



جامعة الجبالي بونعامه خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

### العنوان:

# استراتيجية الإتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة

دراسة حالة الإقامة الجامعية 1500 سرير- بوطن-خميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذة:  
د. خليفة محمد بلكبير

من إعداد الطالبين:  
- محمود خليفي  
- هشام مغاطري

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	د. صورية صدقاوي
مشرفا	أستاذة محاضرة أ	د. خليفة محمد بلكبير
مناقشا	أستاذة محاضرة ب	د. عقيلة أفيني

السنة الجامعية: 2021-2022

# الشكر

نتقدم بجزيل الشكر إلى

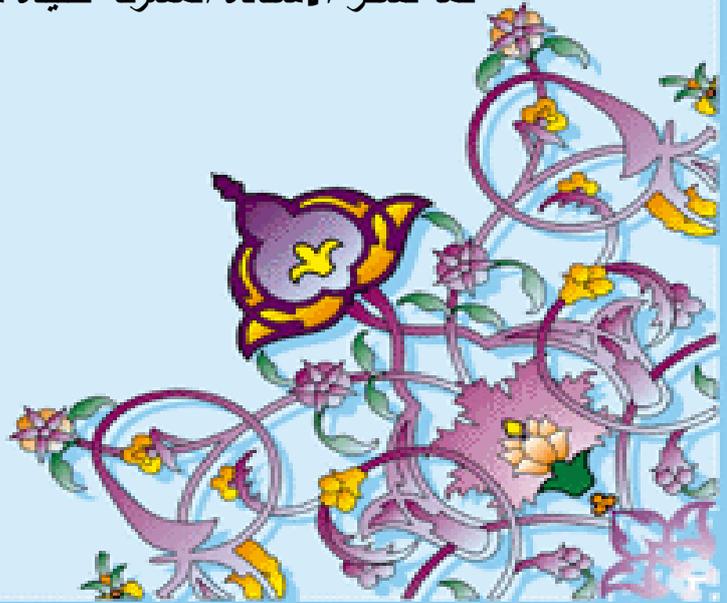
كل من والدينا

كل من إخواننا

كل من عائلاتنا

كل من أصدقائنا

كما نشكر الأستاذة المشرفة خليدة محمد بلكبير على إشرافها لنا



# الإهداء

نهدي هذا العمل إلى  
كل من عائلتي  
كل من أستاذتي في الجامعة  
كل من زملائي في الجامعة  
كل من ساعدني في إكمال هذا العمل

صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة</b>	
4	تمهيد
5	المبحث الأول: عموميات أساسية حول الاتصال التنظيمي
5	المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه
7	المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي وأشكاله
14	المطلب الثالث: نماذج ونظريات الاتصال التنظيمي
21	المطلب الرابع: مهارات وخصائص الاتصال التنظيمي
25	المبحث الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة
25	المطلب الأول: ماهية الأداء

27	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
28	المطلب الثالث: استراتيجيات الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء في المؤسسة
31	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
31	تمهيد
31	المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب الثاني: تقديم الدراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: تقويم الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني :أثر الاتصال التنظيمي على أداء الإقامة الجامعية 1500 سرير-بوطان-خميس مليانة</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام للإقامة الجامعية 1500 سرير-بوطان-خميس مليانة
38	المطلب الأول: نشأة الإقامة الجامعية 1500 سرير- بوطان - خميس مليانة
38	المطلب الثاني: مهام مصالح الإقامة الجامعية 1500 سرير بوطان خميس مليانة
40	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية 1500-سرير-بوطان بخميس مليانة
41	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
41	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
42	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
45	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
45	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

54	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
60	قائمة المراجع
62	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	سلم ليكارت خماسي	01-02
42	مقياس ألفا كرومباج	02-02
45	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	03-02
46	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	04-02
46	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05-02
47	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06-02
47	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الأول	07-02
48	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني	08-02
49	توزيع إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث	09-02
50	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني	10-02
54	اختبار الفرضية الأولى	11-02
55	اختبار الفرضية الثاني	12-02
55	اختبار الفرضية الثالثة	13-02

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	عناصر الاتصال	01-01
10	التغذية المرتدة	02-01
12	شكل توضيحي للاتصالات الرسمية النازلة.	03-01
13	شكل توضيحي للاتصالات النجمية المتشعبة	04-01
14	يوضح نمط الاتصال على شكل نجمة	05-01
15	يوضح نموذج لاسويل في الاتصال	06-01
17	يوضح نموذج ويفر وشانون الاتصالي	07-01
17	يوضح نموذج ولبور شرام	08-01
18	نموذج ولبور شرام للاتصال بين فردين الخبرة المشتركة	09-01
19	نموذج الاتصال الدائري لشرام.	10-01
19	نموذج ولبور شرام.	11-01
41	نموذج الدراسة	01-02
45	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02-02
46	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03-02
46	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04-02
47	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05-02

## ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأي العاملين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء المؤسسة ومعرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع من أداء المؤسسة و تسليط الضوء على أهم عناصر عملية الاتصال في المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي اللذان يعتبران من أنسب المناهج لدراسة هذه المواضيع من خلال الفصول النظرية لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع قصد التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال التنظيمي(الصاعد، النازل، الأفقي)وأداء المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية الاتصال التنظيمي، أداء المؤسسة.

## Abstract

The study aimed to identify the opinion of employees about organizational communication and its relationship to the performance of the institution, and to know the contribution of organizational communication to raising the performance of the institution, and to shed light on the most important elements of the communication process in the institution.

The study relied on the descriptive and analytical approach, which are considered one of the most appropriate approaches to studying these topics through theoretical chapters to present concepts related to the study variables.

The study concluded that there is a statistically significant relationship between the dimensions of organizational communication (ascending, descending, horizontal) and the performance of the institution.

**Keywords:** organizational communication strategy, enterprise performance.



حقبة

يلعب الاتصال دورا هاما في كل الميادين، لكونه عملية تتم من خلالها انتقال المعلومات والأفكار والآراء بين طرفين أو أكثر، وذلك باستخدام عدة وسائل لتوصيل المعلومة والتأثير على مستقبلها، وبهذا يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات والمؤسسات من خلال التواصل بينهم وتبادل المعلومات والبيانات فيما بينهم مما يجعله عنصرا ضروريا في مختلف ممارسات الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ومع مرور الوقت ازدادت أهميته بحيث أصبح يعمل على تنفيذ الإستراتيجيات العامة لمختلف المؤسسات، حيث ارتبط مفهومه بالتنظيم في شكل الاتصال التنظيمي الذي يعمل على نقل الرسائل من طرف إلى طرف آخر استقبال البيانات معالجتها، مع التأثير في الأفراد وتوجيههم، كما أنه يدخل بالمهارات الاتصالية للمؤسسة، فالمؤسسة نسق اجتماعي أسس بشكل منظم تسوده عدة علاقات متبادلة بين مختلف عناصر المؤسسة من أجهزة وأفراد على حسب الهيكل التنظيمي، وكذلك تبادل هذه العناصر التواصل فيما بينها للتأثير في المحيط الخارجي للمؤسسة من أجل تقديم منتج أو خدمة، فممارسة الاتصال التنظيمي في المؤسسة يتم من خلال الاتصال الداخلي الذي تتمثل في تفاعل المؤسسة مع عمالها، والاتصال الخارجي من خلال تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي، فالالاتصال يشكل دورا الوسيط بين مختلف مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، كما يساهم في تحسين أداء المؤسسة، فهنا تظهر أهمية الاتصال في تسهيل المهام والأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبالتالي تلبية حاجيات المؤسسة في نقل المعلومات بين مختلف مكونات المؤسسة بفعالية وكفاءة.

### 1- إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة إستراتيجية الاتصال في تحسين أداء المؤسسة؟

### 2- الأسئلة الفرعية

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقى وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة؟

### 3- فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء مؤسسة 1500 سرير بخميس مليانة.

### 4- أهداف الدراسة

تمثلت أهداف دراستنا في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على أهم عناصر عملية الاتصال في المؤسسة.
- توضيح دور الاتصال التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.
- التعرف على رأي العاملين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع من أداء مؤسسة الدراسة.
- معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء مؤسسة الدراسة.

### 5- أهمية الدراسة

اهتم العديد من الباحثين بموضوع الاتصال الذي يلعب دورا مهما في مختلف الميادين، ومن هنا تكمن أهمية دراستنا في كونها دراسة موضوع الاتصال التنظيمي، حيث تفيد دراستنا في الوصول إلى عدة نتائج تدعم مجال البحث في موضوع أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة، مع توضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة والتعرف على معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

### 6- أسباب اختيار موضوع الدراسة

- أهمية موضوع الدراسة على الذي يركز على الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.
- اختبار معارفنا النظرية والمنجية على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية.
- محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة.
- الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه العاملين في المؤسسة.

### 7- حدود الدراسة

- **الحدود المكانية** : أجريت الدراسة في الإقامة الجامعية 1500 سرير-بوطان-بخميس مليانة.
- **الحدود الزمانية** : أجريت الدراسة من شهر مارس 2022 إلى غاية شهر ماي 2022
- **الحدود الموضوعية**: تناولت الدراسة موضوع إستراتيجية الاتصال التنظيمي وأثرها على أداء المؤسسة. .

### 8- منهج الدراسة

يستند هذا البحث إلى المنهج الوصفي التحليلي اللذان يعتبران من أنسب المناهج لدراسة هذه المواضيع من خلال الفصول النظرية لعرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات المتعلقة بالموضوع قصد التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة .

### 9- هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كالتالي :

**الفصل الأول** : تناولنا فيه الجانب النظري الذي تم تقسيمه إلى مبحثين في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى أهم المفاهيم المتعلقة حول الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة ، وفي المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة.

**الفصل الثاني** : تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث ، في المبحث الأول قمنا بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، وفي المبحث الثاني قمنا بعرض المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة ، وفي المبحث الثالث قمنا بعرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات

الفصل الأول :

الإطار النظري للإتصال التنظيمي

وأداء المؤسسة

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### 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.

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.

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 الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

المبحث الأول: عموميات أساسية حول الاتصال التنظيمي.

سننتظر في المبحث على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهدافه.

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع والأكثر حداثة من الناحية الدراسية نظرا لما يلعبه من دور كبير في بناء العلاقات التي تختلف وتتعدد أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية أي الاتصال والتي سوف نتدرج إليها من خلال التعاريف التي سيتم عرضها لاحقا.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي .

الاتصال لغة: الاتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجرتان واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه.

ويمكن القول أن معنى الاتصال المشتق أصلا من الكلمة اللاتينية Commuins وهي المشاركة وتكوين العلاقة وأرجعها البعض إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وتتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج<sup>1</sup>.

ويبرز من خلال المفاهيم المعروضة للاتصال بأنها عملية تقوم على عنصر المشاركة والاجتماع حول فكرة أو موضوع يرجى من خلاله تحقيق هدف أو جملة أهداف مسطرة.

الاتصال اصطلاحا<sup>2</sup>: ولكي نصل إلى المعنى الحقيقي للعملية الاتصالية بالوجه العلمي فإنه يتوجب علينا أن نجمل عددا من التعاريف الاصطلاحية لباحثين وعلماء حتى نستطيع توضيح الصورة أكثر لمعرفة طبيعتها ومقومات وأسس العملية الاتصالية وتطورها وتفعيلها مع الزمن.

التعريف الأول: حيث عرفه كارتز وكاهن: "هو تبادل المعلومات ونقل المعنى".

التعريف الثاني: وعرفه الطنوبي "بأنه ظاهرة اجتماعية تتم غالبا بين الطرفين لتحقيق هدف أو أكثر لأيا منهما أو لكلاهما ويتم ذلك من خلال نقل معلومات أو حقائق أو آراء بينهما بصورة شخصية أو غير شخصية وفي اتجاهات متعاكسة بما تحقق تفاهم متبادل بينهما".

التعريف الثالث: "الاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة".

التعريف الرابع: ويعرفه خضير كاضم حمود: "عملية نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة يتم ذلك باستخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم للتأثير على السلوك".

كما يمكن اعتبار الاتصال هو انتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والمشاعر أيضا.

<sup>1</sup> - معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، 1028.

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

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

**التعريف الخامس:** ويعرفه أحمد ماهر على أنه "وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهما الطرف الآخر ويتصرف بالشكل المطلوب".

**التعريف السادس:** أما جمعية الإدارة العامة الأميركية (AMA) عرفته على أنه: "خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات والمجتمعات"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي.

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي<sup>2</sup>:

#### 1- أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الاتصال الدور الهام، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

#### 2- أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

#### 3- أهداف اجتماعية:

- ويهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد بعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- ويعمل الاتصال على الإلمام بالكثير من الأهداف في وقت واحد كمواجهة المشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.
- تحقيق التفاعل بين أفراد الجماعة ويتم ذلك من خلال تعاون الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ويسمى هذا السلوك تعاوناً ويعزز الأفراد بعضهم البعض ويعكس التنافس أو التعارض بتضارب الأفراد بعضهم البعض والمواقف التي تواجهها الجماعة ليست تعاونية خالصة ولا تنافسية (تتازعيه) إلا أن الاتصال الفعال بين أعضاء المنظمة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.
- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات على التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

<sup>1</sup> - بوعيط 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.

<sup>2</sup> - زويتي سارة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2017، ص68.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

• تحقيق التنسيق بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين منفصلين وبالتالي تفقد التنسيق ويميل الأفراد لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

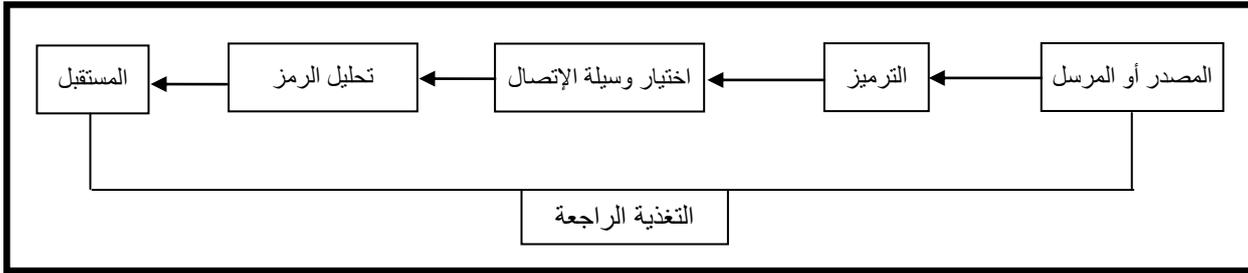
**المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي وأشكاله.**

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك عناصر يتكون منها الاتصال وأنه هناك عدة أشكال للاتصال.

