

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة
دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حشني"

تحت إشراف الدكتور:

بخيتي علي

من إعداد الطالب:

بن صالح بن عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

أرى لزما علي تسجيل الشكر و إعلامه
و نسبة الفضل لأصحابه استجابة لقول
النبي صلى الله عليه وسلم «من لم
يشكر الناس لم يشكر الله».

نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في الإنجاز هذا العمل سواء كان من قريب أو من بعيد كما
نتقدم بالشكر الجزيل الخاص للأستاذ الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث بخيتي
على والاستاذة الفاضلة موساوي الهام التي رافقتني طيلة فترة انجاز هذه المذكرة، فقد كانا
حريصين على قراءة كل ما أكتب ثم يقوماني بتوجيهي إلى ما يرويه بأرق عبارة وألفظ إشارة،
فلهما مني وافر الثناء وخالص الدعاء.

كما اود ان أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو إعانة في انجاز هذه
المذكرة، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

الاهداء

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى من عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سبب لنجاحي وتوفي في دراستي الى اعز ناس الي... أمي الغالية.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة كل باسمه أينما وجدوا بن صالح احلام، بن صالح نعيمة، بن صالح بلمهل.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل المدرسة ومن خارجها منهم

كوردوخلي عبد الرحيم، ديملي محمد عمر الفاروق، ديملي علاء، هني عبد الرزاق، امين طويل، بوزرقون محمد، قندوز بخته، بن عيسى طارق كمال، بلال صهيب، بلشير عبد الرؤوف، بن خدومة عبد الصمد، فرورو رياض، مرزوق الصغير، عزيري إلياس، عمور نورين عبد القادر، حدادي إدريس.

إلى الأستاذ المشرف علي بخيتي واستاذة الفاضلة الهام موساوي، إلى جميع أساتذتي الكرام الذين رافقوني اثناء مسيرتي الدراسية.

إليكم أهدي ثمرة العملي المتواضع

بن صالح عبد الرحمن

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الاتصال الداخلي كمتغير مستقل على تحسين أداء العمال كمتغير تابع بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" أحمد بن حنشي"، وبغية تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على أبعاد الاتصال الداخلي والمتمثلة في (وسائل الاتصال الداخلي، أنواع الاتصال الداخلي، معوقات الاتصال الداخلي) وتم الاعتماد أيضا على أبعاد الأداء المتمثلة في (كفاءة أداء العمال، تقييم أداء العمال، طرق تحسين أداء العمال).

حيث تم اختيار أسلوب عينة عشوائية بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبيانات الاستبيان باستخدام برنامج الاحصائي SPSS.

وتمثلت مشكلة الدراسة بشكل أساسي في وعي المؤسسة بأهمية الاتصال الداخلي وجوانب القصور فيه لتحسين أداء العمال.

و في الأخير توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها: وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (أداء العمال).

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الأداء.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence l'effet de la communication interne en tant que variable indépendante sur l'amélioration de la performance des employés en tant que variable dépendante au sein de l'Établissement Public de Santé "Ahmed Ben Hachi" de Mazouna. Pour ce faire, l'étude s'appuie sur les dimensions de la communication interne, représentées par (les canaux de communication interne, les types de communication interne, les obstacles à la communication interne). Elle s'appuie également sur les dimensions de la performance, représentées par (l'efficacité de la performance des employés, l'évaluation de la performance des employés, les méthodes d'amélioration de la performance des employés).

Un échantillon aléatoire a été sélectionné au sein de l'établissement étudié, et la méthode descriptive analytique a été utilisée pour analyser les données du questionnaire à l'aide du logiciel statistique SPSS.

Le problème principal de l'étude résidait dans la prise de conscience par l'institution de l'importance de la communication interne et de ses lacunes en matière d'amélioration de la performance des employés.

Enfin, l'étude a abouti à un certain nombre de conclusions, dont la plus importante est l'existence d'un impact positif de la variable indépendante (communication interne) sur la variable dépendante (performance des employés).

Mots-clés: Communication interne, performance.

Abstract:

This study aimed to shed light on the impact of internal communication as an independent variable on improving employee performance as a dependent variable in the "Ahmed Ben Hachi" Public Health Institution of Mazouna. To achieve this, the study relied on the dimensions of internal communication, represented by (internal communication channels, types of internal communication, internal communication barriers). It also relied on the dimensions of performance, represented by (employee performance efficiency, employee performance evaluation, methods of improving employee performance).

A random sample was selected from the institution under study, and the descriptive analytical method was used to analyze the questionnaire data using the SPSS statistical program.

The main problem of the study was the institution's awareness of the importance of internal communication and its shortcomings in improving employee performance.

Finally, the study reached a number of conclusions, the most important of which is: the existence of a positive impact of the independent variable (internal communication) on the dependent variable (employee performance).

Keywords: Internal communication, performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

I.....	شكر وتقدير
II.....	الاهداء
III.....	الملخص:
VII.....	فهرس المحتويات:
X.....	قائمة الجداول:
XIV.....	قائمة الاشكال:
1.....	المقدمة العامة
7.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للاتصال الداخلي والأداء
8.....	تمهيد:
9.....	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
9.....	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
13.....	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
16.....	المبحث الثاني: الإطار النظري لماهية الاتصال الداخلي والأداء
16.....	المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي
35.....	المطلب الثاني: مدخل عام حول أداء العمال
50.....	المطلب الثالث: الأداء وعلاقته بالاتصال الداخلي
53.....	خلاصة الفصل:
54.....	الفصل الثاني: السياق التنظيمي والإطار المنهجي
55.....	تمهيد:
56.....	المبحث الأول: السياق التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"
56.....	المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"
59...	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"

المطلب الثالث: واقع الاتصال الداخلي والأداء بالمؤسسة الاستشفائية مازونة "أحمد بن حشني"	68
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	70
المطلب الأول: أبعاد الدراسة	70
المطلب الثاني: منهج ومجتمع الدراسة	71
المطلب الثالث: أداة الدراسة	72
المطلب الرابع: الصدق وثبات أداة الدراسة	75
خلاصة الفصل:	78
الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	79
تمهيد:	80
المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان	81
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية	81
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة	86
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور أداء العمال	91
المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة	95
المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات	95
المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة	100
خلاصة الفصل:	103
خاتمة عامة:	105
قائمة المراجع:	109
الملاحق	116

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	طريقة التوزيع الاجباري	43
02	بطاقة الفنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "	56
03	توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة	72
04	سلم ترتيبى لقياس الإجابة على سلم لكارت الخماسي	73
05	قيم المتوسط الحسابي الخاص بمقياس لكارت الخماسي	74
06	صدق الاتساق البنائي لمحور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة	75
07	صدق الاتساق البنائي لمحور أداء العمال بالمؤسسة	76
08	صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة ككل	76
09	ثبات الاستبيان ككل بطريقة ألفا كرونباخ	77
10	توزيع العينة وفق متغير الجنس	81
11	توزيع العينة وفق متغير السن	82
12	توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	83
13	توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية	84
14	توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	85
15	عرض وتحليل نتائج بعد وسائل الاتصال الداخلي	87-86
16	عرض وتحليل نتائج بعد أنواع الاتصال الداخلي	89-88
17	عرض وتحليل نتائج بعد معوقات الاتصال الداخلي	90-89
18	عرض وتحليل نتائج بعد كفاءة الأداء	92-91
19	عرض وتحليل نتائج بعد تقييم أداء العمال	93-92
20	عرض وتحليل نتائج بعد طرق تحسين أداء العمال	94
21	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "	96
22	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير وسائل الاتصال الداخلي على كفاءة في أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "	97
23	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "	98

24	نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير معوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "	99
----	---	----

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج العام لدراسة	٥
02	مبادئ الاتصال الداخلي	18
03	عناصر الاتصال الداخلي	21
04	أنواع الاتصال الرسمي	25
05	طريقة الإدارة بالأهداف	47
06	هيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"	58
07	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس	81
08	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن	82
09	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي	83
10	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية	84
11	النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية	85

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

إن المؤسسة كونها محور النشاط الاقتصادي، تُعتبر منظمة متخصصة تأسست لتحقيق أهداف معينة، سواء كانت تعليمية، أو وظيفية، أو اجتماعية. وتعتمد هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها على المورد البشري، الذي يشكل الأساس الذي تقوم عليه ويُعتبر أحد أهم مواردها. يضم هذا المورد جميع الأفراد الذين يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة بمهاراتهم وجهودهم.

إن عملية الاتصال الداخلي أساسية لنجاح المؤسسة، إذ تُعد وسيلة فعّالة لتبادل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وشفاف، وتشجيع التواصل بين جميع أفراد المؤسسة، كما يمكن أن يساهم الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه جهود العمال نحو تحقيقها، كما يعزز بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، ويعزز التعاون وروح الفريق بين العاملين.

فقد نجد أن عملية الاتصال الداخلي تتطلب مواكبة تطورات التكنولوجيا والاحتياجات المتغيرة للمؤسسات، حيث تعتمد في البداية على التواصل الشفهي المباشر، ومن ثم تتطور إلى استخدام وسائل إلكترونية مثل لوحات الإعلانات الإلكترونية والبريد الإلكتروني لتوزيع المعلومات بين مختلف أقسام المؤسسة.

كما يؤدي الاتصال الداخلي الجيد إلى تحسين أداء العمال وزيادة فعالية المؤسسة، حيث يعزز من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والتفاعل.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يُسهم الاتصال الداخلي في حل الصراعات الداخلية وتعزيز الانسجام بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر، ويجعلها أكثر قدرة على التكيف مع تحديات بيئتها الخارجية.

إن عملية الأداء هي عملية تهدف إلى قياس ما تم إنجازه من قبل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك بتوفير وسائل ومعدات لازمة، وتبادل المعلومات والأفكار يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العمال داخل المؤسسة وبالتالي يرفع من مستوى الخدمات المقدمة من المؤسسة. ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية:

ما مدى تأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"؟

ومنه طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

-ما مدى تأثير وسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"؟

-ما مدى تأثير أنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"؟

- ما مدى تأثير معوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"؟

ومن خلال هذه التساؤلات تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاتصال الداخلي على تحسين الأداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر وسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر أنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر معوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

أهداف الدراسة:

- التعرف على دور الاتصال الداخلي في تعزيز العلاقة بين الإدارة وعمالها.
- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي وتأثيرها على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة.
- معرفة أنواع الاتصال الداخلي وتأثيرها على تقييم أداء العامل بالمؤسسة.
- اكتشاف اهم معوقات الاتصال الداخلي التي تؤثر على طرق تحسين الأداء العمال بالمؤسسة.

- التعرف على تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي".
- اكتشاف حقائق جديدة حول الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال.

أهمية الدراسة:

تستقي دراستنا أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته، وأهمية المتغيرات المرتبطة به فموضوع الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال، يعتبر مسألة هامة لما يشهده من اهتمام الكثير من الباحثين في علوم التسيير، وغيره من التخصصات حيث أن الاتصال الداخلي يمكن من تسيير المؤسسة، ويعمل على تحقيق أهدافها المسطرة، كما يعمل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات، بالإضافة لدعم المشاريع المختلفة للمؤسسة إذ هو من أبرز العوامل المساعدة على التحكم في تسيير شؤون المؤسسة باختلافها.

كما يساعد المؤسسة على انجاز مختلف اعمالها بكفاءة وفاعلية عالية أي أنه يعزز من تحقيق الأهداف لزيادة قدرة المؤسسة على رفع مستوى عملها وتنظيمها مما ينعكس إيجابا على المردودية ونتاجية المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع الى ما يلي:

أسباب موضوعية:

- اهمال بعض المؤسسات الاتصال الداخلي برغم من أهميته في تحفيز أداء العمال.
- دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء وتحقيق الانسجام بين العمال في المؤسسة.
- يعزز الاتصال الداخلي روح التعاون الجماعي بين العمال ويرفع من معنوياتهم وهذا ما ينعكس إيجابا على اهداف المؤسسة.
- معرفة ما اذ كان هناك اتصال داخلي فعال داخل المؤسسة ومدى مساهمته في تحسين أداء العمال.

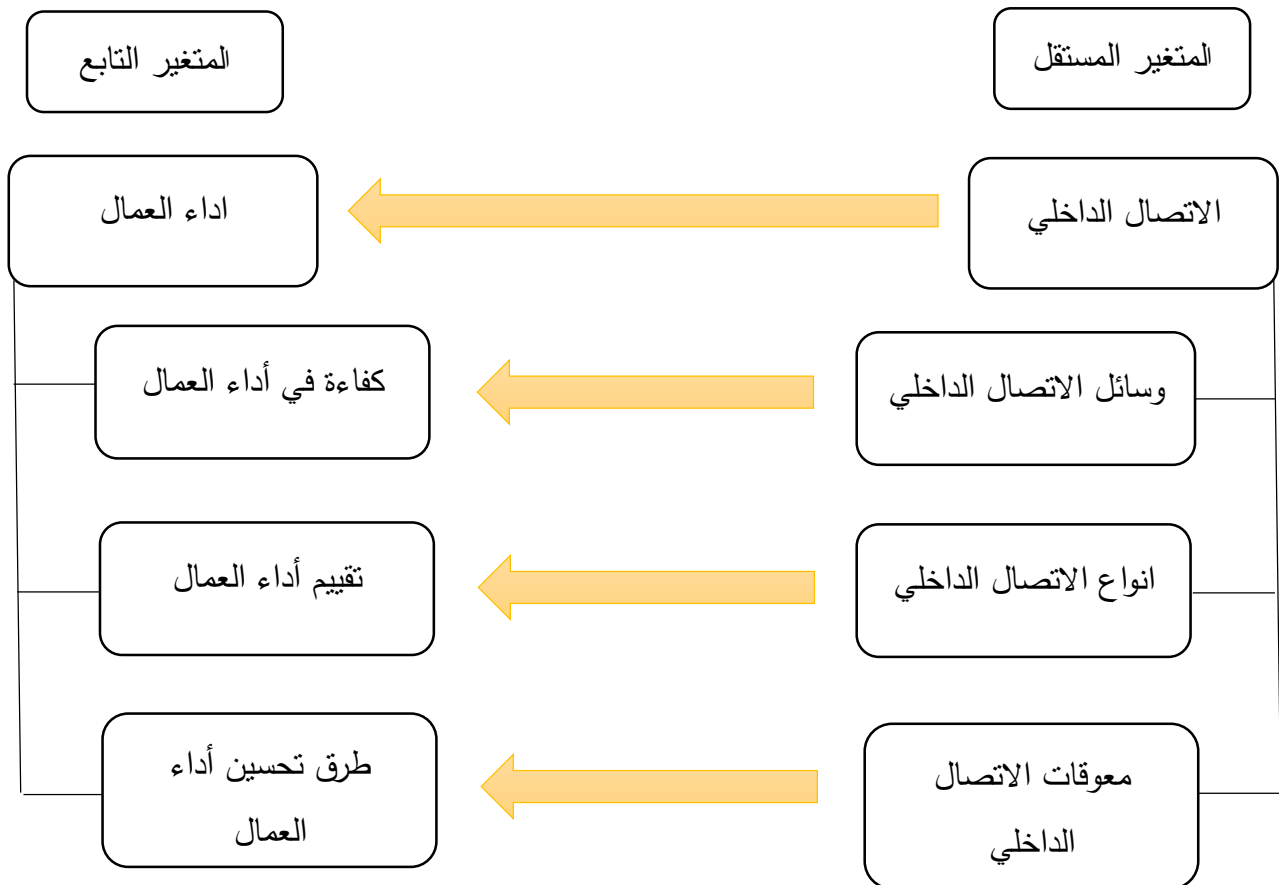
أسباب ذاتية:

- اهتمامي الخاص بموضوع الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال لأنه من المواضيع التي اردت البحث فيها لإضافة قيمة مضافة في هذا المجال.
- اكتساب معلومات جديدة حول موضوع الدراسة من خلال بحث الميداني الذي اجرته بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي".

- اثرات البحث العلمي.

نموذج الدراسة:

شكل رقم 01: نموذج العام للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

هيكل الدراسة:

تشمل خطة بحثنا مقدمة وثلاثة فصول، اول فصل تمثل في الإطار النظري، اما الفصلين الآخرين فتمثل في الجانب التطبيقي وفي الأخير خاتمة عامة، ومن هنا جاء تقسيم البحث كما يلي:

الفصل الأول: الجانب النظري تطرقنا فيه الى أهم الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي والأداء، وينقسم الى مبحثين، المبحث الأول يتضمن اهم الدراسات السابقة التي درست الاتصال الداخلي والأداء، اما المبحث الثاني فقد تناول الإطار المفاهيمي لماهية الاتصال الداخلي والأداء وعلاقة بينهما.

الفصل الثاني: ينقسم الفصل الثاني الى مبحثين، المبحث الأول نتحدث فيه عن السياق التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية "احمد بن حنشي"، أما المبحث الثاني فقد تضمن الإطار المنهجي للدراسة.

الفصل الثالث: ينقسم الى مبحثين، المبحث الأول تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الدراسات السابقة

والإطار النظري للاتصال

الداخلي والأداء

تمهيد:

تسعى المؤسسات الى تحقيق أهداف واستمرارها على المدى الطويل من خلال تحسين أداء العمال وتعزيز الشفافية وتبادل المعلومات، ويكون ذلك من خلال الاتصال الداخلي الفعال والمستمر بين مختلف الأقسام، وبالتالي يزيد من تحفيز العمال ورغبتهم في الابداع والإنتاج وتعزيز الثقة بينهم.

ومنه نتطرق في هذا الفصل الى اهم الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، والإطار النظري لماهية للاتصال الداخلي والأداء والعلاقة التي تربطهما حيث يتضمن هذا الفصل مبحثين المتمثلين في:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لماهية الاتصال الداخلي والأداء.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

نستعرض في هذا المبحث أهم الدراسات الوطنية والأجنبية التي درست موضوع الاتصال الداخلي والأداء.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى:

مقال علمي منشور بمجلة اقتصاد والتنمية البشرية، المجلد: 14، العدد: 01، للباحثين: بدر الدين زمر ونجيب كامل، نشر سنة 2023، بعنوان "أثر الاتصالات الداخلية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة-AMC-العلمة".

بين الباحثين في هذه الدراسة أن عملية الاتصال لها كفاءة كبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال وهذا بجودة الرسالة القائمة عليها والوسيلة المستخدمة.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

ما هو واقع اتصال داخل المؤسسة الوطنية الجزائرية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-AMC-وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الكمي الذي تم في الاستبيان والذي شمل 40 عامل، وكان المجال المكاني والدراسي بالمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة-AMC-العلمة، أما المجال الزمني كان سنة 2023.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل إلى:

-سيرورة المعلومات وتوفرها داخل المؤسسة لها دور على رضا الوظيفي بالنسبة للعامل.

-كلما كانت وسائل الاتصال ذو جودة كلما انعكست بشكل مباشر على رضا الوظيفي لدى العمال.

- رضا العمال عن عملية الاتصال لها اثار إيجابية في تحفيز العمال ورضاهم على العمل وبالتالي استقرار المؤسسة.

الدراسة الثانية:

مقال علمي منشور بمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-جامعة لونيس بليدة 2-المجلد: 08، العدد: 01، للباحثين: جرودي مريم و محمد يسعد ليل، نشر سنة 2021، بعنوان "الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة-دراسة الميدانية بوكالة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأريعاء".

بين الباحثين في هذه الدراسة على ان الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي لهما دورا مهما في سير عملية الاتصال داخل المؤسسة، وأثرها على الجماعات المحلية.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 40 مبحوثا، وكان المجال المكاني والدراسي بوكالة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأريعاء، اما المجال الزمني كان سنة 2021.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

-ان نمط الاتصال النازل هو المتبع في اصدار القرارات والمعلومات وبدوره يساعد في سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

-الاتصال الغير الرسمي له دور كبير داخل المؤسسة من خلال العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال.

الدراسة الثالثة:

مقال علمي منشور بمجلة شعاع للدراسات الاقتصادية-المركز الجامعي الونشريسي-تيسمسيلت-الجزائر، للباحثين: العقاب كمال وسامر سمية، نشر سنة 2017، بعنوان "أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة-دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال-الجزائر".

بين الباحثين في هذه الدراسة على ان الاتصال الداخلي له دور فعال في تسيير وتنظيم العلاقات داخل المؤسسة كونه يساهم في نتائج إيجابية من خلال تدفق المعلومات بين أطراف عملية الاتصال.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 40 عامل، وكان المجال المكاني والدراسي بالمؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال-الجزائر"، أما المجال الزمني كان سنة 2017.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

-الاتصال هو عملية لنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد، ويوفر روحا معنوية في المؤسسة.

-يظهر النزاع التنظيمي نتيجة لعدة أسباب كاختلاف وجهات النظر أو من أجل عائد مالي.

-للنزاع التنظيمي اثار سلبية تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاجية بالمؤسسة.

-نقص وسائل الاتصال يحد من فعالية الاتصال الداخلي.

الدراسة الرابعة:

مقال علمي منشور بمجلة المعيار المجلد: 27، العدد: 01، للباحث: عادل لحميدي، نشر سنة 2023، بعنوان "أثر أساليب القيادة التبادلية على تحسين أداء العمال -دراسة حالة مؤسسة كوندور برد بوعريريج".

بين الباحث في هذه الدراسة على أن اثار أساليب القيادة التبادلية لها دور في تحسين أداء العمال في المؤسسة، حيث ان اتباع نمط القيادة بمختلف اساليبه يساعد بتطور وتحسين الأداء.

انطلقا الباحث من الإشكالية التالية:

ما هي اثار أساليب القيادة التبادلية (أسلوب الإدارة باستثناء النشطة، وأسلوب الإدارة باستثناء الساكنة، وتوفير مستلزمات الأداء)، على تحسين أداء العمال في مؤسسة كوندور برج بوعريريج؟

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 84 موظف، وكان المجال المكاني والدراسي بمؤسسة كوندور برج بوعريريج، أما المجال الزمني كان سنة 2023.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

- أن أسلوب القيادة التبادلية غير كاف ولكنه ليس سيئا في تطوير إمكانيات القيادة.

-عدم ممارسة القادة للقيادة التبادلية لأنها تخلق بيئة يتخللها الموقع والسلطة والامتيازات.

-وجود اختلاف في وجهات النظر حول أساليب القيادة التبادلية وتحسين أداء العمال تبعا للدراسة التي أجريت.

الدراسة الخامسة:

مقال علمي منشور بمجلة المعيار المجلد: 12، العدد: 02، للباحثين: مغربي السعيد وعيداني الياس نشر سنة 2021، بعنوان "أثر الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة".

ركز الباحثين في هذه الدراسة على أن الابداع الإداري له أثر في تحسين الأداء الوظيفي، واعتبر الابداع هو وظيفة من وظائف المدير الرئيسي، بينما يعتبر الأداء الوظيفي محور العملية الإدارية.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

هل هناك أثر للأبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 96 موظف، وكان المجال المكاني والدراسي مؤسسة سونلغاز فرع ولاية الجلفة، اما المجال الزمني كان سنة 2021.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

-وجود مستوى إدراك عال لكل من الابداع الإداري والأداء الوظيفي.

-أن القدرات الإبداعية لها أثر في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

-أن القدرات العلمية لها أثر في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

الدراسة السادسة:

مقال علمي منشور بمجلة المعهد علوم اقتصادية المجلد: 23، العدد: 02، للباحثين: بن سالم سعاد وعلي زيان محمد واعمر نشر سنة 2020، بعنوان "الابعاد الأساسية للتقييم التي تضمن تحسين أداء المورد البشري -دراسة حالة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الريفي بشار".

بين الباحثين في هذه الدراسة على أن الابعاد الأساسية للتقييم هي القاعدة الأساسية في تسيير المورد البشري في المؤسسة، وان نظام تقييم الأداء يساعد العامل على تعرف على نقاط القوة والضعف في أداء مهامه.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

ما هي الأبعاد الأساسية لتقييم الأداء التي تضمن تحسين أداء المورد البشري في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز في بشار؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 74 فردا، وكان المجال المكاني والدراسي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الريفي بشار، أما المجال الزمني كان سنة 2020.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

- يساعد تقييم الأداء في ترقية وتقديم الحوافز.
- أن تقييم الذاتي للعمال يحسن من أداء عمله.
- هناك نظام مناسب لتقييم أداء لكنه لا يعمل على تحسين الأداء بكفاءة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الاولى:

مقال علمي منشور بمجلة **Revue cossi** للباحث: **Abdellah Abil** نشر سنة 2020 بعنوان،

La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

بين الباحث في هذه الدراسة على انه هنالك تغييرات عميقة في الاتصال الداخلي من الناحية النظرية والتطبيقية، وكذلك أن الاتصال الداخلي هو أحد العوامل الأساسية في أداء رأس المال البشري للمؤسسة.

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في المقابلة والتي شملت 30 مديرا، وكان المجال المكاني والدراسي بالمؤسسة العامة والخاصة، أما المجال الزمني كان سنة 2020.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

- هناك علاقة إيجابية بين أداء رأس المال البشري والاتصال الداخلي.
- وضوح رسالة الاتصال ومصادقية المصدر من اهم العوامل المؤثرة على فعالية الاتصال الداخلي.
- مشاركة المورد البشري أكبر في مشاريع الشركة من خلال إمكانيات المتاحة له.

الدراسة الثانية:

مقال علمي منشور بمجلة (ESKA) Revue de gestion des ressources humaines للباحثين:

sabrina Loufrani ،Philippe Luu ،Laurenece saglietto ، cécile cezanne
سنة 2019، بعنوان L'influence de la communication interne d'entreprise sur
l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête reponse 2011

بين الباحثين في هذه الدراسة على أن الاتصال الداخلي هو عامل مهم في تعزيز وتطوير مشاركة الموظفين ولكنه لا يأخذ بعين الاعتبار بشكل كاف في المؤسسات.

انطلقا الباحثين من الإشكالية التالية:

كيف يؤثر الاتصال الداخلي للشركات من خلال ممارسات النشر والتشاور والمشاركة، على مشاركة الموظفين في العمل؟

واعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 210 موظفا. حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

- الاتصال الداخلي في المؤسسة له تأثير إيجابي ومعنوي على التزام الموظفين.
- يعتبر وضوح التواصل ودقة التواصل وشعور الموظفين بالتقدير من اهم العوامل التي تؤثر على التزام الموظفين.
- الشعور بالمشاركة وتقدير للموظفين هو نتيجة لدقة التواصل والتزامهم في عملهم.

الدراسة الثالثة:

مقال علمي منشور بمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مجلد :08، العدد:02، للباحث: ياسر عيسى المومني
نشر سنة 2023، بعنوان "أثر إدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية في بنك تنمية المدن والقرى في الأردن".

ركز الباحث في هذه الدراسة على كيفية استخدام إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في البنك، وعلاقتها المرتبطة التي أدت الى حصول على نتائج ذا مستوى مرتفع.

وهذا ما قاده الى طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر لإدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة) على تحسين أداء الموارد البشرية بأبعادها (سرعة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء) في بنك تنمية المدن والقرى في الأردن؟

. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي الذي تمثل في الاستبيان والذي شمل 113 موظفاً، وكان المجال المكاني والدراسي بينك تنمية المدن والقرى في الأردن، أما المجال الزمني كان سنة 2023.

حيث بعد تحليل ومناقشة النتائج تم التوصل الى:

-اهتمام إدارة البنك بتوفير معلومات صحيحة لتحسين أداء الموارد البشرية.

-إدارة المعرفة في البنك تهدف لتحسين المخزون المعرفي الموجود لدى الموارد البشرية لاعتمادها على أساليب ومنهجيات إدارية.

-يوجد تأثير للمتغير المستقل (إدارة المعرفة) على المتغير التابع (تحسين أداء الموارد البشرية) وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة التي أجريت.

