



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الأعمال  
العنوان:

# دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي

دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:  
د.بن لشهب حمزة

من إعداد الطالبة:  
- حمدي ابتسام

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا	د.تومي حمزة
مشرفا	د.بن لشهب حمزة
مناقشا	د.قبلي نبيل

السنة الجامعية: 2021/2022

## الشكر

بسم الله الرحمان الرحيم

( ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل  
صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين )

و صدق الحبيب الكريم حين قال

( من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أسرى إليكم معروفًا فكافئوه فإن لم  
تستطيعوا فدعوا له )

يسرني و يشرفني في نهاية هذا العمل أن أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور و الأستاذ  
المشرف حمزة بن لشهب الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و إرشاداته و التي من  
خلالها و بعون الله تم إنجاز هذا العمل، كما أشكر مؤسسة البحث على كل  
المعلومات المقدمة من طرفهم في سبيل إكمال المذكرة و كل من ساعدني من  
قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل.

## الإهداء

الحمد لله فالق الأنوار و جاعل الليل و النهار ثم السلام على سيدنا محمد  
المختار

الحمد لله الذي وفقني لهذا و لم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علينا  
من دواعي الفخر و الاعتزاز أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى أبي و  
أمي العزيزين حفظهما الله و رعاهما  
و إلى أخواتي و باقي أفراد أسرتي الفاضلة  
إلى كل من ترك أثرا طيبا في مسيرتي الدراسية  
إلى كل من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي  
إلى كل من يحبوني و أحبهم في الله

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.
5	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره
9	المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي
15	المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الاتصال الداخلي
17	المبحث الثاني: وظائف وأنواع الاتصال الداخلي ووسائله
17	المطلب الأول: وظائف الاتصال
18	المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
23	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي
26	المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

26	المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي
27	المطلب الثاني: معيقات الاتصال الداخلي
30	المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي
32	خلاصة
الفصل الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم الأداء
35	المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم الأداء
38	المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي
39	المطلب الثالث: أنواع وأنماط الأداء الوظيفي
42	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
42	المطلب الأول: مفهوم ومحاور وأغراض تقييم الأداء
44	المطلب الثاني: القائمون بتقييم الأداء وطرقه
48	المطلب الثالث: مقابلة ومشكلات تقييم الأداء
50	المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وانعكاساته على الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي
50	المطلب الثاني: مدى انعكاسات الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: طرق تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة
52	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى
55	المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى
55	المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى
58	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
58	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
59	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
62	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
62	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
69	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة
79	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	سلم ليكارت خماسي	01
62	مقياس ألفا كرومباج	02
63	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	03
64	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	04
65	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
66	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
67	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	07
68	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	08
69	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	09
68	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	10
69	اختبار الفرضية الأولى	11
70	اختبار الفرضية الثاني	12
70	اختبار الفرضية الثالثة	13

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	عناصر عملية الاتصال	01
19	الاتصال الرسمي واتجاهاته	02
20	الاتصال الرسمي الصاعد	03
20	الاتصال الرسمي النازل	04
21	الاتصال الداخلي الرسمي الأفقي	05
39	نموذج الدراسة	06
42	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	07
43	الدائرة النسبية حسب متغير السن	08
44	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	09
45	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	10

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء الموظفين وتوضيح كيفية الاتصال الداخلي في المؤسسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، حيث نحاول من خلاله التطرق إلى الجانب النظري المتمثل في أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن ثم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الداخلي (نظام الاتصال، عملية الاتصال، مشاركة الاتصال) والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال الداخلي، الأداء الوظيفي.

### Study summary:

The study aimed to highlight the role played by communication in improving the performance of employees and to clarify how the internal communication in the organization.

The descriptive approach was relied upon, which is commensurate with the nature of the study, through which we try to address the theoretical aspect of the most important theoretical concepts related to the study variables, and then use the questionnaire tool as a tool for data collection and then analysis in order to reach results.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of internal communication (communication system, communication process, communication participation) and job performance among employees of the University Services Directorate in Ain Defla.

**Keywords:** internal communication, job performance.

حَقِيقَةُ

إن الاتصال جوهر العلاقات منذ القدم، لذا فقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين والمختصين في السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً، كما يمكن الإشارة إلى أن الاتصال قد رافق حياة الإنسان منذ القدم، حيث اختلفت وسائل الاتصال مثل: الإشارات، الرقص، وإشعال النار... أو تفاعله مع الطبيعة، وذلك من أجل تلبية مختلف حاجياته.

إذن فالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، لا تقل أهميته عن الحاجة إلى المسكن والغذاء والأمن، بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، كما يمكن الإشارة إلى أن المؤرخون اكتشفوا أن قبل القرن الخامس قبل الميلاد ظهر الاهتمام بالاتصال من قبل اليابانيين والمصريين القدماء وفي الإيادة هوميروس عن طريق كتابات ورسومات وغيرها، وبعدها ظهر أريسطو ومعلمه أفلاطون اللذان عاشا قبل الميلاد من مؤسسي فن الاتصال، وقد توصل كل منهما على أن الاتصال فن وصناعة يمكن تعليمها بالتعليم، والاتصال بالنسبة لأريسطو نشاط شفهي يحاول فيه المتحدث إقناع وأن يصل هدفه مع المستقبل عن طريق الصياغة الماهرة للكلمات المستعملة والحجج والبراهين المتاحة، ومع التطورات الحديثة في مجتمعنا الحالي من مختلف النواحي التكنولوجية، الاقتصادية، الحضارية، وتصنيعية ومع الانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم إلا أنه ظل مهتم بعلم الاتصال، وحقبة لولا الاتصال ما حقق الإنسان ما هو عليه فمثلاً في العصر التصنيعي الذي تعيشه اليوم ما هو في واقعه إلا عصر معلومات في الكمبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية ليس ثورة صناعية فحسب بقدر ما هي ثورة معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية التي تحاصره ليلاً نهاراً، وبالتالي فإن الاتصال تخطى كونه ضرورة اجتماعية فحسب ليصبح يمس مختلف مجالات الإنسان وكذلك المؤسسات، ولذلك نجد أنواعه مختلفة مثل الاتصال الذاتي والشخصي والتنظيمي وغيرها.

إن للاتصال دور هام داخل المؤسسات لوصولها إلى غاياتها المسطرة، فهي تساعد على دراسة سلوك الموظفين وتسهيل تحديد طريقة التعامل معهم، وتساعد على تحقيق التنظيم، كما أنه يحقق كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات التي تتم في إطار القواعد التنظيمية، وفي إطار كل هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على النصر البشري بشكل كبير، حيث يعتبر المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهميتها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة، وبالتالي فإن الأفراد هم الاتصال التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار

## مقدمة

الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل شدة التنافس التي تعرفه المنظمات اليوم.

إذن فإن الأداء هو السبيل للوصول إلى الثمرة المرجو قطفها، وهنا يختلف نوع الأداء فهناك أداء عضلي وأداء فكري يبذله شخص معين أو مجموعة من الأشخاص للوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف المعينة سابقا، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وبإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات الناجحة.

### إشكالية الدراسة:

" ما هو دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين الوظيفي لدى مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى؟".

### الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية و الأسئلة الفرعية وضعنا الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

## مقدمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

### أهداف الدراسة:

- إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال في تحسين أداء الموظفين.
- توضيح كيفية الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- توظيف المعلومات والمادة المكتسبة.
- محاولة معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

### أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي .
- إفادة الباحثين في هذا المجال الذي يتضمن الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.
- يأمل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج وتقديم اقتراحات تساعد المؤسسة على تحسين من الاتصال الداخلي فيها.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- الرغبة في تجديد هذا الموضوع .
- إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من الدراسات.
- الكشف عن النقاط المشتركة والعلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

### حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022
- الحدود المكانية : أجري هذه الدراسة على عمال مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- الحدود البشرية : اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول أثر الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

### منهجية الدراسة :

## مقدمة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، حيث نحاول من خلاله التطرق إلى الجانب النظري المتمثل في أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن ثم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج .

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال الداخلي.

الفصل الثاني تناولنا أساسيات الأداء الوظيفي وانعكاسات الاتصال الداخلي فيه.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقديم عام لمديرية الخدمات الجامعية، ثم عرض نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

## الفصل الأول :

مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

تمهيد:

الاتصال كلمة تتداول كثيرا في الآونة الأخيرة في الجامعات والمنظمات وغيرها نظرا لأهميتها التواصلية والسلوكية والتنظيمية، فلقد تلقت دراسات عديدة من طرف الباحثين في مختلف الميادين العلمية، كما تعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد من وجود اتصال بينهم.

للاتصال أنواع كثيرة وعديدة، فهذا انتابني الفضول نحو الاتصال الداخلي للمؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، حيث يساعد على تحفيز وتوجيه العاملين والتأثير على سلوكياتهم ومساعدتهم على معرفة محيطهم الذي يعملون فيه، بالإضافة إلى تحقيق التعاون الجماعي بين الموظفين لتحقيق أفضل أداء بأقل التكاليف.

نحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للاتصال وذكر مختلف جوانبه مثل أهميته وأهدافه وأشكاله وأنواعه ووسائله ومختلف وظائفه داخل المؤسسة، كما لا يمكننا تجاوز العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي، ومختلف مقوماته ومعيقاته وكيفية تحسينها والقضاء عليها، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وعناصره.

أولاً: مفهوم الاتصال الداخلي:

سوف نتطرق إلى تعريف الاتصال والذي نستطيع تقسيمه إلى ناحيتين:

الناحية اللغوية:

اتصال بالشيء - بمعنى التام - ولم يقطع، واتصل فلان بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه.

كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه.<sup>1</sup>

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك.<sup>2</sup>

كما يعرفه قاموس روبر الصغير بمعنى " أن يكون على علاقة مع ... " وحسب قاموس لاروس الصغير فيقول:  
" الاتصال هو نقل المعارف، وإعطائه انقسام، إقامة علاقة، ارتباط."<sup>3</sup>

في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلاً، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين."<sup>4</sup>

أما في اللغة الفرنسية والانجليزية فقد اشتق مصطلح الاتصال كلمة Communis التي تعني في اللغة الفرنسية Commun وفي اللغة الانجليزية Common، أي "مشترك أو الاشتراك في شيء" فالاتصال عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.

وبالتالي نصل إلى ان أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> - معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص1028.

<sup>2</sup> - المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص73.

<sup>3</sup> - بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود

قسطنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 30.

<sup>4</sup> - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، "الأبعاد العملية للاتصالية - رؤية نظرية وعلمية والواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطية، مصر، 1999، ص10.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

### من الناحية الاصطلاحية.

اختلف مجالات وميادين الاتصال لذا تم تعريف مصطلح الاتصال إلى عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:  
هناك من تناوله على أنه عملية نقل المعلومات من طرف لآخر.

يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه".

يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي والاس بأنه " العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات".

كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة".

عرفته أيضا جمعية الإدارة الأمريكية بأنه " عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد".

كما يعرفه عبد الغفار على أنه " نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير".

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية **Comminication** ويقصد به مقاسمة المعنى وجعلهما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

يتضح من كل التعريفات أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

سوف نتطرق إلى تعريف الاتصال الداخلي:

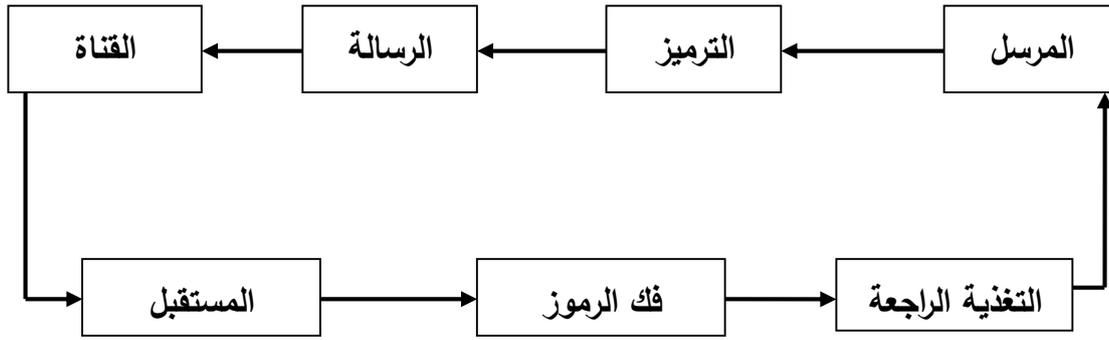
- هو عملية إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية المستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- كما يمكن تعريفه على أنه الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، وبمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، تستعمل في اتصالات العديد من الوسائل كالمسجلات الداخلية واللوائح الإعلانية.
- ومنه نستخلص التعريف التالي: هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

ثانياً: عناصر الاتصال الداخلي.

