة بالموافقة حول وجود طموح كبير في زيادة الخبرة والمهارة وخلق حو من الإبداع والابتكار في العمل، وهذا ما يؤكد على أن هناك نوع من المبادرات بين العمال والإدارة لخلق حو مميز في العمل والقضاء على الروتين.

يلي ذلك (العبارة رقم 06) نسبة 90% إجابة بالموافقة التي توضح أن العامل يؤدي الواجبات الموكلة إليه في وقتها وبالطريقة المطلوبة منك، وهذا يعني أن هناك نوع من الانزواء في العمل داخل المؤسسة وقد يعود ذلك للسهم الكلف

بها كل عامل داخل المؤسسة.

ثم نسجل نسبة 88% (العبارة رقم 02) التي توضح بذل جهد كبير في أدائه لعملائ، وهذا يشير إلى أن أغلبية

العمال يؤدون أعمالهم بانتظام مما يعكس وجود درجة من الرضا الوظيفي وإحساس بالمملوكة لديهم وهذا ما صرح

بها أغلبية مجتمع البحث الذين أكدوا وبكل أريحية على أهمية العمل لديهم وطموحهم في بذل أقصى جهد في أعمالهم.

كما قدرت نسبة 87% (العبارة رقم 03) التي توضح الرغبة في التحدي والمواجهة في عملك للمسإن أدائك، وهذا

يوضح أن أفراد مجتمع البحث لديهم طموحات كبيرة لتخليص جميع العقبات التي تواجههم في العمل وبالتالي وجود

حافز كبير للمواجهة زيادة الأداء وتحسين الفعالية.

يتشكل لنا ما تقدم أن بيئة العمل هي بيئة مثيرة وحركية تشجع جميع الفاعلين داخل المؤسسة في خلق حو عمل

دائميكي يسمح بتحقيق رغبات العاملين من خلال الرموز والمبادرات المقدمة من طرف الرئيس فعملية التفاعل

والاتصال تخلق روح المبادرة مما يعود بالأداء الجيد على جميع الأطراف داخل المؤسسة.

كما نجد نفس النسبة أيضاً (العبارة رقم 07) التي توضح الالتزام بتطبيق أومار وتعليمات الإدارة، وهذا ما أكده

أفراد مجتمع البحث حيث أنهم يجدون أعمالهم بالشكل المطلوب حيث أنهم برون أهم كما أنهم بأعمالهم بالشكل

اللازم كان ذلك انعكاس إيجابي على تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

كما نجد نفس النسبة أيضاً (العبارة رقم 11) التي توضح التحاور مع الزملاء في أمور العمل التي يجهلوها باعتبار

عصر فعال في المؤسسة، مما يدل على أن هناك نوع من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تؤدي إلى تماشى و

قوة جماعة العمل مما يضمن الإنتاجية العالية وتمييز روح الفريق لديهم.
الفصل الثالث:
عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة

و اتخاذ نفس النسبة (العبارة رقم 15) التي تعبر عن عملية التقييم جد هامة تشجع على زيادة كفاءة وفعالية الأداء، ومن هنا يتضح أن عملية التقييم داخل المؤسسة تشعر العامل بنوع من الاهتمام مما يتيح له فرصة الإبداع والابتكار في العمل.

كما قدرت نسبة 85% (العبارة رقم 10) التي تشير إلى الرغبة في وجود برامج تدريبية وتكونية لتحسين الأداء وزيادة فاعليته، وهي نسبة كافية لوجود نوع من المبادرات التدريبية داخل المؤسسة لتحسين أداء العمال وفسح المجال أمامهم لزيادة خبراتهم واكتساب أكثر المهارات لديهم. مما قد يتيح لهم فرص الحصول على مناصب أعلى من مناصبهم الحالية.

في حين قدرت نسبة 80% (العبارة رقم 9) التي تشير إلى أن العامل لديه القدرة الكافية في التخطيط لنجاح العمل وزيادة الأداء، مما يعطي العامل فرصة إبراز الدور الفعال داخل المؤسسة وقدمته على تسير أمور العمل.

وهنا نجد أن نسبة 72% (العبارة رقم 6) التي توضح طريقة وضع خطط مسبقة لمطة من خلالها الوصول إلى كفاءة عالية في أدائهم، وهي نسبة كافية لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءة وكفاءة وهنا يشير إلى أن هناك اتصال رسمي فعال داخل المؤسسة يعمل على خلق جو منظم في العمل ويسعى للوصول إلى أرقى الكفاءات وأحسن الخدمات.

و نجد نسبة 70% (العبارة رقم 12) التي تعتبر أن المشرف يقوم بوصف أدائهم في العمل بالكفاءة والجود، وهذا يؤكد وجود الاهتمام الكبير للمشرف على العمل وتغيير العمال على عملهم وإعطاء فرص للتحاور والتشاور في العمل.

ومن هنا فان التفاعل المستمر بين الفاعلين داخل المؤسسة يسهل فهم محتوى العمل بما يضمن الأداء الجيد داخل المؤسسة وبالسرعة المطلوبة.

وبنحو أن نسبة 67% أجابوا بعدم الموافقة بعدم الموافقة (العبارة رقم 14) والتي تشير إلى أن الإدارة تقوم بعملية تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل عامل وتعلم من تجاربها، ومن هنا نستطيع أن عملية التقييم داخل المؤسسة ليس لديها القدر الكافي من الاهتمام ولا ترقى إلى المستوى المطلوب، وهذا ما أكذبته إحتجات أفراد مجتمع البحث. وقد يعود هذا إلى طبيعة نشاط المؤسسة بصفته طابع عمومي إداري تقتصر مهامه على العمل الإداري فقط.
من هنا فإن الاهتمام بالعامل وتخويله إلى ذات اجتماعية فعالة في العمل يشتمل فهم مدارك الوضع المقدم من طرف الرئيس لفاعل ولمكنى مGatewayًا وعمل يحمل تفسير غير العامل.

كما قدرت نسبة 62% أجابوا بالمفاقمة (للعبارة رقم 05) التي تشير إلى أن لدى العامل رغبة في تحميل مسؤوليات أعلى وشع مناصب أكبر من منصبه الحالي ، من خلال إجابات المبويطن والد كان أن العامل لديه رغبة في شغل مناصب أكبر من مناصبهم الحالية فان ذلك قد يعود إلى رغبة العامل في الاستمرار بالمؤسسة والحصول على منصب دائم فيها.

أما عن العبارة رقم 01، والتي تشير إلى أن المشرف المباشر يعمل على تخريب في العمل ببعض الشروط وتفادي فإن نسبة التقدير فيها بالمفاقمة فقد قدرت ب 60 ونسبة معتدلة أي ما يقارب 36 فرد من مجتمع البحث أكذروا على أن هناك احترام متبادل بين العامل والإدارة، ومن هنا توفير جو ملائم للاتصال الفعال يسمح بأداء المهام على أحسن وجه وبالتالي تكون علاقات متبادلة مبنية على الثقة المتبادلة.

وقد إن نسبة 55% للعبارة رقم 13 التي تعتبر أن الإدارة تخمح وتشوه نماسفة بين العمل لزيادة الادخار وتحسين الأداء، وهذا واضح من خلال إجابات أفراح مجتمع البحث بعد تحميل المفاقمة، مما يدل على أن المؤسسة لا تولي الاهتمام لجور المناصفة والتفاعل داخل المؤسسة، وما أن حضر التفاعل داخل المؤسسة هو شبكة العلاقات المتبادلة فيها فإن عدم الاهتمام بعمل هذه الأمور بقليل من جو الإبادة والابتكار في العمل بدلاً منها تعتقس سلبًا على مستوى الأداء فيها.