المبحث الثاني: الإطار النظري لماهية الاتصال الداخلي والأداء

بعد عرض اهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال الداخلي والأداء، التي اعطتنا رؤية جيدة عن موضوع الدراسة، سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية الاتصال الداخلي والأداء، وعلاقة الأداء بالاتصال الداخلي.

المطلب الأول: مدخل عام حول الاتصال الداخلي

1- مفهوم الاتصال الداخلي:

1-1- مفهوم الاتصال:

كلمة الاتصال مشتقة من كلمة اغريقية Communis وبإنجليزية تعني Common أي المشترك او العام، أي محاولة لإقامة نوع مشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات (طويل هاني، 2001، صفحة 75).

ويرى "ميلر" أن الاتصال هو عملية نقوم بيها عندما نريد إيصال معلومات من مكان ما أو من شخص ما الى مكان أو شخص اخر (عدون، 2004، صفحة 13).

ويرى "جورج جرينر" أن الاتصال هو عملية تفاعلية اجتماعية تكون من خلال ارسال واستقبال المعلومات بين الأفراد داخل مجتمع معين (عبد الحميد ، 2004، صفحة 21).

1-2- مفهوم الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي هو الاتصال الذي يقوم به الأشخاص في المؤسسة وهدفه إعلام وتحفيز وخلق جو اجتماعي جيد في المؤسسة.

ويعرف أيضا على أنه السلسلة الفعالة والحلقة الواصلة التي تدمج أعضاء المنظمة من أعلى الى قاعدة، شاملة جميع أقسامها وأدارتها.

كما يعرف أيضا بأنه هو علاقة بين الأشخاص والإدارة تتمثل في الرسالة او المعلومات المتدفقة (بركان، 2017، صفحة 122).

ومن جهة اخرى على أنه عملية تتم داخل المؤسسة بهدف نقل وتحويل الأفكار والآراء عبر قنوات رسمية وغير رسمية لخلق تماسك بين وحدات المشروع ومكونات البنية التنظيمية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها (مرتضى، 2016، صفحة 90).

كما أنه يعزز السلوك الاستماعي ونقل المعلومات، وتسهيل العمل المشترك وزيادة من قيم المؤسسة لتعزيز الأداء الفردي والجماعي (Bruno & François, 1988, p. 134).

وأخير يمكن القول إن الاتصال الداخلي هو نقل المعلومات من المرسل الى المستقبل بحيث تكون المعلومات مفهومة للمستقبل وذلك عن طريق رسالة تحمل معلومات التي يرغب مرسل ايصالها الى المستقبل (عائشة، 2022).

يتميز الاتصال الداخلي بعدة مبادئ، تنوعت وجهات النظر الباحثون حولها فيما يلي أهمها:

-**الوضوح:** يستند على ثقافة المستخدم له، بغض النظر عن مستوى مسؤوليته في المؤسسة.

-**الإرادة:** تعتبر عاملا مهما يجب أن تتحلى به المؤسسة، حيث تعتبر وسيلة لتحقيق التوازن بين مصالحها المختلفة في الإدارة وتعزيز كفاءتها، وذلك من خلال إنشاء إدارة الاتصالات التي تقوم بدور متوازن بين مختلف المصالح.

-**الشفافية:** تتمثل في نشر المعلومات بشكل كامل وواضح دون وجود غموض أو تناقضات.

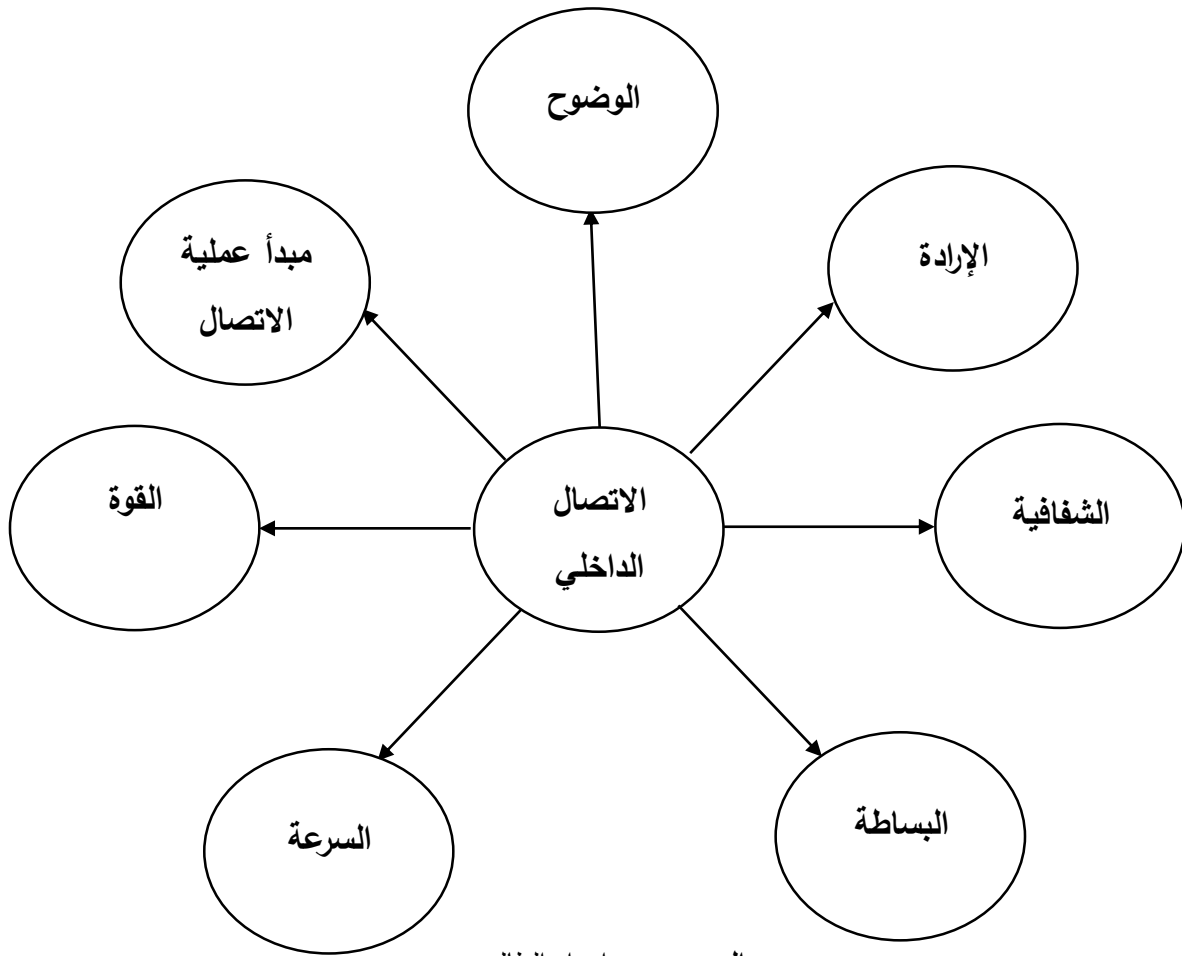
-**البساطة:** تعني استخدام لغة بسيطة سهلة الفهم يمكن فهمها بكل سهولة من قبل الشخص الذي يتلقى الرسالة.

-**السرعة:** تعتبر السرعة في نقل المعلومة عاملا مهم لبناء الثقة في المؤسسة، حيث تساهم في تجنب انتشار الشائعات والحد من تأثيرها السلبي على بيئة العمل.

-**القوة:** قوة المدير تظهر في قدرته على التواصل مع العمال وفهم ردود أفعالهم.

-**مبدأ عملية الاتصال:** يتطلب الاستماع النشط وتبادل الآراء بين الأطراف، ويتضمن كذلك دعم وتوجيه الحوار بما يشمل الاختلافات (احمد ميلي ، 2021).

الشكل رقم 02: مبادئ الاتصال الداخلي



المصدر: من اعداد الطالب

2 استراتيجيات الاتصال الداخلي وعناصره:

2-1- استراتيجيات الاتصال الداخلي:

نجاح الاتصال داخل المنظمة يتطلب وضع تصميم مدروس وفق خطة محكمة لضمان سلاسة سير المهام وتوفير بيئة ملائمة للعاملين، وذلك من خلال استراتيجية الاتصال الداخلي التي تلعب دورا حيويا في توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث تساهم في تحديد الطرق والوسائل التي تساهم في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي مجموعة من المهارات والتقنيات التي تهدف الى تسهيل التواصل داخل المنظمة وتحقيق المصلحة العامة وذلك من خلال تعزيز العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين افرادها (Fanelly, 1991, p.

71)

نظرا للتطور التكنولوجي أصبح الاتصال الداخلي جزءا لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي في المنظمات، حيث يستخدم لشرح وتوضيح الاستراتيجية العامة وتنفيذها وفقا للسياسات المعتمدة.

وتتمثل أهداف استراتيجية الاتصال الداخلي فيما يلي:

-تحسن الأداء وتقليل الاضطرابات الاجتماعية.

- تحسين جو العمل.

-تعزيز اندماج الأفراد والانتماء لتحقيق نتائج مرضية.

لذلك لابد من التعامل مع استراتيجيات الاتصال الداخلي باعتبارها وظيفة ذات أهمية كبيرة، حيث يمكن أن يؤدي عدم تطبيقها الى فقدان المنظمة لموارها البشرية (detrie, 2001, p. 31).

2-2-عناصر الاتصال الداخلي :

للاتصال الداخلي عناصر أساسية تساهم في سير العملية الاتصالية داخل المؤسسة، ومن بينها نذكر ما يلي:

أ-المرسل: هو العنصر الأساسي في عملية الاتصال حيث يعتبر المبادر بإرسال رسالة ويسمى أحيانا بالمصدر، يهدف المرسل الى نجاح مهمته في توصيل الرسالة الى المستقبل ويقدر نجاحه في توصيل المعلومات التي يريدتها من خلال اختياره للرموز والأسلوب التي تساعده في توصيل أفكاره بشكل جيد للمتلقي، ويجب عليه أيضا استخدام اللغة والوسيلة المناسبة واختيار التوقيت المناسب وتجنب اللبس، كما يجب عليه ان يحرص على ترتيب رسالته وتسلسلها للحصول على تغذية راجعية من المستقبل.

ب-الرسالة: هي تعبير للأفكار أو المعلومات او المعاني التي يحاول المرسل نقلها الى المستقبل وتكون عادة بالكلمات او الإشارات، كما تعتبر الرسالة ناقلا للمحتوى من المرسل الى المتلقي وتعتمد فعاليتها على قدرة المتلقي على استيعابها واستيعاب مضمونها، والرسالة لكي تكون جيدة يجب أن تتميز بالكمال والوضوح والصدق والايجاز والفعالية.

ج-المستقبل: هو شخص أو أشخاص الذين يستقبلون المعلومات او الأفكار التي يريد المرسل نقلها إليهم، كما يعرف أيضا بأنه فرد او جماعة التي تتلقى الرسالة ويتفاعل معها.

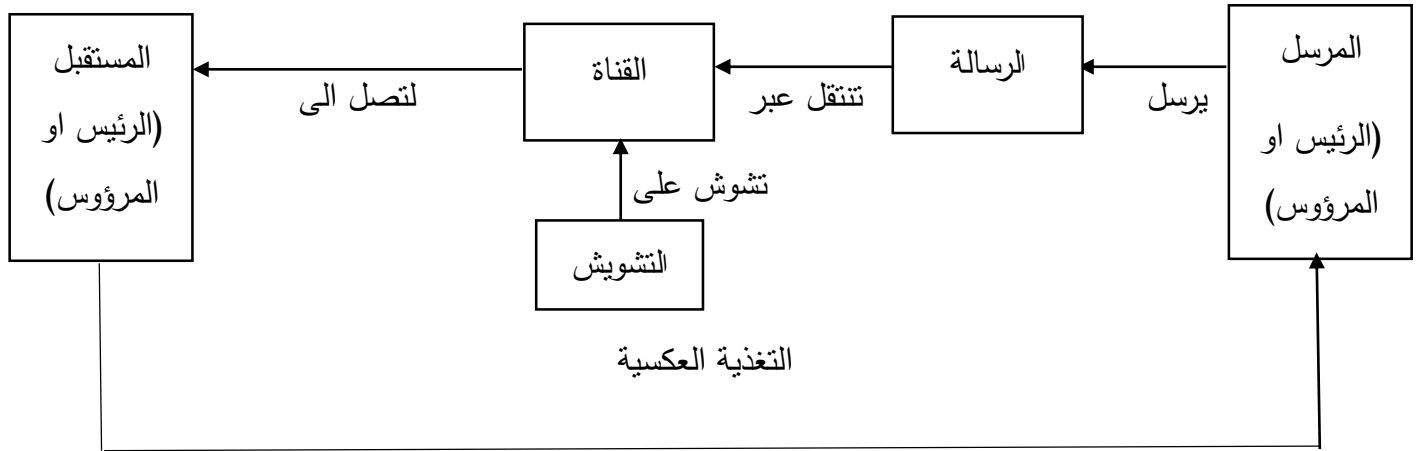
يعد تفاعل المستقبل أحد العوامل المهمة في نجاح الاتصال حيث يفترض أن يكون المستقبل هادئاً لاستقبال الرسالة بشكل جيد مما يساعده على فهم محتوى وإعطاء الاهتمام اللازم خصوصاً عندما تحتوي الرسالة على أفكار جديدة تتطلب التفكير العميق والرد السريع.

د- القناة: تستخدم لنقل المعلومات بين المرسل والمستقبل، وتختلف بين الكتابية والمرئية والشفوية والسلوكية واللاسلكية ويشترط أن تكون الوسيلة المختارة مناسبة ومنتاسبة تماماً مع موضوع الاتصال من حيث الأهمية والسرية والوقت والسرعة، وتلعب وسيلة الاتصال دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسله لذلك يتعين على المرسل اختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً.

هـ- التغذية العكسية: هي عملية تعبير متعددة الأشكال توضح مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل بطرق أو وسائل مختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمر لفعالية الرسالة، وتعتبر ردت فعل مستقبلية على الرسالة تظهر موقف المستقبل منها ومن المرسل، إذ إنها تمكن المرسل والمستقبل من تبادل الأدوار بشكل متبادل مما يجعل عملية الاتصال تكون ذات طابع تفاعلي.

و- التشويش: هو مفهوم يشمل جميع العوامل التي تؤثر سلباً على كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل واضح إلى المستقبل وإدراكها، ويمكن أن تكون هذه العوامل من المرسل أو قناة الاتصال أو وسيلة المستخدمة للاتصال أو من المستقبل أو البيئة الخارجية، كما تلعب هذه العوامل دوراً حاسماً في العملية الاتصالية وقد تؤثر سلباً عليها لذلك من الضروري فهم وإدراك أسبابها وآثارها والسعي للتغلب عليها (بوداود و بوفيجلين، 2015).

الشكل رقم 03: عناصر الاتصال الداخلي



المصدر: من اعداد الطالب

3 أنواع الاتصال الداخلي ووسائله:

3-1-أنواع الاتصال الداخلي:

3-1-1-الاتصال الرسمي: هو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة ويتعلق بالهيكل التنظيمي كما أنه يعتمد على قواعد تضبطه ومعايير تحكمه، مما يضمن تدفق المعلومات بشكل منتظم وواضح دون تجاوز إجراءات المحددة (بركان، 2017، صفحة 135).

ويعتبر أيضا اتصال مباشر بين العمال ويتم وضعه في هيكل التنظيمي لتبيين طرق الربط بين الوحدات الإدارية التي يحتويها الهيكل، ويساهم في تقديم المعلومات والارشادات من الرؤساء الى المرؤوسين (حنفي، 2001، صفحة 493).

هو اتصال مخطط مسبقا والذي تمر فيه معلومات تخص المنظمة، أي أنه يستخدم خطوط السلطة الرسمية ويتبع مسارات التي يحددها التنظيم الرسمي وتتم إما في اتجاه نازل أو صاعد أو أفقي ومن أهم وسائله:

المقابلات، الاجتماعات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية، المجلات الصادرة عن المؤسسة، التقارير السنوية والشهرية.... الخ.

ومن بين أهم أهدافه ما يلي:

- ابلاغ التعليمات والالوامر الى المرؤوسين.

- إصدار توجيهات بشأن خطوات العمل.
- تعرف على رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- نشر أهداف ومبادئ المؤسسة وقيمها.
- يساعد في تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم نحو المؤسسة.
- تبليغ نتائج العمل من المرؤوسين الى الرؤساء (محمد، 2007، صفحة 502).

ويتم هذا الاتصال إذا توفرت فيه الشروط التالية:

- يجب أن يمر خط الاتصال على جميع مراكز السلطة.
- الشخص الذي يقوم بالاتصال يجب أن يمثل فعلا مركز السلطة.
- الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال يجب أن يتميزوا بالكفاءة اللازمة.
- أن يكون خط الاتصال رسمي محدد لكل عضو في المؤسسة.
- يجب ان يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد (شيحا، 1993، صفحة 383).

ويتميز الاتصال الرسمي في المؤسسة باتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية كل اتجاه بحسب طبيعة ومهام المؤسسة وتتمثل هذه الاتجاهات في:

أ-الاتصال النازل: وهو الاتصال الذي يشير الى تعليمات واوامر وقرارات وطلبات محددة لإنجاز أعمال معينة بما يتوافق مع أهداف وخطط مسطرة من قبل الإدارة العليا (عباس، 2008، صفحة 156).

فالالاتصال النازل يعتبر أداة اتصالية قبل أن تكون إدارية أي من خلاله يشعر العمال بانتمائهم واعتبارهم قوة فاعلة في المؤسسة، كما يعتبر بمثابة حافز لتعزيز الاستمرارية اللازمة للعمال وزيادة إنتاجيتهم وأدائهم مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (بركان، 2017، صفحة 137).

يساهم الاتصال النازل في نقل المعلومات من الإدارة العليا الى السفلى حيث تعطى المعلومات والسياسات والقرارات من الرؤساء الى المرؤوسين، اذ يشكل الجزء الأكبر من الاتصالات في المنظمة.

ويرى كلى من "كانز وكان" هناك عدة أنواع من المعلومات تنتقل من خلال الاتصال النازل ومتمثلة في:

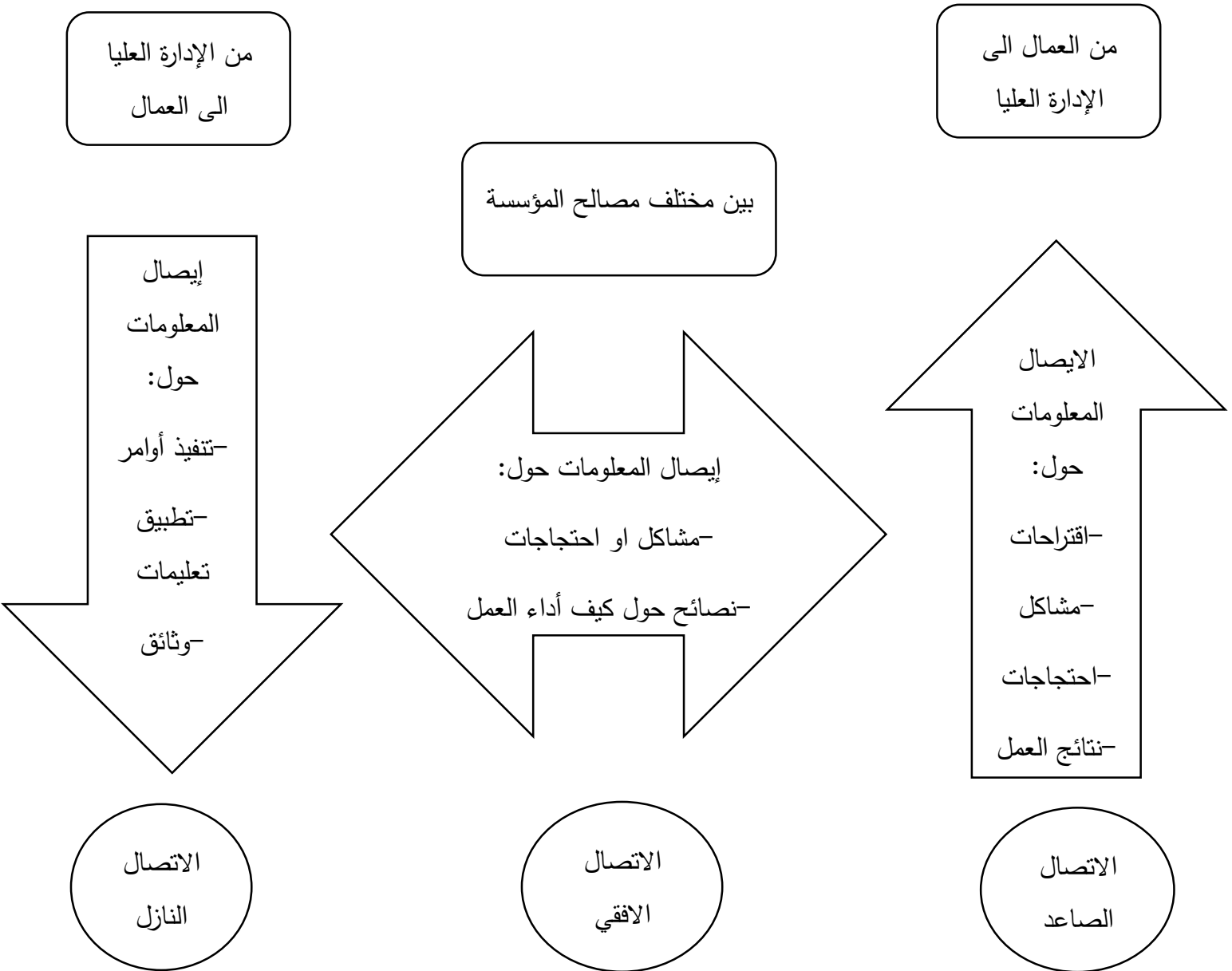
- معلومات تخص الإجراءات والممارسات التنظيمية.
- معلومات راجعة من المرؤوسين التي تخص مستوى الأداء المحقق.
- معلومات تستهدف فهم المهمة وعلاقتها بالمهام الأخرى.

- معلومات غايتها أحداث تماثل بين العاملين والأهداف التنظيمية.
 - تعليمات تخص المهام المحددة (بونس، 2010، صفحة 90).
- ويتضمن هذا الاتصال المهام التالية:
- اصدار أوامر وتوجيهات تخص الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين.
 - القرارات والاهداف المطلوب تنفيذها.
 - العمل على تنسيق بين مختلف الأعمال.
 - اعلام العمال بمستوى أدائهم ونقاط الضعف في الأداء ومدى تقدمهم (peretti, 1998, p. 534).
- يتميز الاتصال النازل بالأهداف التالية:
- وصول المعلومات الى العاملين بطرق صحيحة وواضحة ليتمكنوا من فهمها وادراكها.
 - قبول العاملين للمعلومات من الرئيس الى المرؤوسين عن طريق الاقناع الشخصي (دعيس، 1999، صفحة 183).
- ب-الاتصال الصاعد:** هو عملية تصاعد المعلومات من المرؤوسين الى الإدارة يقوم بها العمال لإبلاغ الإدارة العليا باهتمامات وانشغالات العمال في مختلف وحدات المؤسسة.
- ويعتبر هذا الاتصال غير توجيهي لأنه لا يتم من خلاله توجيه أوامر وتعليمات الى الإدارة ويكون في شكل تقارير أو شكاوى وكل ما يخص المرؤوس (بركان، 2017، صفحة 138).
- بين كل من "ليسلي وليود" محتوى الاتصال الصاعد الذي يتمثل فيما يلي:
- معلومات عن مدى تقدم أداء المرؤوسين وخططه المستقبلية.
 - معلومات على تحسين العمل بطلب توضيحات عن نقاط الغامضة في سياسة التنظيم.
 - مشكلات العمل المتضمنة في جملة شكاوى التي يعاني منها العمال تحتاج وقفة من المدير.
 - أفكار تخص مشاعر العاملين حول جوانب العمل (فرج، 1993، صفحة 289).
- ومن مزايا الاتصال الصاعد نذكر ما يلي:
- يمكن العمال من التعبير عن مشاعرهم، وإرضاء الحاجات الاجتماعية والذاتية الخاصة بهم.
 - اكتشاف أخطاء ومعالجتها قبل وصولها لمرحلة الخطر.
 - يلزم المرؤوسين بتحقيق فرص الاتصال المنتظمة او المتقاربة مع الرئيس.
 - يساعد الإدارة في تطوير وتحسين ظروف العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء (عساف، 1999، صفحة 224).
- ج-الاتصال الافقي:** هو اتصال قائم بين الافراد والجماعات وما يعبر عنه بأفقية التنظيم، ويعرف على انه تبادل المعلومات والأفكار بين الافراد وانتقال الرسالة بين العاملين في نفس المستوى (بركان، 2017، صفحة 139).

ويتميز الاتصال الافقي بوظائف أهمها ما يلي:

- إجراء اجتماعات لحل مشاكل تعرضت لها المؤسسة.
- مشاركة المعلومات.
- اجتماع أعضاء الإدارة لحل الصراعات التي قد تنشأ بين أعضاء الإدارة أو بين ادارتين، وفي هذه الحالة يجب أن يكون الاتصال الافقي ليسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، حيث انه يقلل من الجهد والوقت لتبادل الأفكار (دعبس، 1999، الصفحات 188-189).
- ومن مزايا الاتصال الافقي نذكر ما يلي:
- ❖ يساعد بوصول المعلومات والأفكار من كل جانب وفي كل وقت، الامر الذي يمنح للمديرين ما يلزمهم لاتخاذ قراراتهم باللجوء الى معلومات كافية.
- ❖ يساعد الموظفين معنويا بإبرازهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين (عساف، 1999، صفحة 225).

الشكل رقم 04: أنواع الاتصال الرسمي



المصدر: من اعداد الطالب

3-1-2-الاتصال غير الرسمي:

هو عبارة عن علاقات اجتماعية التي تبرز بين أعضاء التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية، وينشأ هذا الاتصال نتيجة لتكرار وتعدد العلاقات بين الافراد لنفس الفئة المهنية، حيث لا يظهر الاتصال الغير الرسمي من خلال هيكل التنظيمي للمؤسسة بل يظهر تلقائيا نتيجة لروابط او مصالح معينة ويمثل بواسطة هيكل اجتماعي. ويعرف أيضا على انه اتصال عفوي يقوم به الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي، ويكون هذا على شكل حوار أو حديث بين طرفين أو أكثر فيما يخص المؤسسة أو أعمال الموكلة إليهم (بركان، 2017، الصفحات 140-143).

حيث يتميز هذا النوع بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- هذا الاتصال يكون داخل المنظمة بشكل غير رسمي حيث يتجاوز هيكل التنظيمي الرسمي.
 - تتزايد فعالية هذا الاتصال في أوقات الشعور بقلق وعدم الأمان.
 - تنتقل البيانات في الاتصال الغير الرسمي بصفة أساسية شفويا.
 - يتصف هذا الاتصال بسرعه في نقل المعلومات والبيانات.
 - يتصف هذا النوع من الاتصال بأنه يوجد في كل الاتجاهات والمستويات وأنه دائم الحركة.
 - وللاتصال الغير الرسمي أهمية تكمن فيما يلي:
- له تأثير أكثر من الاتصال الرسمي بسبب سرعته ومرونته وقابليته للتصديق وحتى ولو كانت تشمل بيانات غير صادقة.
- يعزز مكانة المسؤولين داخل المؤسسة، مما يؤدي الى نجاحهم وفعاليتهم من خلال شبكات الاتصال الغير الرسمية المبناة، فانه يساعد على السيطرة وتحكم بسرعة في الأمور.
- الاتصال الغير الرسمي يساعد في اكمال البيانات والمعلومات الذي تعذر الاتصال الرسمي الوصول إليهم (ذهبية، 2015، صفحة 40).