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، تتمثل عناصر الاتصال الداخلي في العناصر التالية:

الشكل رقم (01): عناصر عملية الاتصال



المصدر: بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 33.

المصدر (المرسل) <sup>1</sup>source:

هو شخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة.

هو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية صور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة، كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودون أية عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف.

قد يكون المصدر شخصاً أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما:

<sup>1</sup> محمد بهجة كشك، "الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 14.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

أ- تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عليها وتنظيمها وتبويبها وتحديد اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بشرح أو توضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

### الترميز<sup>1</sup>: Encoding:

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كفهم اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

### الرسالة<sup>2</sup>: Message:

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة مع مقدرة المستلم اللغوية.

### القناة أو الوسيلة<sup>3</sup>: Medium:

هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه، أو مباشرة.
- ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل معلومات كتابية.
- ت- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... إلخ
- ث- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005، ص241.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

### المستقبل<sup>1</sup> Recive:

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي يتم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة، أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل: حركات الجسم، إشعار... الخ.

### فك الرموز<sup>2</sup> Decoding:

من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

### التغذية الرجعية (العكسية) Feed back:

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح.

وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال كما يلي:<sup>3</sup>

- الهدف وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.
- المرسل: قد يكون فردا أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- المستقبل: فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفوية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> - محمد إبراهيم عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>3</sup> - خواجه عبد العزيز، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص 180.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

- نتيجة الاتصال: التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- التغذية العكسية: وتتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الاتصال الداخلي.

أولاً: أهداف الاتصال الداخلي.

تتعدد أهداف الاتصال الداخلي يمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

أ- أهداف الاتصال بالنسبة للعمال: يهدف الاتصال الداخلي في المؤسسة إلى تعريف العاملين بما يجري بداخلها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الفهم والدقة، وهذا ما ينعكس إيجابياً على سير العمل، ولا شك أن تزويد العمال بقدر كاف من المعلومات يسمح لهم بتبادل الخبرات ومعرفة الحقائق لتحقيق المصالح المختلفة ويمكن تمييز المعلومات المقدمة للعمال في أربع مجالات:

- معلومات عن المؤسسة وما يتعلق بوظائف العمال.
- معلومات خاصة بقرارات المؤسسة ومستقبلها.
- معلومات خاصة بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- معلومات تتصل بالنشاط الوظيفي للعمال.

ب- أهداف الاتصال للقيادات الإدارية:

إن الاتصال يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بما توفره من بيانات ومعلومات كما يساهم في توصيل آرائهم ومشاكلهم إلى الإدارات العليا، وتستعمل عملية الاتصال فيما بين العاملين من جهة وبين العمال والمسؤولين من جهة أخرى وتهدف إلى:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر والآراء، وتحقيق الاحترام المتبادل بين الإدارات.
- انطواء المسؤولين في الإدارات تحت قيم وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>- فردوس الإمام، مرجع سبق ذكره، ص 06-07.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

• تحقيق عنصر القيادة داخل مختلف الإدارات.

ت- أهداف الاتصال بالنسبة للمؤسسة: تتمثل في:

• تحقيق التنسيق بين الأفعال والقرارات: ينسق الاتصال بين القرارات والأفعال وأجزاء المؤسسة وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض وبدون الاتصال لا يمكن التنسيق.

• المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

• اتخاذ القرارات: يمثل الاتصال أهمية كبرى في عملية اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج الأفراد إلى معلومة معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم النتائج.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي:

يمكننا تقسيم أهمية الاتصال الداخلي في الفكر الإداري إلى اتجاهين التقليدي والحديث، والتي تتمثل في:

أ- الأهمية لدى التقليديين:

لقد أولى رواد هذه المدرسة أهمية كبيرة للاتصال في المؤسسة مقارنة بمن كان قبلهم:

• لدى فريدريك ونسو تايلور:

لقد اهتم أبو الإدارة العلمية تايلور ب:

• توزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق.

• أكد على استعمال الإدارة الحديثة أدوات علمية في توزيع العمل واختيار الأفراد والإشراف على العمال.

• الاتصال بالعمال والاهتمام بهم وغيرها من المبادئ التي نادى بها.

وهذه المبادئ التي نادى بها تايلور لا يمكن تطبيقها إلا من خلال نظام اتصالات مستمر، ويضمن على الخصوص اتصال التوجيهات من الإدارة والجهاز الإداري عامة إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة، من أجل توجيه وتنسيق مختلف الأعمال المنوطة بها.

وتظهر أهمية الاتصال الداخلي أيضا لدى<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>- برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمية"، أطروحة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2015، ص7.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

### • لدى هنري فايول:

اهتم فايول بمختلف وظائف المؤسسة إذا لم يفصل ويذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال، إلا أنه دعا إلى توجيه وحدة القيادة وإصدار الأوامر، فهو يوافق تايلور إلى حد كبير في إعطاء أهمية بالغة للاتصال.

### • لدى تشيسر بارنارد:

وقد ذهب إلى القول بأن أول وظيفة للمدير تتمثل في توفير نظام سليم للاتصالات، إذ يرى أن هذه العملية هي أولى العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق العمليات الإدارية ولا يمكن أداء أي عمل إداري دون تحقيق نظام فعال وسليم للاتصال، ومناخ مناسب ذلك لأن عملية اتخاذ قرار معين في أي منظمة تتوقف سلامته على المعلومات والبيانات، والمناخ الاجتماعي والنفسي داخل المنظمة.

كما وضع " بارنارد " سبعة مبادئ لاتصال في المؤسسة ندرجها فيما يلي:

- أن تكون قنوات الاتصال معروفة لجميع أفراد المنظمة.
- أن تكون هناك خطوط للسلطة الرسمية واضحة ومعروفة.
- أن يكون خط الاتصال أقصر ما يمكن لتحقيق السرعة وعدم الوقوع في الأخطاء.
- أن تمر المعلومات على جميع مراكز الاتصال ملائمين لهذا العمل.
- عدم مقاطعة خط الاتصال.
- أن توضح التعليمات سلطة الشخص الذي قررها ويكون ذلك معروفًا.

والأهمية التي أعطاها "برنارد" للاتصال على أنه أولى العمليات الإدارية والتي من خلاله يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة، وخلق الترابط بين جميع الأقسام الإدارية الأخرى.

### ب- الاتصال لدى الاتجاهات الحديثة للإدارة:

#### • داركر:

في هذا الاتجاه نجد أن "بيتر داركر" قد قفز بالاتصال إلى مرحلة جد متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية، والاجتماعية للاتصال، حيث تناول في دراسة علمية للاتصال من عدة جوانب وهي:

✓ الاتصال من نوع الإدراك الحسي:

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

فالإدراك الحسي هو الخطوة الأولى وأساس العمليات العقلية الأخرى، وهو عنصر أساسي في عملية الاتصال، بحيث أن الطرق الذي يستقبل الصوت أو الرسالة هو الذي يوصله، وأن الطرف الذي يطلق عليه مصطلح المرسل هو الذي يصدر منه الصوت أو الرسالة.

ويمكن للفرد إدراك ما حوله في حدود طاقته وإمكانياته وبمقدار معرفته، وتعلمه وذكائه ولهذا فإن عملية عدم الاستيعاب تقف عثرة أمام الاتصال بالآخرين.

### ✓ الاتصال نوع من التوقعات:

تعني الاتصالات أننا نشعر بما نتوقع أن نشعر به وترى ما نتوقع أن نراه، وتسمع ما نتوقع أن نسمعه، فالشيء الغير المتوقع قد لا نشعر به أو نراه أو نسمعه على الإطلاق وبما ترجع على ذلك إلى تجاهلنا له.

ومن التجارب التي أجريت على العقل البشري أثبت أنه يقاوم كل محاولة تغيير في طريقة تفكيره، لهذا يركز على توقعاته بشكل كبير.

### ✓ الاتصال نوع من الشمول:

تتميز هذه الاتصالات بأنها موجهة إلى كافة الجمهور التي يخاطبها المرسل، فعملية الاتصال بالجمهير على درجة كبيرة من الخطورة خاصة في الدعاية عندما لا يقتنع الجمهور بطريقته وأسلوب هذه الدعايات، وبالتالي ينصرف عنها ويصبح موضع شك كبير ولا تتوفر فيها المصادقية مما يعيق عملية الاتصال.

### • هاربت سايمون<sup>1</sup>:

ينظر سايمون للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عملية الاتصال المستمرة، يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقها التفاعل.

لقد ربط سايمون بين الاتصال والمعلومات، حيث عرف الاتصال بأنه عملية يتم بواسطتها إيصال واستلام افتراضات، وهو يعطي أهمية للتنظيم غير الرسمي لإيصال المعلومات.

وهناك من يرى أن أهمية الاتصال الداخلي تظهر من خلال:

<sup>1</sup>- زويبي سارة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2017، ص68.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

- بالنسبة لأعضاء المنظمة: يمكنهم من الاطلاع على مستجدات المؤسسة وتطوراتها وتحدياتها، مما يدعم التفاهم والثقة، بين المؤسسة وعمالها ويمنعهم إحساسها صادقاً بالانتماء، فترتفع معنوياتهم وترتفع دافعيتهم للعمل.
- هو الوسيلة المثلى للمسيرين: لتحقيق الإنسجام داخل الجماعة، كما يوفر المعلومات للأطراف الخارجية المهمة بمصلحة المؤسسة، ويساعد الجهاز الإداري على التخطيط المستقبلي، بالتعرف على المؤثرات الخارجية التي قد تكون لها انعكاسات على منتجات المؤسسة وخدماتها.
- تستفيد المؤسسة من الاتصال الداخلي: في توفير المعلومات لتقديم نتائج مختلف المستويات الوظيفية، وكذا البيانات الضرورية لإدارة المنظمة لتتمكن من تسيير مختلف مواردها بفعالية.

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الاتصال الداخلي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق تنسيق بين أفعال وأفكار الموظفين.
- المساعدة في اتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية لمختلف موظفي المؤسسة.
- تحقيق عنصر المشاركة لدى الموظفين.
- توطيد الثقة بين المؤسسة والموظفين ما يخدم مصالح مشتركة، ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.
- تبادل مختلف المعلومات والبيانات داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - باية بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مقال في مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدينة، العدد 34، جوان 2013، ص 232.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الاتصال الداخلي.

أولاً: مبادئ الاتصال الداخلي.

تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على أربعة جوانب للاتصال: نوعية الرسالة، ظروف استقبالها، الحفاظ على جهود المؤسسة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي، تتمثل هذه المبادئ في<sup>1</sup>:

أ- **مبدأ الوضوح**: لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، ويقوم هذا باستخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

ب- **مبدأ الاهتمام والتركيز**: أي إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذ لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيداً من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها، ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

ت- **مبدأ التكامل والوحدة**: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل الاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري كأمر الحماية من الخطر أو الهجوم... إلخ، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترموا المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

ث- **مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي**: تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة من المدير أو بدونه، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاستقبال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً، أو لا يثق به

<sup>1</sup> - ميدون إيمان، "الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018/2017، ص118-119.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي، أي شخصي في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي.

تتمثل خصائص الاتصال الداخلي في العناصر التالية<sup>1</sup>:

- أ- الديناميكية: أي أنها في حالة تغير دائم وليس لها نقطة بداية ونهاية محددة.
- ب- التفاعلية "التعاملية": كل من المرسل والمستقبل يكون في رسالة واحدة "الصياغة، التفسير، التصرف" كما أن كل منها يؤثر على الآخر.
- ت- عملية إدراكية وتفسيرية: لكي تؤدي عملية الاتصال الأهداف المرجوة منها يجب أن يفهم المستقبل الرسالة ويدركها بالمعنى الذي يدركه المرسل، حيث أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل الذاتية مثل: "الميول، الدوافع، القيم، المعتقدات، الاتجاهات، الخبرات، المهارات، المعارف" للفرد.
- لذا على المرسل قبل إرسال رسالة يجب عليه تفهم كل هذه العوامل الذاتية للمستقبل وبناء على هذه المعلومات يتم إعداد الرسالة وصياغتها بالطريقة والأسلوب والوسيلة والوقت المناسب التي تمكن المستقبل من فهمها وإدراكها كما لو كان هو المرسل.
- ث- التمييز: من الصعب أو النادر جداً أن نجد تشابهاً بين موقفين معينين للاتصال باختلاف الأحداث تؤدي إلى تغيير محتوى الرسالة والهدف منها كما أن الاختلاف بين أطراف الاتصال واختلاف أسلوب الإرسال أو الاستقبال يترتب عليه نفس الأمر.
- ج- الشمولية: عملية الاتصال تشمل جميع الأفراد والجماعات سواء داخل المؤسسة أو خارجها وبكافة مستوياتهم، بغرض إشباع رغباتهم وحاجاتهم أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ح- علاقة تكاملية: بحيث كل عنصر في عملية الاتصال يكمل الآخر وغياب أحد العناصر يؤدي إلى فشل هذه العملية.
- خ- عملية هادفة: عملية الاتصال ليست هدف في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف وتتمثل هذه الأهداف في الاستعلام، الأخبار، التأثير.