### الفرع الأول: عناصر الاتصال التنظيمي.<sup>1</sup>

تتمحور عملية الاتصال حول ثلاثة عناصر أساسية هذا كحد أدنى و هي المصدر (المرسل): لرسالة والمستقبل وتدخل عناصر أخرى في إنجاز عملية الاتصال حيث لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض إليها حتى يمكن فهم وزيادة تفعيل العملية، والشكل الموالي يوضع لنا هذه العناصر:

### الشكل رقم (01-01): عناصر 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 30.

### 1- المصدر أو المرسل:

وهو الملقى للرسالة قد يكون شخصا أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو الجهاز مثل الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات وغيرها والذي يرد أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة، وللمرسل وظيفتين أساسيتين:

أ) تحديد الفكرة أو المهارات مما يرغب في توجيه لمن يتعامل معهم ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها و تحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة أو اللغة المناسبة.

<sup>1</sup> - باية بووزة، "دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية"، مقال في مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المدية، العدد 34، جوان 2013، ص232.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

ب) القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

وتعتمد فعالية الاتصال على صفات يجب أن تتوفر في المرسل كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير... الخ حيث أكدت دراسات غراي وسترايك بأن مصادر الاتصال الموثوق بها لها القدرة الأكبر على التأثير في سلوك الأفراد وأن محتوى الرسالة غالباً ما يفسر بالنسبة لمصادرها، ولتعزيز الثقة في مصدر عملية الاتصال، عليه اختيار واسطة النقل للمعلومات ذات مكانة عالية مثل المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مصداقية المعلومة المنشورة ودرجة الثقة بها، وتزيد درجة الثقة كذلك بدرجة سلطة المصدر على المستقبل.

لكي يحقق المرسل أهدافه من الرسالة يجب أن يراعي مجموعة اعتبارات هي<sup>1</sup>:

- إدراكه ومعرفته بما يود إرساله ليسهل ذلك الشرح و التوصيل.
- اعتماد السهولة وتفادي المبهم لتوصيل الرسالة.
- تحديد الوقت و المكان الملائمين للتوصيل.
- تشجيع التغذية الرجعية.
- ضرورة مراعاة عوامل إعاقة وصول الرسالة إلى المستقبل، ووصولها إلى الهدف المنشود كالضوضاء، التشويش، التقليل منها لان ذلك يؤدي إلى تحريف هدفها.

### 2- ترميز عملية الاتصال:

ويعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم (المستقبل) كاستعمال الرموز السهلة واللغة، وأية تعابير يتفق عليها المتلقي، تساعد على تسهيل وتوضيح أكثر لفهم موضوع رسالة الاتصال، فلإنسان لا يستطيع أن ينقل أية فكرة عقلية إلى غيره إلا عن طريق وسيط يعبر عن تلك الفكرة ، حيث تتجسد في صورة رموز أو إشارات أو حركات ينقلها إلى المستقبل ليستقبلها هذا الأخير ويفك رموزها ويستجيب لها ويرسل رسائل مماثلة لذلك، فالرمز هو أساس الاتصال مهما تنوعت رسائله واختلفت طرقه وأساليبه.

### 3- الرسالة:

وهي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تتناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

أ- أن تضمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، وتتاسب موضوع الرسالة مع الحاجة ويعتبر المستقبل حر في اختيار ما يشاء من الرسائل المتاحة له، وقد توصل لوثر فرانك إلى قاعدة تقول إن الاختيار متوقف على العلاقة من الفائدة التي ينتظرها المستقبل من جهة والجهد الذي يبذله من جهة أخرى .

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساق، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1999،

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

يفضل المستقبل الإطلاع المتيسر له عن الذهاب إلى مكان بعيد للحصول عليها، ولكن في حالة الاهتمام بخبر معين مقبول نجد أن المستقبل على استعداد لبذل جهود مضاعفة لكي يعرف هذا الخبر.

أ- صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة الرسالة.

ب- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تتناسب مع ظروفه.

د- أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

### 4- تحديد وسيلة الاتصال<sup>1</sup>:

وتحدد وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو كتابية أو جميعها، وهناك معايير لاختيار الوسيلة المناسبة ومنها موضوع الاتصال، طبيعة الأفراد والعلاقات بينهم ومراعاة سرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها من طرف المستقبلين، إن استخدام عدة قنوات لنقل المعلومات المعقدة يزيد من احتمالية الاهتمام والاحتفاظ بالرسالة وما تتضمنه من معلومات وتتراوح الوسائل بين ما هو رسمي وغير رسمي، والوسائل الرسمية هي التي يعترف بها هيكل المنظمة وتسير في قنواتها الرسمية كالتقارير، الخطابات، إصدار الأوامر، والمنشورات الدورية أما غير الرسمية هي التي تمر خلال قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي كالأحاديث الودية والإشاعات والتسامر والمناقشات أثناء فترات الراحة... الخ

### 5- تحليل رموز الرسالة:

وهذا من أدوار المستقبل فعند استلامه الرسالة عليه فك رموزها حتى يعطي معنى كامل لها، وتعتبر هذه العملية بمثابة ترجمة المضامين التي تنطوي عليها الرسالة من أفكار ومفاهيم وأراء وتعتمد هذه الفعالية على القدرات والقابليات التي يمتلكها المستلم وقد يتعرض إلى فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها ولذلك فكلما كان هناك تجانس وتمائل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية والاتفاق على المعنى والرموز، كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من طرفين.

### 6- المستقبل:

يقوم المستلم أو المستقبل أو المرسل إليه باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة (السمع- البصر- الشم- الذوق- اللمس)، ويقوم باختيار المعلومات وتفسيرها وقد يكون المستقبل فرد أو جماعة أو المركز وتوجد عدة عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم وهي:

- المستوى التعليمي.
- الخبرات السابقة بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

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

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

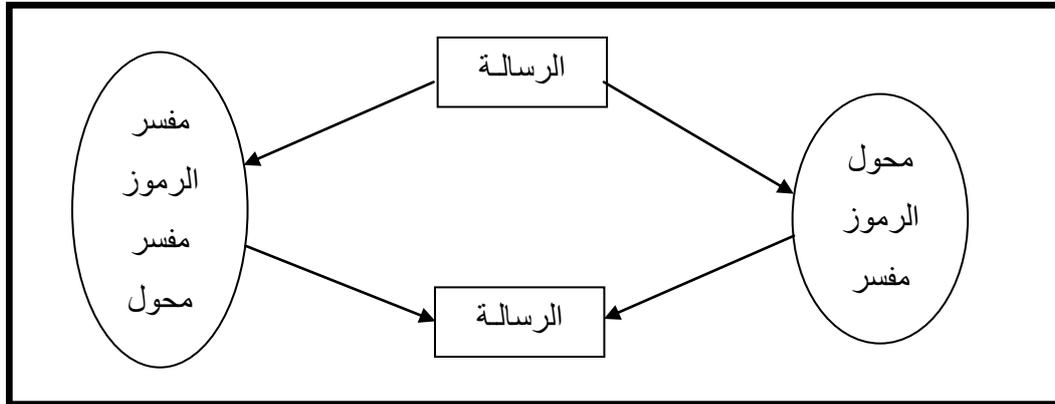
إن هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية والدافعية والتعلم والفروق الفردية، تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخصي المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه، وبناء على ذلك يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك وتعد الخلفية الفكرية المشتركة بين الطرفين (المرسل - المستقبل) ذات دلالات هادفة في تحقيق نجاح عملية الاتصال.

### 7- التغذية الرجعية (المرتدة):

تعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فيها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدمها من طرف المستقبل، ويقوم المتلقي بناء على ما تلقاه من معلومات، وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال، وهنا يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال، ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحاً فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال حيث يتعين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

ولنجاح فاعلية الاتصال يجب أن يتحقق التفاعل والتلاحم بين هذه العناصر كلها وبالشكل الصحيح للوصول إلى الهدف العام والذي هو التأثير، ويؤكد كلا من شانون وويفر أهمية التغذية الرجعية، حيث يصبح في هذه المرحلة المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا وهذا يعني أن الاتصال ذو شكل دائري في هذه الحالة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (01-02): التغذية المرتدة



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 40.

ولضمان فاعلية ونجاح الاتصال وليكون له أثر جلي واضح يجب مراعاة بعض العناصر المهمة ومن أمثلة ذلك:

أ- الموضوعية: وتضمن للمستقبل فائدة معينة من التغذية المرتدة لأنها تجنبه الخطأ في الإنتاج أو الخسارة.

ب- الفهم أو القدرة على الفهم: أحيانا قد يخطئ المشرف أو المدير الفهم خصوصا عندما يحاول المستخدم تفسير موقف معقد.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

ج- الهدف: يجب أن يكون هدف التغذية الراجعة محدد أو غير مبهم أو عام، وإلا سوف يظهر الكثير من التعقيدات التي تسبب الإحباط.

د- القبول: يجب أن لا تكون هناك مشكلة تحول دون مد المستقبل بمعلومات مفيدة وبناءة تساعد وتشجعه.

هـ- الدقة: إن التغذية الراجعة غير الدقيقة عادة ما تكون مضادة التأثير أو التسبب حساسية وتفاعلا نفسيا سلبيا، وفي نفس الوقت بعض المعلومات الدقيقة تكون مؤذية إذا كانت رسمية أو قاسية.

و- التوقيت: المتطلبات الأساسية هي التعليقات السريعة، والنقدية أو المعززة، إن التأخير في الرد يمكن أن يسبب انعدام الأمان والدهشة والاضطراب والازدراء.

### الفرع الثاني: أشكال الاتصال التنظيمي.

يتخذ الاتصال عدة أشكال والعديد من المسارات ويتفق في اتجاهات مختلفة فيمكن أن يتدفق بطريقة صاعدة أو هابطة وأخرى أفقية وتشابك أحيانا ويطلق عليها بالاتصالات النجمية وسنوضح ذلك ونعرضه بطريقة أشمل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الاتصال الصاعد:

وعرفناه سابقا على أنه كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتعلق بالأداء، وهو عملية تصعيد الاتصال من العمال إلى الإدارة يقوم بها العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ المنظمة أو المستويات الإدارية العليا للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات وانشغالات العمال ومشاركتهم في نشاطات المؤسسة أو معلومات بين مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه المؤسسة. يأخذ هذا النوع من الاتصالات داخل المنظمة طرائق متعددة من بينها:

1- صندوق الشكاوي: تشجع المنظمات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاوهم وتساؤلاتهم ومشاكل عملهم وهي تسمح لأي فرد أن يتظلم من المستوى الإداري الأعلى كما تسمح بتصعيد لمستويات عليا إن لم يكن الفرد راضيا عن قيام رئيسته المباشر بحل شكاواه.

2- أنظمة المقابلات: تقوم المنظمات باستخدام المقابلات كوسيلة لحل المشاكل ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليه بجماعات المناقشة والمناقشة المفتوحة وهما نظامين مباشرين يتم بين الرؤساء والمرؤوسين والرد على تساؤلات العاملين وتتابع فيها سير الأمور في داخل المنظمة.

وهناك طرق أخرى نظم الاقتراحات والاجتماعات، تقارير الأداء... الخ، ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من حيث الثقة والمودة ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية والاستعداد الدائم لدى الرئيس بالاستجابة للآراء والمقترحات والأفكار على سبيل تطوير الأداء وتحقيق النجاح، وفي

<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.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

الوقت نفسه تصف الإدارة الصورة الواضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء، وقد أكد كل من برنار وفوليت أهمية هذا النوع من الاتصالات لأنه يتيح للعاملين فرصة توضيح أفكارهم وطرح مشاكلهم للقيادات الإدارية قصد اتخاذ القرارات المناسبة.

### ثانياً: الاتصال النازل:

يكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر فهي تصدر غالباً من القادة لشرح أهداف المؤسسة وطبيعة العمل وهو بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد، أي من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات التنفيذ عبر مختلف المستويات الفاصلة بينهما، والاتصال الهابط بعداً حيويًا للإرسال نظراً لأن أي منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماماً، وللتعبير عن هذا النوع قد يختار الهيكل التنظيمي أشكالاً لذلك منها:

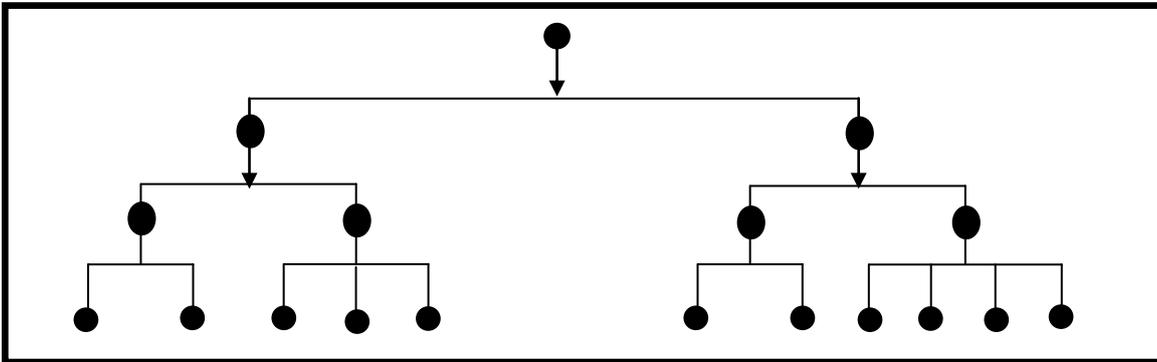
**1- لوحة الإعلانات:** تستعمل في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمنظمة ولإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة والتي تحدث في المنظمة وبالتغيرات في قواعد وأنظمة العمل وتعتبر جريدة الحائط إحدى أنواع لوحة الإعلانات وهي تمل وجهه نظر وتغليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمنظمة.

**2- توفير معلومات متكاملة:** وتسعى المنظمة إلى جمع وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات.

كما تستعمل تقنيات أخرى كدليل الإجراءات - دورات التدريب - التقارير - سياسات العمل - موقع المنظمة على الأنترنت - زيارات المسؤولين - إرشادات ونصائح - فصول لإلقاء التعليمات والتوجيهات.

والمعلومات التي تتناسب من أعلى إلى أسفل كثيراً ما تتعرض للتحريف وسوء الفهم ولهذا يجب دائماً متابعة هذه المعلومات وقد أشار نيوبورب إلى هذا ومراعاة ذلك يزيد من التوازن في عملية الاتصال ومن فعاليتها، والشكل الموالي يمثل نمط الاتصال النازل :

الشكل رقم (01-03): شكل توضيحي للاتصالات الرسمية النازلة.



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 40.

