

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير.....

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

أثر الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين

دراسة حالة اتصالات الجزائر الوادي

اشراف الدكتور :

د. طير عبد الحق

اعداد الطالبات:

- بدادي قمره

- صحراوي ريمة

- هارون فتيحة

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. طير عبد الحق

مشرفا ومقررا

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

د. بن علي عبد الرزاق

رئيسا

جامعة الشهيد حم

د.باي محمد

ه خضر بالوادي

ممتحننا

جامعة الشهيد حمه خضر بالوادي

السنة الجامعية: 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء



الحمد لله حمدا كبيرا يليق بجلاله الذي وفقنا لاتمام هذا العمل

الى من قال فيه ربي "وانك لعلی خلق عظیم" سورة القلم:4 الى منارة وامام المصطفين الى الامي الذي علم المتعلمين الى سيد الخلق الى رسولنا الكريم

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من قال فيهما ربي "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة الاسراء:24

الى مصدر الحب والعطاء الى من هي عوني وسبب نجاحي

الى سر السعادة في قلبي ومشعلة النور في ظلمات ايامي

اليك "امــــي العزيزة" حفظها الله وبارك في عمرها

يامن احمل اسمه بكل فخر يامن افتقده في مواجهة الصعاب ولم تمهله الدنيا لأرتوي

من حنانه يامن يرتعش قلبي لذكراه

اليك ابيــــ رحمتك الله واسكنك فسيح جناته

الى اخي واخواتي وعائلي واصدقائي وزملائي وكل من لهج اسمه بالدعاء لي في ظهر الغيب الى كل من وقف

بجانبي وشجعني الى كل من سعتهم ذكراي ولم تسعهم مذكرتي

بدادي قمره

الإهداء



الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت اقدامها اولى الناس بصحبتي الى نبع الحنان الصافي وذلك القلب الكبير

وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل عليا التي مهما فعلت وقلت وكتب لن اوفيها حقها لأزلي

ولن ارد لها فضلها الابدي والدتي العزيزة _ **سعاد هارون** _

والى خالد الذكر الذي وفته المنية وكان خير مثال لرب الاسرة، والذي لم يتهاون يوم في توفير سبل الخير

والسعادة لي ابي الموقر _ **يوسف هارون** _

والى قرة عيني _ **خطيبي** _

والى اخوتي واخواتي كل واحد باسمه وجميع الاهل والاقارب وخاصة الى ينبوع الصبر والتفاؤل والامل ابن

عمي _ **ياسين هارون** _

اهدي ثمرة هذا الجهد الى كل من هو في القلب ولم يذكره قلمي

فتيحة هارون

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا
الى التي حملتني وهن على وهن وكان



ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى قياس أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (نظام الاتصال الداخلي، مشاركة الاتصال الداخلي وعملية الاتصال الداخلي) على تحسين أداء العاملين، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بالوادي، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعطيات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 40 فردا عامل بالمؤسسة، وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وبناءً على تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي وإيجابي لكل من نظام الاتصال الداخلي ومشاركة الاتصال على أداء العاملين، بينما كان الأثر غير معنوي لعملية الاتصال على أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، نظام الاتصال الداخلي، مشاركة الاتصال الداخلي، عملية الاتصال الداخلي، أداء العاملين، مؤسسة موبيليس بالجزائر.

Abstract

The study aimed to measure the impact of internal communication with its dimensions (intercom system, participation of internal communication and the internal communication process) on improving the performance of employees. It consisted of 40 individuals working in the institution, and to analyze the data and test the hypotheses of the study, the SPSS statistical package for social sciences was used. performance of employees.

Keywords: Internal communication, internal communication system, internal communication sharing, internal communication process, employee performance, Mobilis Corporation in Algeria.

فهرس المحتويات

الإهداء.....	6
فهرس المحتويات.....	I
فهرس الجداول.....	IV
فهرس الأشكال.....	V
المقدمة :.....	7

الفصل الأول: الادبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:.....	12
المبحث الاول :ماهية الاتصال الداخلي.....	13
المطلب الاول :مفهوم الاتصال الداخلي.....	13
المطلب الثاني : انواع الاتصال الداخلي.....	14
المبحث الثاني : اساسيات حول اداء العاملين في المؤسسة.....	21
المطلب الاول: مفهوم اداء العاملين ومحدداته.....	21
المطلب الثاني: عناصر تقييم اداء العاملين:.....	24
المطلب الثالث: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على اداء العاملين.....	25
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على اداء العاملين.....	27
الفرع الاول: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين.....	27
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	31

48	تمهيد:
49	المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر.
49	المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر.
54	المطلب الثاني : نظرة على المديرية العملية بالوادي.
54	الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :
54	الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.
67	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
67	الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي
67	الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي
67	المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
67	الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر.
68	الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
69	الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لإتصالات الجزائر اليوم
69	الفرع الرابع : مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
70	المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة.
70	الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية.
70	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.
70	الفرع الثالث: عينة الدراسة.
72	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.
72	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

73	المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان.....
73	المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.....
73	الفرع الأول: اختبار صدق وثبات الإستبيان.....
81	المطلب الثاني : تحليل بيانات الإستبيان
81	الفرع الأول: عرض نتائج المحاور الثلاثة للاستبيان:.....
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.....
90	الفرع الأول: اختبار الفرضيات.....
92	الفرع الثاني: نتائج اختبار فيشر:.....
93	المطلب الرابع: مناقشة النتائج.....
96	خلاصة الفصل:.....
102	قائمة المراجع:.....
106	الملاحق.....

فهرس الجداول

الجدول رقم (1_1)	يوضح الاتصالات الادارية النازلة والصاعدة والافقية وهدفها في التنظيم.....	18
الجدول رقم (1.2):	النتائج الإحصائية للاستمارات الإستبيان الموزعة.....	71
الجدول رقم (2.2):	درجة الارتباط الكلية للمحور الأول.....	74
الجدول رقم (3.2):	درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني.....	75
الجدول رقم (4.2):	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ.....	76
الجدول رقم (5.2):	توزيع العينة حسب متغير الجنس.....	76
الجدول رقم (6.2):	توزيع العينة حسب متغير العمر.....	77
الشكل رقم (3.2):	توزيع العينة حسب متغير العمر.....	78
الجدول رقم (7.2):	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.....	78
الجدول رقم (8.2):	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.....	79
الجدول رقم (9.2):	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي.....	81
الجدول رقم (10.2):	الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.....	81
الجدول رقم (11.2):	عرض البيانات المتعلقة بالاتصال الداخلي.....	82
الجدول رقم (12.2):	البيانات المتعلقة بإداء العاملين.....	87
الجدول رقم (13.2):	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الاربعة بمعامل Kolmogorov-Smirnov.....	90
الجدول رقم (14.2):	نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر أبعاد الاتصال الداخلي على أداء العاملين.....	91
الجدول رقم (15.2):	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس.....	92
الجدول رقم (16.2):	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر.....	92
الجدول رقم (17.2):	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المستوى العلمي.....	92
الجدول رقم (18.2):	اختبار فيشر ANOVA Test من حيث الاقدامية.....	93

فهرس الأشكال

16	الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة
30	الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة على اداء العاملين
71	الشكل رقم (1.2): النتائج الإحصائية للاستمارات الاستبيان الموزعة.
77	الشكل رقم (2.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس
79	الشكل رقم (4.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي
80	الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية

المقدمة

المقدمة :

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات في المؤسسة والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد والجماعات، لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمؤسسة .

باعتبار أن المؤسسة كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد يشكلون جماعات مختلفة، تربطهم علاقات وتجمعهم تنظيمات وتحكمهم قواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود تنظيم منسق دون وجود اتصالات داخلية تضمن هذا التنظيم والمحافظة عليه، ومنه أصبح الاتصال عنصرا أساسيا في تنشيط وقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على أكمل وجه، هذا ما أدى بالكثير من الباحثين إلى دراسة موضوع الاتصال خاصة عند دراسة السلوك البشري في المؤسسة، من خلال اتصالات المختلفة النازلة والصاعدة والأفقية ومدى تأثيرها على أدائه داخل المؤسسة سواء بالإيجاب أو السلب، ذلك لكونها عملية نقل أو تحويل فكرة أو معلومة من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، والتي على أساسها يتوحد التفكير وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات .

يمكن القول أن أداء العنصر البشري في المؤسسة مرتبط بعدة عوامل منها ما هو مادي متعلق بالمحفزات المادية ومنها ما هو معنوي مرتبط أساسا بالعلاقة الإنسانية والمعاملات داخل المؤسسة. فالعنصر البشري بحاجة ماسة للمحفزات المعنوية في مقابل المحفزات المالية وتعتبر ذات أهمية بالنسبة لكل عامل بالمؤسسة، هنا يبرز الاتصال الداخلي كأهم عامل من العوامل المحفزات المعنوية التي لها تأثير مباشر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المؤسسة وبالتالي على أداء من خلال خلق جو من الاستقرار والثقة بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.

أولا: الإشكالية الرئيسية:

باعتبار أداء العنصر البشري من يُن أبرز الاهتمامات التي توليها العديد من المؤسسات في وقتنا الحالي لتحسُّت أداء أفرادها وتحقيق الفاعلية من خلال تعزيز شبكة الاتصالات المختلفة في جميع هياكل التنظيم . وبغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر للاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مديرية اتصالات الجزائر - الوادي؟

بناء على الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى الى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية)؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- تتبنى الدراسة مجموعة من الفرضيات للإجابة عن الاسئلة المطروحة وتتمثل فيما يلي:
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمشاركة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لعملية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في أداء العاملين تعزى الى (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية)؟

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في إثراء معارفنا وزيادة الاطلاع على الموضوع الذي يشكل محور من محاور اهتماماتنا الشخصية.
- ميولتنا الشخصية لإدارة الأعمال وتسيير الأفراد، وكيفية التعامل مع العنصر البشري وتحفيزه معنويا من أجل غرس فيه عنصر الولاء للمؤسسة ورغبة في أداء أفضل.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة داخل المؤسسة .
- اهتمام الإدارة الحديثة بموضوعي الاتصال وإدارة العنصر البشري
- أهمية العملية الاتصالية في إدارة الموارد البشرية بصفة عامة، وتفعيل متغيرات ذات أهمية كبيرة في مجال الادارة كأداة العاملين،

- المكانة التي يلعبها الاتصال الداخلي لكونه يعد من أهم الركائز الأساسية في تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم نجاح وديمومة استقرار أي مؤسسة

رابعاً: أهداف الدراسة:

- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة وعلاقتها بأداء العاملين.
- بيان واقع الاتصال الداخلي ووسائله في الوحدة وأخذ رأي العنصر البشري فيه ومدى تأثيره على أدائه و سواء إيجابياً أو سلبياً.
- التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة وموظفيها داخل المؤسسة
- تحليل وتقييم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة

خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة موضوع اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين تعد مسألة ذات أهمية كبيرة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الاقتصاد والاجتماع، وعلوم الإعلام والاتصال وغيرها من التخصصات، إذ نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إعطاء صورة عن الاتصالات الداخلية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين، والاطلاع على واقع عملية الاتصال وما تعترضها من عقبات وعراقيل تحد من عملية الانسجام بين العاملين وبالتالي التأثير على أدائهم العام، وإيجاد حلول لمشاكل الاتصال بين الإدارة والعمال أو العكس، أو بين العمال من نفس المستوى، داخل المؤسسة الصناعية وتحقيق الفعالية الاتصالية بالتغلب على المعوقات التي تعيق العملية الاتصالية، وذلك لتحقيق اتصال جيد وفعال يساهم في تحسين أداء العاملين

سادساً: حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتضمن هذه الدراسة قياس أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (نظام الاتصال الداخلي، مشاركة الاتصال الداخلي وعملية الاتصال الداخلي) على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر
- الحدود المكانية: ركزت الدراسة في حدودها المكانية على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بولاية الوادي.

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من فيفري الى جوان من سنة 2022.

سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف الظاهرة ويوضح خصائصها، وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقة والترابط بين المفاهيم المتعلقة بالاتصال الداخلي وأداء العاملين.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان، المقابلة، وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وقياس أثر الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس - الوادي.

ثامناً: هيكل الدراسة :

للإجابة على الاشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة قسمنا الدراسة إلى فصلين، وهذا وفقاً لطريقة IMRAD:

في الفصل الأول تم التطرق إلى الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة حيث تم عرض الجوانب النظرية المتعلقة بالاتصال الداخلي وكذلك أداء العاملين ثم الربط بينهما من خلال دراسة تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية حيث كانت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بالوادي محل الدراسة، وتم فيه توضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، متغيرات النموذج، الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. ثم عرض نتائج التحليل ومناقشتها.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والدراسات السابقة

تمهيد :

يعد الاتصال الداخلي أحد ركائز والمنظمات التي لا يمكن أن تستغني عنه بأي شكل من الاشكال مهما كان حجمها أو نشاطها، نظرا لمجموعة الوظائف الهامة والتميزة التي يقوم بها عبر مختلف المستويات الادارية بنوعيه الرسمي وغير الرسمي، حيث يساهم في تحقيق أهداف التنظيم من خلال شبكاته ووسائله المختلفة وتأثيراته على العاملين والموظفين من خلاله يتم تبادل المعلومات والمنافع بياهم بغض النظر عن معيقاته. لذلك وفي هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على اهم الجوانب النظرية المتعلقة بذا الموضوع وذلك من خلال الباحث التالية

المبحث الاول: ماهية لاتصال الداخلي

المبحث الثاني: اساسيات حول اداء العاملين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الاول : ماهية الاتصال الداخلي

لكي يسير العمل داخل المنظمة و يستمر لابد من وجود اتصال بين الأطراف المكونة لها والتعليمات و التوجيهات و الأوامر التي نجدها بداخلها كلها عبارة عن اتصال موجه للأفراد العاملين للقيام بأعمالهم و تحسيسهم بالانتماء و تحفيزهم بالاستماع لمقترحاتهم و آرائهم

المطلب الاول : مفهوم الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي " : انه ذلك الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها وسواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة "، و العاملين في جميع مستوياتهم، أي تتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل أوامر و توجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومة، أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء في نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها.¹

تعرف جمعية الادارة الامريكية الاتصال بأنه : " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات "،² يعرفه مصطفى محمود أبو بكر على أنه " إطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها، وذلك لتأكد من أن تلك المعلومات تم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها، ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي عملية الإرسال من المرسل ووسيلة الإرسال وعملية استقبال الرسالة من المستقبل³

يقصد بالاتصال الداخلي كذلك انه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري⁴

¹ محمد ابو سمرة ،الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2011، ص، 58، 59

² محمد رسلان الجيوسي، جملة جاد الله، الادارة علم وتطبيق ، ط 3، دار المسيرة للنشر وتوزيع عمان، 2008، ص163

³ سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، العدد

1، 2020، ص160

⁴ منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22

يعرف إبراهيم أبو عرقوب الاتصال الداخلي أنه: عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.⁵

يعرف "Dètrie Philippe" الاتصال الداخلي هو: "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة و أنماط و طرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات، ...) و بالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين و قدراتهم"⁶

- في حين يعرفه "فؤاد شريف": «مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت»⁷ ومن التعريفات السابقة نستخلص ان الاتصال الداخلي هو عملية نقل وتبادل المعلومات والاوامر والتعليمات من اعلى المستويات الادارية الى ادناها او من الادنى الى الاعلى او فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الاراء لتحسين الاداء الوظيفي .

المطلب الثاني : انواع الاتصال الداخلي

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال و عادة ما تنفرع إلى قسمين هما اتصال رسمي و اتصال غير رسمي.

اولا: الاتصالات الرسمية :

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال. وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة العليا بفاعليتها وفائد، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من و إلى العاملين في المنظمة والجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة. ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.⁸

⁵ بالحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،جامعة اكلي محمد أوالحاج، البويرة 2013/2014،ص5.

⁶ ١ ، قبايلي حياة ، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة ،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2006/2007،ص43.

⁷ فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الادارة ،المعهد القومي ، ط2 لإدارة العليا ،القاهرة ،مصر، 2001ص07

⁸ مدحت ابو النصر ،مهارات الاتصال الفعال الاخرين ،ط1،الجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر ،2012، ص31.

يمكن تعريف الاتصالات الرسمية، بأنها عمليات الاتصال التي تتم في إطار بناء تنظيمي، يحدد خطوط الاتصالات الرسمية في المؤسسة، بحيث تكون الاتصالات نظاماً مرتباً جراً نقل المعلومات بين أساليب والبيانات والقرارات من أعلى القمة في المؤسسة، نزولاً حتى أدنى المستويات الوظيفية⁹

1/ الاتصال النازل :

ويشمل جميع الاتصالات من الرئيس الى مرؤوسيه وهي تمثل جزءاً كبيراً من الاتصالات في المنظمة¹⁰ وتصنف هذه الاتصالات ضمن اطار الاتصالات الراسية، وتعد الاكثر شيوعاً حيث تناسب المعاني والرسائل من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية الدنيا¹¹ وقد حدد " كارتز وكاهن " خمسة انواع من المعلومات تنتقل خلال الاتصال النازل وهي¹²:

- ✓ توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل.
- ✓ معلومات مصممة لتحقيق فهما للمهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية .

✓ معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة

✓ رجوع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عملهم.

✓ رسائل دعائية مصممة بهدف تحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.

2/الاتصال الصاعد :

يتمثل هذا النوع من الاتصالات في المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى المستويات العليا، توضيح أفكارهم، ومشاكلهم بشكل يتيح للرؤساء اتخاذ القرارات، والتوجيهات المناسبة، إذ لا يمكن أن تأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وإلا كان ذلك على حساب

⁹ احمد الخطيب، الادارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات، ونماذج، ط1، عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2009، ص330.

¹⁰ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص19

¹¹ بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009،

ص102 .

¹² منال بخنج، وسام بالغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد يحيى الصديق،

جيجل 2018، ص29.

نوعية القرارات المتخذة، ومن التطبيقات على هذا النوع من الاتصالات، التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة، والاجتماعات المشتركة بين الإدارة والعامل¹³

وحسب ما يرى كارتز ورفيقه كاهن يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأنماط أربعة هي¹⁴

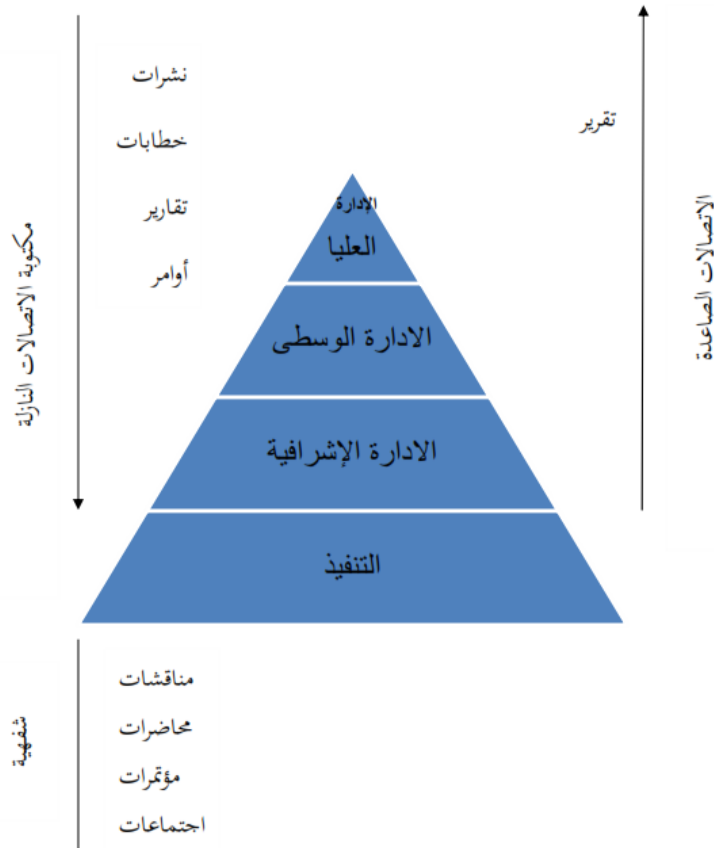
✓ ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه، ومشاكله

✓ ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.

✓ أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياسا.

✓ وأخيرا حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل

الشكل رقم (01): يوضح الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة



المصدر: مدحت ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012 ص33

¹³ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 329

¹⁴ ياسمينه بودويرة، مريم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017، ص56.

3/الاتصال الافقي (الجانبي):

وهي الاتصالات التي تتم بين بين الافراد من نفس المستوى التنظيمي (من مدير الى مدير، من رئيس قسم رئيس قسم...الخ).¹⁵

وينطوي هذا النوع من الاتصالات على الحالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات، والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الادارة او الاقسام التي تقع على نفس المستوى الاداري في الهيكل التنظيمي وغالبا ما تشجع الادارة هذا النوع من الاتصالات.¹⁶

وبصفة عامة يمكن القول بأن الاتصال الافقي يحقق الوظائف التالية:¹⁷

- ✓ بث ونشر المعلومات بين الافراد المهتمين بها .
- ✓ تشجيع التعاون بين الوحدات الادارية .
- ✓ سهولة التنسيق بين الوحدات الادارية عند اداء الاعمال المشتركة بينهم .
- ✓ توفير الدعم الشخصي من قبل الزملاء .
- ✓ دعم التفاوض وتضييق الخلافات .

4 /الاتصال المتقابل أو المحوري :

وهي الاتصالات بين المدراء و جماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلية الجارية بين مختلف التقسيمات، و عادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.¹⁸

¹⁵ حسين حريم، مرجع سابق ذكره، ص19

¹⁶ بشير العلاق، مرجع سابق ذكره، ص 103، 104.

¹⁷ محمد الصيرفي، الاتصالات الادارية سلسلة اصدارات التدريب الاداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص118.

¹⁸ بلال خلق السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر وتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص376.

الجدول رقم (1_1) يوضح الاتصالات الادارية النازلة والصاعدة والافقية وهدفها في التنظيم.

