

جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر اكايمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم تسيير

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: حمتي ميلودة

بعنوان :

## الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة - ريفي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2016/06/23.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذة/ محمدي نورة (استاذ محاضر \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذة/ يوسف اسماء (استاذ محاضر \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

الأستاذ /قوجيل محمد (استاذ محاضر \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

السنة الجامعية 2015/2016



# الإهداء

إلى كل من يسعى لراحتنا و ضمان مستقبلنا،

إلى روح أبي و أمي الغاليين رحمهما الله

إلى جميع الأهل و الأقارب خاصة إخوتي، وأخواتي

إلى جميع زميلاتي وزملائي في العمل

إلى كل من رفع القلم و سهر الليالي، إلى أساتذتنا الكرام ،

إلى كل من رافقنا في درج العلم زملاء الدفعة، إلى كل من سعى لرفع

معنوياتي في المعرفة ، و إلى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي

میلودة

# الشكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على

رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين أما بعد:

أشكر الله العليّ القدير على إتمام هذا العمل فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد  
سبحانه وتعالى.

نشكر الأستاذ المشرف: على تقبله الإشراف على هذا العمل

كما لم يبخل علينا بمساعدته ونصائحه القيمة.

كما نتقدم بتشكراتنا الخالصة إلى كل العاملين في شركة توزيع الكهرباء

والغاز بورقلة وجميع موظفي مديرية التربية لولاية ورقلة.

میلودة

## الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة ريفي، ولمعالجة هذا الموضوع استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اعتمدنا على الاستبيان حيث كان مستوى ألفا كرونباخ مساوية إلى 0.929 لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان والمقابلة. وقد اقتصرنا هذه الدراسة على عينة من عمال شركة سونلغاز ورقلة ريفي مكونة من 30 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وقد استخدمنا برنامج SPSS النسخة 20 لمعالجة المعطيات بالاعتماد على الإحصاء الوصفي. وفي الأخير اتضح من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن للاتصال الداخلي علاقة بالأداء الوظيفي من خلال تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم مما يساهم في تقوية ولائهم وانتمائهم للشركة.

الكلمات المفتاحية: اتصال داخلي ، أداء العاملين.

## Résumé:

Cette étude vise à déterminer l'ampleur de l'impact de la communication interne sur la performance des employés dans la distribution de l'électricité et la compagnie de gaz Ouargla rustique, et d'aborder le sujet de cette étude a été basée sur une approche descriptive, nous avons adopté le questionnaire, où il était l'alpha niveau Cronbach égal à 0,929 pour déterminer la stabilité des paragraphes du questionnaire et des entrevues.

L'étude a été limitée à un échantillon de Sonelgaz rustique travailleurs de l'entreprise Ouargla composée de 30 travailleurs des différents niveaux fonctionnels, nous avons utilisé la version logiciel SPSS 20 pour le traitement des données basées sur des statistiques descriptives.

Dans ce dernier, il est avéré par nos conclusions que la communication interne liée à la performance de l'emploi en améliorant les relations entre supérieurs et subordonnés et de fournir des informations adéquates pour les travailleurs à effectuer Mhamham qui contribue à renforcer leur loyauté et leur appartenance à la société.

**Mots-clés:** communication interne, facteur de performance,

## قائمة المحتويات:

III.....	الاهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	ملخص.....
VI.....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الاشكال والملاحق.....
أ-ج.....	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>	
2.....	تمهيد الفصل:.....
3.....	المبحث الأول : الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي أداء العاملين.....
3.....	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....
7.....	المطلب الثاني : مفاهيم الأداء الوظيفي.....
11.....	المطلب الثالث : الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.....
16.....	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للاتصال الداخلي وأداء العاملين.....
16.....	المطلب الاول: الدراسات السابقة.....
18.....	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....
19.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع الاتصال الداخلي وانعكاسه على تحسين الاداء في مؤسسة سونلغاز ورقلة</b>	
21.....	تمهيد الفصل.....
22.....	المبحث الاول : الطريقة والأدوات.....
22.....	المطلب الاول : الطريقة التبعة في الدراسة الميدانية.....
26.....	المطلب الثاني : متغيرات الدراسة والمعالجة الاحصائية.....
28.....	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج.....
28.....	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة.....
38.....	المطلب الثاني: النتائج واختبار الفرضيات.....
40.....	خلاصة الفصل.....
41.....	الخاتمة.....
44.....	المراجع.....
48.....	الملاحق.....

## قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول 1-2	نتائج اختبار الثبات	24
الجدول 2-2	دراسة ثبات بعد تفعيل أداء العنصر البشري	24
الجدول 3-2	دراسة ثبات بعد تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء	24
الجدول 4-2	دراسة ثبات بعد تقوية العلاقات بين العاملين	25
الجدول 5-2	دراسة ثبات بعد توفر المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم	25
الجدول 6-2	دراسة ثبات بعد خلق جو عمل جماعي	25
الجدول 7-2	دراسة ثبات بعد تحسين أداء العاملين	26
الجدول 8-2	التكرارات والنسب المئوية حسب الجنس	28
الجدول 9-2	التكرارات والنسب المئوية حسب العمر	28
الجدول 10-2	التكرارات والنسب المئوية حسب المؤهل العلمي	29
الجدول 11-2	التكرارات والنسب المئوية حسب المهنة	29
الجدول 12-2	التكرارات والنسب المئوية حسب مدة العمل	30
الجدول 13-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تفعيل أداء العنصر البشري	31
الجدول 14-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء	32
الجدول 15-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تقوية العلاقات بين العاملين	33
الجدول 16-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث توفر المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم	34
الجدول 17-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث خلق جو عمل جماعي	35
الجدول 18-2	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبعث تحسين أداء العاملين	36
الجدول 19-2	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	38

## قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل 1-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
الشكل 2-2	توزيع أفراد العينة حسب العمر	28
الشكل 3-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	29
الشكل 4-2	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	29
الشكل 5-2	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	30

## قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الملحق
49	الاستبيان	الملحق 1
53	أسئلة المقابلة	الملحق 2
53	قائمة المحكمين	الملحق 3
54	معامل الارتباط	الملحق 4
54	ألفا كرومباخ	الملحق 5
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الملحق 6



مَدِينَةُ الْمَدِينَةِ

الإنسان كائن اتصالي منذ نشأته وانسانيته مرتكزة على كثافة علاقاته بأقرانه، خصوصا في مجال العمل، وفقا لمجال استخدامه من قبل كل مؤسسة في هذا الإطار تولى الإدارة الحديثة إهتماما بالغاً لقضية تحسين أداء الفرد، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء، ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام. ومع ازدياد موجات التطور والتقدم الإنساني والتكنولوجي وتطور وسائل وسبل الاتصال الإنساني أصبحت الحاجة ملحة لازدياد عملية الاتصال بين بني البشر في مختلف أرجاء المعمورة، كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال.

إن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في أثره الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، وتزداد أهمية الاتصالات في المنظمة نظراً للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمانية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوماً، وهذا يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات لمواجهة كل تحديات هذا العصر الجديد والذي يتطلب السرعة والدقة والتخطيط الجيد في نقل وتفهم الأوامر والتعليمات من الإدارة العليا إلى العاملين لتسيير عمل المنظمة والتحكم به، فضلاً عن الإحاطة بكل المشكلات وتطوراتها والمعوقات التي تحد من قدرة العاملين في أدائهم، حيث يساعد الاتصال الداخلي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها.

غير أن إحداث زيادة محسوسة في الأداء، لا يتحقق بالتمني، بل بالدراسة المتأنية، المرتكزة على التخطيط العلمي، الذي يتعامل مع المسببات المؤثرة في مستويات الأداء البشري. ومن ضمنها طبيعة الإتصال الداخلي وأهميته في التخطيط واتخاذ القرارات، و أيضاً تأثيره بنمط القيادة والسلطة فضلاً عن تأثيره الواضح على معنويات العمال ودافعيته للعمل وكذا رضاه الوظيفي لكن إذا كانت المؤسسة أهم حلقة في التنمية الاقتصادية، فهل سينجح الجهاز الإداري في رفع معدلات الأداء البشري دون الاستعانة بالاتصال الداخلي؟

وعلى ضوء ما سبق ذكره نبرز لنا ملامح إشكالية البحث التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

**ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة؟**

وهذا ما يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو واقع الاتصال الداخلي في الشركة محل الدراسة؟
- 2- ما هو واقع أداء العاملين في شركة محل الدراسة؟
- 3- هل توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وبين أداء العاملين في شركة سونلغاز؟

**- الفرضيات المتمثلة في :**

- 1- يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في الشركة.
- 2- هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين في الشركة.
- 3- توجد علاقة بين الاتصال الداخلي وبين أداء العاملين في شركة سونلغاز.

### - اسباب اختيار الموضوع :

#### أسباب ذاتية

اهتمامي الشخصي بموضوع اتصال المؤسسة والفضول العلمي الذي دفعني إلى معرفة ما هي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية.

- أهمية الموضوع : تكمن أهمية الموضوع فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي باعتباره كأداة تساعد المؤسسة على تحقيق وتنفيذ الأهداف المسطرة لها.
- إلقاء المزيد من الضوء على علاقة الاتصال الداخلي بالموظف.
- أصبح الاتصال الداخلي أداة مهمة في ظل الظروف التي تحيط بالمؤسسة, باعتبار الموظف الركيزة والميزة الأولى للتفوق, وبالتالي أصبح الاتصال من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- إن الرفع من كفاءة الاتصال والتعامل مع المعوقات التي تعترضه يؤدي إلى تحسين أداء العنصر البشري والرفع من فعاليته في المؤسسة.
- تبرز أهمية الاتصال من خلال تفعيل أداء العامل وتحفيزه لزيادة عطائه كما ونوعا مما يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الأداء..
- إن التحديات العالمية الراهنة تفرض ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري, تأهيل الإدارة والاعتماد على التقنيات الحديثة في مجال المعلومات الاتصالات
- حدود الدراسة:

● حدود مكانية: أجريت الدراسة على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة - ريفي - .

● حدود زمانية: مدة الدراسة الميدانية استغرقت من 2016/03/15 الى 2016/04/15.

#### - منهج البحث والادوات المستخدمة :

لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الاتصال الداخلي وتحسين الأداء في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة، مستعينين بالاستمارة الاستبائية لتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة.

#### - صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات نذكر منها:

- صعوبة استخدام برنامج SPSS .

- الوقت كان ضيقا.

### - مرجعية الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة من خلال الإعتماد على الكتب والمذكرات الجامعية التي تخص صلب الموضوع، وكذلك التطرق إلى المراجع الإلكترونية والمقالات المنشورة في مواقع وصفحات الأنترنت.

### - هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تم التناول في الفصل الأول الأدبيات النظرية للاتصال لداخلي وعلاقته بأداء العاملين، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض للدراسات السابقة للموضوع ؛ أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة سونلغاز ورقلة ، كما اشتمل على مبحثين هما: المبحث الأول الأدوات و طريقة الدراسة، أما المبحث الثاني فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية.

# المفصل الأول

الأدبيات النظرية و التطبيقية للاتصال  
الداخلي وأداء العاملين

### تمهيد

إن الدور الذي تلعبه الاتصالات الداخلية في المؤسسات له أهمية واضحة، كما أن وجود نظام اتصال داخلي سليم وفعال ضرورة لتحقيق أهداف المؤسسة، لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال الداخلي، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة .

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المصطلحات المتعلقة بالاتصال الداخلي واداء العاملين بالمؤسسة وهذا من خلال تقسيمه الى مبحثين:

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي وأداء العاملين

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي وعلاقته بأداء العاملين

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المؤسسات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون اتصال، لفظي أو غير لفظي.