3-2 وسائل الاتصال الداخلي:

3-2-1- الوسائل المكتوبة:

هي عبارة عن أدوات يمكن استخدامها داخل المنظمات للتواصل وتبادل المعلومات بين الأفراد وتساهم في تعزيز التواصل وتحسين التنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمة وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:

أ- مجلة المؤسسة:

- تصدرها إدارة المؤسسة وتكون دورية، حيث تستهدف الأفراد ذوي العلاقات بالمؤسسة مثل العمال، وتهدف الى تحسين العلاقة بين المؤسسة وقراء المجلة، وكما تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- توضيح وتحلل الاخبار والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة، كما تبين معناها وتأثيرها على الأفراد المستهدفة للمؤسسة، وأيضا لها دور في تحسين التعاون وإحساس بانتماء لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - القضاء على سوء التفاهم، فهي مسؤولة على شرح الحقائق وعرضها بشكل واضح وتصوير الرسالة، بحيث تصل الى الفرد بشكل مقنع.
 - تفسير السياسات والتعليمات والقوانين، أي تقوم بشرحها بلغة بسيطة وسهلة الفهم.
 - تحسين الإنتاج من خلال نشر المقالات ومجموعة من الموضوعات حول إنجازات التي تحقّقها المؤسسات الأخرى في هذا المجال، ومن خلالها تزداد إنتاجية الموظفين.

- مواجهة الشائعات: التقليل من الشائعات من خلال نشرها في المجالات.

ب-التقرير:

هو عبارة عن عرض تحليلي متسلسل لحقائق متعلقة بنوع معين من المشاكل، مع توصيات تتماشى مع نتائج ويكمن أن يكون التقرير في عدة أشكال منها:

❖ **اخباري:** يكون فيه عرض المعلومات التي يغطيها التقرير بطريقة تحليلية وهدفه تقديم صورة دقيقة لما يحدث في المنظمة.

❖ **تحليلي:** يتناول مشكلة محددة ويعرض جوانبها ويحللها ويقدم توصيات بشأنها، مثل تقرير مشكلة التغيب عن العمل.

❖ **سنوي:** يصف جميع الاعمال التي تمت بالمؤسسة في العام المنقضي وجميع الاعمال التي لم تقم بها المؤسسة، مع تسليط الضوء على الصعوبات التي واجهتها وما قامت به للتغلب على العقبات.

❖ **المالي:** يؤدي الى تحسين أساليب المحاسبة وجعلها أداة إدارية مهمة، وأصبح استخدامه واسع الانتشار.

❖ **دوري اشرافي:** يقوم بتوضيح جوانب المالية الإنتاجية للمنظمة، والتحقق من أن العمليات تسير بشكل صحيح وفقا للخطة الموضوعية، ولمعرفة الانحرافات ومحاولة تصحيحها قبل فوات الأوان.

ج-البرقيات الإعلامية:

هي معلومات تكون على الورق هدفها ابلاغ العمال بسرعة وإيجاز عن الأمور التي تهمهم او تهم المنظمة.

د-التعليمة المصلحية:

هي من الأدوات الأكثر استخداما في المؤسسات وهدفها تحديد قواعد العمل والتعليمات والأوامر، تصدر من أعلى الهرم نحو الأسفل، يكون محتواها موجز ودقيق ومكتوبا بلغة بسيطة وواضحة ليفهمها الجميع.

هـ-لوحة الإعلانات:

هي أكثر استعمالا من قبل المدراء في المؤسسات، يجب وضعها في مكان واضح ليراها الجميع، كما يجب أن تكون اللوحات الإعلانات نظيفة وجذابة، ويكمن ان تكون عبارة عن ملصقات على لوحات، الإعلانات واشعارات الوظائف الشاغرة واعلانات الترقية واعلانات التعيين وتعليمات السلامة.... الخ.

و-صندوق اقتراحات:

هو يخص العمال وأسئلتهم وهو من أقدم وسائل التواصل في المؤسسة ويكون أقل تكلفة من حيث التواصل التصاعدي، كما يجب أن يكون مكانه ظاهرا للعيان ويجب تحديد المواضيع الذي يتناولها ليعرف كل عامل مواضيع التي يمكنه تقديم لها اقتراحات أو أسئلة أو انتقادات (خليل ، 2007، الصفحات 48-50).

ز-المذكرة:

هي أداة اتصال تستخدم في التشغيل العادي للمؤسسة، ومهمتها إرسال المعلومات محددة الى المرسل اليه وتتميز بسرعة كتابتها وإرسالها (جعالة، 2013، صفحة 67).

ح-الفاكس والتلكس:

هي أدوات ضرورية لتيسير العمليات، حيث يمكن نقل المعلومات واتخاذ القرارات باستخدامهما لتوفير الوقت والجهد (برباوي، 2015، صفحة 18).

3-2-2 الوسائل الشفوية:

تشمل جميع الطرق التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتواصل بين الأشخاص باستخدام اللغة المنطوقة، وتشمل هذه الوسائل ما يلي:

أ-الندوة:

هي مناقشة متعددة الأوجه وشاملة لموضوع محدد من قبل مجموعة من الخبراء مع اشخاص محددين، يتناول كل منهم الموضوع من زاوية معينة، وهي إحدى وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المصدر والمرسل اليه حول موضوع معين.

ب-المؤتمرات:

هي عبارة عن تبادل فكري ومناقشات بين الأعضاء حول موضوعات وظواهر التي تهمهم، أو ذات الصلة بأوضاعهم، تهدف الى العمل على اتخاذ قرارات مناسبة والالتزام بها.

ج-الدعوة:

هي أداة من أدوات الاتصال الداخلي، وتكون مصاحبة أحيانا لنشاط اخر مثل اجتماع يكون محضر له جيدا.

د-الهاتف:

هو أكثر الوسائل استعمالا حيث يساهم في تبادل المعلومات وإصدار الأوامر في المؤسسات، نظرا لطبيعته السريع، وما يعيبه أن المرسل لا يستطيع معرفة تأثير الرسالة على المتلقي مثل حركات وتعبيرات الوجه (جعالة، 2013، صفحة 69).

هـ- الاجتماع:

هو تجمع لعدة افراد في مكان وزمان محددين لتداول الأفكار بغرض تحليل موضوع او مشكلة ما واتخاذ قرار بشأنها، وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون حيث يعمل الافراد من مختلف الثقافات والخبرات معا للتوصل الى حل للمشكلة المطروحة من خلال المشاركة الموضوعية، كما يعد الاجتماع تطبيقا عمليا لمبدأ المشاركة في الإدارة حيث يشارك الموظفون مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بخطط العمل (حساني، 2011، صفحة 31).

3-2-3- الوسائل الالكترونية:

هي تقنيات وخدمات التي تمكن الافراد والمؤسسات من التواصل وتبادل المعلومات عبرها، حيث تسهل الاتصال ويكون سريع وفعال بين الافراد والمجتمعات وتتمثل فيما يلي:

أ-الانترانت:

هي شبكة خاصة داخل المؤسسة باستخدام تقنية الانترانت الحديثة، ويمكن استخدامها من قبل أعضاء المؤسسة أينما كانوا، وهي توفر أيضا المعلومات وتقوم كذلك بتعزيز العمل الجماعي.

ب-الجريدة الهاتفية:

تساعد هذه الوسيلة في إنشاء لكل فرد رقم هاتف والرد تلقائيا على الرسائل لسماع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، ومن خلالها تقوم المؤسسة بإبلاغ أعضائها بسرعة في حالة الأزمات بالأحداث الجديدة وتشرح لهم قضايا أخرى التي تغطيها وسائل اتصال أخرى.

ج-المحاضرة المرئية:

تهيئ هذه التقنية الظروف للعديد من الافراد المتباعدين جغرافيا للاتصال معا من خلال نظام اتصالات صوتية مرئية مسموعة، كما انها تقلل من تكاليف السفر وتكاليف العامة.

د-البريد الالكتروني:

هو شكل جديد من اشكال الاتصال يتميز بسرعة الاتصال وتبادل المعلومات، وهو كذلك غير مكلف ومن خلاله يمكن الاستغناء عن كثير من الوسائل الاتصال مثل الفاكس (جعالة، 2013، الصفحات 69-70).

هـ-الانترنت:

هي شبكة تمكن المستخدمين من الوصول الى مصادر متنوعة للمعلومات والخدمات بتكلفة منخفضة، مما يسهل انتقال الرسائل والمعلومات بين الافراد ويفتح المجال للتعليم والتواصل (ذهبية، 2015، صفحة 52).

4 وظائف الاتصال الداخلي:

تعتمد المؤسسات على الاتصال كدعامة رئيسية في تسيير الإدارة ومختلف نشاطات المؤسسة التي يمكن تأديتها، حيث يختلف النشاط الذي تقوم به المؤسسات فمنها النشاط الصناعي أو التحويلي أو الإنتاجي أو الخدماتي أو جمع أكثر من نشاط، ويكون ذلك من خلال وظائف الاتصال الداخلي التالية:

4-1- الوظيفة الإقناعية:

تتمثل في توجيه السلوكيات داخل المنظمة، بالإضافة إلى نقل الحقائق والمعلومات، حيث كل مدير يحتاج إلى تنمية نمطه سلوكي يمكنه من الإقناع بفعالية، ومسؤولية المرسل تتضمن تأكيد أن المستقبل استوعب الرسالة وقبلها قبل أن ينفذها، لذلك تكمن أهمية الإقناع من خلال التركيز على فهم المستخدمين المستهدفين وأهمية العمل على حصول على معلومات اللازمة لإقناعهم، وبالتالي اتخاذ قرار سليم (بحشاشي ، 2021).

4-2- الوظيفة إعلامية:

تتمثل في تيسير تدفق المعلومات على المستويات التنفيذية والإدارية، أي أن النجاح في الإدارة يعتمد على توفير معلومات بكمية أكبر في الوقت المناسب، ويجب أن يكون التدفق جيد للمعلومات متبوعاً بفهم لسياسات المنظمة.

4-3- الوظيفة التوجيهية:

التوجيه هو عملية توجيه الأفراد نحو تطوير الأفكار والمعتقدات التي تكون مفيدة لأهدافهم، حيث يساعد في تشكيل أفكار مرغوبة وتغيير أفكار غير مرغوبة، مثل تعديل الاعتقادات التي تخفض من قيمة العامل في المجتمع لتكون في اتجاه تقدير الفرد مهما كان العمل الذي يؤديه.

4-4- الوظيفة الانضباطية:

يكون العمل في المؤسسة عن طريق سياسات واستراتيجيات وتعليمات وقرارات وإرشادات ومذكرات دورية، بحيث تبين لأعضاء المؤسسة ما يجب فعله وما يجب تجنبه، وينقسم الانضباط إلى اثنين: الأول هو تحكم الإدارة في نقل المعلومات كونها مركز السلطة أما الثاني يكمن في المعلومات الصادرة من الإدارة، وتتعلق بشكل أساسي بالعمل وظروفه.

4-5- الوظيفة التكاملية:

هي عملية تفاعل يقوم بها الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي، وتتم هذه الوظيفة بممارسة عملية الاتصال، أي أن إدارة المؤسسة تعتمد على الاتصال في صورة مختلفة للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

4-6- الوظيفة التثقيفية:

يتميز الاتصال بالوظيفة التثقيفية وهي عبارة عن الزيادة في المعرفة وتزويد الجماعات والأفراد بعناصر جديدة، فالفرد بطبعه يريد التعلم والمعرفة والتثقيف إما عن طريق التكوين أو عن طريق رغبته حتى لا يكون جاهلاً أمام الآخرين (ميدون، 2018، الصفحات 118-119).

5 أهمية وأهداف الاتصال الداخلي:

5-1- أهمية الاتصال الداخلي:

تعتمد المؤسسات في نشاطها على الاتصال الداخلي أي أن له أهمية كبيرة في الإدارة وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- يساهم في احكام المراقبة على العاملين عن طريق المقابلات والتقارير التي تتداول باستمرار بين الأفراد عبر مختلف المستويات الإدارية، ومنه يتوقف المدير على نقاط الضعف الخاصة بأداء العاملين ويسعى لمعالجتها.
- يتم من خلاله نقل البيانات والإحصاءات عن طريق قنوات مختلفة ومنه يساهم في اتخاذ قرارات إدارية وتحقيق هدف المؤسسة ونجاحها.
- الإدارة مفتاحها التواصل الداخلي، حيث يساهم هذا التواصل في تنسيق الجهود الذي بدوره هو أساس النظام التعاوني، وبهذا التنسيق تتحقق أهداف المؤسسة.
- تساعد عملية الاتصال الداخلي الرؤساء في الاطلاع على نشاط مرؤوسيهم ومعرفة مدى تقبلهم لآرائهم وتصرفاتهم وافكارهم داخل المؤسسة.
- تخطيط العمل عندما يحاول المدير والعمال وضع برامج عمل وخطط وقرارات لا يمكن وضعها موضع التنفيذ ما لم يتم اتخاذ هذه القرارات بواسطة الاجتماعات والمقابلات والقرارات المكتوبة.
- يحقق نظام الاتصال الداخلي والإداري فرصة لتحقيق نظام التشاور وتبادل الآراء بين أطراف المؤسسة، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- الرقابة على العمل تحدد مدى توافر المعلومات وحجم الانحرافات بين التنفيذ والتخطيط وبالتالي فإن الاتصال الداخلي يوضح الانحرافات من أجل تصحيحها (محمد رضوان موصلي، 2023، الصفحات 19-21).

5-2- أهداف الاتصال الداخلي: يهدف الاتصال الداخلي الى:

- يمكن الرئيس من إمكانية الوصول الى حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، مما يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة ومهمة وهذا ما يؤثر إيجابياً على موظفيه.
- يهدف الى زيادة التفاهم والثقة بين العمال والرؤساء.

- يهدف الى خلق الرضا بين العاملين ودعمهم باستمرار، ورفع روحهم المعنوية من خلال اشراكهم كأعضاء مكونين في عملية تسيير المؤسسة واعتبارهم جزء من تكوينها (قدوري، 2016).
- يهدف الاتصال الداخلي الى خدمة مشاريع المؤسسة ويرافق المشاريع الاجتماعية والاقتصادية لها، مما يعزز في تحقيق الأهداف المرتبطة بالتوجيهات الاستراتيجية والتزامات المالية لها.
- هو الداعم والمساعد لعملية التسيير، أي الجمع بين التواصل والإدارة الذي ينتج عنه ممارسات يومية لعلاقات المؤسسة على مستويات هرمية مختلفة بين الأفراد وفرق العمل.
- يهدف الى توحيد لغة التواصل وثقافة المنظمة، وتفعيل ودعم حركة المعلومات داخل المنظمة، كما يساهم في بناء صورة موحدة لها (حريزي، 2016).

6 معوقات الاتصال الداخلي:

للاتصال الداخلي عدة عوامل تعيقه وتقوم بتشتيت التركيز واثارة الارتباك داخل المؤسسة وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

6-1- المعوقات الشخصية:

هذه المعوقات تشمل العناصر الإنسانية في عملية التواصل، مثل المرسل والمتلقي، وهي ناتجة عن اختلاف المدارك الفردية والبيئية، مما يجعل من الصعب عليهم فهم المفاهيم والمعاني المختلفة بينهم، ومن ضمن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- **تباين الادراك:** وهو التفاوت في فهمهم للمواقف المختلفة.
- **الادراك الانتقائي:** يشير عادة الى تلك العملية التي يستخدمها الفرد لتحديد أي المعلومات يستجيب لها ويعتبرها مهمة، وذلك بناء على معتقداته وقيمه، وعادة ما يميل الشخص الى اختيار المعلومات التي تؤيد ما يعتقد، ويتجنب تلك التي تتعارض مع معتقداته.
- **الانطواء:** يعني الانعزال او الانفصال عن الآخرين، وعدم المشاركة والتفاعل وتبادل المعلومات معهم.
- **حبس المعلومات:** يعني الاحتفاظ بالمعلومات دون الكشف عنها أو مشاركتها.
- **الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:** يتضح في عديد من الجوانب مثل الاختلاف في الوظيفة والراتب والمزايا التي يحصل عليها، وهذا الاختلاف قد يؤثر على عملية الاتصال بينهما، حيث قد يميل المرسل الى إخفاء بعض الحقائق أو عدم الصراحة تجاه المتلقي، وهذا يمكن أن يؤثر سلبي على عملية اتخاذ القرارات والتفاهم بينهما.

- **مصادقية المرسل:** وتعكس مدى ثقة المتلقي بأفعال المرسل وكلماته، وكيفية إدراك المتلقي لأقوال المرسل وأفكاره وتفاعله معه (محمد رضوان موصلي، 2023، صفحة 32).

6-2- معوقات المتعلقة بوسائل وقنوات مهارات الاتصال:

- استعمال وسائل الاتصال غير مناسبة.
- سوء استخدام الاتصال والافراط فيه.
- عدم وجود أنظمة الاتصال تضمن انسياب المعلومات من كل الاتجاهات.
- افتقار الى المهارات والكفاءة في استخدام أدوات التواصل.

6-3- معوقات تنظيمية:

- عدم توافق بين النظام الهيكلي والتنظيم المخطط.
- اغلب العمال يجهلون تفاصيل المهام الموكلة إليهم، وذلك يرجع الى نقص مهارات التواصل.
- لا يعترف بعض العاملين بالخرائط التنظيمية.
- فشل في اتباع خطوط السلطة والمسؤولية لعدم رضاهم عنها.
- نظرا لتنوع جنسيات العاملين توجد الكثير من قنوات الاتصال غير الرسمية.
- حجم المؤسسة كبير.

6-4- معوقات نفسية واجتماعية:

- تتكون المؤسسات من عدد كبير من العمال، وهناك مجموعة متنوعة من العوامل النفسية والاجتماعية، التي تأثر سلبا على الإدارة في عملية تقريب بين العمال.
- ضعف الفهم الصحيح لعملية الاتصال الحديثة من قبل الرؤساء يؤدي الى سوء استعمالها، مما يؤدي الى سوء استخدام المعلومات القادمة من الأسفل وهذا ما يؤدي الى عزلة الإدارة التي تتوافق مع نوع الإدارة البيروقراطية.
- إن جمود اللغة المستعملة يؤدي الى عدم التفاهم بين أفراد المؤسسة، أي يتم تفسير مختلف القرارات حسب الأشخاص الذين يستخدمونها والجانب النفسي والاجتماعي خاص بيه.
- تتدخل الجماعات الغير الرسمية في انتاج التقارير الرسمية الصاعدة لتزوير المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء واطهار نقاط الضعف في الإدارة العليا.
- يتسم بعض الرؤساء بسمات شخصية غير مناسبة لأداء دورهم الاتصالي على مختلف المستويات، مثل عدم التعاون وعدم الرغبة في التواصل.

5-6- معوقات بيئية:

- توزيع الأماكن الجغرافية وتنوع مواقع العمل.
- مجمل الأفكار والقيم واثار المرتبطة بالمؤسسة.
- التركيبة المتنوعة للقوة العاملة من حيث الأصل والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية (برباوي، 2015، الصفحات 50-52).

المطلب الثاني: مدخل عام حول أداء العمال

1- مفهوم الأداء:

لغة:

يعني الأداء التنفيذ، التحقيق، وكلمة الأداء مشتقة من كلمة performer والتي تعني القيام بالعمل.

اصطلاحا:

الأداء يعتبر العمل الذي يتم إنجازه بمستوى الجودة وفقا للمعايير التي تحددها المؤسسة، ويؤدي بأسلوب تحدده المؤسسة باعتبارها تحكم أنماط الإنتاج وسلوك العمال.

ويمكن تعريفه على أنه الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله الافراد في إطار المهام الموكلة إليهم، وفقا للموارد المتاحة والانضباط الإداري وأساليب العمل. (حامدي و بعطيش، 2022).

يعرف الأداء على أنه عمل يقوم به الافراد الذين يفهمون ويدركون مهامهم واختصاصهم، ويدركون التوقعات التي ستحدث في المستقبل اثناء عملهم، ويستمعون بعناية لتعليمات رئيسهم (عسلي ، 2018).

ويعرف على أنه الناتج الذي يحققه الافراد أثناء تنفيذ مهامهم أي انه درجة انجاز واتمام المهام التي تتكون منها الوظيفة.

من وجهة نظر أخرى هو عبارة عن سلسلة من المهام والنتائج التي يؤديها الأفراد بكفاءة وفعالية اثناء قيامهم بواجباتهم لتحقيق أهداف المحددة في المنظمة (بحيوي و مولودي ، 2022).

كما يرى احمد سيد مصطفى أن أداء العمال "هو السلوك وطريقة التي يعمل بها الفرد أو المجموعة، ويعتبر انه السلوك الناتج عن الجهد البدني او الذهني" (جمعة و خنشور ، 2019).

كما يعتبر الأداء بأنه التأثير الصافي لمجهودات الفرد، بدءا من القدرة والاستعداد لأداء في موقف معين (بلعيز و بوقسري، 2022).

من التعريفات المذكورة أعلاه يمكن استنتاج أن الأداء هو:

- سلوك الموظفين من خلاله نقيس مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- العمل الذي يقوم به الموظفون، ومدى اهتمامهم بالمهام الموكلة إليهم.

- لا يكون أداء جيد من خلال الجهد الفردي فقط بل من خلال مجموعة من العوامل الأخرى (حمادوش و حواس ، 2021).

2 محددات الأداء العمال بالمؤسسة:

يوجد العديد من تقسيمات محددات الأداء وتتمثل فيما يلي:

أ-كمية الجهود: تتمثل في مقدار الطاقة البدنية والعقلية، ويقاس بسرعة الأداء في فترة زمنية، والبعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب-نوعية الجهد: يعني مدى الدقة والجودة الذي يتميز به الجهد، ويتمثل في مدى تطابقه مع مواصفات ومعايير محددة.

ج-نمط الأداء: يتمثل هذا الأسلوب في الطريقة التي يتم بها بذل الجهد في العمل، وعلى هذا أساس يتم قياس تصرفات الفرد (سويسي، 2013، صفحة 92).

وهناك محددات أداء أخرى تتمثل فيما يلي:

أ-دافع الفرد على العمل: وهو مجموعة من القوى المنبثقة من ذاتية الفرد التي تدفع سلوكه في اتجاه معين.

ب-بيئة العملية: تشمل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

ج-القدرة على أداء العمل: ينبغي للمؤسسة ان تتعرف على قدرات ودوافع واتجاهات كل موظف من موظفيها لتكون قادرة على تنظيم وتوزيع العمل والمهام بشكل فعال (بحاياوي و مولودي ، 2022).

3 عناصر أداء العمال بالمؤسسة:

تختلف عناصر الأداء من مؤسسة الى أخرى، ويكمن هذا الاختلاف في طبيعة النشاط الذي تطبقه المؤسسة والدور الوظيفي الذي يقوم به العامل، ويمكن تقسيم عناصر أداء العمال الى خمس عناصر وهي كالتالي:

أ-العمل والإنتاجية: وهو بدوره ينقسم الى:

- **كمية الإنتاج:** يقوم هذا العنصر على مدى تغطية وفاء العامل بمسؤوليات العمل فيما يتعلق بحجم الإنتاج مع مراعاة ظروف العمل وامكانيات المتاحة.

- **جودة الإنتاج:** تقول بتقييم مدى قيام العمال بعملهم واكتمال انتاجهم، مع مراعاة قواعد العمل وظروف العمل.

- **السرعة:** تشير الى الوقت اللازم لإكمال المهمة المطلوبة او المحددة مسبقا.
- **الامام والاتقان في العمل:** يشير الى مدى معرفة العمال واتقانهم لوظيفتهم وكيفية القيام بها.

ب-التعاون والعلاقات:

- **العلاقة مع زملاء العمل:** تشير الى قدرة التعاون والتفاهم بين الافراد مع زملائهم.
- **العلاقة مع الرؤساء:** تشير الى درجة التفاهم بين العامل ومشرفه او رئيسه او رئيسه المباشر.

ج-القدرات العقلية:

- **القدرات الإبداعية:** وتعني القدرة على تقديم أفكار تساعد على التحسين والنجاح في العمل.
- **القدرة على التعلم وتطوير الذات:** وتعني قدرة الافراد العاملين على اكتساب معلومات التي تؤدي الى تحسين أدائهم.
- **القدرة على حل المشكلات:** يتعلق بمدى قدرة الافراد العاملين على مواجهة المشكلات وفهمها والعمل على إيجاد حل لها.
- **الذكاء:** يعرف بأنه مجموعة القدرات العقلية للشخص، مثل سرعة الاستيعاب وقوة الذاكرة.

د-المواظبة:

- **الالتزام بالدوام والاوقات الرسمية:** يعني الالتزام بالحضور والانصراف في الأوقات المحددة.
- **الالتزام بالضوابط والتعليمات:** يظهر في قدرة الشخص على اتباع الضوابط والتعليمات الصادرة من رؤسائه.

هـ-السمات الشخصية والاستعدادات النفسية:

- **الاستعداد لتحمل المسؤولية:** وتعني تقدير الموظف لمسؤولياته والحاجة لمتابعة أدائه.
- **الجدية والحرص:** وتعني اهتمام الموظف وحرصه في أداء عمله.
- **القدرة على التغيير والتكيف:** وتعني مرونة العامل في أداء مهامه في العمل (نصور ، 2021).

من جهة أخرى يرى بعض الباحثون أن عناصر الأداء تنقسم الى:

-**المعرفة والمهارة:** المعرفة تعني فهم العمل المطلوب والمسؤوليات الملحقه به، اما المهارة فتعني القدرة على تنفيذ المهام المطلوبة بشكل صحيح.

-**البيئة:** تتضمن البيئة ظروف العمل والعمليات المستخدمة، بالإضافة الى الظروف الإنسانية.

-**المصادر المتاحة:** تكنولوجيا مناسبة او موارد اللازمة.

-**الدافعية:** الحافز لإتمام الاعمال بالطريقة الصحيحة (التجاني و شنيبي ، 2019).

4 العوامل المؤثرة في أداء العمال بالمؤسسة:

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العمال باختلاف مصادرها ودرجة تأثيرها، من بين هذه العوامل نذكر:

4-1-عوامل شخصية:

عند دخول الافراد المنظمة فانهم يحملون خصائص وصفات شخصية يمكن أن تؤثر على سلوكهم بشكل كبير، مما يجعل من الصعب على المديرين التعامل مع هذه الاختلافات وتوجيهها بشكل صحيح، من بين العوامل الشخصية نذكر ما يلي:

4-1-1-العوامل النفسية: حيث تنقسم الى:

أ-الشخصية:

الاهتمام بالشخصية الإنسانية ودورها في تحقيق التوافق بين الأفراد والأعمال يشهد اهتماما كبيرا من قبل الخبراء، فشخصية الفرد قد تؤثر على العمل وجودته، وأيضا تتدخل الشخصية في اتخاذ قرارات الفرد مثل: قبول العمل او رفضه.

ب-الدوافع:

تعتبر أحد العوامل الداخلية التي تؤثر في سلوك الأفراد وقراراتهم، وتتعدد الدوافع المرتبطة بالعمل بين المكتسبة والغير المكتسبة، حيث تعمل كعوامل نفسية بسيطة في دفع الافراد لتحقيق أهدافهم. (اندور و مارك، 1991، صفحة 59).

ج-التعلم:

هو العملية التي يحدث فيها التغيير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة المكتسبة، بالتالي يمكن القول أن التعلم يشمل التغييرات في السلوك ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية من منظور المؤسسة (عطية ، 2003، صفحة 59).

د-الادراك:

يمكن ملاحظة تأثير العوامل الموجودة في البيئة المحيطة أو في مكان العمل على إدراك الافراد، وبالتالي يمكن استخدامها للتعقب بسلوكيات الافراد اثناء أداء عملهم (اندور و مارك، 1991، صفحة 57).

