

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلعة

مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي في مناجنت الموارد البشرية

بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية
بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"

من إعداد الطالبة:

▪ زروقي ايمان

إشراف الأستاذ:

▪ د.محمد الحاج ليلي

اعضاء لجنة التقييم:

رئيساً	استاذ محاضر بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. مزعاش يزيد
مشرفاً مقررأ	استاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. محمد الحاج ليلي
ممتحنأ	استاذة محاضرة بالمدرسة الوطنية العليا للمناجنت	د. شكري معمر سارة

الموسم الجامعي: 2022 - 2023

آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ

عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

سُورَةُ هُودٍ آيَةٌ ٨٨

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بفضله ونعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسولنا الكريم
ومن شكر الله أن اشكر أهل الفضل علي والديا الكريمين أطل الله في عمرهما ورزقني الله رضاهما
عُرفانا مني وتقديراً على وقوف استاذتي محمد الحاج ليلي بإشرافها على مذكرتي
لا يسعني في هذا المقام إلا أن ارد الجميل ولو بكلمة شكر طيبة لأستاذتي الفاضلة واتقدم لها بواسع
الشكر ومنتهى التقدير وثناء الخاص لما بذلته من وقتها في سبيل ارشادي ودعمها المتواصل لي وما
قدمته لي من مساعدات وتوجيهات ونصائح قيمة وفقها الله ورزقها بما يتمناه قلبها في الخير
كما اشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة على تشریفهم لي بقبولهم مناقشة مذكرتي وكل اساتذتي
الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي لهم مني أسمی آیات الشكر والتقدير لمجهوداتهم التي بذلوها
معنا، وجعلها الله في ميزان حسناتهم
وعظيم الشكر موصول إلى كل الأحباب والأصدقاء
ممتنتا ومقدرتا لنصيبهم في الإسهام لتحقيق هذا الإنجاز المتواضع

الاهداء

في آخر خطوة السلم، وفي اللحظة الأكثر فخراً، عندما كان التعب والجهد يغسلنا بماء

النجاح ليبقى الواقع أبيض جميلاً. . . .

ها أنا اليوم أهدي تخرجي إلى

إلى من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.

إلى قدوتي الأولى، ونبراسي الذي ينير دربي، إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود، إلى من رفعت

رأسي عالياً افتخاراً به إلى من لا ينفصل أسمى عن اسمه إلى الذي كان له الفضل الأول بعد توفيق الله

في بلوغي للخوض في ميادين العلم. (أبتي العزيز أدامه الله ذخرا لي).

إلى التي رأني قلبها قبل عينيها، وحضنتني أحشاؤها قبل يديها، إلى زهرتي التي لا تدبل، إلى الظل

الذي أوي إليه في كل حين، إلى من كانت ملجأً في هذه الرحلة إلى من فجج لسانها بالدعاء لي

(أمي الحبيبة حفظها الله)

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع وكنت من كل ينبوع أستقي لأرتقي

(إخوتي الأعزاء.)

واخيراً وليس آخراً أهدي هذا العمل المتواضع

إلى كل من يتكبد عناء قراءته سواء لتقييمه أو لنقده أو لزيادة علمه أو لإشباع فضوله

و إلى كل اساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

هدي إليكم جميعاً ثواب هذا الجهد والبحث فقد كنتم على الدوام ملهمي فعلى خطاكم أسير،

وبعلمكم أقتدي، وبكم ينعقد العزم والقوة للخوض في ميادين العلم والحياة بعد التوكل على الله

سبحانه وتعالى.

فجزاكم الله كل خير وأثابكم خير الجزاء.

زروقي ايمان

- ملخص الدراسة ملخص الدراسة

يعد الاتصال الداخلي عاملاً حاسماً في تحسين وتعزيز أداء وفاعلية العاملين، وبالتالي تحقيق نجاح المؤسسات في تنفيذ مهامها ووظائفها وتنسيق جميع الأنشطة الداخلية. كما يعد الاتصال الداخلي عملية أساسية تتيح التفاعل وتبادل المعلومات والخبرات بين أفراد المؤسسة، وهو أمر ضروري للحفاظ على التكامل والتناغم الداخلي.

وتهدف هذه الدراسة إلى بيان دور الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستدلالي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من خلال توزيعه على عينة من الموظفين التابعين للمديرية، وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات فخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي ومؤشراته في تحسين أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار.

الكلمات المفتاحية: اتصال داخلي، أداء العاملين، وسائل اتصال داخلي، اللغة، اتصال صاعد،

اتصال نازل، اتصال أفقي.

Résumé

La communication interne est un facteur crucial pour améliorer et renforcer les performances et l'efficacité des employés, et par conséquent, pour assurer le succès des institutions dans l'exécution de leurs tâches, fonctions et la coordination de toutes les activités internes. La communication interne est également un processus essentiel qui permet l'interaction, l'échange d'informations et d'expériences entre les membres de l'organisation, ce qui est nécessaire pour maintenir l'intégration et l'harmonie internes.

Cette étude vise à souligner le rôle de la communication interne et son impact sur l'amélioration des performances des employés au sein de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à Bechar. Pour atteindre cet objectif, l'étude a suivi une approche descriptive et déductive, en utilisant un questionnaire comme outil de collecte de données distribué à un échantillon d'employés de la direction. L'analyse des données a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS. L'étude a conclu qu'il existe un effet statistiquement significatif de la communication interne et de ses indicateurs sur l'amélioration des performances des employés au sein de la Direction de la distribution de l'électricité et du gaz à Bechar.

Mots Clés : Communication interne, Performance des employés, Moyens de communication internes, la langue, Communication ascendante, Communication descendante, Communication horizontale.

Abstract

Internal communication is a critical factor in improving and enhancing the performance and effectiveness of employees, thus achieving the success of institutions in executing their tasks, functions, and coordinating all internal activities. Internal communication is also a fundamental process that enables interaction, information exchange, and sharing of experiences among members of the organization, which is necessary to maintain internal integration and harmony.

This study aims to highlight the role of internal communication and its impact on improving the performance of employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Bechar city. To achieve this objective, the study followed a descriptive and deductive approach, using a questionnaire as a data collection tool distributed to a sample of employees belonging to the directorate. The data analysis was conducted using the SPSS software. The study concluded that there is a statistically significant effect of internal communication and its indicators on improving the performance of employees in the Electricity and Gas Distribution Directorate in Bechar city

Keywords: Internal communication, Employee performance, internal communication channels, language, upward communication, downward communication, Horizontal communication

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

IV	قائمة المحتويات:
VI	قائمة الأشكال:
VII	قائمة الجداول:
أ	المقدمة:
10	الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة.
27	المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....
28	المطلب الثاني: القيمة المضافة المضافة للمجلة للدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة
29	المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة
29	المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي.....
30	الفرع الأول: مفهوم الاتصال، نشأته وتطوره.....
36	الفرع الثاني: استراتيجية، وسائل وأنواع الاتصال الداخلي ووظائفه
48	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي ومعوقاته.....
52	المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين وعلاقته بالاتصال الداخلي
53	الفرع الأول: مفهوم الاداء ومحدداته وعناصره.....
58	الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
63	الفرع الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء وفعالية العاملين.....
72	خلاصة الفصل:.....
74	الفصل الثاني: الإطار المنهجي.....
74	تمهيد:
75	المبحث الأول: تقديم مجتمع الدراسة (الشركة الوطنية سونلغاز)
75	المطلب الأول: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر
78	المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة
80	المطلب الثالث: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" وكذا هدفها وهيكلها التنظيمي....
87	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.....