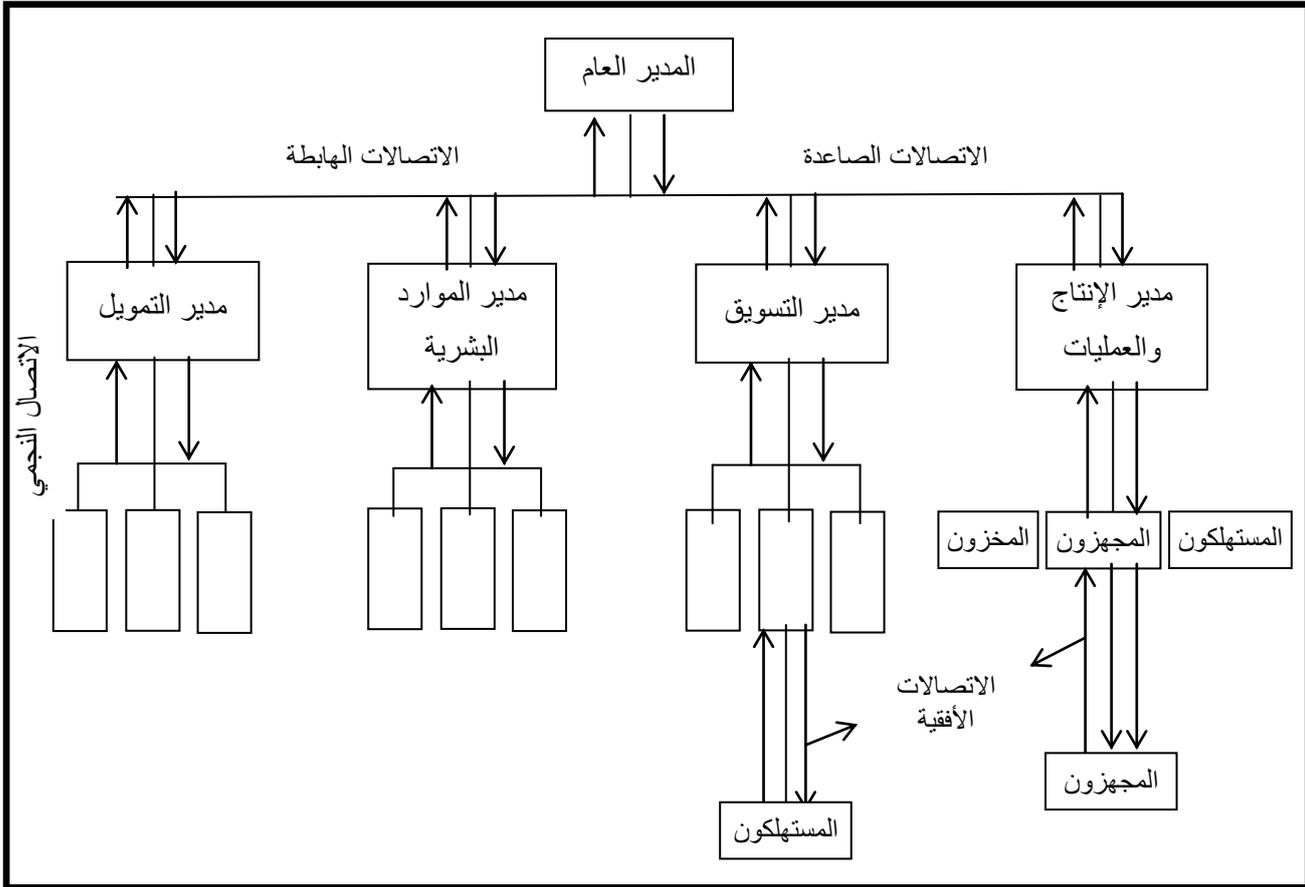
## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### ثالثا: الاتصال الأفقي.

هو انسياب المعلومات أي إرسالها واستيعابها بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد الواقعون ذات المستوى التنظيمي، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لأحداث التنسيق المطلوب بفعالية أكبر بين مختلف الإدارات لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها وتحقيق غايات مشتركة ومحددة، ويؤكد هنري فايول أهمية الاتصال الأفقي داخل المؤسسات نظرا لدوره في اختصار الوقت وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد واستمرارها وتساعد في تطوير الإنتاج، ويقوم الاتصال الأفقي على أساس الثقة والتعاون المتبادل بين كل الجوانب والذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

### رابعا: الاتصال النجمي:

الشكل رقم (01-04): شكل توضيحي للاتصالات النجمية المتشعبة



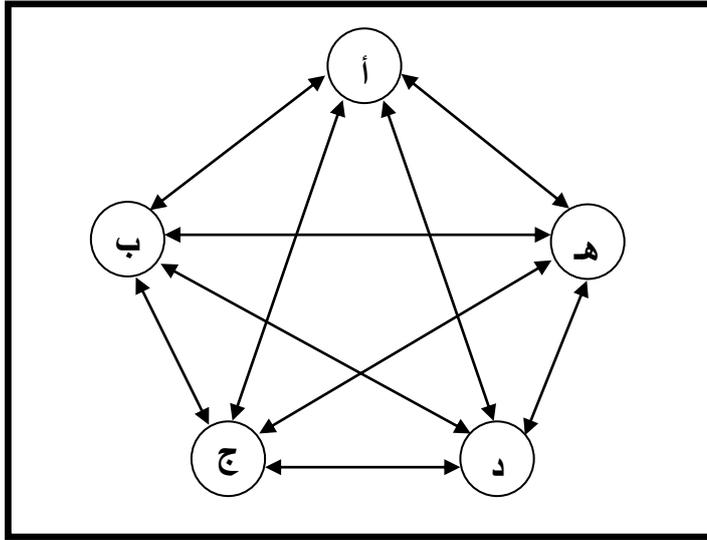
المصدر: بوعطيط جلال الدين، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة منتوري محمود قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2008-2009، ص 40.

<sup>1</sup> - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

يمثل الشكل نمطا آخر للاتصال أو مسارا هاما والذي يكون على شكل نجمة لتشعبه من كافة الجهات المتساوية أو غير ذلك، وهو من أكثر الأنماط السائدة وأكثرها مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الأفراد والجماعات إذ أن هذا النوع من الاتصال يؤمن أن جميع العاملين في المنظمة يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء الآخرين في التنظيم، ولذا فإن هذا النمط يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال أو تحقيقا للأهداف بالمقارنة مع المسارات الأخرى، يعتمد المسؤولون في المنظمة على تشجيع العاملين معهم لتوسيع رقعة هذا الاتصال مع الموظفين وهذا ضروري جدا لتوفير الوقت وحتى يتم تجنب مواقع المشكلات التي يمكن أن تنشأ بين العاملين وبين مختلف الرؤساء والإدارات والأقسام، وبإمكانها أن تنمو وتكبر وتحدث صراعا داخليا يزعزع قوة المنظمة واستقرارها لتصبح ثروة عامة وهنا نلاحظ مدى نجاعة الاتصال النجمي إذ أنه ينزع الحجاب عن هذه الأشياء إذ يعطي المجال للمسؤول للتدخل ومعرفة طبيعة المشكل أو الخلل سواء كان عاما أو خاصا حتى يتمكن من امتصاص المشكل والتحكم فيه وإضفاءه والبحث معهم وإشراكهم فيه معه على مقترحات وحلول المشكل أو الخلل وتسوية الأوضاع واستبعاد غير المرغوب فيه وتوطيد وتقوية العلاقات بين الرؤساء العاملين وهذا واجب على الجميع في هذا النمط من الاتصال إذ أنه يحتم على الجميع حماية استقرار المؤسسة عليهم ذلك<sup>1</sup>.

الشكل رقم (01-05): يوضح نمط الاتصال على شكل نجمة



المصدر: عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص21.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص21.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### المطلب الثالث: نماذج ونظريات الاتصال التنظيمي.

هناك عدة نماذج ونظريات للاتصال التنظيمي وهي كما يلي:

#### الفرع الأول: نماذج الاتصال التنظيمي

النموذج عبارة عن محاولة لتقدير العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين متغيرات الظاهرة الاتصالية، التي تعتبر دراسات تحليلية لعملية الاتصال تحدد عناصرها والعلاقات بينها، فالنموذج في حقيقة الأمر هو الأدوات الثقافية التي تساعد على فهم أي ظاهرة أو نظام أو إدراك العلاقات والصلات بين العناصر الأساسية في تلك الظاهرة أو النظام من أجل السيطرة والحكم فيها، وفكرة النموذج جيدة على الإنسان فكل منا يضيع نماذج لسلوكه ومن بين أهم النماذج التي سوف نناقش بعضها نذكر:

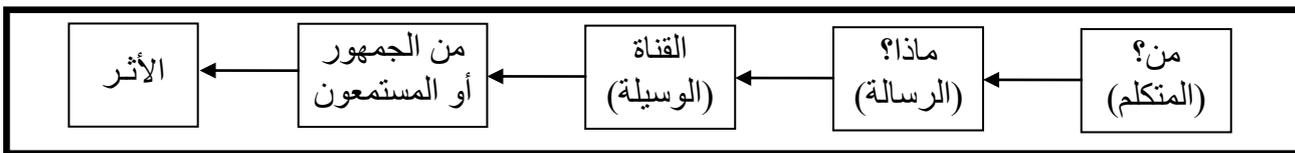
#### أ- نموذج لاسويل هارولد (1948):

قدم هارولد لاسويل نموذج في الاتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الاتصالية، كان من بين التطورات التي حدثت في هذه الفترة، حيث قدم منظورا عاما للاتصال والذي ينلخص في العبارة التالية : من يقول؟ ماذا؟ لمن؟ بأي وسيلة وبأي أثر؟

فالسؤال الأول من يقول؟ يشير إلى من القائم بالاتصال وما هي خصائصه إذ أن القائم بالاتصال يعد أحد أهم عناصر العملية الاتصالية أما العنصر الثاني يركز على السؤال ماذا تقول؟ وهي الرسالة، والعنصر الثالث يركز على السؤال لمن يقول؟ الذي هو الجمهور (المستقبل) ونوعه وطبيعته وخصائصه، والعنصر الرابع هو الوسيلة والسؤال الذي يركز على ذلك بأي وسيلة؟، هناك عدة وسائل للاتصال إذ تختلف كل وسيلة عن غيرها من حيث مدى ولائمتها بالمتصل وبالرسالة، أما العنصر الخامس هو التأثير وذلك لأن دراسته كانت تتركز على تأثير الدعاية على الرأي العام فهو عالم سياسي وجاءت الدراسة نتيجة لعمله بالدعاية سنة 1948، واهتم بعناصر الاتصال المتحدث، الرسالة والمستقبلون؛ واعتبر الاتصال عملية ذات اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على غيره عن طريق الرسائل التي يبثها إليه؛ وإن لم يتحقق التأثير تصبح العملية فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية؟ ولم يشر لاسويل هارولد إلى رجوع الصدى (التغذية الرجعية) من المستقبل إلى المرسل، كما أنه لم يتعرض للخبرة المشتركة بينهما.

وقد قدمت طريقته منظورا أعم لهدف الاتصال حيث يمكن. للاتصال تحقيق الإعلام والتسلية والإثارة والإقناع، وهو نموذج مبسط للعملية الاتصالية كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم (01-06): يوضح نموذج لاسويل في الاتصال.



## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

المصدر: عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص25.

### ب- نموذج شانون وويفر 1949:

بعد عام من ظهور نموذج لاسويل ظهر نموذج شانون وويفر وهي دراسة تمت في شركة "بل للهاتف" لدراسة المشكلة الهندسية لإرسال الإشارات وكانت النتائج هي أساس نموذج شانون وويفر للاتصال ويصغان طبيعة عملية الاتصال بقولهما:

سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب لكنه يشمل الموسيقى والفنون الضرورية والمسرح ويشمل كل السلوك؟ ومصدر المعلومات هو الذي يختار رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة ويحول جهاز الإرسال أو المرسل هذه الرسالة إلى إشارة يتم نقلها بواسطة وسيلة اتصال معينة إلى المستقبل، كالخط التلفوني أو اللاسلكي... التي تحول الصوت إلى نبضات، أما الحديث الشفهي فإن مصدر المعلومات يكون العقل والمرسل يكون الجهاز الصوتي الذي ينتج أمواجاً صوتية في الإشارة التي ترسل في الهواء (القناة).

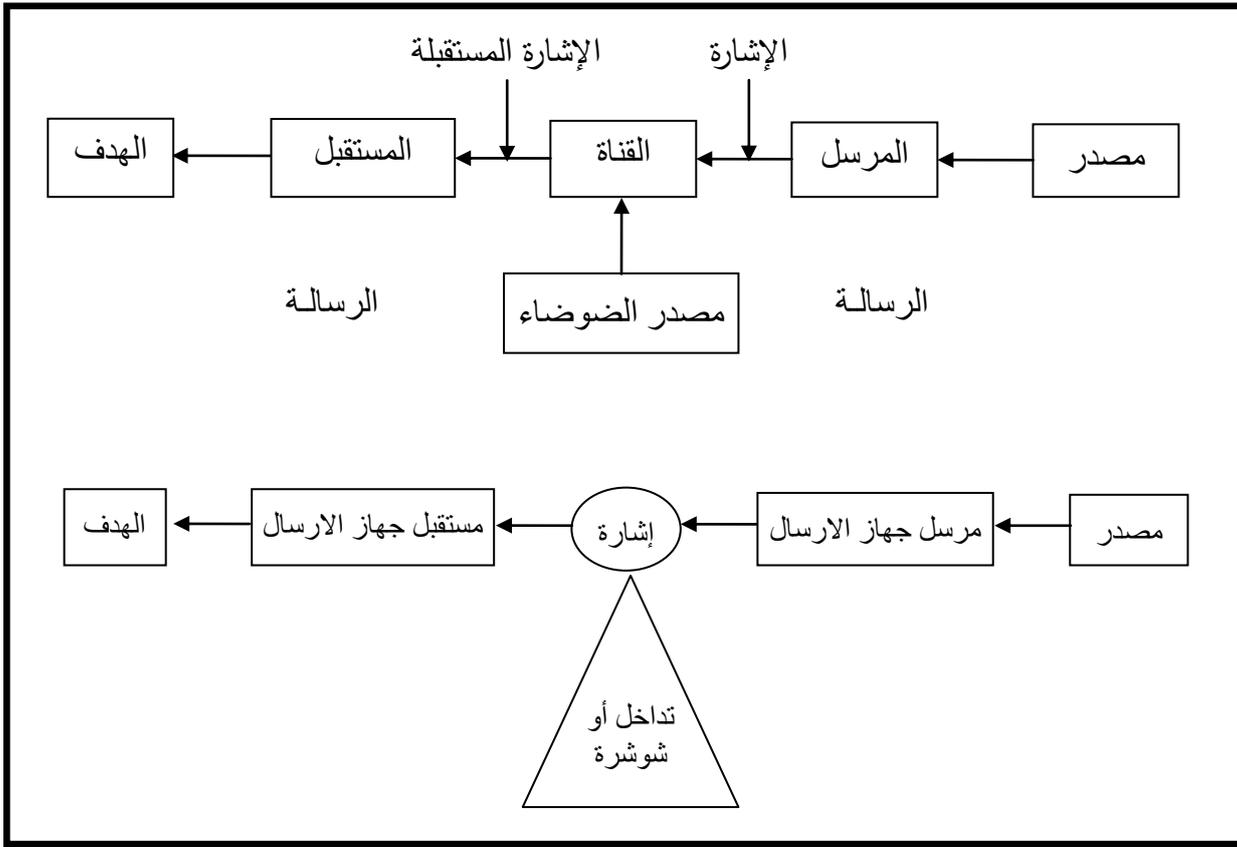
دخلا الباحثين مصطلح الضوضاء أو التشويش الذي يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش في جهاز الراديو أو الضباب الكثيف أو صفحات الجريدة المبتلة غير الواضحة، وطورا أيضا فكرة التصحيح واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت، ومفهوم الضوضاء هو أحد العناصر الهامة التي أوضحها هذا النموذج وهو كل ما يعوق عملية الاتصال وقد ينشأ هذا التداخل من المرسل أو الرسالة أو المستقبل؟ وتنتج هذه الشوشرة عن عدم ارتياح المستقبل نتيجة لأسباب مختلفة تتعلق به مما يعوقه عن فهم الرسالة أو سوء إضاءة أو عدم الدقة في الإضاءة... الخ وعلى القائم بالاتصال التدخل لكي يمنع وقوع تحريف في الرسالة أو وصول فكرة غير صحيحة، رغم أن هذا النموذج يغلب عليه الطابع الرياضي الميكانيزمي إلا أنه يمكن استخدامه كنموذج للاتصال الإنساني، فيمكن أن نفكر في مصدر المعلومات كمصدر اتصالي يشكل الرسالة جهازه الصوتي والموجات الصوتية هي الإشارات المنقولة؟ أما الهواء هو القناة؟ وميكانيزم السمع للشخص الذي يتلقى الرسالة هو المستقبل.