نوع الاتصال	حركته	وظيفته
اتصال نازل	يمثل المعلومة الاكثر استعمالا تطبيقا في الميدان والتي تنزل من المستويات الادارية العليا الى القاعدية لتنظيم	ادارة كلاسيكية للتسيير تستعمل هذه الانماط من الاتصال خاصة للتكوين والاعلام وتسيير المستخدمين .
اتصال صاعد	يأخذ الجهة المعاكسة الاول يصعد من الاعلى الى الاسفل الهرم التنظيمي .	حديث العهد والتأسيس ،صعب التطبيق ،هذا النوع مأخوذ به لدى العديد من المؤسسات نظرا لأنه يسمح بمعرفة متطلبات وانشغالات العمال وهو محفز لمناخ اجتماعي للعمل لتحسين الاداء .
اتصال افقي	لأيويد له قناة ثابتة وانما هو تبادل للمعلومات بين المسؤولين متشابهين سواء كانت اقسام او مصالح معينة .	يسمح بالأعلام في نفس المستوى لجميع المستخدمين والتأسيس لروح العمل او المنزل الواحد بطريقة غير مباشرة الربط اكثر بين الاجراءات الانتاج .

مصدر : منال بنخب، وسام بالغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد يحيى الصديق، جيجل 2018، ص 32.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي :

كما يشير اسمها فهي لا تتبع خطوط الاتصال الرسمي بالمؤسسة، بل تخرج عليها، لذلك فإن الموظفون حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم، و صلاتهم الشخصية، والصدقات، و تبادل أوجه الثقة، فالاتصال غير الرسمي ظاهرة طبيعية وقد تكون صحية للمؤسسة، فإنه لابد من التأكد من أن قدرا من الاتصال غير الرسمي يظل ضروريا حتى تزيد الكفاءة من خلال تقسيم العمل.¹⁹

¹⁹ باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن المهيدي، ام البواقي، 2016، ص ص 30,29

1 | الاتصالات العنقودية :

وتعد من الاكثر الاتصالات غير رسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه الى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المنظمة برمتها، وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة اشكال وانماط، الا ان يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما :

ا_ سلسلة النخلة والغنية

ب_ السلسلة العنقودية

2 / الادارة بالتجوال :

ويعد هذا الاسلوب في الاتصال غير رسمي شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، الا انه يستخدم في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية .

3 / الاتصالات الغير اللفظية:

هي عملية يتم من خلالها تبادل الافكار والمعاني بين الافراد بدون اللفظ او بدون كلام، ويتم استخدام الاتصال غير اللفظي عبر سلوك العين، وتعبيرات الوجه، والايماعات، وحركات الجسد، وهيئة الجسد واوضاعه، الشم، اللمس، والذوق، والمسافة، والمظهر، والصوت، والوقت.

المطلب الثالث: اهمية الاتصال الداخلي

تكمن أهمية الاتصال في كونه نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث انها تساهم في نقل المفاهيم والآراء و الأفكار عبر القنوات مما يحقق تماسك بين مكونات وبالتالي تحقيق أهدافه، كما يتم من خلال هذه العملية أيضا اطلاع المدير أو الرئيس على نشاط المرؤ وسين كما يستطيع لتعارف أيضا على مدا تقبلهم لآرائه وأفكاره و وضع عمله داخل المنظمة²⁰

- يتم من خلال الاتصالات الداخلية نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها.
- تساهم الاتصالات الداخلية في إحكام المتابعة والمراقبة على العمال من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد، عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.

²⁰ منال بخنج، وسام بالعباط ، مرجع سابق ذكره ص 28

- — الاتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي لإدارة ف، تنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.
- — تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيهه، وتغيير السلوك الفردي ، والجماعي للعاملين في المؤسسة، كما تعد احد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين بداخلها.
- الاتصال الداخلي نشاط اجتماعي إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم و الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكونات
- تعد عملية الاتصال العمال ضروري اساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة.
- تم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره .
- وللاتصال الداخلي أيضا بعد آخر يتعلق بخلق ثقافة مشتركة بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، لان المؤسسة منبع للتعليم الثقافي²¹
- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في التنظيم، وهي الوسيلة لإحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياستها.
- تعتبر الاتصالات بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في تكليف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج .
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية عالية في المنظمة وجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.
- فالعملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار، تتم من خلال الاتصال فهي تمثل ما يعرف بعنق زجاجة الاتصال.

²¹ مجلة العلوم الانسانية جامعة العربي بن مهيدي ، العدد 2، ام البواقي ، ديسمبر 2014، ص96

المبحث الثاني : اساسيات حول اداء العاملين في المؤسسة

يعتبر الاداء المحور الاساسي الذي تتمحور حوله جهود الادارة كونه يشكل اهم اهداف أي مؤسسة، حيث تتوقف كفاءة ادائها في مختلف المجالات على مستوى اداء مواردها البشرية، والتي يفترض ان تؤدي وظائفها التي تسند اليها بكل فعالية.

المطلب الاول: مفهوم اداء العاملين ومحدداته

اولا: مفهوم الاداء: الاداء من اكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد وادارة المؤسسات حيث يعتبر مفهوم حظي باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين خاصة في علم الاقتصاد، واذ ما ورد مصطلح الاداء على مستوى المؤسسة فانه لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الاداء

وسنعرض وجهات النظر المختلفة حول تفسير المفهوم حيث يساعد ذلك في تحديد طبيعته ومدى هذا المفهوم. عرفه " : (bates and Holton): 1995 بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقا لعوامل متعددة: ومن الضروري تحديد ما ان كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك" كما أشار دراكر إلى مفهوم الأداء بأنه: " لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضا الاختيار الجيد لها".²²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الاداء يدل على المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا او فكريا من اجل تادية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة للوصول الى الغايات والاهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

— مصطلحات مرتبطة بمفهوم الاداء نذكر منها ما يلي:

1_ **تقييم الاداء:** هو عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية الاداء، وتنفذ العملية لتحديد فيما اذا كان الاداء جيدا اما لا، وفي اية مجالات. هذا الاداء قد يشمل تنفيذ الاعمال المسندة للفرد او جهوده او سلوكه.²³

²² كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ، المذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2018/2019، ص29.

²³ سعاد نانف برونوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان الاردن، 2001، ص378.

- 2_ **الاداء المهني**: يقصد بالاداء المهني القيام بأعباء الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا لمعدل المفروض ادائه من العامل الكفاء المدرب، هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الاداء.²⁴
- 3_ **ادارة الاداء**: ان ادارة الاداء عملية مستمرة لتحديد وقياس وتطوير اداء الافراد والجماعات ووصف الاداء مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.²⁵

ثانيا: محددات الاداء

يتحدد من خلال ما يلي: ²⁶

- 1_ **الجهد المبذول في العمل**: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعية الاداء.
- 2_ **القدرات الفردية**: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة، والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- 3_ **ادراك الفرد لدوره**: وتتمثل في سلوك الفرد الشخصي اثناء الاداء تصورات و انطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة.

ثالثا: تعريف تقييم اداء العاملين: رغم تعدد اراء الباحثين والخبراء في موضوع تقييم اداء العاملين، الا انهم لم يتوصلوا الى تعريف شامل لتقييم اداء العاملين يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة، ومن اهم هذه التعاريف:

— هو دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، وايضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقية له لوظيفة اخرى ²⁷

— هو العملية التي تتم بعد قيام المديرين بوضع معايير او مقاييس للأداء وذلك لبيان مدى الانحراف عن تلك المعايير. ²⁸

— هو عملية مخططة ومستندة الى قواعد واساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي. كما انها إيجابية ولا تسعى الى كشف العيوب والاختفاء بهدف ايقاع العقوبات على المقصرين من الموظفين . وايضا هي عملية حركية مستمرة، وان كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة. ²⁹

²⁴ كسيرة مريم، قرواز نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص30

²⁵ سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء، دار الفكر، ط1، الاردن عمان، 2011، ص22

²⁶ سليم بن زهرة، توفيق بوخله، تأثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021، ص17

²⁷ محمد عبد الوهاب حسن عشمأوى، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة في التسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، 2014، ص55

²⁸ محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الاردن عمان، 2010، ص189

²⁹ احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001، ص218

— وعلى ضوء ما تقدم من التعاريف يمكن القول ان تقييم اداء العاملين يعني بقياس وتقدير اداء الفرد وجهوده وسلوكياته ولمعرفة مستواه ومدى مساهمته في انجاز الاعمال المخططة.

رابعا: **اهمية تقييم اداء العاملين:** لقد حظي موضوع تقييم اداء العاملين بأهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامة، اذا ان التقييم من شأنه ان يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال ما يلي:³⁰

1_ **تخطيط الموارد البشرية:** ان فاعلية التقييم واسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وان المنظمة تعتمد مقاييس الاداء دوريا او سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها.

2_ **تحسين الاداء وتطويره:** ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره، اذا ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة في معرفة وتحديد نقاط القوى والضعف لدى الافراد العاملين لديها.

3_ **تحديد الاحتياجات التدريبية:** مما لا شك فيه ان التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه ان يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يطلبها لتحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة.

4_ **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** نظرا لتقييم العادل للأداء من شأنه ان يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فان الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم مصدقا.

5_ **انجاز عمليات النقل والترقية:** ان تقييم الاداء من شأنه ان يساعد الادارة العليا بمعرفة حقيقة الافراد العاملين لديهم من حيث المهارات والقدرات والقابليات.

6_ **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** يساهم تقييم اداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكان الخلل او الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والاجراءات والتعليمات... الخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف ايضا في المعدات والاجهزة والآلات، أي ان التقييم يكشف مكان القوة والضعف عموما في جميع العناصر الانتاجية.³¹

³⁰ حضير كاضم محمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ب ن، ص ص 154 153

³¹ يوسف عبد الرحمن، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمية، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014، ص45

المطلب الثاني: عناصر تقييم اداء العاملين:

تمثل عوامل تقييم الاداء في ثلاثة وهي: الشخصية، السلوك، النتائج.

وبالرغم من ان العوامل الشخصية مهمة في الاداء فانه يجب تقييمها بحذر وتحفظ بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا.

انه من الممكن ملاحظة كل من عاملي السلوك والنتائج، ولكن يصعب ذلك في عامل الشخصية. ويمكن الاستدلال على تقييم عامل الشخصية من خلال السلوك الملاحظ والنتائج المتحققة

1 | عناصر تتعلق بشخصية الفرد: بالرغم من انها عامل اساسي الا انه يصعب تقييم عناصره بسبب غموض العبارات التي تصفها، مما يؤدي تقييم غير موضوعي، فالعنصر الواحد له تعريفات عديدة، اذا ان كل رئيس او مشرف يمكن ان يقدم مثلا تعريفا لعنصر الاعتماد على الاخرين مختلفا عن تعريف الاخر. كذلك ليس هناك اتفاق على عناصر الشخصية التي تساهم في الاداء.³²

— ترجع صعوبة تقييم العوامل الشخصية للأسباب التالية:³³

- أ. ليس هناك اتفاق محدد على العوامل الشخصية التي تساهم في اداء الفرد
 - ب. معظم العاملين غير قادرين على تغيير سماتهم الشخصية او حتى تغيير تلك السمات التي تؤثر في ادائهم
 - ج. يؤدي نظام تقييم الاداء المبني على العناصر الشخصية الى العداء والحساسية بين العاملين
 - د. عدم وجود اتفاق على وصف العوامل الشخصية فمثلا يختلف علماء النفس في تعريف الذكاء.
- 2 | معدلات الاداء(النتائج):** وهي الهدف الاول للتقويم (غالبا)، ومن السهل قياسها في معظم الاحيان. ولكن يتطلب الامر استخدام الحكم الشخصي لتقويم النتائج في الوظائف التي تقدم خدمات لا انتاجا سلعيا. وهنا لا بد من التعرف على:

- الكمية: أي حجم النتائج مقارنا بالمتوقع.
- الجودة: أي نوعي النتائج مقارنة بالنوعية المتوقعة.
- التكلفة: أي تكلفة تحقيق النتائج مقارنة بالميزانية.
- الوقت المحدد للإنجاز: أي الزمن المستغرق في الانتاج مقارنا بالوقت المحدد.³⁴

³² نادر احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 223

³³ محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 199 200

³⁴ نادر احمد ابو شيخة، ادارة ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 222- 223

3 | عناصر تتعلق بسلوك الفرد اثناء الوظيفة: فيصعب قياسه بموضوعية كالنتائج، وعادة ما يتم تقويم عامل السلوك بالاستناد الى العناصر التالية:³⁵

- القيادة: رغبة الموظف في توجيه الآخرين ورغبتهم في تقبل توجيهاته.
- التخطيط: المقدرة على النظر الى الامام، ووضع برامج عمل مناسب.
- التنظيم: قدرة العامل على التوفيق بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
- الرقابة: رغبة الموظف في الرقابة وقدرته عليها .
- التفويض: رغبة الموظف في تفويض السلطة وقدرته عليها.
- تحديد الاولويات: أي معالجة ما هو مهم قبل الاقل اهمية.
- اتخاذ القرارات: قدرة الموظف على الحكم على الامور وتحمل مسؤولية ذلك.
- حل المشكلات: المهارة في تحديد اسباب المشكلة ووضع بدائل اخرى.
- شؤون النظافة: دور الموظف في نظافة مكان العمل وتنظيمه.
- الحضور: عدد الايام التي غاب او تغيب فيها الموظف، والاجازات التي حصل عليها.

المطلب الثالث: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على اداء العاملين

تقوم عملية الاتصال السليم بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الاداء ورفع مستويات الكفاءة الانتاجية للعاملين، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، واثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة، وتقابلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الادارة، وتؤثر الاتصالات الجيدة على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الاداء .

وهذا لا يتم الا بالاتصال الفعال، حيث يتخذ الاتصال داخل المنظمة اشكالا وصورا متعددة نتطرق لا تأثير البعض منها في تحسين الاداء الوظيفي .

³⁵ مرجع سابق ، ص 223

تأثير الاتصال الرسمي وغير رسمي على اداء العاملين

1_ اثر الاتصال الرسمي على اداء العاملين : ويشمل انواع الاتصال :الصاعد والنازل والافقي.³⁶

أ_ الاتصال الصاعد : ويتمثل تأثيرهم في حسن اداء العاملين في ما يلي :

- اكتساب العاملين صفة حب النظام في العمل ينمي ادراكهم بالعمل ويساعدهم على اتباع القواعد الصحيحة لا دائه .

- كذلك تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة، يحفز على الرغبة في العمل

ب_ الاتصال النازل : ويتمثل تأثيره في حسن اداء العاملين فيما يلي:

- يساعد هذا الاتصال على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك انظمة جديدة للاتصال.

- يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما سيستجد من تطورات تمس المنظمة ، وتنعكس على بيئتهم العلمية.

- غياب قنوات الاتصال الفعال من الرؤساء والمرؤوسين، وما يترتب عليها من غياب اسس موضوعية في التعامل مع العاملين، يقلل من انتاجيتهم والعكس صحيح.

ج _ الاتصال الافقي: ويتمثل تأثيره في حسن اداء العاملين فيما يلي:

- يعمل الاتصال الافقي على تنسيق الجهود في ذات المستوى الاشرافي، او في المستويات الاخرى المختلفة نحو تحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة، وذلك التنسيق لا يمكن ان يتحقق عن طريق اوامر فقط أي عن طريق الاتصال النازل على طول خط السلطة وانما اصبح الاتصال الافقي يساهم في:

- تحقيق التعاون الفعال بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط.

- يسمح بالاتصال السريع والمباشر في ما بينهم للإنجاز.

- يعطي فرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.

2_ اثر الاتصال غير الرسمي في تحسين اداء العاملين:

- يمكن القول انه لا ينحصر اتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوافق فقط على العلاقات الوظيفية، بل تتجاوز في ذلك القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم وذلك امر

طبيعي وهو وجه ايجابي لصالح المنظمة، اذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الالفة والتماسك

³⁶ كسيرة مرهم، قرواز نبيلة، مرجع سابق ذكره، ص ص 45 46

بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة ايسر، ويظهر اثر الاتصال غير رسمي من خلال مميزاته على اداء العاملين فيما يلي:

- يتميز بسرعة وسهولة الانتشار، فأحيانا قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي، فهو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل او قضايا في المنظمة.
- وتلجأ الادارة في عملية مراقبة المعلومات وتصنيفها، الى الاتصال غير الرسمي لأنه يقدم اوفر واكثر تفصيلا خاصة اذا كانت ثقافة الاتصال الرسمي ضعيفة.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على اداء العاملين

يستوجب تحديد المستوى اداء الشخص العامل داخل المؤسسة معرفة جميع العوامل المؤثرة على اداء العاملين والتفاعل بينها ، لان هذه العوامل من شأنها ان تؤثر على اداء العام للمنظمة نظرا لكون العامل حلقة اساسية في العملية الانتاجية داخل المنظمة ،ولذا فانه من الصعب تحديد هذه العوامل نظرا لاشتباكه وتشعبها، ولعل من ابرزها ما يلي :

الفرع الاول: العوامل الخارجية المؤثرة على أداء العاملين وتمثل في مايلي:³⁷

1/ **وجود أهداف محددة :** ان المؤسسة التي تقوم بعمليات التخطيط لعملها واهدافها وتحديد معدلات الانتاج المطلوبة منها بإمكانها قياس انجازها التحقق وكذا محاسبة موظفيها على مستوى ادائهم نظرا لوجود معايير محددة مسبقا والتي بنيت اساسا من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

2 | **عدم مشاركة العاملين في الادارة :** ان عدم مشاركة العاملين في العمليات الادارية المختلفة من تخطيط وصناعة القرارات داخل المنظمة يساهم في وجود فجوة بين الادارة العليا والادارة الدنيا للمنظمة مما يؤدي الى ضعف العمل الجماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الشي الذي يؤدي الى تداني مستوى اداء الموظفين عموما لشعورهم بانهم لم يشاركوا في صناعة الاهداف المطلوب انجازها او في حلول المشاكل التي يوجهونها اثناء العمل لذا يعتبرون انفسهم بدون قيمة ادخل المنظمة .

3 / **اختلاف مستويات الاداء :** من ضمن العوامل التي تؤثر في اداء الموظف عدم نجاح الاساليب الادارية الرابطة بين معدل الاداء والمردود الذي يحصل عليه العامل سوى المادي او المعنوي أي ان كلما ارتبط مستوى

³⁷ بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2007، ص261

اداء الموظف بالحوافز والعلوات التي يحصل عليها كما كانت عمليات التحفيز غير مؤثرة عليه مما يتطلب نظام مميز لتقييم اداء العاملين ليتم التمييز الفعلي بين العامل المجتهد ذي الاداء العالي والعامل المجتهد ذي الاداء المتوسط والعامل الكسول والعامل الغير منتج

4 /**الرضاء الوظيفي**: يعد من ابرز العوامل المؤثرة على اداء العامل فانعدام الرضاء الوظيفي او انخفاضه يؤدي الى ضعف انتاجية العامل ويتأثر الرضاء الوظيفي بمجموعة من العوامل الاجتماعية والتنظيمية فالعوامل الاجتماعية تتمثل في مستوى التعليم والجنس والسن والعادات والتقاليد اما العوامل التنظيمية فأتجسد في المسؤوليات والواجبات ونظام الحوافز داخل المنظمة .

5 /**التسيب الاداري**: ان التسيب الاداري يعني اضاعت اوقات العمل في امور تافهة وغير منتجة من شأنها ان تؤثر سلبا على اداء العمال الاخرين فالتسيب الاداري ينشأ نتيجة بأسلوب الاشراف او القيادة او الثقافة التنظيمية السائدة في المنشأة

6 /**التنظيم**: ويشتمل التنظيم على تحديد المسؤوليات والمهام وتوزيعها حسب مهارات احداث التغيرات اللازمة والتي تتماشى مع المستجدات المتعلقة بنظم واساليب العمل ومنظومة الحوافز وتنمية وتدريب التي من شأنها ان تؤثر على الاداء ولذا من الواجب على المؤسسة ان تكون لديها مرونة في التنظيم بشكل تجعله قابل لتغيير وفق المستجدات

7 /**بيئة العمل**: تشير بيئة العمل الى المنصب الذي يشغله الشخص العامل ومدى قدرته على تحقيق فرص الترقية والنمو في هذا المنصب بحيث انه كلما زاد التوافق العامل ووظيفته كلما زاد حبه ودافعيته نحو العمل اكثر وولائه للمؤسسة .

8 /**العوامل الفنية**: ان توفير الوسائل التكنولوجية من الات ومعدات ووسائل اتصال حديثة وتكوين العامل على كيفية استخدامه من شأنه ان تؤثر تأثير كبيراً على اداء العامل لأنها تسهل عليه من اداء المهام الموكلة اليه .

الفرع الثاني: العوامل المتشابكة : فهناك عوامل تساهم الى الاداء واحرى تؤدي الى حفظه ويمكن حصره في نوعين رئيسيين

1 _**العوامل الداخلية**: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها :³⁸

³⁸ كسيرة مرهم، قرواز نبيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35 34

1_1_العنصر البشري : يشكل اهم مورد في المؤسسة فانمو تنافسية وتطور المؤسسة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة متطورة في مهارتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ،ومدى العناية التي تعطيها لتنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على ايجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد اكبر واداء افضل

1_2_الادارة : ان للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تأثر على جميع الانشطة من المؤسسة ومنه فاهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الاداء داخل المؤسسة

1-3_التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق لتخصصات على العمال داخل المؤسسة ،أي تقسيم العمل عليهم وفق مهارتهم وامكانياتهم الخاصة ،ان درجة التنظيم وحدات المتغيرات الازمة وفق المستجندات في نظم واساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية وتدريب من شأنه ان تؤثر على الاداء لأداء وجب ان تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل تجعله قابل لتغيير وفق المستجندات الراهنة .

1_4_بيئة العمل : تشير على مدى اهمية العناصر المحيطة بالفرد اثناء تأدية وظيفته ، ان عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي لسلبية بيئة العمل

1_5_ طبيعة العمل : تشير الى اهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفير فرص النمو والترقية المتاحة امامه ،حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته ادى ذلك الى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه للمؤسسة

1_6_العوامل الفنية : ان العوامل التكنولوجية في الآلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير على الاداء الجيد، ولا يكفي هذا بل يجب ان يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل .

2_العوامل الخارجية : تتكون من مجموعة من العوامل وهي ³⁹:

2_1_ البيئة الاجتماعية والثقافية :

✓ العادات والتقاليد الموروثة .

✓ العرف وامور الدين .

✓ المستوى التعليمي ومدى تقدير الافراد التعليم ورغبتهم في الحصول عليه .

³⁹ عبد الله علي، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1999، ص27

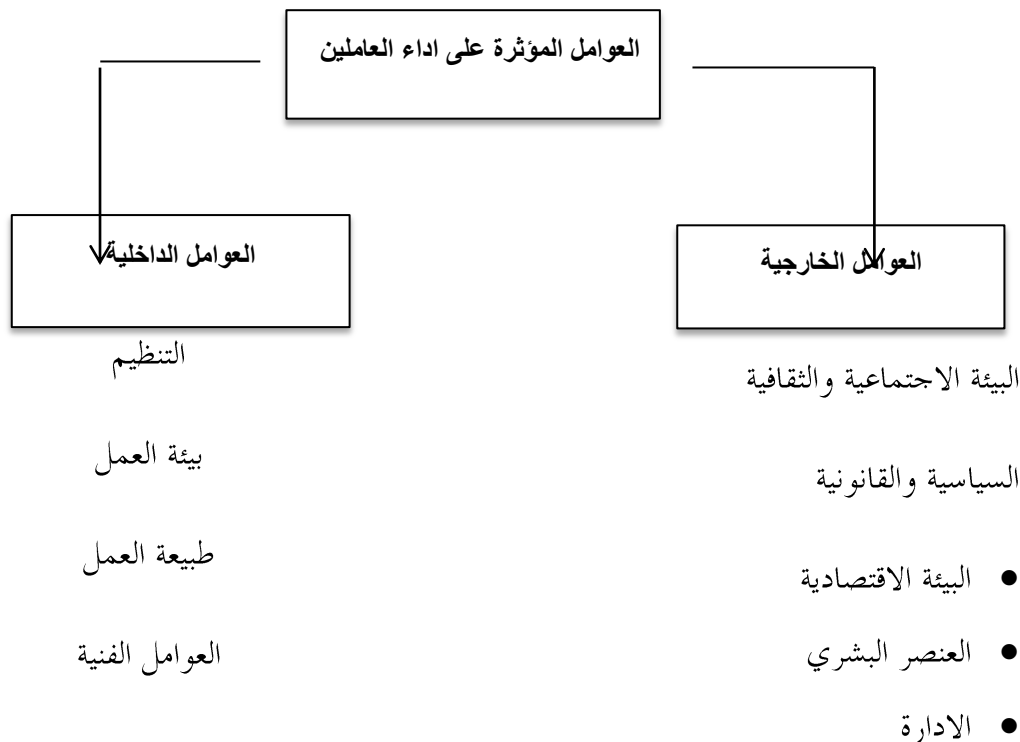
2_2_ البيئية السياسية والقانونية :

- ✓ طبيعة النظام السياسي .
- ✓ مدى الاستقرار السياسي .
- ✓ مرونة القوانين والتشريعات .
- ✓ السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة .
- ✓ العلاقات الدولية ونوعيتها .

2_3_ البيئة الاقتصادية :

- ✓ الاستقرار الاقتصادي .
- ✓ الاسواق الدالية ومدى وجود اسواق للاسهام والسندات .
- ✓ السياسات الدالية المتبعة من قبل الدالية .

الشكل رقم(02): العوامل المؤثرة على اداء العاملين



المصدر: عمر سرار، الرضا عن العمل واثره على الاداء، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص76

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تقتضي الدراسات العلمية السليمة في مجال البحث العلمي ضرورة وقوف الباحث على التراث العلمي، أو ما يسمى بالدراسات السابقة في مجال البحث العلمي أو المشاهدة، وتنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، وذلك أن المعرفة العلمية مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة إلى أهم البحوث والدراسات التي نراها أكثر ارتباطا بموضوع دراستنا هذه.

المطلب الاول : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

اولا: الدراسات السابقة للمتغير الاول

• دراسة روشان بن زيان (2021)⁴⁰

هدفت الدراسة الى معرفة دور مهارات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية لدى العاملين باتصالات الجزائر — المندوبية الجهوية بشار — ومعرفة مدى توافره والنمط السائد به. تم توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة من العاملين، تم استردادها كلها، قمنا باستخدام برنامج Spss لتحليل البيانات باستخدام على المتوسطات الحسابية، الانحدار المتعدد واختيار F لاستخراج النتائج، اظهرت الدراسة النتائج :
_ اتجاهات العاملين فيها نحو ممارسات الاتصال الداخلي ايجابية وبدرجة مرتفعة
_ جود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لممارسات الاتصال الداخلي في دعم قيم الثقافة التنظيمية _ بعدي التعبئة والتمكين هما السائدان وهما الاكثر تأثيرا على قيم الثقافة التنظيمية.
واوصت الدراسة ب:

- _ الاهتمام بعدي الاعلام والاقناع لانهما الاقل ممارسة بالمؤسسة
- _ تنظيم ندوات لتعزيز ممارسات الاتصال الداخلي
- _ العمل على دعم قيم الثقافة التنظيمية والاهتمام بها لبناء ثقافة تنظيمية داعمة الأبداع والعمل الجماعي لتحقيق الاهداف المنشودة..

⁴⁰ روشان بن زيان، دور الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية — دراسة قياسية، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 16، العدد 01، 2021

• دراسة احمد ميلي سمية واخرون (2018)⁴¹

تهدف الدراسة الى التعرف على دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي، ومن اجل تحقيق ذلك تم تصميم استبيان وتوزيعه على رؤساء المصالح بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تم توزيع 40 استبيان على افراد عينة الدراسة، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي spss لمعالجة البيانات واختيار الفرضيات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التوصل الى النتائج التالية:

اشارة نتائج الدراسة الى وجود ارتباط طردي ضعيف جدا وغير دال احصائيا بين متغير كل من واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي (الشفوي والكتابي، الالكترونى) وكمتغير الأداء الوظيفي في ظل استخدام تلك التقنيات

— يؤدي استخدام تقنيات الاتصال الداخلي الى تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

— يساهم استخدام التكنولوجيا في الاتصال الى تطوير العمل الاداري وان الحاسوب هو التقنية الاكثر انتشارا في المؤسسة

— للإدارة العليا دور مهم في تطوير العمل الاداري وهذا من خلال وضع وتبني استراتيجيات من شأنها تطوير تقنيات الاتصال الداخلي

وفي الاخير قدمنا مجموعة من التوصيات اهمها

تشجيع فكرة التدريب الذاتي لدى العاملين بالمؤسسة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية. حيث يسعى الجميع على تطوير انفسهم في مجال استخدام التقنية من خلال الالتحاق بالمعاهد المخصصة

استخدام تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل مع الاخرين في عملية اتخاذ القرار، من خلال الاستفادة منها لإنشاء قاعدة معلومات لتزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة والدقيقة في الوقت المحدد

ابرار دور التقنيات الحديثة في سرعة انجاز الاعمال وتسهيل عملية الاتصال، خلال عمل دورات تدريبية للعاملين في مجال الاتصالات لمواكبة التطورات الحديثة في وسائل الاتصال

• دراسة مزيان محمد توفيق واخرون (2018):⁴²

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، كما تهدف الى الوقوف على واقع نظام وعملية الاتصال في المؤسسة،

⁴¹ احمد ميلي سمية واخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، العدد 03، 2018.

⁴² مزيان محمد توفيق واخرون، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السابع، 2018

ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول علىها باعتماد الاستبيان، والموزع على عينة مكونة من 88 فرد عامل بالمؤسسة، كما تم معالجة وإختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss20، معتمدون على مجموعة من الأساليب الإحصائية كمعامل الثبات (alpha Cronbach) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون. وبعد المعالجة والتحليل حيث توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- __ للمؤسسة نظام اتصال قوي يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات بما يمثلها العنصر البشري
 - __ تبقى عملية مشاركة الاتصال متوسطة ويجب فتح أكثر للفرد واعطاءه نوع من الحرية في الاتصال افقياً او عمودياً في المؤسسة
 - __ وجود علاقة ايجابية قوية بين الاتصال الداخلي والاداء البشري في المؤسسة
- التوصيات:

- __ تعزيز مشاركة العاملين أكثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، والقيام بورشات وعقد ندوات حول عمليات الاتصال وحسن التعامل مع باقي الأفراد العاملين في المؤسسة
- __ شجيع الفرد العامل على تدعيم مهاراته العلمية للوصول للمعرفة وحسن التعامل مع التغيرات والتقنيات الجديدة لثورة الاتصالات
- __ على المؤسسة اليوم تخصيص قسم خاص بنظام الاتصال يحوي فريق عمل مؤهل يتكفل باحتياجات المؤسسة المعرفية من جهة، ومخطط لمتطلبات والاحتياجات المستقبلية لها من جهة أخرى.

دراسة داودي خولة، دحمان حياة (2020):⁴³

يعتبر الاتصال في عصرنا الحالي احد العناصر التنظيمية ليسر أي نشاط داخل المؤسسة حيث لا يمكن تحقيق اهدافنا دون وجود، لا يمكن ان يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ومن منطلق هذه الدراسة توجهنا للكشف عن تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي، وقد تم ذلك من خلال منهج دراسة حالة واداة اساسية هي استمارة استبيان وزعت بملمنة عريب.

⁴³ داودي خولة، دحمان حياة، الاتصال الداخلي واثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة، 2020

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الاتصال الداخلي على الرضى الوظيفي وتكونت عينة الدراسة من 50 موظف، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة في البحث للوصول الى النتائج والتي كانت كالتالي:

- _ للاتصال الداخلي دور كبير وفعال في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - _ للاتصال الداخلي اهمية واضحة داخل ملبنة عريب حيث انه يعتبر ركيزة اساسية في تبادل المعلومات بين مختلف الاطارات داخلها وهذا من خلال الدور الذي يلعبه وتشغيل المهام المتبادلة داخلها ومن خلال هذه النتائج توصل الباحث الى التوصيات التالية:
 - _ العمل على توضيح العملية الاتصالية لاجل تسهيل انسياب المعلومات بين مستويات الادارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والادراكية وتدريبهم لذلك.
 - _ توعية العاملين باهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الادارة في الوحدة وذلك بانشاء ادارة اتصالية تتولى هذه المهمة .
 - _ السهر على التقييم المستمر للاعمال بما يضمن انجاز العمل في الوقت والمكان المناسبة
- الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى: Semegine- Tariszka Eva⁴⁴

الاتصالات الداخلية المنظمة كوسيلة لتحسين الكفاءة ، مقال في مجلة العلمية الأوروبية، العدد 08 طبعة رقم 15، يوليو. اتجاه الموظفين حتى في أبسط موقف أساسي حيث ترى هذه الدراسة ان في الوقت الحاضر ، يعد الاتصال شرط للحصول على مستوى معين من مهارات الاتصال. ويعتبر أكثر أهمية مع المديرين. أدركت المنظمات أن مستوى الاتصال داخل المنظمة يحدد كفاءة المنظمة. تحول الاهتمام نحو دراسة مجالات مختلفة من التواصل التنظيمي ، حيث خلصت نتائج الدراسة الى ان الوعي بميزات موارد نظام الاتصالات الداخلية ليس في المستوى الذي سيتطلب بالتأكيد إدخال نظام الاتصالات التنظيمية. تتمثل وظيفة نظام الاتصالات بشكل أساسي ومنتظم في توفير المعلومات بطريقة كافية ومتكاملة داخل المنظمة. يعني تنفيذها وارداً بطبيعة الحال التكلفة التي تتحملها المنظمة ، ولكن لا داعي للقول إن المعلومات هي أيضاً سلعة ، وبالتالي تتطلب الم المعلوماتية والاتصالية أخذها في الاعتبار بشكل مماثل للموارد التقليدي

^{44 44} Semegine- Tariszka Eva, Organizational Internal Communication As A Means Of Improving Efficiency, an article in the europeqn Scientific journal, No. 8, Edition No . 15, july .

ثانيا : دراسة Opran Rodica Elena (2015)⁴⁵

تركز هذه المقالة على تسليط الضوء على حقيقة أن الاتصالات الداخلية أو التواصل مع الموظفين هو جزء مهم المؤسسة. الغرض الرئيسي من هذا البحث هو توضيح الدور الرئيسي لهذا التواصل وما يلعبه في بيئة العمل ، أنه أصبح عنصرا قادرا على تحويل استراتيجية الأعمال إلى أساسيا في وسط أي منظمة وأن التواصل الداخلي في العصر الحديث يجب أن يكون مفهوم يثير اهتمام جميع الموظفين. من وجهة نظرنا ، يجب إنشاء قسم الاتصالات الداخلية ، الاستنتاج الرئيسي لهذه المادة هو ان الإدارة المسؤولة بشكل رئيسي عن تدفق المعلومات داخل المنظمة هو قسم الموارد البشرية. ففي المستقبل القريب ، لم تأخذ أي منظمة في الاعتبار إمكانية إنشاء قسم للاتصال الداخلية أو التواصل الداخلي كوظيفة

ثالثا : دراسة Hayase Terumi Kalani Lyn (2009)⁴⁶

الغرض من هذه الدراسة تحديد ما إذا كانت هناك علاقة بين التواصل الداخلي ومشاركة الموظف الغرض من هذه الدراسة هو أولا من الدراسة هو تحديد الطريقة التي يؤثر التواصل الداخلي على الموظفين ومستواهم . لقد كانت تجربة الباحثة هي أن المنظمات تتواصل بشكل فعال مع موظفيهم حيث يخلق جو يبدو أن الموظفين يؤمنون بأهداف المنظمة ، وبالتالي يبذل المزيد من الجهد خلال يوم عملهم . إذا يمكن أن نظر إلى التواصل الداخلي على أنه جزء لا يتجزأ يدعم البحث هذه الفكرة العلمية ، حي35 الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي ومشاركة المعرفة 29 للمشاركة. عند دراسة عوامل الاتصال والمشاركة وجدنا أن هناك علاقة موجودة. وأشارت النتائج إلى ذلك ، كما يمكن للمنظمات الاستفادة من الاتصالات الداخلية لتحسين مشاركة الموظفين . كما قدمت هذه الدراسة بيانات تدعم وجود العلاقة وقد توفر معلومات مفيدة حول كيفية قيام المنظمات بتحسين تجربة الموظف وربما بدوره تدعم نجاحهم

⁴⁵ Opran Rodica Elena, Managing the Intrenal Communications function in an Organization, unpublished article, Romania, 2015.

⁴⁶ Hayase Terumi Kalani Lyn : Internal communication in organizations and employee engagement participation, Mqster's thesis in Literary Sciences in journalism and Media Studies, University of Nevada, Las Vegas , 2009.

ثانيا: دراسة تحسين أداء العاملين

1/ الدراسات العربية:

دراسة عيسى حمادوش، مولود حواس (2021):⁴⁷

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب ونظام تقييم الأداء في إحداث التغيير على أداء العاملين، باعتبارهما وسيلتين لتحسينه، حيث تمت الدراسة في مؤسسة عمومية، وتم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية تتكون من 100 عامل. وتوصلت الدراسة إلى : وجود أثر ذو دلالة إحصائية مقبولة بين التدريب ونظام تقييم الأداء على تحسين أداء العاملين، من خلال مساهمة التدريب في تنمية المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات، ونظام تقييم الأداء الفعال في رفع من معنويات العاملين، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مؤشرات أداء الأفراد العاملين نحو كل عبارات وقد اظهرت النتائج المتحصل عليها انه:

— نظام تقييم الأداء إذا كان يحتوي على معايير شفافة وموضوعية، يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا ما يؤثر إيجابيا على مؤشرات الأداء؛

— يعتبر تقييم الأداء من الوظائف الأساسية التي يجب على إدارة الموارد البشرية أن تولي له أهمية خاصة، وهذا من خلالها تعرف المؤسسة مدى تحقيقها للأهداف المسطرة؛

— دور التدريب ونظام تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لعين الدفلى كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية أداء العاملين، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارة من عباراتها نتيحتها "إيجابية" حسب مقياس لكرت الخماسي؛

بناء على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات كما يلي:

— حتى يكون للتدريب أثر في تحسين أداء العاملين، من خلال تزويدهم بالمهارات الجديدة، يتطلب ذلك تنفيذ برنامج تدريبي مبني على أسس علمية وعملية مدروسة، مبني على نظام قياس فعالية؛
— أن تضع مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى نظام تقييم الأداء فعال بمعايير موضوعية وشفافة مدروسة؛

— حتى تضمن مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى نجاح العملية التدريبية، عليها أن تصمم برنامج تدريبي يركز على - :احتياجات تدريبية واقعية وفعالية، وأن يحدد هدف البرنامج وفق إستراتيجية المديرية، من أجل تطوير مهارات حقيقية، يمكن أن تحدث تغيير وتطوير في العمل.

⁴⁷ عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الاداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد12، العدد4، 2021

دراسة بالبخاري سامي (2018):⁴⁸

يهدف هذا العمل البحثي الى دراسة اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين في الشق النظري للدراسة تم تسليط الضوء على مختلف الادبيات الخاصة الحوافز المادية والمعنوية وكذلك اداء العاملين، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وفي الشق التطبيقي، تم جمع البيانات من خلال استبانة الدراسة التي تم توزيعها على عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها 63 عاملا في مؤسسات الاتصالات في مدينتي عنابة وقلمة، وقد تم استخدام برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة اظهرت نتائج الدراسة وجود اثر ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على اداء العاملين في مؤسسات الاتصالات

نتائج الدراسة :

عدم التزام أغلب الوكالات السياحية التي شملت ا الدراسة بتطبيق برامج التدريبية مفيدة وفعالة؛ تبين من خلال الدراسة من أن العاملين في الوكالات السياحية لهم هامش من الحرية أثناء تفاعلهم مع الزبائن خاصة عمال المكتب الأمامي الذي يكونون على اتصال مباشر معهم؛ اتضح من خلال الدراسة أن غالبية العاملين في مختلف الوكالات محل الدراسة راضون عن نظام الحوافز المادية المطبق فيها؛

مختلف الوكالات السياحية المدروسة لا تولي اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية؛ تعتمد الوكالات السياحية على انظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة؛

ادارات الوكالات عينة الدراسة لم توفق الى حد كبير في ترسيخ ثقافة خدمة قوية لدى العاملين⁰

التوصيات

على الوكالات السياحية أن تهتم أكثر بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه في حيز التنفيذ لأنه يعد أحد مفاتيح نجاح التسويق الخارجي؛

ضرورة قيام إدارة الوكالات السياحية بإيضاح الخطة الاستراتيجية لعاملها مع تكثيف نشر المعلومات وإشراكهم في صياغتها ليحسوا أنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وهذا يدفعهم لبذل جد أكبر وتقديم خدمات متميزة؛

وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للعامل على إنجاز المهام المتفق عليها؛

⁴⁸ بالبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين اداء العاملين ، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي ، 33 (22)، 2018

الاهتمام بانظمة الاتصال الداخلي بين العاملين في الوكالات السياحية واتباع أنظمة متطورة وسهلة وسريعة الاستخدام لما ذلك من اثارايجابية على رفع وتحسين

الاهتمام بوضوح أدوار العمل وتحديد المسؤوليات لكل عامل من أجل مشاركة الجميع في المسؤولية؛ العمل على خلق بيئة عمل حيوية قائمة على الصداقة والزمالة ويسودها جو من الاحترام والتقدير بين مختلف العاملين،

دراسة: سليمان أحمد الطلاع: (2015)⁴⁹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شركة توزيع كهرباء محافظات غزة حيث شملت أبعاد الاحتراق الوظيفي، كذلك مسببات ظاهرة الاحتراق. فهذه الدراسة جاءت للإجابة على التساؤل التالي: ما هي المسببات التنظيمية للاحتراق الوظيفي وأثرها على الاحتراق لدى العاملين في الشركة.

وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مقياس ما سلاك للاحتراق الوظيفي و المؤلف من (31) فقرة تم توزيعها على (69) موظفا وموظفة من العاملين في الشركة وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- توافر درجة متوسطة من الاحتراق الوظيفي لدى موظفي الشركة
- كما أن هناك توافرا مرتفعاً لمجال الانهاك العاطفي ومتوسط لمجال عدم الإنسانية،
- بينما كانت درجة مجال تدني الانجاز الشخصي منخفضة،
- كما دلت النتائج على وجود المسببات التنظيمي للاحتراق الوظيفي بدرجة كبيرة لدى العاملين باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية الذي كان بدرجة متوسطة .

وقد أوصى الباحث :

- بضرورة العمل على معالجة مسببات الاحتراق الوظيفي،
- وزيادة الاهتمام بالعمال وإتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرار³⁸

دراسة غازي حسين عودة الحلاية (2013)⁵⁰

هدفت الدراسة الى تقصي اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، والى التعرف على مستوى الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة في

⁴⁹ سليمان احمد الطلاع، واقع الاحتراق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة، مجلة جامعة الازهر، غزة سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 17 ، العدد 02 (أ)، 2015.

⁵⁰ غازي حسن عودة الحلاية، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، جامعة الشرق الاوسط، 2013

افراد العينة حول اثر الخوافز في تحسين مستوى الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى، وفقا لمتغيرات الديمغرافية.

فيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة بالطريقة الطبقيّة العشوائية تكونت من 150 موظف من المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين الاداريين في امانة عمان الكبرى، بنسبة 33% من مجتمع الدراسة البالغ عدد 449 موظف ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاساليب الاحصائية في الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

حيث اشير الى ابرز النتائج بالاتي:

حيازة كل من الخوافز المادة والمعنوية على المستوى المنخفض

حيازة الخوافز الاجتماعية، والاداء على المستوى المتوسط .

وجود علاقة خطية وارتباطية قوية، بين استخدام ابعاد الخوافز وتحسين الاداء لدى موظفين الامانة.