قائمة المحتويات

87	المطلب الأول: المعطيات الأولية للدراسة
87	الفرع الأول: منهج المستخدم
88	الفرع الثاني: نموذج الدراسة الميدانية
88	الفرع الثالث: تعريف متغيرات الدراسة
89	المطلب الثاني: مجتمع وعينة والأدوات المستعملة في الدراسة
90	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
91	الفرع الثاني: عينة الدراسة
97	الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات
103	المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات
103	خاتمة الفصل:
105	الفصل الثالث: الإطار الميداني
105	تمهيد:
106	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
106	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة
109	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور واقع الاتصال الداخلي في المديرية
117	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور مستوى أداء العاملين
121	المطلب الرابع: مفهوم الاثر احصائيا
122	المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة
122	المطلب الأول: مناقشة نتائج العلاقة والاثر
125	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
130	المطلب الثالث: تحليل الاجتماعي للنتائج
133	خلاصة الفصل:
135	خاتمة:
141	قائمة المصادر والمراجع
149	الملاحق:

قائمة المحتويات
قائمة الأشكال:

رقم الشكل	اسم الشكل	ص
01	نموذج الدراسة العام	ز
02	مخطط اتصالي لعناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة	35
03	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار	82
04	نموذج الدراسة الميدانية	88
05	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	107
06	ترتيب أبعاد واقع الاتصال الداخلي لدى مؤسسة محل الدراسة الميدانية	116

قائمة المحتويات
قائمة الجداول:

رقم الجدول	اسم الجدول	ص
01	أوجه التشابه بشكل مجمل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	27
02	أوجه الاختلاف بشكل مجمل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	27
03	تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسات من خلال الأفكار التنظيمية	31
04	نشاطات الشركة وفقا لسجل التجاري	78
05	النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.	90
06	مقياس Likert المستخدم في الاستبيان	93
07	الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي	94
08	نتائج صدق الاتساق البنائي للاستبيان	95
09	قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان	96
10	نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات	99
11	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية	106
12	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي	110
13	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين	118
14	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	123
15	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	126

المقدمة

المقدمة:

منذ العصور القديمة، كان للاتصال دور أساسي في وجود الإنسان، فالإنسان بطبيعته الاجتماعية يحتاج إلى التواصل لفهم العالم من حوله وأن يؤثر فيه ويتأثر به. بناءً على هذا المبدأ العام، يمكننا القول إن "كل ما هو إنساني يتطلب عملية الاتصال بطريقة أو بأخرى". وفي جميع جوانب الحياة، تعتبر الاتصالات عملية أساسية لنقل المعلومات والأفكار بين الأفراد والجماعات، ويتم ذلك باستخدام أساليب ووسائل متنوعة سواء كانت لفظية أو كتابية أو حتى بواسطة الإشارات. تتطور هذه الوسائل وفقًا لمراحل التطور الحضاري التي يمر بها الإنسان.

وبناءً على أن المؤسسات هي وحدات اجتماعية تضم مجموعة من العاملين المترابطين بعلاقات متعددة، وتخضع لتنظيم وقواعد وقوانين، فإنه لا يمكن تصور وجود مؤسسة فعالة بدون وجود اتصالات داخلية تعزز هذا التنظيم وتحافظ عليه. يعد الاتصال الداخلي ركيزة أساسية داخل المؤسسات، حيث يساهم في تيسير التنظيم وتعزيز التعاون بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها. فهو يعتبر الدم النابض في شرايين المؤسسة، حيث يستغرق القادة والعمال جزءًا كبيرًا من وقتهم في الاتصال. لذلك، تعمل المؤسسة الكفؤة على تطوير نفسها وضمان استمراريتها من خلال تعزيز اهتمامها بالموارد البشرية والسعي لتحقيق التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها. ويتم ذلك من خلال إنشاء بيئة تعزز الدافعية القوية للعاملين لتنفيذ مهامهم بكفاءة وجودة عالية، وزيادة تفاعلهم واستشارتهم لتحقيق أهداف المؤسسة. فعندما يتعرف العاملون على أهمية الأعمال التي يقومون بها ويحصلون على المعلومات اللازمة لتنفيذها بوضوح وفي الوقت المناسب، يزيد التقدير لما يقومون به وتشجعهم على التحسين المستمر.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز حرية التعبير للعاملين والاستفسار عن النقاط الغامضة في سياسات المؤسسة والمساهمة في صنع القرارات. هذا يعزز الروح العضوية والانتماء للمنظمة، مما يحفز العمال على

المقدمة

السعي لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة. ومن أجل تحقيق ذلك، يتطلب الأمر اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي بجميع أشكاله وأنواعه، وتوفير قنوات اتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات. يجب تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم واستخدامها بحرية، ويجب وجود سياسة اتصال داخلي واضحة وفعالة. يمكن تعريف السياسة الداخلية بأنها مجموعة من الوسائل والطرق والموارد البشرية التي تختارها المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال عملية الاتصال الداخلي.

فعلى الرغم من أن الاتصال الداخلي له أثر إيجابي على تحسين أداء العاملين، إلا أنه يمكن أن يواجه بعض العقبات التي تقيد تحقيق كامل إمكاناته. قد يحدث انعدام الاتصال الفعال أو سوء التواصل داخل المؤسسة، مما يؤثر على تدفق المعلومات والفهم الصحيح للمهام والأهداف. يمكن أن يؤدي هذا إلى تكرار الأخطاء وضياع الفرص وتراجع الأداء. وبالتالي، فإن الاتصال الداخلي الفعال يتطلب الاهتمام بتوفير قنوات اتصال مفتوحة وفعالة، وتشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية. وبهذا تتجلى إشكالية حول الدور الفعلي للاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين، حيث يمثل الاتصال الداخلي المتغير المستقل واداء العاملين المتغير التابع. وبناءً على ذلك، يتم تحديد السؤال الرئيسي على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

ما مدى تأثير الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز. "

بشار " ؟

التساؤلات الفرعية:

ومن أجل توضيح إشكالية الدراسة نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

المقدمة

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" ؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "وسائل الاتصال الداخلي" المستعملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" على أداء العاملين ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "جودة اللغة الاتصال" داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" على أداء العاملين ؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء "اشكال الاتصال الداخلي (الصاعد،النازل، الافقي)" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" ؟

فرضيات الدراسة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "وسائل الاتصال الداخلي" في المديرية على أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "جودة اللغة الاتصال" داخل المديرية على أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "الاتصال الصاعد" على أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "الاتصال النازل" على أداء العاملين.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "الاتصال الافقي" على أداء العاملين.