وقد قدم نقد لهذا النموذج هو تجاهل بعض العناصر الهامة التي تدخل في العملية الاتصالية مثل التغذية الراجعة أو الاستجابة بالإضافة إلى كونه مسار ذو اتجاه واحد.

وكما هو موضح في الشكل فقد وصفا "شانون" و"ويفر" الاتصال من خلال 6 عناصر هي:

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

الشكل رقم (01-07): يوضح نموذج ويفر وشانون الاتصالي.

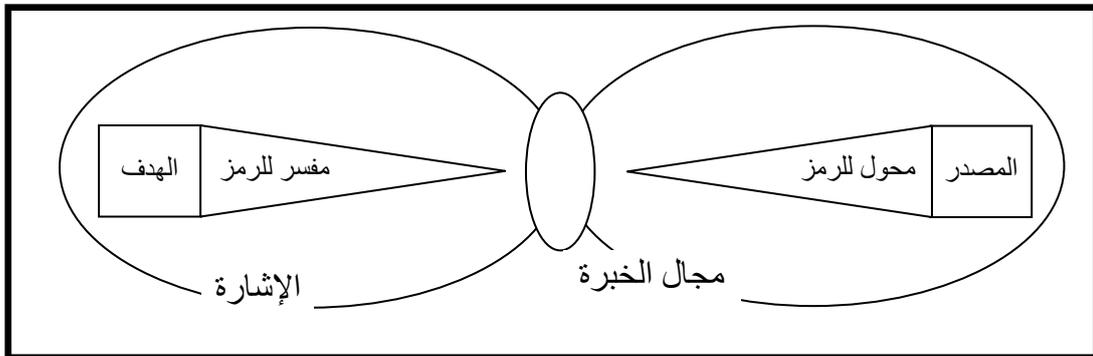


المصدر: عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص26.

### ج- نموذج شرام 1954:

قدم ولبور شرام مفهوما هاما هو مجال الخبرة المشترك بين المرسل والمستقبل وقد نشر موضوعا عنوانه "كيف يعمل الاتصال"، وقد قدم فيه نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال، وأول هذه النماذج هو تطوير لنموذج "شانون" و "ويفر" وهو النموذج الموضوع في الشكل:

الشكل رقم (01-08): يوضح نموذج ولبور شرام



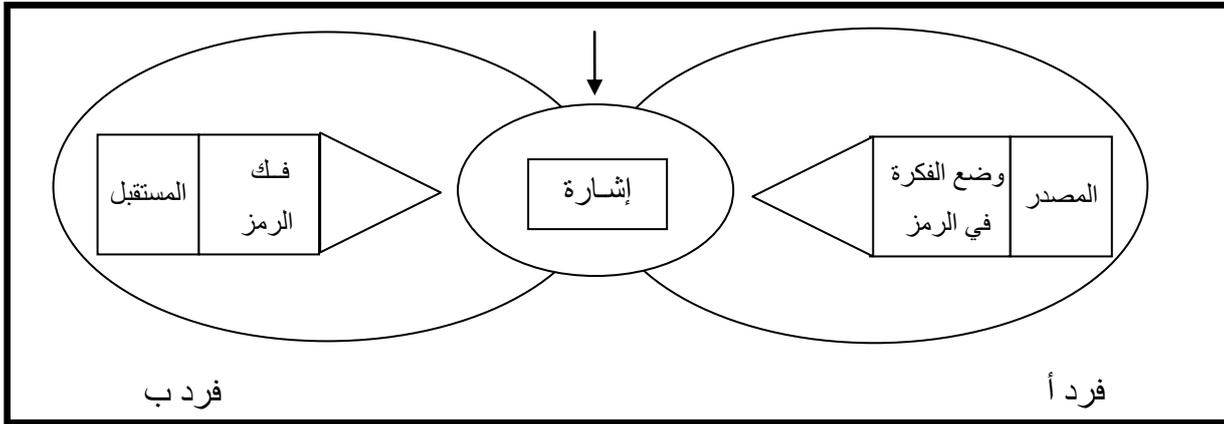
## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

المصدر: عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص29.

في وصف هذا النموذج قال: يمكن أن يكون المصدر فرد (يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) ويمكن أن يكون المصدر هيئة (كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي ) وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق أو موجات صوتية في الهواء أو وترددات في تيار كهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى.

والهدف قد يكون شخصا يستمتع أو يشاهد أو يقرأ أو عضوا من مجموعة يشترك في المناقشة، فالاتصال عند "شرام" مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة بين المصدر و المستقبل، فعندما يتصلان ببعضهما بتداخل مجال خبرتهما لإنشاء علاقة بينهما، فيحول المصدر رسالته إلى رموز (معلومات- مشاعر) يمكن إرسالها وبمجرد أن تتحول الرسالة إلى الرموز وترسل تفقد الصلة بمرسلها، ويختار المرسل فيما إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها دونما تغيير أو تشويش أو ما إذا كانت الصورة في رأس المستقبل، ستحمل أي شبه لتلك التي في رأس المرسل وكلما تشابه إطارهما الدلالي زادا احتمال أن تعني الرسالة نفس الشيء عند كل منهما، و الكلمة لها أبعاد عديدة ويختلف المعنى من فرد ومن ثقافة إلى أخرى، المعنى الشائع الذي يعرفه الجميع، تعمل الكلمة ككود لما خزنه في ذاكرته عن كل تجاربه مع الشيء الحقيقي، فعند كل فرد نظام معين من العلاقات أو الرموز يستطيع أن يستخدمه ليصل محل الأشياء الأصلية.

الشكل رقم (01-09): نموذج ولبور شرام للاتصال بين فردين الخبرة المشتركة



المصدر: عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص31.

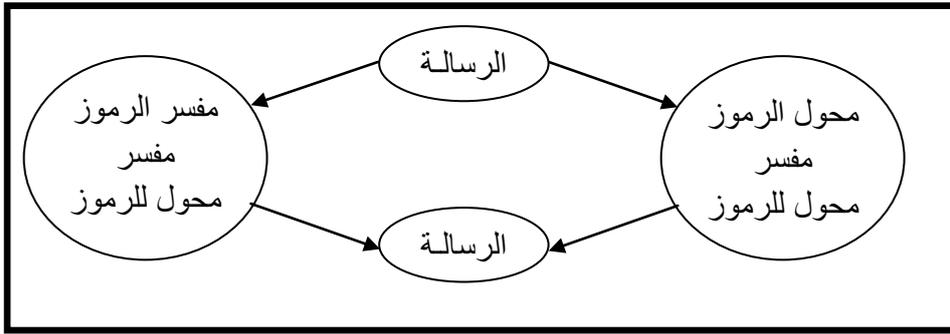
تمثل الدوائر الكبيرة في الشكل الإطار الدلالي أو التجربة المتراكمة عند المرسل و المتلقي و المنطقة المحصورة بين الدائرتين المتلاقيتين أو المستطيلين تمثل الخبرة المشتركة بينهما المتلقي و يضع المصدر أفكاره في كود En

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

code، ويستطيع المتلقي أن يفك الكود De code، وعلى هذا فإنه إذا كانت الدوائر بها جزء كبير يصبح الاتصال سهلا ، وإذا كانت الدوائر بها جزء صغير مشترك أي إذا كانت خبرة المصدر و المتلقي غير متشابهة أو مختلفة إلى حد كبير في هذه الحالة يصبح من الصعب جدا نقل المعنى المطلوب من شخص لآخر.

اقترح "شرام" أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء و التشويش ويؤمن بان المستقبل عندما يصدر التغذية الراجعة يصبح مرسلا ويلغي ضرورة التفارقة بين الاثنتين في وصف عملية الاتصال كل واحد منها يوصف بأنه مصدر ومستقبل للرسالة، فالاتصال دائري ويختلف عن الاتصال القديم ذي الاتجاه الواحد كما يتضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-10): نموذج الاتصال الدائري لشرام.



المصدر :لوكيا الهاشمي، "السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص65

يؤكد شرام إلى أن الفرد يشترك في عملية الاتصال لا يكون مرسل دائما بل يقوم سواء كان مرسلا أو متلقيا بوضع فكرة في كود وفك كود ما يتلقاه كما يقوم بتفسير المنبهات بناء على مجال خبرته الخاصة.  
الشكل رقم (01-11): نموذج ولبور شرام.



المصدر :لوكيا الهاشمي، "السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص65

كانت وجهة نظر "شرام" عن الاتصال أكثر دقة من كثير مثيلاتها في تلك الفترة، وأضافت عناصر جديدة في وصف العملية، فبالإضافة إلى تأكيد عناصر المصدر والرسالة والهدف، فإنها أوضحت أهمية عملية تكوين وفك الرموز، ودور مثنان الخبرة.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### الفرع الثاني: نظريات الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

لا يخلو جانب من جوانب العلوم المادية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية من وجود النظريات، ونجد أحيانا أن هذه النظرية مستمدة من بعضها البعض ولذلك يتعين على كل بحث علمي العودة إلى هذه النظريات، حتى يتسم بالصفة العلمية فهي تفيد في تفسير المشكلات العلمية. إن انتقاء أي نظرية يكون في ضوء ما يتطلبه ميدان الممارسة ولهذا سوف نعرض النظريات الموالية في بحثنا هذا:

#### 1- نظرية التبادل:

ذكر سالفا أن العملية الاتصالية هي عبارة عن عملية تفاعل وتبادل ونقل لأحداث الأثر والتعيين في الأفراد، وعلى ضوء ذلك جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد التطورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت وأفادت في ذلك حيث أسهمت في بلورة الأهداف المحددة للتنظيم الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية هادفة، وساعدت المنظم الاجتماعي على أن يدرك وجوب إدراكه من أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، و أن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات، وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد بينهم.

#### 2- نظرية التفاعل:

تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية وتستمد خلفيتها من الدراسات العلمية التي أجريت على الجماعات الصغيرة سواء في علم النفس الاجتماعي أو علم الاجتماع، ويمكن تحديد مفهوم التفاعل عن طريق العمل الجماعي و الاعتماد بين الأفراد في قضايا العمل، و أن استمرار الاتصال في مجرى التفاعل يكون أساسا للاتفاق في فهم واضح للمعرفة و الكفاءة المشتركة ، كثيرا ما يطلق على التفاعل مفهوم علاقات المواجهة وهذا الاتجاه يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد وتقوم هذه النظرية على أن يعمل المنظم الاجتماعي على توعية المنظمات بأن تساندها الوظيفي وتفاعلها مع بعضها سوف يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها لأن المنظمات إذا لم تدرك صلة العمل الجماعي لتحقيق أهدافها في النهاية فإنها لن تسعى إلى المشاركة فيه وفقا لنظرية التفاعل، وأ، التفاعل يتضمن أكثر من شكل (التعاون- التنافس- الاتصال- التوافق- الصراع) وبالتالي فهو يحاول التحكم في التغيرات السابقة وتطوير العوامل الإيجابية في التفاعل الاجتماعي.

#### 3- نظرية الحتمية التكنولوجية:

وهو توجه يختلف عن التوجيهين السابقين، إذا تعود أصول هذه النظرية إلى أعمال "هارولد إنيس" و"مارشال ماكالوهان" اللذين أعطيا في أعمالهما دورا رئيسيا للوسائل في عملية الاتصال بل وحق في تنظيم المجتمع كله لقد كان ماكالوهان يرى أن المواصفات الأساسية لوسيلة الاتصال المسيطرة في فترة من فترات هي التي تؤثر في التفكير وكيفية تنظيم المجتمعات التنظيمية أثر من الرسائل التكنولوجية، فلتحول في تكنولوجيا الاتصال يؤدي إلى

<sup>1</sup> - لو كيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 237.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

التحول في التنظيم الاجتماعي بل في حواس الإنسان التي تصبح الوسائل امتداد لها (الكاميرا للعين - الميكروفون للسمع - الحاسبات الآلية للعقل... الخ).

**المطلب الرابع: مهارات وخصائص الاتصال التنظيمي.**

يتطلب الاتصال التنظيمي عدة مهارات متنوعة ويتميز بعدة خصائص نذكر منها ما يلي.

### الفرع الأول: مهارات الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

يمكن تعريف المهارة بأنها نشاط عضوي إداري مرتبط باليد أو اللسان أو العين أو الأذن، ويتوقف الاتصال الفعال على مدى إتقان مهاراته و التحكم فيها، ويكتسب أهمية من القدر الزمني المبذول في مزاولته كنشاط رئيسي من جهة، وكظاهرة اجتماعية من جهة أخرى، حيث نجد الإداري التنفيذي والرئيس والمرؤوس والمعلم والمتعلم كل يقضي معظم وقته في الاتصال، وتشير التقديرات إلى أن مقدار الوقت المبذول في الإتصال يتراوح بين 75% و 90% من وقت العمل الرسمي، ويوزع هذا المقدار من الوقت على النحو التالي:

← 5% من الوقت الاتصال في الكتابة.

← 10% من وقت الاتصال في القراءة.

← 35% من وقت الاتصال في الحديث.

← 50% من وقت الاتصال في الإصغاء.

وعلى الرغم من الإقرار باختلاف هذه التقديرات والأوزان من مجال إلى آخر إلا أنها تبين في الوقت نفسه المهارات الرئيسية للاتصال، وهي القراءة والكتابة والحديث والإصغاء ولكل مهارة من هذه المهارات الأربع مهارات فرعية مصاحبة لها، وفي ما يلي توضيح لذلك:

### 1- مهارة القراءة:

تمثل القراءة إحدى المهارات الأساسية في عملية الاتصال، وتتضمن ترجمة (تحويل) المعلومات البصرية إلى أصوات منطوقة، وهذا هو الأساس حسب فينيزكي (Venezky) وجيبسون (Gibson)، كما تعني القدرة على الربط بين نسقين هما النسق المكتوب والنسق المنطوق، وتتضمن تفاعل بين الكشف عن الرموز والتذكر.