### المطلب 01: ماهية الاتصال الداخلي

الفرع الأول: تعريف الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي عرفه الكثير من الباحثين بتعابير مختلفة، لكنها ترمي جميعها إلى نفس المعنى، نذكر منها:

**التعريف 01 الاتصال الداخلي:** هو الوسيلة الضرورية للإعلام، وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم داخل المؤسسة، من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامهم.<sup>1</sup>

**تعريف 02 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، وهو إما اتصال رسمي أو غير رسمي.<sup>2</sup>

**تعريف 03 العشوي "الذي يرى أن الاتصال الداخلي"** يشير عموماً إلى مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض، بهدف خلق جو من الاستقرار والثقة بين القمة والقاعدة داخل المؤسسة، وكذا الزيادة في الإنتاج، فبفضله يمكن تجنب عدة مشاكل على مستوى المؤسسة، كالإضراب عن العمل، التأخر عن العمل، واللامبالاة التي تسبب آثار سلبية للمؤسسة<sup>3</sup>

**تعريف 04 Dr Murphy :** إن الاتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المنظمة في أعمالهم وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل<sup>4</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف الاتصالات الداخلية على أنها: كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال وتوصيل المعلومات بين المستويات التنظيمية في المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

1- ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج " ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2009، ص45

2- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2011 ، ص10

3- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 ، ص14

4- Nicole d'almeida,Tyeirry libeart, La communication intern dant l'entreprise, édition la Dunad, France,2004, -

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة

يمكن القول بشكل عام أن الاتصالات بأي صورة كانت، رسمية أو غير رسمية، هي على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب (75%) من نشاط المؤسسة ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

1-الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها. وتحقيق الكفاءة والفعالية.

2- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام في المؤسسة عن طريق التنسيق الجيد بين كافة أرجاء التنظيم، حيث لا يمكن تصور سير المؤسسة دون وجود اتصال وتنسيق دائم وفعال بين هيكلها وفروعها وأجهزتها، منه تبدأ أهمية الاتصال الداخلي في علاقته الوثيقة الواضحة بالتخطيط والتنظيم من ناحية وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، ثم بعملية الرقابة من ناحية أخرى.

- فمن الناحية الأولى:

أي علاقة الاتصال بالتخطيط، نجد أن وجود اتصال فعال يساعد القائمين على وضع وإعداد خطة العمل والبرامج انطلاقاً من معرفة الإمكانيات المالية والبشرية الموجودة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف على صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

-من الناحية الثانية:

إذا نظرنا إلى عملية صنع القرار بمراحلها المتنوعة، بداية من مرحلة التشخيص، ثم البحث عن البدائل وتقييمها، وانتهاء بمرحلة اختيار الحل الأمثل، لوجدنا من دون شك أن جميعها نتائج بجهد مشترك بين جميع الهياكل، حتى ولو صدر القرار النهائي من قبل الرئيس، فاتخاذ القرار المناسب يتوقف على وجود منافذ وقنوات اتصال واضحة لكل مصلحة.

-من ناحية ثالثة:

فان عملية الرقابة وفعاليتها تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

-تعتبر الاتصالات بالنسبة للمورد البشري طريقة فعالة في تكيف الأفراد بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج.<sup>2</sup>

1 -حسين راوية محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2001، ص 223-224 .

2 محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ص219



الفرع الثالث: أنواع الاتصال الداخلي:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتناسب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية... إلخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء، وقلّة عدم التأكد<sup>1</sup>.

1-الاتصالات الرسمية:

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)، هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة، ويمكن تحديد ثلاثة قنوات وهي كالتالي:

أ - اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (النازل) :

وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة، والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى... إلخ، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض... إلخ.
- الإعلام: إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية.
- المذكرات والاجتماعات.
- رسائل المدير.

ب-الاتصال الأسفل إلى الأعلى (الصاعد):

وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى ادخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى بما يتدرج لهم الفرصة بإصدار قرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

والملاحظة أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين. وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاج وكفاية المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصر، دار المريخ، الرياض، دت. ص119.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الاعمال " الوظائف والممارسات الادارية" الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006، ص 316.

ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي:<sup>1</sup>

- تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال .
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الاجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
- الاستفادة من الآراء والمقترحات.
- المقابلات الفردية والجماعية.
- صناديق الاقتراحات.
- إستعمال الجريدة اليومية.

**ج -الاتصالات الأفقية:** تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري .وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

ويتضمن الاتصال الأفقي مايلي:

- تنسيق العمل بين المصالح المختلفة.
- حل الأزمات بين الأفراد والجماعات.
- الاجتماعات التنسيقية.
- الاجتماعات وتبادل الآراء.
- استقبال عمال جدد.

## 2-الاتصالات غير الرسمية:

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة، وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

## 3-الاتصالات القطرية:

قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقلها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

<sup>1</sup>-عبد الرزاق الراحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011، ص183.

المطلب الثاني : مفاهيم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية وتعد من أكثر المجالات التي لاقت اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل إليها، خاصة فيما يتعلق بتصنيف مختلف العوامل المحددة لأدائه ودرجة تأثير كل منها على مستواه.

الفرع الأول- مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها:

-الأداء هو "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به." <sup>1</sup>

-ويعرف حسن راوية الأداء الوظيفي بأنه " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج <sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف يلاحظ أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته .

- أما أحمد صقر عاشور يعرف الأداء على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء" <sup>3</sup>

لقد ركز هذا التعريف على كيفية قياس الأداء، حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله،

كما نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء.

-والأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية <sup>4</sup>.

-والأداء هو "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد." <sup>5</sup>

ومن هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

1 -أحمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1984، ص 166.

2-راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية 2003، ص 209.

3 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 ، ص 25- 26 .

4 -عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001، ص86

5-محمد سعيد أنور سلطان (أ)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2003، ص 219

### 3- الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء

هناك العديد من الجوانب المتداخلة في بلورة مفهوم الأداء منها ما يتعلق بالعمل ومنها ما يتعلق بالعامل نوجزها فيما يلي: <sup>1</sup>

#### - الإلمام بالعمل :

يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسيا من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة العامل بالعمل الذي يؤديه ومدى فهمه لدوره ومهمته وإدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها له المنظمة.

#### - ناتج العمل :

يعبر ناتج العمل عن ناتج العمل ويعبر عنه ببصمات العامل في العمل.

#### - سلوك العامل :

يشير سلوك العامل في أداء وظيفته من مدى محافظته وحرصه على معدات وأدوات وتجهيزات الإنتاج المستخدمة في العمل من حيث الاعتناء بها وصيانتها وتجنب الإلتلاف ومدى تفعيلها بالشكل الذي يضمن عائدا معتبرا.

#### - السلوك الاجتماعي :

يتمثل السلوك الاجتماعي في العمل في مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى مساهمته في إنجاز أعمال الجماعة وتنفيذه للأوامر ومشاركته في حل المشكلات أثناء العمل.

#### - الحالة النفسية للعامل :

إن الحالة النفسية للعامل والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمسا وراغبا في العمل ومستعدا لإتقانه أوقد يكون في حالة نفسية لا تسمح له بالتجاوب مع العمل.

#### - فرص التقدم :

يسلك العامل طريق التحسين والتقدم من خلال اكتساب مهارات ومعلومات عن طريق البرامج التدريبية أو الممارسة الميدانية بغية زيادة كفاءة إنتاجيته وفعالية أدائه.

#### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في كل المجتمعات المتقدمة و النامية على السواء، فالجميع يعمل على تحسين الأداء ورفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا ومؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة وبعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للعاملين والمنظمة.

#### أ. / بالنسبة للعاملين :

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاسا لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها، حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابيا على النحو التالي :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه

<sup>1</sup> - إلياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة ، 2006، ص 46-47.

الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومراتب مقابل هذا الأداء، وذلك بشرط أن تتوفر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

من خلال ما تم التطرق إليه نتوصل إلى أن اهتمام الفرد بأدائه، والعمل على رفعه وتنميته، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به، وتتمثل في الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.<sup>1</sup>

#### ب. / بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها. لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماما كبيرا بأداء العاملين في هذه التنظيمات، ذلك لأن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضا<sup>2</sup>

- كما يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا.

- كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة) إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المنظمة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك العديد من العوامل التي لها تأثير على الأداء، رغم الأهمية التي يكتسبها الأداء وتتمثل في :

**العوامل المؤثرة في الأداء:** وهي العوامل التي تؤثر على أداء العامل مباشرة و يقيم على أساسها الفرد، مثل كمية الإنتاج، نوعية الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور والكفاءة. ويرتكز تقييم الأداء الفعال على العوامل التي يمكن ملاحظتها، مثل سلوك العاملين أثناء العمل، والنتائج التي يحققونها، وقد تكون عوامل الشخصية عناصر مهمة وأساسية في مدى فعالية أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل مع الآخرين ولكن يجب تقييم هذه العوامل بشكل سليم، وذلك بسبب صعوبة تقييمها موضوعيا، ويمكن عرض هذه العوامل في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986، ص 135

<sup>2</sup> - علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق، ص 9.

<sup>3</sup> - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2010، ص 64.

**1-العوامل الشخصية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة تقييم عوامل الشخصية للأسباب التالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي و غير صادق حسب فهم القائم بعملية التقييم؛
- ليس هناك اتفاق عام على عوامل الشخصية التي تؤثر في أداء الفرد؛ -
- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير و تحسين أدائه بنجاح<sup>1</sup>.

**2-عوامل النتائج:** النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم ومن السهل في معظم الأحيان قياس النتائج، وقد تكون النتائج أرقاما مختصرة مثل وحدات الإنتاج أو المبيعات الإجمالية، أو الدخل الإجمالي قد يتطلب في بعض الوظائف خاصة تلك التي تقدم خدمات وليس إنتاجا سلعيًا، استخدام الحكم الشخصي لتقييم النتائج، و التي يتم تقييمها من خلال العوامل الآتية<sup>2</sup>:

- **الكمية:** ما هو حجم ما تم إنجازه، بالمقارنة مع ما كان متوقعا، و هل أثرت أية ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزة سواء كان إيجابيا أو سلبيا.
- **الجودة:** ما هي جودة النتائج؟ وما هي نوعية العمل الذي أنجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة؟، ما هي العلاقة الموجودة بين النوعية والكمية؟
- **التكلفة:** ماهي تكلفة تحقيق النتائج ؟ مع الاهتمام ببعض العناصر مثل المواد الخام، الآلات و المعدات و الخدمات، ما هي التكلفة بالمقارنة مع الميزانية؟
- **الوقت المحدد للإنجاز:** هل أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد؟ و إذا لم ينجز لماذا؟ هل يعود التأخر إلى ظروف خارج إدارة العاملين؟ أم يعود إلى سوء التخطيط والإدارة؟
- **3-عوامل السلوك:** بالرغم أنه لا يمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة و يمكن تقييمها وبالإضافة إلى وضع النتائج في الإطار الملائم لها، و يساعد تقييم عوامل السلوك في تخطيط التطوير المهني للعمل، و يشمل كذلك كلا من التخطيط لتحسين الأداء في عمل الفرد الحالي و التخطيط للتقدم المستقبلي في العمل وفيما يلي نعرض أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها.
- **التخطيط:** هي القدرة على النظر إلى الأمام، ووضع برنامج عمل ناجح.
- **تحديد الأولويات:** مهارات العامل في التعامل مع الأمور حسب أولويتها، و هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية؛
- **التنظيم:** الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، و هل يوافق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال؟؛
- **التفويض:** الاهتمام برغبة العامل وقدرته على تحديد و توزيع العمل على الأفراد المؤهلين، و تفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح؛
- **اتخاذ القرارات:** الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور، باتخاذ إجراءات حولها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات؛

<sup>1</sup> - زهير ثابت، "كيف تقيم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر)2001، ص 87

<sup>2</sup> - عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر،2006، ص14-15.