<sup>1</sup> - فردوس الإمام، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المبحث الثاني: وظائف وأنواع الاتصال الداخلي ووسائله.

### المطلب الأول: وظائف الاتصال

للاتصال وظائف عديدة داخل المؤسسة، تختلف هذه الوظائف حسب اختلاف نوع النشاط الممارس، يمكن تصنيفها إلى الوظائف التالية:

أ- **الوظيفة الإعلامية:** تظهر المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدیر الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسة المنظمة، والتغير المستمر ويتم ذلك من خلال المهام الإعلامية للاتصال وقد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمنظمة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار والعلم بما يجري حولهم ويساعد الاتصال في أداء المهام الإعلامية.

ب- **الوظيفة التوجيهية:** يقصد بالتوجيه عملية تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه وبهذا التكوين اتجاهات فكرية مرغوبة وتعديل اتجاهات فكرية قديمة غير مرغوبة على سبيل المثال تعديل الاتجاه الذي يخفض مكانة العامل إلى اتجاه يخدم الفرد مهما كانت الوظيفة أو العمل الذي يؤديه.

ت- **الوظيفة الإقناعية:** أحياناً لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، فأحياناً تتطلب وبشكل كبير إلى توظيف عنصر الإقناع أثناء العملية الاتصالية، ومما لا شك فيه أن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على تنفيذ الأوامر.

ث- **الوظيفة الانضباطية:** يعتمد سير العمل في المنظمة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة المختلفة، وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعليمات والقرارات والإرشادات والمذكرات الدورية التي توضح لأعضاء المنظمة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه وتستند الانضباطية للاتصال أبعادها من منطقتين الأول يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة أما الثاني فيأتي من كون أن المعلومات الصادرة من الإدارة تقتصر على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

ج- **الوظيفة التكاملية:** باعتبار الاتصال عملية تفاعل فإن أبعاد هذه الوظيفة تتبع من كونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والجماعي ومن الطبيعي أنه لا يمكن أن يحقق الوظيفة التكاملية في المنظمة دون ممارسة العملية الاتصالية حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صورته المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وهذا سيحد من شدة النزاعات.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

ح- الوظيفة التثقيفية:التثقيف هو زيادة المعرفة أو تزويد الأفراد والجماعات بعناصر معرفية جديدة، ويتم ذلك إما بالتكوين أو عن طريق الرغبة، فالإنسان بطبعه شغوف للمعرفة والتثقيف ليجعل نفسه متحدثًا لبقًا ومحبوبًا حتى لا يبدوا أمام الآخرين جاهلًا.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

يمكن تمييز نوعين من الاتصال الداخلي متمثلين في:

#### أ- الاتصال الداخلي الرسمي:

##### • تعريفه:

" هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى"<sup>1</sup>.

" هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعًا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المعينة في هذه المنظمة"<sup>2</sup>.

ويمكن أن نعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي وتتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

**مهامه:** يمكن توضيح مهام الاتصال الداخلي الرسمي في النقاط التالية:

- تنشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.

<sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، "الإدارة أصول ومفاهيم"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

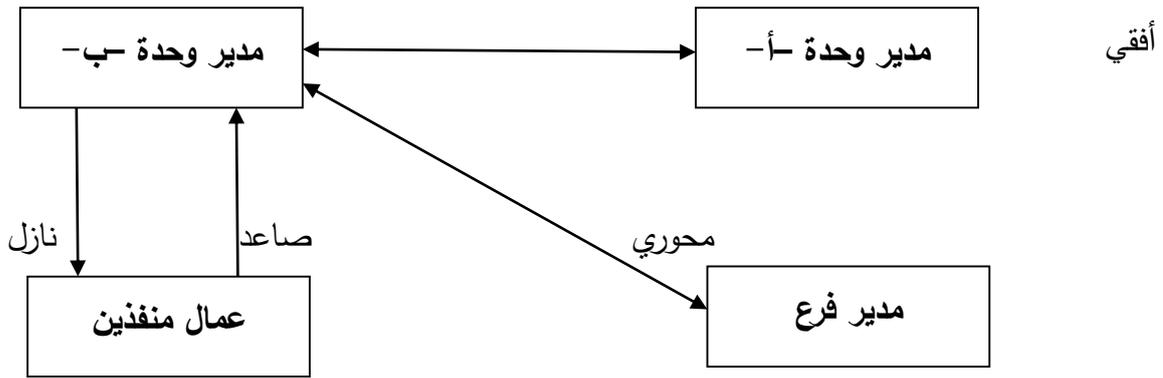
<sup>2</sup>- عبد المعطي محمد عساق، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

3- أشكاله: يتخذ هذا النوع من الاتصال الداخلي أربعة أشكال يمكن تجسيدها في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): الاتصال الرسمي واتجاهاته



المصدر: عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 547.

### 1.3- الاتصال الصاعد ( من الأسفل إلى الأعلى):

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم<sup>1</sup>.

تتضمن مختلف المشاكل والصعاب التي تعترض تنفيذ برنامج أو قرارات معينة، فهي تتضمن استفسارات إدارية، تساؤلات، شكاوي العمل بالإضافة إلى أفكار، اقتراحات أو آراء تقييد في تحسين أداء المنظمة وتقييم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

فالاتصالات الصاعدة تعتبر ذات أهمية كبيرة في المنظمة باعتبارها كأداة مراقبة تمكن المدراء من خلال تقارير عن العمل المنجز تقييم الأداء في المنظمة ومدى تطبيق قراراتهم وأوامرهم ومن خلال شكاوي العمال واكتشاف الأخطاء وتجاوزات المسؤولين مما يسمح للمدراء باتخاذ الإجراءات والتعديلات الملائمة، كما أن الاستماع للعمال، الاهتمام بأفكارهم واقتراحاتهم يخلق لديهم شعور بالأهمية والانتماء للمنظمة مما يشجعهم على الإبداع وللمبادرة من أجل تطوير المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>- فردوس الإمام، مرجع سبق ذكره، ص 8.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

الشكل رقم (03): الاتصال الرسمي الصاعد.



المصدر: وعطيظ جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 30.

### 2.3- الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

هي الاتصالات التي تصدر من القادة الإداريين في مستوى معين بالمنظمة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها، ويتضمن عادة القرارات، الأوامر، التعليمات والتوجيهات اللازمة لتنفيذ خطط أو برامج عمل معينة.

ويسعى المدير والمسؤولون إلى من خلال الاتصال النازل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

• توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

• شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.

• إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

• إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى التقدم في الإنجاز.

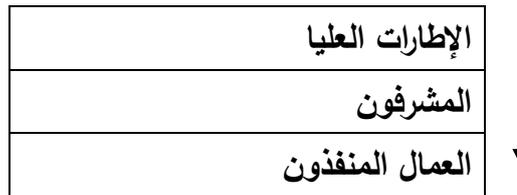
• تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

• تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

• نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم.

وعليه تلعب الاتصالات الرسمية العازلة أهمية كبيرة للأفراد باعتبارها توفر جميع المعلومات الضرورية لأداء العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مما يخلق لدى الأفراد شعور بالانتماء إلى المنظمة ويحفزهم على تحقيق أهدافها.

الشكل رقم (04): الاتصال الرسمي النازل.



## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المصدر: وعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 42.

### 3.3- الاتصال الأفقي (العرضي).

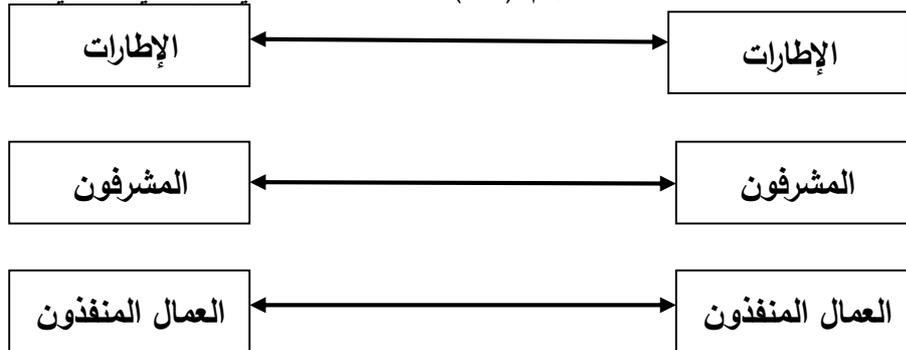
يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة الحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإسناد إلى معلومات كافية<sup>2</sup>.

ويمكن إجمال أهم الوظائف للاتصال الأفقي فيما يلي<sup>3</sup>:

- التنسيق للقيام بمهمة معينة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل المشاكل التي تعرضت لها المنظمة.
- تبادل ومشاركة المعلومات حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين لمناقشة الصراعات التي نشبت بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات.

الشكل رقم (05): الاتصال الداخلي الرسمي الأفقي.



<sup>1</sup>- لو كيا الهاشمي، "السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص 219.

<sup>2</sup>- عبد المعطي محمد عساق، مرجع سبق ذكره، ص 225.

<sup>3</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المصدر: وعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 45.

**4.3- الاتصال المحوري:** ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في " أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق".<sup>1</sup>

### ب- الاتصال الداخلي غير الرسمي:

الاتصال الداخلي غير الرسمي هو " الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة".<sup>2</sup>

" هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة، فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كتمه تماما".<sup>3</sup>

ومن أمثلة هذه الاتصالات ما يدور بين الزملاء في العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة أو عن أحوالهم العامة التي تستدعي اهتمامهم، وقد تتضمن بعض الاتصالات غير الرسمية تحريف المعلومات ما يؤدي إلى انتشار الإشاعة وتغيير الحقائق".<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الرسائل المستعملة في الاتصال وهي: الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي الاتصال المصور.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 244.

<sup>2</sup>- خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص 116.

<sup>3</sup>- لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>4</sup>- فرديوس الإمام، مرجع سبق ذكره، ص 9.

<sup>5</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 51.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

أ- **الاتصال الكتابي:** إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة لا تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.<sup>1</sup>

### طرق الاتصال الكتابي:

1- **التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج المتوصل إليها بالبحث والتحليل.<sup>2</sup>

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة، أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضح لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد دون أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات.

2- **النشرات الدورية والخاصة:** وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة...إلخ. وتنقسم إلى:<sup>3</sup>

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

3- **الكتيبات والدليل:** وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة وبمبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

4- **الشكاوي:** وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

<sup>1</sup> - سليمان محمد الطماوي، "مبادئ علم الإدارة العامة"، مطبعة جامعة عين شمس، ط7، الإسكندرية، مصر، 1987م ص271.

<sup>2</sup> - خيرى خليل الجبلي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي الحديث، 1997، ص143-144.

<sup>3</sup> - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص52.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال<sup>1</sup>.

**5- ملصقات الحائط:** تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي عبارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل.

**6- الإعلام الآلي:** وهذه الوسيلة هي التي أصبحت أكثر استعمالا لتوضيح المعلومات الكمية والكيفية داخل المؤسسات وتتميز هذه الوسيلة بسرعتها الكبيرة وفعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز والحدود والعراقيل والصعوبات.

**7- الفاكس والتلكس:** لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات وقرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصرا للوقت والجهد.<sup>2</sup>

**ب- الاتصال الشفوي:** يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة<sup>3</sup>.

### طرق الاتصال الشفوي:<sup>4</sup>

**1- الاجتماعات:** وتعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة، وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، وتجد من الأهمية مناقشتها بصورة جماعية أو إعلاناتها في وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة، ومناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.

<sup>1</sup>- Alex muchielle , Roles et communication dans l'organisation, connaissance du problème, est entreprise moderne, d'édition et les libraires techniques, paris, France ;

<sup>2</sup>- محمد يسرى إبراهيم دعيس، "الاتصال والسلوك الإنساني"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، مصر، 1999، ص266.

<sup>3</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>4</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 246.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

2- الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر: وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كلقاء مباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة الهاتف، وهذا يفتح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

ج- الاتصالات المرزمة والمصورة: في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوبا التعليمية في الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

المبحث الثالث: مقومات ومعوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه.

المطلب الأول: مقومات الاتصال الداخلي.