**ويعرف عبد الفتاح البجة:** القراءة بأنها عملية عقلية إنفعالية دافعية تشمل تفسير الرموز والرسوم التي يتلقاها القارئ عن طريق عينيه وفهم المعاني، والربط بين الخبر السابقة وهذه المعاني، والاستنتاج والنقد والحكم، التذوق وحل المشكلات، فهي بذلك عملية تعكس العديد من العمليات المتضمنة في المعرفة الإنسانية، وهي أيضاً مهمة مركبة تقوم بمسئولياتها من خلال نسق وظيفته النقاط، الرموز (المعالم، الحروف، الكلمات)، ونسق آخر وظيفته توجيه القراءة وإضفاء معنى أو (دلالة) وحيوية على الرموز.

القراءة مهارة تكتسب بواسطة جملة من التدريبات، وهي واحدة من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في مختلف مراحل الحياة، وهي لا تقل أهمية في المجتمعات المتقدمة عن الحاجات الضرورية الأخرى للحياة فهي

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص52.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

للفكر، وتساعد الفرد في تلبية متطلبات حياته اليومية، وفي كيفية التعامل مع الآخرين، و الإطلاع على حضارات الأمم وإنجازاتهم في مجال العلوم والثقافة والفنون.

والقراءة أيضاً أنواع، وقد صنف عبد الفتاح البجة أشهرها من حيث الغرض في القراءة التحصيلية، القراءة السريعة الخاطفة، قراءة جمع المعلومات، قراءة الترفيه، قراءة التصحيح السريع، القراءة النقدية، القراءة التحليلية، و قراءة التدوق....

أما من حيث الشكل و الأداء فقد صنفها في نوعين:

أ- **القراءة الصامتة:** و يتم فيها تفسير الرموز الكتابية و إدراك مدلولاتها و معانيها دون صوت أو مهمة أو تحريك شفاه، و تقوم على مجرد النظر بالعين إلى المقروء، وعلى النشاط الذهني الذي يستثير المنظور إليه من ذلك الرموز.

ب- **القراءة الجهرية:** و يتم فيها ترجمة الرموز الكتابية إلى ألفاظ منطوقة و أصوات مسموعة متباينة الدلالة حسب ما تحمل من معنى، و تعتمد على ثلاثة عناصر هي: رؤية الرمز بالعين، نشاط الذهن في إدراك معنى الرمز، التلطف بالصوت المعبر عن عما يدل عليه الرمز.

### 2- مهارة الكتابة:

الكتابة مهارة أساسية و ضرورية للاتصال، و قد ظهرت الكتابة لأول مرة منذ ما يقرب من ستة آلاف سنة مضت في سومو القديمة حيث كان يتم نمط الكتابة البدائية أساساً عن طريق رسم خطوط عبر أقرص مربعة صغيرة من طين الصلصال تشبه وسادة مربعة الشكل ذات أركان مستديرة.

والكتابة مهارة حركية يتم اكتسابها عن طريق التدريس والتدريب المنظم الدقيق، حيث تدرّب اليد على الحركات المعقدة للقيام بكتابة كل حرف كما يجب أن تعمل اليد والعين معاً في هذه المهارة.

تعتمد مهارة الكتابة على استخدام قواعد اللغة، وعلى المهارة في عرض المادة المكتوبة، ولهذا يجب أن تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها، لأن الكاتب على عكس المتكلم لا يستفيد من وسائل الاتصال غير اللفظية كالإجراءات والحركات وتعبيرات الوجه ومعرفة ردة الفعل عن طريق الأخر، والكتابة أيضاً مهارة مركبة إذ تشترك فيها أكثر من حاسة وهي:

أ- **العين:** فهي ترى الكلمات، وتلاحظ رسم الحروف وترتيبها، فترسم صورها الصحيحة في الذهن، ومما يساعد على تذكرها حين يراد كتابتها.

ب- **الأذن:** فهي تسمع الكلمات وتميز بين أصوات الحروف.

ت- **اليد:** فهي تؤدي العمل الكتابي.

لذلك يتطلب إتقان هذه المهارة والتحكم فيها التدريب السليم لهذه الحواس وباستمرار حتى يتحقق التأزر الحسي الحركي.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### 3- مهارة التحدث:

التحدث مهارة أساسية وضرورية للاتصال، وتعني القدرة على إخراج الأفكار والمعاني من عالمها غير المنطوق إلى العالم المنطوق، وتوفر بذلك للفرد وسيلة ممتازة للظهور والخروج من حالة الإغفال. بالرغم من أن الناس يقضون معظم أوقاتهم يتكلمون إلى أن الغالبية منهم يرهبون التحدث أمام جمهور الناس، وقد يعتبر هذا الشعور طبيعياً، إلا أنه يمكن التخلص منه عبر التدريب، وهذا يعني أن هذه المهارة أيضاً يتم اكتسابها والتدريب عليها عبر مجموعة من الخطوات التدريبية، بما يمكن من الوصول بها نحو الأفضل وهذا ما يؤكدته مصطفى عليان ومحمد عبد الدبس بقوله: إن التحدث فن ومهارة وموهبة، فهو فن لأنه شخصي أي يعتمد على شخصية الإنسان، ومقدار حماسه وإبداعه، وهو مهارة لأنه يحتاج إلى التنمية والتدريب والتحسين، وهو موهبة لأن العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح والمؤثر في الآخرين.

### 4- مهارة الإصغاء:

يعد الإصغاء أو الإنصات الجيد أحد المهارات الأساسية للاتصال اللفظي، ويعني استقبال الأصوات المنطوقة وفهمها وإدراك معناها، فيختلف بذلك تماماً عن عملية الاستماع العادي الذي نقوم به عادة، حيث عادة ما نقع في أخطاء وسوء تفاهم ومشكلات سلوكية، بل وخصومات في بعض الأحيان من جراء عدم الإنصات الجيد لما يقوله الطرف الآخر.

### الفرع الثاني: خصائص الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

حتى يكون نظام الاتصال جيد أو أكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر شروطاً:

1. ملائمة نظام وشبكات الاتصال لاحتياجات المؤسسة وضرورة مرونته بما يساعد على بلوغ أهدافها.
2. ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق وحركة المعلومات في كل اتجاه.
3. مقارنة تكاليف نظام الاتصال وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.
4. ضرورة قيام النظام على أساس استراتيجي، لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.
5. وجود الثقة و الالتزام بين مختلف مستويات الإدارة و العمال ودعم النظام من طرف الغدارة العليا.
6. حرص النظام على احترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاوله الاتصال وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية.
7. وجود شبكة اتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال، وعدم تجاهل شبكات الاتصال غير الرسمية إن وجدت.
8. أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.

<sup>1</sup> - محمد يسرى إبراهيم دعبس، "الاتصال والسلوك الإنساني"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، مصر،

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

---

9. الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.
10. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ومحاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
11. متابعة الرسالة للتأكد من فهم المستقبل للرسالة من خلال التغذية الراجعة
12. لاتصال الجيد يميل إلى تشجيع العمل، وتحسين الاتجاهات وعندما يزداد فيه التأثير التآثر.
13. يجب أن لا تكون هناك عوائق عملية وطبيعية، أو سيكولوجية التي من الممكن أن تمنع عملية الاتصال بين هيئة و أخرى.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

المبحث الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة.

يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في المؤسسة فهو المسؤول عن انتقال المعلومات داخل المؤسسة وخارجها، مما يؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير.

### المطلب الأول: ماهية الأداء.

يعد الأداء من المفاهيم المتداولة ولهذا يمكن توضيح هذا المفهوم من خلال ما يلي.

### الفرع الأول مفهوم الأداء<sup>1</sup>

تعددت التعاريف و المفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء و الباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف:

**التعريف الأول:** التعريف الذي قدمه نيكولاس (F.W.NICKOLAS) بأن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك.

**التعريف الثاني:** ويعتبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه. والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين.

**التعريف الثالث:** وسيلة حمداوي تعرفه: "أنه المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين، مهندسين".

**التعريف الرابع:** كما يرى عاطف محمد عبيد: "أنه مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم أثناء أداء عملهم "

**التعريف الخامس:** في حين يرى كل من "زلاحي" و "ويلاس" 1980: "أنه العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها"

**التعريف السادس:** كما يعرفه عبد الرحمان توفيق: "أنه تحقق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، كما يقاس الأداء على النتائج التي حققها الفرد"

**التعريف السابع:** كما يمكن القول: أن الأداء يعني النتائج العملية أو الإنجازات، أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال.

<sup>1</sup> - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقديم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، نوفمبر 2001، ص 86

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

**التعريف الثامن:** كما عرفه محمد سعيد سلطان: "أنه الفعل أو السلوك ذو القيمة أو التأثير الذي يتطلبه جهدا مبدولا لإحداث تغيير على شيء ما".

من التعاريف السابقة يتضح أن مفاهيم الأداء تختلف من مستوى إلى آخر فالأداء على مستوى المنظمة يعني المرودية و القدرة على المنافسة، أما لدى الموظف فينتج من إدراكه لمناخ العمل، و العمل يعني نوعية الخدمات و المنتجات التي تقدمها المنظمة.

### الفرع الثاني: مكونات الأداء<sup>1</sup>

في كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد المبذول نمط الانجاز ويمكن تحديدها فيما يلي:

#### 1- كمية الجهد المبذول:

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال مدة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء والكمية في خلال فترة زمنية معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

#### 2- نوعية الجهد المبذول:

أما نوعية الجهد المبذول فتعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا تهم كثيرا سرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهم نوعية وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس ما يلي:

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة خلو الأداء مكن الأخطاء.
- درجة الإبداع و الابتكار في الأداء.

#### 3- أنماط الإنجاز:

المقصود بنمط الإنجاز في العمل الأسلوب والطريقة التي تؤدي بها الأنشطة في العمل، فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى.

كما يمكن قياس الطريقة التي تقع في كتابة تقريرا أو مذكرة وذلك إذا كان ذو طابع ذهني. وتعتبر كل هذه المكونات عناصر مهمة في الأداء لأنها تحدد الأداء الذي يقوم به الفرد.

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

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء<sup>1</sup>

تتعدد طرق الأداء وستنقصر على تفصيل أهمها في الصدد ويبقى للمنظمة حرية اختيار الطريقة التي تتناسب مع أهدافها وعموما يمكن تقسيم طرق التقييم إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

1- **الطرق التقليدية:** وتعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء والمرؤوسين ومن أهمها:

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.

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، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازليا للعاملين.

4. **طريقة الاختيار الإجباري:** حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا 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 إيجابا أو سلبا 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 وفقا 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.

❖ **الطرق الحديثة:** ظهرت تقاديا للأخطاء وعيوب الطرق التقليدية من أهمها:

#### 1. مقياس الملاحظات السلوكية:

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا 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.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، اللاذقية، الإسكندرية،

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### 2. مقياس التدرج على الأساس السلوكي:

ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء 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.

### المطلب الثالث: استراتيجيات الاتصال التنظيمي وأثرها على الأداء في المؤسسة.

هناك عدة استراتيجيات للاتصال التنظيمي تعمل على توصيل الرسالة بشكل فعال مما يحقق يحسن من أداء المؤسسة ككل.

### الفرع الأول: استراتيجيات الاتصال التنظيمي<sup>1</sup>

وضعت جملة الاستراتيجيات الاتصالية في مجال الإعلام والاتصال، بحيث تعمل على إيصال الرسالة الاتصالية للمستقبل بطريقة صحيحة وناجحة وفعالة ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1- إستراتيجية الدفع: وتتم هذه الإستراتيجية من خلال الدفع بالرسالة الاتصالية نحو الجمهور من خلال عملية الترويج والإشهار أي إيصال الرسالة الاتصالية بالاعتماد على طرق مختلفة لكي تصل إلى الجمهور المستهدف.

2- إستراتيجية الجذب: وهي إستراتيجية تسعى لخلق رسائل اتصالية تؤثر على الجمهور بطريقة غير مباشرة تدفع به لجلب هذه الرسائل الاتصالية والتعامل معها، أي الرسائل الاتصالية تحدث ضغط من أجل الانجذاب نحوها وفق معايير وضعت تؤدي للتأثير على الجمهور، ومن خلال خلق الطلب المباشر عن طريق الجهود الترويجية، وبما أن الإنسان عاطفي ويهتم بالرسائل التي يتم صياغتها بمهارة، والتي تستميل الحماس والحب والاهتمام بالذات والمشاعر الأخرى التي قد تكون منطقية بطبيعتها.

3- إستراتيجية الإقناع: تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد وتعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان والدعاية، وتسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير ومن أهدافها التغيير معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين، تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المؤسسة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين

<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 الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

وتسعى إستراتيجية الإقناع إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير لإحداث التغيير في المعرفة والاتجاهات، والسلوكيات الخاصة بالجماهير.

**4- إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين من المؤسسة إلى الجماهير المستهدفة وبالعكس، وتتناول بناء الجسور بين المنظمة والمحيط الذي تعمل فيه، أو بين الموظفين، ويمكن الاستعانة بهذه الإستراتيجية لتحقيق عملية الإنفاق المشترك بين الأطراف عندما يكون هناك تعارض وتضارب في المصالح.

**5- إستراتيجية الحوار:** تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، الجمهور وتفاعله في صنع سياستها وتتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المؤسسة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة، ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار، إذ تعمل المؤسسة على تسهيل إشراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها.

### الفرع الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على أداء المؤسسة.

يعطي الاتصال داخل المنظمة نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وكذلك من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، كما يساعد الاتصال في تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية، وإشعار العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، كما يعد الاتصال أحد دعائم المنظمة في جميع عملياتها الإدارية وخاصة في تحسين أداء العاملين، ومن هنا يتضح أن الاتصال هو جوهر العملية الإدارية والتنظيمية<sup>1</sup>.

كما أن لهذا الموضوع أهمية كبيرة لما يقدمه من حلول لمختلف مشاكل الاتصال بين الإدارة والعاملين أو العكس أو بين العاملين في نفس المستوى داخل المنظمة وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على معوقات الاتصال، لذا فمن الضروري التعرف على مدى فعالية الاتصال وأهميتها في مختلف المنظمات.

ولاشك أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تواجه الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أبرزها: المعوقات النفسية، المعوقات التنظيمية، والمعوقات الاجتماعية والثقافية، وهذه المعوقات تشكل فجوة حقيقية في عملية الاتصال داخل المؤسسة إذا لم تؤخذ بالحسبان لما لها من تأثير مباشر على سلوك الموظفين وأدائهم، الأمر الذي قد يخلق تضاربا في المستويات الفنية والفكرية بين الموظفين أنفسهم أو بين الموظفين ومدرائهم، أو بين الأقسام والإدارات المتخصصة.

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دورا هاما وأساسيا ولا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يؤديها ويمكن تقسيمها كما يلي:

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليهي، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص281.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

• **وظيفة الإنتاج:** مساهمة الاتصال التنظيمي في الإنتاج حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

• **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذه الوظيفة بعدين هما: تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات وعملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات، ومن هنا يتضح أن الإبداع داخل المنظمة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

من خلال ما سبق فإن الاتصال التنظيمي له أثر فعال في الأداء الوظيفي للمؤسسة، كونه يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي تستطيع من خلالها المؤسسة أن تصل به لتحقيق أهدافها والثبات واستقرار العمال داخل التنظيم وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية وزيادة الانتماء والولاء للمنظمة والعكس هو الصحيح فقد تكون النتائج سلبية تؤدي لانخفاض الولاء التنظيمي الذي يشكل قاعدة أساسية لرفع أداء العمال وأداء المنظمة.