4-2- عوامل خاصة بالعمل:

4-2-1-الرضا عن العمل:

هو الشعور الذي ينتج عن تحقيق الشخص لما يرغب فيه، والتعبير عن ارتياحه ورضاه الشخصي تجاه عمله ومدى توافقه مع أهدافه الخاصة، حيث يتأثر الرضا بطبيعة الوظيفة ومدى استقرار العامل فيها، فالعمل المريح يزيد من رضا الفرد وطموحاته.

4-2-2-ضغط العمل:

الضغوطات في العمل تؤثر على الأداء، حيث اظهرت الدراسات ان مستويات الضغط المنخفضة والمتوسطة تعزز ارتياح وتزيد من قابلية الأداء، مما يؤدي في كثير من الأحيان الى تحسين الاداء وزيادته لدى العمال.

4-2-3-الإشراف:

هو عملية تسعى الى مساعدة العمال على فهم أنفسهم وبيئتهم بشكل أفضل، ليتمكنوا من استغلالها بشكل أكثر فعالية، ممات يساهم في تحقيق أداء ممتاز في العمل، ويقوم المشرف بمهام متعددة بما في ذلك توجيه وتدريب العمال وتوفير الدعم اللازم لهم، حيث يعتبر التواصل الجيد بين المشرف والعاملين عاملا أساسيا في خلق بيئة عمل يسودها الرضا والارتياح (طه، 2005، صفحة 44).

4-3-العوامل التنظيمية:

4-3-1-القيادة:

تعتبر عنصرا أساسيا داخل المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء العمال خاصة إذا كان القائد يتمتع بصفات ومهارات مناسبة، فانه يلهم العمال ويزيد من رغبتهم وقدرتهم على تحسين أدائهم، وبالتالي تعتبر القيادة أحد العوامل الأساسية التي يجب ان يتحلى بها الشخص الإداري لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة عالية وبشكل فعال.

4-3-2-تصميم الوظائف:

يهدف الى وضع تصميم مناسب لمحتوى الوظيفة ومتطلباتها، بما يتناسب مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف بهدف تحقيق أداء مرضي للمؤسسة.

4-3-3-نظام الحوافز:

يلعب دورا بارزا في تحفيز العمال وزيادة دافعيتهم للعمل، كما أن ربط الأداء بالمكافآت يعتبر أمرا أساسيا للمؤسسات، لان هذا النهج ليس له أهمية فقط على مستوى المؤسسة بل يعتبر أيضا مهما على مستوى الفرد.

4-3-4-المواطنة التنظيمية:

تشير الى سلوك غير اعتيادي الذي لا يعتبر جزءا من الواجبات الرسمية في العمل، ولكنه يساهم في زيادة كفاءة المؤسسة، فالمؤسسة بحاجة الى موظفين الذين يقومون بمزيد من الاعمال ويحققون نتائج جيدة، يتضمن ذلك تقديم تقارير بناءة و ذلك من خلال التطوع لأداء مهام إضافية وتجنب الصراعات في مكان العمل واحترام القواعد والتعليمات والتعامل بشكل محترم مع مسؤوليات إضافية في العمل (عطية ، 2003، صفحة 36).

4-4-العوامل الفنية:

تشمل كل من التطور التكنولوجي، وهيكل التنظيمي، وطرق العمل وأساليبه، بحيث جميعها تؤثر على إنتاجية وأداء الفرد بشكل عام (بلعيز و بوقسري، 2022).

5 تقييم أداء العمال بالمؤسسة:

5-1- مفهوم تقييم أداء العمال بالمؤسسة:

تعددت تعريفات تقييم الأداء بتعدد وجهات النظر، ويمكن ذكر بعض هذه التعاريف على النحو التالي:

"تقييم الأداء هو عملية تتضمن تقدير أداء الفرد في العمل بشكل منتظم ومستمر، بالإضافة إلى تحديد توقعات تطويره وتنميته في المستقبل" (عادل، 1998، صفحة 268).

كما عرفه كل من Szllaygi et wallace تقييم الأداء على أنه "العملية التي تحصل من خلالها المؤسسة على تغذية راجعة لفاعلية عمالها" (العديلي، 1993، صفحة 408).

كما ترى الباحثة Marie Tresanini أن تقييم الأداء يعني تقدير النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة مسبقاً أو المعتمدة (Tresanini, 2004, p. 18).

كما يعرف على أنه عملية التي تهدف إلى تقييم أداء الأفراد لمعرفة مدى تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية ومستوى أدائهم للمهام، واستفادتهم من برامج تدريبية وتحديد احتياجاتهم التدريبية، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم وسلوكهم تجاه المتعاملين معهم، وتحديد قدراتهم للترقية في المؤسسة (الكفافي، 2007، صفحة 229).

ويعرف أيضاً على أنه عملية إدارية تسعى إلى قياس الفروق الفردية بين الموظفين في كفاءتهم في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الحالية، بالإضافة إلى تقييم فعالية الوحدات التنظيمية في تحقيق الأهداف (مصطفى، 2003-2004، صفحة 317).

من خلال ما سبق يمكن تعريفه على أنه عملية تقدر فيها جهود العمال بشكل منصف وعادل لمكافئتهم بما يتناسب مع جهودهم، من خلال مقارنة أدائهم بمعايير محددة لتحديد كفاءتهم في العمل (رابعة، 2003، صفحة 86).

5-2- طرق التقييم العمال بالمؤسسة:

تقييم أداء العمال يمكن أن يتم بعدة طرق مختلفة تتناسب مع احتياجات المؤسسة، من بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

5-2-1- الطرق التقليدية:

أ- طريقة الترتيب البسيط:

يكون التقييم حسب هذه الطريقة كما يلي:

يتم اجراء تقييم الأداء عن طريق ترتيب المقيم للأفراد الخاضعين للتقييم سواء تنازليا أو تصاعديا حسب مستويات كفاءتهم، مما يعني الترتيب من الأفضل الى الأسوأ أو العكس، حيث يتم ذلك بعد مقارنة أداء كل فرد مع أداء الآخرين، ويكون ذلك بناء على الجهد أو السلوك أو النتائج دون التركيز على صفات معينة أو خصائص.

كما يتم تنفيذ هذه الطريقة بأسلوب آخر تسمى " طريقة الترتيب البسيط" حيث يقوم المقيم باختيار الأفضل من الأفراد ووضعه في أعلى القائمة بناء على أدائه العام، ثم يقوم بترتيب أسوأ فرد في أسفل القائمة.

بعد ذلك يقوم المقيم بالخطوات التالية حيث يختار أفضل وأسوأ الأفراد من الأفراد المتبقين بعد مقارنة انجازاتهم ببقية أفراد المجموعة الخاضعة للتقييم، يكرر المقيم هذه المقارنة لاختيار الأفضل والأسوأ حتى يكتمل تقييم جميع الأفراد الذين خضعوا للتقييم (وصفي عقيلي، 2005، صفحة 415).

من أهم مميزات هذه الطريقة بساطتها وعدم تعقيدها، مما يجعلها مناسبة عندما يكون عدد الأشخاص المطلوب قليلا للغاية (عاطف ، 2014، صفحة 117).

أما عيوبها تكمن في عدم موضوعيتها في تحديد درجة الأفضلية، وتعرضها لتأثيرات العوامل الشخصية، كما أنها تصلح للاستخدام مع المجموعات الصغيرة فقط، وتزداد صعوبة تنفيذها مع زيادة عدد الأفراد (claude lévy, 1994, p. 44).

ب- طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم هذه الطريقة بتقييم العمال من خلال مقارنة بعضهم البعض بشكل زوجي، حيث يتم تحديد موقع كل فرد في الترتيب الوظيفي بناء على عدد المرات التي تم اختياره فيها (بن عيشي، 2012، صفحة 42).

ولهذه الطريقة ميزات نذكر منها:

- تعتبر أكثر دقة، حيث تأخذ في عين الاعتبار أداء العمال بشكل شامل وتحدد ترتيب وموقع أداء العامل بالنسبة لبقية الفريق (محمد محاسنة، 2013، صفحة 138).
- سهولة في الشرح والتوضيح للآخرين.

الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار النظري للاتصال الداخلي والأداء

- تسهل على المقيم المقارنة بين إثنين واختيار الأنسب من بينهما (عاطف ، 2014 ، صفحة 118).

كما ان لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:

- عند وجود اعداد كبيرة تصبح العملية أكثر تعقيدا واقل فعالية.
- لا تبين كفاءة العاملين بشكل جيد.
- لا تشير الى نقاط الضعف في أداء العامل (ابو شيخة، 2000 ، الصفحات 234-235).

ج-طريقة التوزيع الاجباري:

هذه الطريقة تعتمد على توزيع الأفراد على مستويات مختلفة في مقياس وفقا لنسب محددة، كما تعرف هذه الطريقة بالتوزيع الطبيعي للأفراد بناء على أدائهم (بربر، 2000 ، صفحة 133).

عادة يتم توزيع العمال تقريبا على النحو التالي:

جدول رقم 01: طريقة التوزيع الاجباري

ممتاز	15%	أصحاب أعلى انجاز
جيد	20%	أصحاب أداء معتدل الارتفاع
متوسط	30%	أصحاب الأداء المعتدل
مقبول	20%	أصحاب أداء معتدل الانخفاض
ضعيف	15%	أصحاب الأداء المنخفض

المصدر: (المغربي ، 2007 ، صفحة 175)

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ توزيع النسب حسب أداء المنجز، حيث كانت نسبة أصحاب أداء المرتفع والمنخفض 15%، اما نسبة أصحاب أداء المعتدل فكانت 20% / 30%.

حيث تتميز هذه الطريقة ب:

- سهولة الاستخدام.
- من اجل تعيين المرؤوسين في الفئة الصحيحة تجبر المقيمين الى التحقيق في أداء مرؤوسيه وتحليله (ابو شيخة، 2000 ، صفحة 235).

كما ان لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:

- لا تعطي صورة دقيقة لمستويات الأداء.

- يتم استخدامها عندما يكون عدد الافراد كبيرا، بينما لا يفضل استخدامها في حالة وجود عدد قليل من الافراد.
- تقسيم العمال الى مجموعات (ممتاز ، جيد، ضعيف، ضعيف جدا) قد يؤدي الى تقليل روح المنافسة الصحيحة بينهم، حيث يمكن ان يشجع على المنافسة الغير المثمرة، وبذلك يسعى كل فرد لإظهار نفسه بأفضل طريقة ممكنة او تشويه صورة زملائه (عاطف ، 2014، صفحة 120).

د-طريقة التدرج البياني:

هذه الطريقة تستند الى تقييم أداء الموظف على خط متصل، حيث يتم تقدير الأداء بمستويات متدرجة تبدأ من منخفضة الى ممتازة، وترتبط هذه المستويات بصفات أو مهارات معينة يتم تجميع التقديرات لتحديد المستوى الشامل للموظف ممثلا بنقاط او أرقام.

يتم تقدير الصفات باستخدام أرقام من 1 الى 5 أي: 1= ضعيف، 2= متوسط، 3= جيد، 4= جيد جدا، 5= ممتاز (شاويش، 2000، صفحة 90).

حيث تتميز هذه الطريقة بأنها:

- سهولة الاستخدام.
- تساهم في تحليل ووصف أداء فرد العامل بدقة.
- تحدد نقاط القوة والضعف في الأداء، حيث تقدم توصيات لتحسينها.
- عند وجود عدد كبير أو صغير من العاملين، تستخدم هذه الطريقة.
- تتناسب مع تقييم وظائف قطاع الخدمات بشكل كبير، حيث يعتمد على تحليل الصفات الشخصية كجزء أساسي من عملية تقييم الأداء (ابو شيخة، 2000، صفحة 237).
- كما ان لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:
- يتم تقييم العمال وفقا لأحكام المشرفين عليهم حول حجم العمل ونوعه، مما يؤدي الى تحيز في عملية التقييم.
- يصعب على الفرد تحديد الطريقة المثلى لتغيير سلوكه بهدف الحصول على تقييم إيجابي.
- استخدام هذه الطريقة يتطلب مسؤولية عالية وحكما عادلا من الرئيس المباشر، ويحتاج الى مجهود كبير في المراقبة ومتابعة سلوك الموظفين (بن عيشي، 2012، صفحة 47).

5-2-2- الطرق الحديثة:

أ- طريقة الاختيار الاجباري:

هذه الطريقة تهدف الى تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم أداء العاملين، حيث يتم جمع وتصنيف العبارات التي تصف أداء العاملين في وظائفهم، وتقسمها الى مجموعات تتضمن كل منها عبارتين، الأولى تصف النواحي الإيجابية في أداء العامل، أما الثانية تصف النواحي السلبية (ابو شيخة، 2000، صفحة 237).

حيث تتميز هذه الطريقة بأن:

- المقيم قليل التحيز أثناء قيامه بعملية التقييم (بو الشرش، 2015، صفحة 127).
- يجب على المقيم أن يدرس السلوك بشكل ممتاز ويحلله، ليتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء. (بن عيشي، 2012، صفحة 52).

كما أن لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:

- معقدة وبصعب فهمها.
- تحتاج الى الخبرة والمهارات في اعداد الثنائيات.
- يشعر الرؤساء بالاستياء لأنهم يضطرون للاختيار، مما يؤدي الى انتهاك كرامتهم (ابو شيخة، 2000، صفحة 238).

ب- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة واحدة من أساليب الحديثة، حيث يتطلب من كل رئيس الاحتفاظ بسجلات شاملة توثق جميع الوقائع الحرجة سواء كانت إيجابية او سلبية، والتي تعكس كفاءة العامل أو وجود نقص في أداء مهامه، حيث يتم توثيق هذه الوقائع في سجل يحتوي على عدة خصائص متعلقة بالأداء ومختلف جوابه (ديري و الكسواني، 2009، صفحة 203).

تتميز هذه الطريقة ب:

- تقدم للمشرف مقاييس موضوعية لأداء العامل.
- تساعد في تحديد نقاط القوة وتطويرها، بالإضافة الى معالجة مجالات الضعف وتطوير الأداء في المستقبل (عاطف ، 2014، الصفحات 123-124).

كما أن لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:

- تأخذ وقتاً طويلاً، وقد يكون مصطلح مفهوم الحرج غير متجانس بين المقيمين وتطبيقهم لهذا المفهوم قد يختلف أيضاً (بربر، 2000، صفحة 133).
- مراقبة المشرف لمرؤوسيه بشكل متواصل ومحاولة تحديد أخطاء يمكن أن تسبب إزعجا للعمال، مما يجعلهم يشعرون بأنهم تحت الرقابة باستمرار، وإن المشرف يحاسبهم على أخطائهم ويقيد حركاتهم (عاطف، 2014، صفحة 124).

ج-التدرج على أساس السلوك:

هذه الطريقة هي مزيج بين طريقة التدرج البياني وطريقة الأحداث الحرجة، تقوم هذه الطريقة بتحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستمد من واقع العمل وتقييم الأفراد وفقاً لمدى امتلاكهم لهذا السلوك أو الخاصية، كما أنها تساعد المقيم على ربط التقييم بسلوك الأفراد في مكان العمل أثناء عملية التقييم من خلال تحديد المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها.

تتميز هذه الطريقة ب:

- تقلل من الأخطاء في عملية التقييم عن طريق تحديد أبعاد العمل المقيم وضمان وملائمتها للفرد العامل، مما يسهل ربط أدائه الفعلي بالمستوى المطلوب من الأداء.
- تتميز بالموضوعية والصدق.
- تقلل من الصراعات بين العاملين حول نتائج متعلقة بالتقييم.
- هذا الأسلوب يساعد في تحديد نقاط الضعف بدقة، مما يؤدي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعمال بفعالية.

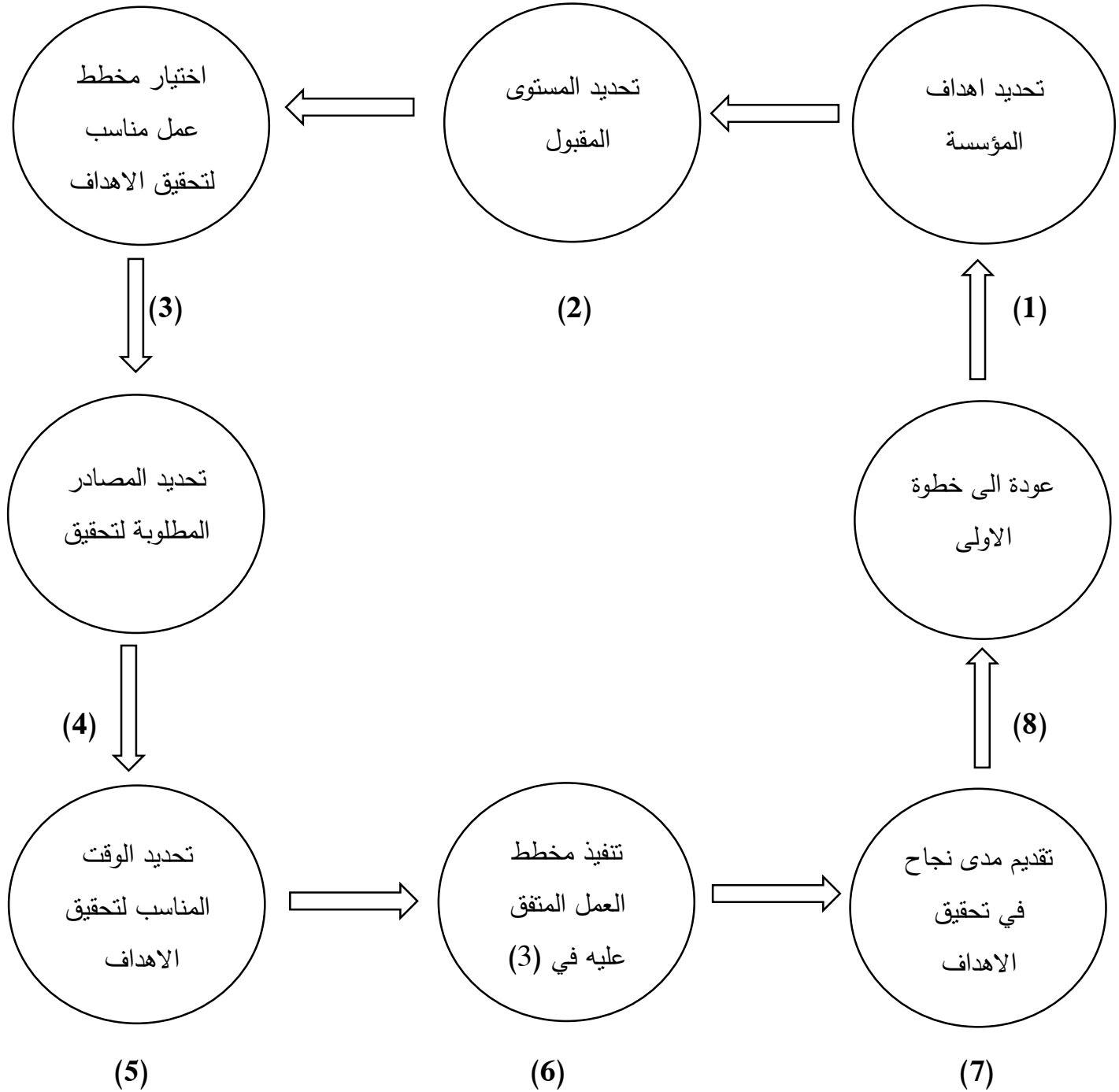
كما ان لهذه الطريقة عيوب تتمثل فيما يلي:

- مرتفعة التكلفة والوقت اللازمين لتطوير وتنفيذ المقاييس.
- تكلفتها العالية تجعلها غير مناسبة للاستخدام في المؤسسات الصغيرة (بن عيشي، 2012، صفحة 55).

د-طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد هذه الطريقة على وضع أهداف محددة وقابلة للقياس وخطة لتحقيقها، حيث تعتبرها من أكثر أساليب تقييم أداء العمال وتتم إدارة أداء العمال اما عن طريق الاتفاق بين المشرف والعامل على الأهداف التي يجب ان يحققها العامل خلال مدة زمنية معينة في المستقبل، او عن طريق قياس أداء العامل على أساس نسبة تحقيق هذه الأهداف، كما تحقق هذه الطريقة الأهداف المؤسسة من خلال التركيز على العمل الجماعي والمشاركة الجيدة والعمل كفريق بين المشرف والمرؤوس (خروف، 2023).

الشكل رقم 05: طريقة الإدارة بالأهداف



المصدر: (عديلي، 1993، صفحة 419)

ولهذه الطريقة ميزات نذكر من بينها ما يلي:

- تركز على الأداء بدلا من العوامل الشخصية.
- لا تتأثر بالرأي الشخصي للمقيم.

- تتيح للمقيم مناقشة سبل تحسين الأداء في المستقبل.
- تزيد من دافعية العمال نحو العمل وذلك نتيجة لان العمال يحددون الأهداف بأنفسهم (خروف، 2023).
- كما ان لها عيوب تتمثل فيما يلي:
- تحتاج جهدا كبيرا ووقتا طويلا من المروؤوس والرئيس لتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها.
- في بعض الأحيان يمكن ان تتحول عملية الادارة بالأهداف الى صراع بين المشرف والمروؤوس، خاصة عندما لا يتم الاتفاق على الأهداف محددة (بوشليت ، 2009، صفحة 93).

5-3- أهمية تقييم أداء العمال بالمؤسسة:

- عملية التقييم ذات أهمية بالغة للمؤسسة والفرد، حيث تعكس طبيعة العلاقة التي بينهما وتساهم في أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل التكوين والتحفيز وفيما يلي يتم عرض أهمية هذه العملية:
- تقييم أداء العمال القائم على أسس موضوعية وعادلة، يساعد في الرفع من الروح المعنوية للعمال ويحفزهم لتحقيق كفاءة أعلى في أداء عملهم.
 - عملية التقييم تساهم في كشف عن الاحتياجات التدريبية للعمال.
 - عملية التقييم تتضمن تحديد نقاط القوة والضعف في الوقت نفسه مع شرح أسباب كل منها.
 - هذه العملية تساهم في تحديد مدى فعالية المديرين في تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت اشرافهم.
 - باستخدام نتائج تقييم الأداء يمكن تقدير كفاءة مصادر استقطاب المورد البشري، والبحث عن بدائل في حال ثبوت عدم كفاءتها.
 - هذه العملية تساعد الإدارة في تحديد العوائق التي تعترض سير العمل، مثل تنفيذ السياسات والتعليمات، وتوفير المعدات والأجهزة الضرورية لإتمام المهام المطلوبة.
 - عملية تقييم الأداء تلعب دورا حاسما في اتخاذ قرارات زيادة الأجور وتقديم المنح والمكافآت التحفيزية، بالإضافة الى قرارات انهاء المهام، من خلال استخدام معلومات مستمدة من عملية التقييم.
 - التقييم العادل يعزز العلاقات بين الموظفين والإدارة، بالإضافة الى تحسين الاتصال الداخلي بين العمال (بوشليت ، 2009، الصفحات 79-80).

6 طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة:

- تحسين الأداء هو أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها أي مؤسسة لتعزيز مستوى أدائها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:
- تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء يتضمن مقارنة أداء العمال بمعايير محددة مسبقا للأداء المطلوب أو المتوقع، بهدف تحديد الفجوة في الأداء.
- اعداد خطة عمل لتحسين الأداء تشمل وضع استراتيجيات للتقليل من المشاكل التي تعوق الأداء، وتقديم حلول فعالة للمشاكل التي يوجهها العمال تكون من خلال التعاون مع استشاريين متخصصين في تحسين الأداء.
- التواصل المباشر بين الإدارة العليا والعمال يعتبر امرا بالغ الأهمية في تحسين أداء العمل من خلال فهم أسباب تراجع الأداء والتحديات التي يوجهها العمال، وتقديم الاستشارات إليهم حول كيفية تحسين أدائهم وتحقيق أهدافهم بشكل أكثر فعالية.
- تساهم التغييرات الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة مستوى التحفيز لدى العامل، وبالتالي تحفيزه على مواصلة العمل والأداء بالمستوى المطلوب.
- السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون في تنفيذها والمساهمة في تحقيق أداء ممتاز (بلعيز و بوقسري، 2022).

المطلب الثالث: الأداء وعلاقته بالاتصال الداخلي

1 دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين:

يمكن ان يلعب الاتصال الداخلي دورا حيويا في إدارة شؤون المورد البشري من خلال تيسير تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والخبرات بين الإدارة العليا والعمال، بحيث يؤثر هذا التواصل على سلوكهم وتحركاتهم، ويساهم في توجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة.

1-1- أثر الاتصال الداخلي الفعال على أداء المورد البشري:

الاتصال الداخلي الفعال يؤثر على الأداء بالشكل التالي:

- هو وسيلة فعالة لتحفيز وتنشيط العمال.
- أداة فعالة لدمج العمال.
- أداة فعالة للقضاء على بعض أسباب ضعف الأداء العمال.
- تغيير سلوك العمال يتم بفعالية من خلال استخدام الاتصال الداخلي.

1-2- دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المورد البشري:

يتحقق الاتصال الداخلي الفعال عندما يفهم المتلقي معنى الرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل، مما يضمن تحقيق الهدف المنشود من الاتصال، ينتج عنه زيادة في مستوى أداء العامل نتيجة للتفاعل بين الأنشطة من جهة، والمتغيرات السلوكية التي تؤثر على مدى مساهمة العامل في أداء عمله من جهة أخرى، وهذا نتيجة التأثير الذي يحدثه الاتصال الداخلي على أداء العمال، ومن اهم النتائج المتوقعة لعلاقة الاتصال الداخلي الفعال بالأداء في المنظمة نذكر ما يلي:

- الحفاظ على العاملين ذوي الخبرة والكفاءة العالية في المؤسسة.
- تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.
- اعتماد المؤسسة برامج تطوير وتعزيز العلاقات مع العمال (بحشاشي ، 2021).

1-3 دور الاتصال الداخلي الفعال في تحسين كفاءة إنتاجية للمورد البشري:

كلما زاد اهتمام إدارة بشؤون العمال وذلك من خلال الإشراف بشكل جيد زادت كفاءة العمال في الإنتاجية، حيث يأتي ذلك من خلال تحسين الاتصال الذي يساعد في بناء علاقات وثيقة بين الإدارة والعمال، مما يمكنها من إدارة العمال بشكل يساعدها على تحقيق الاهداف التالية:

- انشاء فريق عمل مستقر ومنتج.
 - تطوير وتعزيز كفاءة العمال ورفع مستوى أدائهم.
 - ضمان تعويض العمال بشكل مناسب من حيث الأجور والمزايا المادية والمعنوية، يشجع العاملين على أداء واجباتهم بكفاءة ويزيد من رضاهم وقبالهم على العمل.
 - الحفاظ على العمال ذو كفاءة وضمان مساهمتهم المستمرة في تحقيق الأهداف المؤسسة.
- كما يلعب دورا أساسيا في تسهيل أداء العامل من خلال تحقيق التواصل الفعال والتفاهم المتبادل بين الافراد في المؤسسة، مما يعزز التعاون ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وكذلك يعزز كفاءة الإنتاجية للعمال ويزيد من روحهم المعنوية (ابو سلمة ، 2011، صفحة 41،93).

2 أهمية استراتيجية للاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين:

عملية الاتصال الداخلي في المؤسسات الناجحة تتم بشكل دائم وليس دوريا أو موسميا، بحيث لا توجد حواجز بين المدير والعمال ولا توجد رسميات تمنع الاتصال المباشر بينهم، وكذلك لا يوجد خوف من التحدث مع الرئيس، بحيث تتجه جميع الجهود نحو مصلحة المؤسسة وتحقيق أهدافها، وتبرز الأهمية الاستراتيجية للاتصال الداخلي ومظاهره في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى العاملين والمؤسسة ومن بينها:

- تعتبر أحد أولويات الرئيس الناجح هو اعتماد على استراتيجية الاتصال الناجحة، وهي إجراء لقاءات متكررة مع مختلف مستويات الإدارية لبث الروح المعنوية ونقل الرسالة وأهداف المؤسسة إليهم بشكل فعال، تبرز هذه النقطة في برامج تعليمية تناقش استراتيجيات الاتصال الإداري المفتوح، وتحت هذه البرامج على فتح كافة الأمور امام الموظفين ليكونوا على اطلاع كامل، وأيضا تشجع الفكرة على ان الجميع في المؤسسة هم شركاء في المعرفة والاطلاع على كل شيء يحدث في المؤسسة، بحيث تعتبر هذه الفكرة قوة في حد ذاتها، تقوم بتعزيز ثقة الموظفين بأن الإدارة العليا تعمل بشكل شفاف، مما يؤدي الى زيادة أدائهم وتأثيرهم في المؤسسة.