الاتصالات الشفوية: هو الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، وهل يحرص العامل على وضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته؛

الاتصالات الكتابية: وهي الرغبة والمقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية كما أن هناك من يشير إلى إمكانية تحديد عدد العوامل التي يجب أن تقيم، حيث يعتمد تحديدها على الغرض من القيام بالتقييم، و يتضمن التقييم الذي يستخدم في إرشاد و نصح العامل لتحسين أداءه على عدة عوامل للوصول إلى تحليل تفصيلي للأداء، ففي دراسة أجريت في مصر على 24 شركة صناعية تبين أن عدد العوامل التي اعتمدت عليها نظم التقييم في هذه الشركات يتراوح ما بين 6-12 عامل، و تلعب الواقعية دورا كبيرا في تحديد العوامل التي يتضمنها تقييم الأداء و نجد أيضا من يحدد طرق اختيار أسس للمقارنة في التقييم، حيث يتم مقارنة البيانات و المعلومات الخاصة بالأداء بالأهداف المحددة سابقا أو التوقعات أو متطلبات العمل، و نلاحظ ما إذا كان الأداء فاق أو تساوى أو قل عن المعيار المطلوب، و هذه أمثلة عن أهم الأسس الشائعة الاستخدام في المقارنة: -توقعات الرئيس؛ -الأهداف الحالية؛ -معدلات الاداء؛ -المقارنة مع أفراد آخرين يؤدون عملا مشابها؛ -الأداء السابق؛ - أداء الرئيس نفسه؛ -متطلبات العمل .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي :

#### الفرع الأول: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري:

إن مشاركة العاملين في تقديم اقتراحاتهم وأرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة، لذلك يمكن القول بان الاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة .

ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري في المؤسسة ما يلي:

#### 1. الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة دفع تأثير في الأداء يتوقف على تصميم نظام ايجابي وفعال من الحوافز يعمل على اثاره كافة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، كلما كانت عملية التوافق بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كلما كانت فعالية الحافز في اثاره أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، ولعل الاتصال داخل المؤسسة من أهم أنواع نظم التحفيز التي تؤثر على تكوين أنماط العلاقات الإنسانية حيث عن طريقه يمكن التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم، ويتم ذلك بعدة طرق منها المقابلات والاجتماعات، والتقارير، والشكاوي،... الخ.

#### 2. الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

إن مدير المؤسسة الناجح هو الذي يعرف كيف ينقل إدارته من وضع حالي إلى وضع أحسن أو أفضل وينال رضا العاملين، وتتحقق قدرة القائد هذه عن طريق توفير مناخ من الثقة المتبادلة بين الادارة العليا المستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في الآراء والقرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتفويض الصلاحيات والسلطات إليهم، ويجعل ذلك خطوط الاتصال المفتوحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -عمار بن عيشي، نفس المرجع، ص16

<sup>2</sup> -ناصر قاسمي مرجع سابق ص156-157

### 3. الاتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة<sup>1</sup>:

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود، تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتما إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه تدني أو ضعف الأداء، ويكون هنا الاتصال دورا مهما يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر فهو أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالأستجابات، سبر الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة.

### 4. الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

تتأثر وتؤثر العملية الاتصالية من حيث وضعها الديناميكي مع الوسائل المختلفة إذ تستند جميع أوجه التشابه الاتصالي على الجوانب النفسية والسلوكية لدى الأفراد، باعتبار أن الفرد أو العامل أو المسؤول الناجح يجب أن يبدأ من نقطة الفهم الكامل للقوى النفسية الضرورية التي تقود السلوك الإنساني ويوضح علماء النفس أن إحداث التغيير في السلوك يمكن أن يتخذ أكثر من شكل منها:

- في المجال الإداري يعتمد الكثير من المديرين على السلطة كقوة رسمية في اتصالاتهم بمرؤوسيتهم لإحداث التغيير في سلوكهم، والسلطة من وجهة نظر ممارسيها (الرئيس) هي أداة لضبط سلوك العاملين وتحقيق النظام والتجانس بينهم، وكذلك التنسيق بين جهودهم ومراقبة أعمالهم لتحقيق الأهداف.
- أما من وجهة نظر العاملين، فالسلطة التي يتمتع بها رئيسهم ليست كافية، بل الأهم هو كيفية استخدام هذه السلطة في الاتصال بهم، فقد يؤثر هذا الاستعمال على حسن الاتصال بين الرؤساء والعاملين.
- أما بالنسبة للإجراء والتشويق كوسيلة للتأثير في سلوك العاملين فان الرئيس يحاول تغيير سلوك عامله عن طريق إقامة علاقات طيبة بينهم، مع استغلال هذه العلاقات في تحقيق الأهداف اعتمادا على الناحية النفسية لهؤلاء العاملين كالحاجة إلى الأمن، أو التعاطف أو إحراز النجاح وكسب التقدير.
- إذا ما تعذر على الرئيس استخدام الأسلوبين السابقين في اتصاله بالعاملين، فانه يمكنه الإعتماد في إحداث تغيير في سلوك العاملين على التعاون، ويجب أخذ بعين الاعتبار الجانب النفسي للعامل، كأن يقوم الرئيس برفع مستوى طموح عامله كالترقية مثلا، فكلما سمحت الفرصة لذلك لتحسين مراكزهم الأدبية والاجتماعية، كلما كان هذا داعيا إلى تهيئة استعدادهم في إطار الرفع من الأداء في المؤسسة، وبالتالي يكون للاتصال دور ببيكولوجي للتأثير في محيط العمل على سلوكيات العاملين ويعتبر هذا الأسلوب " التعاون والمشاركة " أكثر يسرا من الأسلوبين السابقين.

<sup>1</sup> -محمد أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، " مبادئ الإدارة، وظائف المدير "، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص164



الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر البشري:

في البداية نعرف الخطة الإستراتيجية للاتصال هناك عدة تعاريف متعلقة بإستراتيجية الاتصال أو العملية التي تؤطر هذه الإستراتيجية وهو التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ومن بينها ما يلي<sup>1</sup>:

- تعتبر إستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة فهي عامل دعم لها<sup>2</sup>.

- كما يمكن أن تعرف أيضا بأنها: "عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ وتحدد نظام الاتصالات وعناصره، من مرسل أو مصدر المعلومات والموصل أو خط مرور الرسائل والمستقبل، وبذلك تحدد وسيلة لتوجيه واختيار وبرمجة الأعمال الاتصالية في المنظمة، وهي تسمح بوضع وسائل المتابعة وتقييم الأعمال الاتصالية"<sup>3</sup>

إن عملية الاتصال الداخلي هي عملية مكثفة، ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر، وإنما تتم بشكل دائم، ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين الرئيس والعاملين ولا توجد رسميات ولا يوجد خوف من مخاطبة الرئيس، لأن مصلحة المؤسسة والعمل هي واحدة.

أردنا في البداية المقارنة بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وغير الناجحة والتي لا تعتمد على استراتيجية اتصالية ناجحة، وهنا تظهر أهمية الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسات، وتظهر مظاهرها من خلال عدة نتائج على العامل والمؤسسة نوجز أهمها فيما يلي:

- إن أولويات الرئيس الناجح والذي يعمل بإستراتيجية ناجحة تتمثل في لقاءاته المتكررة مع المستويات الادارية المختلفة لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم، حتى يتبنوها بشكل صحيح.
- وهناك أيضا من بين الاستراتيجيات الناجحة للاتصال الداخلي الادارة بالتجوال، حيث يتعامل الرئيس مع العاملين مباشرة من خلال التجول بينهما والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم في مكان عملهم، ويهدف الادارة بالتجوال الى كسر الحواجز الرسمية بين الرئيس والعاملين، وتعزيز العلاقات الشخصية بين مختلف المستويات بالمؤسسة.
- ومن بين المظاهر أيضا تعزيز الثقة بين الرئيس والعاملين في المؤسسة، والثقة ينتج عنها استعداد العامل للتفاعل مع الآخرين، وتعتبر بذلك سلاح قويا يكون في شكل شعور متبادل بين الرئيس والعاملين وتظهر من خلال أدائهم في المؤسسة.
- إن الإستراتيجية الاتصالية الناجحة لها أهمية في المؤسسة خصوصا عندما تعتمد على الاتصال الصادق والصريح بين الرئيس والعاملين، وهي من أهم المقومات التي تؤدي الى تكوين أداء جيد لدى العاملين في المؤسسة.
- تحقيق الانتماء للعنصر البشري في المؤسسة من خلال استعداده للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها،
- توفير مناخ تنظيمي جيد وتشجيع العاملين على والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة وخلق روح المبادرة، نتيجة لتدفق المعلومات في المؤسسة بشفافية ووجود اتصال مستمر.

1 - بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر-2009 ص 106-107.

2- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 72-71.

3- ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 74

- ان الاتصال بين الرؤساء والمشرفين من جهة والعاملين من جهة أخرى هو الوسيلة التي توجه بها جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تكوينهم وتنسيق العمل فيما بينهم تحفيزهم، يمر عبر شبكة اتصالية تتطابق عادة مع التنظيم الهيكلي للمؤسسة، وكل تلك الأعمال تتطلب حركة اتصالية متواصلة ومستمرة وتتعلق بنتائج أو نشاط المؤسسة إلى حد بعيد بفعالية هذه الشبكة والمشرفين عليها إذ تعتبر عملية الاتصالات الداخلية من أهم وظائف في المؤسسة.<sup>1</sup>
- الفرع الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء (أداء العنصر البشري) نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كما أكد عليه الكثير من الباحثين من بينهم الباحث "ألتون مايو Elton Mayo" الذي قام بإجراء تجارب في مؤسسة إنتاجية لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي، وماهي الآثار التي يحدثها كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي على ادراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم وسلوكهم وبالتالي على نشاطهم.

وقد أثبت الباحث مايو إلى وجود ارتباط قوي بين ظروف العامل الاجتماعية ومعدلات الاجتماعية، ويمكن أن نستنتج من العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

#### أولاً: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري:

يمكن أن نذكر النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

- ✓ تحقيق الانتماء: يترتب عن تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في المؤسسة شعورهم بالانتماء الداخلي انتمائهم للمهام وانتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل، هذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الايجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دوران العمال.
- ✓ المشاركة الفعالة: الاتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة، وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة، وفتح مجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهيكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة من جهة وأهداف العاملين من جهة أخرى.
- ✓ تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والمهارة: تقوم المؤسسة بتطوير مستوى أداء عاملها من خلال تدريبهم وتنميتهم ومن خلال اكتسابهم المهارة والقدرة لازمة لأداء وظائفهم بفعالية لبلوغ أهداف المؤسسة، ويكون هنا الاتصال الداخلي تعديل ايجابي في سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إلى اكتسابهم المعارف والخبرات والاتجاهات للعاملين لتحسين مستوى أدائهم.<sup>2</sup>

معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل واشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم، وليس فقط لإشباع الحاجات المادية.

<sup>1</sup> بلال مسرحد، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري وحالات عملية )، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 388.

✓ تحقيق الرضا الوظيفي: تستند ادارة شؤون العاملين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب فالأشعة التدريبية العاملين وتحقيق رضاهم.<sup>1</sup>

إن الرضا في العمل يعبر عن مشاعر العامل وأحاسيسه تجاه العمل، وهو مدى الإشباع الذي يستمده من العمل والعوامل المشجعة المحيطة به، ومن سلوك رئيسه معه عن طريق الاتصال والتفاعل معه.

ثانيا: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة:

إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين، من تمكينهم وتطوير المهارات المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها ومن النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة نذكر: والسلوكيات الوظيفية لتساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء، وتوظيف القدرات الشخصية لصالح الفرد.

1-الحفاظة على العنصر البشري من قبل المؤسسة:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين فيها، خاصة المتمكنين منهم ذوي الخبرات والكفاءات كما توفر لهم عوامل التحفيز، سواء مادية كتقديم علاوات مالية أو معنوية كتقديم شهادات تشجيعية تعبيرا للجهد المبذول، وقيام المؤسسة بمشاركتهم في أمورهم وفتح لهم المجال للإدلاء باقتراحاتهم عن طريق الاتصال بهم بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم والذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.