فالالاتصال التنظيمي يرفع من الأداء لابد أن يعتمد على أسلوب نظام المشاركة في التسيير والتغيير من الأنماط السلطة الإدارية كلما اقتضت الحاجة من المركزية إلى اللامركزية والذي يخلق نوع من المرونة من التنظيم من خلال التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية، خاصة مع التطور الذي تشهده الجامعات من خلال الاعتماد على الرقمنة ومن ثم لابد من توفير آليات متطورة تعتمد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال ودمجها ضمن المهام اليومية للموظفين وذلك بالاعتماد على خلية الاتصال المتخصصة في تكوين الموظفين والإطارات حول فعالية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

إن موضوع الاتصال التنظيمي ورغم أهميته داخل التنظيمات الحديثة لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بأداء المؤسسة لدى الفاعلين في المنظمات، وبالرغم من ظهور دراسة حديثة إلا أنها تشكو من انعدام إطار نظري موحد لموضوع الاتصال التنظيمي.

**المطلب الأول: تقديم الدراسات السابقة باللغة العربية.**

قد ركز الباحثون الذين تناولوا موضوع الاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة على دراسة اتجاه الاتصالات داخل المؤسسة وأهمها محاور أساسية كطبيعة توزيع المعلومات داخل التنظيم وشبكات الاتصال، وسوف نذكر بعض الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوعين.

دراسة قبايلي حياة (2007-2008) تحت عنوان "استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة" دراسة حالة للشركة الوطنية لإنجاز القنوات"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بومرداس.

حاولت الباحثة من خلال دراستها الإجابة على الإشكالية المطروحة ومدى أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، والتي تفرعت منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟ وما هي المكانة التي يحتلها في المنظمة؟.
- ما المقصود بإستراتيجية الاتصال الداخلي؟ وكيف يؤثر على الإستراتيجية العامة للمنظمة؟.
- ما واقع الاتصال الداخلي في الشركة الوطنية لإنجاز القنوات؟.

فاندرجت هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، هذا لشرح عمليات الاتصال الداخلي وأهدافها وكيفية الوصول إلى خطة اتصال متكاملة قابلة للتنفيذ، كما اعتمدت في الجانب التطبيقي، أسلوب دراسة الحالة والذي يتمثل في المسبح المكتبي، المقابلات، طرق الاستقصاء بالعينة.

أهم ما خلصت إليه الدراسة:

- ✓ وجود دائرة للاتصال والعلاقات الخارجية ومسؤول مكلف بالاتصال.
- ✓ وجود علاقات في العمل، حيث يعمل الجميع على تحسين علاقات مع كافة المستويات التنظيمية.
- ✓ نقص كبير في استعمال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والاستعانة بالوسائل الكتابية.
- ✓ أن إستراتيجية الاتصال في الشركة ليس لها من الأهمية مع الإستراتيجيات الأخرى، حيث لا يوجد أي تشخيص مسبق لهذه العملية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

نور الدين عسلي (2008/2009) تحت عنوان إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة حدود التأثير إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة والذي كان كسؤال رئيسي في الإشكالية ويندرج منه أسئلة فرعية تمثلت في:

✓ ما مدى وجود الصراع في المنظمة وما أسباب نشأته؟.

✓ كيف يؤثر الصراع في الرضا الوظيفي؟.

✓ ما دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي؟.

فاعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، وكذا منهج دراسة الحالة في الجانب التنظيمي، أما الأدوات المستعملة في الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان، الذي وزع لمعرفة آراء العينة المدروسة مع إجراء العديد من المقابلات مع رؤساء الأقسام والعاملين، للحصول على بعض المعلومات الهامة.

وأهم النتائج المتوصل إليها:

✓ وجود عدة أسباب ومصادر الصراع عن طريق ما يحدث في تفاعل واتصال بين الأفراد وجماعات المنظمة.

✓ تأثير إدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث في علاقات اجتماعية بين الأفراد.

✓ يؤدي كل من الرقابة والقيادة والاتصال دورا فاعلا في إدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي حيث تساهم القيادة في تحقيق الرقابة الفعالة على سلوك العمال وتصرفاتهم أثناء العمل.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

ظريف نورة وسكودارلي حياة (2014/2013) تحت عنوان الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة للمخبر الصيدلاني الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة البويرة.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية العامة التالية كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟.

فتفرعت ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة؟ وفيما تتمثل أهم قنواتها؟.
- كيف يتم إعداد إستراتيجية للاتصال؟ وكيف يتم تحقيق اتصال فعال؟.

ولدراسة هذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة قامتا الباحثتين بإتباع المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة:

- ✓ أن المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجهها في تحقيق أهداف الاتصال، مما أدى إلى نقص في الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- ✓ يقاس نجاح أو فشل المؤسسة بقدر نجاح خطوط وعمليات الاتصال بها.
- ✓ أن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة ووضع إستراتيجيات من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرار الفعال.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### المطلب الثاني: تقديم الدراسات باللغة الأجنبية.

كانت كوبي وموريس 1950 بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع.

مسح معهد غالوب 1998 تناول دراسة دور المهمة والثقافة التنظيمية في نجاح العمل لقد توصل المسح الذي أجره معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة إلى بعض المعطيات المهمة من خلال استخدام الاستمارة كأداة في جمع البيانات، فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم، ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه الوحدات الأكثر نجاحا.

### المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة.

فمن خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، اعتمدنا في دراستنا على خمس دراسات سابقة استدرجت موضوع البحث، فلاحظنا أن كل من الدراسات تناولت كمتغير لها كل من الإستراتيجية الاتصالية وكذلك الرضا الوظيفي، فكل من هذه الدراسات تشابهت مع دراستنا بشكل كبير، فبرز ذلك في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لإلا دراسة قبائلي حياة تحت عنوان إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، فهي اعتمدت على أسلوب دراسة الحالة ويتمثل في المسح المكتبي.

أما مجتمع البحث والعينة فاختلفت بين المسح الشامل والعينة العشوائية، أما الأدوات المعتمدة فهي الاستبيان والملاحظة.

وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة ما بين 2007 إلى غاية 2014، أما دراستنا فأجريت هذا العام 2022.

واستفدنا من إطلاعنا على مثل هذه الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، أو الاستفادة من الأدوات التي تم تطبيقها وكذلك الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

## الفصل الأول : الإطار النظري للاتصال التنظيمي وأداء المؤسسة

### خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافهن وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المنظمات أو المؤسسات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي وأثره في أداء الموظفين أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثاني : أثر الاتصال التنظيمي على أداء الإقامة

الجامعية 1500 سرير-بوطان-بخميس مليانة

### تمهيد

بعدما تطرقنا في الفصل الأول على الجانب النظري سنحاول في الفصل الثاني التطرق إلى الجانب التطبيقي من خلال تقديم عام للإقامة عام للإقامة الجامعية 1500 سرير-بوظان-خميس مليانة و هيكلها التنظيمي، ثم عرض الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة ، وكذلك عرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: تقديم عام للإقامة الجامعية 1500 سرير-بوظان-خميس مليانة.

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم عام للإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة.

سننطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام للإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة.

المطلب الأول: نشأة الإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة.

أنشأت مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى إثر التقسيم الإداري لسنة 2004 و هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تشكل مقاطعة إدارية للدولة نشأة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2004/12/22 المعدل و المتمم بالقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2008/07/07 المتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الاقامات التابعة لها.

و تضم مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى ثلاث إقامات :

و هي :

- الإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة.
  - الإقامة الجامعية 1000 سرير (طريق الجزائر ) خميس مليانة
  - الإقامة الجامعية المعهد التكنولوجي سابقا (EX-ITE) خميس مليانة.
  - الإقامة الجامعية 1500 سرير - بوطان - خميس مليانة. (مكان التكوين)
- المطلب الثاني: مهام مصالح الإقامة الجامعية 1500 سرير بوطان خميس مليانة.

الفرع الأول: مصلحة الإدارة و الوسائل.

و تضم فرعين (2)

أولاً: فرع المستخدمين يتكلف بـ

- متابعة الانشغالات اليومية المهنية للموظفين
- تنظيم أوقات العمل وتطبيق الأنظمة و اللوائح الداخلية للإقامة

ثانياً: فرع الميزانية و المحاسبة يتكلف بـ

تقدير ،تنفيذ و متابعة الاعتمادات المالية للإقامة

ثالثاً: فرع الوسائل العامة يتكلف بـ

- السهر على تهيئة المحيط الداخلي و الخارجي للإقامة
- تسيير الوسائل المتوفرة للإقامة من حيث الكمية و المكان.
- السهر على السير الحسن للوسائل الضرورية لمصالح الإقامة
- ضمان الوسائل الضرورية لتسيير مختلف المصالح

الفرع الثاني: مصلحة الصيانة والنظافة و الأمن الداخلي

و تضم فرعين(2):

أولاً: فرع الصيانة و النظافة يتكلف بـ

- السهر على تطبيق البرنامج الأسبوعي للنظافة والصيانة.
- الوقوف على توفر أجواء نظيفة وسليمة للطلبة المقيمين

ثانيا: فرع الأمن الداخلي يتكلف بـ

- حماية الممتلكات الخاصة بالإقامة
  - السهر على الأمن الداخلي للإقامة
  - التنسيق الخارجي مع المؤسسات المكلفة بالأمن ( الشرطة ، الدرك الوطني)
- الفرع الثالث: مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية و الوقاية الصحية و يضم فرعين (2):

أولاً: فرع النشاطات الثقافية و الرياضية و العلمية: يتكلف بـ:

- وضع برنامج دوري للنشاطات الترفيهية للطلبة المقيمين.
- المتابعة الدورية و الموافقة على النشاطات الترفيهية خارج الإقامة للطلبة المقيمين.
- السهر على توفير الوسائل و المعدات الترفيهية الثقافية و العلمية و الرياضية للطلبة المقيمين.

ثانيا: فرع الوقاية الصحية يتكلف بـ:

- المتابعة اليومية لصحة الطلبة المقيمين
- متابعة الأغذية الواردة إلى الإقامة و السهر على تحضير وجبات صحية

الفرع الرابع: مصلحة الإطعام

و تنظم ثلاث فروع (3)

أولاً: فرع الإطعام: يتكلف بـ:

- توفير المواد الغذائية للمطعم من أجل الطهي اليومي للوجبات
- توفير الوجبات اليومية للطلبة المقيمين حسب لائحة الوجبات الأسبوعية
- استقبال المواد الغذائية حسب الطلب يوميا.

ثانيا: فرع التموين يتكلف بـ:

- تحديد الطلبات اليومية و الأسبوعية للمواد الغذائية
- القيام بالطلبات للمواد الغذائية على مستوى المديرية .

ثالثا: فرع المقتصد يتكلف بـ:

- المراجعة اليومية للمواد الغذائية الصادرة من فرع الإطعام وجدولتها.
- المراجعة اليومية للفواتير وصولات الطلب و التسليم للمواد الغذائية بصفة يومية.

### الفرع الخامس: مصلحة الإيواء

و تنظم ثلاث فروع (3)

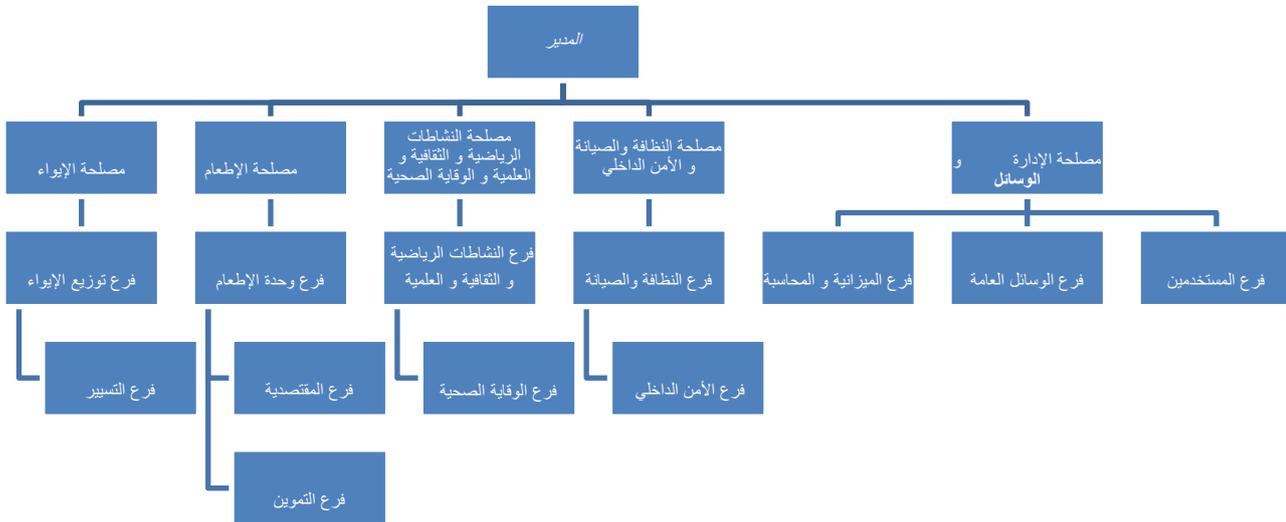
أولاً: فرع توزيع الإيواء: يتكلف بـ:

- توزيع الطلبة على الغرف حسب أقدمية الطلبة المسجلين بالإقامة
- توفير و توزيع تجهيزات الغرفة بمعية رؤساء الأجنحة .

ثانياً: فرع التسيير يتكلف بـ:

- دراسة ملفات طلبات الإيواء للطلبة المسجلين بالإقامة .
- تجديد و إحصاء ملفات الطلبة المقيمين .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية 1500-سرير-بوطان بخميس مليانة.



### 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 الإقامة الجامعية 1500-سرير-بوظان بخميس مليانة، وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي، وقد اقتصرت الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1- مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في عمال الإقامة الجامعية 1500-سرير-بوظان بخميس مليانة.