دوافع إختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيار ومعالجة موضوع الدراسة إلى مراعاة عاملين أساسيين، أحدهما يتعلق بالدوافع الشخصية

والآخر يتعلق بالدوافع الموضوعية.

المقدمة

الدوافع الشخصية تتضمن:

- الميول الشخصية لمجال تسيير الموارد البشرية وكيفية تحفيزه بحكم التخصص.
- الرغبة في الحصول تكوين علمي وتأهيل جيد وممارسة مهنة تسيير الموارد البشرية في المستقبل.
- حاجتي إلى توسيع المعارف العلمية والمفاهيم في مجال الاتصال الداخلي.

ومن بين الدوافع الموضوعية:

- يعد موضوع الاتصال الداخلي من مواضيع الساعة ذات صلة بالواقع المعاش.
- تولي الإدارة الحديثة اهتماماً بموضوع الاتصال وأداء العاملين، حيث يدركون أهمية العملية الاتصالية في تسيير الموارد البشرية بشكل عام وتفعيل المتغيرات الرئيسية في مجال الإدارة، مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بشكل خاص.
- البحث عن واقع الاتصال الداخلي في مؤسسة محل الدراسة وأهميته في رفع وتحسين الأداء، مما يهدف إلى إضافة بحث علمي جديد إلى الدراسات العالمية والمكتبات الجامعية حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.
- إبراز أهمية ودور الاتصال في بناء علاقات إنسانية فعالة وجيدة، وتوحيد وتجميع العاملين حول المؤسسة.

منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها. يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بطريقة منهجية لتحديد العوامل التي تؤثر فيها وتحديد العلاقات بين هذه العوامل. وتم استخدام المنهج الوصفي لعرض ووصف المفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة بطريقة دقيقة وشاملة. وتم استخدام المنهج التحليلي لتحليل الجداول والأشكال المستخدمة في الدراسة،

المقدمة

وخاصة البيانات المستمدة من الاستبيانات. وتم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة. وتم معالجة وتحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science)، وهو برنامج إحصائي متخصص في تحليل البيانات الكمية وتوليد التقارير الإحصائية والرسوم البيانية. وقد أسفرت هذه الأدوات والمناهج المستخدمة عن جمع البيانات بطريقة دقيقة وشاملة وتحليلها بطريقة منهجية وعلمية. وبالتالي يمكن القول ان الطريق المتبعة في الدراسة هي طريقة كمية حيث تهدف هذه الطريقة إلى قياس العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء وفاعلية العاملين بشكل كمي، مما يسمح بتحقيق مستوى عالٍ من الموثوقية والدقة في النتائج. كما تتيح هذه الطريقة تحليل كمية من البيانات والعوامل المؤثرة المتعددة في دراسة الاتصال الداخلي وكل هذا اعتمادا عن النتائج المتحصل عليها من تحليل برنامج Spss.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: اجريت الدراسة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من بداية فبراير 2023 إلى غاية

بداية شهر ماي. 2023

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة من العاملين بالمديرية

موزعين بين إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ.

الحدود الموضوعية: بالنظر إلى طبيعة المشكلة البحثية المحددة في الدراسة، فإنه يمكن استخراج

المتغير المستقل هو الاتصال الداخلي والمتغير التابع متمثل في أداء العاملين، أما المتغيرات الوسيطة

قنوات الاتصال او وسائل الاتصال وجودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المؤسسة بالإضافة الى

المقدمة

اشكال الاتصال الداخلي (الصاعد، النازل، الافقي) وكذا تحفيز العاملين وإدماجهم في التسيير بالإضافة إلى تنسيق وتوحيد جهود العاملين في المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إيضاح الإطار المفاهيمي للاتصال الداخلي وأداء العاملين، وتسلط الضوء على العلاقة بينهما.
- التركيز على الأهمية الكبيرة للاتصال الداخلي في تحسين ورفع أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء "بشار".
- تحليل وتقييم جودة ونوعية الاتصال الداخلي في المديرية، بما في ذلك قنوات او الوسائل المستخدمة ونوعية اللغة المستخدمة، وتبيان أنواع الاتصال الداخلي المختلفة المستخدمة في المديرية (الاتصال الصاعد والنازل والاتصال الافقي).
- جمع آراء العاملين في المديرية حول هذا النوع من الاتصال وتأثيره على أدائهم، سواءً كان إيجابياً أو سلبياً، وكذلك دوره في تحفيزهم ومساهمته في إدماجهم في التسيير وتوحيد وتنسيق جهودهم وتجميعهم حول المديرية.
- تقديم اقتراحات وتوصيات بناءً على نتائج الدراسة، وذلك لتحسين وتعزيز الاتصال الداخلي وأداء العاملين في المديرية.

أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة، إذ تتناول موضوعاً حيويًا وهو الاتصال الداخلي في المؤسسات، وكيفية تأثيره على أداء العاملين فيها. وبما أن التحسين المستمر للأداء والفعالية هو هدف رئيسي للمؤسسات، فإن دراسة العوامل التي يمكن أن تؤثر على هذا الهدف تعتبر أمرًا ضروريًا. ومن خلال النتائج التي يمكن

المقدمة

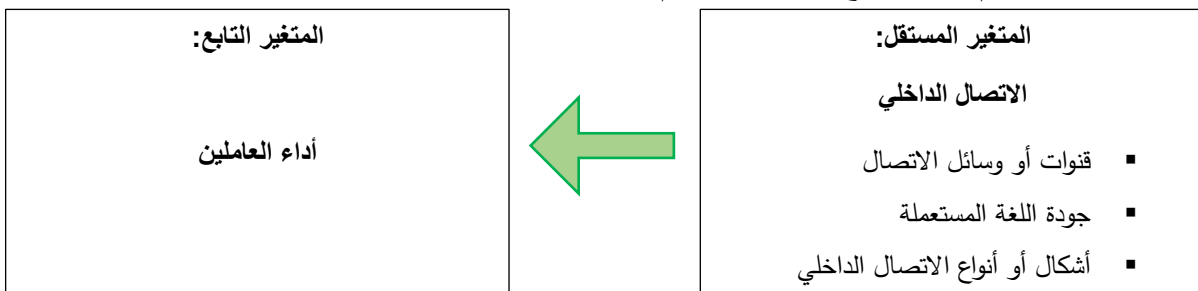
الحصول عليها من هذه الدراسة، يمكن للمؤسسات أن تتبنى ممارسات أفضل في مجال الاتصال الداخلي وتحسين فعالية أداء العاملين.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تعد أيضًا مهمة لمؤسسة محل الدراسة بشكل خاص، حيث يمكنها الاستفادة من نتائج الدراسة لتحسين الأداء في مجال الاتصال الداخلي والعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم ومنه تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. وبالتالي يمكن اعتبار هذه الدراسة أحد الخطوات المهمة التي يمكن اتخاذها لتحسين الأداء في المؤسسات.