3/ دراسة العلاقة :

توصلت الباحثة من خلال نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومن خلال حساب العلاقة بين درجات أفراح مجتمع البحث حول مدى فعالية الاتصال الرسمي النازل (س يوثر هنا حول أداء العامل) إلى أن معامل الارتباط هو: 

\[ r = 0.55 \] (أانظر الجدول رقم 19) (ملحق رقم 13) وهذا يعني أن هناك علاقة أفرادية موجبة بين درجات مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال الرسمي ودرجات أداء العامل، وذلك أن الناس متفاعلون على الاتصال الرسمي النازل بمقابله ارتفاع درجاتهم حول أداء العامل، هذا الارتفاع يعكس حقيقة فعالية الاتصال النازل في المؤسسة وان توفير هذا النوع من الاتصال بشكل كبير يساعد العامل على الحصول على معلومات أكثر من طرف.
الفصل الثالث:

عرض وتفسير وتحليل البيانات ومناقشة فرصيات الدراسة

الإدارة. فالاتصال النازل من أهم قنوات الاتصال الرسمي في المؤسسة والذي له تأثير كبير وواضح على موقف العمال من الإدارة، كما الاتصال النازل هو محور العملية الإدارية داخل المؤسسة فإن وضوح المعلومات والوسائل المستعملة في الاتصال لها دور كبير في فعالية العملية الإدارية.

في حين توصلنا أن معامل الارتباط بين درجات الاتصال الرسمي الصاعد (س) ودرجات أداء العامل (ص) لأفراد مجتمع البحث = 0.43 (انظر الجدول رقم 20) (ملحق رقم 14)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين درجات أفراد مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال الصاعد ودرجاته في استبان أداء العامل، ذلك أن ارتفاع درجاتهم حول مدى فعالية الاتصال الرسمي الصاعد يقابل ارتفاع درجاتهم حول أداء العامل. ومن خلال هذه النتيجة فقد تبين لنا أن الاتصال الصاعد غير كافٍ وأن الإدارة لتقديم الاهتمام الكافي لهذا النوع من الاتصال وذلك بعدم إعطاء فرص للعمال للتعبير عن اقتراحاتهم وأرائهم، وهذا ما يؤثر على الروح المعنوية للعمال.

كما وجدنا أن معامل الارتباط فعالية الاتصال الأفقي (س) ودرجات أداء العامل (ص) لأفراد مجتمع البحث = 0.29 (انظر الجدول رقم 21) (ملحق رقم 15)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية موجبة بين درجات أفراد مجتمع البحث والفاعل في مدى فعالية الاتصال الأفقي ودرجاته في استبان أداء العامل. وهذا الأخير وصف من طرف مجتمع البحث بالانجازي والفعال في قيام العلاقات وتفعيل روح التعاون والعمل الجماعي وكذا التنسيق بين مختلف الوحدات. كما أكملنا أيضاً على أن اتصالهم بعملائهم يرفع من مبيعاتهم ويخرجهم على العمل، وهذا ما صرح به المبحوثين فإن الاتصال الأفقي موجود ومفيداً في حل مشاكلهم ومن ثم خلق جو فعال وعلاقات قوية تؤهله إلى الإبداع في العمل وعموماً تخلص إلى القول أنฝريات الفعامة لبجتنا قد حققت وذلك لتحقيق فرصيات الجزئية، وان هناك علاقة طردية إيجابية بين فعالية الاتصال الرسمي النازل، الصاعد، الأفقي وأداء العامل، وقد تأكدنا من ذلك من خلال حساب العلاقة بين درجات الاتصال الرسمي (س) ودرجات أداء العامل (ص)، حيث وجدنا أن معامل الارتباط R= 0.51 (انظر الجدول رقم 22) (ملحق رقم 16) وتأتي هذه النتيجة تدعماً لما توصلنا إليه من نتائج فيما يخص النسب المتوقعة لإرساء مجتمع البحث في أجيالهم على الاستبانين وذلك بالرجوع إلى جداول "برسون" للوقوع عند الدراسة الإحصائية لمعاملات الارتباط المحصلة عليها.
الفصل الثالث:

4/ الاستنتاج العام:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية لإشكالية بحثنا والمتعلقة بفعالية الاتصال الرسمي النازل – الصاعد-الأفقي وعلاقته

بادأ العام لأفراد جمعية البحث في مديرية الأنشطة العملية ولولبية، وضح لنا جليا أن الفرصة العامة قد
تحقت حيث وجدنا أن هناك علاقة طردية موجبة بين فعالية الاتصال الرسمي النازل – الصاعد – الأفقي بإداء
العامل ذلك أن ارتفاع درجات أفراح جميع البحث في الاستبيان الأول الذي يقيس مدى فعالية الاتصال الرسمي يقابله
ارتفاع في درجاتهم في الاستبيان الثاني الذي يقيس مدى أهتمام أداء العامل.

وتحقت الفرضية العامة استنتاجات من خلال تحقق الفرضية الجزئية الأولى، حيث أبرزت النتائج أن هناك علاقة
طردية موجبة بين درجات الاتصال الرسمي النازل في مديرية الأنشطة العملية وتحقيق فعالية أداء العامل. وما الاتصال
النازل له دور كبير في توضيح المعلومات وإضافا للعمل، فإن ذلك ينطوي من الإدارة أتباع أسلوب منظم يفرق إلى
مستوى تطلعات جميع المستويات داخل المؤسسة

والفرضية الجزئية الثانية، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين درجات الاتصال الصاعد وأداء
العامل، وم妒ش هنا نقول إن الاتصال الصاعد موجود في المؤسسة إلا أنه غير كاف لتعزيز العامل على كل اقتراحاته وآرائه.
والفرضية الجزئية الثالثة، حيث أوضحت النتائج أن هناك علاقة طردية موجبة بين درجات فعالية الاتصال الأفقي
وإداء العامل. من خلال هذه النتائج المتواصلة إليها فإن للأعمال الأفقي دور فعال في إبراز علاقات الرمالة وتحقيق
التنسيق بين جميع الوحدات التنظيمية ومن هنا وجود فعالية اتصالية داخل المؤسسة.

وبالرغم من أن العلاقة الإرتباطية الطردية الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى كانت بدرجة كبيرة فإن أداة العلاقة
إيجابي. وهذه النتيجة العامة تدعمها النتائج التي توصلنا إليها باعتمادنا حساب النسب المئوية من حصول جميع
النكرات لإبحار أفراح جميع البحث بالموافقة وعدم المقابل لكل عبارة من عبارات الاستبيان الأول التي تقيس
مدى فعالية الاتصال الرسمي النازل – الصاعد-الأفقي وعبارات الاستبيان الثاني أداء العامل.