- حتى يكون هناك اتصال جيد وأكثر فائدة في المؤسسة عليها أن توفر له عدد من المقومات الضرورية نذكر منها:
- تحديد المرسل الهدف من الرسالة وكذا الغاية من الاتصال، واللغة التي تتلائم مع الاتصال ومستوى إدراك متلقيها، ومن ثم انتقاء الوسيلة الأكثر تأثيراً.
  - تعلم المرسل فنون العملية الاتصالية، وإذا كان المرسل هو نفسه المدير يجب أن يتميز بمستوى قيادي جيد، بالإضافة إلى زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعمال بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل على الأعلى، وإشعارهم بسلطاتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم
  - المستقبل للرسالة، يجب أن يحسن الإصغاء والفهم الجيد والذي يتوجب عليه اكتساب طريقة جيدة للكلام عن طريق إتقان أساليب ومهارات الاتصال.
  - يجب أن تنجز الرسالة المراد نقلها بصفة واضحة ومحددة المعاني، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو رمزية، بتفادي نقص وسوء التعبير، الاستجابة للمعلومات ومطابقتها للواقع، واحتوائها دلائل تؤكد لها ضمانات الإقناع وانتهاء بعملية التغذية العكسية التي تبين مدى فعالية الاتصال في تحقيق ما هدفت إليه.
  - اختيار مكان مناسب خاصة في الاتصالات الشفوية والذي تتوفر فيه الخصوصية.
  - معرفة الوقت المناسب لإرسال الرسائل لأن هذا يؤثر سلباً أو إيجاباً على فعالية الاتصال مثلاً إدراك معنويات ومميزات ومصالح وحاجات الفرد التي تضمن قابلية استيعابه لمضمون الرسالة.
  - وجود قنوات اتصال متعددة بما يعرف بالباب المفتوح، واختيار وسيلة الاتصال الملائمة لطبيعة وهدف الرسالة مما يضمن دقة المعلومات.
  - احترام المدير لشخصية المستقبل مهما كان مركزه في المؤسسة، وتفادي مركزية وعدم النظر إلى السلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير وتشجيعهم على إبداء الرأي، والأخذ بأرائهم البناءة.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

### المطلب الثاني: معيقات الاتصال الداخلي.

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

هناك ثلاث أنواع من المعوقات متمثلة في معوقات نفسية، اجتماعية، تنظيمية، وتمثلة كالتالي:

#### أ- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي صعب فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

1- **تباين الإدراك:** إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم

انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتهم أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

2- **الإدراك الانتقائي:** يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه والعمل على إزالة المعلومات

التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء وأفكار.

#### 3- الانطواء:

• عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

• تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق الأهداف.

4- **الانفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي

التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

5- **اللغة:** هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول على

عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة

بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال

مثلا اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون...إلخ، كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحال فإن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات<sup>1</sup>.

6- **الاختلافات الوراثية:** إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف أن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه<sup>2</sup>.

7- **تنقية وغرلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسلّة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة<sup>3</sup>.

فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الاتصال الصاعد إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.

8- **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما هي موجودة.

### ب- معوقات اجتماعية ثقافية<sup>4</sup>:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجها ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

1- **التباعد الاجتماعي:** ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية....، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال بهذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.

<sup>1</sup>- طارق المجذوب، "الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص522.

<sup>2</sup>- عبد الغفور يونس، "التنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص373-374.

<sup>3</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص61.

<sup>4</sup>- عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص748.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

2- الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتمايز بين ثقافات الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وغنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها، وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة فإنه يكون صعبا جدا".

ح- المعوقات التنظيمية: يوضح الهيكل التنظيمي لتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، ويمكن تفسير هذا النوع من العوائق فيما يلي:

1- صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي: حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى.
- تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

2- صعوبات انطلاق من التخصص في العمل: بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

3- مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية: حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالبا ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

- احتمالات التحريف كبيرة.
- عدم توفر التغذية الرجعية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.
- 4- صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:
  - قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
  - التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.
  - الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
  - عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات مقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.
  - كما أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
  - العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات من العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

### المطلب الثالث: طرق تحسين الاتصال الداخلي.

- للاتصال الداخلي معوقات عديدة ولكن هذا لا يعني عدم وجود طرق لتحسينها وتطويرها، نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:
- 1- أن يكون المرسل موضع ثقة من طرف المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا نجاح عملية الاتصال.
  - 2- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقاً لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
  - 3- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي والغير الرسمي من حيث احتياجات المؤسسة وطبيعة وظروف بيئة العمل.
  - 4- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

- 5- ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.
- 6- ضرورة توفر نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.
- 7- ضرورة قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا وكذلك الكتابة والقراءة خصوصا في المستويات الدنيا قدر المستطاع حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأرائهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح عما يقوله الآخرون.
- 8- لابد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم ليتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين. وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.

## الفصل الأول : مفاهيم عامة حول الاتصال الداخلي

---

### خلاصة الفصل:

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

# الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

### تمهيد

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بالموارد البشري باعتباره أثمن مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في نجاحها، حيث تسعى إلى حسن اختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج طاقتهم وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهود والعطاء.

يدل أداء العنصر الوظيفي على كل ما يتمتع به العاملون في المؤسسات من مهارات وإمكانيات فهو نشاط يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحسين مهارات العامل بشكل يساهم في رفع قدراته ويحقق المستوى المطلوب في الأداء.

تقوم المؤسسات بتوفير التقنيات والأساليب التي تمكنها من قياس وتقييم أداء أفرادها، وذلك من أجل معرفة نقاط القوة وتعزيزها، وكذا نقاط الضعف ومعالجتها، إضافة إلى تحديد فجوة الأداء عن طريق مقارنة المؤسسة للأداء الفعلي مع الأداء المتوقع الوصول إليه، وتحديد مخزون المهارات، والمطلوب منها هو كيفية سد تلك الفجوة.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم الأداء.

المبحث الأول: أساسيات حول مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

تلقي الأداء اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين مثله مثل الاتصال، فقد جاءت عنه العديد من التعاريف التي يمكن تقسيمها إلى قسمين المعنى اللغوي والاصطلاحي، ومتمثل كالتالي:

**المعنى اللغوي:**

من معاجم اللغة أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصل. واسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به<sup>1</sup>.

**المعنى الاصطلاحي:**

اختلفت تعاريف مفهوم الأداء نذكر منها:

" الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به."<sup>2</sup>

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج".

" الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية"<sup>3</sup>.

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد."<sup>4</sup>

"الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات، وإدراك الدور، والقيام بالمهام"<sup>5</sup>.

1- ابن منظور، "لسان العرب"، دار صادر، المجلد 14، بيروت، ص26.

2- أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984، ص166.

3- رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية ورؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، 2003، ص209.

4- عبد الملك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، نوفمبر 2001، ص86.

5- محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص219.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

ويلقى توماس جلبرت الضوء على الأداء، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>1</sup>.

يرى علي السلمي أن الأداء هو " الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء"<sup>2</sup>.

عرفه توماس " الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس"<sup>3</sup>.

من خلال هذه التعريفات يمكن القول أن الأداء الوظيفي عبارة عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدراته، وإدراك مهامه، وتوليد مهاراته بالإضافة إلى أنه جهد مبذول من طرف العامل سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

### ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء الوظيفي إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي لا يمكن التحدث عنه دونها والتي تتمثل في<sup>4</sup>:

- أنشطة العمل.
- تصميم العمل المناسب حسب أنشطة العمل.
- محددات اختيار العمال.

#### أ- أنشطة العمل:

يمكن تقسيم أنشطة العمل إلى:

- **الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** وهي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشيا مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعا لطبيعة الوظيفة التي تشغلها أو نتيجة خبرته خلال فترة معينة وبالتالي تغير أدائه.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص280.

<sup>3</sup>- عبد البارى، إبراهيم درة، " تكنولوجيا الأداء في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

<sup>4</sup>- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 232-233.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل: حيث يتميز الفرد عن غيره بخصائص وخبرات، وهذا الاختلاف قائم على أن الكثير من الأعمال لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجازها وهناك بعض الوظائف التي تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكيف نشاطهم وفقا لخصائصهم.
- النشاطات التي تتغير بتغير الظروف المحيطة: وهي تلك التغيرات الناتجة عن تغيرات البيئة التي تؤدي فيها الوظائف أو لها الأثر الكبير على أنشطة وأداء الفرد مثل: توقف الآلات أو المعدات المستخدمة في المستشفى فينتج عنها توقف الموظف العامل عليها عن أداء مهامه، كما أن هناك عوامل أخرى وهي متعلقة بالبيئة المادية مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية والضوضاء.
- ب- تصميم العمل المناسب حسب أنشطة العمل: ونقصد بتصميم العمل أو الوظيفة هنا تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي تعطي للوظيفة صورة كاملة وشاملة، وإن معرفة أنواع الأنشطة يساعد على تصميم الوظائف بصورة دقيقة وواضحة، ويقوم هذا على أساس علاقة التجانس والتكامل بين الأنشطة وتصميم العمل.
- ت- محددات اختيار العمال: تتمثل مختلف محددات اختيار العمال لوظيفة ما في:
  - قدرات الفرد: ويمثل هذا العنصر الخبرات والمعارف والتعليم وغيرها من المؤهلات اللازمة ليشغل الموظف وظيفة من الوظائف.
  - متطلبات الوظيفة: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
  - بيئة العمل: وهي تتكون من عوامل داخلية وخارجية، عوامل داخلية مثل التنظيم وهيكلته وأهدافه، عوامل خارجية تتمثل في محيط المنظمة الاقتصادي والسياسي، والاجتماعي والقانوني.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: محددات وأبعاد الأداء الوظيفي.

أولاً: محددات الأداء الوظيفي.

يمكن تمييز محددات الأداء متمثلة في<sup>1</sup>:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.
  - القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.
  - مدى إدراكه لمتطلبات الوظيفة.
- أ- **الجهد**: يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- ب- **القدرات**: تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.
- ت- **إدراك الدور**: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول لا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر<sup>2</sup>.

من خلال كل هذا يمكننا القول أن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات، وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها<sup>3</sup>.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي.

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

<sup>1</sup>- بوعطي جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص74.

<sup>2</sup>- رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>3</sup>- بوعطي جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص75.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

- أ- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- ب- الجهد المبذول: فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويتدرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.
- ت- نمط الأداء: ويقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

### المطلب الثالث: أنواع وأنماط الأداء الوظيفي.

#### أولاً: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكننا استنتاج أنواع الأداء حسب معيارين معيار المصدر ومعيار الشمولية ومتمثلة في<sup>1</sup>:

أ- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

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

• الأداء المالي: ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الرسائل المالية المتاحة.

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

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

1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة النوعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص76.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

**2- الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

### ثانيا: أنماط الأداء الوظيفي:

شهدت نظريات نماذج الأداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها، والتي من خلالها يمكن استخراج الأنماط التالية<sup>1</sup>:

#### أ- أداء المهمة والأداء السياقي:

**1- أداء المهمة:** تعد نماذج أداء المهمة تلخيصا للأبعاد التي تعبر عنها الأنشطة والسلوكيات التي تشير إلى مدى وفاء الفرد بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته، ويحتوي هذا النموذج الأبعاد التقليدية للقدرة والمتمثلة في كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت، المحدد للإنجاز، وقد أشار البعض إلى أن البعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبؤها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤا بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي تتمثل أهم هذه الأبعاد في الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة.

**2- الأداء السياقي:** يسمى البعض أنماط الأداء السياقي بأنماط الأداء خارج لدور وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، وقد أشارت الأبحاث إلى الدرجة التي يسهم فيها العاملون (في سياق العمل وبشكل غير مباشر) في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية، وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد في نشأتها تعزيز أداء المهام المحددة (العمل الشاق، التطوع، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

#### ب- الأداء السلبي والأداء المتكيف:

**1- الأداء السلبي:** يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، وبعد سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي، حيث يبدأ الفرد من هذا السلوك

<sup>1</sup> - بن عواطة محمد الصالح، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 10-11.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

---

في صرف انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه، عندما يبدأ الفرد في الغياب عن العمل بدون عذر، وغياب الإلتقان في أدائه وانخفاض الإنتاجية.

**2- الأداء المتكيف:** أصبح الأداء المتكيف أكثر حضوراً في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادراً على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدراته على تغيير سلوكه، وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم ومحاور وأغراض تقييم الأداء.

أولاً: مفهوم تقييم الأداء.

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر وترقية لوظيفة أخرى<sup>1</sup>.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو " قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقديم"<sup>2</sup>.

كما يعرف أحمد ظاهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>3</sup>. ويرى عبد الغفار الحنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمل لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافي أو بجدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً)"<sup>4</sup>.

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

ثانياً: محاور تقييم الأداء.

تتمثل في مجموعة من المحاور التي تتم إجراء التقييم على أساسها متمثلة في:

أ- محور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم ويؤخذ على هذا المحور أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما يضيف على العاملين جواً من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وإنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب- محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين تسعى لتقييمهم وقد تكون هذه الصفات متصل مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدراته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه، ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم تقرير كامل للصفات التي يفترض

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>2</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 294.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 284.