- الاتصال الداخلي الفعال يعزز الثقة بين المدير والعمال، حيث تعتبر الثقة أساساً لتحفيز العمال على تحقيق أداء متميز في العمل.
- من مظاهر استراتيجية الاتصال في المؤسسة تحسين كفاءة وفعالية العامل في أداء مهامه، وتعزيز العمل الجماعي داخل المؤسسة.
- الاتصال الداخلي يعزز شعور العامل بانتمائه إلى المؤسسة، وهذا يؤدي بالعامل إلى وقوف خلف أهداف المؤسسة وتحقيقها.
- توفير مناخ تنظيمي جيد يشجع العمال على الابتكار والتميز ويساهم في اكتساب مهارات وخلق روح المبادرة، ويتطلب ذلك تدفق المعلومات بشكل فعال وشفاف داخل المؤسسة، وتوفير اتصال مستمر وفعال بين جميع الأطراف (مغراوي ، 2022، الصفحات 77-78).

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق ان الاتصال الداخلي له دور كبير وفعال في تحسين أداء العمال بالمؤسسة من خلال التفاعل والتعاون بينهم وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، كما يعزز الاتصال الداخلي الشفافية مما يؤدي الى تعزيز الشعور بالعدالة والروح الاجتماعية بين العمال وهذا ما يحفزهم على بذل جهد والابتكار في العمل والشعور بالانتماء الى المؤسسة مما يولد أفكار ابداعية.

كما يعتبر كذلك عنصر فعال وأساسي داخل المؤسسة من خلال معالجة الخلافات بشكل بناء وتحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، كما يمكن ان يساعد الاتصال الجيد في تحقيق التوجيه السليم وفهم الأهداف بشكل أفضل، وهذا ما سيتم معالجته تطبيقيا من خلال دراسة حالة "المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة احمد بن حنشي".

الفصل الثاني: السياق التنظيمي والإطار المنهجي

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي أجريتها، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي أجريتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "أحمد بن حنشي" من خلال عرض سياقها التنظيمي وعرض الإطار المنهجي المتعمد في دراسة العلاقة بين المتغيرات باعتبارها القاعدة التي يبنى عليها الجزء التطبيقي، ومنه في هذا الفصل سنقوم بتقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "أحمد بن حنشي"، وكذا واقع الاتصال والأداء في المؤسسة، والأداة المتبعة في جمع البيانات، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، الذي كان على نحو التالي:

المبحث الأول: السياق التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "أحمد بن حنشي".

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الأول: السياق التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"

نتناول في هذا المبحث السياق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وشرح هيكلها التنظيمي، والتعرف على واقع الاتصال الداخلي والأداء في هذه المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"

1-1- التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي":

هي مؤسسة صحية عمومية تابعة لوزارة الصحة والسكان في الجزائر، ولمديرية الصحة لولاية غليزان، يقع مقرها في بلدية مازونة بولاية غليزان، و التي تقوم بتقديم الخدمات الطبية لجميع مواطنين المنطقة، كما تسهر على توفير أفضل رعاية صحية لهم، وفيما يلي يتم عرض بطاقة فنية للمؤسسة كما هو موضح ادناه:

جدول رقم 02: بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حتشي"

الاسم	المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "بن حتشي احمد"
الولاية	غليزان
عدد السكان الخاضعين للتغطية الصحية	116000 نسمة
عدد الدوائر المغطاة	دائرتين
عدد المصالح الاستشفائية	12
عدد غرف العمليات	03
عدد المخابر	01
عدد وحدات حقن الدم	01

المصدر: من وثائق المؤسسة

1-2 نبذة تاريخية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي" ونشاتها:

مستشفى مازونة المسمى ب " الشهيد بن حتشي احمد" أنشأ بموجب المرسوم التنفيذي ودشن يوم الأول من شهر افريل عام 1986.

وبموجب المرسوم الوزاري رقم 07 /140 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن انشاء وتنظيم وتسيير المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم اعتماد المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "

احمد بن حتشي" كمؤسسة استشفائية والتي تتسع إلى 260 سرير وهذا حسب المقرر 2591 بتاريخ 2007/12/008.

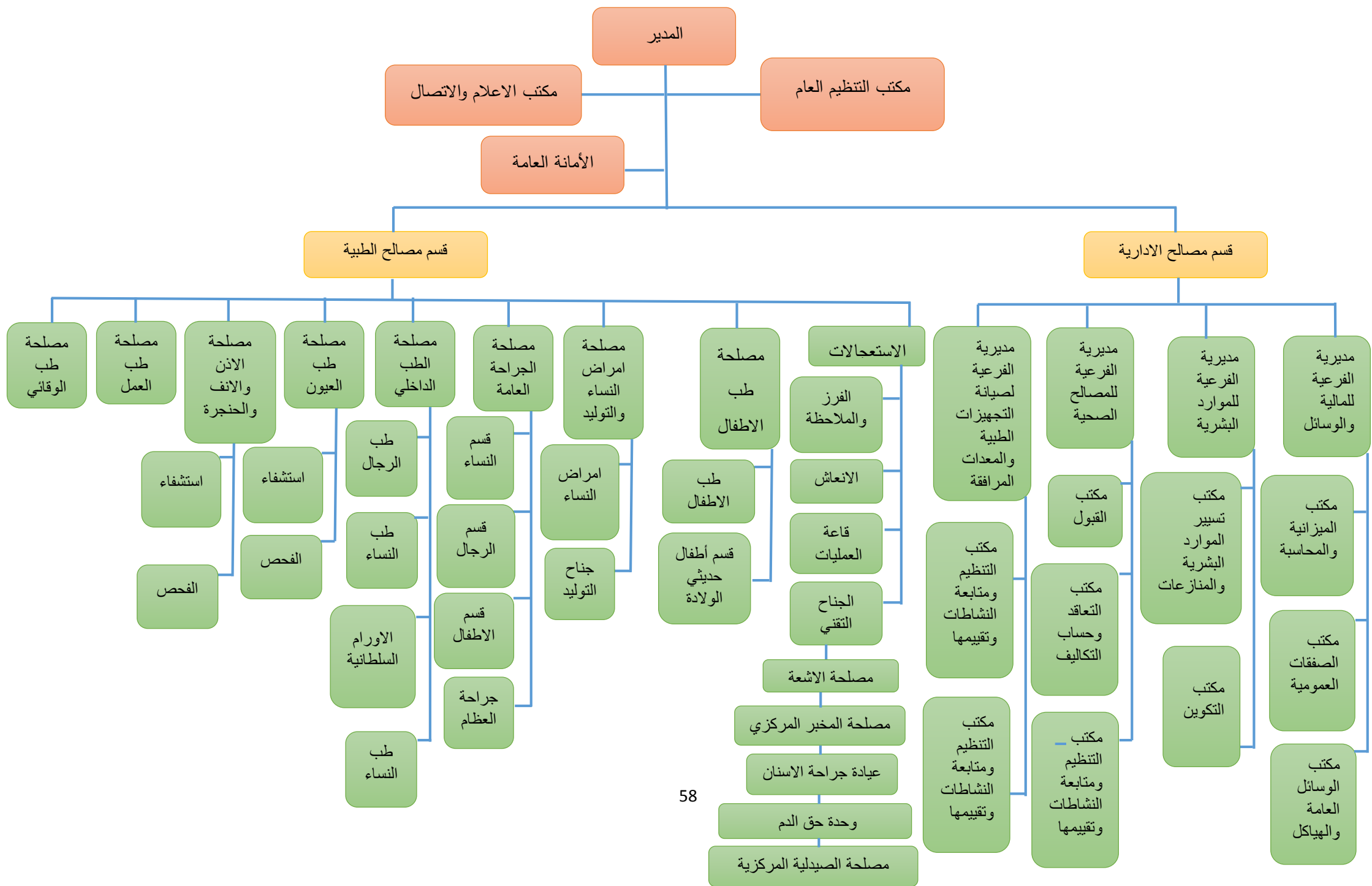
1-3 مهام المؤسسة: من بين المهام الرئيسية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة مايلي:

- العلاج والتكفل الصحي
- الوقاية
- التكوين لأجل تحسين مستوى العمال والتكوين المتواصل والمستمر بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

1-4-الافاق المستقبلية للمؤسسة:

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.
- استمرارية العلاج
- تحسين مردودية العلاج
- تحديث اليات العمل (الأدوات الكترونية والمعلوماتية).

الشكل رقم 06: يبين هيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"



مصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حتشي"

ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة الى قسمين:

1-قسم المصالح الإدارية

2-قسم المصالح الطبية

1 قسم المصالح الإدارية:

المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة تعد مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ونتيجة لذلك تركز هذه المؤسسة على التنظيم الإداري والقانوني، حيث تعتمد هرما إداريا يهدف الى تحقيق التسيير الفعال والمثالي وتطبيق لمختلف القوانين والتنظيمات لضمان التوازن والانسجام في تنفيذ مبادئ الإدارة الحديثة، التي تعتمد على التنظيم والتخطيط والرقابة والقيادة الفعالة، وهذا ما سوف نتطرق اليه من خلال عرض اهم المصالح الإدارية للمؤسسة هي كالاتي:

1-1-مكتب التنظيم العام:

هو الجهة المسؤولة عن تنظيم وتنسيق الأنشطة داخل المؤسسة، وإدارة علاقات المؤسسة مع مختلف المؤسسات سواءا عامة او خاصة.

1-2-مكتب الاعلام والاتصال:

هو وحدة إدارية يهدف الى تحسين الاتصال داخل المؤسسة، من خلال تعزيز التواصل الفعال بين مختلف مصالح المؤسسة، وكما يقوم بإصدار مختلف وثائق الاتصال داخل المؤسسة منها: مذكرات مصلحة واعلانات.... الخ، كما يلعب دور الوسيط بين المدير والعمال.

1-3-مكتب الأمانة العامة:

هو مسؤول عن تنظيم جدول الاعمال الخاص بالمدير وتحديد مواعيد الاجتماعات والمقابلات، ويقوم أيضا بتنظيم الملفات والمستندات والسجلات الادارية، كما يسلم للمدير مختلف الوثائق من اجل توقيعها، كذلك يقوم بتنظيم اللقاءات بين المدير وعمال المؤسسة.

1-4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

تعتبر هذه المديرية اهم المديريات الفرعية في المؤسسة، حيث تتولى عدة مهام مثل إدارة أموال المؤسسة وإبرام الصفقات العامة واعداد الطلبات وإدارة الميزانية وفق لاحتياجات المؤسسة وكذلك تقوم بتجهيز العتاد والمعدات الخاص بالمؤسسة والتعامل مع جميع الجهات التمويلية واعداد بطاقات الالتزام للمحاسب العمومي والمراقب المالي وتنفيذ الأمر بالمهمة لمختلف التقلات الخارجية والداخلية واعداد مخطط للنشاطات المالية ومخطط التسيير التوقعي للسنة المالية وجمع الارادات السنوية وتنفيذ الميزانية بتحديد النفقات حسب كل الأبواب والبنود واقتناء التجهيزات للهياكل والوحدات الصحية بمختلف أنواعها مثل صيانة العتاد واقتناء العتاد الطبي والمواد الغذائية ولوازم الطبيب وادوية للعلاج، حيث تشتمل هذه المديرية على ثلاثة مكاتب:

أ-مكتب الميزانية والمحاسبة:

يتميز هذا المكتب بأداء المهام التالية:

- اعداد وتقسيم الميزانية السنوية بناء على احتياجات ومتطلبات المؤسسة.
- اعداد مخطط التسيير السنوي
- اعداد التقرير السنوي عن الوضع المالي
- استلام الفواتير وسدادها.
- اعداد بطاقات الالتزام.
- اعداد الحساب الإداري
- تقوم بمسك السجلات المحاسبية والتي تتمثل في سجلات الحوالات، سجلات الالتزامات، سجل تفصيلي للنفقات.

كما يتفرع هذا المكتب الى:

1-مكتب المأموريات.

2-مكتب المحاسبة الثلاثية.

3-مكتب التدوين.

4-مصلحة المصروف.

5-مكتب الأجور.

ب- مكتب الصفقات العمومية:

يعتبر هو الجهة المسؤولة عن إدارة وتنظيم العمليات والصفقات العامة للمؤسسة، حيث يهدف هذا المكتب الى ضمان ان العمليات تتم بشكل شفاف وفي إطار القوانين واللوائح المعمول بها، وبأفضل الشروط الممكنة من حيث الجودة والسعر والتسليم.

يتميز هذا المكتب بأداء المهام التالية:

- اعداد دفاتر الشروط وفقا للقوانين المعمول بها في مجال الصفقات العمومية.
- اعلان عن مناقصات وطنية
- استلام العروض واستقبالها وفقا لقانون الصفقات العمومية.
- اعداد محضر فتح الأظرفة وتسجليه في سجل فتح الاظرفة.
- التدقيق في العروض.
- تحضير ملفات العروض لتقديمها للجنة تقييم العروض.
- اختيار العرض المناسب.
- تحضير محضر اجتماع لجنة تقييم العروض.
- تقديم محاضر التقييم الى مكتب المالية والمحاسبة لتجهيز وصل الطلبية المتعلق بالمول الذي تم تسليم له عملية الاستشارة.
- تحضير ملف الصفقات العمومية مثل المناقصات لتقديمها الى المراقب المالي للحصول على التصديق.

ج- مكتب الوسائل العامة والهيكل:

يتميز هذا المكتب بأداء المهام التالية:

- يقوم بمراقبة التجهيزات المكتبية واللوازم داخل المصالح بكافة أقسامها.
- تحديد النقائص في الآلات وأجهزة الطبية والقيام بتصليح هذه النقائص.
- تقوم بعمليات الجرد.
- تقوم بمراقبة الهياكل الصحية.
- تقوم بمراقبة دورية للمخازن وتسجيل المدخلات والمخرجات من الآلات وعتاد.

كما يضم هذا المكتب الهياكل التالية:

مكتب مسائل المحاسبة-المخزن-مكتب الوسائل المركزية-مكتب وسائل النفقات-المشرفة-حاضرة السيارات-غرفة الغسيل-مكتب الامن والحراسة-المطبخ-مركزية الهواتف-مكتب التأمينات الاجتماعية-مكتب الصيانة.

1-5- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

هي إحدى المديريات الفرعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة، حيث تقوم بإدارة وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسة، بحيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين الموارد المالية والبشرية وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظرا للأهمية التي تمتاز بها، تعتبر هذه المديرية فرعا استراتيجيا في المؤسسة فهي تحتوي على مكتبين رئيسيين يهدفان إلى التحكم والمراقبة في مجريات العمليات، بهدف تحقيق التسيير النوعي وذلك من خلال التنظيم والتخطيط والقيادة المستمرة، وحسب المادة 04 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 03 محرم 1431 الموافق لـ 20 ديسمبر 2009 يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية الذي ينص على ما يلي: تشمل المديرية الفرعية للموارد البشرية مكتبين: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات، مكتب التكوين هما كما يلي:

أ-مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات:

يقوم هذا المكتب بعدة أنشطة مهمة التي تهدف إلى الحفاظ على استقرار العمال وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم وذلك ضمن إطار تنظيمي قانوني محدد.

من بين المهام الرئيسية التي يقوم بها هذا المكتب نذكر منها:

- معالجة ملفات العمال.
- يقوم بتتبع المسار المهني للموظفين منذ تاريخ تعيينهم حتى تاريخ مغادرتهم للمؤسسة العمومية الاستشفائية، ويكون ذلك من خلال توثيق هذا المسار في ملف اداري يحتوي على جميع المعلومات والوثائق ذات صلة بمسار كل موظف في المؤسسة.
- يعالج مختلف قضايا ومنازعات العمال.
- توظيف عاملين جدد وإدارة عملية التوظيف.
- تقديم الدعم والمشورة والتوجيه للعمال الذين يواجهون مشكل في العمل.
- استقبال شكاوى العمال.
- العمل على تطوير سياسة داخلية للوقاية من الصراعات وحلها بشكل فعال.
- اعداد الوثائق المتعلقة بتقييم والترقية.
- يضبط القوائم الاسمية للعمال باختلاف مناصبهم واورضاعهم في المؤسسة.
- متابعة جميع العمليات المتعلقة بالتقاعد والتأمين والتنسيق مع مصالح الضمان الاجتماعي.
- يقوم بإعداد المقررات من بينها (مقرر التعيين، مقرر التثبيت في المنصب، مقرر التحويل والنقل...الخ).
- يقوم بالتحضير لامتحانات المهنية والمسابقات التوظيف، وكذلك القيام بإعداد الجداول تعداد المستخدمين.
- عقوبات تأديبية للعمال نتيجة لمخالفة أو تقصير في الأداء العمل.

- اعداد تصريح اشتراكات الضمان الاجتماعي.

ب-مكتب التكوين:

هو القسم المسؤول عن تكوين العمال التابعين للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة، ويقوم بإعداد دورات تكوينية متنوعة لتطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، وهذا ما نصت عليه المادة 104 و 105 من الامر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 الموافق ل 19 جمادى الأولى (يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى المعرفي بصفة دورية قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف، وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة).

كما يقوم كذلك باستقبال المترشحين خارج المؤسسة وقيام بتكوينهم سواء في جانب الطبي او الإداري.

1-6-المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مكاتب رئيسية وهي: مكتب القبول ومكتب التعاقد وحساب التكاليف ومكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها بالإضافة الى مكتب نائب المدير، كما تهتم هذه المديرية بإدارة وتنظيم المصالح الصحية التابعة لها، وتسعى جاهدة لتقديم خدمات علاجية متطورة وفقا للتطورات الطبية الحديثة.

حيث يقوم كل مكتب بعدة مهام نذكر منها:

أ-مكتب القبول:

يقوم مكتب القبول بعدة مهام هي على النحو التالي:

- ❖ **الاستقبال والتوجيه:** استقبال وتوجيه المرضى.
- ❖ **حركة المرضى داخل المؤسسة:** تسجل حركات المرضى داخل المؤسسة عند استلام أوراق القبول المرضى في مكتب الدخول.
- ❖ **الحالة المدنية:** يتم تسجيل فيه المواليد والوفيات، كما له اتصالات عديدة مع مختلف المؤسسات منها البلدية.
- ❖ **مكتب الصندوق:** يقوم بجمع الأموال من خلال اجراء التحاليل للمرضى.
- ❖ **مكتب الفواتير:** يقوم بإعداد فواتير تكاليف العلاج.
- ❖ **الأرشيف:** يحتفظ بمختلف الوثائق سواء خاصة بالمرضى او العمال.

ب- مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها:

يقوم هذا المكتب بعدة مهام نذكر منها:

- يحرر مختلف التقارير سواء الأسبوعية او الشهرية.
- تقييم الأنشطة الصحية.
- مراقبة مختلف الأقسام عن طريق وثائق قانونية.
- يعد جداول المناوبة للأطباء الاخصائيين والعامون.
- يقوم بإعداد جدول عمل الشبه الطبي.
- اعداد احصائيات للوفيات والولادات التي تمت بالمؤسسة.
- اعداد برامج للوقاية من الامراض وتوفير الرعاية الصحية.
- يقوم بالتقييم والمتابعة الشاملة للأنشطة في مجال الطبي.
- نشر المذكرات المصلحية خاصة بقطاع الطبي.

ج- مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

- التنظيم الداخلي للمؤسسة.
- متابعة وتقييم التكاليف المختلفة.
- استعمال المحاسبة التحليلية لجمع البيانات بدقة.
- تحليل وتفسير مختلف المناقشات والأوراق التي تتلقها المديرية الفرعية للمصالح الصحة.
- مراقبة التقارير اليومية.
- استعمال برنامج Excel لحساب التكاليف.
- تنفيذ قرارات المدير الفرعي للمصالح الصحية.

1-7- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة:

هي احدى المديريات الفرعية للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة، حيث تعتبر الجهة المسؤولة عن صيانة الإصلاحات اللازمة لجميع التجهيزات الطبية والمرافقة للمؤسسة مثل الأجهزة الطبية، الأنظمة الكهربائية والميكانيكية، السباكة، التبريد والتكييف.... الخ، كما تعمل على ضمان سلامة هذه التجهيزات والمرافق لضمان تقديم خدمات صحية امنة وفعالة للمرضى والعمال في المؤسسة.

كما تتميز هذه المديرية بأداء مهام عديدة نذكر منها:

- تقوم بصيانة الأجهزة العاطلة سواء صيانة داخلية او خارجية.

- تتصل بمؤسسات مختصة في مجال صيانة الأجهزة الطبية.
- تقوم بالمتابعة المستمر لمختلف التجهيزات الطبية.
- تقييم ميزانية الصيانة.
- اعداد الاحتياجات السنوية من مواد الصيانة.
- صياغة برامج خاصة بالصيانة والوقاية.
- مراقبة ومتابعة أداء المهندسين في مجال الصيانة.
- تكوين اشخاص وتدريبهم على صيانة الآلات.
- مراقبة استعمال الآلات والحفاظ عليها.
- تنفيذ التعليمات الوزارية المتعلقة بالصيانة ضمن حدود الميزانية المعطاة.

كما تنقسم هذه المديرية الى مكتبين:

أ-مكتب صيانة التجهيزات طبية:

يعتبر الجهة المسؤولة عن صيانة وإصلاح الأجهزة الطبية في المؤسسة، كما يعمل هذا المكتب على ضمان ان جميع الأجهزة الطبية تعمل بكفاءة وتلبي المعايير الصحية.

ب-مكتب صيانة التجهيزات المرفقة:

هو مكتب مسؤول عن التجهيزات والمرافق في المؤسسة منها: أنظمة الإضاءة، التكييف والمراوح، أجهزة تقنية، أنظمة السلامة، الأبواب الآلية، المصاعد، أجهزة الإنذار وغيرها من أجهزة السلامة في المؤسسة.

2 قسم المصالح الطبية:

يتكون هذا القسم من 12 مصلحة هي على النحو التالي:

2-1-الاستعجالات:

تتكون من:

-غرفة الفرز والملاحظة

-غرفة الإنعاش

-قاعة العمليات

-الجناح التقني ينقسم بدوره الى عدة مصالح منها:

- **مصلحة الأشعة:** تتكون هذه المصلحة من طاولتين للأشعة تعملان 24/24 ساعة وجهاز للأشعة متنقل وجهاز Scanner وجهاز Echographie لتلبية حاجيات المرضى.
- **مصلحة المخبر المركزي:** يتكون بدوره من أربع وحدات:
 - وحدة مبحث الدم Hématologie
 - وحدة البيوكيمياء Biochimie
 - وحدة مبحث البكتيريا Bactériologie
 - وحدة مبحث الطفيليات Parasitologie
 - عيادة وجراحة الاسنان
- **وحدة حقن الدم:** تتكون من وحدة تحليل المصلي ووحدة اخذ الدم.
- **مصلحة الصيدلية المركزية:** تسير من طرف مختصان في الصيدلة العامة و 4 ممرضين ومختصين في التحضير الصيدلي.

2-2- مصلحة طب الأطفال:

هي جزء من الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة، وتتخصص في تقديم الرعاية الصحية للأطفال وعلاج مجموعة متنوعة من الامراض التي تصيب الأطفال، بالإضافة الى تقديم النصائح والارشادات لأولياء الأطفال حول رعايتهم ونموهم الصحي، وهي بدورها تتكون من قسمين: قسم طب الأطفال، وقسم أطفال حديثي الولادة.

2-3- مصلحة امراض النساء والتوليد:

وهي تعتبر احدى مصالح القسم الطبي في المؤسسة.

2-4- مصلحة الجراحة العامة:

هي القسم المتخصصة في تقديم الرعاية الطبية للمرضى، وتشمل خدمات مصلحة الجراحة العامة تقييم المرضى قبل الجراحة، وتخطيط وإجراء الجراحات، المتابعة والعناية بالجرح بعد الجراحة. وهي منقسمة بدورها الى: قسم النساء، قسم الرجال، قسم الأطفال، جراحة العظام.

2-5- مصلحة الطب الداخلي:

تقوم هذه المصلحة بتشخيص وعلاج الامراض التي تؤثر على الأعضاء الداخلية للجسم مثل القلب والرئتين والجهاز الهضمي والغدد الصماء.

وتنقسم بدورها الى: طب الرجال، طب النساء، قسم الأورام السرطانية، قسم تصفية الدم.

2-6-مصلحة طب العيون:

هي الجزء الذي يتعامل مع تشخيص وعلاج الامراض والاضطرابات التي تؤثر على العيون والبنية المحيطة ببيها، وتشمل هذه المصلحة تقديم الرعاية للمشاكل البصرية مثل قصر النظر وحول العين وجفاف العين وغيرها من الخدمات الطبية في هذا المجال.

وهي بدورها تتكون من قسمين: قسم استشفاء، وقسم الفحص.

2-7-مصلحة الأذن والأنف والحنجرة:

هي مصلحة تقوم بتشخيص وعلاج الاضطرابات التي تؤثر على الأذن والحنجرة والأنف، وكذلك بتقديم العلاجات اللازمة للمرضى في هذا المجال.

وتنقسم بدورها الى: قسم الاستشفاء، قسم الفحص.

2-8-مصلحة طب العمل:

هي الجهة المسؤولة عن مراقبة وحماية صحة العمال، وتهدف هذه المصلحة الى تقديم الرعاية الصحية اللازمة للعمال والتأكد من سلامتهم في بيئة العمل، وذلك من خلال تقييم الاخطار الصحية والوقاية من الإصابات بالأمراض، بالإضافة الى توعية العمال بأهمية السلامة والصحة المهنية.

2-9-مصلحة الطب الوقائي:

هي احدى المصالح الطبية التي تهتم بتقديم خدمات طبية للوقاية من الامراض، وذلك من خلال القيام بفحوصات دورية لكافة الأشخاص، وكذلك قيامها ايضا بالحملات التحسيسية من خلال التوعية وتقديم النصائح الصحية العامة للتقليل من امراض المعدية.

المطلب الثالث: واقع الاتصال الداخلي والأداء بالمؤسسة الاستشفائية مازونة "أحمد بن حشني"

1 واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاستشفائية مازونة "أحمد بن حشني":

للاتصال أهمية ودور كبير في جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة، بما في ذلك المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة، كما تساعد الاتصالات الفعالة على تحسين التعاون والتنسيق بين العمال وتسهيل حل المشكلات وتحسين رضا العمال.