نموذج الدراسة:

يتمحور نموذج الدراسة حول الدور المهم الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين، ويتضمن ربط متغيرين هما الاتصال الداخلي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع. يهدف هذا النموذج إلى فهم كيفية تأثير جودة الاتصال الداخلي بين الإدارة والعاملين على أدائهم في مختلف المجالات الإدارية والإنتاجية. ومن خلال تحليل جودة الاتصال الداخلي والكشف عن مدى تأثيره على أداء العاملين، يمكن تحديد العوامل التي تؤثر بشكل كبير على جودة الاتصال الداخلي وتحديد التدابير اللازمة لتحسينه. وتعد هذه الدراسة مفيدة للعديد من المؤسسات التي تسعى لتحسين أدائها وتطوير عملياتها الإدارية، حيث يمكن استخدام نتائج الدراسة لتحسين جودة الاتصال الداخلي وبالتالي تعزيز أداء العاملين وتحسين إنتاجية المؤسسات.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة العام



المصدر: من اعداد الطالبة

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وتم شرح محتوى كل فصل بالتفصيل كما الآتي:

الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية حول دورالاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وقد استعرضنا في المبحث الأول أهم الدراسات السابقة المشابهة لموضوع دراستنا وتحليلها، بينما تم التطرق في المبحث الثاني إلى الاطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار المنهجي للدراسة، حيث في المبحث الأول، قدمنا تعريفًا بمجتمع الدراسة " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار "؛ واستعرضنا في المبحث الثاني أدوات وطرق التحليل الإحصائية المتبعة في الدراسة، من تحديد العينة إلى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الثالث: وفي الأخير تم تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية حيث تضمن مبحثين المبحث الأول عرضنا نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان ومناقشتها؛ اما المبحث الثاني قمنا فيه باختبار الفرضيات ونموذج الدراسة لتحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء وفاعلية العاملين في المديرية.

الفصل الأول

الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

الفصل الأول: الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال من أهم الظواهر الإنسانية وذلك للدور الذي تلعبه في نقل أفكار ورغبات الإنسان ومعلوماته إلى الآخرين وهي ضرورية لتنظيم واستقرار حياة الإنسان، كما يعتبر الاتصال أداة من أدوات التغيير والتطور وعنده الآخرون أنه عبارة عن عملية متداخلة لهيكل التنظيم والرقابة والقيادة وعملية صنع القرار.

تعد عملية الاتصال في أي مؤسسة الأداة التي يتم من خلالها ربط نشاطات المؤسسة ووحداتها التنظيمية المختلفة مع بعضها البعض مما يسهل توصيل وتبادل المعلومات، وفي دراستنا هذه تم تقسيم الفصل الأول المتعلق بالإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي وأداء العاملين الى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
المبحث الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة.

قد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث بموضوع مذكرتي المتعلق بالاتصال الداخلي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي من مختلف الجوانب. ولقد اخترت مجموعة من هذه الدراسات للاستفادة من وجهات نظر الباحثين واختلافهم، واقوم بوضع بعض نتائجها في التجربة للتحقق منها، وذلك بامرعات تباعد الفترات الزمنية واختلاف مجال الدراسة.

دراسة فاطمة دريدي 2021:

دراسة بعنوان "نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر"، مقال في مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07 - العدد: 08 - ديسمبر 2021. وتمثلت إشكالية الدراسة فيما تتجلى نماذج الاتصال التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر؟، هدفت الدراسة الى إبراز أهم العناصر الأساسية لتكوين عملية اتصال فعالة داخل المنظمات، كما ابرز أهم المعوقات التنظيمية التي تعيق هذه العملية ومن بينها (المعيقات النفسية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية. . . الخ).

توصلت الدراسة الميدانية إلى أن هناك عددًا من القائمين على العملية الاتصالية في المؤسسة يحملون شهادات لا تتوافق مع متطلبات المنصب الذي يشغلونه، مما يؤثر سلبيًا على جودة العملية الاتصالية داخل المؤسسة. ولاحظت الدراسة أيضًا وجود غموض يشوب الكثير من القرارات والسلوكيات التي يتخذونها، وذلك بسبب عدم حصولهم على معلومات مفصلة حول الأمور المتعلقة بمكان عملهم، مما يعرقل اتخاذ القرارات الصائبة والمدروسة. يجب أن يتم توفير التدريب اللازم للقائمين على العملية الاتصالية، وتوفير المعلومات الكافية لهم للقيام بعملهم بكفاءة وفعالية.

← وهي دراسة مثيرة وهامة في فهم العلاقات التنظيمية والاتصالية في سياق الفكر الإداري المعاصر.

كما هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العناصر الأساسية لتكوين عملية اتصال فعالة

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

داخل المنظمات. بينما الدراسة الحالية تركز على نمط الاتصال الداخلي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" ودوره في تحسين أداء العاملين، كما تشترك الدراسة السابقة مع دراستي في عملية الاتصال داخل المنظمات بشكل عام، وتحدد العوامل المؤثرة في فعالية هذه العملية والتحديات التي تواجهها.

أحمد ميلي سمية 2020:

دراسة بعنوان "واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية) دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ("مقال في مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18 -العدد: 02 - ديسمبر 2020. تركزت مشكلة الدراسة على ما واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية؟ تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية ودراسة أثرها على العمل الإداري، وذلك من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على رؤساء المصالح في البنوك التجارية الجزائرية، حيث تم جمع كافة البيانات اللازمة لتحديد واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائري. وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال يساعد في تطوير العمل الإداري، وأن الحاسوب هو التقنية الأكثر شيوعاً في البنوك. ومن خلال تحليل النتائج، تم الكشف عن أن الاهتمام بتقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية غير كافٍ، وأن هناك حاجة إلى مزيد من الاستثمار في هذا المجال لتحسين الأداء الإداري والاتصالي داخل المؤسسات المصرفية.