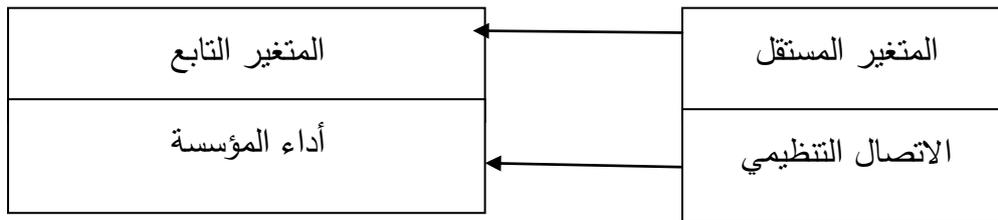
2- عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 40 مستجوب (عامل) من عمال الإقامة الجامعية 1500-سرير-بوظان بخميس مليانة، وامتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين. توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

3- متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: الاتصال التنظيمي محاولين معرفة العلاقة بينه وبين أداء المؤسسة
- المتغير التابع: يتمثل في الاتصال التنظيمي

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

الشكل رقم (02-01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

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 أربعة أقسام كما يلي:

- الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- الجزء الثاني: يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، ويحتوي 12 عبارات.
- الجزء الثالث: يحتوي عبارات حول (أداء المؤسسة) وفيه 10 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 (02-01): سلم ليكرت الخماسي

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

#### المصدر: من إعداد الطالبين

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:

الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل 4

طول الفئة =  $\frac{4 - 0.8}{5}$

عدد المستويات 5

- 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 وحصص جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statistical Package for Social Science) 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 (02-02): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.967	12	الاتصال التنظيمي
0.946	10	أداء المؤسسة
<b>0.979</b>	<b>22</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.979 أي بنسبة 97.6% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الاتصال التنظيمي 0.967 أي بنسبة 96.7%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور أداء التنظيمي 0.946 أي بنسبة 94.6%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارة 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 التنظيمي و أداء المؤسسة

#### أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

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

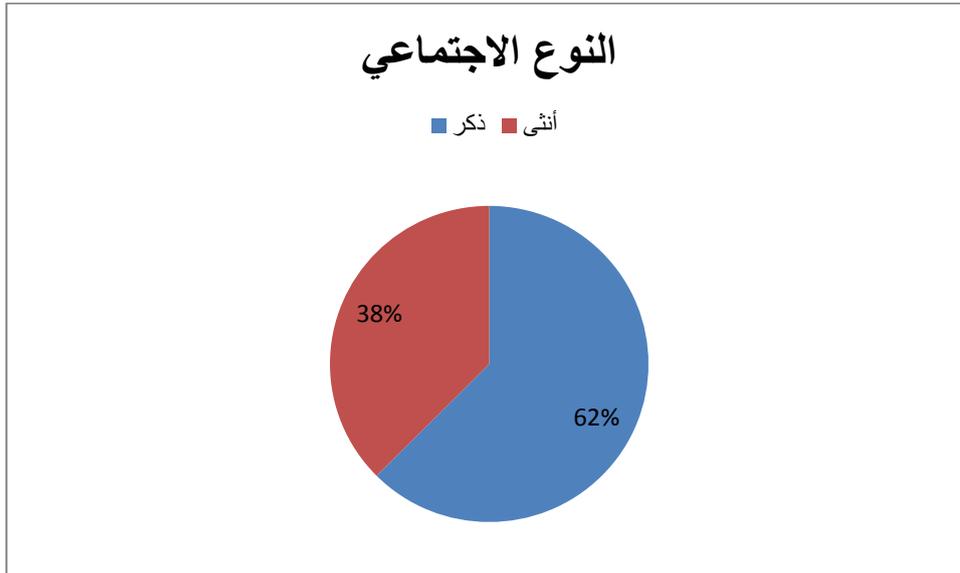
**1-النوع الاجتماعي:** من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	25	63%
	أنثى	15	37%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02-01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 37% نسبة الإناث، و نستنتج أن أغلب أفراد العينة هم ذكور.

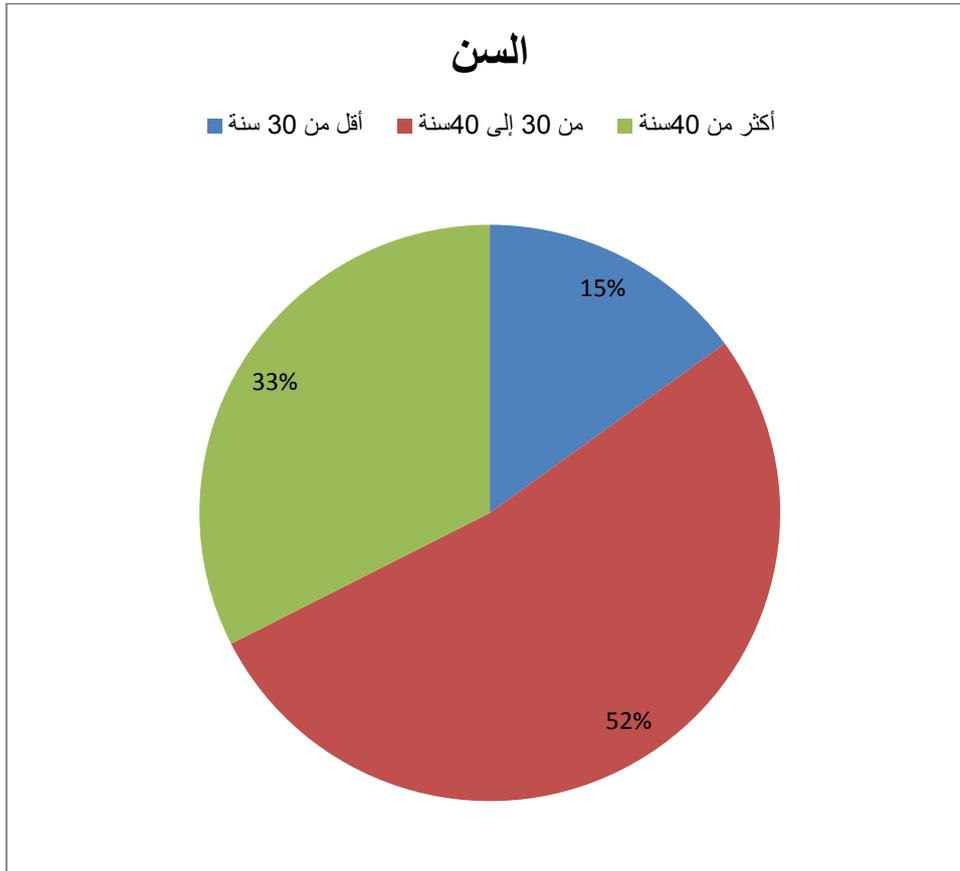
2-السن: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (02-05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	6	15%
	من 30 إلى 40 سنة	21	53%
	أكثر من 40 سنة	13	32%
	المجموع	40	100%

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

الشكل رقم (02-02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



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

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 53% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة، ثم تليها الفئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 32%، ثم تليها فئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 15%، ومنه يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تمتلك عاملين أغلبهم شباب.

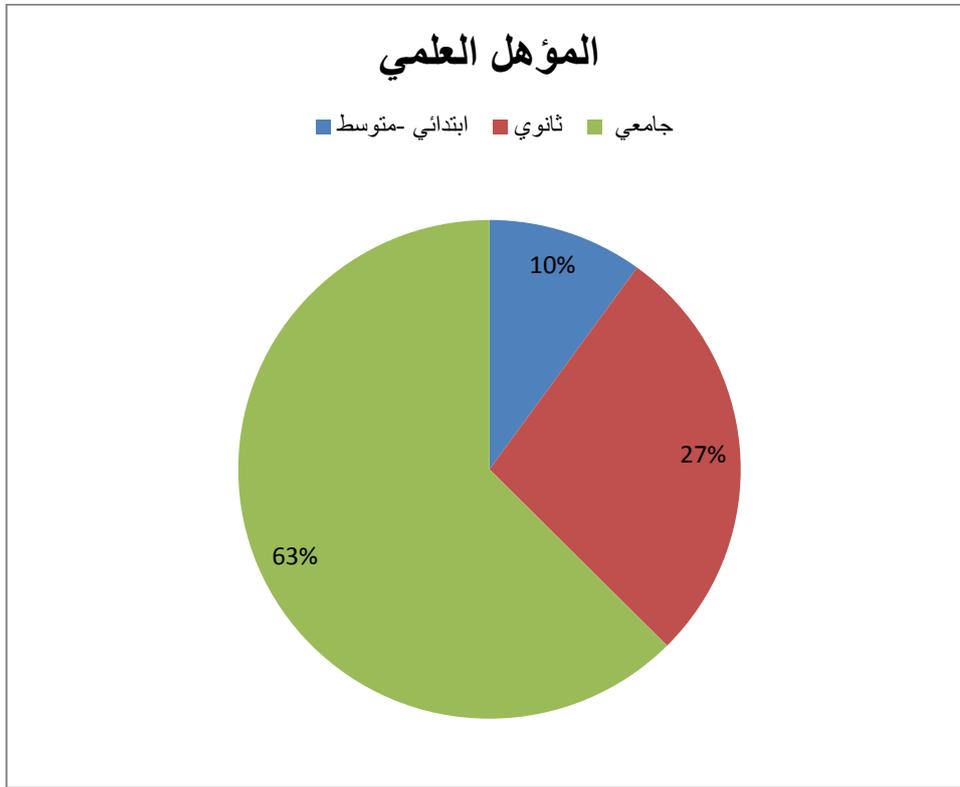
3-المؤهل العلمي: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	4	10%
	ثانوي	11	27%
	جامعي	25	63%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (02-03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 63%، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 27%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 10%، ومنه نستنتج أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى علمي عالي.

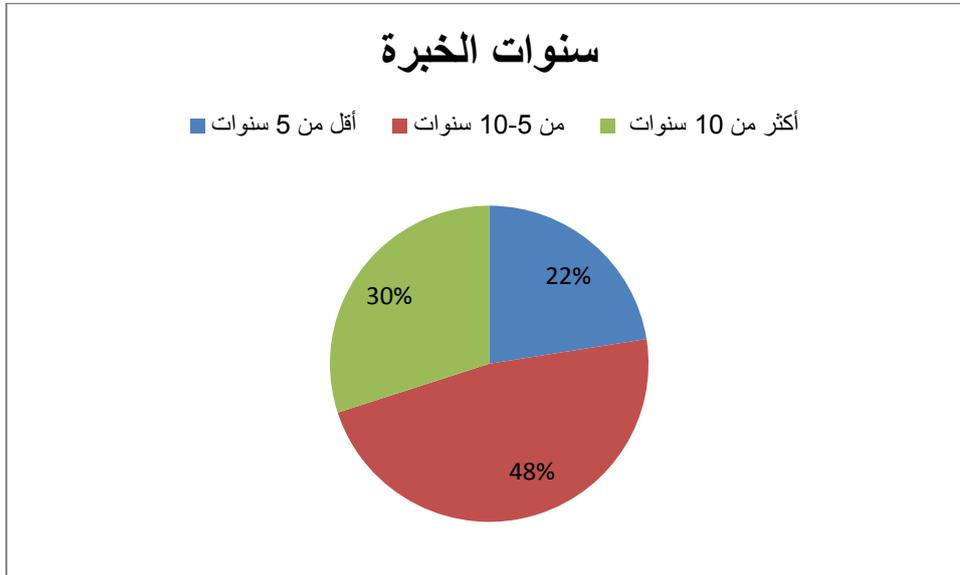
4-الخبرة العملية: من مجموع 40 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	9	23%
	من 5-10 سنوات	19	47%
	أكثر من 10 سنوات	12	30%
	المجموع	40	100%

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

الشكل رقم(02-04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبين 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 47%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 30%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة القصيرة الأقل من 5 سنوات بنسبة 23%، ويمكن أن نلاحظ أن المؤسسة تملك عاملين ذو خبرة جيدة تؤهلهم لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

أولاً: الاتصال الصاعد

الجدول رقم (02-08): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الأول (الاتصال الصاعد) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتصل بك الإدارة عن طريق مسؤولك المباشر.	3.55	1.29
02	بشعر العاملون بالراحة عندما يتواصلون مع رؤساءهم في المؤسسة.	3.75	1.29
03	تهتم الإدارة بسماع انشغالات العمال.	4.32	0.97
04	يتم الاتصال في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل على حسب التسلسل الهرمي.	3.82	0.95
<b>المجموع</b>		<b>3.86</b>	<b>0.98</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تتصل بالعاملين عن طريق مسؤولهم المباشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.29 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تتصل بالعاملين عن طريق مسؤولهم المباشر.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملین يشرون بالراحة عند تواصلهم مع رؤساءهم في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.75 والانحراف المعياري 1.29 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملین يشرون بالراحة عند تواصلهم مع رؤساءهم في المؤسسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تهتم بسماع انشغالات العمال ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.32 والانحراف المعياري 0.97 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول اهتمام الإدارة بسماع انشغالات العمال.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم الاتصال في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل على حسب التسلسل الهرمي ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 0.95 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول الاتصال في المؤسسة يكون من الأعلى إلى الأسفل على حسب التسلسل الهرمي .

ثانيا: الاتصال النازل

الجدول رقم (02-09): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثاني (الاتصال النازل) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتواصل الإدارة معك من أجل إعطاءك قرارات للتنفيذ فقط.	4.22	1.07
02	تتلقى الأوامر من الإدارة من خلال مشرفك المباشر.	3.97	0.99
03	تصل المعلومات من قبل الإدارة في الوقت المناسب.	3.85	0.80
04	المعلومات التي تصل من الإدارة تكون مفهومة وواضحة.	3.42	1.23
المجموع		3.83	0.89

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن الإدارة تتواصل مع العاملين من أجل إعطاء القرارات للتنفيذ فقط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.22 والانحراف المعياري 1.07 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الإدارة تتواصل مع العاملين من أجل إعطاء القرارات للتنفيذ فقط.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتلقون الأوامر من الإدارة من خلال مشرفهم المباشر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.97 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتلقون الأوامر من الإدارة من خلال مشرفهم المباشر.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المعلومات تصل من قبل الإدارة في الوقت المناسب، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 0.80 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول وصول المعلومات من قبل الإدارة في الوقت المناسب.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن المعلومات التي تصل من الإدارة تكون مفهومة وواضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 والانحراف المعياري 1.23 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المعلومات التي تصل من الإدارة تكون مفهومة وواضحة.

ثالثا: الاتصال الأفقي

الجدول رقم (02-10): يمثل إجابات الأفراد نحو البعد الثالث (الاتصال الأفقي) في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تتواصل مع زملاءك أثناء العمل بعد استشارة مشرفك .	3.70	1.13
02	تطلب من زملاءك المساعدة إن احتجت لذلك.	3.55	1.48
03	تتساور مع زملاءك في العمل حول طريقة العمل.	3.85	1.23
04	تتبادل المعلومات مع زملاءك في العمل.	3.82	1.08
<b>المجموع</b>		<b>3.73</b>	<b>1.14</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتواصلون مع زملاءهم أثناء العمل بعد استشارتهم لمشرفهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.70 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتواصلون مع زملاءهم أثناء العمل بعد استشارتهم لمشرفهم.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يطلبون من زملاءهم المساعدة إن احتاجوا لذلك، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.55 والانحراف المعياري 1.48 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يطلبون من زملاءهم المساعدة إن احتاجوا لذلك.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتساورون مع زملاءهم حول طريقة العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.23 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتساورون مع زملاءهم حول طريقة العمل.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.82 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين يتبادلون المعلومات مع زملائهم في العمل.