2-زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة: فالعنصر البشري الذي يشعر بأن المؤسسة قد منحته مكانة أو مركز يليق بمقامه من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والادارة، واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آرائهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.

3-تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة مع العاملين:

إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة، وتوفر لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب يساعد ذلك في كل البرامج التي تقوم بها المؤسسة، من خلال تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية، التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل الإيجابي مع بعضهم وتطويرهم، من خلال إكسابهم مهارات أداءية ووظيفية عن طريق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتوهمهم لتقبل كل تغيير يحدث في المؤسسة، على عكس ذلك فان أساءت المؤسسة الاتصال بالعاملين وتهميشهم من طرف إدارتها، فتجده سلبيا يقف حجرة عثرة في كل مسعى التغيير نحو الأحسن، إضافة إلى ذلك نشوء صراعات بين العاملين وإدارة المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010، ص350

<sup>2</sup> - محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية"، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010، ص228.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال الداخلي وأداء العاملين

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

تمهيد: تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها، وقد التفتنا إلى هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

1-دراسة الطالب بوعطيط جلال الدين " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"- دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة - 2008 - 2009 مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص: السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في الأداء الوظيفي في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وكذلك التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.

2- دراسة الطالب بن عون الطيب -"أثر شبكة الانترنت على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية " مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم الموارد البشرية بجامعة باتنة 2008-2009 وكانت تتمثل الاشكالية كيف يظهر هذا التأثير وإلى أي مدى يمكن الحكم على نجاعة وفاعلية شبكة الانترنت كوسيلة للاتصال على الاداء الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسات الجزائرية؟

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة نجاعة الاتصال باستعمال التكنولوجيا الحديثة للاعلام والاتصال كشبكة الانترنت والبريد الالكتروني وتأثير هذه على الأداء العاملين بحكم استعمالهم لهذه الادوات.

ومن النتائج التي تحصل عليها الباحث :

تأثر أداء العاملين بشكل كبير بعد إدخال المؤسسة لشبكة الانترنت.

شبكة الانترنت جعلت من انتقال المعلومة بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة أمر بغاية البساطة والسرعة وهذا أدى إلى رفع الأداء الخاص بالمؤسسة والعاملين.

3- دراسة الطالب باباه ولد يسين " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء" دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة الأعمال بجامعة ابي بكر بلقايد تلمسان 2009-2010 هدفت هذه الدراسة إلى أهمية تحسين أداء المؤسسة، وعدم ركونها إلى نفس الأداء والمساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى المساهمة في تحديث ورفع الموقف التنافسي للبنك ككل.

عن طريق الملاحظة والمقابلة والاستبيان توصل إلى جملة من النتائج منها:

-إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.

-إن العامل الخاص بالتقنيات الحديثة للخدمة، يعتبر ذا أهمية نسبية عالية في تقييم الزبائن لجودة الخدمات المصرفية، ولهذا فان إدارة المصرف التجاري يجب أن تولي هذا العامل أهمية عالية في برامجها لتطوير الخدمات المقدمة وتحسينها.

4-دراسة الطالب كاوجة بشير " دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة - " 2012-2013 مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة

تناولت الاشكالية التالية: هل يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة تحسين الاتصال الداخلي بالمؤسسات الاستشفائية العمومية؟

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم طرق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مع التركيز على وسائل الاتصال المتطورة والمستخدمة من قبل المستشفيات العمومية الجزائرية، و معرفة دور ومساهمة هذه التكنولوجيات على تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات من خلال دراسة الحالة، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة لها دور جد فعال ومهم في تحسين الاتصال الداخلي بالمستشفيات، وكذا النسبة العالية التي تفوق 95 بالمائة من الموظفين يرون أن هناك سهولة في إجراء اتصال داخل المستشفى في تحسين جودة ونوع الخدمات المقدمة من خلال تنوع المعلومات في الرسالة مما يساهم في تحسين قطاع الصحة ببلدنا.

في تحسين قطاع الصحة ببلدنا.

أهم النتائج التي حصل عليها الباحث:

-تحسين الاتصال الداخلي من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتطورة.

-تطور أداة العمل في المؤسسة بواسطة استخدام الاتصال حيث أدى إلى سهولة انتقال المعلومة في المؤسسة.

5-دراسة الطالبة:عباس سمية " اهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية في تحسين اداء العاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة خلال 2014 " مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم تسيير، التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير جامعة قاصدي مباح \_ ورقلة-2013-2014

هدفت هذه الدراسة إلى ابراز اهمية مراجعة ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة باعتبارها اداة فعالة بها ومحاولة إظهار الأعمال التي تقوم بها مراجعة ادارة الموارد البشرية وتوضيح مدى تأثير مراجعة ادارة الموارد البشرية الحسن على الاداء عن طريق المقابلة المباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية في المؤسسة، والدراسة الميدانية عن طريق توزيع الاستبيان توصل إلى جملة من النتائج منها:

-هناك مراجعة في المؤسسة للأنشطة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية

-يتم عمل تقارير بنتائج مراجعة ادارة الموارد البشرية كل شهرين بطريقة كتابية و يرفع الى مدير المؤسسة من اجل اتخاذ

القرارات الصحيحة.

-يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة أداء العمال داخل المؤسسة.

-تقوم المؤسسة بصفة دورية بتغيير المعايير التي على أساسها تقدم الحوافز، فالحوافز تجعل العمال يبذلون جهدا أكبر في

العمل تساهم مراجعة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة من خلال تحسين فعالية

أنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي.

6- دراسة الطالبتان داسي سعاد ضيف العابدي-"الاتصال الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة البويرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، التخصص إدارة أعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصال الداخلي السائد في الجزائرية للمياه " وحدة البويرة"، والتعرف على مستوى رضا أفرادها وسبل زيادته من خلال الاعتماد على الاتصال الفعال.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، فاعتماد المؤسسة على نظام فعال يخلق لدى العمال الاحساس بالرضا الوظيفي ويعمل على الرفع من معنوياتهم حيث كلما اعتمدت المؤسسة على نظام اتصال مفتوح على كل الاتجاهات كلما احس العامل بالرضا.

7-دراسة الطالبة ريم بنت عمر بن منصور الشريف -دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة كلية الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة المملكة العربية السعودية. 2013-2014

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز.

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى الآتي: قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات و الأقسام داخل الجامعة ، وذلك من خلال المحاور التالية:

-تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة ، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل ، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين ، كما أشارت إلى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير ، وهي كالتالي: طول الإجراءات المتبعة داخل العمل ، تعقيد الإجراءات المتبعة داخل العمل ، عدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين .

**المطلب الثاني:مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:**

**أوجه التشابه:**

إن أغلب الدراسات السابقة تناولت إحدى متغيرات الدراسة الحالية وربطها الباحثون بمتغير آخر بحيث يظهر فيها تشابه نوعا ما مع الدراسة الحالية في الجانب النظري التي تناولت كل من المتغيرين إما الاتصال الداخلي أو الاداء، لكن هناك اختلاف في الجانب التطبيقي، حيث تمت دراستنا على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة-ريفي-

**أوجه الاختلاف :**

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الزمن والمكان،العينة،نوع القطاع و المتغيرات

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	
في حين دراستنا الحالية كانت بولاية ورقلة سنة 2016-2015	تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة محلية وأجنبية وعربية وكانت في السنوات التالية 2008-2009-2010-2011-2012_2013-2014	من حيث المكان والزمان
اما الدراسة الحالية اقتضرت على مؤسسة واحدة وهي مؤسسة سونلغاز	اقتصرت اغلبية الدراسات السابقة على مجموعة من مراجعي الحسابات المرخص لهم بمزاولة المهنة بمكاتب التدقيق وأيضا على بعض المؤسسات .	من حيث المجتمع
اعتمدت دراستنا على منهج دراسة الحالة	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وكذا دراسة الحالة	من حيث منهجية البحث
أما في دراستنا الحالية تناولت 30 عامل في الشركة محل الدراسة	تناولت الدراسات السابقة عينة أكثر أو أقل من عينة الدراسة الحالية	من حيث العينة
دراستنا الحالية تناولت كل من متغير المستقل الاتصال الداخلي والمتغير التابع الأداء الوظيفي.	تناولت الدراسات السابقة إما المتغير المستقل أو المتغير التابع.	من حيث المتغيرات

<p>اما دراستنا الحالية فتمثلت في عينة من القطاع العام الاقتصادي والمتمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة ريفي.</p>	<p>تنوعت الدراسة بين القطاع الخاص والعام وبين المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري وخدمي.</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>أما دراستنا الحالية فقد اعتمدنا على دراسة حالة وذلك باعتمادنا على طريقة المقابلة والاستبيان.</p>	<p>استخدمت بعض الدراسات الدراسة الميدانية والبعض الآخر استخدم طرق أخرى لجمع البيانات وهي: طريقة الاستبيان وكذا المقابلات والملاحظة وجمع الوثائق.</p>	<p>من حيث أسلوب التحليل</p>

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة .

ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة : فمن خلال الإشكالية الرئيسية تمثلت في التالي: ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟ أما عن الدراسات السابقة فكانت في مؤسسات مختلفة منها الاقتصادية والعمومية وفي بلدان مختلفة.

كما وجدنا اختلاف في النتائج المتوصل لها فمن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ان الاتصال الداخلي له تأثير قوي ودور كبير في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، اما اهم نتيجة التي تعرضت لها الدراسة الخامسة مثلا أن هناك تأثير واضح للاتصال الداخلي على مشاعر الرضا الوظيفي، اما اهم نتيجة التي تعرضت لها الدراسة السادسة أن أداء العاملين أثر بشكل كبير بعد إدخال المؤسسة لشبكة الانترنت.

خلاصة الفصل:

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المؤسسات، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا..... إلخ).

إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

فوجود نظام للاتصال يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة، فكلما كان أداء العامل جيدا، سهل على المؤسسة الوصول إلى أهدافها فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.



# الفصل الثاني

الدراسة الميدانية للاتصال الداخلي

و أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة

— ريفي —

## تمهيد الفصل:

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين أداء العاملين سنحاول في هذا الفصل إسقاط المفاهيم على أرض الواقع من خلال دراسة واقع الاتصال الداخلي وانعكاسه على أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة -ريفي- حيث تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

## المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

### المبحث الأول: : الطريقة والادوات

يحتوي هذا المبحث على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وكيفية قياسها وطريقة جمع المعلومات والادوات المستخدمة في الدراسة:

#### المطلب الأول: الطريقة المتبعة

سنقوم في هذه الدراسة بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وأهم مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إقتصرت الدراسة الميدانية على الأفراد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة ريفي لدراسة مشكلة البحث أي دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بها، تضم العينة التي أجرينا عليها الدراسة من ثلاثون فردا (30) من مختلف الاطارات. وتم توزيع الاستمارات على هؤلاء العاملين وتم استرجاع كل الاستمارات.

#### الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات

المقابلة: حيث كانت مقابلة مباشرة مع مسؤول قسم الموارد البشرية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة ريفي والاجابة على الاسئلة الموجهة له.

#### 2- الاستبيان:

وتم اختيار أسئلة الاستبيان بناء على ما تتطلبه المتغيرات محل الدراسة من تفسير ووضوح، و ذلك من أجل الحصول على اجابات مقنعة تعطي نتائج أكثر وضوحا. وقد تم تصميم استبيان أولي بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

- 1- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في البيانات والمعلومات ؛
- 2- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة البيانات ؛
- 3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ؛
- 4- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لتجميع البيانات اللازمة للدراسة؛

#### 2-2- محتوى الاستبيان :

ويتكون الاستبيان من:

الجزء الأول : يشمل المعلومات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المهنة) .