<sup>4</sup> - عبد الغفار الحنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 361-

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

توافرها في الموظفين، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ت- **محور الهادفية:** حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على المشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المسائلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

### ثالثاً: أغراض تقييم الأداء.

تتجلى أغراض تقييم الأداء في الأغراض الإستراتيجية والإدارية والتنمية والتي تتمثل في<sup>1</sup>:

أ- **أغراض إستراتيجية:** يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف والغايات التنظيمية، ويستند التنفيذ العمال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك الفعال الإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعية السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، تتم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم، وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الاستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات لمطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الاستراتيجي.

ففي دراسة حديثة تبين أن 13% من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب- **أغراض إدارية:** تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء خاصة تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات، والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناء عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها عنصر لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين، ومن ثم فإنهم قد يميلون إلى التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم وموضوعيته وبالتالي أهميته.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006، ص 407-408.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

ث- الأغراض التنموية: يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء.

ومن الناحية المثالية فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل...إلخ.

نستنتج مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومة مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل، وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور...إلخ.
- تنمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختبار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: القائمون بتقييم الأداء وطرقه.

أولاً: قائمون بتقييم الأداء.

الأفراد والجماعات التي تقوم بعملية تقييم الأداء هي<sup>1</sup>:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
  - التقييم عن طريق الزملاء.
  - التقييم عن طريق المرؤوسين.
  - التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
  - التقييم عن طريق العملاء.
- أ- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر: يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً، وفي حقيقة الأمر فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.
- ب- التقييم عن طريق الزملاء: يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة من متطلبات أداء الوظيفة، كما توافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص.
- ت- التقييم الذاتي: الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أول بل هو يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد.

على الرغم من عدم استخراج التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء لأنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة، وعلى وجه الخصوص فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكرهن ص 84.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

ث- **التقييم عن طريق المرؤوسين:** ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدرا هاما للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوافر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات...إلخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل من ناحية أخرى إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضا العاملين على حساب الإنتاجية.

ج- **التقييم عن طريق العملاء:** تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجال الخدمات على وجه الخصوص فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة...إلخ.

فإن المشرفين والزلاء والمرؤوسين الإنتاج لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف، بدلا من ذلك فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء<sup>1</sup>.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال الهاتفي أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين مختصين، وهو ما يستلزم وقتا وتكلفة ملموسة.

### ثانيا: طرق تقييم الأداء.

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين بحد ذاتهم، تقوم بتقسيمها على النحو التالي:

- الطرق التقليدية لتقييم الأداء.
- الطرق الحديثة لتقييم الأداء.

أ- **الطرق التقليدية لتقييم الأداء:** وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء والمرؤوسين ومن أهمها<sup>2</sup>:

1. **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة سابقا.

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، اللاذقية، الإسكندرية، 2002، ص 387.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

2. طريقة الترتيب البسيط: من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ وهي طريقة غير موضوعية من حيث درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.
  3. طريقة المقارنة المزدوجة: يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم، ويكون وفقاً لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.
  4. طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفاً للعامل، وتتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد أما بالإيجاب أو بالسلب.
  5. طريقة المواقف الحرجة: يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجاباً أو سلباً في أداء العامل، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم، السلوكيات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.
  6. الطريقة المقالية: يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.
  7. طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء، ويتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات.
  8. طريقة القوائم المرجعية: يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة هذه الأهمية.
- ب- الطرق الحديثة لتقييم الأداء: ظهرت تقادياً للأخطاء وعيوب الطرق التقليدية من أهمها<sup>1</sup>:

### 1. مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلاً مقارنة بالأهداف المسيطرة، ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الفرد موضع التقييم وترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

### 2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناءً على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها مما يساعد المقيم على ربط تقدمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

### 3. طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم، العلاقات الإنسانية... الخ، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص272.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: مقابلة ومشكلات تقييم الأداء.

أولاً: مقابلة تقييم الأداء.

تتطلب كثير من المنشآت أن يقوم الرؤساء بإجراء مقابلات تقييم أداء مع مرؤوسيهـم وذلك لمناقشة نواحي الضعف والقوة فيهم، ونظراً لأهمية هذه المقابلات فيجب التخطيط لها وإدارتها بكفاءة، فيبدأ الرئيس بعرض الجوانب الجيدة للموظف ثم الجوانب السيئة، ويتيح للمرؤوس لمناقشته، ويجب أن يفهم الرؤساء أن الهدف من المقابلة ليس اللوم للمرؤوس وتوبيخه وإنما تصحيح الأخطاء وتنمية قدراته ويجب أن يركز الرئيس في المقابلة على النتائج والأداء وليس النقد لشخصية المرؤوس<sup>1</sup>.

أ- أهمية مقابلة تقييم الأداء: تمثل أداة هامة من خلالها يمكن للرئيس:

- أن يعرف أكثر عن ظروف وملابسات الأداء.
  - أن يتفهم أكثر دوافع وتطلعات وحدود قدرات المرؤوس.
  - أن يستشير ويحرك رغبة وحماس المرؤوس لتطوير الأداء وتنميته.
- ويتوقف هذا على الأسلوب الذي يتفاعل به الرئيس مع المرؤوس في هذه المقابلات.
- ب- دور الرئيس في مقابلة تقييم وتطوير الأداء: نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

❖ قبل المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس وتوجيهه وتزويده بمعلومات.
- التدريب على تقييم الأداء وتطوير مهارات ملاحظة السلوك.
- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- إعلام المرؤوس بمكان المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.

❖ أثناء المقابلة:

- التمهيد للقاء في بداية المقابلة وتشجيع مشاركة المرؤوس.
- الحكم على الأداء وليس شخصية المرؤوس.
- ذكر الجوانب الإيجابية والسلبية في أداء المرؤوس، واشترك المرؤوس في طرح هذه الجوانب.
- الإصغاء النشط لردود فعل المرؤوس ولرأيه مقترحاته.
- توفير مشاركة المرؤوس في التشخيص والاقتراح لسبل التحسين.
- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع المرؤوس.

❖ بعد المقابلة:

- الاتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته ومعاونته في التغلب على العقبات وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 391-392.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

• ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.

ثانياً: مشكلات تقييم أداء العاملين.

متمثلة في<sup>1</sup>:

- ميل المشرف بالتساهل أو التشدد في عملية تقييم الأداء
- تحيز المشرف تجاه مرؤوس معين أو مجموعة من المرؤوسين بسبب علاقات شخصية أو دينية...إلخ.
- نقص المعلومات المتوفرة عند المرؤوسين خاصة بتقييم الأداء.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكرهن ص 101.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الاتصال الداخلي وانعكاساته على أداء العاملين.

المطلب الأول: العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

هي علاقة تكاملية متجانسة ومرتبطة بعضها البعض، حيث أن الاتصال بمختلف اتجاهاته يشجع روح المبادرة وإبداء الرأي وتحقيق التعاون والإبداع والابتكار، وبالتالي تحقيق أداء وظيفي فعال داخل المؤسسة، إلى جانب أنه يعزز ثقة الأفراد بأنفسهم وبزملائهم ومدرائهم، وهذا يؤدي إلى تحقيق عنصر الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المؤسسة، مما ذكر نستنتج أن بدون الاتصال لا يتحقق الأداء الوظيفي.

المطلب الثاني: مدى انعكاسات الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي.

تتمثل انعكاسات الاتصال الداخلي على أداء العاملين في:

الانعكاسات الإيجابية:

- تحفيز وتنشيط العاملين وتحقيق الإدماج والتعاون بينهم.
- تغيير العادات والسلوكيات السلبية للأفراد.
- تحقيق الثقة بالنفس وبمختلف أفراد المؤسسة.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة.
- تطوير مستوى الأداء لدى العاملين واكتساب المعرفة والمهارة.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة.
- تحقيق الإبداع والابتكار.
- تحقيق الانتماء لدى العمال داخل المؤسسة.

الانعكاسات السلبية:

- سوء الفهم لدى المستقبل في حالة وجود خلل في أحد عناصر الاتصال (رسالة، قناة الاتصال...).
- سوء الحالة النفسية وانخفاض مستويات الثقة لدى العامل في الاتصال الشاتم أو المعاكس له.
- انخفاض الإبداع والابتكار والأداء الوظيفي في حالة عدم الاستعمال الجيد والصحيح للاتصال.
- شعور العامل بالغرابة داخل مكان عمله بسبب نقص عنصر الاتصال، وبالتالي عدم توفر الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

**المطلب الثالث: طرق تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.**

تتمثل طرق تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسة في<sup>1</sup>:

**أ- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:**

لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف على كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات)، والعوامل الوقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب، وظروف العمل...إلخ.

**ب- تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول:**

وضع خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات من طرق العاملين الذي يساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

**ت- الاتصالات المباشرة:**

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

**ث- تحسين الموظف:**

وهو أكثر العوامل أهمية لأن الموظف دائماً بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد به وبين ما يؤديه، حيث أن العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز بين من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها.
- ربط بين الأهداف الشخصية والأداء الوظيفي، حيث أن الأهداف الشخصية للفرد هي جوهر تحسين الأداء.

**ج- تحسين الوظيفة:**

إن التغيير في مهام الوظيفة يعطي فرص كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

**خلاصة الفصل:**

<sup>1</sup>- بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص104.

## الفصل الثاني : عموميات حول الأداء الوظيفي

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها فرد داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة، مع التطرق إلى مختلف محدداته، عناصره من جهد الفرد ومتطلبات الوظيفة، كما ألقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية تقييم الأداء والتي يوصى القيام بإجراءاتها، للمختصين ذوي الخبرة في هذا المجال لما لها من الأثر على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى أدائه، لتكون عملية تقييم الأداء ضرورة لا بد منها لقياس كفاءة الأداء والحكم على الفرد ومحاولة تحسين أدائه وتحفيزه للوصول إلى المستويات العالية.

عموماً ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية الداخلية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في أعمالها في عالمنا اليوم.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية

بعين الدفلى

**تمهيد:**

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي جمعت من ميدان الدراسة، ثم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

## المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى

سنتطرق في هذا المبحث إلى نشأة، أقسام ومهام مديرية الخدمات الجامعية.

### المطلب الأول: تعريف مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

تقع مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى بمدينة خميس مليانة فندق الملتقى سابقا على الطريق الوطني رقم 04، والتي تبعد عن مقر الولاية بـ 25 كم شرقا و 119 كم غرب الجزائر العاصمة، والتي أنشأت إثر التقسيم الإداري الأخير لسنة 2004، وهي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة ذات طابع عمومي خدماتي، أنشأت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/12/22، المعدل والمتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2008/07/07، المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقراتها ومشتملاتها.

وتضم مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى أربع إقامات جامعية وملحقة وهي:

- الإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة.

- الإقامة الجامعية 500 سرير المعهد التكنولوجي سابقا (EX-ITE) خميس مليانة.

- الإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة.

- ملحقة الوثام 250 سرير.

### المطلب الثاني: مهام أقسام مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

الفرع الأول: قسم الموارد البشرية: ويضم مصلحتين:

أولاً: مصلحة متابعة المسار المهني: ومن مهامها:

- متابعة الانشغالات اليومية المهنية للموظفين.

- تنظيم أوقات العمل وتطبيق الأنظمة واللوائح الداخلية للإقامات.

ثانياً: مصلحة التكوين وتحسين المستوى: ومن مهامها:

- تصميم، تنفيذ وتقييم مخططات التكوين الخاصة بالمديرية.

الفرع الثاني: قسم المالية والصفقات العمومية: وتضم ثلاثة مصالح:

أولاً: مصلحة الميزانية والمحاسبة: ومن مهامها:

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

- السهر على تطبيق وتفعيل الميزانية السنوية والتكميلية الخاصة بالمديرية.
- الوقوف على توفير الأجور والمسائل المالية المتعلقة بالعمال والموظفين.

ثانيا: مصلحة الصفقات العمومية: ومن مهامها:

- الدراسة والمصادقة على العروض والصفقات بتمويل الإقامة بالمواد الاستهلاكية، النقل، مواد التنظيف، الخردوات والعقاقير، المواد والتجهيزات (المكتبة، المطعم، الغرف).

ثالثا: مصلحة متابعة المنشآت والهيكل: من مهامها:

- السهر على متابعة الهياكل الجامعية (مباني الإقامة، المطاعم والملاحق التابعة).

الفرع الثالث: قسم المراقبة والتنسيق: ويضم أربع مصالح:

أولا: مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية والعلمية: وتتكلف ب:

- وضع برنامج دوري للنشاطات الترفيهية للطلبة المقيمين.
- المتابعة الدورية والموافقة على النشاطات الترفيهية خارج الإقامة للطلبة المقيمين.
- السهر على توفير الوسائل والمعدات الترفيهية الثقافية والعلمية والرياضية للطلبة المقيمين.