المحور الثاني: أداء المؤسسة

الجدول رقم (02-11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي	4.12	0.99
02	تساهم الأساليب الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداءهم	4.55	0.50
03	توفر المؤسسة المناخ التنظيمي الملائم للعمل لزيادة رضا العاملين .	3.90	1.19
04	يتم ترقية العاملين في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية	4.15	0.97
05	يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة	3.77	1.42
06	العاملين في المؤسسة راضون عن إجراءات العمل في المؤسسة	3.67	1.50
07	يعمل العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد	3.95	1.19
08	تسمح المؤسسة للعاملين فيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية.	3.60	1.39
09	تحرص المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل التطوير من نفسها.	3.85	1.21
10	تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر	4.00	1.06
<b>المجموع</b>		<b>3.95</b>	<b>0.96</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.12والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن الأساليب تساهم الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداءهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.55والانحراف المعياري 0.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول مساهمة الأساليب الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداءهم.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة توفر المناخ التنظيمي الملائم للعمل لزيادة رضا العاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.90والانحراف المعياري 1.19 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول توفير المؤسسة المناخ التنظيمي الملائم للعمل لزيادة رضا العاملين .

4. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم ترقية العاملين في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.15 والانحراف المعياري 0.97 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ترقية العاملين في المؤسسة تتم عند حصولهم على مؤهلات علمية.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أنه يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.77 والانحراف المعياري 1.42 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة راضون عن إجراءات العمل في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.67 والانحراف المعياري 1.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن العاملين في المؤسسة راضون عن إجراءات العمل في المؤسسة.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين في المؤسسة يعملون بروح الفريق الواحد، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.95 والانحراف المعياري 1.19 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تسمح للعاملين فيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.60 والانحراف المعياري 1.39 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سماح المؤسسة للعاملين فيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية .
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تحرص على استغلال الموارد المتاحة من أجل التطوير من نفسها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85 والانحراف المعياري 1.21 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول حرص المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل التطوير من نفسها .
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المؤسسة تقوم بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.00 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر .

### 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 الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة.

❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة.

❖ الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة.

الجدول رقم (02-12): اختبار الفرضية الأولى .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال الصاعد	40	3.86	0.98	0.924	0.000
أداء المؤسسة		3.95	0.96		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-13) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على البعد الأول (الاتصال الصاعد) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.924 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 الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة، أي أن الباحث متأكد بنسبة  $95\%$  من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة  $5\%$ .

## الفصل الثاني: أثر الاتصال التنظيمي على أداء الإقامة الجامعية 1500 سرير -جوطان-بخميس مليانة

- ❖ اختبار الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة.
  - ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة.
  - ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة.
- الجدول رقم (02-14) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال النازل	40	3.83	0.89	0.785	0.000
أداء المؤسسة		3.95	0.96		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على البعد الثاني (الاتصال النازل) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.785 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 الاتصال النازل وأداء المؤسسة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

- ❖ اختبار الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة.
  - ❖ الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة.
  - ❖ الفرضية البديلة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة.
- الجدول رقم (02-15) : اختبار الفرضية الثالثة .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الاتصال الأفقي	40	0.73	1.14	0.962	0.000
أداء المؤسسة		3.95	0.96		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02-14) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس أداء المؤسسة وبين درجاتهم على البعد الثالث (الاتصال الأفقي) من مقياس الاتصال التنظيمي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.962 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 الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة، أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية في الإقامة الجامعية 1500 سرير بخميس مليانة حول أثر الاتصال التنظيمي على أداء الإقامة ،حيث تم التعرف على نشأة الإقامة والهيكل التنظيمي له ،ومن ثم تم توزيع الاستبيانات على عمال الإقامة ثم جمعها ومعالجتها باستخدام برنامج spss من أجل الإجابة الإشكالية الرئيسية ،وبعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان تبين لنا صحة الفرضيات التي تتصل أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال التنظيمي (الصاعد، النازل، الأفقي)وأداء الإقامة الجامعية.



خاتمة

## خاتمة

### خاتمة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول أثر الاتصال التنظيمي على أداء الإقامة الجامعية 1500 سريري - بوطان - بخميس مليانة، والتي قمنا بمعالجتها من خلال طرح الإشكالية الرئيسية، حيث توصلنا أن للاتصال التنظيمي دور كبير من تحسين أداء المؤسسة لكونه يشكل حلقة وصل مختلف أقسام ومستويات المؤسسة.

### 1- نتائج الدراسة

وقد تم التوصل إلى بعض النتائج وهي كما يلي:

- تساهم الأساليب الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداءهم.
- توفر المؤسسة المناخ التنظيمي الملائم للعمل لزيادة رضا العاملين.
- يعمل العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد.
- يتم ترقية العاملين في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية.
- تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي.
- تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر.

أما النتائج المرتبطة باختبار فرضيات الدراسة فقد جاءت كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وأداء المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وأداء المؤسسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي وأداء المؤسسة.

### 2- اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن طرح بعض الاقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسة ونذكر منها ما

يلي :

- وضع سياسة اتصال واضحة المعالم في الإقامة.
- عدم التوسع في الاعتماد على الاتصالات غير الرسمي.
- بناء جسور توصل بين المسؤولين والموظفين.
- الأخذ بعين الاعتبار مختلف الفروقات بين الموظفين في ممارسة عملية الاتصال.
- الاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة .

### آفاق الدراسة

حاولنا من خلال دراستنا توضيح علاقة الاتصال التنظيمي بأداء المؤسسة من خلال دراسة حالة الإقامة الجامعية 1500 سرير بخميس مليانة، وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات متعلقة بموضوع دراستنا يمكن أن تكون بمثابة مواضيع لدراسات مستقبلية:

## خاتمة

---

- دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر الإبداع التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة.
- دور إدارة التغيير في تحسين أداء المؤسسة.
- الاتصال التنظيمي وعلاقته بولاء التنظيمي.
- الاتصال التنظيمي وأثره على دافعية الإنجاز.



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. زويتي سارة، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالصراع داخل جماعة العمل"، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2017.
4. عبد المعطي محمد عساق، "السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهرات للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
5. لوكيا الهاشمي، "السلوك التنظيمي الجزء الثاني، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية"، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
6. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
7. عبد المعطي محمد عساف، " السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
8. محمد يسرى إبراهيم دعيس، "الاتصال والسلوك الإنساني"، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، مصر، 1999.
9. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، اللاذقية، الإسكندرية، 2002.
10. 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.

#### المجلات العلمية

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

الملاحق



## جامعة الجبلاي 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 الموارد البشرية 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

(X) 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:

أ. ذكر  ب. أنثى

2\_ العمر:

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

3\_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي  ب. ثانوي   
ج. متوسط - ابتدائي

4\_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات   
ب-ج. من 5 إلى 10 سنوات  د . 10 سنوات

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

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

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
<b>أولا : الاتصال الصاعد</b>					
1. تتصل بك الإدارة عن طريق مسؤولك المباشر .					
2. يشعر العاملون بالراحة عندما يتواصلون مع رؤسائهم في المؤسسة.					
3. تهتم الإدارة بسماع انشغالات العمال.					
4. يتم الاتصال في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل على حسب التسلسل الهرمي.					
<b>ثانيا :الاتصال النازل</b>					
5. تتواصل الإدارة معك من أجل إعطاءك قرارات للتنفيذ فقط.					
6. تتلقى الأوامر من الإدارة من خلال مشرفك المباشر .					
7. تصل المعلومات من قبل الإدارة في الوقت المناسب.					
8. المعلومات التي تصل من الإدارة تكون مفهومة وواضحة.					
<b>ثالثا :الاتصال الأفقي</b>					
9. تتواصل مع زملائك أثناء العمل بعد استشارة مشرفك .					
10. تطلب من زملائك المساعدة إن احتجت لذلك.					
11. تتشاور مع زملائك في العمل حول طريقة العمل.					
12. تتبادل المعلومات مع زملائك في العمل.					

## الملاحق

### المحور الثاني: أداء المؤسسة

نرجو منكم بوضع إشارة (X) عند الاختيار المناسب:

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي					
2. تساهم الأساليب الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداءهم					
3. توفر المؤسسة المناخ التنظيمي الملائم للعمل لزيادة رضا العاملين .					
4. يتم ترقية العاملين في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية					
5. يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة					
6. العاملين في المؤسسة راضون عن إجراءات العمل في المؤسسة					
7. يعمل العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد					
8. تسمح المؤسسة للعاملين فيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية.					
9. تحرص المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل التطوير من نفسها.					
10. تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر					

FREQUENCIES VARIABLES=سنوات\_الخبرة\_المؤهل\_العلمي\_السن\_النوع\_الاجتماعي

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

Sortie obtenue		23-MAY-2022 13:08:49
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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.

## الملاحق

Syntaxe		FREQUENCIES
		VARIABLES= النوع_الاجتماعي السن_المؤهل_العلمي_سنوات_الخبرة
		/ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

### Statistiques

		النوع_الاجتماعي	السن	المؤهل_العلمي	سنوات_الخبرة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0

### Table de fréquences

		النوع_الاجتماعي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	62.5	62.5	62.5
	أنثى	15	37.5	37.5	100.0
Total		40	100.0	100.0	

## الملاحق

### السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	6	15.0	15.0	15.0
	من 30 على 40 سنة	21	52.5	52.5	67.5
	أكثر من 41 سنة	13	32.5	32.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### المؤهل\_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	25	62.5	62.5	62.5
	ثانوي	11	27.5	27.5	90.0
	متوسط-ابتدائي	4	10.0	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

### سنوات\_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	9	22.5	22.5	22.5
	من 5 إلى 10 سنوات	19	47.5	47.5	70.0
	أكثر من 10 سنوات	12	30.0	30.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

RELIABILITY

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

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

## Fiabilité

### Remarques

Sortie obtenue		23-MAY-2022 13:09:09
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	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 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  /MODEL=ALPHA. </pre>
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02
	Temps écoulé 00:00:00.04

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.967	12

RELIABILITY

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

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

**Remarques**

	Sortie obtenue	23-MAY-2022 13:09:28
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

	N de lignes dans le fichier de travail	40
	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 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA. </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.04

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

N	%
---	---

Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.946	10

RELIABILITY

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

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

**Fiabilité**

**Remarques**

	Sortie obtenue	23-MAY-2022 13:09:40
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
	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	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10 a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.08

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100.0
	Exclue <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.979	22

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

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

## Remarques

	Sortie obtenue	23-MAY-2022 13:11:20
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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=a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4  /FORMAT=NOTABLE  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02

## الملاحق

Temps écoulé

00:00:00.01

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تتصل بك الإدارة عن طريق مسؤولك المباشر.	40	0	3.5500	1.29990
يشعر العاملون بالراحة عندما يتواصلون مع رؤسائهم في المؤسسة.	40	0	3.7500	1.29595
تهتم الإدارة بسماع انشغالات العمال.	40	0	4.3250	.97106
يتم الاتصال في المؤسسة من الأعلى إلى الأسفل على حسب التسلسل الهرمي.	40	0	3.8250	.95776
تتواصل الإدارة معك من أجل إعطاءك قرارات للتنفيذ فقط.	40	0	4.2250	1.07387
تتلقى الأوامر من الإدارة من خلال مشرفك المباشر.	40	0	3.9750	.99968
تصل المعلومات من قبل الإدارة في الوقت المناسب.	40	0	3.8500	.80224
المعلومات التي تصل من الإدارة تكون مفهومة وواضحة.	40	0	3.4250	1.23802
تتواصل مع زملائك أثناء العمل بعد . استشارة مشرفك	40	0	3.7000	1.13680
تطلب من زملائك المساعدة إن احتجت لذلك.	40	0	3.5500	1.48410
تتساور مع زملائك في العمل حول طريقة العمل.	40	0	3.8500	1.23101
تتبادل المعلومات مع زملائك في العمل.	40	0	3.8250	1.08338

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

/FORMAT=NOTABLE

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Remarques

	Sortie obtenue	23-MAY-2022 13:11:47
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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.

## الملاحق

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 d8 d9 d10  /FORMAT=NOTABLE  /STATISTICS=STDDEV MEAN  /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي	40	0	4.1250	.99195
تساهم الأساليب الإشرافية في دفع العاملين لزيادة أداؤهم	40	0	4.5500	.50383
توفر المؤسسة المناخ التنظيمي الملائم . للعمل لزيادة رضا العاملين	40	0	3.9000	1.19400

## الملاحق

يتم ترقية العاملين في المؤسسة عند حصولهم على مؤهلات علمية	40	0	4.1500	.97534
يتم تطوير إجراءات العمل باستخدام أساليب حديثة	40	0	3.7750	1.42302
العاملين في المؤسسة راضون عن إجراءات العمل في المؤسسة	40	0	3.6750	1.50874
يعمل العاملين في المؤسسة بروح الفريق الواحد	40	0	3.9500	1.19722
تسمح المؤسسة للعاملين فيها باستكمال دراستهم وتطوير قدراتهم المعرفية	40	0	3.6000	1.39229
تحرص المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة من أجل التطوير من نفسها	40	0	3.8500	1.21000
تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين من أجل دفعهم للعمل أكثر	40	0	4.0000	1.06217

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

EXECUTE.

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

EXECUTE.

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

EXECUTE.

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

EXECUTE.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/NOORIGIN

/DEPENDENT D

## Régression

## Remarques

	Sortie obtenue	23-MAY-2022 13:13:35
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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	00:00:00.05
	Temps écoulé	00:00:00.05
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.9575	.96686	40
A	3.8625	.98864	40

### Corrélations

		D	A
Corrélation de Pearson	D	1.000	.961

	A	.961	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	A	.000	.
N	D	40	40
	A	40	40

### 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	.961 <sup>a</sup>	.924	.922	.26940

a. Prédicteurs : (Constante), A

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

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

## الملاحق

1	Régression	33.700	1	33.700	464.332	.000 <sup>b</sup>
	de Student	2.758	38	.073		
	Total	36.458	39			

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)	.326	.174		1.874	.069
A	.940	.044	.961	21.548	.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	23-MAY-2022 13:13:51
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.19
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.9575	.96686	40
B	3.8388	.89153	40

### Corrélations

		D	B
Corrélation de Pearson	D	1.000	.886

## الملاحق

	B	.886	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	B	.000	.
N	D	40	40
	B	40	40

### 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	.886 <sup>a</sup>	.785	.779	.45463

a. Prédicteurs : (Constante), B

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

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

## الملاحق

1	Régression	28.603	1	28.603	138.387	.000 <sup>b</sup>
	de Student	7.854	38	.207		
	Total	36.458	39			

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)	.241	.324		.745	.461
B	.961	.082	.886	11.764	.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	23-MAY-2022 13:14:01
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
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	00:00:00.06
	Temps écoulé	00:00:00.13
	Mémoire requise	1916 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels	0 octets

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
D	3.9575	.96686	40
C	3.7313	1.14128	40

### Corrélations

		D	C
Corrélation de Pearson	D	1.000	.981

## الملاحق

	C	.981	1.000
Sig. (unilatéral)	D	.	.000
	C	.000	.
N	D	40	40
	C	40	40

### 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	.981 <sup>a</sup>	.962	.961	.18992

a. Prédicteurs : (Constante), C

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

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

## الملاحق

1	Régression	35.087	1	35.087	972.761	.000 <sup>b</sup>
	de Student	1.371	38	.036		
	Total	36.458	39			

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)	.856	.104		8.246	.000
C	.831	.027	.981	31.189	.000

a. Variable dépendante : D