الجزء الثاني : يقاس فيه الاتصال الداخلي وفق الأبعاد التالية :

- 1- تفعيل أداء الموظفين بالشركة وتناولته الأسئلة : ( 1-3 ) ؛
- 2- تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء وتناولته الأسئلة : (1-5)؛
- 3- تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء وتناولته الأسئلة : (1-3) ؛
- 4- توفر المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم وتناولته الأسئلة : (1-4) ؛
- 5- خلق جو عمل جماعي وتناولته الأسئلة : (1-8) ؛

الجزء الثالث : يقاس فيه أداء العاملين وتناولته الأسئلة : (1-19) ؛ تم تصميم الأسئلة للكشف عن هذه الأبعاد حسب تدرج الإجابات ما بين : موافق (3 درجات) محايد (2 درجتين) ، لا أوافق (1 درجة واحدة).  
وجل الاسئلة كانت اجاباتها محددة، واحتوى الاستبيان على ثلاثة صفحات.  
وتم اعداد الاسئلة على أساس مقياس ليكارت الثلاثي والذي يمتثل لثلاثة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة.

### 2-3- صدق الاستبيان:

#### أ- صدق المحكمين(الصدق الظاهري):

لقد تم التصديق لفقرات الاستبيان من خلال:  
عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين وكان عددهم أربعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة والآتية أسمائهم في الملحق رقم:03، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصائح والتوجيهات وتعديل وإضافة أو حذف ما يلزم وقد تمت الاستجابة لآرائهم وتم تصحيح ما يلزم، بالإضافة إلى الأستاذ المشرف، وبذلك قمنا باستخراج الاستبيان على صورته النهائية ليتم تطبيقه على صورته النهائية.

#### ب- ثبات الاستبيان:

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من صحة ومصداقية المستجوبين في الاجابة على اسئلة الاستبيان فقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ يأخذ القيم بين الصفر والواحد (0-1) فان لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وان كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للواحد.  
في هذا الصدد قمنا بالتأكد من ثبات فقرات الاستبيان من خلال إجراء اختبار ألفا كرومباخ وقد بلغت قيمة معامل الثبات لكافة فقرات الاستبيان ب(92.9%) وهذا يعني أن نسبة (92.9%) من العينة المختارة سيعيدون نفس الاجابة اذا استجوبوا من جديد وهو معامل ثبات جيد لأغراض البحث العلمي كما هو موضح في الجدول:

#### الجدول(2 . 1) نتائج اختبار الثبات

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.929	42

المصدر: من مخرجات البرنامج SPSS

-دراسة أبعاد الإتصال الداخلي باستعمال البرنامج ألفاكرومباخ :

الجدول رقم (2.2) دراسة ثبات بعد " تفعيل اداء العنصر البشري للعاملين بالشركة":

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
3	0.459

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.459 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 45,9% ، وهي نسبة تقارب 50% دلالة على أن هذا البعد ثابت.

الجدول رقم (3.2) دراسة ثبات بعد تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء بالشركة:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
5	0.694

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.694 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 69,4% ، وهي نسبة جيدة دلالة على أن هذا البعد ثابت.

الجدول رقم (4.2) دراسة ثبات بعد تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء بالشركة:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
3	0.610

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.610 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 61,0% ، وهي نسبة جيدة دلالة على أن هذا البعد ثابت.

الجدول رقم (5.2) –دراسة ثبات بعد توفر المعلومات الكافية للعاملين والرؤساء بالشركة:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
4	0.701

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.701 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 70,1%، وهي نسبة دلالة على أن هذا البعد ثابت.

الجدول رقم (6.2) دراسة ثبات بعد خلق جو عمل جماعي:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
8	0.745

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.745 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 74,5% ، وهي نسبة جيدة جدا دلالة على أن هذا البعد ثابت.

الجدول رقم (7.2) دراسة ثبات بعد تحسين أداء العاملين بالشركة:

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
5	0.873

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال هذا الجدول أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تساوي إلى 0.873 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 87,3%، وهي نسبة جيدة جدا دلالة على أن هذا البعد ثابت.

وبحساب متوسط الحسابي للأبعاد الخمسة نجد أن متوسط معامل ألفا كرومباخ وللأداة المتمثلة في الاستبيان تساوي 0,641 أي بنسبة مئوية تقدر بـ 64,1% ، وهي نسبة جيدة تبين ثبات الأداة.

ج-الصدق الذاتي: هو الجدر التربيعي للثبات

- بعد تفعيل أداء العاملين  
الصدق الذاتي=جدر الثبات

$$\sqrt{0,459} =$$

$$0,677 =$$

يتبين من خلال هذه القيمة أن نسبة الصدق تساوي 67,7% وهي قيمة جيدة دلالة على أن الصدق الذاتي للبعد صادق

المطلب الثاني : متغيرات الدراسة والمعالجة الاحصائية:

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

حيث تتضمن ثلاثة متغيرات رئيسية تمثلت في الاتصال الداخلي الذي نتعامل معه كمتغير مستقل، والمتغير التابع ويتمثل في أداء العاملين، ومتغير الخصائص الديمغرافية.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد وتحليل البيانات على برنامج المجدول اكسل (EXCEL) الاصدار 2007 لمعالجات البيانات التي كانت في شكل جداول لترجمتها إلى رسومات بيانية كالأعمدة والدوائر، كما تم استخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة واطهار خصائصها، حيث تم ترميز وإدخال نسخة 19 وذلك لتحليل الإستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي وللإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات ؛

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات الدراسة لكل عبارة من عبارات اسئلة الاستبيان

3- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان ؛

4- تم إعداد الاستبيان وفق مقياس ليكارت الثلاثي ( موافق، محايد، غير موافق ) وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور :

المحور الأول تضمن العبارات الشخصية والمحور الثاني خاص بالعبارات المتعلقة بالاتصال الداخلي تضمنت 23 سؤال

إما المحور الثالث خاص بالعبارات المتعلقة بأداء العاملين تضمنت 19 سؤال.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة

لقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 فرد من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة سونلغاز بورقلة والبالغ عددهم 302 عامل من مختلف المستويات الوظيفية، وذلك لغرض التعرف على واقع الاتصال الداخلي وانعكاسه على تحسين أداء الموظفين في المؤسسة.

فيما يخص المعلومات الشخصية والوظيفية فقد تناولنا خمسة متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) كما هو موضح في الآتي:

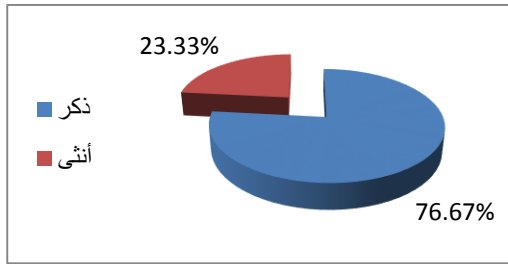
جدول رقم ( 8.2 ) يوضح التكرارات

والنسب المئوية حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	23	%76.67
أنثى	07	%23.33
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

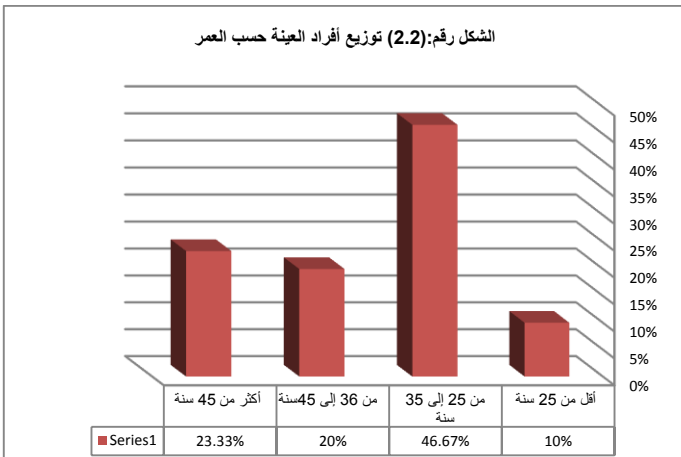
الشكل رقم ( 1.2 ) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من البرنامج EXCEL

من خلال الشكل يتبين لنا توزيع النسب حسب الجنس للأفراد حيث أن نسبة %76.67 من عينة الدراسة كانوا من الذكور في حين بلغت نسبة الإناث %23.33 من مجموع أفراد العينة وهذا التفاوت بين الجنسين يعود بدرجة كبيرة الى طبيعة نظام العمل.

الشكل رقم ( 2.2 ) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من البرنامج EXCEL

جدول رقم ( 9.2 ) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	3	%10
من 25 إلى 35 سنة	14	%46.67
من 36 إلى 45 سنة	6	%20
أكثر من 45 سنة	7	%23.33
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبة

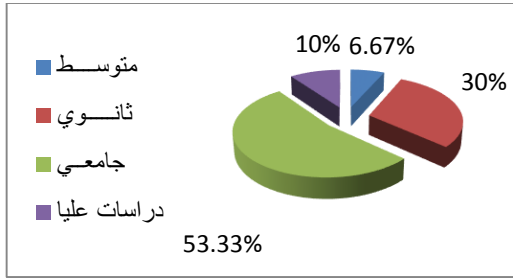


بالنسبة للتوزيع لمتغير السن نلاحظ أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية من (25 إلى 35 سنة) بنسبة 46.67% في حين بلغت الفئة الأكثر من 45 سنة على نسبة 23.33% ثم تليها الفئة العمرية من 36 إلى 45 حيث بلغت بنسبة 20% لتأتي في الأخير فئة الأقل من 25 سنة بنسبة (10%) وهذا التباين في السن راجع إلى أن المؤسسة تعتمد على العمال الذين لديهم خبرة كافية في العمل.

جدول رقم (10.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
متوسط	2	6.67%
ثانوي	9	30%
جامعي	16	53.33%
دراسات عليا	3	10%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (3.2) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من البرنامج EXCEL

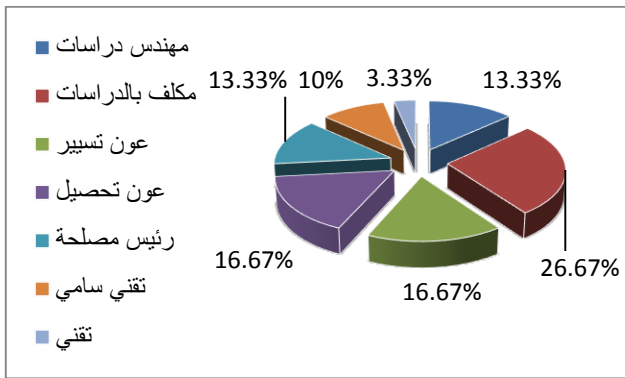
المصدر : من اعداد الطالبة

اما بالنسبة للمستوى التعليمي نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي بنسبة (53.33%) اما من لديهم مستوى ثانوي فيمثلون (30%) من عدد افراد العينة ثم تليها فئة ذوي الدراسات العليا بنسبة (10%) ثم في الأخير تأتي النسبة الأقل وهم العمال الذين لديهم المستوى متوسط بنسبة (6.67%) مما يدل على ان المؤسسة تعتمد على الكفاءات البشرية المتخصصة لأن طبيعة نشاطها يتطلب الكفاءات العليا.