ثانيا: مصلحة الإطعام: ومن مهامها:

- السهر على توفير الوجبة المتكاملة كما ونوعا للطلاب.
- القيام وتحديد الطلبات الخاصة بالمواد الغذائية الموجهة للإقامات.
- المراجعة اليومية للمواد الغذائية الصادرة من فرع الإطعام وجدولتها.
- المراجعة اليومية للفواتير وصولات الطلب والتسليم للمواد الغذائية بصفة يومية.

ثالثا: مصلحة الإيواء: ومن مهامها:

- دراسة ملفات طلبات الإيواء للطلبة المسجلين بالإقامة.
- إحصاء ملفات الطلبة المقيمين (الجزائريين والأجانب).
- متابعة الوضعية اليومية للطلبة المقيمين.

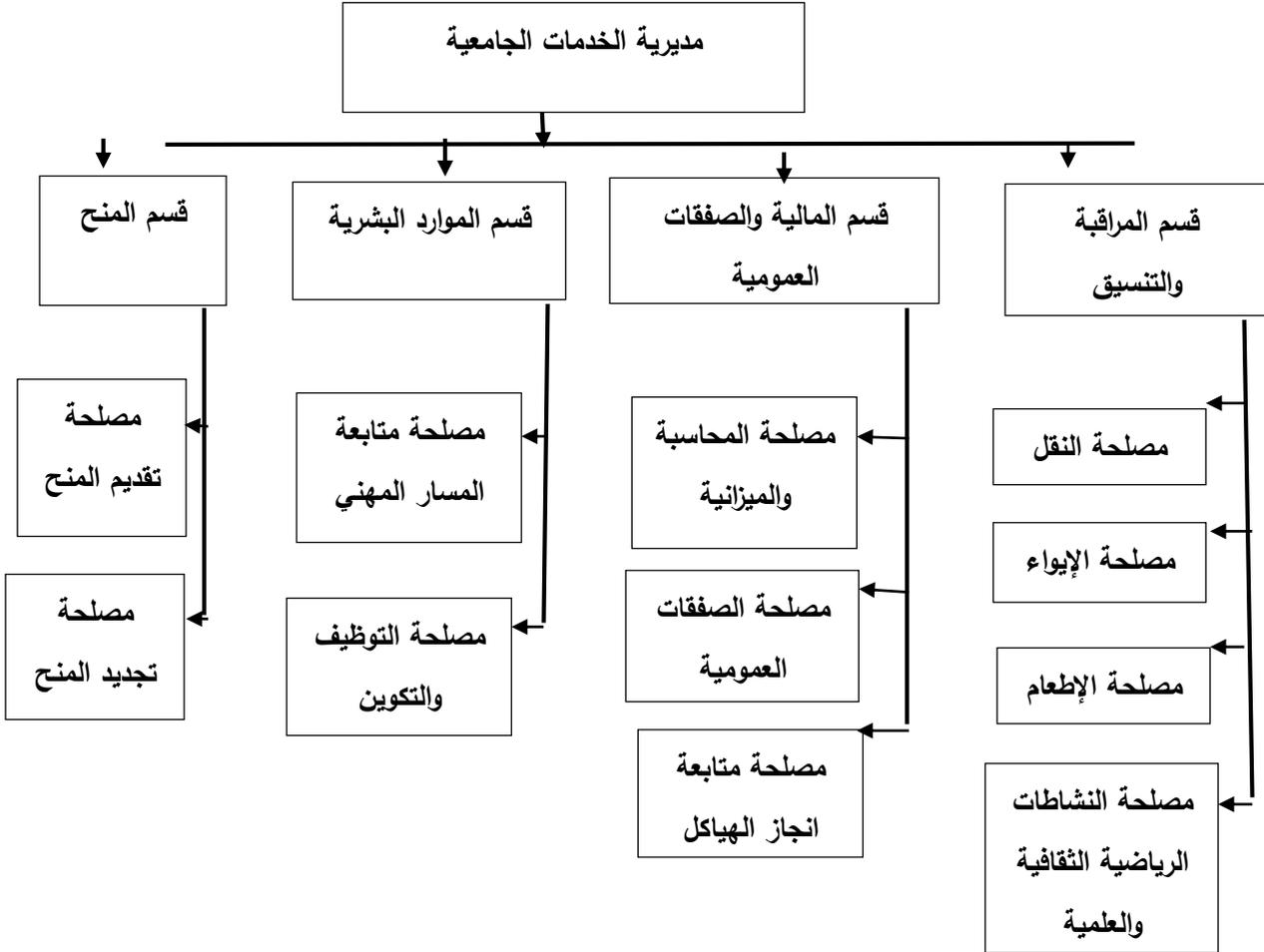
رابعاً: مصلحة النقل: ومن مهامها:

- دراسة مخطط النقل الجامعي وتحركات الحافلات داخل وخارج المدينة الجامعية.

- إنشاء وتحضير بطاقات النقل الخاصة بالطالبة.

خامساً: قسم المنح: ويضم مصلحتين، مصلحة تجديد المنح، ومصلحة تقديم المنح.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.



المصدر: وثائق من مديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بعينة من عمال المديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرنا على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال المديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى.

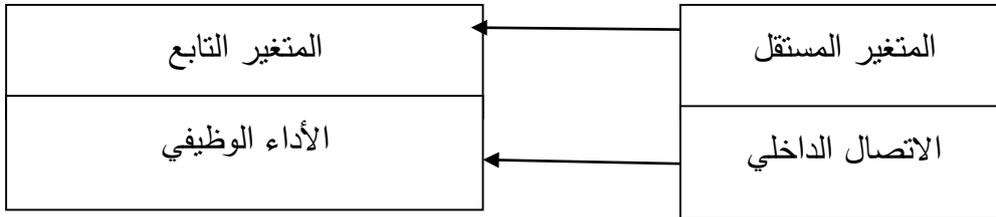
2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 80 مستجوب (عامل) من عمال المديرية الخدمات الجامعية عين الدفلى وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

3- متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: الاتصال الداخلي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي

4- نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

**1- الاستبيان:** يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة. ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

**أ-الخطاب الموجه:** وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

**ب-فقرات الاستبيان:** قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى ثلاث أقسام كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الاتصال الداخلي)، ويحتوي 14 عبارات.
- **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الأداء الوظيفي) وفيه 11 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

**الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي**

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

**المصدر: من إعداد الطالبة**

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل} = 4$$
$$\text{طول الفئة} = \frac{4}{5} = 0.8$$

5

عدد المستويات

- من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

2- أداة القياس: قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة. لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- المتوسط الحسابي: يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
  - الانحراف المعياري: يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.
- 5- ثبات أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للأداة: بعد إعداد أداة الدراسة ( الاستبيان ) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.
- الصدق البنائي للأداة: سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ ( **Alpha de Chronbachsç** ) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو أكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات
الاتصال الداخلي	14	0.960
الأداء الوظيفي	11	0.976
الاستبيان ككل	25	0.983

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.983 أي بنسبة 98.3% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الاتصال الداخلي 0.960 أي بنسبة 96%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي 0.976 أي بنسبة 97.6%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارات الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

### المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بملا استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات بالاتصال الداخلي و الأداء الوظيفي.

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

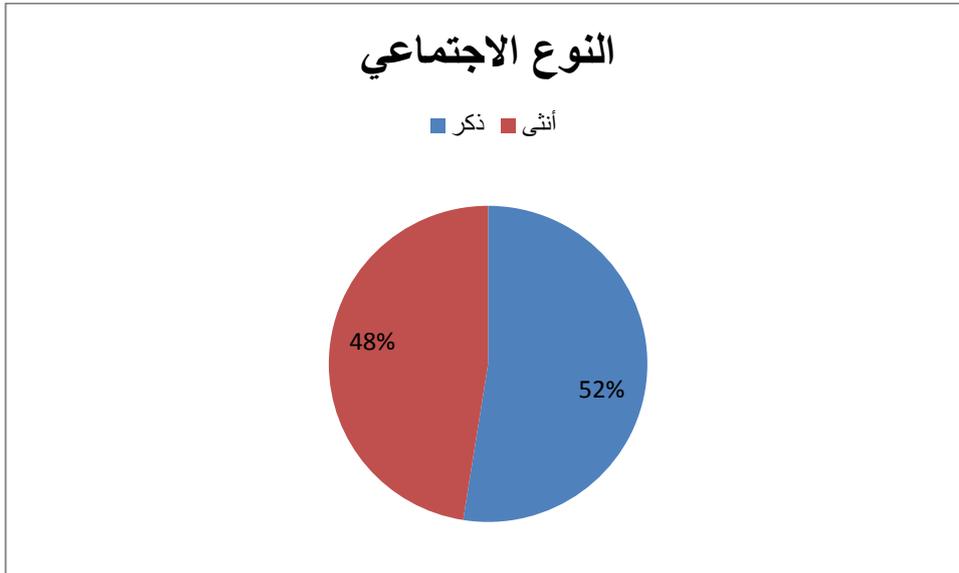
**1- النوع الاجتماعي:** من مجموع 80 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	42	52%
	أنثى	38	48%
	المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 52% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 48% نسبة الإناث، ومنه نلاحظ أن المؤسسة توازن في التوظيف بين الجنسين.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

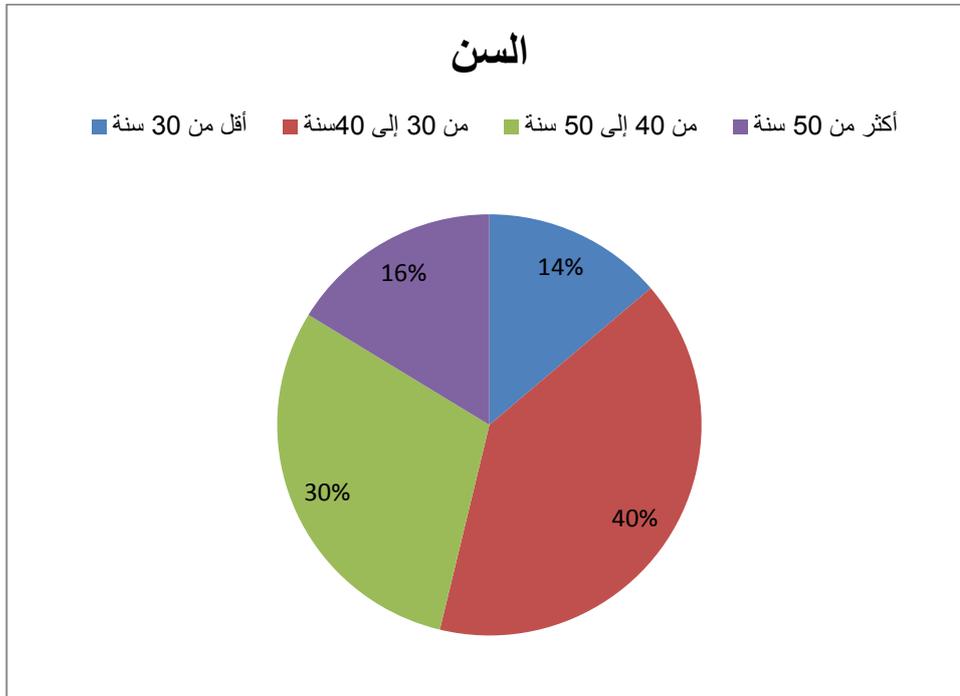
2-السن: من مجموع 80 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	11	14%
	من 30 إلى 40 سنة	32	40%
	من 40 إلى 50 سنة	24	30%
	أكثر من 50 سنة	13	16%
المجموع		80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

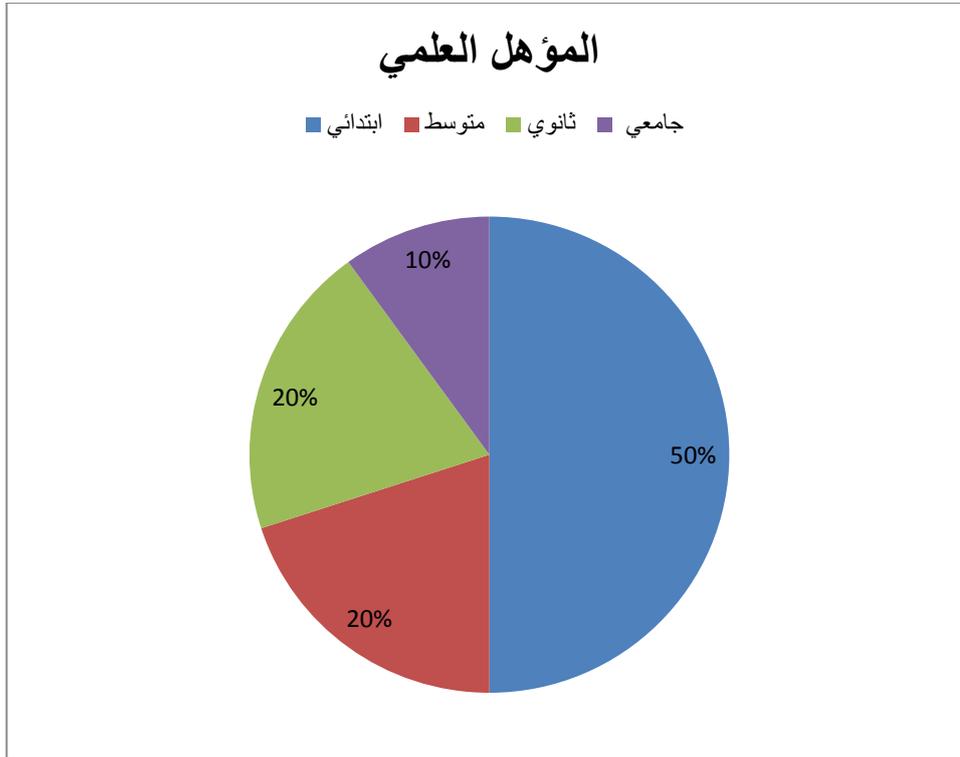
من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 40% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها من 40 إلى 50 سنة بنسبة 30%، ثم تليها فئة التي عمرها أكثر من 50 سنة بنسبة 16%، ثم تليها فئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 14%.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي	40	50%
	متوسط	16	20%
	ثانوي	16	20%
	جامعي	8	10%
	المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (09) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 50 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى الثانوي والمتوسط بنسبة 20%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 10%، وهذا راجع إلى طبيعة مهام المؤسسة التي تحتاج إلى عمال ذات مستوى علمي عالي يساعدهم على أداء مهامهم بالشكل المطلوب.