وتزداد فرضية بحثنا تخفيقا، كما عملت المؤسسة على توفير قدر كاف من المعلومات سواء للعاملين أو الإداريين
ووصولا إلى جميع المستويات في المؤسسة، توفر المعلومات الكافية من شأنه أن يرفع من مستوى أداء العامل ويجعل
العامل أكثر رضا في عملهم، وكذلك فإن إعطاء أهمية أكبر للاتصال الصاعد والأفقي من شأنه أن يسهم في تعزيز

42
الفصل الثالث:

العاملين للإبداع والابتكار في العمل وهو مؤشر من مؤشرات زيادة أداء العامل، ذلك أن العامل عندما يرفع شكوى ويجد الرد من طرف الإدارة بالشكل المناسب، فإن ذلك يريد من فعالية أداره وكذلك فيما يخص المشاركة في عملية اتخاذ القرار وغيرها من المؤشرات التي تدفع بالعامل إلى تحسين أداره وزيادة رضاه عن العمل وكفاءته في الأداء.

النصوصيات والاقتراحات:

بعد كل ما توصلنا إليه من نتائج الدراسة تخلص إلى النصوصيات و الاقتراحات التالية:

ضرورة الاهتمام بتوفير المعلومات اللازمة والتأكد من وصولها إلى جميع المستويات.

وبعدما تم ملاحظته في المؤسسة، عند الدراسة ومن خلال إجابات المجموعة فإن الانصال الصاعد ليس بالشكل الكافي وهذا ما نصح بتشجيعه وإعطاءه فرصة أكبر وتشجيع العامل على حو المناقشة وخلق حو من الإبداع في العمل.

نظراً لأهمية الانصال الصاعد في نقل مشاعر العامل والتعبير عن مشترهاتهم و تقديم مطالبهم، فإنه يتطلب من القائمين على الإدارة ضرورة تطوير هذا النوع من الاتصال وجعله في متناول العامل لليتنقل عل من مشاكلهم وآرائهم.

منح العمال فرصة أكبر للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

خصيص ساعات لاستقبال العمال لرفع شكاويهم والتعبير عن مشترهاتهم.

ضرورة تشجيع جميع أنواع الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق التفاعل بين جميع الفاعلين فيها.
خاتمة
لا يمكن لأي دراسة أن تحيط بالموضوع من كل جوانبه إلا أن الدراسات تختلف من حيث الهدف التي ينبغي الوصول إليه ومعالجة موضوع علاقة الاتصال الرسمي بأداء العامل معالجة علمية، فقد يتطلب منا ذلك التركيز على أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسات ودوره في إنجاز العمليات الإدارية والتنظيمية وتحقيق التفاعل بين جميع الفاعلين داخل المؤسسة.

فلاประสง العمل داخل المؤسسة يلعب دورا حاسما في تحقيق التوازن والانسجام وكذا الأداء الجيد والكفاءة العامة، وهذا يعني أن الاتصال الرسمي بأشكاله (النازل - الصاعد - الأفقي) له دور كبير في زيادة تمايز العلاقات داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها. فالمؤسسات الحديثة تحرص على تحقيق الاتصال الفعال على جميع المستويات التنظيمية بداخلها، ومحاولة تغطي كل الصعوبات والعراقيل التي تعيق الفعالية الاتصالية بداخلها.

وعلاوة على ذلك، ومن خلال النتائج المتولقة إليها في بنوده هذا والذي كان مديرية الأشغال العمومية لولاية وقفة، فقد لوحظ أنه كلما كان هناك اتصال فعال داخل المؤسسة كلما أدى ذلك إلى سرعة وصول المعلومات إلى جميع الأطراف الفاعلين فيها، مما يضمن تحقيق علاقات اجتماعية بين العامل والإدارية، واعتبار العامل الركيزة الأساسية في إنجاز المؤسسة أو فشلها، فان الاهتمام به ومنحه فرص المشاركة مع الإدارة يجعل منه عنصرا فاعلا.

ولقد جلبت الدراسة إلى تفسير ظاهرة الظاهرة البحتية بطريقة سوسيولوجية علمية مركزة بذلك على أهمية الاتصال الرسمي في المؤسسة وعلاقة العامل بالإدارة ووجهة نظر العامل في الإدارة، وما يجاهده هذا النوع من الاتصال من صعوبات وعراقيل وبالتالي انعكاسه على أداء العامل وفعالية المؤسسة.
قائمة المراجع
قائمة المراجع

القواميس:

1/ الكتب العربية:

1- إبراهيم عبد العزيز شيخية: أصول الإدارة العامة، ط 4، منشأ المعارف، الإسكندرية، 2000.

2- إحسان محمد الحسن: مهاج البحث، ط 1، دار واعل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

3- حمد صفر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.

4- يشيل العلاق: الإدارة الحديثة أصول ومعاهيد، الطبعة العربية، الباريسي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

5- حسین حرم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد، عمان، 2009.

6- حسین عبد الحميد رشوان: مبادئ علم الاجتماع ومنهج البحث العلمي، ط 10، المكتبة الجامعية الحديث، 2004.

7- رامي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مهاج واستمالة البحث العلمي، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.

8- رشید زروات: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.

9- صلاح الدين عبد الباقي: المواد البشرية من الناحية العلمية والعملية، ط 1، الدار الجامعية، مصر، 2005.

10- عبد الرزاق الرحالة، زكرياء أحمد العزام: السلوك التنظيمي في المنظمات، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2011.

11- عمر وصفي عقيل: الإدارة أصول ومفاهيم، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
قائمة المراجع

12-فاروق عابد فلیة، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات العلمية. ط1، دار المسيرة
للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

13-محمد عبد الكريم الجربوني: النظرية المعاصرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1، دار محمد الديو للنشر
والتوزيع، الأردن، 2008.

14-محمد عزراوة، السيد محمد خيري: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. دط، دار النهضة العربية للطباعة

15-موريس أغمش: منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر.
1999.

16-ناصري محمد العبديد: السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة. دط، معهد الإدارة العامة في السعودية.

الكتب الإلكترونية:

17-حاج محمد السيد نعاس حلمي: التسويق الرقمي منعذري سور الأزيكية رؤية معاصرة. دط، دار العلم
والإيمان للنشر والتوزيع، 2014.


20-سيد ميد سعير: الاتصالات الإدارية والدخل السلوكية. ط2، مركز وادي سرفس، القاهرة، 2000.

21-سيد سالم عرفه: الاتصالات الجديدة في إدارة التغيير. ط6، منتدى سور الأزيكية، 2012.

22-عبد العظيم عبد عباس: السلوك الإداري والتنظيم في المنظمات. دط، دار زهران للنشر والتوزيع،
عمان، 1999.

23-محمد حسن رشدي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية. دط، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر.
2004.

24-محمد محمود مهدلي: الاتصال في الخدمة الاجتماعية. دط، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،
المذكرات والبحوث العلمية:

2007
26-الطاهر اجليم : رافق الاتصال في المؤسسات الجزائرية جامعتا مونروي وبايجي محترم نموذجا، رسالة مقدمة
للدكتوراه في علم الاجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة مونروي، قسنطينة، 2005-2006.
30-العبري بن داوود : فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكتملة للدكتوراة
الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تتخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة مونروي،
27-الجوانيد:
المراجع الأجنبية:
25-Martory Bernard, Daniel Croz et, gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performances, 6ème édition dunod, paris 2005p164
الملاحق
الملاحق

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ملحق رقم : 01 قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

استبيان

مذكرة بعنوان:

علاقة الاتصال الرسمي بأداء العامل

مذكرة مكملة لنبيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة : 

إعداد الطالبة : 

قوايح مروكة . نجاة فريسي

ملاحظة:

أحبي الموظف أحبي الموظفة :

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج في علم الاجتماع تنظيم وعمل يسري أن أضع بين أنديكم هذا الاستبيان لغرض مشروعاً بحث علمي وذلك للإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية.