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها والاطلاع على بعض الوثائق التي تخص الاتصال الداخلي في المؤسسة، تبين أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد على سياسة الاتصال من خلال التعاملات بين العمال، أي أنها تنسق بين مختلف مصالح المستشفى وذلك باعتمادها على وسائل مختلف للتواصل فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة وتحفيز العمال لتقديم خدمات أفضل، ومن بين أهم الوسائل الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها المؤسسة هي كما يلي:

- **الوسائل المكتوبة:** تتمثل في مذكرة مصلحة، الإعلان، تقارير، ملصقات حائطية، استفسارات مكتوبة، سجل الشكاوي والاقتراحات.
 - **الوسائل الشفوية:** تتمثل في اجتماعات، الهاتف، الحوار المرئي عن بعد.
 - **الوسائل الإلكترونية:** تتمثل في البريد الإلكتروني، الفاكس، الانترنت، لوحات إعلام إلكترونية، انترانت.
- كما أن للاتصال الداخلي عدة أنواع تعتمد عليها المؤسسة الاستشفائية في نقل الرسالة بشكل واضح وأصح، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

الاتصال الرسمي: ويتكون هذا الاتصال من:

- **الاتصال النازل:** يساهم في نقل الأوامر والتعليمات من المدير إلى العمال بشكل واضح، ويساعد في تقليل من الشائعات والأكاذيب المغلوطة بين العمال.
- **الاتصال الصاعد:** يساهم في نقل الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها العمال إلى المدير.
- **الاتصال الأفقي:** يساهم في نقل المعلومات والخبرات بين العمال بين مختلف المصالح في نفس المستوى.
- **الاتصال الغير الرسمي:** يلعب دور هام في تحسين جو العمل في المؤسسة.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على سياسة الاتصال الداخلي لتعزيز الشفافية والمصادقية، وذلك عن طريق المعلومات الدقيقة والصحيحة التي توفرها.

2 واقع الأداء بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "أحمد بن حنّشي":

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة، وانطلاقاً من الوثائق التي اطلعنا عليها لاحظنا أن منحى الأداء والنشاطات المحققة والمنجزة في تزايد مستمر مقارنة بالسنوات الماضية، وذلك من خلال تدعيم المؤسسة بالموارد البشرية وخاصة الأطباء الاختصاصيون في مختلف التخصصات الطبية والجراحية وتوفير البرامج التكوينية لسد النقص في الأداء، وكذلك تجهيز المصالح الاستشفائية بكل الإمكانيات المادية من عتاد طبي حديث وكل اللوازم الطبية لبلوغ الأهداف المرجوة من طرف وزارة الصحة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المبحث أبعاد الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: أبعاد الدراسة

تعرف أبعاد الدراسة على أنها الجوانب الرئيسية أو العناصر الأساسية التي تشكل موضوع الدراسة، ويتم استخدامها لتحديد نطاق الدراسة، وأيضاً تساعد على فهم الموضوع بشكل عميق وشامل في إطاره النظري والتطبيقي دون الابتعاد عن موضوع إشكالية، وتتمثل فيما يلي:

1- بعد الموضوعي:

يدور الموضوع الذي تم دراسته في المذكرة حول الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة والذي يتكون من متغيرين هما كالتالي:

المتغير المستقل: وهو الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة.

المتغير التابع: هو أداء العمال بالمؤسسة وهو العنصر المتأثر بالاتصال الداخلي.

البعد البشري:

شملت الدراسة التي أجريتها جميع العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حتشي ".

2- البعد المكاني:

أجريت هذه الدراسة ضمن النطاق الجغرافي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حتشي "

3- البعد الزمني:

أجريت هذه الدراسة الميدانية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حتشي " في الفترة الممتدة من 2024/03/03 الى 2024/03/28 (من سنة 2024)، كما تمت في هذه المدة جمع معلومات عن الموضوع الدراسة تطبيقياً من خلال وثائق المؤسسة واستمارة الاستبيان.

4-البعد الأكاديمي:

لموضوع الدراسة أهمية كبيرة وذلك من خلال دراسته في عدة مجالات منها مجال العلوم الاجتماعية ومجال علوم الاعلام والاتصال، وقد اتضح ذلك بعد الاطلاع على المفاهيم الخاصة بموضوعنا، ومن هنا كان لابد من توضيح الملامح الأكاديمية لموضوع الدراسة في مجال مناجمت الموارد البشرية.

المطلب الثاني: منهج ومجتمع الدراسة.

1-منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على وصف الظواهر ومن ثم فهم أسبابها والعوامل التي تؤثر فيها واستخلاص النتائج وتعميمها، يتبع هذا المنهج خطة بحثية محددة تتضمن جمع البيانات وتحليلها. (صاوي و مبارك ، 1992 ، صفحة 30)، حيث كان المنهج الوصفي في الجانب النظري بوصف متغيرات الدراسة، اما المنهج التحليلي يكون في الجانب التطبيقي حيث يتم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان واختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة، بهدف الوصول الى تفسيرات تساعد في تحقيق اهداف الدراسة.

2-مجتمع الدراسة:

هو مصطلح علمي يستخدم لوصف الجماعات التي يمكن تعميم نتائج البحث عليها (بن حمد العساف، 1995، صفحة 93)، وفي هذه الدراسة المجتمع الاحصائي تمثل في جميع العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي" ويتمثل عددهم في 512 عامل.

3-عينة الدراسة:

هي مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة، حيث تتميز بأنها تحمل نفس خصائص مجتمع الدراسة، كما أنها تتنقى وفقا لإجراءات وأساليب محددة (الحمداني و الاخرون، 2006، صفحة 194).

وبناء على صعوبة الوصول الى جميع أفراد المجتمع، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع 70 استمارة استبيان وتم استرجاع 57 استمارة صالحة لتحليل، وتم حصر حجم العينة في 57 عامل، أي نسبة 11.13% من مجتمع، وهي النسبة التي تدل على تجاوز الحد أدنى المطلوب 10% من مجتمع الدراسة، وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم 03: توزيع استمارات استبيان على عينة الدراسة

عدد الاستمارات	استمارات الموزعة	استمارات الضائعة	استمارات الملغاة	استمارات النهائية
المجموع	70	10	3	57

المصدر: من اعداد الطالب باعتماد على الاستمارات الموزعة

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ ان عدد الاستمارات الموزعة كان 70 استمارة، وتم استرجاع 57 استمارة في حين بلغ عدد الاستمارات الضائعة 10 استمارات، وإلغاء 3 استمارات غير صالحة للتحليل، ليبلغ عدد الاستمارات النهائية 57 استمارة صالحة لتحليل.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

هي عبارة عن وسائل يستخدمها الباحث لجمع المعلومات من مؤسسة محل الدراسة، ومن بين هذه الوسائل الاستبيان الذي سنعتمد عليه في دراستنا هي الاستبيان.

الاستبيان:

هو أداة تستخدم بشكل شائع في جمع البيانات، يتم اعدادها بعناية وتتضمن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين، يتم ارسالها عن طريق البريد الالكتروني او تسليمها شخصيا لأشخاص محددين ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عليها، ثم يتم جمعها مرة أخرى للتحليل (شفيق ، 2011، صفحة 115).

تم الاعتماد في دراستنا على أداة الاستبيان، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة المتكونة من 57 عامل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي"، وينقسم الاستبيان الى ثلاثة محاور وهي:

المحور الأول: يتمثل في البيانات الشخصية وهي (جنس، العمر، المستوى التعليمي، فئة الوظيفية، الخبرة المهنية).

المحور الثاني: ويتمثل في واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة حيث شمل ثلاث ابعاد (وسائل الاتصال الداخلي، أنواع الاتصال الداخلي، معوقات الاتصال الداخلي)، وكل بعد يتكون من خمس عبارات، ونهدف من خلال هذا المحور الى معرفة اهم الوسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، واستخلاص أنواع الاتصال الداخلي ومعوقاته التي وجهتنا، اي ربط ما تم طرحه نظريا مع ما هو مطبق في الواقع.

المحور الثالث: ويتمثل في أداء العمال بالمؤسسة حيث شمل ثلاث ابعاد (الكفاءة الأداء، تقييم أداء العمال، طرق تحسين أداء العمال) وكل بعد يتكون من خمس عبارات، ونهدف من خلال هذا المحور الى معرفة اهم

الفصل الثاني: السياق التنظيمي وإطار المنهجي

العوامل التي تساعد على زيادة في كفاءة أداء العمال، واستنتاج دور التقييم وأهم الطرق المتبعة في تحسين الأداء، أي ربط ما تم طرحه نظرياً مع ما هو مطبق في الواقع.

تساعد الصياغة الجيدة لعبارة الاستبيان على سهولة الفهم وتحفيز العمال على المشاركة الصادقة، ومن خلال الدراسات السابقة تبين لنا أن جلها اعتمدت على مقياس لكارث الخماسي، أي كل عبارة تتضمن خمس اختيارات للإجابة عليها وتتمثل في: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة وتم ترميزها على النحو التالي:

جدول رقم 04: سلم ترتيبى لقياس الإجابة على سلم لكارث الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب

لتقديم تحليل واضح حول إجابات العمال عينة الدراسة، تم اعتماد على حساب المدى أولاً لتحديد مجالات مقياس لكارث الخماسي الذي تم استخدامه في استبيان، حيث تم حساب المدى وتحديد طول الفئة في هذه المجالات على نحو التالي:

- **حساب المدى:** ويعبر عنه بالقانون التالي:

$$\text{المدى} = \text{أعلى درجة} - \text{أدنى درجة}$$

$$\text{مثلاً: أعلى درجة هي (5) - أدنى درجة هي (1) = 4}$$

- **حساب طول الفئة:** ويعبر عنها بالقانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد درجات القياس}}$$

$$\text{مثلاً: } 0.8 = \frac{4}{5}$$

ومن ثم نضيف هذه القيمة إلى الحد أدنى درجة في مقياس لكارث

$$\text{مثلاً: } 1.8 = 1 + 0.8$$

ومن هنا نتحصل على مجال [1 - 1.8] ويتم حساب المجالات المتبقية على هذا النحو كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: قيم المتوسط الحسابي الخاص بمقياس لكارث الخماسي

المتوسط الحسابي	المستوى
[1.80 – 1]	غير موافق بشدة
[2.60 – 1.80]	غير موافق
[3.40 – 2.60]	محايد
[4.20 – 3.40]	موافق
[5 – 4.20]	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب

يبين الجدول قيم المتوسط الحسابي الخاص بمقياس لكارث، حيث كان اعلى مستوى لدرجة موافق بشدة مع متوسط حسابي يتراوح بين [5 – 4.20]، اما أدنى مستوى فكان لدرجة غير موافق بشدة مع متوسط حسابي يتراوح بين [1.80 – 1]، اما درجة غير موافق احتلت مرتبة الثانية بمتوسط حسابي يتراوح بين [2.60 – 1.80]، كما احتلت درجة محايد المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يتراوح بين [3.40 – 2.60]، اما درجة موافق احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يتراوح بين [4.20 – 3.40].

المطلب الرابع: الصدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة

1-1- صدق الظاهري لاستبيان الدراسة:

تم عرض الاستبيان في صورته أولية على أساتذة متخصصين للتحقق من صحة مظهره ومحتواه، حيث تم أخذ بعين الاعتبار جميع الملاحظات التي قدمها المحكمين فيما يخص وضوح عبارات الاستبيان من حيث المحتوى وصياغة، وتم تعديل وتصحيح العبارات الاستبيان بناء على آراء التي اتفق عليها معظم المحكمين.

1-2- صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة:

1-2-1- صدق الاتساق البنائي لمحور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة:

لاستخراج صدق الاتساق البنائي لمحور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 06: صدق الاتساق البنائي لمحور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة

الرقم	عنوان البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
01	وسائل الاتصال الداخلي	0.81	0.000	دالة
02	أنواع الاتصال الداخلي	0.84	0.000	دالة
03	معوقات الاتصال الداخلي	0.69	0.000	دالة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

من خلال الجدول رقم 06 نلاحظ أن قيمة مستوى دلالة معامل الارتباط بين أبعاد محور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة والمتمثلة في: وسائل الاتصال الداخلي، أنواع الاتصال الداخلي، معوقات الاتصال الداخلي والدرجة الكلية للمحور الثاني بلغت 0.000 لكل منها، وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، ما يعني أن عبارات محور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة تتمتع بمعامل صدق عال.

1-2-2- صدق الاتساق البنائي لمحور أداء العمال بالمؤسسة:

لاستخراج صدق الاتساق البنائي لمحور أداء العمال بالمؤسسة تم حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 07: صدق الاتساق البنائي لمحور أداء العمال بالمؤسسة

الرقم	عنوان البعد	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
01	كفاءة في الأداء	0.74	0.000	دالة
02	تقييم أداء العمال	0.80	0.000	دالة
03	طرق تحسين أداء العمال	0.77	0.000	دالة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن قيمة مستوى دلالة معامل الارتباط بين أبعاد محور أداء العمال بالمؤسسة والمتمثلة في: كفاءة الأداء، تقييم أداء العمال، طرق تحسين أداء العمال والدرجة الكلية للمحور الثالث بلغت 0.000 لكل منها، وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور، ما يعني أن عبارات محور تحسين أداء العمال بالمؤسسة تتمتع بمعامل صدق عال.

1-2-3- صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة ككل:

لاستخراج صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة تم حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 08: صدق الاتساق البنائي لاستبيان الدراسة ككل

الرقم	عنوان المحور	قيمة معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدالة الإحصائية
01	واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة	0.88	0.000	دالة
02	أداء العمال بالمؤسسة	0.74	0.000	دالة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن قيمة مستوى دلالة معامل الارتباط بين محوري الاستبيان: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، أداء العمال بالمؤسسة والدرجة الكلية للاستبيان بلغت 0.000 لكل منها، وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين محوري الاستبيان: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة وأداء العمال بالمؤسسة والدرجة الكلية للاستبيان، ما يعني أن عبارات الاستبيان تتمتع بمعامل صدق عال.

2- ثبات أداة الدراسة

ثبات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

لاستخراج معامل الثبات لمحوري الدراسة والاستبيان ككل تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 09: ثبات الاستبيان ككل بطريقة ألفا كرونباخ.

الرقم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
01	واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة	15	0.79
02	أداء العمال بالمؤسسة	15	0.74
03	الاستبيان ككل	30	0.82

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ للمحورين: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، أداء العمال بالمؤسسة والاستبيان ككل والبالغة 0.79، 0.74، 0.82 على التوالي وهي قيم مرتفعة تفوق 0.70 وهذا ما يدل على أن عبارات الاستبيان المستخدم في دراستنا تتمتع بمعامل ثبات عال.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى السياق التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي" من خلال التعرف على هيكلها التنظيمي ومهامها والافاق المستقبلية للمؤسسة، وتم أيضا توضيح الإطار المنهجي للدراسة الذي تم فيه تبيان مجتمع الدراسة المتمثل في 512 عامل وطريقة اختيار العينة التي تمثلت في أسلوب عينة العشوائية البسيطة، من خلال توزيع استمارة الاستبيان على 70 عامل وتم استرداد 57 استمارة صالحة لتحليل، كما تم التعريف بأداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والتي تحققنا من صدقها وثباتها من خلال معامل الارتباط وألفا كرونباخ لتكون صالحة لجمع البيانات.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

لاستكمال الجانب التطبيقي، سنتطرق في هذا الفصل بعد جمع المعلومات من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي" وبعد تحليلها احصائيا ومعالجتها، نقوم بعرض نتائج الاستبيان من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية وعرض وتحليل نتائج محور الثاني واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة، اضافة الى عرض وتحليل نتائج محور الثالث أداء العمال واختبار صحة الفرضيات، وكذلك مناقشة نتائج الدراسة حيث يتضمن هذا الفصل مبحثين كما هو موضح ادناه:

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج الدراسة.

المبحث الأول: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

يعد عرض وتحليل نتائج الاستبيان من خطوات الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يهدف الى تقديم نظرة شاملة عن بيانات التي تم جمعها من خلال استبيان وتحليلها، ويتناول هذا المبحث عرض وتحليل نتائج المحور الأول وكذا محور الثاني والثالث.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية والوظيفية

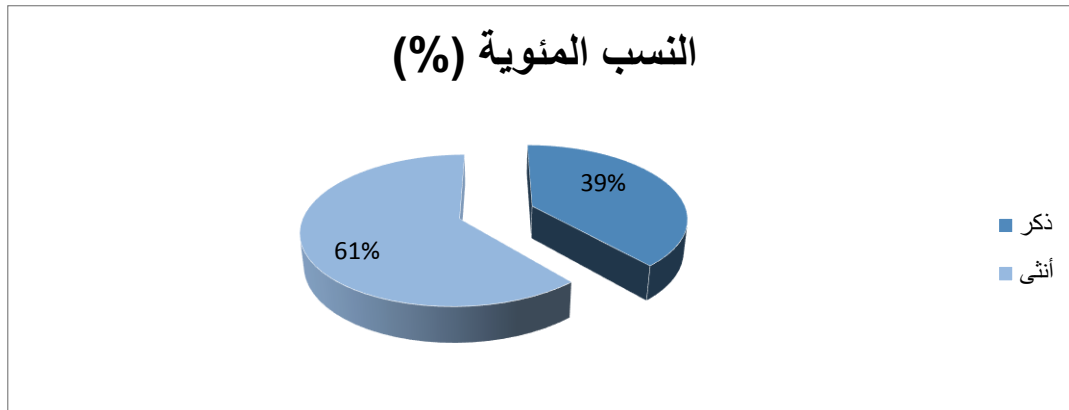
1-توزيع العينة وفق متغير الجنس:

جدول رقم 10: توزيع العينة وفق متغير الجنس

نوع الجنس	التكرارات	النسب المئوية (%)
ذكر	22	39
أنثى	35	61
المجموع	57	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

شكل رقم 07: النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من مخرجات Spss V.25

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 61% من جنس الإناث، في حين أن النسبة الأقل والذي تمثل 39% من جنس ذكور، حيث يستخلص ان هناك تباين وفروق متوسطة نسبيا للإناث على الذكور وذلك يرجع الى طبيعة نشاط المؤسسة.

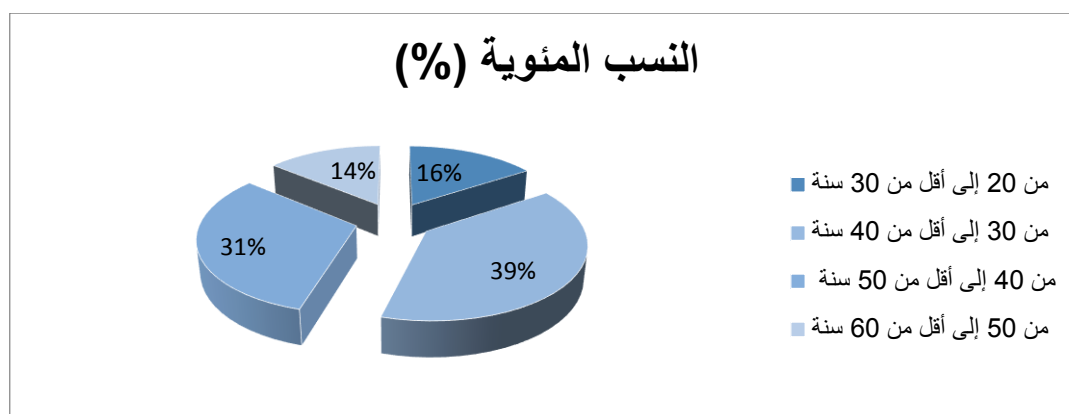
2-توزيع العينة وفق متغير السن:

جدول رقم 11: توزيع العينة وفق متغير السن

السنوات	التكرارات	النسب المئوية (%)
من 20 إلى أقل من 30 سنة	09	16
من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	39
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	31
من 50 إلى أقل من 60 سنة	08	14
المجموع	57	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

شكل رقم 08: النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير السن



المصدر: من مخرجات Spss V.25

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 39% تتراوح أعمارهم بين 30 وأقل من 40 سنة حيث تتميز هذه الفئة بمرونة وحيوية كما انها تتكون من مجموعة من الشباب في مرحلة العطاء وبذل جهد اكبر، في حين تليها نسبة 31% والتي تعبر عن فئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 وأقل من 50 سنة والتي تتميز بالخبرة والاستقرار في العمل حيث انهم اكثر تواصلا وتعاوننا مع زملائهم ، أما نسبة 16% تمثل فئة التي تتراوح أعمارهم بين 20 وأقل من 30 سنة حيث تتميز بالقدرة على تكيف مع تغيرات جديدة بسهولة وأيضا قدرتها على تعلم مهارات جديدة بسرعة ، في حين أن النسبة الأقل والبالغة 14% تتراوح أعمارهم بين 50 وأقل

من 60 سنة والتي تعتبر فئة عمرية أكثر مهارة وخبرة واستقرار وثبات في العمل وقدرتها على تكوين أو نقل الخبرة الى فئات الشبابية في المؤسسة.

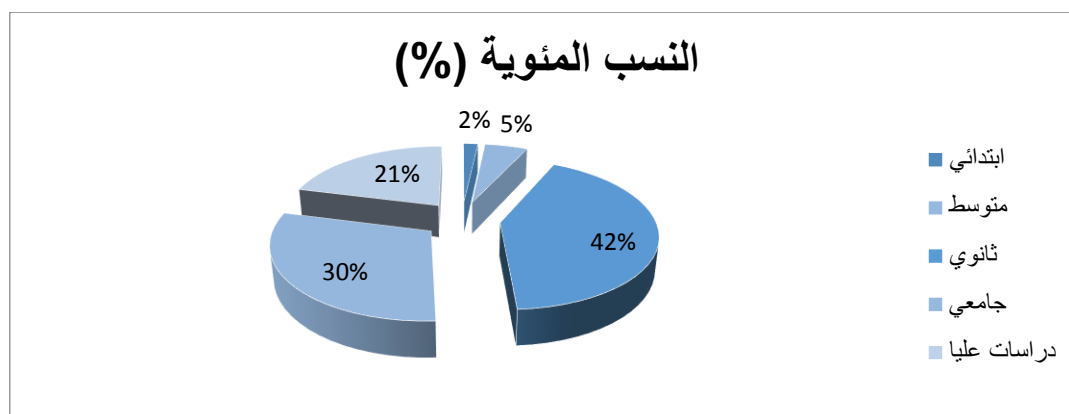
3- توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم 12: توزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية (%)	التكرارات	مستوى تعليمي
02	01	ابتدائي
05	03	متوسط
42	24	ثانوي
30	17	جامعي
21	12	دراسات عليا
100	57	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

شكل رقم 09: النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير المستوى التعليمي



المصدر: من مخرجات Spss v.25

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 42% لديهم مستوى ثانوي في حين أن نسبة 30% لديهم مستوى جامعي وهذا الشيء طبيعي يعود الى الفئات الوظيفية حيث ان المستوى التعليمي مطلوب في السلك الاداري والشبه طبي هو مستوى ثانوي وجامعي، أما نسبة 21% لديهم دراسات عليا تمثل السلك الطبي وذلك يعود لطبيعة العمل في هذا السلك، وبلغت نسبة العمال الذين لديهم مستوى متوسط 5% أما النسبة الأقل والبالغة 2% لديهم مستوى ابتدائي والتي يمثلان سلك العمال المهنيون.

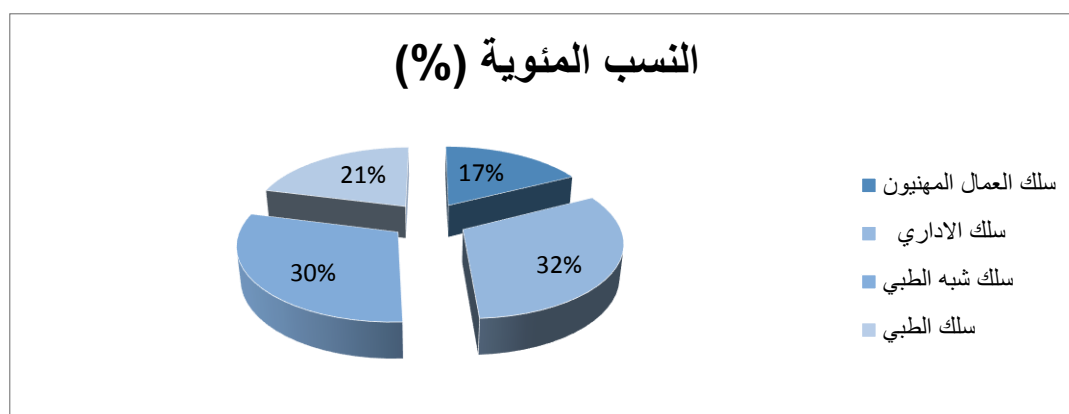
4-توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية:

جدول رقم 13: توزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية

النسب المئوية (%)	التكرارات	اسلاك المؤسسة
17	10	سلك العمال المهنيين
32	18	سلك الاداري
30	17	سلك شبه الطبي
21	12	سلك الطبي
100	57	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V.25

شكل رقم 10: النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الفئة الوظيفية



المصدر: من مخرجات Spss v.25

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 32% ينتمون إلى سلك الإداريين ويعود ذلك الى الحاجة الى عمال اداريين لإدارة وتنظيم العمل في المؤسسة، في حين أن نسبة 30% ينتمون إلى سلك شبه الطبي بحيث يضم هذا السلك مجموعة من المهن المختلفة من ممرضين وقابلات...الخ، وتلعب هذه المهن دورا هاما في تقديم رعاية صحية للمرضى، وبلغت نسبة العمال الذين يمثلون السلك الطبي نسبة 21% ويعود ذلك الى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يركز على عنصر الطبي، أما النسبة الأقل والبالغة 17% يعملون في سلك العمال المهنيين، بحيث يضم هذا السلك مهن مختلفة مثل عمال النظافة والصيانة...الخ، وتلعب هذه المهن دورا أساسيا في دعم المهن أخرى في المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود تقارب في فئات الوظيفية للمؤسسة.

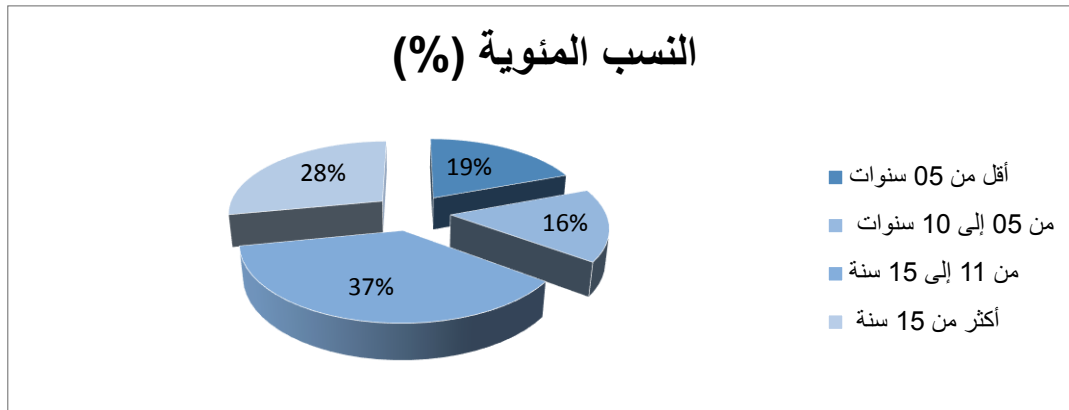
5-توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم 14: توزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية

خبرة مهنية	التكرارات	النسب المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	11	19
من 05 إلى 10 سنوات	09	16
من 11 إلى 15 سنة	21	37
أكثر من 15 سنة	16	28
المجموع	57	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

شكل رقم 11: النسب المئوية لتوزيع العينة وفق متغير الخبرة المهنية



المصدر: من مخرجات Spss v.25

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن النسبة الأكبر من العمال والتي تمثل 37% تتراوح خبرتهم المهنية بين 11 و15 سنة، في حين أن نسبة 28% تفوق خبرتهم المهنية 15 سنة، وبلغت نسبة العمال الذين تقل سنوات عملهم عن 05 سنوات نسبة 19%، أما النسبة الأقل والبالغة 16% تتراوح خبرتهم المهنية بين 05 و10 سنوات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة

1- عرض وتحليل نتائج بعد وسائل الاتصال الداخلي:

جدول رقم 15: عرض وتحليل نتائج بعد وسائل الاتصال الداخلي

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تستخدم الاجتماعات كأسلوب لتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبمدير.	التكرار	00	01	00	31	25	4.40	0.59	03	موافق بشدة
	النسبة	00	1.80	00	54.40	43.90				
تساهم وسائل الاتصال الشفوية بتوفير المعلومات بين العمال في المؤسسة.	التكرار	01	02	00	32	22	4.26	0.79	04	موافق بشدة
	النسبة	1.80	3.50	00	56.10	38.60				
تستخدم وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، المحادثات الشفوية، المراسلات المكتوبة، البريد الإلكتروني) لتبادل المعلومات بين المصالح.	التكرار	00	02	00	26	29	4.44	0.68	01	موافق بشدة
	النسبة	00	3.50	00	45.60	50.90				

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج الدراسة

موافق بشدة	05	0.77	4.21	19	35	00	02	01	التكرار	تتسم المراسلات المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح.
				33.30	61.40	00	3.50	1.80	النسبة	
موافق بشدة	02	0.75	4.40	29	25	00	03	00	التكرار	تسهل وسائل الاتصال الالكترونية المعاملات الرسمية
				50.90	43.90	00	5.30	00	النسبة	
موافق بشدة		0.49	4.34	بعد وسائل الاتصال الداخلي						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن المتوسطات حسابية تراوحت بين (4.24 الى 4.44) مشكلة متوسط العام لعبارات هذا المتغير المتعلق بوسائل الاتصال الداخلي بلغ 4.34 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت العبارة رقم 03 (تستخدم وسائل الاتصال المختلفة: الهاتف، المحادثات الشفوية، المراسلات المكتوبة، البريد الإلكتروني لتبادل المعلومات على مستوى المصالح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.44 وبانحراف معياري 0.68 بننتيجة موافق بشدة وهذا ما يبين على أهمية وسائل اتصال الداخلي في نقل المعلومة والرسالة بين المصالح، فيما احتلت العبارة رقم 04 (تتسم المراسلات المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.21 وبانحراف معياري 0.77 ورغم ذلك تبقى نتيجة موافق بشدة.