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

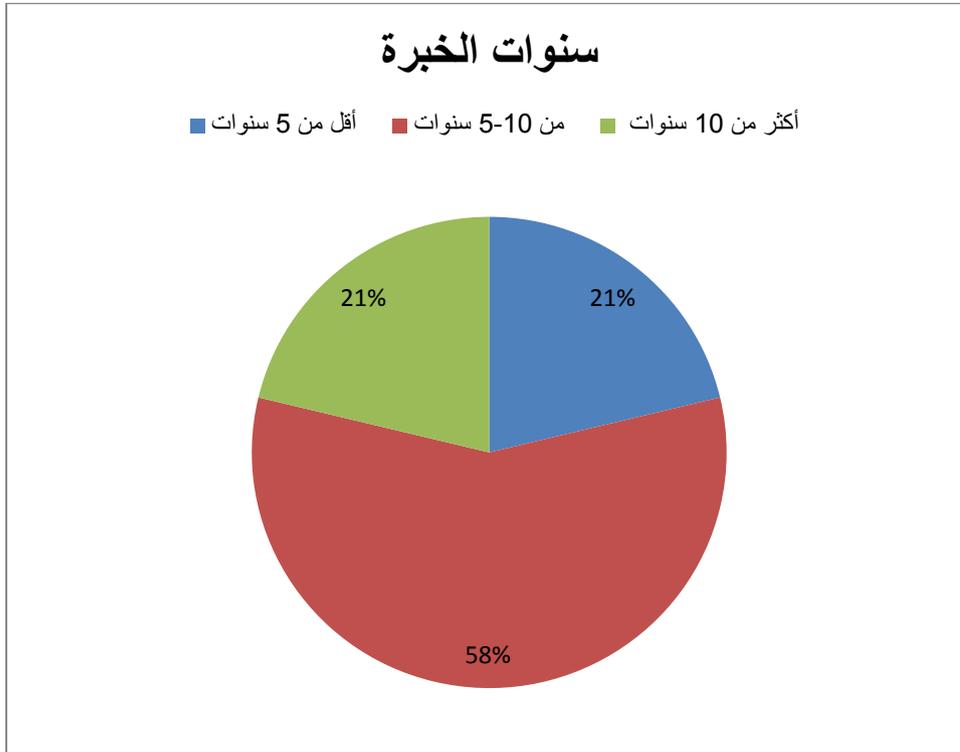
4-الخبرة العملية: من مجموع 80 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	17	21%
	من 5-10 سنوات	46	58%
	أكثر من 10 سنوات	17	21%
	المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (10) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 58%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات والخبرة القصيرة أقل من 5 سنوات بنسبة 21%، ومنه نلاحظ أن المؤسسة تملك عمال ذات خبرة جيدة.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الاتصال الداخلي

أولاً: نظام الاتصال

الجدول رقم (08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	3.02	1.31
02	توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات	3.16	1.42
03	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	4.16	1.07
04	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	3.50	1.00
05	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	3.91	1.24
	<b>المجموع</b>	<b>3.55</b>	<b>1.05</b>

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر نظام اتصال شامل للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.02 والانحراف المعياري 1.31 و يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16 والانحراف المعياري 1.42 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.16 والانحراف المعياري 1.07 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقدم كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقديم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع.

## الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعتمد على الوسائل الحديثة للاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 والانحراف المعياري 1.24 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال.

### ثانيا : مشاركة الاتصال:

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال	3.63	1.00
02	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	3.56	0.77
03	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	3.05	1.37
04	تنقل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل.	3.22	1.15
	<b>المجموع</b>	<b>3.36</b>	<b>0.97</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

### تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تشرك جميع الأفراد في عملية الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.00 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول إشراك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تعمل على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 0.77 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الفرد العامل بالمؤسسة يساهم في عملية اتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.05 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساهمة الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تنقل مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول نقل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل.

ثالثا: عملية الاتصال:

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة	3.01	1.59
02	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	3.30	1.33
03	هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	3.38	1.15
04	يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة	3.91	1.13
05	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	4.62	0.48
	المجموع	3.64	0.91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أنه توجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.01 والانحراف المعياري 1.59 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول وجود سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العمال يحافظون على العلاقات بينهم وبين الرؤساء، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.30 والانحراف المعياري 1.33 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول محافظة العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أنه هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.38 والانحراف المعياري 1.15 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أنه هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتصال يكون تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.91 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الاتصال يكون تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن طرق الاتصال واضحة وسهلة سواء كانت مكتوبة أو شفوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.62 والانحراف المعياري 0.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم (11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	3.46	1.36
02	يؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال	3.73	1.08
03	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	3.16	1.52
04	تتعرض عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	3.06	1.61
05	تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	3.40	1.26
06	تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك	3.01	1.45
07	لديك الرغبة في التحدي أثناء عمالك	3.33	1.26
08	لديك ميول للتكيف مع الظروف العمل الصحية	3.51	1.12
09	تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	3.22	1.28
10	تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عمالك	3.23	1.12
11	اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عمالك	3.80	1.14
<b>1.17</b>	<b>المجموع</b>	<b>3.35</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أنه كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 والانحراف المعياري 1.36 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أنه كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتصال الفعال يؤدي إلى سرعة تنفيذ الأعمال، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الاتصال الفعال يؤدي إلى سرعة تنفيذ الأعمال.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الاتصال الداخلي في المؤسسة يعتبر أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16 والانحراف المعياري 1.52 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اعتبار الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل.

4. من خلال الجدول يتبين لنا أن عملية مشاركة القرارات تنعكس على قدرة العاملين المهنية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.06 والانحراف المعياري 1.61 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن عملية مشاركة القرارات تنعكس على قدرة العاملين المهنية.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن عملية الاتصال الجيدة تؤدي إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن عملية الاتصال الجيدة تؤدي إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتلقون عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجاز أعمالهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.01 والانحراف المعياري 1.45 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتلقون عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجاز أعمالهم.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لديهم الرغبة في التحدي أثناء العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري 1.26 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لديهم الرغبة في التحدي أثناء العمل.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لديهم ميول للتكيف مع ظروف العمل الصحية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.51 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين لديهم ميول للتكيف مع ظروف العمل الصحية.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يخططون مسبقاً للوصول على الأداء الجيد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.22 والانحراف المعياري 1.28 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يخططون مسبقاً للوصول على الأداء الجيد.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يستفيدون من رصيد ما تعلموه واكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.23 والانحراف المعياري 1.12 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يستفيدون من رصيد ما تعلموه واكتسبوه من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملهم.
11. من خلال الجدول يتبين لنا أن اهتمام الإدارة يزيد من اختصاص العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.14 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن اهتمام الإدارة يزيد من اختصاص العاملين.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x}-u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

-اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

-قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ اختبار الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

❖ الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
نظام الاتصال	80	3.55	1.05	0.888	0.000
		3.35	1.17		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الجامعية بعين الدفلى

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأداء الوظيفي وبين درجاتهم على البعد الأول (نظام الاتصال) من مقياس الاتصال الداخلي إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.888 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- ❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- ❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- ❖ **الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الثانية.**

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
مشاركة الاتصال الأداء الوظيفي	80	0.36	0.97	0.900	0.000
		3.35	1.17		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأداء الوظيفي وبين درجاتهم على البعد الثاني (مشاركة الاتصال) من مقياس الاتصال الداخلي إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.900 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ **اختبار الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- ❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- ❖ **الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الثالثة .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
عملية الاتصال	80	0.64	0.91	0.912	0.000
الأداء الوظيفي		3.35	1.17		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس الأداء الوظيفي وبين درجاتهم على البعد الثالث (عملية الاتصال) من مقياس الاتصال الداخلي إجابات لدى أفراد العينة قدرت بـ 0.912 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى ، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى، فقمنا بتعريف مديرية الخدمات الجامعية والتعرف على هيكلها التنظيمي، ثم قمنا بعرض طريقة وأدوات الدراسة وتحليل محاور الاستبانة بعد توزيعها ومعالجتها توصلنا إلى تبين صحة الفرضيات التي تنص أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال الداخلي وهي: (نظام الاتصال، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) والأداء الوظيفي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.



خاتمة

## خاتمة

### خاتمة :

يحتل الاتصال الداخلي أهمية كبيرة كونه ظاهرة من أبرز الظواهر السائدة في المؤسسات بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة، حيث تتداخل العناصر والمواقف المكونة له، ويمكن أن نلمس أهميته من خلال الدور الذي يلعبه في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتحقيق الانسجام داخل محيط العمل لضمان البقاء والاستمرار، كما يمثل الاتصال الداخلي عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، كما يمثل الاتصال الداخلي عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل الرابط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة للوقوف على ظاهرة الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي بمدير الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى.

وقد تم التوصل إلى نتائج لها العديد من الدلالات بشأن دور الاتصال في تحسين أداء العمال أهمها:

- تعد العملية الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة متوسطة من حيث الفعالية، وذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتطوير العملية الاتصالية.
- يقوم الاتصال الداخلي بمديرية الخدمات الجامعية على الاتصال الرسمي، وذلك بمختلف اتجاهاته الاتصال النازل حيث يتضمن تعليمات وأوامر وقرارات، والأفقي الذي يسهل طريقة العمل، وكذلك نجد الاتصال الذي يكون على شكل شكاوي ومقترحات لكن هذا الاتصال يبدو بطيئا في المؤسسة، أما الاتصال غير الرسمي فهو موجود بحكم العلاقات التي تربط بين العمال.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة العامل.
- تواجه مديرية الخدمات الجامعية الكثير من الصعوبات والعراقيل المتعلقة في الاتصال بالإدارة وكذلك صعوبات متعلقة بالشكاوي فلا تمنح فرصة العاملين للتعبير عن مشاكلهم وهذا ما يحد من فعالية الاتصال.

### النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

## خاتمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات الجامعية بعين الدفلى.

### اقتراحات الدراسة:

- إعطاء العاملين فرصة في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- إزالة العوائق التي تصعب وصول المعلومة في الوقت المناسب.
- وضع قنوات اتصال فعالة لتوصيل المعلومة في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- عدم التوسع في الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية.

### آفاق الدراسة:

- الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق جود الخدمة العمومية.
- اثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي
- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
- دور الحوافز في تحسين أداء العاملين.
- علاقة الأداء الوظيفي بالقيادة الإدارية..



قائمة المراجع

## قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001.
2. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001.
3. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، "الأبعاد العملية الاتصالية- رؤية نظرية وعلمية والواقعية"، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطية، مصر، 1999.
4. محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2005.
5. خواجه عبد العزيز، "مدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
6. محمد بهجة كشك، "الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
7. زويتى سارة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2017.
8. عمر وصفي عقيلي، "الإدارة أصول ومفاهيم"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
9. عبد المعطي محمد عساق، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
10. لوكيا الهاشمي، "السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
11. خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
12. سليمان محمد الطماوي، "مبادئ علم الإدارة العامة"، مطبعة جامعة عين شمس، ط7، الإسكندرية، مصر، 1987.
13. خيرى خليل الجيملي، "الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث"، المكتب الجامعي الحديث، 1997.
- ؛
14. محمد يسرى إبراهيم دعيس، "الاتصال والسلوك الإنساني"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، مصر، 1999.
15. طارق المجذوب، "الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
16. عبد الغفور يونس، "التنظيم وإدارة الأعمال"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
17. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
18. أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، "معجم مصطلحات القوى العاملة"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1984.