علماً بأن جميع المعلومات الواردة في الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

للإجابة ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

مع فائق التقدير والاحترام .

2017 / 2016
الملاحق

البيانات الأولية:

السن: ......................................................
المستوى التعليمي: .................................
مدة العمل في المؤسسة: ..............................

ال批示ات:01: فعالية الاتصال الرسمي "الناظر - الصادق - الأفقي".

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>01</td>
<td>تنقلي الأوراق والتعليمات من الإدارة عن طريق المشرف المباشر</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>تنقلي الأوراق والتعليمات للأزمة للفريق المكلف المنتقل للإبتكار</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>توصلك المعلومات عن طرف الإدارة في الوقت المناسب</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>تعد المراسلات والملاحظات والفكس وسائل هامة لإيصال التعليمات إلىكم</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>تدفق المعلومات المقدمة واضحة بالنسبة للكيفية</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>يقوم العملا برسالة تقارير حول كيفية اتخاذ المهام</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>يتم تحايل Workflow إلى الإدارة بهسوله</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>تصل بالإدارة من خلال مستوى المباشر</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>تقدم الإدارة باقتراحات العمال المتعلقة بالأداء</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمديية</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>يؤدي التنسيق بشكل جيد بين مختلف الأقسام إلى وجود تعاون داخل المؤسسة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>يؤدي تسيير الأعمال داخل المؤسسة إلى حل قانونية روح العمل كفريق</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>يساهم التنسيق بين مختلف الوظائف التنظيمية في المؤسسة إلى توفير السنده المعنوي والاجتماعي</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>يعد التفاهم والتبادل بين الزملاء في العمل من عوامل تساهم وقوة جماعة العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>يعتبر التنسيق في الأعمال مشجعاً لعلاقات الصداقة بين العمال داخل المؤسسة وخارجها</td>
</tr>
<tr>
<td>الرقم</td>
<td>العبارات</td>
</tr>
<tr>
<td>-------</td>
<td>---------</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>يعمل المشرف المباشر على تقييمك في العمل بعبارات شكر وتقدير</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>تبذل جهد كبير في أدائك لعملك</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>ترغب في التحدي والمواجهة في عملك لتحسين أدائك</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>تضع حزناً مسبقاً هدف من خلالها الوصول إلى كفاءة عالية في أدائك</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>لديك رغبة في تعلم مسؤوليات أعلى وشغل مناصب أكبر من متصلك الحالي</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>تؤدي الواجبات المكلفة إليك في وقتها وبالطريقة المطلوبة منك</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>تلتزم بتطبيق أوامر وتعليمات الإدارة كما تقدم لك</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>لديك طموح كبير في زيادة الخبرة والمهارة وخلق جو من الإبداع والابتكار في العمل</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>لديك القدرة الكافية في التخطيط لتحقيق العمل زيادة الأداء</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>ترغب في وجود برامج تدريبية وكومنية لتحسين الأداء وزيادة فعاليته</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>تتحاور مع زملائك في أمور العمل التي يجهلونها باعتبارك عنصراً فعالاً في المؤسسة</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>يصف المشرف أدائك في العمل بالكفاءة والجود</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>تخلق الإدارة وتشجع جو المنافسة بين العمال لزيادة الكفاءة وتحسين الأداء</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>تفهم الإدارة عملية تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف لكل عامل وتعمل على تجاوزها</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>تعتبر عملية التقييم عملية حد ذاتها تشجعك على زيادة كفاءة وفعالية أدائك</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 08 : ملحق رقم (02)

إجابات أفراد مجتمع البحث على الاستبيان رقم : 01
فعالية الاتصال الرسمية ( الصاعد النازل الأفقي )

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>31</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>32</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>33</td>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>34</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>35</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>36</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>37</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>38</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>39</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>9</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>40</td>
<td>09</td>
<td>06</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>41</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>11</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>42</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>12</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>43</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>13</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>44</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>14</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>45</td>
<td>09</td>
<td>06</td>
<td>15</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>46</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>16</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>05</td>
<td>47</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>17</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>48</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>18</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>49</td>
<td>10</td>
<td>05</td>
<td>19</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>50</td>
<td>11</td>
<td>04</td>
<td>20</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>51</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>21</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>06</td>
<td>52</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>22</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>53</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>23</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>54</td>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>24</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>55</td>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>25</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>56</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>26</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>57</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>27</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>58</td>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>28</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>05</td>
<td>59</td>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>29</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>60</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>30</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 09: ملح رقم 03

تحويل التكاثرات إلى درجات بإعطاء (وافق وزن 02، غير موافق وزن 01)

لاستثناء: 01 فعالية الاتصال الرسمي (المطابق، الصاعد، الأفقي)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم الاقتراد</th>
<th>الدرجات</th>
<th>الرقم الاقتراد</th>
<th>الدرجات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>30</td>
<td>31</td>
<td>26</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>32</td>
<td>27</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>33</td>
<td>23</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>34</td>
<td>25</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>35</td>
<td>25</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>37</td>
<td>27</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>38</td>
<td>26</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>39</td>
<td>28</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>40</td>
<td>21</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>41</td>
<td>25</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>42</td>
<td>27</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>43</td>
<td>30</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>44</td>
<td>28</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>45</td>
<td>21</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>46</td>
<td>26</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>47</td>
<td>28</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>48</td>
<td>26</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>49</td>
<td>20</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>50</td>
<td>19</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>51</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>52</td>
<td>26</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>53</td>
<td>27</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>54</td>
<td>23</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>55</td>
<td>29</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>56</td>
<td>30</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>57</td>
<td>30</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>58</td>
<td>29</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>59</td>
<td>23</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>60</td>
<td>23</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 10: إجابات أفراد مجتمع البحث على الاستبيان: فعالية أداء العامل

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>32</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>33</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>34</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>35</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>36</td>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>37</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>38</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>39</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>40</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>41</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>42</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>43</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>44</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>45</td>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>46</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>47</td>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>48</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>49</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>50</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>07</td>
<td>51</td>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>52</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>53</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>54</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>55</td>
<td>01</td>
<td>14</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>11</td>
<td>56</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>05</td>
<td>57</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>06</td>
<td>09</td>
<td>58</td>
<td>05</td>
<td>10</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>05</td>
<td>59</td>
<td>03</td>
<td>12</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>08</td>
<td>60</td>
<td>02</td>
<td>13</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 11: تحليل رقم 05

تحويل التدابير إلى درجات بإعطاء (موظف ورقم 02) بغير موافق ورقم 01)

الاستبان رقم 02) إذا العامل بدرجات التطبيق

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدراجات</th>
<th>رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>26</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>60</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملحق

جدول رقم 12:

إحصاءات أفراد مجلس البحث على مدى فعالية الاتصال الرسمي النازل

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>31</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>32</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>33</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>34</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>35</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>36</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>37</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>38</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>39</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>40</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>41</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>42</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>43</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>44</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>45</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>46</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>47</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>48</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>49</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>50</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>51</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>52</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>53</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>54</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>55</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>56</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>57</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>58</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>59</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>60</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 13: ملح رقم 07
تحويل التكاثرات إلى درجات بإعطاء موافقة وزن 02 لغير موافقة وزن 01
لمدى فعالية الاتصال الرسمي النازل