وجود فروق دالة احصائية تعزى الى الجنس لصالح الذكور، والى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم، والى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالضافة الى عدم وجود فروق دالة احصائية تعزى الى المؤهل العلمي.

وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بالتالي

ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين (الرسمية والغير رسمية)، وتوجيهها بشكل ينسجم مع اهداف الامانة .

ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول للمستويات الاداء المخطط لها .

3/ الدراسات الاجنبية:

الدراسة الاولى: Momena akhter1 & nur alam siddique.2013⁵¹

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو دراسة اثر ممارسات الموارد البشرية على اداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش لهذا الغرض حاول الباحثون التحري في مختلف مكونات ممارسات ادارة الموارد البشرية على اداء الموظفين. اظهرت النتائج: ان التدريب ، التنمية واتاحة الفرص لتطور الوظيفي لها اثر ايجابي كبير على اداء الموظف من ناحية اخرى، تقييم الاداء وتعويض وممارسات القيادة لها تأثير ايجابي على اداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلادش.

⁵¹Momena akhter1 & nur alam siddique. Practices and its impact on Employee Performance :A Study of the Cement Industry, in Bangladesh ,2013

أوصى الباحث: يجب على شركات الاسمنت تحديث ممارسات ادارة الموارد البشرية الموجودة وتنفيذ ممارسات ادارة الموارد البشرية مبتكرة وجديدة. وينبغي اجراء المسح الموظفين من وقت لآخر لمعرفة رضاهم عن ممارسات الحالية واشراك المديرين التنفيذيين في عملية تصميم او تعديل ممارسات ادارة الموارد البشرية. وينبغي ان تنفذ تقنيات تقييم الاداء الجديدة والتي سوف تساعد المنظمة لجمع المعلومات حول اداء الموظف من مجموعة متنوعة من المصادر.

الدراسة الثانية, Mubashar Farooq Dr Mohammed Aslam Khan (2011)⁵²

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته ورفع في مردوديته وزيادة مهارته العلمية، حيث يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطائه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه. حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا في ذلك على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي: التدريب يشمل جميع عمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يسمح له بانجاز مهامه بطريقة صحيحة وسليمة بأقل جهد ووقت وتكلفة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

المطلب الثاني: الدراسات السابقة للمتغيرين معا

• دراسة حمي ميلودة (2016)⁵³

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على اداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز، ولمعالجة هذا الموضوع استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اعتمدنا على الاستبيان حيث كان مستوى الفا كرنباخ مساوية الى 0.929 لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان والمقابلة، وقد اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال شركة سونلغاز ورقلة ريفي مكونة من 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وقد استخدمنا برنامج SPSS النسخة عشرين لمعالجة المعطيات والاعتماد على الاحصاء الوصفي .

وفي الاخير اتضح من خلال النتائج التي توصلنا اليها

⁵². Mubashar Farooq, Dr Mohammed Aslam Khan, Impact of Training and, Iqra university Islamabad Pakistan "Feedback on employee performance Thalayout ,2011.

⁵³ حمي ميلودة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين اداء العاملين، شركة توزيع الغاز والكهرباء ورقلة، ومذكرة مقدمة في شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

- __ ان الاتصال الداخلي علاقة بالأداء الوظيفي من خلال تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم.
- __ يساهم في تقوية ولاء وانتماء العاملين للشركة.
- وقد اوصى صاحب الدراسة بالتوصيات التالية:
- __ العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل أكثر لانسياب المعلومات بين المستويات المختلفة
- __ تدريب العاملين على شبكة الانترنت وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة لاتصال وتطور قدراتهم لخدمة اهداف المؤسسة
- __ توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الادارة بالشركة

● دراسة نور محمد بشار بدير (2021)⁵⁴

- هدفت البحث إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الامانة السورية للتنمية .تم الاعتماد من خلال البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله تم القيام بالاستعانة بعدة مقاييس من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، وتم من خلال الدراسات السابقة تجميع استبانة، والتي وزعت على العاملين في منظمة الامانة السورية للتنمية، وتم الوصول إلى العينة المرغوبة من خلال استبعاد الاستبانات غير الملائمة للتحليل.
- حيث شمل مجتمع البحث على (124)عامل وشملت عينة البحث على (112)من العاملين في الامانة السورية للتنمية .
- تألف الاستبيان من عدد من المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي) وعدد من المتغيرات التابعة (أداء العاملين)، التي من خلالها استطاعت الباحثة الوصول إلى أهداف البحث .
- تم تحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS الذي من خلاله تم القيام بعمليات تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها:
- __ اعتماد الأمانة السورية على التكنولوجيا في كثير من عملياتها وخصوصا على الاتصال الداخلي بين موظفيها.
 - __ سرعة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا.

⁵⁴ نور محمد بشار بدير، الاتصال الداخلي وأثره على العاملين منظمة الامانة السورية للتنمية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الافتراضية السورية ،2021،

— تساهم عمليات التطوير التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لتطوير الاتصال الداخلي في التأثير على قدرة العاملين في تحقيق أعلى أداء ممكن .

وأوصى البحث:

— بضرورة تطوير التكنولوجيا والتجهيزات والأدوات الضرورية لتسيير عمل المنظمة.

— اشراك العاملين في عملية التطوير.

— تحسين دور العنصر الذكوري في المنظمة كون أن وجود الإناث يؤثر سلبا على تحسين اداء العاملين.

دراسة كسيرة مريم قرواز نبيلة (2019)⁵⁵

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الاتصال الداخلي واثره في اداء العاملين في المؤسسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز، ولمعالجة هذا الموضوع استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد اعتمدت على الاستبيان والذي وزع على العاملين في الشركة ، وتم الوصول الى العينة المرغوبة من خلال استبعاد الاستبيانات الغير ملائمة لتحليل.

حيث اشتمل مجتمع البحث 650 فردا واخذت عينة من هذا المجتمع يتكون من 100 فردا

ولتحليل بيانات افراد العينة تم الاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتم التوصل الى عدة نتائج اهمها:

— العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وتحسين اداء العاملين هيا علاقة تأثر وتأثير، أي كل ماكان الاتصال فعلا يؤدي دور حيويا ومؤثر في اداء العاملين .

— يؤكد افراد العينة ان الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين ادائهم الوظيفي

— الاتصال داخل المؤسسة يهدف الى تسهيل عملية نشر وحركة المعلومات ، تشجيع سلوك الاستمتاع

— تدعيم العمل الجماعي والمبادرة الفردية.

— وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة بما يلي :

— التخفيف من حدة التوصيات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة .

— تشجيع الاتصالات التفاعلية.

— توضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي

⁵⁵ كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي

محمد او الحاج، البويرة، 2019.

الدراسات الاجنبية:

Titang: (2016)⁵⁶

هدفت دراسة Titang: التي تمحورت حول أثر الاتصال الداخلي على أداء العامل في المنظمة، من خلال دراسة حالة منظمة (NGO) إلى إظهار تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف في المنظمة من خلال التطرق إلى بعض عناصر الاتصال الداخلي. تم من خلال الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لها وذلك لتقييم تصورات الموظفين حول مناخ الاتصال، وجودة المعلومات والاتصالات، وقنوات الاتصال والجهود التقديرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي في القيام بوصف وتحليل البيانات التي تم القيام بجمعها من خلال (18) من العاملين، حيث أن مجتمع الدراسة قد تكون من (25) عامل، وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال الداخلي له أثر كبير على الأداء العام وإنتاجية الموظفين، وأن هياكل الاتصال في للموظف، بالإضافة إلى عدم إشراكه في خانقا لمنظمة كانت تخلق جوا عملية صنع القرار

Atambo. Dr وآخرون، 2016:⁵⁷

ب ينما هدفت دراسة Atambo. Dr وآخرون، (2016) التي تمثلت في تأثير الاتصال الداخلي على أداء العامل من خلال دراسة حالة شركة الطاقة والكهرباء في كينيا الجنوبية إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة كينيا للطاقة والكهرباء. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، بحيث بعد توزيعها على العاملين، تم استرداد (256) منها من الموظفين، ولكن فقط ما نسبته (30%)، منها صالحة للقيام بعمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التي تمثلت في وجود أثر للاتصال الداخلي التنازلي على الأداء على الإداء بحيث تحصل الإدارة الوظيفي في هذه الشركة، بالإضافة إلى أن الاتصالات التصاعدية تؤثر أيضا على تعليقات وآراء العاملين حول ما يجب القيام به لتحسين الأداء.

Dr Jain وآخرون، (2015)⁵⁸

هدفت دراسة Dr Jain التي تمحورت حول تأثير عمليات الاتصال الداخلية على الأداء الوظيفي والتي من خلالها تم القيام بمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالنسبة لشركات الى اتصالات في الهند إلى اكتشاف تأثير عمليات الاتصال الداخلي في شركات الاتصالات الخاصة والعامة في الهند على أداء العاملين فيها. تم من خلال الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه بشكل عشوائي على العاملين في مختلف شركات الاتصالات الخاصة والعامة في مدينة إندور وذلك لجمع البيانات ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج Excel Office Microsoft ومن ثم القيام بالقيام بعمليات تحليل الانحدار الخطي لبيانات الدراسة التي

⁵⁶ Titang, the Impact of Communication on Days of International The article the NGO, 2016

⁵⁷ . Dr.atambo. et al. Which represented the impact of internal communication on worker performance through a case study of the Energy and Electricity Company in southern Kenya aimed to know the decision marking process .2016

⁵⁸ Impact of internal communication operation on job performance (comparing the government sector and the private sector to the six companies contact), India, 2016.

تم جمعها من خلال الاستبانات والتي عددها (605) استبانة تم الحصول عليها من العاملين . توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتمحور حول وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من التكامل التنظيمي والمنظور التنظيمي على الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية

تناول العديد من الباحثين ظاهرة اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين سوى على المستوى المحلي او العربي او الاجنبي ويعتبر الاهتمام بدراسة هذه الظاهرة حديثا نسبيا كون معظم الدراسات كانت خلال العقدين الاخيرين من الزمن. وخلال دراستنا تم استعراض 18 دراسة سابقة، مقسمة الى دراسات تناولت المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) وعددها 06 دراسات ، اما الدراسات التي تناولت المتغير التابع (اداء العاملين) عددها 06 دراسات، في حين الدراسات التي تناولت المتغيرين معا المستقل والتابع هي كذلك 06 دراسات .

وقد توزعت الدراسات بين محلية (كالجزائر)، ودراسات عربية(سوريا)، ودراسات اجنبية مثل (كينيا الجنوبية)

اولا مميزات الدراسات السابقة:

✓ معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات والبرنامج الاحصائي SPSS

✓ هناك دراسة استخدمت مقياس كرسيتين ما سلاك

✓ تشابهت اغلب الدراسات السابقة في وجود علاقة قوية طردية بين الاتصال الداخلي واداء العاملين

✓ هناك قلة في الدراسات المحلية التي تناولت المتغيرين معا

ثانيا: الاستفادة من الدراسات السابقة:

مكتنتنا الدراسات السابقة من :

✓ رسم خارطة الطريق من أجل الوصول إلى الهدف المنشود وهو إتمام الدراسة .

✓ معرفة المنهجية المستخدمة والطريقة والأدوات والأساليب الإحصائية، وطرق تحليل البيانات لمن سبقونا في دراسة هذا الموضوع

✓ كانت بمثابة مصادر ومراجع لكثير من المعلومات والتي من خلالها تم وضع الأدبيات النظرية

✓ الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ومناقشتها مع نتائج الدراسة الحالية

ثالثا: اوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

فيما يلي سنعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة التي تناولناها ودراستنا الحالية .

1 — أوجه التشابه : تتشابه الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في:

✓ اتفقت معظم الدراسات السابقة على استخدام نفس الأداة في جمع لمعلومات (الاستبيان) والبرنامج الإحصائي spss

في تحليل المعلومات، وهي نفس الأدوات المستخدمة في دراستنا.

✓ استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع في دراستنا.

✓ ان اغلب الدراسات السابقة تناولت احدى المتغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير اخر بحيث يظهر فيها تشابه نوعنا ما مع الدراسة الحالية في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغيرين اما الاتصال الداخلي او اداء العاملين.

✓ معظم الدراسات السابقة اكدت على وجود علاقة طردية بين الاتصال الداخلي واداء العاملين وهذا ما نلاحظه في دراستنا

2أوجه الاختلاف: تختلف دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب والتي نوجزها فيما يلي :

✓ اختلفت الحدود الزمنية والمكانية لدراستنا الحالية عن الدراسات السابقة فأغلب الدراسات السابقة تمت في دول عربية وأجنبية، في حين تفضل الدراسات المحلية قليلة بالمقارنة معها وتمت الدراسات المحلية في ولايات منها البويرة، ورقلة، لذلك تم اختيارنا لحدود مكانية مختلفة عن ذلك وهي ولاية الوادي للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ اختلفت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد و الفقرات المستخدمة في قياس أداء العاملين.

✓ اختلاف في دراستنا عن الدراسات السابقة في حجم العينة المستخدمة.

✓ اغلب الدراسات السابقة اختارت محل الدراسة سونلغاز وقطاع الصحة في حين سلطنا الضوء على اداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا ما يتناسب مع طبيعة موضوعنا.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نجد أن الاتصال الداخلي يعتبر أحد العناصر التنظيمية لتسيير أي نشاط داخل المؤسسة، فلا يمكن تحقيق أهدافها دون وجود تدفق وتبادل المعلومات بين موظفيها، حيث أن الهدف الرئيسي للاتصالات الداخلية هو تسهيل التواصل داخل المؤسسة بمختلف أساليبه، فالأداء المتميز للفرد يعود بصفة آلية على أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فإن تقييم الأداء يساعد في تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات، كما يكشف عن مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله.

فوجود نظام للاتصال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة فكلما كتن أداء العامل جيد سهل على المؤسسة الوصول الى أهدافها فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

الجانب الميداني

تمهيد:

قصد الوصول إلى إسقاط الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل السابق، والوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، ولهذا سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين.

ويهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض الأساتذة الأكاديميين وذوي الاختصاص بغرض بلوغ أهداف البحث.

حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول:** نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر
- **المبحث الثاني:** الاطار المنهجي لدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** دراسة تحليل نتائج الاستبيان

المبحث الأول : نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

سنحاول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

المطلب الأول : نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات **VSAT** و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.⁽¹⁾



المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

(1) من وثائق المؤسسة.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر و إطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الأول : أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهما اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

و تتمحور نشاطات المجمع حول:

تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

الفرع الثالث : فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

الفرع الرابع : الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر".

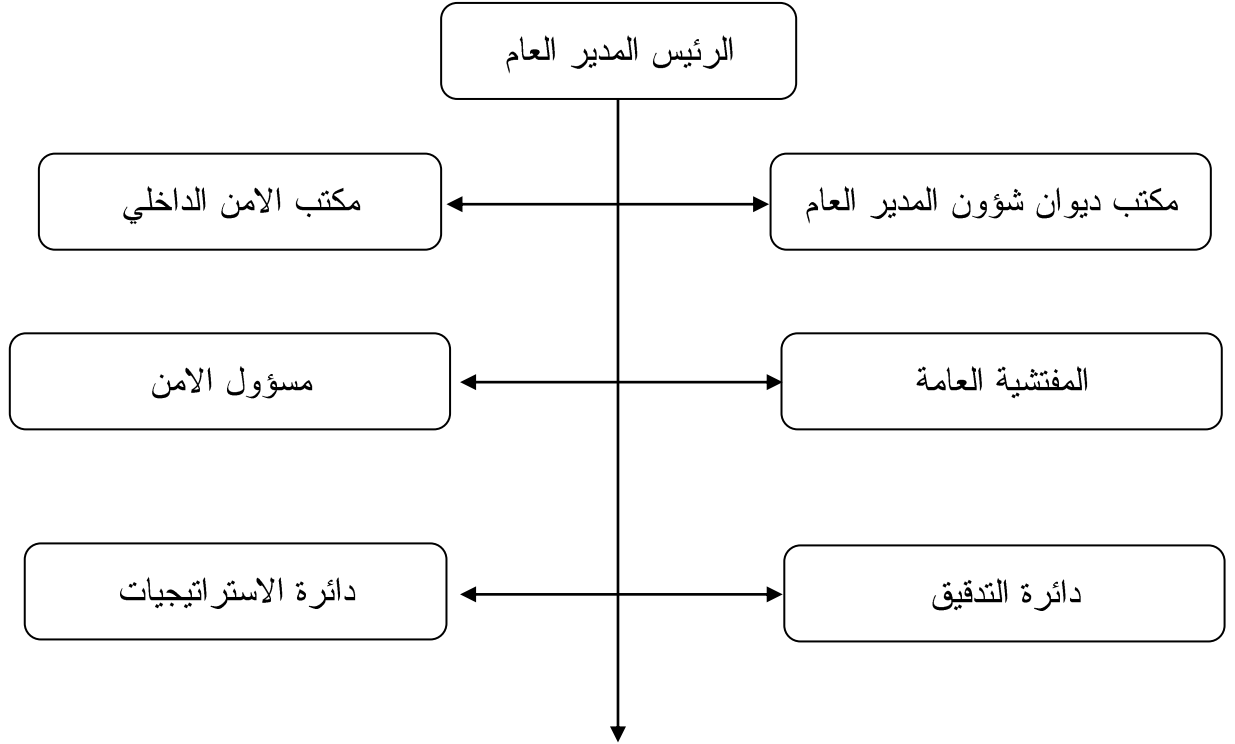
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* إتصالات الجزائر الفضائية *RevSat* ATS : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ : 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي :



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

قطب المهام والدعم : يتكون من ثلاث اقسام و خمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة و المالية

- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات و الامداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية
- مديرية تامين المداخل
- مديرية التحصيل

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين و ثلاث مديريات و مؤسسة وطنية كالتالي :

- دائرة شبكات النقل
- دائرة شبكات النفاذ
- مديرية الشبكة الاساسية
- مديرية استغلال المنصات
- مديرية الطاقة
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

القطب التجاري و التسويق والابتكار و تتكون من قسم و خمس مديريات و وحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال
- المديرية التجارية العامة
- المديرية التجارية للشركات
- مديرية الدعم التجاري
- مديرية الربط و التنظيم
- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير .

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

الفرع الأول : تعريف المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي :

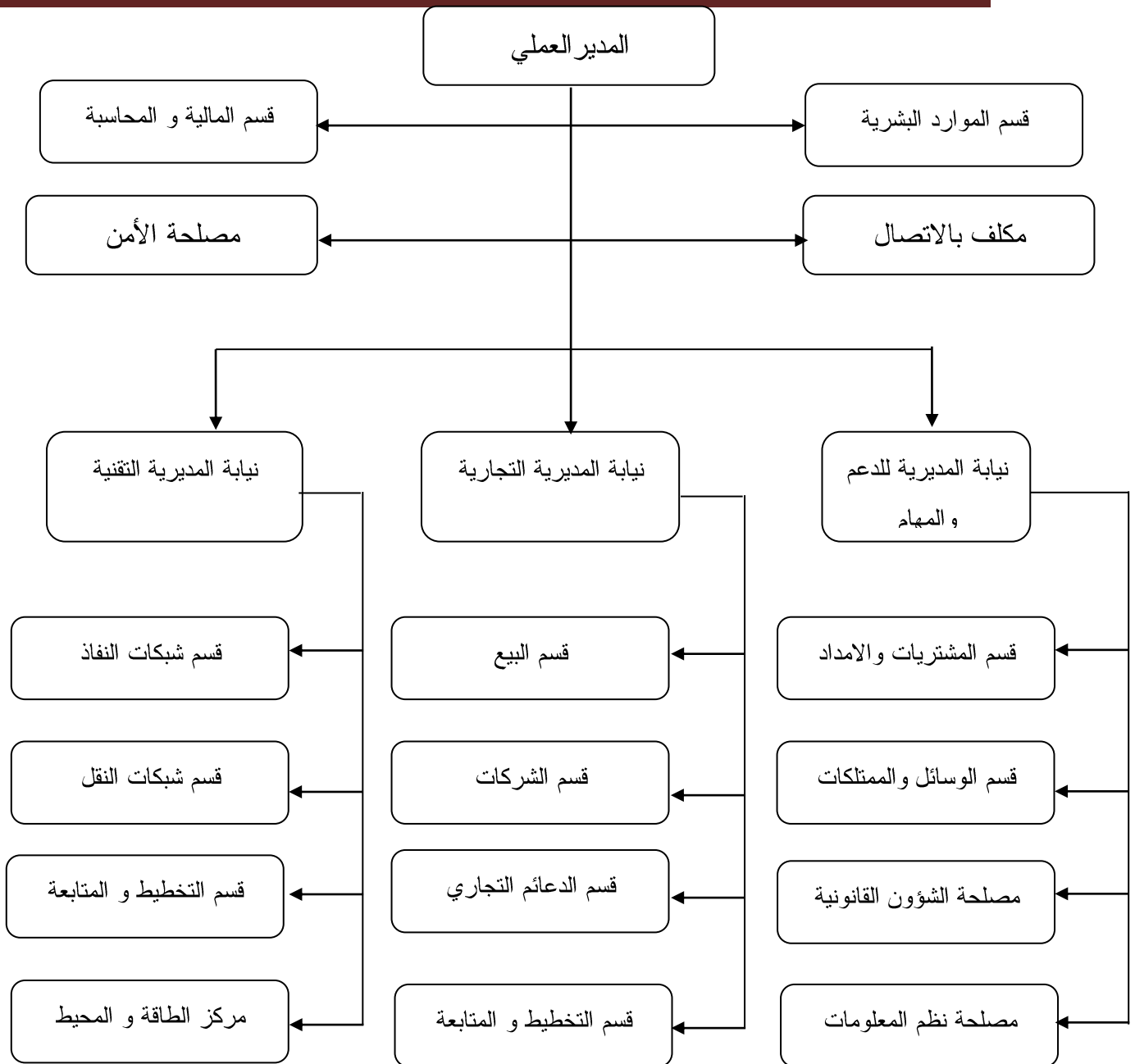
تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة⁽¹⁾.

الفرع الثاني : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم.