الجدول رقم (11.2) توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

المهنة	التكرار	النسبة
مهندس دراسات	4	13.33%
مكلف بالدراسات	8	26.67%
عون تسيير	5	16.67%
عون تحصيل	5	16.67%
رئيس مصلحة	4	13.33%
تقني سامي	3	10%
تقني	1	3.33%
المجموع	30	100%

لشكل رقم (4.2) توزيع أفراد العينة حسب المهنة:



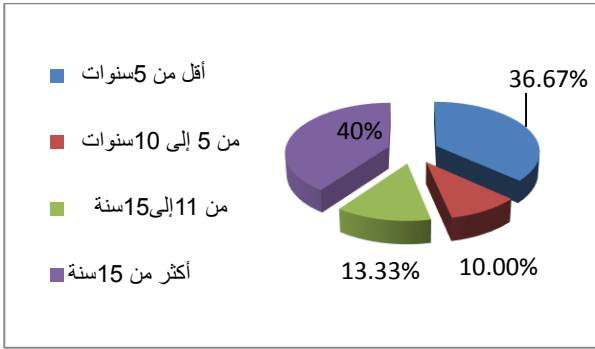
المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من البرنامج EXCEL

المصدر : من اعداد الطالبة

من خلال الشكل يتبين لنا توزيع النسب حسب الوظائف نلاحظ اختلاف وتنوع قي الوظائف وأكبر نسبة هم المكلفون بالدراسات بنسبة (26.67%) اما نسبة عون تسيير وعون تحصيل لهم نفس النسبة (16.67%) وكذلك نسبة مهندس الدراسات ورئيس المصلحة لهم نفس النسبة وتقدر ب(13.33%) في حين نسبة تقني سامي كانت تقدر ب(10%) ونسبة تقني تقدر ب(3.33%)

الجدول رقم (12.2) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل:

الشكل رقم (5.2) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل:



النسبة	التكرار	مدة العمل
36.67%	11	أقل من 5 سنوات
10%	3	من 5 إلى 10 سنوات
13.33%	4	من 11 إلى 15 سنة
40%	12	أكثر من 15 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة

المصدر: من اعداد الطالبة

- اما فيما يخص متغير الاقدمية بلغت فئة العمال الذين بلغو أكثر من 15 سنة من العمل بنسبة (40%) ثم تليها فئة الأقل من 5 سنوات وبعدها الفئة من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 13.33% لتأتي نسبة العمال الذين من 05 إلى 10 سنوات في العمل بنسبة (10%) وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد في الغالب على العمال الذين لديهم خبرة طويلة في العمل من اجل الوصول إلى ارقى المستويات بالإضافة إلى اهتمامها بالفئة الجدد باعتبارهم يمتازون بالجد والنشاط والحيوية في العمل.

المطلب الثاني: النتائج واختبار الفرضيات:

الفرع الأول: النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان

1-النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه الاتصال الداخلي:

تتضمن الجداول التالية النتائج المتحصل عليها حول فقرات الاتصال الداخلي في شركة محل الدراسة.

جدول رقم (13-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " تفعيل اداء العاملين"

الرقم	الفقرات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1.	يعتبر الاتصال داخل المؤسسة عامل رئيسي في عملي.	تكرار	0	2	28	2.93	0.254	موافق
		النسبة	0	6.7	93.3			
2.	أتصل بالمسؤولين عن طريق تتبع السلم الإداري.	تكرار	0	3	27	2,90	0.305	موافق
		النسبة	0	10	90			
3.	مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال.	تكرار	11	9	10	1.97	0.850	غير موافق
		النسبة	36.7	30.0	33.3			
المجموع العام								
						2.6	0.375	

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال المحور الاول: ان الاوساط الحسابية لمعظم الفقرات من (3-1) في اتفاق وهذا يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة في توافق ويزداد الاتفاق حول الفقرة رقم (1) ذات المتوسط الحسابي (2.97) وانحراف معياري (0.85) والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة، وتليها الفقرة (1) ذات المتوسط الحسابي 2.93 وذات الانحراف المعياري (0.25)، وكذا الفقرة الاخيرة رقم 2 من المحور الاول الذي بلغ المتوسط الحسابي (2.90) مما يدل على ان اجابات أفراد العينة توافق على أن الاتصال له دور مهم في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة .

كما يمكن القول بصفة عامة من خلال ما سبق ان جميع افراد العينة المبحوثة للمحور الخاص اجابات ايجابية كما هو مشار لها في الجدول اعلاه وقد احتل هذا المحور او البعد المرتبة حيث بلغ الوسط الحسابي الاجمالي لهذا البعد (2.6) وحدد الانحراف المعياري له ب (0.375) وما يفسر هذه النتيجة حسب نتائج المقابلة التي اجريناها مع الموظف المكلف بالدراسات التابع لقسم تسيير الموارد البشرية :

( أن الاتصال يعتبر بمثابة الشبكة التي تجمع العاملين بهدف تفعيلها للعمل الداخلي في الشركة وذلك بطريقة تجعل العمل الداخلي قائم على تقسيم المهام فلكل موظف مهامه الخاصة به).

جدول رقم (14-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء"

الرقم	الفقرات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	تقوم المؤسسة بتوفير تواصل دوري فعال (متبادل) بين الموظفين وإدارة المؤسسة من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل الهاتف، الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيرها.	تكرار	4	8	18	2.47	0.730	موافق
		النسبة	13.3	26.7	60			
2	توفر المؤسسة عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والأنظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام.	تكرار	5	11	14	2.30	0.750	موافق
		النسبة	16.6	36.7	46.7			
3	قنوات الاتصال المستخدمة توصل المعلومات اللازمة بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة.	تكرار	3	11	16	2.43	0.679	موافق
		النسبة	10	36.7	53.3			
4	توجد في المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسمح بطرح تساؤلات واستفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.	تكرار	9	11	10	2.03	0.809	محايد
		النسبة	30	30.7	33.3			
5	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال	تكرار	4	9	17	2.43	0.728	موافق
		النسبة	13.3	30	56.7			
المجموع العام								
						2.33	0.73	

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال المحور الثاني : ان الاوساط الحسابية لمعظم الفقرات من (5-1) في اتفاق وهذا يدل على ان اجابات افراد عينة الدراسة في توافق ويزداد الاتفاق حول الفقرة رقم (1) ذات الوسط الحسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.73) كأعلى نسبة والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، وبالترتيب إلى أن نصل إلى الفقرة الأخيرة رقم (4) ذات المتوسط الحسابي 2.03 وذات الانحراف المعياري (0.80)، وهذه الفقرة "محايد" ، في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2.33)

وهو متوسط مما يدل على ان معظم اجابات أفراد العينة توافق على أن قنوات الاتصال المستخدمة بين العاملين والرؤساء توصل المعلومات اللازمة بوضوح وفي الوقت المناسب من خلال أساليب الإتصال المختلفة.

وحسب نتائج المقابلة التي اجريناها مع الموظف المكلف بالدراسات التابع لقسم تسيير الموارد البشرية :

فإن من بين وسائل الاتصال الحديثة المستعملة في الشركة:

توجد الانترنت: وتعتبر من وسائل الاتصال السريعة في تدفق المعلومات من وإلى مختلف المصالح والأقسام

-الهاتف : حيث أن الهاتف كذلك يحظى بمكانة جد مهمة في الشركة، باعتباره وسيلة اتصالية سريعة وغير مكلفة، وتساهم في سريان المعلومات بين مختلف الوكالات، المصالح، المكاتب.

-المقابلات : و هي من بين الوسائل التي تلجأ إليها الشركة في عملية الإتصال وتختلف حسب الموضوع حيث نجد :

-مقابلات التوظيف - مقابلات إنضباطية - مقابلات شكاوى .

-الاجتماعات : وتجري هذه الاجتماعات لأجل حل المشاكل واتخاذ القرارات وإعطاء الآراء وإستفسارات وهذا من أجل السير الحسن للعمل.

جدول رقم (15-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد " تقوية العلاقات

بين العاملين والرؤساء"

الرقم	الفقرات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يقوم مديري بأخذ أفكاره وآرائه بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات.	تكرار	7	14	9	2.07	0.740	محايد
		النسبة	23.3	46.7	30			
2	لا توجد صعوبة أثناء اتصالي مع المسؤول المباشر.	تكرار	4	6	20	2.53	0.730	موافق
		النسبة	13.3	20	66.7			
3	في حالة مواجهتي لمشكل أو استشارة في أمر معين ألجأ فوراً إلى مديري.	تكرار	9	13	8	1.97	0.765	محايد
		النسبة	30	43.3	26.7			
<b>المجموع العام</b>								
						<b>2.19</b>	<b>0.745</b>	

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال المحور الثالث : ان الاوساط الحسابية للفقرات من (3-1) تتفق في الفقرة رقم 2 فقط ذات الوسط الحسابي

(2.53) وانحراف معياري (0.73) كأعلى نسبة والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، لكن الفقرات

رقم 01 ورقم 03 تحمل ملاحظة محايد، في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2.19) وهو في مستوى متوسط مما يدل

على أن هناك علاقة انسجام أثناء الاتصال العاملين بالرؤساء.

جدول رقم (16-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بعد" توفر المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم"

لرقم	الفقرات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	أفهم جيدا تعليمات وأوامر رئيسي المباشر في العمل.	تكرار	0	8	22	2.73	0.450	موافق
		النسبة	0	26.7	73.3			
2	تهتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.	تكرار	6	11	13	2.23	0.774	موافق
		النسبة	20.0	36.7	43.3			
3	تعد الأنترانت في المؤسسة مكانا لطرح تساؤلات واستفساراتي من جهة ومكان لنشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.	تكرار	11	10	9	1.93	0.828	غير موافق
		النسبة	36.7	33.3	30			
4	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل المؤسسة.	تكرار	9	16	5	1.87	0.681	محايد
		النسبة	30.0	53.3	16.7			
المجموع العام								
						2.19	0.68	

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال المحور الرابع : ان الأوساط الحسابية للفقرات من (4-1) تتفق في الفقرة رقم (1) و(2) ويزداد الاتفاق حول الفقرة رقم (1) ذات الوسط الحسابي (2.73) وانحراف معياري (0.45) كأعلى نسبة والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، ثم تليها فقرة رقم (2) ذات الوسط الحسابي (2.23) وانحراف معياري (0.77) ثم تليها في الترتيب الفقرة رقم (03) ذات المتوسط الحسابي (1.93) وانحراف معياري (0.82)، في حين جاءت رقم (4) ذات الوسط الحسابي (1.87) وانحراف معياري (0.68) في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2.19) وهو في مستوى متوسط مما يدل على أن توفر المعلومات تكون كافية نسبيا للعاملين لأداء مهامهم.

ان ما يفسر الفقرة رقم 3 وهي (تعد الأنترانت في المؤسسة مكانا لطرح تساؤلات واستفساراتي من جهة ومكان لنشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى) ، وحسب نتائج المقابلة التي اجريناها مع الموظف المكلف بالدراسات التابع لقسم تسيير الموارد البشرية :

الاجابات كانت متجانسة بين (موفق ومحايد وغير موافق) وهذا يدل على أن هناك نقص معرفي لبعض وسائل الإتصال وهو ما يؤدي إلى عدم استخدام الصحيح للاتصال الداخلي لبعض الموظفين في الشركة مما يشكل صعوبة في التواصل؛

جدول رقم (17-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات بعد "توفّر خلق جو عمل جماعي "

الرقم	الفقرات	المقياس	غير موافق	محايد	موافق	متوسط حسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يمكنني الاتصال مع الزملاء بالمؤسسة في أي وقت وفي أي مكان.	تكرار	6	10	14	2.27	0.785	موافق
		النسبة	20	33.3	46.7			
2	يمكنني الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	تكرار	6	17	7	2.03	0.669	محايد
		النسبة	20.0	56.7	23.3			
3	أبادل مع زملائي المعلومات من أجل التعاون المتبادل.	تكرار	2	7	21	2.63	0.615	موافق
		النسبة	6.7	23.3	70			
4	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية) في جميع الأوقات	تكرار	10	11	9	1.97	0.809	محايد
		النسبة	33.3	36.7	30			
5	هناك تنسيق جيد بين كافة الموظفين بالمؤسسة.	تكرار	9	11	10	2.03	0.809	محايد
		النسبة	30.0	36.7	33.3			
6	ألتقي بمسؤولي المباشر خارج أوقات العمل.	تكرار	12	9	9	1.90	0.845	غير موافق
		النسبة	40.0	30	30			
7	علاقاتي بمسؤولي خارج أوقات العمل تحسن في عملي.	تكرار	7	12	11	2.13	0.776	محايد
		النسبة	23.3	40	36.7			
8	سهولة التواصل بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب.	تكرار	4	7	19	2.50	0.731	موافق
		النسبة	13.3	23.3	63.3			
<b>المجموع العام</b>								
						2.18	0.45	

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال المحور الخامس : ان الاوساط الحسابية للفقرات من (8-1) تتفق في الفقرة رقم 3 ذات الوسط الحسابي (2.63) وانحراف معياري (0.61) كأعلى نسبة والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، ثم تليها الفقرة رقم (8) ذات الوسط الحسابي (2.50) وانحراف معياري (0.73)، إلى أن تصل إلى الفقرة رقم (6) ذات الوسط الحسابي (1.90) وانحراف معياري (0.84) كأقل نسبة في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل الفقرات (2.18) وهو متوسط وهذا ما يفسر هذه

النتيجة أن تواصل وتبادل للمعلومات بين كافة الموظفين في المؤسسة. وحسب نتائج المقابلة التي اجريناها مع الموظف المكلف بالدراسات التابع لقسم تسيير الموارد البشرية: فان هناك ثلاثة أنواع من الاتصال وهي الاتصال الصاعد والنازل والافقي.