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدراجات رقم الأفراد</th>
<th>الدراجات رقم الأفراد</th>
<th>الدراجات رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>09 31</td>
<td>09 1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 32</td>
<td>09 2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 33</td>
<td>08 3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 34</td>
<td>08 4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 35</td>
<td>08 5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 36</td>
<td>09 6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 37</td>
<td>10 7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08 38</td>
<td>09 8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 39</td>
<td>10 9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 40</td>
<td>08 10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 41</td>
<td>09 11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 42</td>
<td>09 12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 43</td>
<td>10 13</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 44</td>
<td>10 14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 45</td>
<td>09 15</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07 46</td>
<td>09 16</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07 47</td>
<td>10 17</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 48</td>
<td>09 18</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 49</td>
<td>07 19</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07 50</td>
<td>07 20</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 51</td>
<td>07 21</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07 52</td>
<td>09 22</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10 53</td>
<td>10 23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>07 54</td>
<td>07 24</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>09 55</td>
<td>10 25</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08 56</td>
<td>10 26</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>06 57</td>
<td>10 27</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08 58</td>
<td>10 28</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>05 59</td>
<td>07 29</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08 60</td>
<td>10 30</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
## جدول رقم 14: إجابات أفراد مجتمع البحث على مدى فعالية الاتصال الرسمي الصاعد

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>31</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>32</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>33</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>34</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>35</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>36</td>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>37</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>38</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>39</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>40</td>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>41</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>42</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>43</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>44</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>45</td>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>46</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>47</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>48</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>49</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>50</td>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>51</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>52</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>53</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>54</td>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>55</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>56</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>57</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>58</td>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>05</td>
<td>00</td>
<td>59</td>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>04</td>
<td>01</td>
<td>60</td>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 15: ملحق رقم 09
تحويل التكرارات إلى درجات باعطاء ( موافق وزن 0 و غير موافق وزن 01 )
لمدى فعالية الاتصال الصاعد

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدراجات</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>الدراجات</th>
<th>رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>6</td>
<td>31</td>
<td>7</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>32</td>
<td>8</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>33</td>
<td>7</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>34</td>
<td>7</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>35</td>
<td>7</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>36</td>
<td>6</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>37</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>38</td>
<td>7</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>39</td>
<td>8</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>40</td>
<td>6</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>41</td>
<td>7</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>42</td>
<td>9</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>43</td>
<td>10</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>44</td>
<td>8</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>45</td>
<td>5</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>46</td>
<td>7</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>47</td>
<td>8</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>48</td>
<td>7</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>49</td>
<td>7</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>50</td>
<td>5</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>51</td>
<td>9</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>52</td>
<td>7</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>53</td>
<td>7</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>54</td>
<td>8</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>55</td>
<td>9</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>56</td>
<td>10</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>57</td>
<td>10</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>58</td>
<td>9</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>59</td>
<td>7</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>60</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم الأفراد</td>
<td>تكرار غير موافق</td>
<td>تكرار موافق</td>
<td>رقم الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------</td>
<td>----------------</td>
<td>----------</td>
<td>-----------</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>31</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>32</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>33</td>
<td>02</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>34</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>35</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>36</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>37</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>38</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>39</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>40</td>
<td>03</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>41</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>42</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>43</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>44</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>45</td>
<td>03</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>46</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>47</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>48</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>49</td>
<td>04</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>50</td>
<td>03</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>51</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>03</td>
<td>02</td>
<td>52</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>53</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>54</td>
<td>02</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>55</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>56</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>01</td>
<td>04</td>
<td>57</td>
<td>00</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>58</td>
<td>02</td>
</tr>
<tr>
<td>00</td>
<td>05</td>
<td>59</td>
<td>01</td>
</tr>
<tr>
<td>02</td>
<td>03</td>
<td>60</td>
<td>00</td>
</tr>
</tbody>
</table>
جدول رقم 17:
تحويل التكرارات إلى درجات بإعطاء (مواقع وزن 0) وغير مواقع وزن 1(نسبة فعالية الاتصال الأفقي)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجات</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>الدرجات</th>
<th>رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>07</td>
<td>31</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>32</td>
<td>10</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>33</td>
<td>08</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>34</td>
<td>10</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>35</td>
<td>10</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>36</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>37</td>
<td>09</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>38</td>
<td>10</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>39</td>
<td>10</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>40</td>
<td>07</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>41</td>
<td>09</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>42</td>
<td>09</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>43</td>
<td>10</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>44</td>
<td>10</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>45</td>
<td>07</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>46</td>
<td>10</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>47</td>
<td>10</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>48</td>
<td>10</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>49</td>
<td>06</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>50</td>
<td>07</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>51</td>
<td>09</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>07</td>
<td>52</td>
<td>10</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>53</td>
<td>10</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>54</td>
<td>08</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>55</td>
<td>10</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>56</td>
<td>10</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>09</td>
<td>57</td>
<td>10</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>58</td>
<td>08</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>59</td>
<td>09</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>60</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>
تحديد رقم 18:

الملحق 12

أعمالية الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم الملوى</th>
<th>تكرار غير موافق</th>
<th>النسبة الملوية موافق</th>
<th>تكرار موافق</th>
<th>النسبة الملوية موافق</th>
<th>رقم العبارة</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>15</td>
<td>09</td>
<td>85</td>
<td>51</td>
<td>1</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>08</td>
<td>87</td>
<td>52</td>
<td>2</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>29</td>
<td>52</td>
<td>31</td>
<td>3</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>14</td>
<td>77</td>
<td>46</td>
<td>4</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>14</td>
<td>77</td>
<td>46</td>
<td>5</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>50</td>
<td>30</td>
<td>6</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>57</td>
<td>34</td>
<td>43</td>
<td>26</td>
<td>7</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>19</td>
<td>68</td>
<td>41</td>
<td>8</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>63</td>
<td>38</td>
<td>37</td>
<td>22</td>
<td>9</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>67</td>
<td>40</td>
<td>33</td>
<td>20</td>
<td>10</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>13</td>
<td>78</td>
<td>47</td>
<td>11</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>13</td>
<td>78</td>
<td>47</td>
<td>12</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>12</td>
<td>80</td>
<td>48</td>
<td>13</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>08</td>
<td>05</td>
<td>92</td>
<td>55</td>
<td>14</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>07</td>
<td>88</td>
<td>53</td>
<td>15</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملحق

جدول رقم 19:ملحق رقم 13

حساب العلاقة بين درجات فعالية الاتصال الرسمي النازل (س) ودراية العامل (س) لأفراد مجتمع البحث