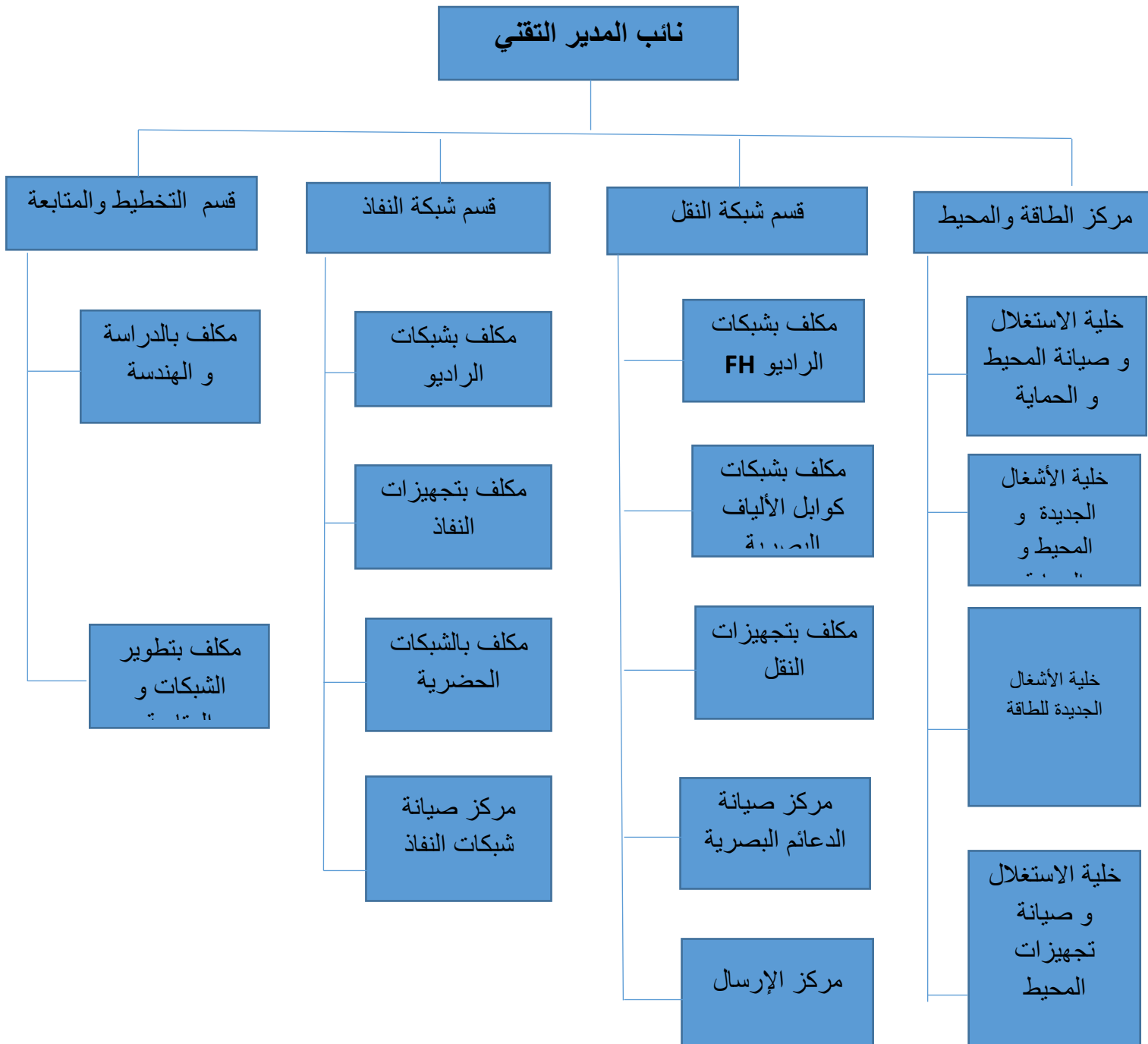
(1) من وثائق المؤسسة.



و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية



مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية .

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهياكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط.

دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، والنقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP : مركز صيانة والإنتاج .

3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على:

تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT : مركز الإرسال .

4- مركز الطاقة و المحيط :

وتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق بـ:

تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية :

البطاريات .

المموجات و المعدلات

المولدات.

نيابة المديرية التجارية :

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد ، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي : نيابة المديرية التجارية .

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام :

قسم التخطيط و المتابعة.

قسم المبيعات.

قسم الشركات .

قسم الدعائم التجارية .

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام و مصالح هذه المديرية الفرعية

نائب المدير التجاري

قسم المبيعات

قسم الشركات

قسم الدعائم التجاري

قسم التخطيط والمتابعة

المكلفون

مكلف بالأعمال

المكلف بمتابعة الفواتير
والمدفوعات والأداء

الداعم الوظيفي
التجاري

المركز التقني
للمؤسسة (CTE)

قسم المبيعات :

- هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). و و هذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:
1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن و العملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية و متابعة مختلف العروض التجارية ، و السهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
 2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
 - 3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

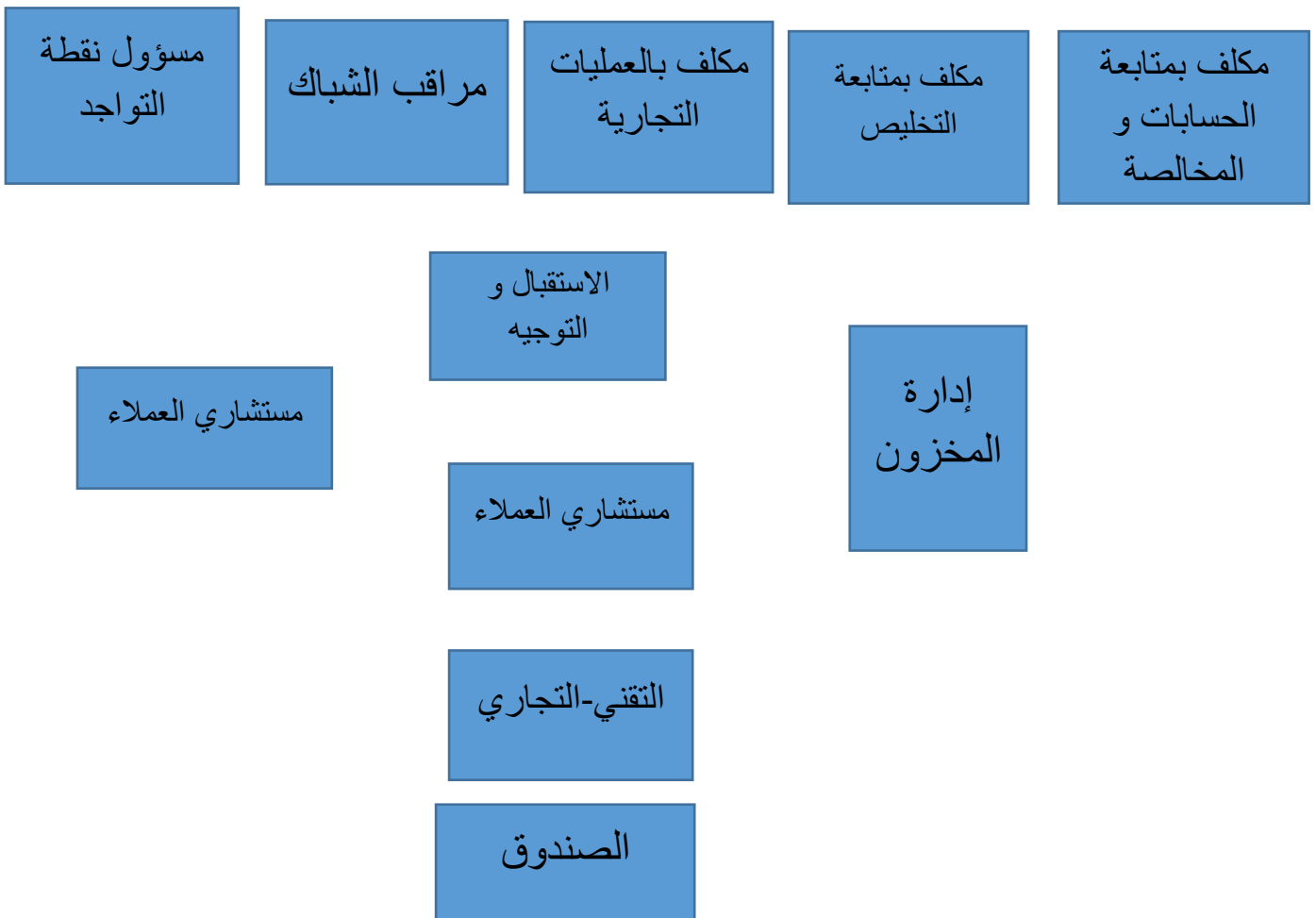
قسم الشركات

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى و الصغرى و المؤسسات و المديريات العمومية و كذا الجماعات المحلية كالبدية و الولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة و كذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية :

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية ، الوكالات التجارية ، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة . وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية. ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي:

مدير وكالة تجارية

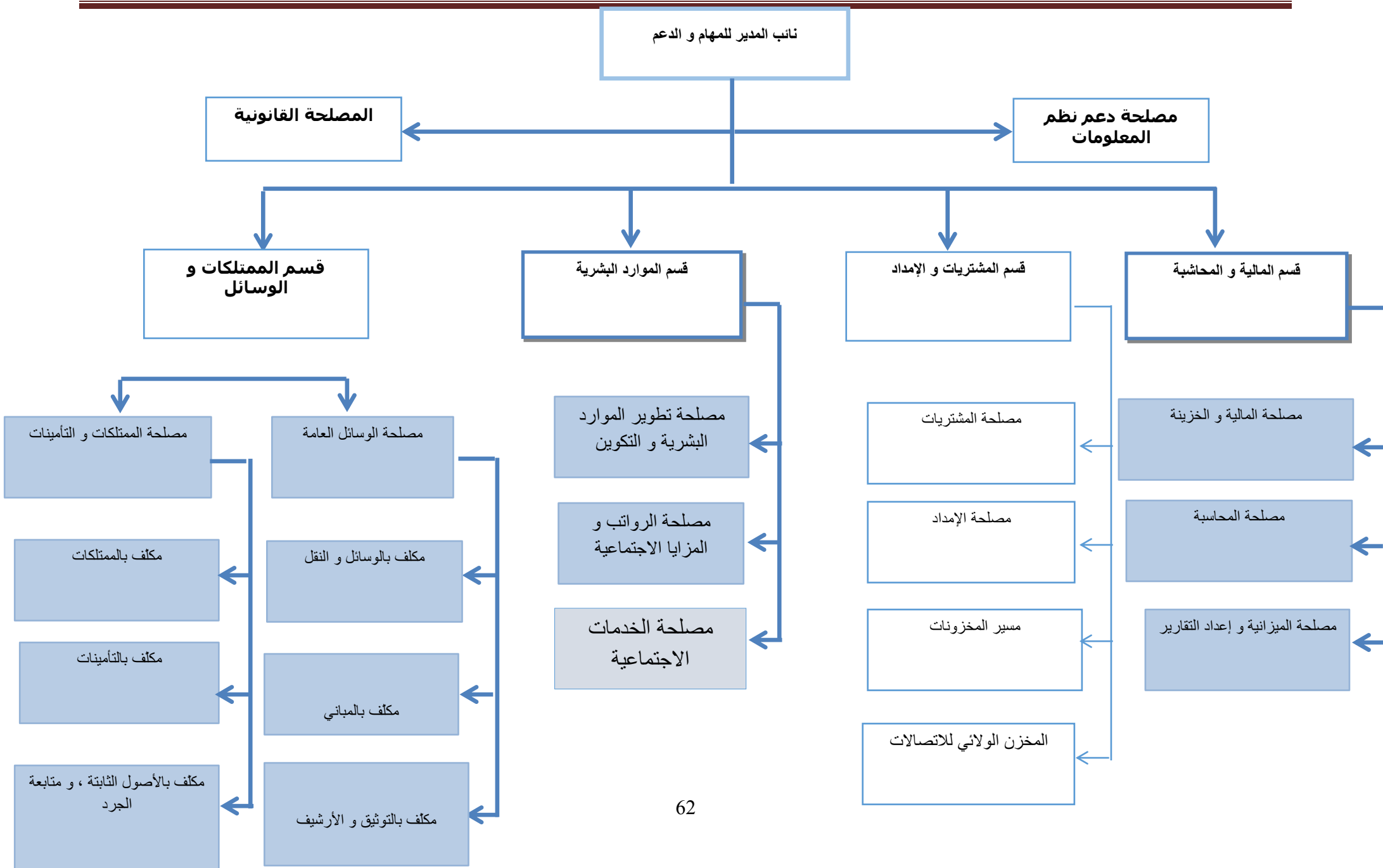


نيابة المديرية للمهام و الدعم :

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات و الوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات .

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام و الدعم على النحو التالي:



1.3 مهام نائب المدير للمهام و الدعم:¹

نائب المدير للمهام و الدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم و الإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد .وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

04 المصلحة القانونية :**1.4 مهامها :** المصلحة القانونية ، هي المسؤولية في المقام الأول على :

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط ، المناقصات ، العقود و الاتفاقيات و ذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر .
- إدارة المنازعات و التكفل بها .

0.5 مصلحة دعم نظم المعلومات :**1.5 مهامها :** مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

0.6 قسم المشتريات و الإمداد:**1.6 مهامه :** رئيس قسم المشتريات والإمداد ، هو المسؤول الرئيسي عن :

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات و المعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر و ذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للإتصالات ، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات : هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات ، والخدمات)
- متابعة تسديد فواتير الموردين .

¹ من وثائق المؤسسة.

- ضمان نقل المعدات للمراكز و المصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية .

رئيس مصلحة الإمداد : هو المسؤول أساسا عن:¹

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.

- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.

- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات : هو المسؤول الأول عن :

- استقبال المقتنيات و المشتريات .

- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ

مخزون أي مادة)

- ضمان وثوقية المخزونات .

- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

7. قسم المالية والمحاسبة

1.7 - مهامه : قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية .
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة .
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية .
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة : هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.

¹ من وثائق المؤسسة.

- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
 - مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
 - الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية¹
- رئيس مصلحة المحاسبة :** هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي و المالي للشركة . ORACLE/FINANCE
- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير : يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية .
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة و رئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا إتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية .

8 قسم الموارد البشرية

1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية : هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية ، بما في ذلك التوظيف والاستقبال ، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل ...إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف و كذا الموارد البشرية .

¹ من وثائق المؤسسة.

- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية .

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.¹
 - ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية .
 - المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
 - إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
 - ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
 - ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
 - تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية
 - رصد ومراقبة العمليات التكوينية .
 - تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
 - متابعة إجراءات التمهين و التربصات التطبيقية .
- رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية :** هي المسؤولة في المقام الأول عن :
- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص .
 - إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
 - الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
 - ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي ، صندوق المعاشات ... إلخ).

¹ من وثائق المؤسسة.

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي¹

الفرع الأول : مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالكوالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

الفرع الثاني : نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- * بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- * بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- * بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

الفرع الأول : أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛

¹ من وثائق المؤسسة.

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
 - المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
 - المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
 - المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.
- الفرع الثاني : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر¹

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.

- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛

- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراساتها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

¹ من وثائق المؤسسة.

الفرع الثالث : الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

✓ على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحوا معايير جديدة للاتصالات .

✓ على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنت (*XDSL . VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .

✓ على الصعيد التنظيمي : وضعت إتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي¹.

الفرع الرابع : مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في إستثمار شبكات الإتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الإتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو إمتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل إحتياجات الزبائن؛
- وجود شركة إتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.⁽¹⁾

¹ من وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

نوضح في هذا المبحث المنهجية التي سنتبعها في هذه الدراسة من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وجمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة الاستبيان.

المطلب الأول: منهج المجتمع وعينة الدراسة.

سعينا في هذا المطلب إلى عرض أسلوب الدراسة المتبع بغية الوصول إلى الأهداف بالإضافة إلى توضيح مجتمع وعينة الدراسة وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية.

إن المنهج يمكننا من تبسيط موضوع البحث والكشف على الحقائق العلمية وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها، ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا المتمثل في اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين، كما أن طبيعة الدراسة الميدانية التي يتطلبها موضوع بحثنا فهو يركز على الاستبيان، لذلك سنعتمد على المنهج التحليلي للبيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

بكوننا نسعى من خلال دراستنا إلى إبراز اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين، لهذا تم حصر مجتمع الدراسة على الأساتذة أصحاب التخصص في مختلف الوظائف، كما تم الأخذ بعين الاعتبار توفر الخبرة المهنية والعلمية في أشخاص موضوع الدراسة، حتى تكون لهم القدرة والتمكن في الحكم على موضوع الاستبيان.

الفرع الثالث: عينة الدراسة.

لعدم توفرنا على عدد الأساتذة المختصين الذين لهم علاقة بموضوع بحثنا ورغم الصعوبات التي واجهتنا في تحديد مجتمع الدراسة، إلا أننا سعينا قدر الإمكان لجمع أكبر عدد ممكن مع مراعاة توفر أفراد العينة إلى الكفاءة المهنية والمعرفة العلمية لكي تمكنهم للإجابة على الاستبيان.

لقد قمنا بتوزيع 40 استمارة استبيان حيث اعتمدنا على تسليم المباشر للاستمارات، كما اعتمدنا على زملائنا بالجامعة في عملية التوزيع هذا ما مكنا من جمع استمارة استبيان أقل وقت ممكن.

بعد استرجاع استمارات الموزعة تم حصر عدد الاستمارات الملغاة ومنها الاستمارات التي لم تسترجع، و الجدول يوضح لنا الإحصائيات الخاصة بالاستمارات الاستبيان الموزعة وهي كما يلي:

الجدول رقم(1.2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الإستبيان الموزعة.

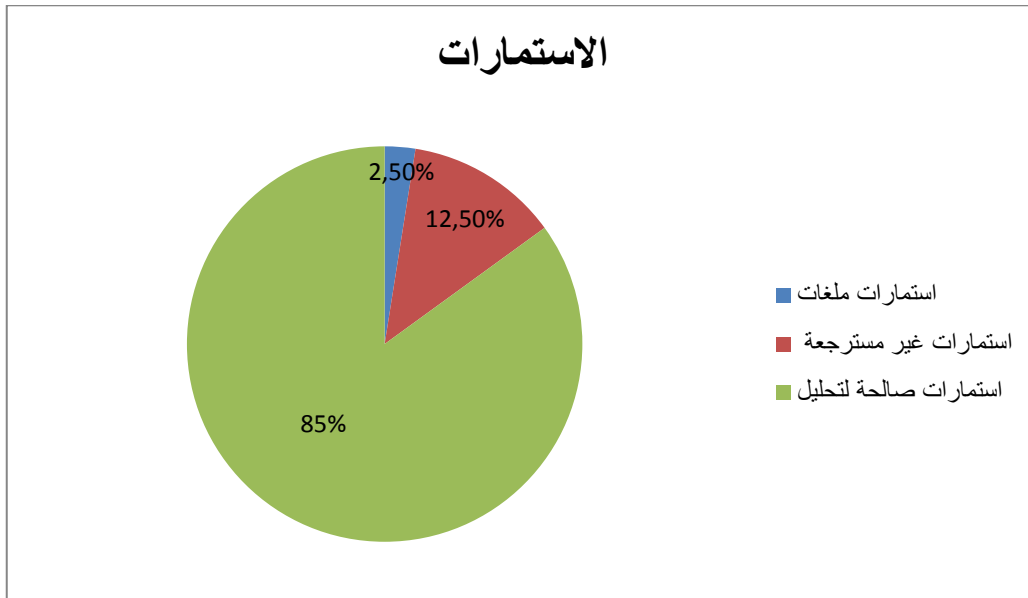
النسبة المئوية	التكرارات	البيان
100%	40	الاستثمارات الموزعة
2,5%	01	الاستثمارات الملغاة
12,5%	05	الاستثمارات غير مسترجعة
85%	34	الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استثمارات الاستبيان الموزعة.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ عددها 40 استثمار منها 34 استثمارا اعتبرت صالحة للتحليل أي ما يعادل نسبة 85%.

أما الاستثمارات الباقية عددها 06 استثمار ألغيت منها 01 استثمارات بمعدل 2,5%، ولم تسترجع 5 استثمارات أي ما يعادل نسبة 12,5%، قد يعود السبب إلى عدم فهم الموضوع من جهة أو أسباب شخصية من جهة أخرى.

الشكل رقم(1.2): النتائج الإحصائية للاستثمارات الاستبيان الموزعة.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على استثمارات الاستبيان الموزعة.

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة.

بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة لهذه الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات، أعدنا استمارة الاستبيان وتم توزيعها على عينة الدراسة، ولكي تكون الدراسة منظمة في شكل علمي قمنا بتصنيف استمارة الاستبيان المعتمدين على الإشكالية المطروحة والجوانب التي تطرقنا إليها في الفصل الأول مع مراعاة عدة نقاط نذكر منها ما يلي:

- ✓ أن تكون عبارات الأسئلة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛
 - ✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة؛
 - ✓ الاعتماد على ترتيب الأسئلة وربطها بموضوع الدراسة الميدانية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان تم اللجوء إلى أساتذة مختصين للتأكد من الجانب الشكلي والتقني للاستمارة والتأكد من موضوعية الأسئلة وتغطيتها لجميع جوانب موضوع الدراسة.
- ينقسم الاستبيان إلى جزئين:

- **الجزء الأول:** يحتوي على أربعة أسئلة تتعلق بمعلومات عامة حول عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية).
- **الجزء الثاني:** يتكون من محورين وهي كما يلي:
 - ✓ المحور الأول يتعلق بالاتصال الداخلي ؛
 - ✓ المحور الثاني يتعلق اداء العاملين؛

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

بعد الجمع النهائي للاستبيان من خلال استمارات القابلة للتحليل، اعتمدنا في عرض المعطيات وتحليلها على برنامج *Excel*، لكي نتمكن من معالجة المعطيات وتحويلها بشكل جداول وترجمتها إلى رسومات بيانية بهدف تسهيل عملية الملاحظة والتحليل للوصول إلى النتائج المرجوة كما اعتمدنا على مجموعة من أساليب المتاحة في برنامج spss v.25، كما يمكننا اختصار أساليب التي تم استخدامها فيما يلي:

- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات و المحاور؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان بالاختبار إلى ايجابيات فرض العينة؛
- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛

- قياس الانحدار الخطي في الاستبيان.