2- عرض وتحليل نتائج بعد أنواع الاتصال الداخلي:

جدول رقم 16: عرض وتحليل نتائج بعد أنواع الاتصال الداخلي

العبرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبرة
يساهم الاتصال النازل في التقليل من الشائعات والاذخار المغلوطة بين العمال.	التكرار	00	03	01	35	18	4.19	0.72	04	موافق
	النسبة	00	5.30	1.80	61.40	31.60				
يساعد الاتصال النازل على نقل التعليمات والأوامر بشكل جيد.	التكرار	00	04	02	29	22	4.21	0.82	03	موافق بشدة
	النسبة	00	07	3.50	50.90	38.60				
يساعد الاتصال الصاعد في نقل المشاكل التي تواجه العمال الى الإدارة العليا.	التكرار	00	03	02	29	23	4.26	0.77	02	موافق بشدة
	النسبة	00	5.30	3.50	50.90	40.40				
يساعد الاتصال الافقي في تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف الأقسام وتحسين التنسيق بينهم.	التكرار	00	01	02	32	22	4.32	0.63	01	موافق بشدة
	النسبة	00	1.80	3.50	56.10	38.60				

الاتصال الداخلي غير الرسمي يلعب دورا هاما في تحسين جو العمل في المؤسسة.	التكرار	02	04	03	22	26	4.16	1.05	05	موافق
	النسبة	3.50	07	5.30	38.60	45.60				
بعد أنواع الاتصال الداخلي										موافق بشدة
							4.23	0.50		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن المتوسطات تراوحت بين (4.16 الى 4.32) مشكلة متوسط العام لعبارات هذا المتغير المتعلق بأنواع الاتصال الداخلي بلغ 4.23 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت الفقرة رقم 09 (يساعد الاتصال الافقي في تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف الأقسام وتحسين التنسيق بينهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.32 وبانحراف معياري 0.63 بنتيجة موافق بشدة وهذا ما يبين على أهمية الاتصال الداخلي الافقي بين المصالح، فيما احتلت الفقرة رقم 10 (الاتصال الداخلي غير الرسمي يلعب دورا هاما في تحسين جو العمل في المؤسسة) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.16 وبانحراف معياري 1.05 ورغم ذلك نتيجة كانت موافق.

3- عرض وتحليل نتائج بعد معوقات الاتصال الداخلي:

جدول رقم 17: عرض وتحليل نتائج بعد معوقات الاتصال الداخلي

العبرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبرة
ضعف الثقة بين العمال يعرقل الاتصال الداخلي في المؤسسة.	التكرار	00	00	01	18	38	4.65	0.52	01	موافق بشدة
	النسبة	00	00	1.80	31.60	66.70				

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج الدراسة

عدم وجود قنوات اتصال واضحة تحول دون انتقال المعلومات بشكل جيد.	التكرار	00	02	04	26	25	4.30	0.76	05	موافق بشدة
	النسبة	00	3.50	07	45.60	43.90				
انطواء وعزلة بعض العمال يؤثر على عملية التواصل داخل المؤسسة.	التكرار	00	03	03	20	31	4.39	0.82	03	موافق بشدة
	النسبة	00	5.30	5.30	35.10	54.40				
غياب سياسة تنظيمية واضحة تعرقل الاتصال في المؤسسة	التكرار	00	02	03	23	29	4.39	0.75	04	موافق بشدة
	النسبة	00	3.50	5.30	40.40	50.90				
تؤثر الصراعات في العمل سلباً على الاتصال الداخلي.	التكرار	02	00	00	13	42	4.63	0.82	02	موافق بشدة
	النسبة	3.50	00	00	22.80	73.70				
بعد معوقات الاتصال الداخلي							4.47	0.49	موافق بشدة	
محور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة							4.35	0.38	موافق بشدة	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.30 الى 4.65) مشكلة متوسط العام لعبارات هذا المتغير المتعلق بمعوقات الاتصال الداخلي بلغ 4.47 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت الفقرة رقم 11 (ضعف الثقة بين العمال يعرقل الاتصال الداخلي في المؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.65 وبانحراف معياري 0.52 بنتيجة موافق بشدة، وهذا ما يبين ان الثقة بين العمال تعتبر من اهم العوامل الرئيسية في نقل الرسالة وسيرورة الاتصال الداخلي في المؤسسة، فيما احتلت الفقرة رقم 12 (عدم وجود

قنوات اتصال واضحة تحول دون انتقال المعلومات بشكل جيد) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.30 وبانحراف معياري 0.76، ورغم ذلك تبقى نتيجة موافق بشدة.

اما كنتيجة عامة للمحور واقع الاتصال بالمؤسسة فقد سجل متوسط حسابي قدر ب 4.35 وبانحراف معياري 0.38 أي ان متوسط حسابي للمحور يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارث الخماسي التي توضح نتيجة موافق بشدة كحوصلة عامة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور أداء العمال

1- عرض وتحليل نتائج بعد الكفاءة الأداء:

جدول رقم 18: عرض وتحليل نتائج بعد كفاءة الأداء

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
جو العمل في المؤسسة يشجع العمال على أداء المهام بشكل جيد.	التكرار	00	02	01	17	37	4.56	0.71	03	موافق بشدة
	النسبة	00	3.50	1.80	29.80	64.90				
تنفيذ التعليمات والأوامر بشكل جيد يعزز أداء العمل بكفاءة.	التكرار	00	01	01	22	33	4.53	0.63	04	موافق بشدة
	النسبة	00	1.80	1.80	38.60	57.90				
إحساس العامل بالمسؤولية تجاه عمله يشجعه على أداء عمله بكفاءة.	التكرار	00	00	00	21	36	4.63	0.49	02	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	36.80	63.20				
المكافآت المادية أو المعنوية تشجع على العمل بجهد	التكرار	00	01	02	10	44	4.70	0.63	01	موافق بشدة
	النسبة	00	1.80	3.50	17.50	77.20				
التوازن بين العمل والحياة الشخصية	التكرار	01	01	01	19	35	4.51	0.78	05	موافق بشدة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج الدراسة

				61.40	33.30	1.80	1.80	1.80	النسبة	للعامل يساعده على أداء عمله بشكل جيد.
موافق بشدة	0.38	4.59	بعد الكفاءة الأداء							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.51 الى 4.70) مشكلة متوسط العام لعبارات هذا المتغير المتعلق بكفاءة الأداء بلغ 4.59 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت الفقرة رقم 19 (المكافآت المادية أو المعنوية تشجع على العمل بجهد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.70 وبانحراف معياري 0.63 بنتيجة موافق بشدة، وهذا ما يبين ان التحفيز المادي والمعنوي (تحفيز بمختلف اشكاله) يشجع العامل على بذل جهد أكبر في أداء عمله، فيما احتلت الفقرة رقم 20 (التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعامل يساعده على أداء عمله بشكل جيد) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.51 وبانحراف معياري 0.78 ورغم ذلك تبقى نتيجة موافق بشدة.

2- عرض وتحليل نتائج بعد تقييم أداء العمال :

جدول رقم 19: عرض وتحليل نتائج بعد تقييم أداء العمال

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعمال.	التكرار	00	01	01	37	18	4.26	0.58	05	موافق بشدة
	النسبة	00	1.80	1.80	64.90	31.60				
تقييم الأداء القائم على الموضوعية والعدالة يساعد في الرفع من الروح المعنوية وزيادة	التكرار	00	00	01	25	31	4.53	0.54	02	موافق بشدة

				54.40	43.90	1.80	00	00	النسبة	الرضا لدى العمال.
موافق بشدة	04	0.54	4.44	26	30	01	00	00	التكرار	تلعب عملية التقييم دورا هاما في اتخاذ قرارات تتعلق بتقديم منح المردودية وترقية العمال.
				45.60	52.60	1.80	00	00	النسبة	
موافق بشدة	01	0.52	4.65	38	18	01	00	00	التكرار	التقييم العادل يعزز الشفافية والعدالة ويقوي العلاقة بين العمال والإدارة.
				66.70	31.60	1.80	00	00	النسبة	
موافق بشدة	03	0.57	4.44	27	28	02	00	00	التكرار	يساعد تقييم الأداء على اعتراف بكفاءة العمال وإنجازاتهم.
				47.40	49.10	3.50	00	00	النسبة	
موافق بشدة		0.36	4.46	بعد تقييم أداء العمال						

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.26 الى 4.65) مشكلة متوسط عام لعبارات هذا المتغير المتعلق بتقييم أداء العمال بلغ 4.46 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت الفقرة رقم 24 (التقييم العادل يعزز الشفافية والعدالة ويقوي العلاقة بين العمال والإدارة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.65 وبانحراف معياري 0.52 بنتيجة موافق بشدة، وهذا ما يبين على ان العدالة والمساواة من اهم مبادئ التقييم وهذا ما يؤدي الى تقوية الترابط بين الإدارة والعمال، فيما احتلت الفقرة رقم 21 (تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعمال) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.26 وبانحراف معياري 0.58 ورغم ذلك تبقى نتيجة موافق بشدة.

3- عرض وتحليل نتائج بعد طرق تحسين أداء العمال:

جدول رقم 20: عرض وتحليل نتائج بعد طرق تحسين أداء العمال

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه العبارة
تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل في الأداء تعتبر عاملا مهما لتحسين أداء العمال.	التكرار	00	00	01	25	31	4.53	0.54	02	موافق بشدة
	النسبة	00	00	1.80	43.90	54.40				
توفير أدوات ومعدات مناسبة في العمل يساعد على التحسين في الأداء العمال.	التكرار	00	00	00	17	40	4.70	0.46	01	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	29.80	70.20				
التواصل بشكل فعال بين العمال يعد من بين أهم العوامل التي تساعد على تحسين في الأداء.	التكرار	00	00	00	33	24	4.42	0.50	03	موافق بشدة
	النسبة	00	00	00	57.90	42.10				
تساعد برامج تقييم الأداء على تحسين أداء العمال.	التكرار	01	00	03	27	26	4.35	0.74	04	موافق بشدة
	النسبة	1.80	00	5.30	47.40	45.60				
توفير برامج تكوينية لسند النقص في الأداء يعد من اهم الحلول لتحسين أداء العمال.	التكرار	00	00	02	35	20	4.32	0.54	05	موافق بشدة
	النسبة	00	00	3.50	61.40	35.10				
بعد طرق تحسين أداء العمال							4.46	0.33		موافق بشدة
محور تحسين أداء العمال بالمؤسسة							4.50	0.27		موافق بشدة
الاستبيان ككل							4.42	0.27		موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.50 الى 4.70) مشكلة متوسط عام لعبارات هذا المتغير المتعلق بطرق تحسين أداء العمال بلغ 4.46 وهذا ما يدل على ان متوسط العام لعبارات يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي والتي تشير الى نتيجة موافق بشدة.

وقد احتلت الفقرة رقم 27 (توفير أدوات ومعدات مناسبة في العمل يساعد على التحسين في الأداء العمال) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.70 وبانحراف معياري 0.46 بنتيجة موافق بشدة مما يبين على ان أهمية توفير أدوات ووسائل مناسبة في العمل للعامل تحسن من أدائه العمالي، فيما احتلت الفقرة رقم 30 (توفير برامج تكوينية لسند النقص في الأداء يعد من اهم الحلول لتحسين أداء العمال) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 4.32 وبانحراف معياري 0.54 ورغم ذلك تبقى نتيجة موافق بشدة.

اما كنتيجة عامة للمحور أداء العمال فقد سجل المتوسط الحسابي قدر ب 4.50 وبانحراف معياري 0.27، أي ان المتوسط الحسابي للمحور يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي التي توضح نتيجة موافق بشدة كحوصلة عامة.

في حين بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل 4.42 وبانحراف معياري 0.27، أي ان المتوسط الحسابي للاستبيان ككل يقع في الفئة الخامسة لمقياس لكارت الخماسي التي توضح نتيجة موافق بشدة.

المبحث الثاني: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج التي حصلنا عليها من خلال تحليل بيانات التي تم جمعها من الاستبيان.

المطلب الأول: اختبار صحة الفرضيات

1-التحقق من صحة الفرضية العامة:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 للاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حتشي".

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 للاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة. " احمد بن حتشي".

الجدول رقم 21: نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة بيطا	قيمة ت	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig
الثابت	3.45	0.34	8.72	0.000	0.34	0.12	7.19	0.01
الاتصال الداخلي	0.24		2.68	0.01				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول 21 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء العمال بالمؤسسة بلغت 0.34 وبمستوى معنوية بلغ 0.01 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء العمال بالمؤسسة، كما نلاحظ قيمة معامل التحديد (R square) بلغت 0.12، وتعني هذه القيمة أن الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته 12% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في تحسين أداء العمال بالمؤسسة، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 88% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، كما تبين ان قيمة الانحدار لأبعاد الاتصال الداخلي كانت 0.24 وهذا ما يدل على ان زيادة وحدة واحدة في متغير المستقل (الاتصال الداخلي) يؤدي الى زيادة نسبتها 3.65 في المتغير التابع (أداء العمال)، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) 7.19 معنوية لتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى معنوية لاختبار 0.01 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يؤدي الى رفض فرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة (H1) القائلة أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 للاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة. " احمد بن حنشي".

2-التحقق من صحة الفرضية الجزئية الأولى:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي".

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي".

الجدول رقم 22: نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير وسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة بيطا	قيمة ت	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig
الثابت	4.10	0.14	9.06	0.000	0.14	0.02	1.15	0.29
وسائل الاتصال الداخلي	0.11		1.07	0.29				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول 22 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين وسائل الاتصال الداخلي وكفاءة الأداء بلغت 0.14 وبمستوى معنوية بلغ 0.29 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين وسائل الاتصال الداخلي وكفاءة الأداء، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) 1.15 غير معنوية لتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى المعنوية لاختبار 0.29 وهو أكبر من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H0 القائلة أن: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي" ونرفض الفرضية البديلة H1.

3-التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثانية:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم اداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم اداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".

الجدول رقم 23: نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة بيطا	قيمة ت	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig
الثابت	4.03	0.14	9.75	0.000	0.14	0.02	1.12	0.29
أنواع الاتصال الداخلي	0.10		1.06	0.29				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين أنواع الاتصال الداخلي وتقييم أداء العمال بلغت 0.14 وبمستوى معنوية بلغ 0.29 وهي أكبر من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباطية بين أنواع الاتصال الداخلي وتقييم أداء العمال، وبشكل عام نستنتج أن قيمة $F(1,12)$ غير معنوية لتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى المعنوية لاختبار 0.29 وهو أكبر من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية H_0 القائلة أن: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم اداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي"، ونرفض الفرضية البديلة H_1 .

4-التحقق من صحة الفرضية الجزئية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لمعوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي".

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لمعوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي".

الجدول رقم 24: نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير معوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء

العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي "

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة بيتا	قيمة ت	مستوى المعنوية sig	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة فيشر	مستوى المعنوية sig
الثابت	3.62	0.28	9.26	0.000	0.28	0.08	4.69	0.04
معوقات الاتصال الداخلي	0.19		2.17	0.04				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.25

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة بلغت 0.28 وبمستوى معنوية بلغ 0.04 وهي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية بين معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة، كما نلاحظ قيمة معامل التحديد (R square) بلغت 0.08، وتعني هذه القيمة أن معوقات الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته 8% من التباين الحاصل في المتغير التابع والمتمثل في طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة، والنسبة المتبقية والتي تبلغ 92% تعزى لعوامل ومتغيرات أخرى، بالإضافة إلى أخطاء التقدير العشوائي للعينة، كما تبين أن قيمة الانحدار لمعوقات الاتصال الداخلي كانت 0.19 وهذا ما يدل على أن زيادة وحدة واحدة في متغير المستقل (معوقات الاتصال الداخلي) يؤدي إلى زيادة نسبتها 3.62 في المتغير التابع (طرق تحسين أداء العمال)، وبشكل عام نستنتج أن قيمة (F) 4.69 معنوية لتحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث بلغ مستوى معنوية لاختبار 0.04 وهو أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة (H_1) القائلة أن: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05 لمعوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي ".

المطلب الثاني: مناقشة النتائج الدراسة

1-مناقشة نتائج المحور الثاني:

اعتمادا على الدراسة النظرية المتوصل اليها في موضوع دراستنا، وانطلاقا من أهمية الاتصال الداخلي وانواعه مع تبيان وظائفه المتعددة (الوظيفة الاقناعية، الوظيفة إعلامية، الوظيفة التوجيهية، الوظيفة الانضباطية، الوظيفة التكاملية، الوظيفة التثقيفية) بمختلف استراتيجيات مع الالمام بالمعوقات التي تواجه الاتصال الداخلي، وهو ما تم التوصل اليه ميدانيا في مؤسسة التريص (المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي")، و ذلك من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الاستبيان والتي تتمثل في نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ابتداء بوسائل الاتصال الداخلي والتي تحصلت على نتيجة موافق بشدة مما يمكن القول إن ملائمة وسائل الاتصال الداخلي مع طبيعة العمل بمختلف اشكالها (الشفوية، المكتوبة، الالكترونية) تساهم في تسهيل عملية الاتصال، حيث أن الوسائل الالكترونية لها دور هام في سرعة ودقة نقل الرسالة عبر كافة مصالح المؤسسة وهذا ما يبينه جدول رقم 15 في الفقرة رقم 05 (تسهل وسائل الاتصال الالكترونية المعاملات الرسمية) متبوعا بوسيلة الاتصال الشفوية المتمثلة في الاجتماعات التي لها دور فعال في تبادل الأفكار والمعلومات بين العمال والإدارة، اما أنواع الاتصال الداخلي فقد تم التعبير عنها كذلك بنتيجة موافق بشدة (اتصال رسمي واتصال الغير رسمي)، حيث نالت الفقرة رقم 04 في البعد الثاني نتيجة موافق بشدة ومعبرة عن الاتصال الداخلي الرسمي الافقي بين المصالح مما يستنتج إن للمصالح ذات نفس المستوى الإداري لها تنسيق عالي ومرغوب فيه من طرف الفئة العمالية وهذا عائد لانعدام علاقة رئيس ومرؤوس بينهم، وهذا ما يبينه جدول رقم 16 في فقرته 04 (يساعد الاتصال الافقي في تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف الأقسام وتحسين التنسيق بينهم)، وبدرجة اقل منه احتل الاتصال الغير الرسمي النسبة الأقل، مما يدل على أهمية الاتصال الرسمي بشكله الافقي الذي نال درجة أعلى وذلك يعود الى العلاقة الترابطية بين المصالح، اما بالنسبة لمعوقات الاتصال الداخلي فقد بين البعد الثالث الموضح في الجدول رقم 17 في فقرته رقم 01 (ضعف الثقة بين العمال يعرقل الاتصال الداخلي في المؤسسة) والتي احتلت المرتبة الأولى بنتيجة موافق بشدة، وهذا ما يدل على العائق الأكبر لعملية الاتصال هو انعدام عنصر الثقة بين العمال فإن غيابها يؤدي حتما الى عرقلة الاتصال الداخلي في المؤسسة، وبدرجة اقل احتلت عبارة رقم 05 في الجدول رقم 17 (تؤثر الصراعات في العمل سلبا على الاتصال الداخلي) النسبة الأقل في معوقات الاتصال الداخلي، مما يدل على ان احتواء الصراعات في العمل يساعد المؤسسة في نجاح اتصالها الداخلي.

خلاصة 1:

نستنتج ان ملائمة وسائل الاتصال الداخلي مع طبيعة العمل خصوصا الوسائل الكترونية واستخدامها بشكل رسمي وجيد يمكننا من إزالة جميع العوائق التي يوجهها العمال.

2-مناقشة نتائج المحور الثالث:

-اما بالنسبة للمتغير التابع فكان أداء العمال كما تم ذكره نظريا بمختلف جوانبه من محدداته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه وتقييم أداء العمال وأخيرا طرق تحسينه، وهذا ما تم ملاحظته ميدانيا وتم تجسيده من خلال نتائج الاستبيان الذي احتوى ثلاثة ابعاد انطلاقا من بعده الأول " كفاءة الأداء" الذي تحصل على نتيجة موافق بشدة، فكانت الفقرة 04 في الجدول رقم 18 (المكافآت المادية أو المعنوية تشجع على العمل بجهد) التي نالت أعلى درجة، أي أن التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) يشجع من رفع كفاءة العمال والعمل بجهد، وبالنسبة للفقرة 05 في الجدول رقم (التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعامل يساعده على أداء عمله بشكل جيد) احتلت درجة اقل ولكن نتائجها كانت مرتفعة تمثلت بموافق بشدة، وهذا ما يدل على أن التوازن بين الحياة الشخصية والحياة في العمل دور هاما في أداء العمال لعمله بالكفاءة المطلوبة، وبنسبة للبعد الثاني " تقييم أداء العمال" يعتبر كعنصر هام للاطلاع على مستوى أداء العمال بنوعيه الفردي والجماعي فقد حقق هذا البعد نتيجة جيدة وكانت موافق بشدة، حيث كان للعبارة رقم 04 في الجدول رقم 19 (التقييم العادل يعزز الشفافية والعدالة ويقوي العلاقة بين العمال والإدارة) نتيجة موافق بشدة مما يدل على ان أساس عملية التقييم تقوم على المساواة والعدالة والشفافية، هذا ما يؤدي الى تقوية العلاقة بين العمال، وكبعد أخير " طرق تحسين أداء العمال" فكانت النتيجة موافق بشدة وذلك يعود لاهتمام المؤسسة بإجراءات تحسين الأداء نتيجة لرفع من أداء العمالي، وبالنسبة للفقرة رقم 02 المبينة في الجدول رقم 20 (توفير أدوات ومعدات مناسبة في العمل يساعد على التحسين في الأداء العمال) نالت أعلى نسبة بنتيجة موافق بشدة مما يدل على أن للأدوات والمعدات دورا هاما في تحسين أداء العمال.

خلاصة 2:

نستنتج أن عوامل التحفيز المادية والمعنوية لها دور هاما في رفع من كفاءة الأداء، وان التقييم العادل والشفاف يرفع من الرضا الوظيفي، وكذا توفير وسائل ومعدات مناسبة تساعد من رفع وتحسين أداء العمالي.

3-معامل الارتباط بين المتغيرين:

-حيث ان معامل الارتباط بين المتغيرين سجل بنسبة 0.34 وتدل هذه النتيجة على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (أداء العمال) ، ونستنتج مما سبق ان هناك علاقة تأثرية بين المتغيرين.

4-مناقشة فرضيات الدراسة:

- بعد النتائج المتحصل عليها عن صحة الفرضية الرئيسية توصلنا الى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 للاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي") أي تحقق الفرضية البديلة H1 مما يدل على أن هناك تأثير للاتصال الداخلي على أداء العمال، وأن للاتصال الداخلي دور فعال في رفع من أداء العمال مما يمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المسطرة.

-اما بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى فقد توصلنا الى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي") أي تحقق فرضية الصفرية H_0 ، هذا ما يدل على عدم وجود تأثير لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء، أي انه لا يوجد تداخل بينهما فوسيلة الاتصال لا ترفع حتما من كفاءة العمال قد تتداخل عوامل أخرى كالتحفيز، جو العمل... الخ.

-اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية فقد توصلنا الى (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي") أي تحقق فرضية الصفرية H_0 ، مما يدل على عدم وجود تأثير لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم الأداء العمال، ومن هنا نستنتج أن أنواع الاتصال الداخلي بمختلف اشكاله (الاتصال الرسمي وغير الرسمي) لا يؤثر في عملية تقييم الأداء فكل منهما منعزل بحد ذاته فالتقييم يعتمد أساسا على المعاينة المباشرة والعدالة والشفافية والمساواة.

- اما بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة فقد توصلنا الى (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 لمعوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة" احمد بن حنشي") أي تحقق فرضية البديلة H_1 ، مما يدل على وجود تأثير لمعوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين الأداء العمال، هذا شيء طبيعي فان وجود الصراعات وانعدام الثقة يؤدي الى عدم تطبيق برامج التقييم بشفافية وعدالة مما يحول الى عدم وجود برامج تكوينية التي ترغب في تحسين أداء العمال، وإن أهم عامل في تحسين الأداء هو تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل في الأداء وبوجود معوقات الاتصال الداخلي يعود سلبا في تحدها.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى اسقاط الجانب النظري على المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي"، من خلال هذا الاسقاط قمنا بعرض وتحليل نتائج الاستبيان واختبار صحة الفرضيات من خلال برنامج Spss، وكذلك مناقشة نتائج الدراسة التي كانت جد إيجابية فيما يتعلق بواقع الاتصال الداخلي في المؤسسة، واهتمام المؤسسة بالأداء و ذلك من خلال تحققها لنتائج إيجابية فيما يتعلق بتحسين الأداء كونه له دور فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال التقييم العادل للأداء والعمل على تحسينه، كما كانت نتائج تأثير الاتصال الداخلي على أداء العمال مقبولة وهذا ما يعكس على وجود تأثير للاتصال الداخلي على أداء العمال بالمؤسسة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

باعتبار العمال ركيزة أساسية في نجاح أي منظمة، يأتي دور الاتصال الداخلي كآلية فعّالة لتحفيزهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر، إذ يعتبر الاتصال الداخلي الوسيلة المثلى لتبادل المعلومات بين الإدارة والعمال، ونقل الرؤى والأهداف بوضوح وشفافية.

تعزز عملية الاتصال الداخلي الفهم المشترك والتفاعل بين الأعضاء في المؤسسة، مما يسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية، ومن خلال توفير المعلومات بشكل دوري وشامل، يشعر العمال بالانتماء للمؤسسة وبالتالي يكونون أكثر تفانيًا وإنتاجية في أداء مهامهم.

علاوة على ذلك، فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها متوقف على مدى نجاحها في عملية الاتصال الداخلي، حيث تعتبر الاتصالات الداخلية ضرورية ولازمة، فهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتكوين العلاقات الإنسانية السليمة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعامل وزملائه، كما يعد الاتصال السليم وسيلة لفهم أهداف المؤسسة من خلال التعاون مع عمالها وبالتالي الوصول إلى أداء جيد.