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>س</th>
<th>ص²</th>
<th>ص²²</th>
<th>ص</th>
<th>رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>270</td>
<td>900</td>
<td>81</td>
<td>30</td>
<td>09</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>225</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>09</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>208</td>
<td>676</td>
<td>64</td>
<td>26</td>
<td>08</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td>729</td>
<td>64</td>
<td>27</td>
<td>08</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td>576</td>
<td>81</td>
<td>24</td>
<td>09</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>234</td>
<td>676</td>
<td>81</td>
<td>26</td>
<td>09</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>900</td>
<td>64</td>
<td>30</td>
<td>08</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>234</td>
<td>676</td>
<td>81</td>
<td>26</td>
<td>09</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td>576</td>
<td>81</td>
<td>24</td>
<td>09</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>243</td>
<td>729</td>
<td>81</td>
<td>27</td>
<td>09</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>175</td>
<td>625</td>
<td>49</td>
<td>25</td>
<td>07</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>175</td>
<td>625</td>
<td>49</td>
<td>25</td>
<td>07</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>203</td>
<td>841</td>
<td>49</td>
<td>29</td>
<td>07</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>260</td>
<td>676</td>
<td>100</td>
<td>26</td>
<td>10</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>189</td>
<td>729</td>
<td>49</td>
<td>27</td>
<td>07</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>250</td>
<td>625</td>
<td>100</td>
<td>25</td>
<td>10</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>189</td>
<td>729</td>
<td>49</td>
<td>27</td>
<td>07</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>234</td>
<td>676</td>
<td>81</td>
<td>26</td>
<td>09</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>261</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>576</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>220</td>
<td>484</td>
<td>100</td>
<td>22</td>
<td>10</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>225</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>09</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>225</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>09</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
<td>44</td>
</tr>
</tbody>
</table>
الملحق

| 290 | 841 | 100 | 29 | 10 | 45 |
| 161 | 529 | 49 | 23 | 07 | 46 |
| 161 | 529 | 49 | 23 | 07 | 47 |
| 216 | 576 | 81 | 24 | 09 | 48 |
| 612 | 576 | 81 | 24 | 09 | 49 |
| 161 | 529 | 49 | 23 | 07 | 50 |
| 198 | 484 | 81 | 22 | 09 | 51 |
| 161 | 529 | 49 | 23 | 07 | 52 |
| 260 | 676 | 100 | 26 | 10 | 53 |
| 161 | 529 | 49 | 23 | 07 | 54 |
| 225 | 625 | 81 | 25 | 09 | 55 |
| 208 | 676 | 64 | 26 | 08 | 56 |
| 120 | 400 | 36 | 20 | 06 | 57 |
| 192 | 576 | 64 | 24 | 08 | 58 |
| 100 | 400 | 25 | 20 | 05 | 59 |
| 184 | 529 | 64 | 23 | 08 | 60 |

| 13832 | 41417 | 4683 | 1569 | 525 |

بالتعويض في معامل برسون نجد:

\[ r = \frac{n \left( \text{مجم.} \right) - \left( \text{مجم.} \text{مجم.} \right) - \left( \text{مجم.} \text{مجم.} \right)^2}{\sqrt{\left( \text{مجم.} \text{مجم.} \right) \left( \text{مجم.} \text{مجم.} \right)}} \]

\[ r = \frac{1569 \times 525 - 13832 \times 60}{\sqrt{(1569 \times 525 - 13832 \times 60) \times (1569 \times 525 - 13832 \times 60)}} \]

\[ r = \frac{823725 - 829920}{2461761 - 2485020} \]

\[ r = \frac{6195}{23259} \]

\[ r = \frac{6195}{5355} \]

\[ r = \frac{6195}{124551945} \]

ومنه ر = 0.55 علاقة طردية متوسطة = 6195 11160
جدول رقم 20: ملحق رقم 14

حساب العلاقة بين درجات فعالية الاتصال الصاعد (س) ودرجات أداء العامل (ص)

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>ص</th>
<th>تربيع ص</th>
<th>س</th>
<th>تربيع س</th>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>ص</th>
<th>تربيع ص</th>
<th>س</th>
<th>تربيع س</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>210</td>
<td>900</td>
<td>49</td>
<td>30</td>
<td>07</td>
<td>1</td>
<td>(200)</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>175</td>
<td>625</td>
<td>49</td>
<td>25</td>
<td>07</td>
<td>3</td>
<td>(182)</td>
<td>676</td>
<td>49</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>189</td>
<td>729</td>
<td>49</td>
<td>27</td>
<td>07</td>
<td>5</td>
<td>(144)</td>
<td>576</td>
<td>36</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>900</td>
<td>64</td>
<td>30</td>
<td>08</td>
<td>7</td>
<td>(182)</td>
<td>676</td>
<td>49</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>900</td>
<td>64</td>
<td>30</td>
<td>08</td>
<td>9</td>
<td>(182)</td>
<td>900</td>
<td>36</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>676</td>
<td>49</td>
<td>26</td>
<td>07</td>
<td>11</td>
<td>(180)</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>175</td>
<td>841</td>
<td>91</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
<td>12</td>
<td>(182)</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>64</td>
<td>28</td>
<td>08</td>
<td>14</td>
<td>(270)</td>
<td>576</td>
<td>25</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>224</td>
<td>729</td>
<td>49</td>
<td>27</td>
<td>07</td>
<td>16</td>
<td>(120)</td>
<td>841</td>
<td>64</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>189</td>
<td>784</td>
<td>49</td>
<td>28</td>
<td>07</td>
<td>18</td>
<td>(232)</td>
<td>625</td>
<td>49</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>196</td>
<td>625</td>
<td>25</td>
<td>25</td>
<td>05</td>
<td>20</td>
<td>(175)</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>125</td>
<td>784</td>
<td>49</td>
<td>28</td>
<td>07</td>
<td>22</td>
<td>(196)</td>
<td>729</td>
<td>64</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>261</td>
<td>676</td>
<td>49</td>
<td>26</td>
<td>07</td>
<td>23</td>
<td>(182)</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>156</td>
<td>676</td>
<td>36</td>
<td>26</td>
<td>06</td>
<td>31</td>
<td>(300)</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>261</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
<td>32</td>
<td>(300)</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>203</td>
<td>841</td>
<td>49</td>
<td>29</td>
<td>07</td>
<td>33</td>
<td>(225)</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>168</td>
<td>576</td>
<td>49</td>
<td>24</td>
<td>07</td>
<td>34</td>
<td>(189)</td>
<td>729</td>
<td>49</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>224</td>
<td>484</td>
<td>64</td>
<td>28</td>
<td>08</td>
<td>35</td>
<td>(280)</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>198</td>
<td>729</td>
<td>81</td>
<td>22</td>
<td>09</td>
<td>36</td>
<td>(243)</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>150</td>
<td>625</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
<td>06</td>
<td>38</td>
<td>(150)</td>
<td>625</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>150</td>
<td>625</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
<td>06</td>
<td>39</td>
<td>(150)</td>
<td>841</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>145</td>
<td>729</td>
<td>25</td>
<td>29</td>
<td>05</td>
<td>41</td>
<td>(243)</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>168</td>
<td>784</td>
<td>36</td>
<td>28</td>
<td>06</td>
<td>43</td>
<td>(280)</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>529</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
<td>45</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>161</td>
<td>529</td>
<td>49</td>
<td>23</td>
<td>07</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>161</td>
<td>576</td>
<td>49</td>
<td>23</td>
<td>07</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>576</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>120</td>
<td>576</td>
<td>25</td>
<td>24</td>
<td>05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>115</td>
<td>529</td>
<td>25</td>
<td>23</td>
<td>05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>110</td>
<td>484</td>
<td>25</td>
<td>22</td>
<td>05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>161</td>
<td>529</td>
<td>49</td>
<td>23</td>
<td>07</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>208</td>
<td>676</td>
<td>64</td>
<td>26</td>
<td>08</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>138</td>
<td>529</td>
<td>36</td>
<td>23</td>
<td>06</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>150</td>
<td>625</td>
<td>36</td>
<td>25</td>
<td>06</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>130</td>
<td>676</td>
<td>25</td>
<td>26</td>
<td>05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>160</td>
<td>400</td>
<td>64</td>
<td>20</td>
<td>08</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>144</td>
<td>576</td>
<td>36</td>
<td>24</td>
<td>06</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>400</td>
<td>25</td>
<td>20</td>
<td>05</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>138</td>
<td>529</td>
<td>36</td>
<td>23</td>
<td>06</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11582</td>
<td>41417</td>
<td>3353</td>
<td>1569</td>
<td>439</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

بالتعويض في معامل برسون نجد:

\[
 r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2 \sum (Y - \bar{Y})^2}}
\]

\[
 r = \frac{1569*439}{\sqrt{(11582*60)(3353*60)}}
\]

\[
 r = \frac{688791-694920}{(2461761-2485020)(192721-201180)}
\]

\[
 r = 6129
\]

\[
 r = 6129
\]

\[
 r = 0.43
\]

\[
 r = 0.43 \text{ ومنه } r = 0.43 \text{ علاقة طردية متوسطة}
\]

\[
 r = 14027
\]
ملحق رقم (21)  
ملحق رقم 15  
ملحق رقم: حساب العلاقة بين درجات فعالية الاتصال الرسمي (ص) وأداء العمل (ص).