المبحث الثاني: دراسة تحليل نتائج الاستبيان.

نقوم في هذا المبحث بعرض جميع المعلومات البيانات الواردة في استمارة الاستبيان الصالحة وتحليلها مع عرض الخصائص العامة لعينة الدراسة، لاحظنا من الواجب إظهار مدى ثبات وصدق الاستبيان مع التطرق في آخر المبحث إلى اختبار صحة الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار ثبات وصدق الاستبيان وعرض الخصائص العامة لعينة الدراسة.

قبل البدء في تحليل نتائج المتحصل عليها قمنا باختبار صدق وثبات العينة موضوع الدراسة.

الفرع الأول: اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

❖ **الصدق الظاهري:**

قمنا بعرض الاستبيان على نخبة من الأساتذة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حمّة لخضر بالوادي تألفت من 4 أساتذة محكماء، وقد استجبت لآرائهم وقمنا بإجراء ما يلزم من تعديل وحذف في ضوء المقترحات المقدمة، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية.

❖ **صدق المقياس:** تقاس درجة صدق المقياس من اختبار بيرسون، خلال قياس كل من:

✓ **الاتساق الداخلي Internal Validity:**

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان.

الجدول رقم (2.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الأول

الرقم	المكون	الخواص	معامل بيرسون	(Sig)
01	الاتصال الداخلي	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	0.699	0,000
		توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	0.677	0,000
		تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	0.746	0,000
		تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد.	0.853	0,000
		تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	0.764	0,000
		تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	0.765	0,000
		توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	0.801	0,000
		يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار.	0.682	0,000
		تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة.	0.647	0,000
		يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة.	0.573	0,000
		يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	0.819	0,000
		المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	0.772	0,000
		وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	0.832	0,000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (2.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الأول الخاص بالاتصال الداخلي جاءت قيمه مقبولة ذات دالة إحصائية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر المحور الخاص بالاتصال الداخلي صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (3.2): درجة الارتباط الكلية للمحور الثاني

الرقم	المكون	المحاور	معامل بيرسون	(Sig)
02	اداء العاملين	. لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى	.0453**	0:007
		لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى	0.495	0.003
		أفضل العمل ضمن فريق واحد	0.590	.000
		لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	0.814	.000
		. توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء	0.701	000
		تقييم الادارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا	0.738	000
		. يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	0.645	.000
		أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	0.886	.000
		أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	0.750	000
		تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد	0.832	.000

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

يوضح لنا الجدول رقم (3.2) أن معاملات الارتباط بين جميع عبارات المحور الثاني الخاص بأداء العاملين ذات دالة إحصائية وقوية، عند مستوى معنوية (0.05)، وبذلك يعتبر اداء العاملين صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه

ب- ثبات الاستبيان: اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). في حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (4.2): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	
0.928	13	المحور الأول
0.877	10	المحور الثاني
0.949	23	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.v25)

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) بالنسبة للمحاور وبالنسبة للاستبانة ككل قدر بـ 0.949 وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

الفرع الثاني: الخصائص العامة لعينة الدراسة.

يخص هذا الجزء للاستبيان المعلومات الشخصية للمجيب على الاستبيان وقد خصصت هذه الأسئلة إلى كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية وكانت النتائج كما يلي:

أولاً: الجنس:

كان توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس كمايلي:

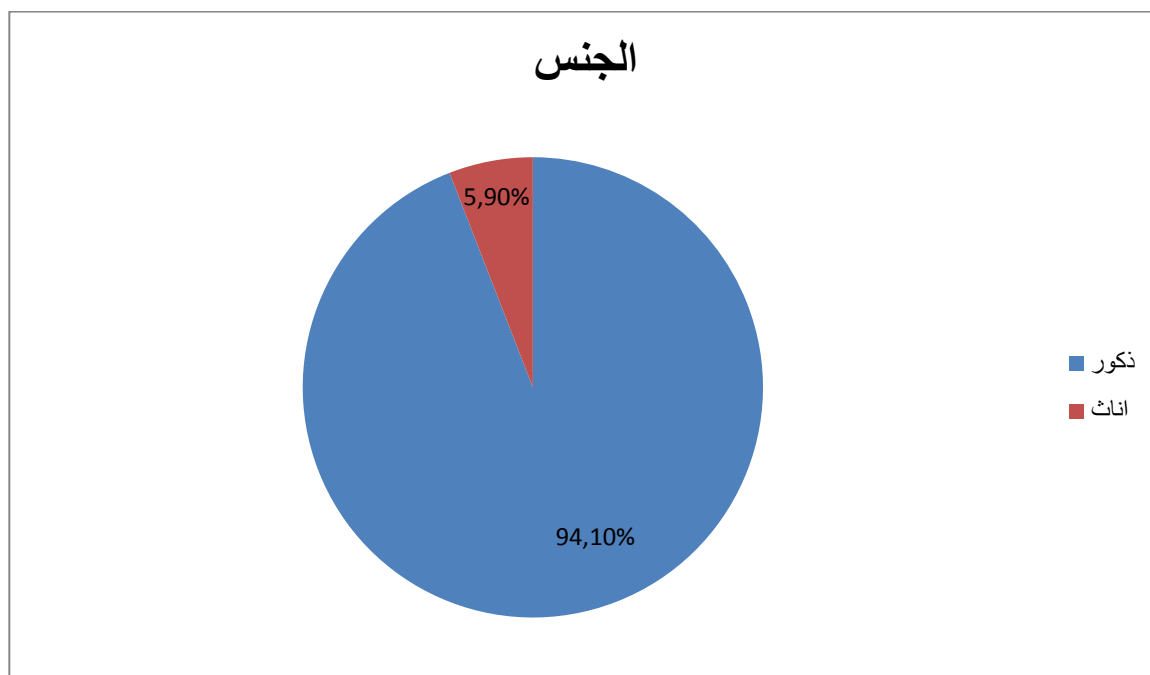
الجدول رقم (5.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	94.1%
أنثى	2	5.9%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من 94.1% أما نسبة الاناث 5.9% وبالتالي أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الاناث وهو ما يعكس واقع مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي. بمختلف فروعها انما تشغل الذكور أكثر من الاناث.

الشكل رقم (2.2): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

ثانيا: العمر:

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب متغير العمر إلى أربعة فئات عمرية، وكان توزيع أفراد العينة كما يلي:

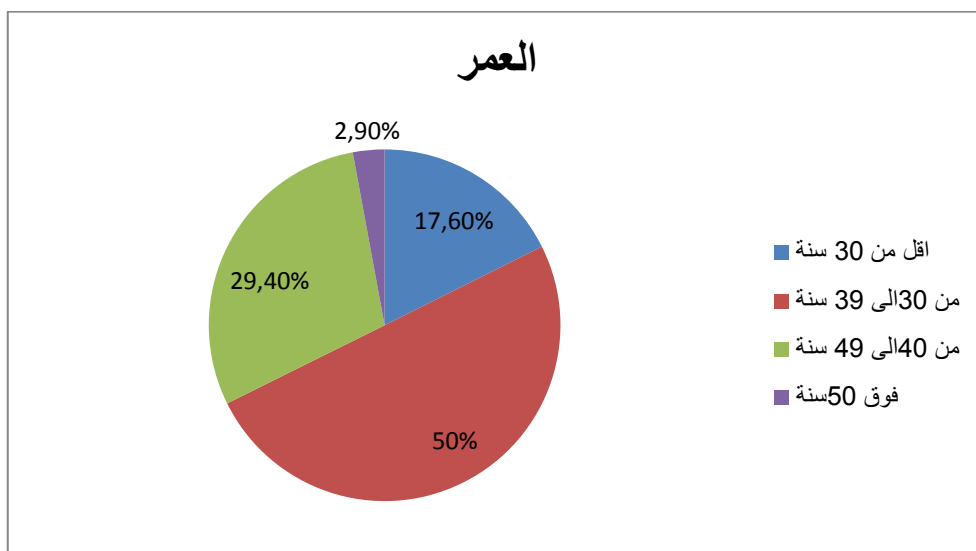
الجدول رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	06	%17.6
من 30 إلى 39 سنة	17	%50
من 40 إلى 49 سنة	10	%29.4
سنة فما فوق 50	01	%2.9
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة من الفئة الأولى تمثل نسبة 50% وتتكون من 17 افراد، ثم تأتي الفئة الثانية 29.4% وبالتالي وتتكون من 10 افراد ، اما الفئة الثالثة فتمثل نسبة 17.6% وتتكون من 6 فردا، والفئة الرابعة لها فردا 01 ونسبتها 2.9%

الشكل رقم (3.2) توزيع العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25

ثانيا: المستوى التعليمي:

تم تقسيم عينة الدراسة إلى 4 فئات تمثل المؤهل العلمي وتم تقسيم وفق ما يتلاءم أفراد العينة موضوع الدراسة وقد توصلنا إلى نتائج التي سيتم توضيحها وفق الجدول التالي:

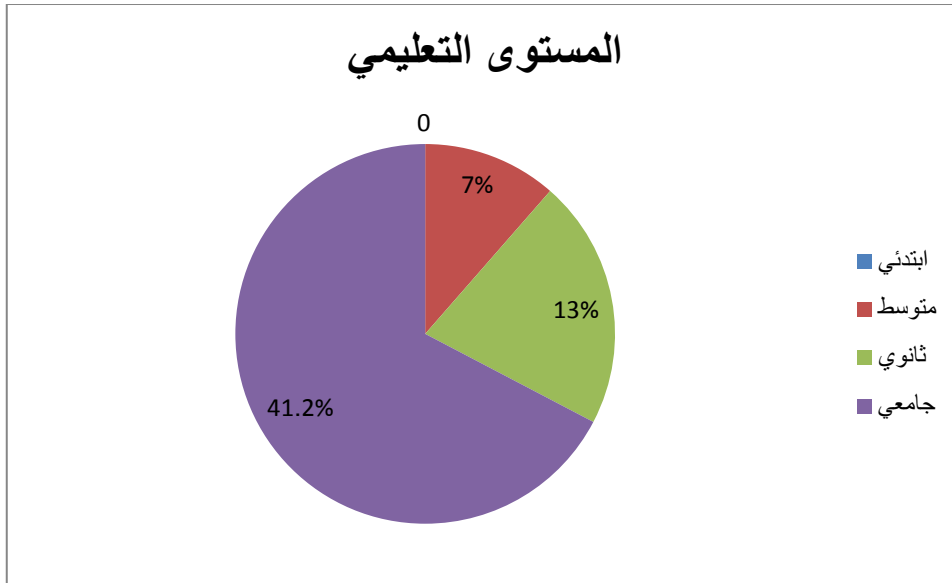
الجدول رقم (7.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	00	00%
متوسط	01	07%
ثانوي	11	13%
جامعي	22	41.2%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن توزيع النسب حسب المستوى التعليمي للأفراد العينة، نجد أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي تمثل 22 فردا بنسبة 64.7% أما الفئة الثانية ذو مستوى ثانوي متكونة من 11 أفراد بنسبة 32.4%، لتأتي بعدها فئة ذو مستوى المتوسط بنسبة 2.9% تتكون من فرد واحد، واما بالنسبة الى المستوى التعليمي الابتدائي فهو معدوم.

الشكل رقم (4.2): توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

رابعا: الاقدمية في المؤسسة :

تم تقسم أفراد العينة إلى ثلاثة فئات تمثل الاقدمية في المؤسسة وقد تم التوصل إلى النتائج التالية وفق ما هو موضح في الجدول والشكل التاليين كما يلي:

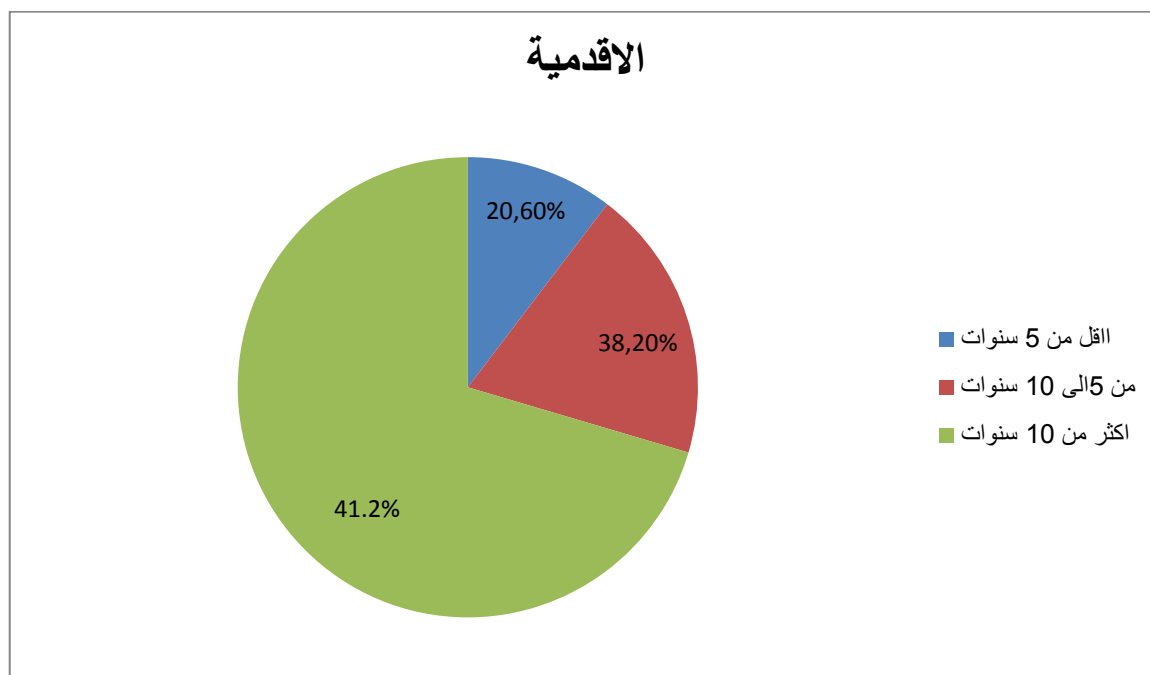
الجدول رقم (8.2): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الاقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	7	20.6%
من 5 إلى 10 سنوات	13	38.2%
أكثر من 10 سنوات	14	41.2%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

من خلال الجدول نلاحظ أن 41.2% لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات و 38.2% لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات و أقل من 5 سنوات تمثل نسبتها 20.6% وبالتالي فأفراد العينة لديهم اقدمية مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي .

الشكل رقم (6.2): توزيع العينة حسب متغير الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

المطلب الثاني : تحليل بيانات الاستبيان

سوف يتم استخدام الأساليب الإحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هذه الدراسة.

الفرع الأول: عرض نتائج المحاور الثلاثة للاستبيان:

لتحويل إجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قمنا باستخدام مقياس لكرت الخماسي (Likert Scale) باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (9.2): أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبات .

- ❖ بعدها يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean، بإتباع الخطوات التالية:
- ❖ حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة منه أي: $4=1-5$ ؛
- ❖ حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، أي: $0.80 = 5/4$ ، فتكون الفئة الأولى: من 1 إلى 1.8 أي: $1.8 = 0.8+1$ وهكذا ...؛
- ❖ تحديد الاتجاه العام للإجابات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (9.2).

الجدول رقم (10.2): الميزان التقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.8
غير موافق	من 1.81 إلى 2.6
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبات .

وعليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من المحاور الثلاثة لهذه الدراسة، ومن ثم تحديد الاتجاه العام لأفراد العينة محل الدراسة، كما توضحه الجداول التالية:

1. المحور الأول: الاتصال الداخلي

الجدول رقم (11.2): عرض البيانات المتعلقة بالاتصال الداخلي

المكون	أرقام العبارات	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
الاتصال الداخلي	1	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	14	17	2	1	0	4.29	0.719	1	موافق
			41.2	50.0	5.9	2.9	0				
	2	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	10	21	2	1	0	4.18	0.673	3	موافق
			29.4	61.8	5.9	2.9	0				
	3	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	10	17	3	4	0	3.97	0.937	6	موافق
			29.4	50.0	8.8	11.8	0				
	4	تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	11	17	3	3	0	4.06	0.886	4	موافق
			32.4	50.0	8.8	8.8	0				
	5	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	15	15	2	2	0	4.26	0.828	2	موافق بشدة
			44.1	44.1	5.9	5.9	0				
	6	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	10	16	6	2	0	4.00	0.853	5	موافق
			29.4	47.1	17.6	5.9	0				
	7	توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	6	21	4	3	0	3.88	0.808	7	موافق
			17.6	61.8	11.8	8.8	0				
	8	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	7	8	11	6	2	3.35	1.178	13	محايد
			20.6	23.5	32.4	17.6	5.9				
	9	تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	5	11	13	5	0	3.47	0.929	12	موافق
			14.7	32.4	38.2	14.7	0				
	10	يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة	10	14	4	6	0	3.82	1.058	9	موافق
			29.4	41.2	11.8	17.6	0				

موافق	10	0.987	3.76	1	3	6	17	7	11	يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء
				2.9	8.8	17.6	50.0	20.5		
موافق	8	0.958	3.85	1	1	9	14	9	12	المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية
				2.9	2.9	26.5	41.2	26.5		
موافق	11	1.001	3.71	1	4	5	18	6	13	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية
				2.9	11.8	14.7	52.9	17.6		
• م و ا ف ق	0.6 • 72		3 • 8 9	• الاتصال الداخلي						

الجدول رقم (11.2): عرض البيانات المتعلقة بالاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبات الاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25 .

بالنظر إلى الجدول رقم (11.2) يتضح لنا البيانات المتعلقة بالاتصال الداخلي يتضمن 13 عبارات

نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.29 وانحراف معياري 0.719 ، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة المقدرة ب 34 فردا، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50.0 و 41.2% موافق جدا مثلت 14 فردا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة، وما يؤكد ذلك هو احتلالها للرتبة 04 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 02: توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.18 وانحراف معياري 0.673، أي أنه يوجد 21 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 61.8 ، و 10 موافق بشدة

مثلت نسبة 29.4 % ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات

• العبارة رقم 03: تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.97 وانحراف معياري 0.937 ، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50.0% ، و 10 موافق جدا مثلت نسبة 50.0 % فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع ، وما يؤكد ذلك هو احتلالها على الرتبة 04 من بين جميع العبارات.

• العبارة رقم 04: تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.97 وانحراف معياري 0.886 ، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 50.0 % ، و 11 موافق بشدة مثلت نسبة 32.4 % ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد

• العبارة رقم 05: تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.26 وانحراف معياري 0.828 ، أي أنه يوجد 15 يوجد فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.1 % ، و 15 موافق مثلت نسبة 44.1 % ، وهذا ما يعكس موافقة بشدة أفراد عينة الدراسة على تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال

• العبارة رقم 06: تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.00 وانحراف معياري 0.853 ، أي أنه يوجد 16 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 47.1% ، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على أن تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل

• العبارة رقم 07: توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.88 وانحراف معياري 0.808، أي أنه يوجد 21 فردا من بين عينة الدراسة، قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 61.8، و 6 موافق بشدة مثلت نسبة % 17.6، وهذا ما يعكس موافقة من أفراد عينة الدراسة على أن توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال

• العبارة رقم 08: يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.35 وانحراف معياري 1.178، أي أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة قد حaidوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 32.4، و 8 موافق مثلت نسبة 23.5 %، وهذا ما يعكس محايدة افراد عينة الدراسة على ان يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار

• العبارة رقم 09: تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.47 وانحراف معياري 0.929، أي أنه يوجد 11 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 32.4، و 5 موافق بشدة مثلت نسبة 14.7 %، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة

• العبارة رقم 10 يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.82 وانحراف معياري 1.058، أي أنه يوجد 14 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 41.2، و 10 موافق بشدة مثلت نسبة % 29.4، فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة

• العبارة رقم 11: يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.76 وانحراف معياري 0.987، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 50.0، و 7 موافق بشدة مثلت نسبة % 20.5، فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء

• العبارة رقم 12 المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.85 وانحراف معياري 0.958، أي أنه يوجد 14 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 41.2% ، موافق بشدة مثلت نسبة 26.5%، فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية

• العبارة رقم 13: وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3,71 وانحراف معياري 1.001، أي أنه يوجد 18 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 52.9% ، موافق بشدة مثلت نسبة 17.6%، وعدد افرادها 6 فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس موافق من أفراد عينة الدراسة على أن وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة او شفوية

المحور الثاني: اداء العاملين

الجدول رقم (12.2) البيانات المتعلقة بإداء العاملين

البيان	أرقام العبارات	المكون	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
				%	%	%	%	%				
1	1	اداء العاملين	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى	17	14	1	1	1	4.32	0.912.	1	موافق بشدة
				50,0	41.2	2.9	2,9	1				
2	2		. تمتلك مهارات كافية لأداء عملك	14	17	1	2	0	4.26	0.790	3	موافق بشدة
				41.2	50.0	2.9	5.9	0				
3	3		أفضل العمل ضمن فريق واحد	17	10	3	3	1	4.15	1.105	5	موافق
				50.0	29.4	8.8	8.8	2.9				
4	4		لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	13	16	3	1	1	4.15	0.925	6	موافق
				38.2	47.1	8.8	2.9	2.9				
5	5		توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء	8	15	7	2	2	3.74	1.082	9	موافق
				23.5	44.1	20.6	5.9	5.9				
6	6		تقييم الادارة لاداء الفرد عملية مهمة جدا	19	9	4	1	1	4.29	1.001	2	موافق بشدة
				55.9	26.5	11.8	2.9	2.9				
7	7		يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	6	15	5	6	2	3.50	1.161	10	موافق
				17.6	44.1	14.7	17.6	5.9				
8	8		أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	10	16	5	2	1	3.94	0.983	7	موافق
				29.4	47.1	14.7	5.9	2.9				
9	9		اشجع أي مبادرة تسعى لتطور العمل	15	14	3	1	1	4.21	0.946	4	موافق بشدة
				44.1	41.2	8.8	2.9	2.9				
10	10		تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الاداء الجيد	0	16	5	2	1	3.94	0.983	8	موافق
				0	47.1	14,7	5.9	2.9				
موافق	اداء العاملين											
0.685	4.05											

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (12.2) يتضح لنا أن أداء العاملين يتضمن 10 عبارات نستعرضها فيما يلي:

• العبارة رقم 01: لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.32 وانحراف معياري 0.912، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 50.0، و 14 فردا وافقوا مثلت نسبة % 41.2 وهذا ما يعكس توافق بشدة افراد عينة الدراسة على لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى

• العبارة رقم 02: تمتلك مهارات كافية لأداء عملك

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.26 و إنحراف معياري 0.790، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 50، و 14 موافق بشدة مثلت نسبة % 41.2، وهذا ما يعكس توافق بشدة أفراد عينة الدراسة على أن تمتلك مهارات كافية لأداء عملك

• العبارة رقم 03: أفضل العمل ضمن فريق واحد

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.15 و انحراف معياري 1.105، أي أنه يوجد 17 فردا من بين عينة الدراسة قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 50، و 10 وافقوا مثلت نسبة % 29.4 وهذا ما يعكس توافق أفراد عينة الدراسة على أنهم يفضلون العمل ضمن فريق واحد

• العبارة رقم 04: لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب4.15 و انحراف معياري 0.925، أي أنه يوجد 16 فردا موافق من بين عينة الدراسة بنسبة % 47.10، بنسبة % 38.2 وافقوا بشدة 13 فردا من أفراد العينة وهذا ما يعكس أفراد عينة الدراسة لديهم القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل

• العبارة رقم 05: توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب3.74 و انحراف معياري 1.082، أي أنه يوجد 15 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة % 44.1، ووافقوا بشدة بنسبة % 23.5 و 8 فرادا من أفراد العينة، وهذا ما يعكس توافق أفراد عينة الدراسة فيما يخص توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء

• العبارة رقم 06: تقييم الادارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 4.29 و انحراف معياري 1.001، أي أنه يوجد 19 فردا قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 55.9% ، موافق بنسبة 26.5% ، 9 فردا وهذا ما يعكس موافقة بشدة أفراد عينة الدراسة انه تقييم الادارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا

• العبارة رقم 07: يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.50 و انحراف معياري 1.161 ، أي أنه يوجد 15 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.1% ، و موافق بشدة بنسبة 17.6% ، وعددها 6 فردا وهذا ما يعكس توافق أفراد عينة الدراسة فيما يخص اعتقاد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة

• العبارة رقم 08: أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.94 و انحراف معياري 0.983 ، أي أنه يوجد 16 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 47.1% ، و 10 موافق بشدة بنسبة 29.4% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم تقديم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق.