← كما ان هذه الدراسة مهمة في فهم وتقييم استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية وتأثيرها على العمل الإداري. ووفقاً لنتائج هذه الدراسة، يوضح أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال له دورا مهما في تطوير العمل الإداري في البنوك التجارية الجزائرية، وأن الحاسوب هو التقنية الأكثر شيوعاً في هذا السياق. بينما الدراسة الحالية تطرقت فيها الى جميع قنوات

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

الاتصال السلوكية واللاسلكية. كما ان الدراسة الحالية تمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما دراسة السابقة تتناول قطاع البنوك التجارية.

دراسة مسيلي ياسين 2019:

دراسة بعنوان "الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي بن باديس-قسنطينة"- مقال في مجلة المعيار، المجلد 23 -العدد: 48 - سبتمبر 2019. وتمثلت إشكالية الدراسة حول ما هو واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة موضوع الدراسة؟، هدفت الدراسة إلى فهم واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية، وقد شملت عينة من 330 مبحوثاً. تم استخدام المنهج الوصفي لإنجاز هذه الدراسة، وتم إعداد استمارة تحتوي على 30 سؤالاً تم توزيعها على أربعة محاور لتحقيق أهداف الدراسة.

وأظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية يعاني من نقص في الاهتمام والتفاني، ولا يتم تنفيذه من قبل أشخاص مختصين ومدربين في الاتصال. وبالإضافة إلى ذلك، يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم دائماً الأهداف العامة للمؤسسة، كما أنه لا يستخدم وسائل الاتصال المتاحة بشكل كافي، حيث يقتصر على الاتصالات الكتابية فقط. يشير هذا إلى ضرورة تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية وتطويره بشكل يتوافق مع احتياجاتها وأهدافها العامة.

← تطرقت هذه الدراسة الى واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية. تهدف الدراسة إلى فهم الواقع الحالي للاتصال الداخلي في هذه المؤسسة وتحديد المشكلات الموجودة به. وأظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصحية الجزائرية يعاني من نقص في الاهتمام والتفاني، ولا يتم تنفيذه من قبل أشخاص مختصين ومدربين في الاتصال. وبالإضافة إلى ذلك، يتسم بالطابع الرسمي الذي لا يخدم دائماً الأهداف العامة للمؤسسة، كما أنه لا يستخدم وسائل الاتصال المتاحة بشكل كافي، حيث يقتصر على الاتصالات الكتابية فقط. بينما الدراسة الحالية أعطت نتائج إيجابية

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

حول الاتصال الداخلي بين العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء "بشار"ففي المديرية نجد مختلف اشكال الاتصال وقنواته التي عززة ذلك.

عبد الباقي حياة 2019 :

دراسة بعنوان "علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين"- الدراسة الميدانية أجريت في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- حيث هدفت إلى بحث عن العلاقة بين القيادة الإدارية ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يتم تحديد واقع هذه المتغيرات وطبيعة العلاقة والأثر بينهما. وتركز إشكالية الدراسة على مدى تأثير القيادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تم دراستها. اظهرت نتائج الدراسة أن هناك تبايناً في اتجاهات عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، باستثناء المتغيرات الشخصية والوظيفية مثل الجنس والمستوى التعليمي. وتوصي الدراسة بتعزيز ممارسة النمط القيادي التحويلي وأسلوب التمكين، حيث أظهرت هذه الممارسات تأثيراً إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. .

يتمثل الأداء الوظيفي في أداء المهام وتحمل المسؤولية عن نتائج تلك المهام، ويتضمن جودة الأداء وكفاءة التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة للوظيفة، بالإضافة إلى التفاعل والاتصال مع بقية أعضاء المؤسسة وقبول المهام الجديدة والإبداع والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل. يقع المسؤولية عن تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين على المسؤول المباشر، حيث يمثل هو العنصر الأساسي في هذه العملية، إذ يمتلك الملاحظات الأكثر دقة حول سلوك العامل ومشكلاته وإمكاناته، وعليه تحديد متطلبات تنمية قدراته وتطويرها.

← من خلال هذه الدراسة والدراسة الحالية يمكننا تحديد بعض النقاط المضافة وبعض الاختلافات والتشابه بينهم: الدراسة السابقة تركز بشكل أساسي على العلاقة بين القيادة الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، في حين أن دراستي تركز على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين. بالتالي، توفر دراستي نظرة أعمق على كيفية تأثير الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي وتحديد

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

العوامل المؤثرة في ذلك. كما من خلال دراستي، تم تسليط الضوء على أنواع الاتصال الداخلي المختلفة وكيفية تطبيقها في سياق المؤسسة لتحسين أداء العاملين. هذا يعزز فهمنا للآليات التي يتم من خلالها تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسة. بالإضافة ان دراسة عبد الباقي حياة تركز على القيادة الإدارية كمتغير رئيسي، في حين أن دراستي تركز على الاتصال الداخلي كمتغير رئيسي. باختصار، الدراسة التي أجريتها عبد الباقي حياة حول "علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين" ودراسة الحالية حول "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين" تتقاطعان في محاولتهما لفهم وتحليل كيفية تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، ومع ذلك، تركزت كل منهما على متغيرات مختلفة وأدست مسارات بحث متفردة.

-دراسة الشامي صليحة 2010:

دراسة تحت عنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على جامعة احمد بوقرة ببومرداس، للحصول على شهادة الماجستير، سنة 2010: حيث اتجهت الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث طرحت إشكالية الدراسة كالتالي:

-ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن برنامج الحوافز والمكافآت الغير مناسب، وكذلك تأخر حصول الموظفين على الترقية لا يحفزهم على تحسين أدائهم. يجب على أرباب العمل أن يدركوا أن المناخ التنظيمي يلعب دورًا هامًا في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. وبالتالي، يجب أن يأخذ المناخ التنظيمي في الحسبان جملة من الركائز التي يتم بناؤها على أساس الأداء الوظيفي للموظفين. يتضمن ذلك التكوين المستمر لرفع المستوى والاستجابة لاحتياجات الأفراد المتنوعة والمتجددة وفقًا للمكانة الاجتماعية لكل منهم. بدلاً من تقديم حوافز ومكافآت غير مناسبة، يجب على أرباب العمل العمل على توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة وتعزيز

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

الشعور بالانتماء والتحفيز من خلال تقديم فرص التعلم والتطوير المستمر والترقيات العادلة وفقاً لأداء الموظفين.

← تسعى الدراسة إلى فهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين وما هي العوامل التي تؤثر فيه. الدراسة الحالية تركز على الاتصال الداخلي كأداة لتحسين الأداء الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار". التي تستعرض مجموعة واسعة من الممارسات والتقنيات المستخدمة لتعزيز التواصل الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين. اما الدراسة السابقة تركز على المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي في جامعة امحمد بوقرة ببومرداس. كما ان كلا الدرستين تهتمان بتحليل العوامل التنظيمية التي تؤثر على أداء الموظفين، سواءً كانت الاتصال الداخلي في الدراسة الحالية أو المناخ التنظيمي في الدراسة السابقة.