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>ص²</th>
<th>ص²</th>
<th>ص</th>
<th>ص</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>250</td>
<td>625</td>
<td>100</td>
<td>25</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>260</td>
<td>676</td>
<td>100</td>
<td>26</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>576</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>900</td>
<td>81</td>
<td>30</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>260</td>
<td>676</td>
<td>100</td>
<td>26</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>210</td>
<td>900</td>
<td>49</td>
<td>30</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>234</td>
<td>676</td>
<td>81</td>
<td>26</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>252</td>
<td>784</td>
<td>81</td>
<td>28</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>168</td>
<td>576</td>
<td>49</td>
<td>24</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>49</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>150</td>
<td>625</td>
<td>100</td>
<td>25</td>
<td>06</td>
</tr>
<tr>
<td>175</td>
<td>625</td>
<td>100</td>
<td>25</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>261</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>36</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>260</td>
<td>676</td>
<td>49</td>
<td>26</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td>729</td>
<td>81</td>
<td>27</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>100</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>300</td>
<td>900</td>
<td>64</td>
<td>30</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>100</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>243</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>182</td>
<td>676</td>
<td>64</td>
<td>26</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>216</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>192</td>
<td>576</td>
<td>64</td>
<td>24</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>220</td>
<td>484</td>
<td>100</td>
<td>22</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>243</td>
<td>729</td>
<td>81</td>
<td>27</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>225</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>625</td>
<td>64</td>
<td>25</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>261</td>
<td>841</td>
<td>81</td>
<td>29</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>270</td>
<td>729</td>
<td>100</td>
<td>27</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>280</td>
<td>784</td>
<td>100</td>
<td>28</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>290</td>
<td>841</td>
<td>100</td>
<td>29</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>رقم</td>
<td>نموذج 1</td>
<td>نموذج 2</td>
<td>القيم</td>
<td>القيمة</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
<td>------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>184</td>
<td>529</td>
<td>64</td>
<td>23</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>184</td>
<td>529</td>
<td>64</td>
<td>23</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>576</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>192</td>
<td>576</td>
<td>64</td>
<td>24</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>230</td>
<td>529</td>
<td>100</td>
<td>23</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>198</td>
<td>484</td>
<td>81</td>
<td>22</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>161</td>
<td>529</td>
<td>49</td>
<td>23</td>
<td>07</td>
</tr>
<tr>
<td>208</td>
<td>676</td>
<td>64</td>
<td>26</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>207</td>
<td>529</td>
<td>81</td>
<td>23</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>225</td>
<td>625</td>
<td>81</td>
<td>25</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>260</td>
<td>676</td>
<td>100</td>
<td>26</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>180</td>
<td>400</td>
<td>81</td>
<td>20</td>
<td>09</td>
</tr>
<tr>
<td>240</td>
<td>576</td>
<td>100</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>200</td>
<td>400</td>
<td>100</td>
<td>20</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>184</td>
<td>529</td>
<td>64</td>
<td>23</td>
<td>08</td>
</tr>
<tr>
<td>14326</td>
<td>41417</td>
<td>5038</td>
<td>1569</td>
<td>546</td>
</tr>
</tbody>
</table>

بالتعويض في معامل برسون نجد :

\[
 r = \frac{n \text{ مس. ص} - \text{ميس. مس. مس.}}{\sqrt{n \text{ مس. مس.}} - \text{ميس. مس.}}
\]

\[
 r = \frac{(60 * 14326 - 546 * 1569)}{(4164 * 23259 - 2886 * 96850476)}
\]

\[
 r = \frac{(856674 - 859560)}{(2461761 - 2485020)}
\]

\[
 r = \frac{2886}{2886}
\]

\[
 r = \frac{2886}{2886}
\]

\[
 r = \frac{2886}{9841}
\]

ومنهّر = 0.29 علاقة طردية متوسطة
جدول رقم (22)

حساب العلاقة بين فعالية الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفق) (س) وآداء العامل (ص)