• العبارة رقم 09: اشجع أي مبادرة تسعى تطور العمل

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.94 و انحراف معياري 0.983 ، أي أنه يوجد 15 فردا قد وافقوا بشدة على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 44.1% ، و 14 فردا بنسبة 41.2% ، وهذا ما يعكس موافقة بشدة أفراد عينة الدراسة على أن يتم تشجيع اي مبادرة تسعى على تطور العمل.

• العبارة رقم 10: أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق

حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا قدره ب 3.94 و انحراف معياري 0.983 ، أي أنه يوجد 16 فردا قد وافقوا على العبارة المذكورة أعلاه بنسبة 47.1% ، و 05 محايد بنسبة 14.7% ، وهذا ما يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على أن يتم تقديم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل كولموكروف سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov)

سنقوم باختبار ما إذا كانت بيانات كل محور من المحاور الاربعة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال معامل كولموكروف سميرونوف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (13.2): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الاربعة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

الاختبار ومعنويته	Z كولموكروف سميرنوف	المعنوية Sig
اداء العاملين	0.136	0.111 ^c
نظام الاتصال الداخلي	0.209	0.001 ^c
مشاركة الاتصال الداخلي	0.120	0.200 ^{c,d}
عملية الاتصال الداخلي	0.158	0.030 ^c

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات المحاور الاربعة تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرنوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما تحقق في جميع المحاور مما يدل على أنها جميعا تتبع التوزيع الطبيعي لأنها $Sig > 0.05$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

تم صياغة فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات بالاعتماد على اختبار ستودنت واختبار فيشر Anova لأن المحاور تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات.

تم صياغة أربعة (4) فرضيات رئيسية لدراسة هذا الموضوع وسيتم اختبار هذه الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاتصال الداخلي على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الاتصال على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).

ولاختبار صحة هذه الفرضيات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد والذي يقيس أثر المتغيرات المستقلة (نظام الاتصال الداخلي، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) على المتغير التابع (أداء العاملين)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي المتعدد:

الجدول رقم (14.2): نتائج تقدير الانحدار المتعدد أثر أبعاد الاتصال الداخلي على أداء العاملين

قيمة β	T	مستوى المعنوية SIG	معامل التحديد R2
0.552	5.317	.000	0.992
0.268	2.045	.049	
0.200	1.347	.188	
نظام الاتصال الداخلي			
مشاركة الاتصال			
عملية الاتصال			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

بالنظر إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن:

- معامل التحديد يساوي 99% أي أن أبعاد الاتصال الداخلي المتمثلة في (نظام الاتصال الداخلي، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) تفسر أداء العاملين بنسبة 99 % وهي نسبة مقبولة جدا.
- كما يتضح من نتائج التحليل وجود أثر إيجابي ومعنوي لنظام الاتصال الداخلي على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.552$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل نظام الاتصال الداخلي والذي بلغ قيمته (5.317). بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.
- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%)..
- كما أن هناك أثر إيجابي ومعنوي لمشاركة الاتصال على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.268$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل مشاركة الاتصال والذي بلغ قيمته (2.045). بمستوى دلالة معنوية (0.049) وهي أقل من مستوى المعنوية 5%.
- وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم قبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).

— كما أن هناك أثر إيجابي وغير معنوي لعملية الاتصال على أداء العاملين، وذلك من خلال قيمة المعامل $\beta=0.200$ التي جاءت موجبة، واختبار (t) لمعامل عملية الاتصال والذي بلغ قيمته (1.347) بمستوى دلالة معنوية (0.188) وهي أكبر من مستوى المعنوية 5%.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة أعلاه يتم رفض الفرضية الثالثة والتي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).

الفرع الثاني: نتائج اختبار فيشر:

الجدول الموالي يلخص نتائج اختبار فيشر الذي يختبر الفرضيات التالية:

الفرضية الرابعة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية).

H1: وجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الإقدمية) ..

الجدول رقم (15.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير الجنس

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.054	3.996	1.721	013	1.721	بين المجموعات
		0.431	32	13.784	داخل المجموعات
			33	15.505	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (16.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير العمر

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.131	2.027	0.871	3	2.613	بين المجموعات
		0.430	30	12.892	داخل المجموعات
			33	15.505	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (17.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث متغير المستوى العلمي

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F	المتوسط المربعات	درجة الحرية Df	مجموع المربعات	
0.013	4.990	1.888	2	3.776	بين المجموعات
					داخل المجموعات

داخل المجموعات	11.729	31	0.378		
المجموع	15.505	33			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الجدول رقم (18.2): اختبار فيشر ANOVA Test من حيث الاقدامية

	مجموع المربعات	درجة الحرية Df	المتوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	1.188	2	0.594	1.286	0.291
داخل المجموعات	14.317	31	0.462		
المجموع	15.505	33			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

وجاءت نتائج اختبار Anova للفرضية الرابعة كما يلي:

- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين من حيث (العمر، الاقدمية).
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين من حيث (الجنس ، المستوى التعليمي).

المطلب الرابع: مناقشة النتائج

سنحاول في هذا المطلب تحليل ومناقشة النتائج :

- من خلال الجدول رقم (2-5) اغلبية افراد العينة كانوا ذكورا أي ما نسبته 94.1% والاناث بنسبة 5.9% وهو ما يعكس واقع المؤسسات قيد الدراسة ونوع نشاطها الذي يسيطر عليه الذكور. وقد يعود ذلك إلى تأثير ما كان سائدا في المنطقة بعدم تقبل عمل المرأة وإن عرفت تحررا وخروجا في السنوات الأخيرة إلا أن بعض المجالات والأنشطة مازالت لم تعرف دخول ومشاركة المرأة فيها.

- من خلال الجدول رقم (2-6) كانت أفراد العينة من الفئة العمرية الثانية (من 30- إلى أقل من 39 سنة) حيث مثلت ما نسبته 50% وتتكون من 17 فردا، تليها كل من الفئة الثالثة بنسبة 29.4% بالمئة والفئة الاولى بنسبة 17.6% ، ثم تأتي الفئة الرابعة، وبالتالي ما نسبته 2.9% من أفراد العينة عمرهم أقل من 50 سنة. وقد يفسر ذلك بتوجه الفئة الأقل عمرا إلى الخدمة الوطنية، ثم شرط الخبرة المهنية الذي تفرضه العديد من المؤسسات الإقتصادية .

- من خلال الجدول رقم (2-7) المخصص لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي، فقد جاء المستوى الجامعي في الفئة الاولى بنسبة 41.2% وفي الفئة الثانية ذو مستوى الثانوي بنسبة 13% ، وهو ما يعكس نشاط المؤسسات قيد الدراسة الذي يعتمد على المستوى التعليمي.

- من خلال الجدول رقم (2-8) الخاص بالخبرة المهنية فقد كانت الفئة التي لديها خبرة من اكثر من 10 سنوات مثلت نسبة 41.2% وما نسبته 38.2 % أي لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنة، وبالتالي فأفراد العينة لديهم خبرة مقبولة جدا. أما بالنسبة لمن لديهم خبرة اقل من 5 سنوات، فقد مثلت ما نسبته 20.6% ، وبالتالي فافراد العينة لديهم اقدمية مقبولة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الوادي وهذا يرجع الى شرط الخبرة المهنية الذي تفرضه العديد من المؤسسات الاقتصادية.

من خلال الجدول رقم (2-11) تبين إدراك المؤسسة قيد الدراسة بأهمية الاتصال الداخلي

على أداء العاملين ومن ثم أداء المؤسسة ككل، حيث كانت إجابات أفراد العينة

بخصوص الاتصال المقدمة من طرف المؤسسة ما بين موافق وموافق بشدة، وهو ما يؤكد أهمية

الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وبالنسبة للمؤسسات الاقتصادية .

من خلال الجدول رقم (2-11) يوضح مدى إدراك أفراد العينة بأهمية الاتصال الداخلي في العمل باعتباره عصب حيوي وفعال لمختلف الوظائف داخل المؤسسة وهو ما تؤكدته العبارة (تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال) التي وافق عنها بشدة ونسبته 41.1%.

- من خلال نتائج تحليل الجدول رقم (2-14) يتضح :

وجود أثر إيجابي ومعنوي لنظام الاتصال الداخلي على أداء العاملين وبتأثير مقبول جدا، وهذا ما يعكس أهمية نظام الاتصال الداخلي بالنسبة لأفراد عينة الدراسة، حيث توفر المؤسسة نظام شامل لعمالها من اجل تحسين ادائهم.

وجود أثر ايجابي و معنوي لمشاركة الاتصال على أداء العاملين، وهذا قد يفسر من جهة زيادة وتنوع الاطراف المشاركة في عملية الاتصال من طرف المؤسسة قيد الدراسة، ومن جهة ثانية اهتمامها بأفراد العينة.

وبالنسبة لعملية الاتصال جاء أثرها إيجابي ومعنوي على أداء العاملين، وهذا ما يؤكد أهمية وقوف المؤسسة إلى جانب العمال في توفير مختلف وسائل عملية الاتصال وهذا ما يسهل الاتصال بين العاملين ببعضهم البعض وبين الادارة والعاملين.

- من خلال الجدول (2-15)، (2-16)، (2-17) و(2-18) تبين :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (العمر، الاقدمية) ، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء العاملين من حيث (الجنس ، المستوى التعليمي) وهذا ما يؤكد على اهمية المستوى التعليمي لاداء العاملين في المؤسسة بينما تركز كذلك على الجنس حيث تميل لذكور اكثر للاناث تبعا لمجال عملها.

خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل اي الفصل التطبيقي نستنتج:
انه لا يمكن الفصل بين الاتصال الداخلي واداء العاملين فكلما اهتمت المؤسسة باتصالاتها الداخلية اتجاها العاملين لديها وذلك سواء كان اثناء الخدمة او بعدها فان اداء العاملين يستحسن كلما زادا الاتصال الداخلي فهذا مما يشعر العاملين بالارتياح والاستقرار اثناء الخدمة والاطمئنان على مستقبلهم بعد الخدمة فيؤدي الى تحسين جودة ادائهم اتجاها المؤسسة وتقوية انتمائهم لها.

واستنتجنا ايضا :

- _ ان هناك علاقة بين الاتصال الداخلي واداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.
- _ كلما تحسن الاتصال الداخلي كلما تحسنت اكثر تؤدي تناسبا الى تحسن في اداء العاملين .
- _ ان مديرية اتصالات الجزائر متنوعة وتركز اهتمامها على قسم الموارد البشرية .

الخلاصة

الخلاصة:

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، دفع هذه الأخيرة الى الاهتمام به وبجدية، فهو يعمل على نشر ثقافة الترابط والتفاعل بين العاملين وتحفيزهم لرفع من مستوى جهودهم في العمل. فالاتصال الداخلي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية والبشرية التي يتحرك من خلالها، والأشكال والطرق والقنوات التي يتخذها، للوصول إلى النتائج التي تجعل المؤسسة تسري بشكل أحسن وانجح.

كما يمثل الاتصال الداخلي عصب المؤسسة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، كما يمثل الرابط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الافراد والجماعات وقد جاءت الدراسة الحالية كمحاولة لوقوف على ظاهرة الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

لكون العنصر البشري القوة المحركة لجميع المهام وعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة ، فان مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم به ، وتحافظ عليه من خلال تدريبه وتكوينه وتحفيزه معنويا وماديا لكي تتميز بأداء عمالها في المستوى المطلوب . للاتصال تأثير واضح على أداء العاملين ، فهو الذي يساهم في توجيه العاملين في انجاز الاعمال المكونة لهم،

ويعتبر تحسين ورفع أداء العامل في اي مؤسسة محورا أساسيا ، لا يمكن ان يتحقق الا من خلال تفعيل الاتصال داخل المؤسسة ، وتعزيز التفاعل و التعامل بين الموظفين فيها ، مما يرفع من الدافعية و الرغبة في العمل و يحسن من مستوى أداء العامل . عمليا تناولت دراستنا موضوع " الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين " ، من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ولاية الوادي ، بهدف معرفة تأثير عوامل الاتصال الداخلي فيها على تحسين أداء العاملين.

احاطة بالموضوع من جانبيه النظري و التطبيقي ، وانطلاقا من الفرضيات المحتملة ، قمنا بتصميم استمارة استبيان التي اعتمدت كأداة بحث ، حيث لخصنا اختبار صحة الفرضيات ، نتائج الدراسة ، التوصيات ، و الافاق المستقبلية ، على النحو التالي

نتائج الدراسة:

تطرقنا من كل ما تم تناوله في الفصل النظري الأول وبالإضافة الى الفصل الثاني الذي يشمل الدراسة الميدانية، توصلنا إلى المجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

النتائج النظرية:

- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بني العاملين ومتعلقة بدناميكية العمل، من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الاعلانات كوسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة الى العامل
- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي و تحسين اداء العاملين ، هي علاقة تأثير و تأثر ، اي كلما كان الاتصال فعالا يؤدي دورا حيويا و مؤثرا في اداء العاملين ، كلما كان الاداء حسنا ومستوى الانتاجية مرتفع
- الاتصال داخل شركة اتصالات الجزائر هو اداة تنظيمية لا غنى عنه ، وفي ممارسة انشطتها يؤكد افراد عينة الدراسة ان الاتصال الداخلي الفعال يؤثر ويساهم في تحسين ادائهم الوظيفي.
- يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي لوسائل الاتصال

نتائج التطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاتصال الداخلي على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة الاتصال على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال على اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة (5%).
- لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين من حيث (العمر، الاقدمية).
- يوجد فروق ذات دلالة احصائية في اداء العاملين من حيث (الجنس ، المستوى التعليمي).

التوصيات:

- تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال
- لأن ذلك يؤدي إلى تحسين اداء العاملين
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل اكثر لانسياب المعلومات بين المستويات المختلفة

- تطوير الاتصالات التفاعلية والمباشرة بين المستويات الادارية المختلفة والاهتمام بالتغذية العكسية لغرض الشعور بالانتماء تحسين اداء العاملين
 - التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تلتزم بالمركزية الشديدة، وذلك تشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي
- افاق الدراسة:

وفي الاخير يمكن ان نشير الى بحثنا هذا يمكن ان يكون مرحلة تمهيدية لمواضيع بحث مستقبلية في مجال ادارة الاعمال خاصة مشاريع بحث الدراسات العليا لذلك نود الاشارة الى افاق اخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، واشكاليات جديدة يمكن ان تكون محاور لبحوث قائمة نوردها في ما يلي:

- __ اهمية الاتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة.
- __ دور التدريب في تحسين اداء العاملين.
- __ تحسين الاتصال الداخلي وعلاقته بآداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. محمد ابو سمرة ،الاتصال الاداري والاعلامي، دار اسامة لنشر وتوزيع، عمان، 2011
2. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق ، ط 3، دار المسيرة للنشر وتوزيع عمان،2008
3. منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2001
4. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الادارة،المعهد القومي ، ط2 لإدارة العليا ،القاهرة ،مصر، 2001
5. مدحت ابو النصر ،مهارات الاتصال الفعال الاخرين ،ط1،المجموعة العربية للتدريب والنشر ،مصر ،2012،
6. احمد الخطيب ،الادارة الحديثة ،نظريات واستراتيجيات ،ونماذج ،ط1،عالم الكتاب الحديث للنشر، الاردن، 2009
7. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010
8. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن ،2009،
9. محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف ، ط 1دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2001
10. محمد الصيرفي ، الاتصالات الادارية سلسلة اصدارات التدريب الاداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ، مصر ، 2007
11. بلال خلق السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر وتوزيع ،ط1،عمان، 2010
12. سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، ط 1، عمان الاردن، 2001،
13. سامح عبد المطلب عامر، ادارة الاداء، دار الفكر، ط1، الاردن عمان، 2011
14. محمد عبد الوهاب حسن عشناوى، دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة في التسويق والتوريدات، ط1، القاهرة،2014

15. محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الاردن عمان، 2010،
16. احمد ابو شيخة، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2001
17. خضير كاضم محمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، ب ن
18. يوسف عبد الرحمان، تقييم اداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، 2014
19. عبد الله علي، اثر البيئة على اداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 1999
- ❖ المذكرات والرسائل الجامعية**
20. بالحجار حياة، دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العنصر البشري في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،جامعة اكلي محمد أوالحاج، البويرة، 2013/2014
21. قبائلي حياة ، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2006/2007
22. منال بنجبخ، وسام بالغياط، واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد يحيى الصديق، جيجل 2018
23. ياسمين بودويرة ،مریم بوزردوم، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل
24. باهي نسبية ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن المهيدي، ام البواقي، 2016
25. كسيرة مريم ، قرواز نبيلة ، الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة ، المذكرة لنيل شهادة الماستر ،جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2018/2019
26. سليم بن زهرة، توفيق بوخله، تاثير الاحتراق الوظيفي في اداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021
27. بالبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين اداء العاملين ، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجاة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي ، (22) 33، 2018

28. سليمان احمد الطلاع، واقع الاحتراق الوظيفي واسبابه لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظة غزة، .
29. حمي ميلودة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين اداء العاملين، شركة توزيع والغاز والكهرباء ورقلة، ومذكرة مقدمة في شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016
30. نور محمد بشار بدير، الاتصال الداخلي واثره على العاملين منظمة الامانة السورية لتنمية ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال جامعة الافتراضية السورية ،2021.
31. كسيرة مريم، قرواز نبيلة، الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص ادارة اعمال، جامعة اكلي محند او الحاج، البويرة، 2019.

❖ المجالات:

32. سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية ،مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ،كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، العدد 1، 2020
33. مجلة العلوم الانسانية جامعة العربي بن لمهيدي ، العدد 2، ام البواقي ، ديسمبر 2014
34. لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، 2007
35. بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن
36. روشام بن زيان، دور الاتصال الداخلي في تعزيز قيم الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية — دراسة قياسية، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 16، العدد 01، 2021
37. احمد ميلي سمية واخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الاداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، العدد 03، 2018.
38. مزيان محمد توفيق واخرون، تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الاداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السابع، 2018
39. داودي خولة، دحمان حياة، الاتصال الداخلي واثره على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ملبنة عريب ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، 2020

40. عيسى حمادوش، مولود حواس، دور التدريب ونظام تقييم الاداء في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد12، العدد4، 2021
41. مجلة جامعة الازهر، غرة سلسلة العلوم الانسانية ، المجلد 17 ، العدد 02 (أ)، 2015.
42. غازي حسن عودة الحلائية، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، جامعة الشرق الاوسط، 2013
- ❖ المراجع الاجنبية:

43. Titang ,the Impact of Communication on Days of International The article the NGO,2016
44. Dr.atmbo".et al. Which represented the impact of internal communication on worker performance through a case study of the Energy and Electricity Company in southern Kenya aimed to know the decision " marking process .2016
45. Impact of internal communication operation on job performance (comparing the government sector and the private sector to the six companies contact (,India,2016
46. Momena akhter1 & nur alam siddique.Practices and its impact on Employee Performance :A Study of the Cement Industry, in Bangladesh ,2013
47. . Mubashar Farooq, Dr Mohammed Aslam Khan, Impact of Training and, Iqra university Islamabad Pakistan "Feedback on employee performance Thalayout ,2011
48. Semegine- Tariszka Eva, Organizational Internal Communication As A Means Of Improving Efficiency, an article in the europeqn Scientific journal, No. 8, Edition No . 15, july .
49. Opran Rodica Elena, Managing the Intrenal Communications function in an Organization, unpublished article, Romania,2015 .
50. Hay ase Terumi Kalani Lyn : Internal communication in organizations and employee engagement participation, Mqster' s thesis in Literary Sciences in journalism and Media Studies, University of Nevada, Las Vegas , 2009.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله .. تحية طيبة وبعد :

يسرني أن أتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذه الاستبانة، قد أعدت لتقديمها إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لمذكرة ماستر في إدارة الأعمال والموسومة بـ: " أثر الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين - دراسة حالة "

ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بكل موضوعية ودقة، كما نخططكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم.