## قائمة المراجع

19. روية حسن، "إدارة الموارد البشرية ورؤيا مستقبلية"، الدار الجامعية، 2003.
20. محمد سعيد أنور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
21. عبد الباري، إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء في المنظمات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
22. أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
23. محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
24. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 25.
26. عبد الغفار الحنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
27. جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2006.
28. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، اللاذقية، الإسكندرية، 2002.
29. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2005.

### الأطروحات والمذكرات :

1. بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009.
2. برباوي كمال، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمية"، أطروحة الدكتوراه، جامعة تلمسان، 2015.
3. ميدون إيمان، "الاتصال الداخلي وانعكاساته على إعادة تنظيم العمل"، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2018/2017.
4. بن عواطة محمد الصالح، "أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

## قائمة المراجع

---

### المجلات العلمية :

1. باية بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مقال في مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدية، العدد 34، جوان 2013.
2. عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001.

الملاحق



## جامعة البغيلة بونعامة خميس مليانة



### كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

#### قسم علوم التسيير

#### استمارة استبائية

في إطار تحضير مذكرة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، تحت عنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا . فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بوضع علامة

(×) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع خالص الشكر على تعاونكم معنا

1. المعلومات الديمغرافية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1\_النوع الاجتماعي:

ذكر  أنثى

2\_العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 . 40 سنة   
من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3\_ المؤهل العلمي:

جامعي  ثانوي   
متوسط  ابتدائي

4\_ الخبرة العملية :

أقل من 5 سنوات   
من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال الداخلي

نرجو منكم بوضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>أولا : نظام الاتصال</b>					
1. تفور المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة					
2. توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات					
3. تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع					
4. تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد					
5. تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال					
<b>ثانيا : مشاركة الاتصال</b>					
1. تشترك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال					
2. تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال					
3. يساهم الفرد العمل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات					
4. تنتقل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل.					
<b>ثالثا: عملية الاتصال</b>					
1. يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة					
2. يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء					
3. هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة					
4. يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة					
5. وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية					

## الملاحق

### المحور الثاني : الأداء الوظيفي

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل					
2. يؤدي الاتصال الفعال إلى سرعة تنفيذ الأعمال					
3. يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل					
4. تتعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية					
5. تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة					
6. تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك					
7. لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك					
8. لديك ميول للتكيف مع الظروف العمل الصحية					
9. تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد					
10. تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك					
11. اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عملك					

Votre période d'utilisation temporaire de IBM SPSS Statistics va expirer dans 4971 jours.

NEW FILE.

DATASET NAME Jeu\_de\_données1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة\_العلمية\_المؤهل\_العلمي\_السن\_النوع\_الاجتماعي

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:11:27
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80

## الملاحق

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
	Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن المؤهل_العلمي الخبرة_العلمية  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.04

[Jeu\_de\_données1]

### Statistiques

		النوع_الاجتماعي	السن	المؤهل_العلمي	الخبرة_العلمية
N	Valide	80	80	80	80
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

## الملاحق

### النوع\_الاجتماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	42	52.5	52.5	52.5
	أنثى	38	47.5	47.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	11	13.8	13.8	13.8
	من 30 على 40 سنة	32	40.0	40.0	53.8
	من 41 إلى 50 سنة	24	30.0	30.0	83.8
	أكثر من 50 سنة	13	16.3	16.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

### المؤهل\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	40	50.0	50.0	50.0
	ثانوي	16	20.0	20.0	70.0
	متوسط	16	20.0	20.0	90.0

## الملاحق

ابتدائي	8	10.0	10.0	100.0
Total	80	100.0	100.0	

### الخبرة\_العلمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	17	21.3	21.3	21.3
من 5 إلى 10 سنوات	46	57.5	57.5	78.8
أكثر من 10 سنوات	17	21.3	21.3	100.0
Total	80	100.0	100.0	

RELIABILITY

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Fiabilité**

**Remarques**

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:13:26
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<pre> RELIABILITY  /VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.04

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.960	14

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تفوق المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	46.4500	151.238	.833	.956

## الملاحق

توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات	46.3125	145.711	.932	.953
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	45.3125	161.002	.650	.960
تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	45.9750	155.468	.931	.954
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	45.5625	153.819	.793	.957
تشارك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال	45.8375	156.340	.891	.955
تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	45.9125	162.461	.847	.957
يساهم الفرد العمل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	46.4250	151.159	.791	.957
تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	46.2500	153.354	.877	.955
يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة	46.4625	145.594	.824	.957
يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	46.1750	147.716	.935	.953
هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	46.0875	151.321	.959	.953
يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة	45.5625	156.882	.760	.958
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	44.8500	185.623	-.453-	.971

RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

## Fiabilité

## Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:13:49
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.

Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11
		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA
		/SUMMARY=TOTAL.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
		Temps écoulé
		00:00:00.12

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	11

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	33.4875	135.721	.927	.972
يؤدي الاتصال الفعال على سرعة تنفيذ الأعمال	33.2125	144.448	.822	.975
يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	33.7875	131.537	.948	.972
تتبعك عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	33.8875	130.025	.935	.973
تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	33.5500	137.441	.944	.972
تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك	33.9375	133.857	.926	.972
لديك الرغبة في التحدي أثناء عمالك	33.6125	138.088	.925	.973
لديك ميول للتكيف مع الظروف العمل الصحية	33.4375	140.983	.932	.973
تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	33.7250	136.911	.952	.972

## الملاحق

تستفيد ن رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك	33.7125	143.144	.842	.975
اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عملك	33.1500	150.889	.533	.982

RELIABILITY

/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL.

**Fiabilité**

### Remarques

Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:14:02
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	80
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<pre> RELIABILITY  /VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11 a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA  /SUMMARY=TOTAL. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.16

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	80	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	80	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.983	25

**Statistiques de total des éléments**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	82.9625	617.834	.936	.982
يؤدي الاتصال الفعال على سرعة تنفيذ الأعمال	82.6875	634.496	.870	.982
يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	83.2625	610.829	.928	.982

## الملاحق

تتبعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	83.3625	608.437	.906	.982
تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	83.0250	621.772	.948	.982
تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك	83.4125	616.650	.895	.982
لديك الرغبة في التحدي أثناء عملك	83.0875	624.638	.905	.982
لديك ميول للتكيف مع الظروف العمل الصحية	82.9125	630.714	.909	.982
تخطط مسبقاً للوصول إلى الأداء الجيد	83.2000	621.023	.949	.982
تستفيد من رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك	83.1875	633.344	.859	.982
اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عملك	82.6250	645.402	.632	.984
تقوم المؤسسة بنظام اتصال شامل للمؤسسة	83.4000	623.180	.893	.982
توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات	83.2625	614.019	.952	.982
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	82.2625	649.437	.600	.984
تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	82.9250	635.766	.918	.982
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	82.5125	634.050	.762	.983
تشارك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال	82.7875	637.891	.872	.982
تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	82.8625	648.500	.866	.983
يساهم الفرد العمل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	83.3750	626.288	.801	.983

## الملاحق

تتقل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	83.2000	629.099	.911	.982
يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة	83.4125	611.056	.885	.982
يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	83.1250	617.984	.958	.982
هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	83.0375	626.442	.963	.982
يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة	82.5125	640.405	.723	.983
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	81.8000	696.390	-.516-	.986

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue

22-MAY-2022 13:14:23

		Commentaires
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5</p> <p>b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 c5</p> <p>/FORMAT=NOTABLE</p> <p>/STATISTICS=STDDEV</p> <p>MEAN</p> <p>/ORDER=ANALYSIS.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.11

### Statistiques

N		Moyenne	Ecart type
Valide	Manquant		

## الملاحق

تفوق المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	80	0	3.0250	1.31183
توفر المؤسسة قنوات الاتصال واضح بين جميع المستويات	80	0	3.1625	1.42708
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	80	0	4.1625	1.07260
تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	80	0	3.5000	1.00631
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	80	0	3.9125	1.24467
تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية الاتصال	80	0	3.6375	1.00937
تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	80	0	3.5625	.77694
يساهم الفرد العمل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرارات	80	0	3.0500	1.37703
تتقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	80	0	3.2250	1.15808
يوجد سهولة اتصال بين جمع أفراد المؤسسة	80	0	3.0125	1.59504
يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	80	0	3.3000	1.33502
هناك إيصال المعلومات حول كل الوظائف الإدارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	80	0	3.3875	1.15280
يكون الاتصال تنازليا من الأعلى إلى الأسفل حسب هرم السلطة	80	0	3.9125	1.13844
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	80	0	4.6250	.48718

FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:15:20
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

		Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 d11  /FORMAT=NOTABLE  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur		00:00:00.02
	Temps écoulé		00:00:00.01

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	80	0	3.4625	1.36821
يؤدي الاتصال الفعال على سرعة تنفيذ الأعمال	80	0	3.7375	1.08784
يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل تحسين فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	80	0	3.1625	1.52982
تتبعس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	80	0	3.0625	1.61750
تؤدي عملية الاتصال الجيدة إلى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام أوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	80	0	3.4000	1.26891
تتلقى عبارات الشكر من المشرف لسرعة إنجازك لعملك	80	0	3.0125	1.45388
لديك الرغبة في التحدي أثناء عمالك	80	0	3.3375	1.26234

## الملاحق

لديك ميول للتكيف ع الظروف العمل الصحية	80	0	3.5125	1.12502
تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد	80	0	3.2250	1.28255
تستفيد ن رصيد ما تعلمته واكتسبته من خبرات لتحقيق نوع من الإبداع في أداء عملك	80	0	3.2375	1.12783
اهتمام الإدارة بك زاد من اختصاصك في عملك	80	0	3.8000	1.14073

COMPUTE A=MEAN(a1,a2,a3,a4,a5).

EXECUTE.

COMPUTE B=MEAN(b1,b2,b3,b4).

EXECUTE.

COMPUTE C=MEAN(c1,c2,c3,c4,c5).

EXECUTE.

COMPUTE D=MEAN(d1,d2,d3,d4,d5,d6,d7,d8,d9,d10,d11).

EXECUTE.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT D

/METHOD=ENTER A.

## Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:18:53
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT D
		/METHOD=ENTER A.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.09
	Temps écoulé	00:00:00.22
	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.3591	1.17529	80
A	3.5525	1.05362	80

### Corrélations

		D	A
Corrélation de Pearson	D	1.000	.942

## الملاحق

	A	.942	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	A	.000	.
N	D	80	80
	A	80	80

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.942 <sup>a</sup>	.888	.887	.39593

a. Prédicteurs : (Constante), A

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

## الملاحق

1	Régression	96.895	1	96.895	618.117	.000 <sup>b</sup>
	de Student	12.227	78	.157		
	Total	109.122	79			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), A

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-.375-	.157		-2.395-	.019
A	1.051	.042	.942	24.862	.000

a. Variable dépendante : D

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT D

/METHOD=ENTER B.

## Régression

## Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:19:06
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT D
		/METHOD=ENTER B.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.08
	Temps écoulé	00:00:00.18
	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.3591	1.17529	80
B	3.3688	.97433	80

### Corrélations

		D	B
Corrélation de Pearson	D	1.000	.949

## الملاحق

	B	.949	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	B	.000	.
N	D	80	80
	B	80	80

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	B <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.949 <sup>a</sup>	.900	.899	.37428

a. Prédicteurs : (Constante), B

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

## الملاحق

1	Régression	98.196	1	98.196	700.973	.000 <sup>b</sup>
	de Student	10.927	78	.140		
	Total	109.122	79			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), B

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-.496	.151		-3.272	.002
B	1.144	.043	.949	26.476	.000

a. Variable dépendante : D

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT D

/METHOD=ENTER C.

## Régression

## Remarques

	Sortie obtenue	22-MAY-2022 13:19:20
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	80
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

Syntaxe		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT D
		/METHOD=ENTER C.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.24
	Mémoire requise	1980 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.3591	1.17529	80
C	3.6475	.91083	80

### Corrélations

		D	C
Corrélation de Pearson	D	1.000	.955

## الملاحق

	C	.955	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	C	.000	.
N	D	80	80
	C	80	80

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	C <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.955 <sup>a</sup>	.912	.910	.35165

a. Prédicteurs : (Constante), C

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

## الملاحق

1	Régression	99.477	1	99.477	804.466	.000 <sup>b</sup>
	de Student	9.645	78	.124		
	Total	109.122	79			

a. Variable dépendante : D

b. Prédicteurs : (Constante), C

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-1.135	.163		-6.951	.000
C	1.232	.043	.955	28.363	.000

a. Variable dépendante : D