دراسة طبيش ميلود 2011:

دراسة تحت عنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف وهي مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير في علم اجتماع الاتصال، جامعة سطيف، العام الدراسي 2011 وتدور إشكالية البحث عن:

دور العملية الاتصالية في احداث التفاعل بين مختلف جماعات العمل مع بعضها داخل منظمات العمل؟، وكيف تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات؟

وفي الاخير توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- توضح الدراسة أن الاتصال التنظيمي يلعب دورًا هامًا في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة بنسبة تصل إلى 89%.
- ويساهم هذا الاتصال أيضًا في تحسين مهارات التواصل الاجتماعي للعاملين بنسبة 85%.
- تبين ان للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة بنسبة 90%

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

▪ الأهمية التي تقوم بها الاتصال التنظيمي في تنمية العلاقات بين أفراد التنظيم وتحقيق معنى الانتماء لجماعة العمل، مما يدفع الى التفاني وكران الذات والتضامن من أجل فائدة الجماعة ونجاح التنظيم.

← هذه الدراسة تناولت دور العملية الاتصالية في إحداث التفاعل بين مختلف جماعات العمل داخل منظمات العمل، فأكدت أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً مهماً في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مشابهة لدراسة الحالية تفيد بأن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين مهارات التواصل الاجتماعي للعاملين ويعزز الانتماء لجماعة العمل ونجاح التنظيم. حيث ان الدراسة الحالية تناولت دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الغاز والكهرباء "بشار" أشارت ايضاً إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً هاماً في تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة. بالتالي، يمكن القول أن هناك تشابهاً بين الدراستين في التأكيد على أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين أداء العاملين.

-دراسة قادري محمد (2010/2009) بعنوان: "الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، دراسة تناول الباحث في إشكالية الدراسة الاتصال كعنصر أساسي للمؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي وأهمية العملية

هل يمكن النظر إلى الاتصال كعنصر أساسي في تخطيط وإدارة المؤسسات، وهل يمكن لعمليات الاتصال داخل المؤسسة أن تساهم في ربط مختلف المصالح وتحسين أدائها؟ وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج وتوصيات كثيرة أهمها:

-يعتبر الاتصال الداخلي عنصراً حيوياً ومحورياً داخل المؤسسات الاقتصادية سواء كانت محلية

أو أجنبية، ويتطلب استغلاله بشكل صحيح لتحسين إدارة وفاعلية المؤسسة.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

-يتوجب على جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة وضع خطة واضحة لتحسين الاتصال الداخلي وتحقيق أفضل النتائج.

-يمثل استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال حلاً أساسياً للمؤسسات الاقتصادية البالية، حيث يمكنها تغيير طريقة تفاعلها مع الجمهور والإدارة العامة للمؤسسة بشكل نوعي وفعال.

← كلا الدراسة الحالية والسابقة تؤكدان على أهمية الاتصال الداخلي كعنصر أساسي في تخطيط وإدارة المؤسسات. تشترك الدراسة الحالية ودراسة السابقة في إلقاء الضوء على أن العمليات الاتصالية الداخلية يمكن أن تسهم في ربط مختلف المصالح داخل المؤسسة وتحسين أدائها. وتوصلت الدراسة ان للاتصال الداخلي دور حيوي ومحوري في المؤسسات الاقتصادية، وأن استغلاله بشكل صحيح يمكن أن يحسن إدارة المؤسسة وفعاليتها. مع ذلك، يمكن أن هناك بعض الاختلافات في تركيز الدراستين. فالدراسة الحالية تناولت دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" تركز على تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين داخل المؤسسة، بينما دراسة السابقة تناولت الاتصال الداخلي كعنصر أساسي في تخطيط وإدارة المؤسسات بشكل عام. كما ان مجال الدراسة الحالية ركز على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما الدراسة الثانية تناقش دور الاتصال الداخلي بالمؤسسة الجزائرية بشكل عام. دون ان ننسى السياق الزمني حيث تم إجراء الدراسة الحالية في العام 2023، بينما تم إجراء الدراسة السابقة في العام 2010/2009. وحتما سيكون هناك تطورات وتغيرات في فهم وتطبيق الاتصال الداخلي على مر السنوات بناءً على التغيرات في التكنولوجيا والممارسات التنظيمية.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

-دراسة بوعطيط جلال الدين (2008/2009) تحت عنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي" دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز بعنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستي في علم النفس عمل وتنظيم، تخصيص السوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري بقسنطينة:

حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

▪ هل يوجد تأثير للاتصال التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

فكانت نتائج الدراسة المتحصل عليها كما الآتي:

▪ يتم الكشف عن تدفق المعلومات من الإدارة إلى العمال عن طريق المشرف المباشر عليهم، وكذلك

من خلال الاجتماعات والإعلانات. كما يتم توفير اتصال سعودي يعتمد عليه العمال لإيصال

مشاكلهم واحتياجاتهم، ويمكنهم اللجوء إلى المدير المباشر في حال تفضيلهم الاتصال المباشر.

▪ تستخدم المؤسسة نمطاً مختلطاً من الاتصال النازل والصاعد، يعتمد على العلاقة بين الإدارة

والعمال، وعلى المناخ التنظيمي العام، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

▪ بعد إجراء التحليل الإحصائي، تبين وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الاتصال النازل والأداء

الوظيفي للعمال التنفيذيين.

▪ كما تبين وجود علاقة إيجابية متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، مما يؤكد وجود

علاقة إيجابية متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ويدعم هذا الاستنتاج قيمة المتوسط

الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعدي الاتصال النازل والصاعد، والتي بلغت 0.54.

دراسة العربي بن داود بعنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة

ميدانية بمركب الرافعات والمجارف PGC عين المسارة، قسنطينة، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية :

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

كيف يمكن تحسين عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية المدروسة؟

وكانت أهم النتائج المتوصل لها:

- لا يتم إشعار جميع العمال في مختلف المستويات التنظيمية بالمعلومات اللازمة.
- هناك ضعف في القنوات الاتصالية النازلة.
- تتأخر المعلومات والقرارات في الوصول إلى العمال، وفي بعض الأحيان لا تكون كافية.
- العلاقة بين العمال والإدارة مقبولة.
- أظهرت الدراسة عدم رضا العمال عن أساليب الاتصال المعمول بها في المؤسسة.
- لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات، حيث تعتبر الإدارة هي المسؤولة الوحيدة عن اتخاذ القرارات.
- المؤسسة الصناعية لا تولي الاهتمام الكافي بفعالية الاتصال بين الإدارة والعمال، وعلى الرغم من أن موضوع الاتصال يعد حساسًا وله تأثير كبير على سلوك وأداء العمال وكذلك على الإنتاج، إلا أنه لم يحظَ بالاهتمام اللازم من المؤسسات.