أشكر لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة :

- بدادي قمر

- صحراوي ريمة

- هارون فتيحة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 الجنس : ☐ ذكر ☐ انثى

- 2 السن : اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 39 سنة ☐ من 40 الى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
- 3 المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 4 الأقدمية في المؤسسة : اقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات الى 10 ☐ اكثر من 10 ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: الإتصال الداخلي

بعد : نظام الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
م		بشدة	موافق	محايد	موافق بشدة

- 01 توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة
- 02 توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات
- 03 تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع
- 04 تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد
- 05 تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال

بعد : مشاركة الاتصال

- 01 تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل
- 02 توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال
- 03 يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار
- 04 تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة

بعد : عملية الاتصال

- 01 يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة
- 02 يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء

03 المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية

04 وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية

المحور الثاني : أداء العاملين

01 لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى

02 تمتلك مهارات كافية لأداء عملك

03 أفضل العمل ضمن فريق واحد

04 لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل

05 توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل اداء

06 تقييم الادارة لاداء الفرد عملية مهمة جدا

07 يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة

08 أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق

09 أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل

10 تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد

CORRELATIONS

/VARIABLES=B b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:46:04
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

N of Rows in Working Data File		34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
	Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=B b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.09
	Elapsed Time	00:00:00.09

\\Users\\User\\Desktop\\[DataSet0] تأطير 2022\\الاتصال الداخلي واداء العاملين\\Untitled1.sav

Correlations

		الاتصال الداخلي	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	واضحة بين جميع المستويات	توفر المؤسسة قنوات اتصال	عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة لجميع	تقدم المؤسسة كافة المعلومات	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	1	.699**	.677**	.746**	.853**	.764**		
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000		
	N	34	34	34	34	34	34		

توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	Pearson Correlation	.699**	1	.829**	.688**	.733**	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34
توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	Pearson Correlation	.677**	.829**	1	.778**	.745**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	Pearson Correlation	.746**	.688**	.778**	1	.733**	.557**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001
	N	34	34	34	34	34	34
تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	Pearson Correlation	.853**	.733**	.745**	.733**	1	.722**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	34	34	34	34	34	34
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	Pearson Correlation	.764**	.782**	.675**	.557**	.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	
	N	34	34	34	34	34	34
تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	Pearson Correlation	.765**	.395*	.370*	.531**	.642**	.601**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	.031	.001	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34
توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنتاج عملية الاتصال	Pearson Correlation	.801**	.427*	.541**	.596**	.645**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.012	.001	.000	.000	.001
	N	34	34	34	34	34	34

يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.682**	.232	.225	.367*	.473**	.243
	Sig. (2-tailed)	.000	.188	.201	.033	.005	.166
	N	34	34	34	34	34	34
تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	Pearson Correlation	.647**	.195	.154	.260	.371*	.306
	Sig. (2-tailed)	.000	.269	.384	.137	.031	.078
	N	34	34	34	34	34	34
يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة	Pearson Correlation	.573**	.309	.300	.239	.302	.366*
	Sig. (2-tailed)	.000	.075	.084	.173	.082	.033
	N	34	34	34	34	34	34
يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	Pearson Correlation	.819**	.442**	.338	.353*	.571**	.598**
	Sig. (2-tailed)	.000	.009	.050	.041	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34
المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	Pearson Correlation	.772**	.505**	.371*	.535**	.689**	.624**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.031	.001	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	Pearson Correlation	.832**	.503**	.529**	.734**	.738**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.001	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34	34

Correlations

		توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة
الاتصال الداخلي	Pearson Correlation	.765**	.801**	.682**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34
توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	Pearson Correlation	.395*	.427*	.232	.195
	Sig. (2-tailed)	.021	.012	.188	.269
	N	34	34	34	34
توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	Pearson Correlation	.370*	.541**	.225	.154
	Sig. (2-tailed)	.031	.001	.201	.384
	N	34	34	34	34
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	Pearson Correlation	.531**	.596**	.367*	.260
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.033	.137
	N	34	34	34	34
تقوم المؤسسة بتنويع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	Pearson Correlation	.642**	.645**	.473**	.371*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.031
	N	34	34	34	34
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	Pearson Correlation	.601**	.546**	.243	.306
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.166	.078
	N	34	34	34	34

تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	Pearson Correlation	1	.748**	.453**	.497**	.269
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.003	.124
	N	34	34	34	34	34
توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	Pearson Correlation	.748**	1	.459**	.440**	.400*
	Sig. (2-tailed)	.000		.006	.009	.019
	N	34	34	34	34	34
يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.453**	.459**	1	.813**	.441**
	Sig. (2-tailed)	.007	.006		.000	.009
	N	34	34	34	34	34
تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	Pearson Correlation	.497**	.440**	.813**	1	.488**
	Sig. (2-tailed)	.003	.009	.000		.003
	N	34	34	34	34	34
يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة	Pearson Correlation	.269	.400*	.441**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.124	.019	.009	.003	
	N	34	34	34	34	34
يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	Pearson Correlation	.576**	.611**	.674**	.621**	.656**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34	34
المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	Pearson Correlation	.631**	.565**	.450**	.421*	.213
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.008	.013	.227
	N	34	34	34	34	34

وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	Pearson Correlation	.675**	.781**	.425*	.382*	.350*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.026	.042
	N	34	34	34	34	34

Correlations

		يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية
الإتصال الداخلي	Pearson Correlation	.819**	.772**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	Pearson Correlation	.442**	.505**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.009	.002	.002
	N	34	34	34
توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	Pearson Correlation	.338	.371*	.529**
	Sig. (2-tailed)	.050	.031	.001
	N	34	34	34
تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	Pearson Correlation	.353*	.535**	.734**
	Sig. (2-tailed)	.041	.001	.000
	N	34	34	34
تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	Pearson Correlation	.571**	.689**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال	Pearson Correlation	.598**	.624**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34

تشترك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	Pearson Correlation	.576**	.631**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	Pearson Correlation	.611**	.565**	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	34	34	34
يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	.674**	.450**	.425*
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.012
	N	34	34	34
تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	Pearson Correlation	.621**	.421*	.382*
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.026
	N	34	34	34
يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة	Pearson Correlation	.656**	.213	.350*
	Sig. (2-tailed)	.000	.227	.042
	N	34	34	34
يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	Pearson Correlation	1	.668**	.603**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	34	34	34
المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	Pearson Correlation	.668**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	34	34	34
وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	Pearson Correlation	.603**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

/VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:46:49
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 العامين\الاتصال الداخلي واداء Untitled1.sav
Active Dataset		DataSet0

		Filter	<none>
		Weight	<none>
		Split File	<none>
		N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
		Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=C c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03	
	Elapsed Time	00:00:00.04	

Correlations

		أداء العاملين	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى	تمتلك مهارات كافية لأداء عمالك	أفضل العمل ضمن فريق واحد
أداء العاملين	Pearson Correlation	1	.453**	.495**	.590**
	Sig. (2-tailed)		.007	.003	.000
	N	34	34	34	34
لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى	Pearson Correlation	.453**	1	.718**	.613**
	Sig. (2-tailed)	.007		.000	.000
	N	34	34	34	34
تمتلك مهارات كافية لأداء عمالك		Pearson Correlation	.495**	.718**	.440**

	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.009
	N	34	34	34	34
أفضل العمل ضمن فريق واحد	Pearson Correlation	.590**	.613**	.440**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.009	
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	Pearson Correlation	.814**	.409*	.277	.541**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.113	.001
	N	34	34	34	34
توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	Pearson Correlation	.701**	-.033-	.155	.211
	Sig. (2-tailed)	.000	.851	.380	.231
	N	34	34	34	34
تقييم الادارة لاداء الفرد عملية مهمة جدا	Pearson Correlation	.738**	.225	.282	.179
	Sig. (2-tailed)	.000	.202	.107	.311
	N	34	34	34	34
يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	Pearson Correlation	.645**	-.014-	.083	.343*
	Sig. (2-tailed)	.000	.936	.643	.047
	N	34	34	34	34
أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	Pearson Correlation	.886**	.157	.333	.371*
	Sig. (2-tailed)	.000	.375	.055	.031
	N	34	34	34	34
أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	Pearson Correlation	.750**	.061	.168	.115
	Sig. (2-tailed)	.000	.732	.342	.517
	N	34	34	34	34
تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد	Pearson Correlation	.832**	.191	.177	.259
	Sig. (2-tailed)	.000	.279	.318	.138
	N	34	34	34	34

Correlations

		لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	تقييم الإدارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا	يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة
أداء العاملين	Pearson Correlation	.814**	.701**	.738**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34
لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Pearson Correlation	.409*	-.033-	.225	-.014-
	Sig. (2-tailed)	.016	.851	.202	.936
	N	34	34	34	34
تمتلك مهارات كافية لأداء عملك	Pearson Correlation	.277	.155	.282	.083
	Sig. (2-tailed)	.113	.380	.107	.643
	N	34	34	34	34
أفضل العمل ضمن فريق واحد	Pearson Correlation	.541**	.211	.179	.343*
	Sig. (2-tailed)	.001	.231	.311	.047
	N	34	34	34	34
لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	Pearson Correlation	1	.494**	.606**	.409*
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.016
	N	34	34	34	34
توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	Pearson Correlation	.494**	1	.410*	.470**
	Sig. (2-tailed)	.003		.016	.005
	N	34	34	34	34
تقييم الإدارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا	Pearson Correlation	.606**	.410*	1	.417*
	Sig. (2-tailed)	.000	.016		.014
	N	34	34	34	34

يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	Pearson Correlation	.409*	.470**	.417*	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.005	.014	
	N	34	34	34	34
أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	Pearson Correlation	.676**	.754**	.603**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	34	34	34	34
أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	Pearson Correlation	.587**	.617**	.734**	.400*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.019
	N	34	34	34	34
تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد	Pearson Correlation	.643**	.669**	.665**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001
	N	34	34	34	34

Correlations

		أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد
أداء العاملين	Pearson Correlation	.886**	.750**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	Pearson Correlation	.157	.061	.191
	Sig. (2-tailed)	.375	.732	.279
	N	34	34	34
تمتلك مهارات كافية لأداء عملك	Pearson Correlation	.333	.168	.177
	Sig. (2-tailed)	.055	.342	.318
	N	34	34	34
أفضل العمل ضمن فريق واحد	Pearson Correlation	.371*	.115	.259

	Sig. (2-tailed)	.031	.517	.138
	N	34	34	34
لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	Pearson Correlation	.676**	.587**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء	Pearson Correlation	.754**	.617**	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
تقييم الإدارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا	Pearson Correlation	.603**	.734**	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000
	N	34	34	34
يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	Pearson Correlation	.637**	.400*	.531**
	Sig. (2-tailed)	.000	.019	.001
	N	34	34	34
أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	Pearson Correlation	1	.730**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	34	34	34
أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	Pearson Correlation	.730**	1	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	34	34	34
تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد	Pearson Correlation	.812**	.763**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	34	34	34

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:47:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الانصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	13

RELIABILITY

/VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:48:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 العملين Untitled1.sav الاتصال الداخلي واداء

	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
	Syntax	RELIABILITY /VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
	Resources	
	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	10

RELIABILITY

```
/VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:48:51
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 العام \Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	34	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	23

FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	32	94.1	94.1	94.1
	أنثى	2	5.9	5.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	17.6	17.6	17.6
	من 30 الى 39 سنة	17	50.0	50.0	67.6
	من 40 الى 49 سنة	10	29.4	29.4	97.1
	50 سنة فأكثر	1	2.9	2.9	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	2.9	2.9	2.9
	ثانوي	11	32.4	32.4	35.3
	جامعي	22	64.7	64.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

الأقدمية في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	7	20.6	20.6	20.6
	من 5 سنوات الى 10	13	38.2	38.2	58.8
	اكثر من 10	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

Frequencies

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:49:42
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022\الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav

Active Dataset		DataSet0
Filter		<none>
Weight		<none>
Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=b11 b12 b13 b14 b15 b21 b22 b23 b24 b31 b32 b33 b34 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
Elapsed Time		00:00:00.01

Statistics

		توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.29	4.18	3.97	4.06	4.26
	Std. Deviation	.719	.673	.937	.886	.828

Statistics

		تشارك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة	يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.00	3.88	3.35	3.47	3.82
	Std. Deviation	.853	.808	1.178	.929	1.058

Statistics

		يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء	المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية
N	Valid	34	34	34
	Missing	0	0	0
	Mean	3.76	3.85	3.71
	Std. Deviation	.987	.958	1.001

Frequency Table

توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة

Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
-----------	---------	---------------	-----------------------

Valid	غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	5.9	5.9	8.8
	موافق	17	50.0	50.0	58.8
	موافق بشدة	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	1	2.9	2.9	2.9
	محايد	2	5.9	5.9	8.8
	موافق	21	61.8	61.8	70.6
	موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	11.8	11.8	11.8
	محايد	3	8.8	8.8	20.6
	موافق	17	50.0	50.0	70.6
	موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
	محايد	3	8.8	8.8	17.6
	موافق	17	50.0	50.0	67.6
	موافق بشدة	11	32.4	32.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
	محايد	2	5.9	5.9	11.8
	موافق	15	44.1	44.1	55.9
	موافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
	محايد	6	17.6	17.6	23.5

موافق	16	47.1	47.1	70.6
موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
Total	34	100.0	100.0	

توفر المؤسسة الجو والمناخ المناسب لإنجاح عملية الاتصال

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	3	8.8	8.8	8.8
محايد	4	11.8	11.8	20.6
موافق	21	61.8	61.8	82.4
موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
غير موافق	6	17.6	17.6	23.5
محايد	11	32.4	32.4	55.9
موافق	8	23.5	23.5	79.4
موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تستقبل المؤسسة اقتراحات ومساهمات الفرد العامل في المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	5	14.7	14.7	14.7
	محايد	13	38.2	38.2	52.9
	موافق	11	32.4	32.4	85.3
	موافق بشدة	5	14.7	14.7	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يوجد سهولة في الاتصال بين جميع أفراد المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	6	17.6	17.6	17.6
	محايد	4	11.8	11.8	29.4
	موافق	14	41.2	41.2	70.6
	موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

يحرص العمال على الحفاظ على العلاقات فيما بينهم وبين الرؤساء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	8.8	8.8	11.8
	محايد	6	17.6	17.6	29.4
	موافق	17	50.0	50.0	79.4

	موافق بشدة	7	20.6	20.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

المعلومات تصل عبر جميع المستويات والوظائف الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	9	26.5	26.5	32.4
	موافق	14	41.2	41.2	73.5
	موافق بشدة	9	26.5	26.5	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	4	11.8	11.8	14.7
	محايد	5	14.7	14.7	29.4
	موافق	18	52.9	52.9	82.4
	موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10

/STATISTICS=STDDEV MEAN

Frequencies

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:50:37
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 العام الاتصال الداخلي واداء Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 c9 c10 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.02

Statistics

		لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى	تمتلك مهارات كافية لأداء عملك	أفضل العمل ضمن فريق واحد	لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل	توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.32	4.26	4.15	4.15	3.74
	Std. Deviation	.912	.790	1.105	.925	1.082

Statistics

		تقديم الإدارة لأداء الفرد عملية مهمة جدا	يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة	أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق	أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل	تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد
N	Valid	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	4.29	3.50	3.94	4.21	3.94
	Std. Deviation	1.001	1.161	.983	.946	.983

Frequency Table

لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	1	2.9	2.9	8.8
	موافق	14	41.2	41.2	50.0
	موافق بشدة	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تمتلك مهارات كافية لأداء عملك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.9	5.9	5.9
	محايد	1	2.9	2.9	8.8
	موافق	17	50.0	50.0	58.8
	موافق بشدة	14	41.2	41.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

أفضل العمل ضمن فريق واحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	3	8.8	8.8	11.8
	محايد	3	8.8	8.8	20.6
	موافق	10	29.4	29.4	50.0
	موافق بشدة	17	50.0	50.0	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

لدي القدرة على التكيف مع كل التغيرات في العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	3	8.8	8.8	14.7
	موافق	16	47.1	47.1	61.8
	موافق بشدة	13	38.2	38.2	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

توفر المؤسسة جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	11.8

محايد	7	20.6	20.6	32.4
موافق	15	44.1	44.1	76.5
موافق بشدة	8	23.5	23.5	100.0
Total	34	100.0	100.0	

تقييم الادارة لاداء الفرد عملية مهمة جدا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
محايد	4	11.8	11.8	17.6
موافق	9	26.5	26.5	44.1
موافق بشدة	19	55.9	55.9	100.0
Total	34	100.0	100.0	

يعتقد العمال أن الأداء هو المحدد الرئيسي للنجاح في المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	5.9	5.9	5.9
غير موافق	6	17.6	17.6	23.5
محايد	5	14.7	14.7	38.2
موافق	15	44.1	44.1	82.4
موافق بشدة	6	17.6	17.6	100.0
Total	34	100.0	100.0	

أقدم بيانات عن العمل بشكل صحيح ودقيق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	5	14.7	14.7	23.5
	موافق	16	47.1	47.1	70.6
	موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

أشجع أي مبادرة تسعى لتطوير العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	1	2.9	2.9	5.9
	محايد	3	8.8	8.8	14.7
	موافق	14	41.2	41.2	55.9
	موافق بشدة	15	44.1	44.1	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

تحفز المؤسسة العامل ماديا ومعنويا على الأداء الجيد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2.9	2.9	2.9
	غير موافق	2	5.9	5.9	8.8
	محايد	5	14.7	14.7	23.5
	موافق	16	47.1	47.1	70.6
	موافق بشدة	10	29.4	29.4	100.0
	Total	34	100.0	100.0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=B C

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:51:08
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022\الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
Active Dataset		DataSet0
Filter		<none>

Weight		<none>
Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used		All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=B C /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
Elapsed Time		00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الإتصال الداخلي	34	2	5	3.89	.672
أداء العاملين	34	2	5	4.05	.685
Valid N (listwise)	34				

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=C B1 B2 B3

/MISSING ANALYSIS.

NPar Tests

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:51:48
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=C B1 B2 B3 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Number of Cases Allowed^a 224694

a. Based on availability of workspace memory.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أداء العاملين	نظام الاتصال الداخلي	مشاركة الاتصال	عملية الاتصال
	N	34	34	34	34
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.05	4.1529	3.6765	3.7868
	Std. Deviation	.685	.71191	.77735	.80748
Most Extreme Differences	Absolute	.136	.209	.120	.158
	Positive	.083	.173	.102	.102
	Negative	-.136-	-.209-	-.120-	-.158-
	Test Statistic	.136	.209	.120	.158
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.111 ^c	.001 ^c	.200 ^{c,d}	.030 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

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

/ORIGIN

/DEPENDENT C

/METHOD=ENTER B1 B2 B3.

Regression

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:52:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاطير الاتصال الداخلي واداء العاملين Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

Syntax		REGRESSION
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/ORIGIN
		/DEPENDENT C
		/METHOD=ENTER B1 B2 B3.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	2508 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^{a,b}

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عملية الاتصال, نظام الاتصال الداخلي, مشاركة الاتصال ^c	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء العاملين

b. Linear Regression through the Origin

c. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square ^b	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.996 ^a	.992	.992	.378

a. Predictors: عملية الاتصال, نظام الاتصال الداخلي, مشاركة الاتصال

b. For regression through the origin (the no-intercept model), R Square measures the proportion of the variability in the dependent variable about the origin explained by regression. This CANNOT be compared to R Square for models which include an intercept.

ANOVA^{a,b}

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	568.753	3	189.584	1324.694	.000 ^c
	Residual	4.437	31	.143		
	Total	573.190 ^d	34			

a. أداء العاملين

b. Linear Regression through the Origin

c. Predictors: عملية الاتصال, نظام الاتصال الداخلي, مشاركة الاتصال

d. This total sum of squares is not corrected for the constant because the constant is zero for regression through the origin.

Coefficients^{a,b}

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
-------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
1 نظام الاتصال الداخلي	.552	.104	.566	5.317	.000
مشاركة الاتصال	.268	.131	.245	2.045	.049
عملية الاتصال	.200	.148	.188	1.347	.188

a. أداء العاملين

b. Linear Regression through the Origin

ONEWAY C BY a1

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created	22-MAY-2022 20:54:45
Comments	
Input	Data C:\Users\User\Desktop\2022\الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
Active Dataset	DataSet0
Filter	<none>

Weight		<none>
Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY C BY a1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time		00:00:00.00

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.721	1	1.721	3.996	.054
Within Groups	13.784	32	.431		
Total	15.505	33			

ONEWAY C BY a2

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:54:58
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY C BY a2 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.613	3	.871	2.027	.131
Within Groups	12.892	30	.430		
Total	15.505	33			

ONEWAY C BY a3

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:55:10
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav تأطير
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>

Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
Cases Used		Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY C BY a3 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time		00:00:00.01

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.776	2	1.888	4.990	.013
Within Groups	11.729	31	.378		
Total	15.505	33			

ONEWAY C BY a4

/MISSING ANALYSIS.

Notes

Output Created		22-MAY-2022 20:55:22
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\2022 الاتصال الداخلي واداء العاملين\Untitled1.sav
	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	34
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on cases with no missing data for any variable in the analysis.
Syntax		ONEWAY C BY a4 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01

ANOVA

أداء العاملين

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.188	2	.594	1.286	.291
Within Groups	14.317	31	.462		
Total	15.505	33			