2-النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه تحسين أداء العاملين:

جدول رقم (18-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "تحسين أداء العاملين"

النتيجة	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	الفقرات
موافق	0.675	2.60	21	6	3	تكرار	1 أشعر بأن مكان عملي (مكتبي) يؤثر على أدائي الوظيفي
			70	20	10	النسبة	
موافق	0.711	2.33	14	12	4	تكرار	2 أنا راض عن أدائي الوظيفي
			46.7	40	13.3	النسبة	
محايد	0.805	1.80	7	10	13	تكرار	3 الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأداء والكفاءة
			23.3	33.3	43.3	النسبة	
محايد	0.747	1.83	6	13	11	تكرار	4 أشارك في أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة
			20	43.3	36.7	النسبة	
موافق	0.596	2.70	23	5	2	تكرار	5 تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.
			76.7	16.7	6.7	النسبة	
موافق	0.679	2.57	20	7	3	تكرار	6 هناك تعاون بيني وبين زملائي في العمل على مختلف المستويات
			66.7	23.3	10	النسبة	
موافق	0.450	2.73	22	8	0	تكرار	7 لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.
			73.3	26.7	0	النسبة	
موافق	0.484	2.80	25	4	1	تكرار	8 أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي.
			83.3	13.3	3.3	النسبة	
موافق	0.596	2.70	23	5	7	تكرار	9 أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.
			76.7	16.7	6.7	النسبة	
موافق	0.535	2.70	22	7	1	تكرار	10 أستفيد من خبرتي لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي لعملي
			73.3	23.3	3.3	النسبة	
موافق	0.774	2.23	13	11	6	تكرار	11 يعتمد علي المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة.
			43.3	36.7	20.0	النسبة	



12	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي	تكرار	2	8	20	0.621	2.60	موافق
		النسبة	6.7	26.7	66.7			
13	أدائي في العمل يوصف من قبل المدير بالكفاءة.	تكرار	4	14	12	0.691	2.27	محايد
		النسبة	13.3	46.7	40			
14	يستشيرني زملائي في كثير من الأمور التي يجهلونها لإلمامي الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملي.	تكرار	7	9	14	0.817	2.23	موافق
		النسبة	23.3	30	46.7			
15	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.	تكرار	6	9	15	0.794	2.30	موافق
		النسبة	20	30	50			
16	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل	تكرار	4	13	13	0.702	2.30	محايد
		النسبة	13.3	43.3	43.3			
17	أناقش مع زملائي في المسائل بهدف تحسين الأداء.	تكرار	1	10	19	0.563	2.60	موافق
		النسبة	3.3	33.3	63.3			
18	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	تكرار	9	10	11	0.828	2.07	موافق
		النسبة	30.0	33.3	36.7			
19	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	تكرار	0	6	24	0.407	2.80	موافق
		النسبة	0	20	80			
<b>المجموع العام</b>								
						0,50	2.42	

**المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS**

يظهر من خلال البعد تحسين أداء العاملين : ان الأوساط الحسابية للفقرات من (1-19) دلت أن المتغير أداء العاملين في مستوى مرتفع بشكل عام أي أغلب الإجابات كانت موافق حيث يتراوح المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (2.80) كأعلى نسبة في الفقرة رقم 19 والتي احتلت المرتبة الاولى من اجابات افراد الدراسة المبحوثة ، وبين (1.80) كأقل نسبة مما يدل أن هناك اداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح نمو الشركة محل الدراسة.

وحسب نتائج المقابلة التي اجريناها مع الموظف المكلف بالدراسات التابع لقسم تسيير الموارد البشرية :فان تحسين اداء العاملين يتم من خلال :

-التكوين والتدريب وذلك بتخصيص ملتقيات أسبوعية للعمال بمركز التكوين بين عكنون .وكذا التكوين طويل المدة لمدة 9 أشهر وهذا قبل توظيف الموظفين الجدد بعد نجاحهم.

وكذلك من خلال مايلي :

-الترقية والتعويضات والتحفيزات المعنوية كالميداليات التي تمنح للعمال المدة (من 15 سنة خدمة فما فوق) بالحصول على ميدالية القرمزية والفضية والذهبية على حساب المدة المقدمة.

الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضيات:

-اختبار صحة الفرضية الجزئية الأولى : من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة اتضح لنا بان المؤسسة محل الدراسة يتميز الاتصال الداخلي لديها بالمرونة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الاتصال الداخلي 2.30 وهو متوسط وهذا يدل على أن الاتصال الداخلي بين العاملين في المؤسسة لا يمتاز بالمرونة الكافية.

-اختبار صحة الفرضية الجزئية الثانية : من خلال اجابات افراد العينة المدروسة والتي كانت على العموم في توافق حيث بلغ المتوسط العام لمحور اداء العاملين 2.42 ومنه فإن المتوسط العام مرتفع وهذا يجيب على الفرضية الثانية بان هناك مستوى جيد لأداء العاملين في الشركة.

- اختبار صحة فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

للإجابة على صحة الفرضية الجزئية الثالثة : سوف نقوم بصياغة الفرضيات الاحصائية التالية :

الفرضية الصفريية  $H_0$ : لا يوجد ارتباط بين الاتصال وأداء العاملين

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد ارتباط بين الاتصال وأداء العاملين

وباستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS توصلنا إلى الجدول التالي :

الجدول رقم:(2. 19) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

عدد المفردات (N)	معامل الارتباط R	قيمة الاحتمال SIG	مستوى الدلالة
30	0,754	0,000	0,01

المصدر : من اعداد الطالبة انطلاقا من مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يتبين أن قيمة الاحتمال SIG تساوي إلى 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,01، وهذا يدل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

وكما تبين قيمة معامل الارتباط الخطي R بين المتغيرين هو (75,4 %) وهي علاقة قوية تؤكد أن للاتصال الداخلي له تأثير كبير على أداء العاملين داخل المؤسسة وهذا عند مستوى الدلالة 0,01.

ومن خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.00 وهو اقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$  أي أنه يوجد الارتباط  $R = 0.754$  وعليه يوجد ارتباط موجب قوي بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

ثانيا: تفسير النتائج:

بعد المقابلة المباشرة مع مسؤول المكلف بالدراسات في مصلحة تسيير الموارد البشرية في شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة-ريفي،-

وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها على عينة من عمال المؤسسة عن طريق توزيع الاستبيان توصلنا الى جملة من النتائج :

- الاتصال الداخلي يساهم في تقوية العلاقات بين العاملين في المؤسسة والرؤساء.
- يعتبر الاتصال الداخلي عملية حيوية تتم بين العاملين ومتعلقة بدناميكية العمل، من أجل نقل المعارف والخبرات المختلفة فيما بينهم، باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.
- إن تقنيات الاتصال الحديثة تساعد العمال في عملية الاتصال فيما بينهم، من حيث السرعة و الفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة محل الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها، إلا أن البعض منهم لم يعتمد عليها بطريقة مناسبة.
- الاتصال الداخلي يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة،
- يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة من العوامل التي تساهم في زيادة اداء العمال داخل المؤسسة
- يغلب في المؤسسة الاتصال العمودي على الأفقي، فالعمودي يأخذ الاتصال النازل الحصة الأكبر في شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في مقابل الاتصال الصاعد، وهذا ما يعبر عن عدم التوازن بينهما. وأما الأفقي فيكاد ينعدم في أغلبية المؤسسات ويؤثر هذا على ضعف التنسيق ما بين المصالح.
- إن للعنصر البشري دورا فعالا في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وينطلق ذلك من تحسين أدائه أولا الذي هو مجموعة من الجهود والقدرات وإدراك الفرد لدوره.

## خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على دراسة الحالة التي قمنا بها حول واقع الاتصال الداخلي في شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة ريفي وانعكاسها على تحسين اداء العاملين فيها ، حيث تطرقنا الى الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة كما تناولنا فيه تحليل لنتائج استبيان دراسة الحالة وركزنا فيها على الاجابة عن اسئلة الدراسة بالاعتماد على الفرضيات الموضوعية ، والتي اكدت على اعتماد الشركة على استراتيجية اتصالية فعالة من أجل أداء جيد للعاملين باعتبار أن للعاملين دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي الجيد وذلك لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، كما توصلنا من خلال اجابات أفراد العينة الى ان الشركة تعتمد على نظام فعال للاتصال يؤثر في مستوى أداء العاملين فيها.

# الختام

### الخاتمة

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع اجراء دراسة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة -ريفي- وذلك من خلال التوصل الى الاجابة على اشكالية البحث المتمثلة في:

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

بعد اجراء البحث توصلنا لاختبار الفرضيات والتوصيات والآفاق التالية:

### اولا: اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة تبين لنا ان:

**الفرضية الجزئية الأولى:** مقبولة اذ يوجد اتصال داخلي في مؤسسة محل الدراسة بمستوى متوسط

فعند استعمال العامل لقنوات الاتصال الحديثة وحصوله على التدريب عليها يمنحه القدرة على أداء عمله بشكل جيد، وعند توفير المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب يؤدي إلى تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وطرق الاتصال المناسبة لذلك كطرق الاتصال الشفهي والكتابي وباستخدام الوسائل الملائمة لكل منها كالتعليمات الكتابية أو الشفهية أو الاعتماد على البعض الآخر كالاجتماعات والمقابلات لتفعيل الحوار وتبادل وجهات النظر، التي إذا ما تم استخدامها بشكل صحيح فهي تؤدي إلى تحقيق أهداف الشركة.

**الفرضية الجزئية الثانية:** مقبولة أي ان هناك مستوى جيد لأداء العاملين في الشركة.

من خلال الدراسة تبين لنا أن عملية تحسين أداء العاملين في المؤسسة موضوعية وفعالة حيث تتمثل خطوة وضع الأهداف في تحديد دور العاملين وتوجيه جهودهم وتحفيزهم لبذل الجهد اللازم للوصول إليها وتحقيقها لأن المؤسسة تحدد لهم الأهداف التي ترغب في تحقيقها.

**الفرضية الجزئية الثالثة:** توجد العلاقة بين الاتصال الداخلي واداء العاملين في الشركة بمستوى جيد.

تظهر من خلال النتائج نجد أن الاتصال الداخلي له تأثير على أداء العاملين وتظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة تدعيم وتحسين الأداء. منها ما هو متعلق بالعنصر البشري، كتحقيق الانتماء للمؤسسة وكذا منحه الفرصة لمشاركته الفعالة في تحقيق أهدافها، واكتساب المعرفة والمهارة وتطوير مستوى أدائه، إضافة إلى شعوره وإحساسه بمعنى وظيفته وتحقيق رضاه الوظيفي. منها ما هو متعلق بالمؤسسة، من خلال محافظتها على العنصر البشري لديها والتقليل من نسبة تسرب العاملين بها، ومساهمتها في برامج التطوير للوصول إلى تحسين علاقاته مع زملائه في المؤسسة.