➤ يمكن القول ان كلا الدراستين تتناولان دور الاتصال الداخلي في سياق المؤسسات وتركزان على

تأثيره على أداء العاملين. كما ان الهدف العام للدراستين هو تحسين الأداء الوظيفي من خلال

تحليل العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء وتمت كلا الدراستين عن طريق إجراء دراسات ميدانية،

تختلف المتغيرات المدروسة في الدراستين، حيث تركز الدراسة الحالية على دور الاتصال الداخلي

في تحسين اداء العاملين، بينما الدراسة السابقة ركزت على الاتصال النازل والصاعد وأداء العاملين.

-دراسة مارس هناء (2007) ، بعنوان "أثر نمطي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد والنازل

على دافعية الانجاز لدى العمال" وهي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز-فرع جيجل، وهدفت الدراسة لتتعرف

على علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز لدى العمال وتحديدًا عمال مؤسسة سونلغاز لإنتاج الكهرباء

(فرع جيجل) كانت إشكالية الدراسة كالتالي :

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

-كيف يؤثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال في مؤسسة انتاج الكهرباء

سونلغاز وما هي آراء إطارات ومنفذي المؤسسة بشأن هذا الأثر؟

وحاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي ودافعية الانجاز وتم الوصول إلى النتائج

التالية:

- توجد في المؤسسة الصناعية مجموعة من القنوات الرسمية المستخدمة في الاتصال التنظيمي، وهي القنوات التي تتم عبر الوسائل الإلكترونية والورقية والشفوية، مثل البريد الإلكتروني والمذكرات الرسمية والاجتماعات والمناقشات والتوجيهات والإرشادات الخاصة بالعمل، وجميع هذه القنوات تعتبر فعالة وتساعد على إيصال المعلومات بسرعة ودقة إلى العمال والموظفين في المؤسسة.
- إحدى أسباب انخفاض الدافعية لدى العمال في المؤسسة هو طول الخط الإداري والتباين الواسع في المستويات التنظيمية، وهو ما يؤثر سلباً على التواصل بين الإدارة والعمال ويجعل العمال يشعرون بعدم الانتماء إلى المؤسسة.
- إن وجود الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة يساهم في رفع نسبة الدافعية لدى العمال إلى حد ما، حيث يساعد على إيصال المعلومات والتوجيهات والإرشادات بطريقة دقيقة وفعالة، ويمكن العمال من فهم متطلبات العمل وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. ومع ذلك، يمكن أن يكون السبب الحقيقي وراء رفع نسبة الدافعية هو طبيعة العمل في المؤسسة، حيث يتم تنمية وتطوير هذا النوع من الدافع لدى أفراد العينة، ويتم التركيز على الإجابة والتميز في أداء العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وتجنب أي خطأ أو عطل ومواكبة التطور التكنولوجي.

← حيث تسلط كلا الدراستان الحالية والسابقة الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي الداخلي في تحسين

أداء العاملين في المؤسسات. وكذا توفير رؤية شاملة للتحديات والمشكلات المتعلقة بالاتصال

التنظيمي وتأثيرها على دافعية العاملين. وكما ان الدراستان تقدمان نتائج وتوصيات تساهم في

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

تحسين أداء ورضا العاملين وتعزيز الاتصال التنظيمي. كما انهما يختلفان في كون ان الدراسة الحالية تركز على دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين، بينما تتناول الدراسة السابقة علاقة الاتصال التنظيمي بدافعية الانجاز

دراسة "The Role of Internal Communication in the Employee-Organization Relationship"

هي دراسة أجراها باحثون من جامعة ويسترن أونتاريو في كندا عام 2016. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصال الداخلي في بناء العلاقة بين الموظف والشركة. وتم استخدام المنهج النوعي لجمع البيانات من خلال إجراء مقابلات مع 22 موظفًا في شركة كندية. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل المضمون لتحديد الأنماط والموضوعات المشتركة في ردود الفعل والآراء. وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج، حيث أظهروا أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا حاسمًا في بناء العلاقة بين الموظف والشركة. وأشاروا إلى أنه من خلال تحسين الاتصال الداخلي، يمكن للشركات تعزيز مستوى الولاء والتفاني لدى الموظفين وتعزيز رضاهم عن الشركة. وتميزت هذه الدراسة بتركيزها على دور الاتصال الداخلي في بناء العلاقة بين الموظف والشركة، وهو مجال يحظى بأهمية كبيرة في الأعمال والإدارة. وتعد هذه الدراسة مفيدة للشركات التي تسعى لتحسين العلاقة مع موظفيها وتعزيز الاتصال الداخلي داخل المنظمة.

← الدراسة تسلط الضوء على دور الاتصال الداخلي في بناء العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وهو مجال ذو أهمية كبيرة في مجال الأعمال والإدارة. توضح هذه الدراسة أن تحسين الاتصال الداخلي يمكن أن يساهم في زيادة مستوى الولاء والتفاني لدى الموظفين، وتعزيز رضاهم عن المؤسسة. كما ان كلا الدراستين الحالية والسابقة تركزان على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين والعلاقة بينهم وبين المؤسسة كما استخدمت كلا الدراستين منهجاً نوعياً لجمع البيانات وتحليلها. ويكمن الاختلاف بينهما في ان الدراسة الحالية تناقش دور الاتصال الداخلي فيتحسين اداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما الدراسة السابقة تركز على العلاقة بين الموظف

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

والمؤسسة بشكل عام. على الرغم من هذه الاختلافات، يمكن استخلاص فائدة مشتركة من الدراستين حيث يؤكد كل منهما على أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الاداء والعلاقة بين الموظف والمؤسسة وتعزيز رضا الموظفين والولاء للمؤسسة.

"The Impact of Internal Communication on Employee Engagement: A Study

on Indian Private Sector Organizations" هي دراسة أجراها باحثون من جامعة بونديشيري في الهند عام 2017. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتصال الداخلي على الاندماج الوظيفي للموظفين في الشركات الخاصة الهندية.

وتم استخدام المنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبانة أجاب عليها 218 موظفًا من شركات خاصة في الهند. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار لتحديد العلاقة بين الاتصال الداخلي والاندماج الوظيفي.

وأظهرت الدراسة أن الاتصال الداخلي يلعب دورًا حاسمًا في تحسين الاندماج الوظيفي للموظفين في الشركات الخاصة الهندية. وأشارت إلى أنه من خلال توفير معلومات واضحة ومنظمة وموثوقة، يمكن للشركات تحسين تفاعل الموظفين وتعزيز مستوى التعاون والثقة داخل المنظمة. وتعد هذه الدراسة مفيدة للشركات الهندية التي تسعى لتحسين مستوى الاندماج الوظيفي لديها وتعزيز الاتصال الداخلي داخل المنظمة. وتعد هذه الدراسة أيضًا مفيدة للباحثين والمهتمين بالعلاقات العامة وإدارة الموارد البشرية في الشركات الهندية.