<table>
<thead>
<tr>
<th>رقم الأفراد</th>
<th>ص</th>
<th>ص²</th>
<th>س</th>
<th>س²</th>
<th>رقم الأفراد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>780</td>
<td>900</td>
<td>676</td>
<td>30</td>
<td>26</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>675</td>
<td>625</td>
<td>729</td>
<td>25</td>
<td>27</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>575</td>
<td>625</td>
<td>529</td>
<td>25</td>
<td>23</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>650</td>
<td>676</td>
<td>625</td>
<td>26</td>
<td>25</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>675</td>
<td>729</td>
<td>625</td>
<td>27</td>
<td>25</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>600</td>
<td>576</td>
<td>625</td>
<td>24</td>
<td>25</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>810</td>
<td>900</td>
<td>729</td>
<td>30</td>
<td>27</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>676</td>
<td>676</td>
<td>676</td>
<td>26</td>
<td>26</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>840</td>
<td>900</td>
<td>784</td>
<td>30</td>
<td>28</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>630</td>
<td>900</td>
<td>441</td>
<td>30</td>
<td>21</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>650</td>
<td>676</td>
<td>625</td>
<td>26</td>
<td>25</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>756</td>
<td>784</td>
<td>729</td>
<td>28</td>
<td>27</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>810</td>
<td>729</td>
<td>900</td>
<td>27</td>
<td>30</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>784</td>
<td>784</td>
<td>784</td>
<td>28</td>
<td>28</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>504</td>
<td>576</td>
<td>441</td>
<td>24</td>
<td>21</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>702</td>
<td>729</td>
<td>676</td>
<td>27</td>
<td>26</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>812</td>
<td>841</td>
<td>784</td>
<td>29</td>
<td>28</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>728</td>
<td>784</td>
<td>676</td>
<td>28</td>
<td>26</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>500</td>
<td>625</td>
<td>400</td>
<td>25</td>
<td>20</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>475</td>
<td>625</td>
<td>361</td>
<td>25</td>
<td>19</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>725</td>
<td>841</td>
<td>625</td>
<td>29</td>
<td>25</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>728</td>
<td>784</td>
<td>676</td>
<td>28</td>
<td>26</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>702</td>
<td>676</td>
<td>729</td>
<td>26</td>
<td>27</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>621</td>
<td>729</td>
<td>529</td>
<td>27</td>
<td>23</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>841</td>
<td>841</td>
<td>841</td>
<td>29</td>
<td>29</td>
<td>25</td>
</tr>
<tr>
<td>900</td>
<td>900</td>
<td>900</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>900</td>
<td>900</td>
<td>900</td>
<td>30</td>
<td>30</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>725</td>
<td>625</td>
<td>841</td>
<td>25</td>
<td>29</td>
<td>28</td>
</tr>
<tr>
<td>621</td>
<td>729</td>
<td>529</td>
<td>27</td>
<td>23</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>644</td>
<td>784</td>
<td>529</td>
<td>28</td>
<td>23</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>780</td>
<td>676</td>
<td>900</td>
<td>26</td>
<td>30</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>638</td>
<td>841</td>
<td>484</td>
<td>29</td>
<td>22</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>812</td>
<td>841</td>
<td>784</td>
<td>29</td>
<td>28</td>
<td>33</td>
</tr>
<tr>
<td>600</td>
<td>576</td>
<td>625</td>
<td>24</td>
<td>25</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>784</td>
<td>784</td>
<td>784</td>
<td>28</td>
<td>28</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>638</td>
<td>484</td>
<td>841</td>
<td>22</td>
<td>29</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>756</td>
<td>729</td>
<td>784</td>
<td>27</td>
<td>28</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>575</td>
<td>625</td>
<td>529</td>
<td>25</td>
<td>23</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>575</td>
<td>625</td>
<td>529</td>
<td>25</td>
<td>23</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>575</td>
<td>625</td>
<td>529</td>
<td>25</td>
<td>23</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>696</td>
<td>841</td>
<td>576</td>
<td>29</td>
<td>24</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>783</td>
<td>729</td>
<td>841</td>
<td>27</td>
<td>29</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>700</td>
<td>784</td>
<td>625</td>
<td>28</td>
<td>25</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>812</td>
<td>784</td>
<td>841</td>
<td>28</td>
<td>29</td>
<td>44</td>
</tr>
<tr>
<td>870</td>
<td>841</td>
<td>900</td>
<td>29</td>
<td>30</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>506</td>
<td>529</td>
<td>484</td>
<td>23</td>
<td>22</td>
<td>46</td>
</tr>
<tr>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>-----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>460</td>
<td>529</td>
<td>400</td>
<td>23</td>
<td>20</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>576</td>
<td>576</td>
<td>576</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
<td>48</td>
</tr>
<tr>
<td>624</td>
<td>576</td>
<td>676</td>
<td>24</td>
<td>26</td>
<td>49</td>
</tr>
<tr>
<td>506</td>
<td>529</td>
<td>484</td>
<td>23</td>
<td>22</td>
<td>50</td>
</tr>
<tr>
<td>506</td>
<td>484</td>
<td>529</td>
<td>22</td>
<td>23</td>
<td>51</td>
</tr>
<tr>
<td>483</td>
<td>529</td>
<td>441</td>
<td>23</td>
<td>21</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>676</td>
<td>676</td>
<td>676</td>
<td>26</td>
<td>26</td>
<td>53</td>
</tr>
<tr>
<td>506</td>
<td>529</td>
<td>484</td>
<td>23</td>
<td>22</td>
<td>54</td>
</tr>
<tr>
<td>600</td>
<td>625</td>
<td>576</td>
<td>25</td>
<td>24</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>624</td>
<td>676</td>
<td>576</td>
<td>26</td>
<td>24</td>
<td>56</td>
</tr>
<tr>
<td>460</td>
<td>400</td>
<td>529</td>
<td>20</td>
<td>23</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>576</td>
<td>576</td>
<td>576</td>
<td>24</td>
<td>24</td>
<td>58</td>
</tr>
<tr>
<td>400</td>
<td>400</td>
<td>400</td>
<td>20</td>
<td>20</td>
<td>59</td>
</tr>
<tr>
<td>506</td>
<td>529</td>
<td>484</td>
<td>23</td>
<td>22</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>39642</td>
<td>41417</td>
<td>38377</td>
<td>1569</td>
<td>1507</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

بالتعويض في معامل برسون نجد:

\[
\rho = \frac{\text{مجم. } (\text{مجم. } \text{مجم. } \text{مجم. }) - \text{مجم. } (\text{مجم. })^2}{\text{مجم. } (\text{مجم. })^2}
\]

\[
\rho = \frac{(1569*1507)-(39642*60)}{(1569)^2-(41417*60)^2}
\]

\[
\rho = \frac{2364483-2378520}{(2461761-2485020)(2271049-2302620)}
\]

\[
\rho = \frac{14037}{734309889}
\]

\[
\rho = 0.51
\]

وبهذا نجد علاقة طردية متوسطة \( \rho = 0.51 \).
Résumé:

L'étude entoure sur sur le sujet de la communication officielle et sa relation avec le facteur de performance, ce qui est le processus administratif avec ses différents dimensions, il doit être à la disposition du directeur la possibilité d'utiliser tous les moyens de communication qui assure la vitesse d'accès à l'information et aussi clair à tous les acteurs au sein de l'organisation, ce qui assure une bonne performance, une efficacité élevée et d'essayer d'explorer le phénomène d'étude effectivement en posant la principale question suivante: quelle est la nature de la relation entre l'efficacité de la communication officielle et la performance du travailleur? Et des sous-questions suivantes: Quelle est la nature de la relation entre l'efficacité de la communication et la performance du facteur descendant? La nature de la relation entre l'efficacité de communication et de la performance en hausse? La nature de la relation entre l'efficacité de la communication horizontale et la performance?

L'étude utilise « approche descriptive », qui révèle la relation entre les deux variables de l'étude. Et la communauté de recherche de 67 travailleurs ont été utilisés méthode d'inventaire complet, en utilisant le questionnaire comme outil de collecte de données, et nous sommes à travers les résultats de l'étude on a arrivé qu'il existe une relation positive avec une fonction positive sur l'efficacité du contact officiel (descendant, ascendant, horizontal) et la performance du travailleur, et quand l'efficacité des types de communication officiels ont augmenté l'efficacité de la performance.

Mots-clés: communication –communication official –performance

ملخص الدراسة:

تدور الدراسة الراشمة حول موضوع الاتصال الرسمي وعلاقته بأداء العامل، والذي يعتبر محور العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، إذ يجب أن تكون

للمدير الفجوة على استخدام وسائل الاتصال التي تضمن سرعة وصول المعلومة وبالشكل واضح جميعفاعلين داخل المؤسسة، مما يضمها الأداء

الجيد والكفاءة العلمية ومحاولة استكشاف الطابع المبكر للدراسة وتقديره طرحا النسائو الرئيسي التالي: ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الرسمي وأداء العامل؟ وتدرج من التساؤلات المفيدة التالية: ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال النازل وأداء العامل؟ ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الصاعد وأداء العامل؟ ما طبيعة العلاقة بين فعالية الاتصال الأفقي وأداء العامل؟

واعتمدت الدراسة "المنهج الوظيفي" والذي يكشف عن العلاقة بين متغيري الدراسة، و تكون مجتمع البحث من 67 عامل حيث تم استخدام أساليب المعول المشتقة، مستخدمين في ذلك أداة جمع البيانات المتعلقة في الاستبان، حيث تم تحليل النتائج من خلال المخرجات والرقم من خلالها توصلنا إلى أن هناك علاقة طرودية موجبة دالة على فعالية الاتصال الرسمي (النازل، الصاعد، الأفقي) وأداء العامل، حيث أنهما زاد ارتفاع درجات فعالية الاتصال الرئيسي بأنواعه زادت فعالية الأداء.

الكلمات المفتاحية: الاتصال _ الاتصال الرسمي _ الأداء