### ثانيا: التوصيات:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل أكثر لانسياب المعلومات بين المستويات المختلفة.
- تطوير الاتصالات التفاعلية والمباشرة بين المستويات الإدارية المختلفة والاهتمام بالتغذية العكسية لغرض الشعور بالانتماء وتحسين اداء العاملين.
- الاهتمام بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتوفير الخدمات الارشادية مما يساهم في تقوية ولائهم وانتمائهم للشركة.
- توعية العاملين بأهمية الاتصالات الداخلية بما يحسن من صورة الإدارة في شركة محل الدراسة وذلك بإنشاء إدارة اتصالية تتولى هذه المهمة أو تفعيل خلايا اتصالية المتواجدة أصلا وإعطائها صلاحيات فعلية.
- تدريب العاملين على شبكة الانترنت وتشجيعهم باقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال وتطور قدراتهم لخدمة أهداف المؤسسة.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية لأجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة عن طريق تطوير مهارات العاملين في المجالات الشفوية، الكتابية والإدراكية وتدريبهم لذلك.
- التخفيف من حدة الاتصالات النازلة التي تتسم بالمركزية الشديدة واحتكار اتخاذ القرارات، وذلك بتشجيع الاتصالات التفاعلية وتوضيح خطوط السلطة من خلال توضيح الهيكل التنظيمي.

### ثالثا: الأفاق:

بعد الدراسة التي قمنا بها إرتئينا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها إثراء الرصيد المعرفي للباحث منها :

- أهمية الاتصال الداخلي في تحسين عملية المراجعة
- الاستقرار الوظيفي وأثره على تحسين أداء العاملين

# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

● باللغة العربية

- 1- احمد زكي بدوي، محمد كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 1984.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
- 3- أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة (الاتصالات-المعلومات-القرارات) مؤسسات شباب الجامعة للنشر، مصر، 2008.
- 4- إلياس بن سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة ، 2006.
- 5- ثامر البكري، " الاتصالات التسويقية والترويج " ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2009.
- 6- حسين راوية محمد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع مصر 2001 .
- 7- راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية 2003.
- 8- زهير ثابت، "كيف تقيم الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة(مصر) 2001.
- 9- عبد الرزاق الرحاحلة، السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الاردن، 2011.
- 10- عبد الغفار حنفي، أساسيات ادارة منظمات الاعمال " الوظائف والممارسات الادارية" الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
- 11- علي غربي، اسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية،" تنمية الموارد البشرية "، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2007.
- 12- علي يونس ميا وآخرون، المرجع السابق .
- 13- فرج شعبان، الاتصالات الادارية، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009.
- 14- محمد أبو سمرة،الاتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر، الأردن، 2009.

- 15- محمد احمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية "، ط1، دار زمزم للنشر، الأردن، 2010.
- 16- محمد الدبس السردى، " الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات"، ط1، دار إثراء للنشر، الأردن، 2011 .
- 17- محمد الصيرفي، " الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري"، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007 .
- 18- محمد سعيد أنور سلطان (أ)، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2003.
- 19- محمد قاسم القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، . 2009 .
- 20- محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصر، دار المريخ، الرياض، د.ت.
- 21- محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان، " مبادئ الإدارة وظائف المدير"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- 22- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيم، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992،
- 23- منصور أحمد منصور، القوى العاملة - تخطيط وظائفها وتقييم أدائها، مكتبة غريب، القاهرة، 1986،
- 24- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية ( إطار نظري وحالات عملية )، ط1، دار صفاء للنشر، الأردن، 2010 ،
- 25- ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 26- ناصر قاسيمي، "الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية"، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ،
- 27- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، ط العربية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2010.

مذكرات تخرج

- 1- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009/2010، (غير منشورة).
- 2- عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر، معهد العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، (غير منشورة).
- 3- بلال مسرحد، "الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري"، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك ("مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر 2008-2009. (غير منشورة)

المجلة

- 1- عبد الملوك مزهودة، الاداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، العدد(1)، نوفمبر 2001.

باللغة الاجنبية :

<sup>1</sup> - Nicole d'almeida, Tyeirry libeart, La communication intern dant l'entreprise, édition la Dunad, France, 2004,

الملاحق



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
تدقيق ومراقبة التسيير

أخي الموظف، أختي الموظفة:

تحية طيبة و بعد :

في إطار التحضير لمذكرة تحت عنوان الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- نود من حضرتكم المشاركة في هذه الدراسة، وإن نجاح هذا البحث يركز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة، كما نؤكد بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. و شكرا على حسن تعاونكم معنا

من فضلك ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لاختيارك

محاور الاستبيان

❖ المحور الأول : المعلومات الشخصية خاصة بالمستجيب :

- 1-  ذكر  أنثى
- 2- المهنة:
- 3- العمر:  25 سنة  من 35 سنة  من 45 سنة  أكثر من 4 سنة
- 4- المؤهل  متوسط  ثانوي  جامعي  ت عليا  مهني
- 5- مدة العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

❖ المحور الثاني-أولا: الاتصال الداخلي في شركة توزيع الكهرباء والغاز

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الأول: تفعيل أداء العاملين بالشركة</b>				
1.	يعتبر الاتصال داخل المؤسسة عاملاً رئيسياً في عملي.			
2.	أتصل بالمسؤولين عن طريق تتبع السلم الإداري.			
3.	مشكلة عملية الاتصال تتمثل في بعد المسافة بين الإدارة والعمال.			
<b>المحور الثاني: تحسين قنوات الاتصال بين العاملين والرؤساء</b>				
4.	تقوم المؤسسة بتوفير تواصل دوري فعال (متبادل) بين الموظفين وإدارة المؤسسة من خلال أساليب التواصل المختلفة مثل الهاتف، الاجتماعات، اللقاءات، البريد الإلكتروني وغيرها.			
5.	توفر المؤسسة عدد مناسب من أجهزة الحاسوب والأنظمة التي تضمن وصول الموظفين والمعنيين إلى المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب لإتمام العمل والمهام.			
6.	قنوات الاتصال المستخدمة توصل المعلومات اللازمة بوضوح لاتخاذ القرارات المناسبة.			
7.	توجد في المؤسسة شبكة معلومات داخلية تسمح بطرح تساؤلات واستفسارات العمال من جهة ومكان نشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.			
8.	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة والمتطورة في الاتصال			
<b>المحور الثالث: تقوية العلاقات بين العاملين والرؤساء</b>				
9.	يقوم مديري بأخذ أفكار وآرائي بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات.			
10.	لا توجد صعوبة أثناء اتصالي مع المسؤول المباشر.			
11.	في حالة مواجهتي لمشكل أو استشارة في أمر معين ألتجأ فوراً إلى مديري.			
<b>المحور الرابع: توفر المعلومات الكافية للعاملين لأداء مهامهم</b>				
12.	أفهم جيداً تعليمات وأوامر رئيسي المباشر في العمل.			
13.	تتم الإدارة بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات.			
14.	تعد الأبتزات في المؤسسة مكاناً لطرح تساؤلات واستفساراتي من جهة ومكان لنشر وتبادل المعلومات من جهة أخرى.			
15.	تقوم المؤسسة بتطبيق سياسات لتشجيع الموظفين على تبادل المعرفة والمعلومات وتحقيق مبدأ الحوار والتواصل الفعال داخل المؤسسة.			
<b>المحور الخامس: خلق جو عمل جماعي</b>				

			16. يمكنني الاتصال مع الزملاء بالمؤسسة في أي وقت وفي أي مكان.
			17. يمكنني الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.
			18. أتبادل مع زملائي المعلومات من أجل التعاون المتبادل.
			19. قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (الصاعدة، النازلة، الأفقية) في جميع الأوقات
			20. هناك تنسيق جيد بين كافة الموظفين بالمؤسسة.
			21. ألتقي بمسؤولي المباشر خارج أوقات العمل.
			22. علاقتي بمسؤولي خارج أوقات العمل تحسن في عملي.
			23. سهولة التواصل بين العاملين في المؤسسة يؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب.

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1.	أشعر بأن مكان عملي (مكتبي) يؤثر على أدائي الوظيفي			
2.	أنا راض عن أدائي الوظيفي			
3.	الترقية في المؤسسة تتم على أساس الأداء والكفاءة			
4.	أشارك في أغلب القرارات المتخذة في المؤسسة			
5.	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئاً هاماً بالنسبة لي.			
6.	هناك تعاون بيني وبين زملائي في العمل على مختلف المستويات			
7.	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى.			
8.	أفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهني خلال أداء عملي.			
9.	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في وقتها دون تأخير.			
10.	أستفيد من خبرتي لتحقيق نوع من الإبداع في أدائي العملي			
11.	يعتمد علي المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة.			
12.	أمتلك القدرة على التخطيط لنجاح عملي.			
13.	أدائي في العمل يوصف من قبل المدير بالكفاءة.			
14.	يستشيرني زملائي في كثير من الأمور التي يجهلونها لإمامي الواسع بكل صغيرة وكبيرة في عملي.			
15.	أهتم بحضور الدورات التكوينية المختصة.			
16.	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.			
17.	أناقش مع زملائي في المسائل بهدف تحسين الأداء.			
18.	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال .			
19.	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.			



- س1: ماذا يعني لكم الاتصال الداخلي؟
- س2: ماذا يهدف الاتصال في الشركة؟
- س3- ماهو نوع الاتصال الموجود عندكم؟
- س4- ماهي وسائل الاتصال الموجودة عندكم؟
- س5- كيف تحسن المؤسسة من اداء عمالكم؟
- س6- ماهي معوقات الاتصال؟
- س7: هل تطرحون مشاكلكم على المدير بطريقة مباشرة؟

الملحق رقم 03: جدول قائمة المحكمين

الكلية	اللقب والاسم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الاستاذ مناصرية رشيد	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الاستاذ حجاج عبد الغني	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الاستاذ بن تفات عبد الحق	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الأستاذة أسماء يوسف	04

:

الملحق رقم 04: معامل الارتباط

corrélations

	الإتصال الداخلي	أداء العاملين
الإتصال الداخلي	Corrélation de Pearson 1	.754**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N 30	30
أداء العاملين	Corrélation de Pearson .754**	1
	Sig. (bilatérale)	.000
	N 30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم 05: ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.929	42

الملحق رقم 06: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques

	س1	س2	س3	مج_س
N Valide	30	30	30	30
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2.93	2.90	1.97	7.80
Ecart-type	.254	.305	.850	1.126

Tableau de frequences

الفهم ————— رس

الصفحة	العنوان
--------	---------

III	الاهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الاول: الاطار النظري للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الاول : الأدبيات النظرية للاتصال الداخلي أداء العاملين
3	المطلب الاول: ماهية الاتصال الداخلي
3	الفرع الاول: تعريف الاتصال الداخلي
4	الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
5	الفرع الثالث: أنواع الاتصال الداخلي
7	المطلب الثاني: ماهية الاداء الوظيفي
7	الفرع الاول: مفهوم الاداء الوظيفي
8	الفرع الثاني: أهمية الاداء الوظيفي
9	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي
11	المطلب الثالث:الاتصال الداخلي الاداء الوظيفي
11	الفرع الاول: مظاهر تأثير الاتصال الداخلي الفعال على أداء العنصر البشري
13	الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال الداخلي الناجحة في تحسين أداء العنصر بين البشري
14	الفرع الثالث: العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للاتصال الداخلي وأداء العاملين
16	المطلب الأول:الدراسات السابقة:
18	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لواقع الاتصال الداخلي وانعكاسه على تحسين الاداء في مؤسسة سونلغاز ورقلة	
21	تمهيد
22	المبحث الاول : الطريقة والأدوات
22	المطلب الاول : الطريقة التبعه في الدراسة الميدانية
22	الفرع الاول: مجتمع وعينة الدراسة

22	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
26	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة والمعالجة الاحصائية
26	الفرع الأول: متغيرات الدراسة
26	الفرع الثاني: الاساليب الاحصائية المستخدمة
28	المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج
28	المطلب الأول : خصائص عينة الدراسة
31	المطلب الثاني: النتائج واختبار الفرضيات
31	الفرع الأول: النتائج المتعلقة باتجاهات آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان
37	الفرع الثاني : اختبار صحة الفرضيات:
38	الفرع الثالث: تفسير النتائج
40	خلاصة الفصل:
41	الخاتمة

23456789101234567890