وباعتبار أن الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال له أهمية كبيرة، تم طرح إشكالية الموضوع التي بينت أن هناك تأثير للاتصال الداخلي على الأداء بالمؤسسة الدراسة، حيث شملت الدراسة على ثلاثة فصول تمحور الفصل الأول حول مفاهيم الأساسية للاتصال الداخلي والأداء والعلاقة بينهما، الذي اعتمدنا فيه على مراجع ومصادر مختلفة، أما الفصل الثاني فكان حول السياق التنظيمي للمؤسسة والإطار المنهجي، وأخيرا الفصل الثالث الذي تطرقنا فيه الى عرض نتائج الاستبيان ومناقشتها.

ومن خلال الدراسة التي أجريناها بينت ان الاتصال الداخلي عنصر أساسي في المؤسسة ولهذا لا بد من الوقوف عليه والسعي الى تطويره وتوفير عدة وسائل لتحسين الأداء الجيد في المؤسسة، ومن هذا كله نستنتج انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية اقل او يساوي 0.05 للاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة " احمد بن حنشي" وهذا ما يبين ان هناك وجود تأثير للاتصال الداخلي على الأداء العمال بالمؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا الى عدة نتائج واقتراحات تمثلت فيما يلي:

نتائج الدراسة:

- ✓ يوجد علاقة تأثيرية بين الاتصال الداخلي وأداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".
- ✓ لا يوجد تأثير لوسائل الاتصال الداخلي على كفاءة أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".
- ✓ لا يوجد تأثير لأنواع الاتصال الداخلي على تقييم أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".
- ✓ تؤثر معوقات الاتصال الداخلي على طرق تحسين أداء العمال بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".
- ✓ تسهل وسائل الاتصال الالكترونية المعاملات الرسمية داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة "احمد بن حنشي".
- ✓ تساهم وسائل الاتصال الشفوية بتوفير المعلومات بين العمال في المؤسسة.
- ✓ يساعد الاتصال الافقي في تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف الأقسام وتحسين التنسيق بينهم.
- ✓ يساعد الاتصال الصاعد في نقل المشاكل والعراقيل التي تواجه العمال اثناء أدائهم لعملهم الى المدير بشكل جيد.
- ✓ يساعد الاتصال النازل في تقليل من الشائعات والأخبار المغلوطة بين العمال في المؤسسة.
- ✓ الاتصال الداخلي يعزز شعور العمال بالانتماء الى المؤسسة مما يؤدي بهم الى وقوف خلف أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها.
- ✓ جو العمل في المؤسسة يشجع العمال على أداء المهام بشكل جيد.
- ✓ المكافآت بنوعها المادي والمعنوي تشجع العمال على العمل بجهد وبشكل جيد في المؤسسة.
- ✓ التوازن بين العمل وحياة الشخصية للعمال يساعد على أداء عملهم بشكل جيد في المؤسسة.
- ✓ التقييم العادل يعزز الشفافية والعدالة ويقوي العلاقة بين العمال والإدارة في المؤسسة.

اقتراحات الدراسة:

- توفير قنوات اتصال فعالة وملائمة.
- العمل على عصرنه وسائل الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- تحفيز العمال على المشاركة الفعالة في عمليات الاتصال الداخلي.
- تعزيز الشفافية في عملية الاتصال الداخلي من خلال مشاركة المعلومات بشكل صادق ومفتوح.

- خلق بيئة عمل داعمة للتعاون وتبادل المعلومات.
- العمل على التقليل من الشائعات وأخبار المغلوطة بين العمال.
- العمل على حل الصراعات بشكل عادل ومعالجتها بطريقة بناءة وحضارية، مما يساهم في خلق جو عمل يشجع العمال على أداء مهامهم بشكل جيد.
- تشجيع على القيادة المفتوحة حيث يشعر العمال بالراحة لطرح الأسئلة وتقديم ملاحظات لمديريهم.

افاق الدراسة:

يعد موضوع الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال مجالا واسعا وذا أهمية كبيرة للمؤسسات في مختلف القطاعات، ونظرا للتطورات المتسارعة برز العديد من الافاق المستقبلية لدراسة هذا الموضوع يمكن تلخيصها فيما يلي:

- دراسة تأثير الاتصال الداخلي على تحسين أداء العمال في مختلف قطاعات مثل القطاع الاقتصادي والتجاري.
- دراسة أساليب القيادة التي تعمل على تعزيز الاتصال الداخلي الفعال ومساهمته في تحسين أداء العمال.
- دراسة تأثير القيم والمبادئ الراسخة في المؤسسة على الاتصال الداخلي وأداء العمال.
- دراسة تأثير سلوكيات القائد على ثقافة الاتصال الداخلي في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ابراهيم عبد العزيز شيحا. (1993). اصول الادارة العامة. الاسكندرية، مصر: منشأ المعارف.
2. ابراهيم محمد محاسنة. (2013). ادارة تقييم اداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
3. البشير الامين مرتضى. (2016). الاتصال التنظيمي. عمان، الاردن: دار امواج والورق للنشر والتوزيع.
4. الصيرفي محمد. (2007). وظائف المدير العام. القاهرة، مصر : دار الكتاب للنشر والتوزيع.
5. جابر طه عاطف . (2014). نظم المعلومات الموارد البشرية (الإصدار 01). مصر: دار الاكاديمية للعلوم.
6. حسن عادل. (1998). ادارة الافراد والعلاقات الانسانية. مصر: شركة البراء للتوزيع.
7. دليلة بركان. (2017). الاتصال الداخلي والتغيير التنظيمي. عمان، الاردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
8. دي سيز لا في اندور، و جي والاس مارك. (1991). السلوك التنظيمي والاداء. (جعفر ابو القاسم، المترجم) السعودية: ادارة العمة للبحوث.
9. زاهد محمد ديري، و سعادة راغب الكسواني. (2009). ادارة العنصر البشري في منظمات الاعمال الحديثة (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
10. صالح بن حمد العساف. (1995). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
11. طريف شوقي فرج. (1993). علم النفس ومشكلات الصناعة. القاهرة، مصر: دار غريب.
12. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي . (2007). دليل الادارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة (الإصدار 01). المنصورة، مصر: دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
13. عبد الرحمان طويل هاني. (2001). الادارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في النظم (الإصدار 01). عمان: دار وائل للنشر.

14. عبد الغفار حنفي. (2001). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
15. عبد المعطي محمد عساف. (1999). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
16. عقلة محمود يونس. (2010). إدارة المؤسسات الدولية (الإصدار 1). الأردن: البداية للنشر.
17. علي عباس. (2008). أساسيات علم الإدارة (الإصدار 1). الأردن: دار المسيرة للنشر.
18. علي محمد ربابعة. (2003). إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية (الإصدار 01). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. عمار بن عيشي. (2012). اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
20. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة (البعد الاستراتيجي) (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
21. كامل بربر. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (الإصدار 02). لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
22. كمال بو الشرش. (2015). الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية (الإصدار 01). عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
23. ماجدة عطية. (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة. الأردن: دار الشروق.
24. محمد صاوي ، و محمد مبارك . (1992). البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته (الإصدار 01). القاهرة، مصر: مكتبة الأكاديمية.
25. محمد أبو سلمة . (2011). الاتصال الإداري والإعلامي (الإصدار 02). عمان، الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.

26. محمد جمال الكفافي. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية (الإصدار 01). القاهرة: دار الثقافة.
 27. محمد شفيق . (2011). البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
 28. محمد عبد الحميد . (2004). نظريات الاعلام واتجاهات التأثير (الإصدار 3). القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
 29. محمد ناصر عديلي. (1993). ادارة السلوك التنظيمي (الإصدار 01). المملكة العربية السعودية : مرامر للطباعة الالكترونية.
 30. محمد يسري ابراهيم دعيس. (1999). *الاتصال والسلوك الانساني*. الاسكندرية، مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
 31. محمود ابو بكر مصطفى. (2003-2004). *الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الاسكندرية: دار الجامعية.
 32. مرفق الحمداني، و الاخرون. (2006). *مناهج البحث العلمي كتاب الاول اساسيات البحث العلمي* (الإصدار 01). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
 33. مصطفى نجيب شاويش. (2000). *ادارة الموارد البشرية - ادارة الافراد* - (الإصدار 03). عمان: دار شروق.
 34. نادر احمد ابو شيخة. (2000). *ادارة الموارد البشرية* (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
 35. ناصر داداي عدون. (2004). *الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة*. الجزائر: دار المحمدية العامة.
- المقالات:**

1. ابراهيم بوداود، و زهرة بوفيجلين. (31 12, 2015). تأثير الاتصال الداخلي على الاداء الوظيفي بمكتبة كلية الحقوق جامعة الجزائر. مجلة علم المكتبات، 07(02)، الصفحات 61-94.

2. الحاج قدوري. (01 09, 2016). فاعلية الاتصال الداخلي في مواجهة الضغط المهني من وجهة نظر الممرضين العاملين في مستشفى محمد بوضياف بورقلة. مجلة علوم النفسية والتربية، 22(02)، الصفحات 123-140.
3. حياة خروف. (19 06, 2023). سيرورة عملية تقييم بمؤسسة سونلغاز عنابة. مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 06(01)، الصفحات 521-535.
4. خير الدين جمعة، و جمال خنشور . (31 12, 2019). اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة (EN.I.CA.B) فرع جنيرال كابل. مجلة رؤى اقتصادية، 09(02)، الصفحات 243-259.
5. خيرة بلعزیز، و صارة بوقسري. (31 12, 2022). دور راس المال الفكري في تحسين اداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمعسكر. مجلة التنمية الاقتصادية، 07(02)، الصفحات 249-264.
6. دوح التجاني ، و حسين شنيني . (31 12, 2019). اثر السلوكيات التحويلية على اداء العاملين في الجماعات المحلية دراسة حالة بلدية الطيبات ولاية ورقلة -الجزائر. مجلة رؤى الاقتصادية، 09(02)، الصفحات 295-311.
7. رايح بحشاشي . (31 12, 2021). اثر تطبيق ادوات الاتصال الداخلي في تحسين اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة مصبرات الغذائية- ناقوس- الجزائر. مجلة المنهل الاقتصادي، 04(03)، الصفحات 421-444.
8. ريزان نصور . (12, 2021). دور تفعيل المهارات الغير المستغلة والابداع كبعد من ابعاد التسويق الرشيق في تعزيز اداء العاملين في الشركات ذات طابع الخدمي- دراسة مقارنة بين بنك البركة وبنك بيمو في محافظة دمشق. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 08(03)، الصفحات 53-75.
9. سليمان عائشة. (21 03, 2022). أهمية الإتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -مستغانم -. مجلة المالية & الاسواق، 09(01)، الصفحات 484-502.

10. سمية احمد ميلي . (25 07, 2021). واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية. مجلة البحوث والدراسات، 18(02)، الصفحات 157-187.
11. عبد القادر يحيوي، و عبد الغاني مولودي . (12 05, 2022). دور فعالية التكوين واثره على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة مجاميع المعرفة، 08(01)، الصفحات 219-238.
12. عيسى حمادوش ، و مولود حواس . (30 06, 2021). دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية لولاية عين الدفلى. مجلة دراسات اقتصادية، 21(01)، الصفحات 167-183.
13. فاروق حريزي . (15 12, 2016). اثر استخدام الانترنت على الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة لافارج بالمسيلة. مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10(16)، الصفحات 141-152.
14. محمد حامدي، و شعبان بعطيش. (10 06, 2022). تاثير عمليات ادارة المعرفة على اداء العاملين باتصالات الجزائر - باتنة-. مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، 07(01)، الصفحات 420-437.
15. نور الدين عسلي . (2018). دراسة اثر الاندماج الوظيفي على اداء العاملين في المستشفيات العمومية دراسة ميدانية لعينة في مستشفى الزهراوي -ولاية المسيلة-. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11(01)، الصفحات 142-153.

الرسائل والأطروحات:

1. احمد سويسي. (2013). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على اداء العاملين بالمؤسسة دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري بالاغواط (مذكرة ماجيستر). كلية الاداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جلفة: جامعة زيان عاشور.
2. ايمان ميدون. (2018). الاتصال الداخلي وانعكاسته على اعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية (اطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جتمعة ابي بكر بلقايد.

3. ديانا محمد رضوان موصلي. (2023). اثر الاتصال الداخلي على اداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سوريا (مذكرة ماجستير). ادارة الاعمال MBA، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
4. ريم حساني. (2011). اشكالية الاتصال الداخلي في ديناميكية فرق العمل دراسة حالة المؤسسة الوطنية للملاحة الجوية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلية: جامعة سعد دحلب.
5. سبتي ذهبية. (2015). مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة اكلي محند اولحاج.
6. صبرينة خليل . (2007). دور الاتصال الداخلي في فاعلية التسيير بالمؤسسة الاستشفائية دراسة حالة بمستشفى بن بولعيد (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلية: جامعة سعد دحلب.
7. فريدة جعالة. (2013). الاتصال الداخلي ودوره في انجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة المؤسسة العمومية للاشغال العمومية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جزائر : جامعة جزائر 3.
8. كمال برباوي. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز بشار ريفي (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة ابي بكر بلقايد.
9. محمد مغراوي . (2022). الاتصال الداخلي واثره في تحسين اداء العاملين في المؤسسة دراسة حالة المدرسة الوطنية العليا للسياحة الاوراسي-الجزائر - (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2 :ابو القاسم سعد الله.
10. مسعودة بوشليت . (2009). دور الحوافز في رفع مستوى اداء العاملين في مؤسسة اقتصادية- دراسة حالة مؤسسة المرافق العامة لسيدي موسى (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بلية: جامعة سعد دحلب.

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Bruno, H., & François, B. (1988). DRH c'est déjà demain ! Nouvelles organisations et politique de ressources *humaines*. paris: Editions d'organisation.
2. claude lévy, l. (1994). *évaluation du personnel, quelles méthodes choisir?* paris: les éditions d'organisation.
3. detrie, c. (2001). *La communication interne au service de management*. paris: edition liaison.
4. Fanelly, N. T. (1991). *.La communication: une strategie au service de l'entreprise*. paris: Economica.
5. peretti, j. m. (1998). *ressources humaines* (éd. 5). paris: librairie vuibert.
6. Tresanini, M. (2004). *Evaluer les compétences*. paris: édition EMS Management et société colombelles.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة استبيان



استمارة الاستبيان

اخي الكريم/ اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.... وبعد

في إطار الدراسة التي نحن بصدد القيام بها تحت عنوان: **الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العمال بالمؤسسة**، حيث تتم الدراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية مازونة احمد بن حشتي، والتي تعد أحد متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجنت موارد بشرية بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت " قطب الجامعي القليعة/ تيبازة".

أقدم لكم هذا الاستبيان واتمنى من سيادتكم المحترمة قراءة كل العبارة من العبارات الواردة ووضع علامة (X) في الخانة واحدة التي ترونها مناسبة وارجو منكم عدم ترك أي عبارة بدون إجابة مقدرين مجهوداتكم في تشجيع البحث العلمي وتعاونكم لدعم مسيرة العلم، ونأكد لكم بان المعلومات المتحصل عليها يتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط. جزيل الشكر على التعاون.... مع فائق الاحترام والتقدير.

بن صالح عبد الرحمن طالب ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية بالمدرسة العليا للمناجنت القليعة (قطب الجامعي القليعة/ تيبازة).

البريد الالكتروني: abderrahmenbensalah48@gmail.com

محور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1-الجنس:

ذكر	انثى

2-العمر:

من 20 الى اقل من 30 سنة	من 30 الى اقل من 40 سنة	من 40 الى اقل من 50 سنة	من 50 الى اقل من 60 سنة

3-مستوى التعليمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا

4-الفئة الوظيفية:

سلك العمال المهنيون	سلك الاداري	سلك شبه الطبي	سلك الطبي

5-الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة

البعد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
وسائل الاتصال الداخلي	01	تستخدم الاجتماعات كأسلوب لتبادل الأفكار والمعلومات بينكم وبين المدير.					
	02	تساهم وسائل الاتصال الشفوية بتوفير المعلومات بين العمال في المؤسسة.					
	03	تستخدم وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، المحادثات الشفوية، المراسلات المكتوبة، البريد الإلكتروني) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح.					
	04	تتسم المراسلات المكتوبة بين العمال في المؤسسة بالوضوح.					

					تسهل وسائل الاتصال الالكترونية المعاملات الرسمية.	05	
					يساهم الاتصال النازل في التقليل من الشائعات والايثار المغلوطة بين العمال.	06	أنواع الاتصال الداخلي
					يساعد الاتصال النازل على نقل التعليمات والأوامر بشكل جيد.	07	
					يساعد الاتصال الصاعد في نقل المشاكل التي تواجه العمال الى الإدارة العليا.	08	
					يساعد الاتصال الافقي في تبادل المعلومات والأفكار بسهولة بين مختلف الأقسام وتحسين التنسيق بينهم.	09	
					الاتصال الداخلي غير الرسمي يلعب دورا هاما في تحسين جو العمل في المؤسسة.	10	
					ضعف الثقة بين العمال يعرقل الاتصال الداخلي في المؤسسة.	11	معوقات الاتصال الداخلي
					عدم وجود قنوات اتصال واضحة تحول دون انتقال المعلومات بشكل جيد.	12	
					انطواء وعزلة بعض العمال يؤثر على عملية التواصل داخل المؤسسة.	13	
					غياب سياسة تنظيمية واضحة تعرقل الاتصال في المؤسسة	14	
					تؤثر الصراعات في العمل سلبا على الاتصال الداخلي.	15	

المحور الثالث: أداء العمال بالمؤسسة

البعد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

					16	كفاءة الأداء	جو العمل في المؤسسة يشجع العمال على أداء المهام بشكل جيد.
					17		تنفيذ التعليمات والأوامر بشكل جيد يعزز أداء العمل بكفاءة.
					18		إحساس العامل بالمسؤولية تجاه عمله يشجعه على أداء عمله بكفاءة.
					19		المكافآت المادية أو المعنوية تشجع على العمل بجهد.
					20		التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعامل يساعده على أداء عمله بشكل جيد.
					21	تقييم أداء العمال	تساهم عملية التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للعمال.
					22		تقييم الأداء القائم على الموضوعية والعدالة يساعد في الرفع من الروح المعنوية وزيادة الرضا لدى العمال.
					23		تلعب عملية التقييم دورا هاما في اتخاذ قرارات تتعلق بتقديم منح المردودية وترقية العمال.
					24		التقييم العادل يعزز الشفافية والعدالة ويقوي العلاقة بين العمال والإدارة.
					25		يساعد تقييم الأداء على اعتراف بكفاءة العمال وإنجازاتهم.

					تحديد الأسباب الرئيسية للمشاكل في الأداء تعتبر عاملا مهما لتحسين أداء العمال.	26	طرق تحسين أداء العمال
					توفير أدوات ومعدات مناسبة في العمل يساعد على التحسين في الأداء العمال.	27	
					التواصل بشكل فعال بين العمال يعد من بين أهم العوامل التي تساعد على تحسين في الأداء.	28	
					تساعد برامج تقييم الأداء على تحسين أداء العمال.	29	
					توفير برامج تكوينية لسند النقص في الأداء يعد من أهم الحلول لتحسين أداء العمال.	30	

ملحق رقم 02: بيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	22	38,6	38,6	38,6
	أنثى	35	61,4	61,4	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى أقل من 30 سنة	9	15,8	15,8	15,8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	38,6	38,6	54,4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	31,6	31,6	86,0
	من 50 إلى أقل من 60 سنة	8	14,0	14,0	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ابتدائي	1	1,8	1,8	1,8
	متوسط	3	5,3	5,3	7,0
	ثانوي	24	42,1	42,1	49,1
	جامعي	17	29,8	29,8	78,9
	دراسات عليا	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الفئة_الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سلك العمال المهنيون	10	17,5	17,5	17,5
	سلك الإداري	18	31,6	31,6	49,1
	سلك شبه الطبي	17	29,8	29,8	78,9
	سلك الطبي	12	21,1	21,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	11	19,3	19,3	19,3
	من 05 إلى 10 سنوات	9	15,8	15,8	35,1
	من 11 إلى 15 سنة	21	36,8	36,8	71,9
	أكثر من 15 سنة	16	28,1	28,1	100,0
	Total	57	100,0	100,0	

ملحق رقم 03: صدق الاتساق البنائي لمحور واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة

Corrélations

		وسائل الاتصال_الداخلي	أنواع الاتصال_الداخلي	معوقات الاتصال_الداخلي	محور_الاتصال_الداخلي بالمؤسسة_ككل
وسائل الاتصال_الداخلي	Corrélation de Pearson	1	,607**	,275*	,807**
	Sig. (bilatérale)		,000	,039	,000
	N	57	57	57	57

انواع الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	,607**	1	,349**	,839**
	Sig. (bilatérale)	,000		,008	,000
	N	57	57	57	57
معوقات الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	,275*	,349**	1	,691**
	Sig. (bilatérale)	,039	,008		,000
	N	57	57	57	57
محور الاتصال الداخلي بالمؤسسة ككل	Corrélation de Pearson	,807**	,839**	,691**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

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

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 04: صدق الاتساق البنائي لمحور تحسين أداء العمال بالمؤسسة

Corrélations

		كفاءة الاداء	تقييم اداء العمال	طرق تحسين اداء الع مال	محور تحسين اداء ال عمال ككل
كفاءة الاداء	Corrélation de Pearson	1	,342**	,320*	,743**
	Sig. (bilatérale)		,009	,015	,000
	N	57	57	57	57
تقييم اداء العمال	Corrélation de Pearson	,342**	1	,497**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,009		,000	,000
	N	57	57	57	57
طرق تحسين اداء العمال	Corrélation de Pearson	,320*	,497**	1	,765**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000		,000
	N	57	57	57	57
محور اداء العمال ككل	Corrélation de Pearson	,743**	,796**	,765**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	57	57	57	57

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

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ملحق رقم 05: معامل الثبات الفاكرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	15

ملحق رقم 06: معامل الثبات الفاكرونباخ للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,740	15

ملحق رقم 07: معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	30

ملحق رقم 08: معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Corrélations

		محور_الاتصال_الداخ	محور	الاستبيان ككل
		لي بالمؤسسة ككل	اداء العمال ككل	
محور_الاتصال_الداخلي_بالمؤسسة ككل ل	Corrélation de Pearson	1	,340**	,879**
	Sig. (bilatérale)		,010	,000
	N	57	57	56
محور_اداء_العمال ككل	Corrélation de Pearson	,340*	1	,743**
	Sig. (bilatérale)	,010		,000
	N	57	57	56
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,879**	,743**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	57	57	57

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

ملحق رقم 09: متوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	57	2,00	5,00	4,4035	,59341
س2	57	1,00	5,00	4,2632	,79116
س3	57	2,00	5,00	4,4386	,68184
س4	57	1,00	5,00	4,2105	,77314
س5	57	2,00	5,00	4,4035	,75261
س6	57	2,00	5,00	4,1930	,71810

س7	57	2,00	5,00	4,2105	,81803
س8	57	2,00	5,00	4,2632	,76826
س9	57	2,00	5,00	4,3158	,63127
س10	57	1,00	5,00	4,1579	1,04863
س11	57	3,00	5,00	4,6491	,51725
س12	57	2,00	5,00	4,2982	,75510
س13	57	2,00	5,00	4,3860	,81841
س14	57	2,00	5,00	4,3860	,75010
س15	57	1,00	5,00	4,6316	,81573
س16	57	2,00	5,00	4,5614	,70755
س17	57	2,00	5,00	4,5263	,62977
س18	57	4,00	5,00	4,6316	,48666
س19	57	2,00	5,00	4,7018	,62578
س20	57	1,00	5,00	4,5088	,78200
س21	57	2,00	5,00	4,2632	,58329
س22	57	3,00	5,00	4,5263	,53803
س23	57	3,00	5,00	4,4386	,53511
س24	57	3,00	5,00	4,6491	,51725
س25	57	3,00	5,00	4,4386	,56750
س26	57	3,00	5,00	4,5263	,53803
س27	57	4,00	5,00	4,7018	,46155
س28	57	4,00	5,00	4,4211	,49812
س29	57	1,00	5,00	4,3509	,74381
س30	57	3,00	5,00	4,3158	,53977
وسائل الاتصال الداخلي	57	1,80	5,00	4,3439	,49390
انواع الاتصال الداخلي	57	2,60	5,00	4,2281	,49633
معوقات الاتصال الداخلي	57	2,20	5,00	4,4702	,48769
محور الاتصال الداخلي بالمؤسسة ككل	57	3,00	5,00	4,3474	,38395
ل					
كفاءة الاداء	57	3,00	5,00	4,5860	,38333
تقييم اداء العمال	57	3,80	5,00	4,4632	,36087
طرق تحسين اداء العمال	57	3,60	5,00	4,4632	,32767
محور اداء العمال ككل	57	3,87	5,00	4,5041	,27430
الاستبيان ككل	57	3,77	4,94	4,4215	,27166
N valide (liste)	57				

ملحق رقم 10: اختبار فرضيات الدراسة بالانحدار الخطي البسيط

اختبار فرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور_الاتصال_الداخ طلي_بالمؤسسة_ككل	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور_اداء_العمال_ككل

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,340 ^a	,116	,100	,26029

a. Prédictors : (Constante), محور_الاتصال_الداخلي_بالمؤسسة_ككل

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,487	1	,487	7,192	,010 ^b
	de Student	3,726	55	,068		
	Total	4,213	56			

a. Variable dépendante : محور_اداء_العمال_ككل

b. Prédictors : (Constante), محور_الاتصال_الداخلي_بالمؤسسة_ككل

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,448	,395		8,721	,000
	محور_الاتصال_الداخلي_بالمؤسسة_ككل	,243	,091	,340	2,682	,010

a. Variable dépendante : محور_اداء_العمال_ككل

اختبار فرضية الفرعية الاولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	وسائل_الاتصال_الداخ طلي	.	Introduire

a. Variable dépendante : كفاءة_الاداء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,143 ^a	,020	,003	,38283

a. Prédictors : (Constante), وسائل_الاتصال_الداخلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,168	1	,168	1,147	,289 ^b
	de Student	8,061	55	,147		
	Total	8,229	56			

a. Variable dépendante : كفاءة_الاداء

b. Prédictors : (Constante), وسائل_الاتصال_الداخلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,104	,453		9,064	,000
	وسائل_الاتصال_الداخلي	,111	,104	,143	1,071	,289

a. Variable dépendante : كفاءة_الاداء

اختبار فرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	انواع_الاتصال_الداخلي طبي	.	Introduire

a. Variable dépendante : تقييم_اداء_العمال

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,141 ^a	,020	,002	,36047

a. Prédictors : (Constante), انواع_الاتصال_الداخلي

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,146	1	,146	1,123	,294 ^b
	de Student	7,147	55	,130		
	Total	7,293	56			

a. Variable dépendante : تقييم_اداء_العمال

b. Prédictors : (Constante), انواع_الاتصال_الداخلي

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,028	,413		9,751	,000
	انواع الاتصال الداخلي	,103	,097	,141	1,060	,294

a. Variable dépendante : تقييم_اداء_العمال

اختبار فرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	معوقات_الاتصال_الداخلي	.	Introduire

- a. Variable dépendante : طرق_تحسين_اداء_العمال
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,280 ^a	,079	,062	,31739

- a. Prédictors : (Constante), معوقات_الاتصال_الداخلي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,472	1	,472	4,686	,035 ^b
	de Student	5,541	55	,101		
	Total	6,013	56			

- a. Variable dépendante : طرق_تحسين_اداء_العمال
- b. Prédictors : (Constante), معوقات_الاتصال_الداخلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,622	,391		9,262	,000
	معوقات_الاتصال_الداخلي	,188	,087	,280	2,165	,035

- a. Variable dépendante : طرق_تحسين_اداء_العمال