← هذه الدراسة تسلط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء والاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات وتوضح أهمية توفير معلومات واضحة وموثوقة من خلال الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والثقة بين الموظفين وتعزيز مستوى التفاعل داخل المنظمة كما ان كل من الدراسة الحالية والدراسة السابقة تكزان على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وتفاعلهم في المنظمات الا ان الدراس الحالية اقيمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما الدراسة

الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

السابقة استهدف الشركات الخاصة في الهند. كما تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل الدور الحاسم للاتصال الداخلي في رفع أداء العاملين، بينما الدراسة السابقة تركز على تحليل تأثير الاتصال الداخلي على الاندماج الوظيفي للموظفين. على الرغم من هذه الاختلافات، يمكن استخلاص فائدة مشتركة من الدرستين حيث يؤكد كلاهما على أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين والاندماج الوظيفي وتعزيز التعاون والثقة داخل المنظمة.

دراسة "The Relationship between Employee Motivation, Job Satisfaction and

Corporate Culture" هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي والثقافة المؤسسية، وتحديد مدى تأثير هذه العوامل على أداء العاملين في المؤسسات. تم جمع البيانات من عينة عشوائية تضم 500 موظفًا في الشركات الأمريكية وتم تحليلها باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والتحليل العملي النموذجي.

وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الدافعية والرضا الوظيفي والثقافة المؤسسية، وأن هذه العلاقة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين. وكذلك، تبين للدراسة أن الدافعية والرضا الوظيفي لهما تأثير مباشر وغير مباشر على أداء العاملين، إلا أن التأثير المباشر كان الأكثر أهمية.

← هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات كما تساهم في فهم العلاقة بين عوامل مختلفة مثل الدافعية والرضا الوظيفي والثقافة المؤسسية، وكيفية تأثيرها على أداء العاملين. فالكلا الدرستين تركزان على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في المؤسسات وكلهما استخدمتا الأدوات الإحصائية وتحليل البيانات لاستنتاج النتائج الدراسة. إلا ان الدراسة الحالية تعتمد على دراسة حالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما الدراسة السابقة تعتمد على عينة عشوائية من الموظفين في الشركات الأمريكية.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

دراسة 2013 Balakrishnan et Masthan :

بمعنوان **Impact of Internal Communication on Employee Engagement** مقال منشور في International Journal of Scientific and Research Publications، أوت 2013، العدد 03 وقد أجريت الدراسة في مطار دلهي الدولي الهند المعرفة السبل التحسين مشاركة الموظفين، وكان السبب وراء هذه الدراسة إشارة تحذير وردت خلال مسح روتيني حول مشاركة الموظفين، وفقا لنتائج المسح تشير إلى أن هناك انخفاضا كبيرا في مستوى مشاركة الموظفين، وحددت الاتصالات" من قبل خبراء والإدارة العليا كأهم عامل ميثم التعامل معه خلال هذه الدراسة، لذلك تقرر معرفة علميا ما إذا كانت هناك علاقة بين الاتصالات الداخلية ومشاركة الموظفين، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بينهما.

← هذه الدراسة تسلط الضوء على دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء والاندماج الوظيفي للعاملين في المنظمات وتوضح أهمية توفير معلومات واضحة وموثوقة من خلال الاتصال الداخلي في تعزيز التعاون والثقة بين الموظفين وتعزيز مستوى التفاعل داخل المنظمة كما ان كل من الدراسة الحالية والدراسة السابقة تركزان على دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين وتفاعلهم في المنظمات الا ان الدراسات الحالية اقيمت في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، بينما الدراسة السابقة استهدف الشركات الخاصة في الهند. كما تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل الدور الحاسم للاتصال الداخلي في رفع أداء العاملين، بينما الدراسة السابقة تركز على تحليل تأثير الاتصال الداخلي على الاندماج الوظيفي للموظفين. على الرغم من هذه الاختلافات، يمكن استخلاص فائدة مشتركة من الدرستين حيث يؤكد كلاهما على أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموظفين والاندماج الوظيفي وتعزيز التعاون والثقة داخل المنظمة.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

دراسة (2011) Benhamouda Salima Yassia et Benkaid-Kesba Teboura :

مداخلة بعنوان " L'impact de la communication dans la gestation des ressources des bibliothèques humaines في الأيام الدراسية الثالثة حول المكتبات الجامعية الجزائرية مركز البحث العلمي والتقني يومي 31-30 ماي 2011، الجزائر وفقاً لهذه الدراسة، فإن الاتصالات لم تعد مجرد وسيلة لنقل المعلومات بل أصبحت استراتيجية أساسية لخدمة المكتبات. يعتبر "الربط بين الرجال" أحد المفاتيح الرئيسية لتحقيق هذه الاستراتيجية، حيث يمكن للاتصال الداخلي أن يساعد في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم. ومن خلال ذلك، يمكن للمكتبات تحسين صورتها وإيجاد مكانة أفضل لها في المجتمع والخارج. لذلك، يعد الاتصال الداخلي أداة هامة في تضميد صورة المنظمة في الخارج وتعزيز مكانتها وسمعتها بين الجمهور.

← تبرز هذه الدراسة أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز صورة المؤسسة ومكانتها في المجتمع والخارج، وتحسين سمعتها بين الجمهور، كما تشير الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل يعتبر استراتيجية أساسية لتحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم. وبذلك درستين اي دراستي الحالية والدراسة السابقة تؤكدان على أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في كون ان الدراسة الحالية تناقش دور الاتصال الداخلي في تحسين اداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، بينما الدراسة السابقة تتعلق بمجال إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية. دون ان ننسى السياق الزمني حيث تم إجراء الدراسة الحالية في العام 2023، بينما تم إجراء الدراسة السابقة في العام 2011. وحتما سيكون هناك تطورات وتغيرات في فهم وتطبيق الاتصال الداخلي على مر السنوات بناءً على التغيرات في التكنولوجيا والممارسات التنظيمية.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
المطلب الأول: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

بعد عرضي لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين" والتي بلغ عددها 15 دراسات وفي هذا المطلب أتطرق الى أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

-أولاً: أوجه التشابه

الجدول أدناه يوضح أوجه التشابه بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

الجدول رقم (01): أوجه التشابه بشكل مجمل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الدراسات السابقة على أدوات البرنامج الإحصائية ودراسة حالة
منهج الدراسة	استخدمت الدراسات السابقة المنهج التحليلي والمنهج الوصفي

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

ثانياً: أوجه المقارنة

اختلفت الدراسات الحالية عن الدراسات السابقة في بعض النقاط وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بشكل مجمل بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيان	أوجه الاختلاف	
	الدراسات السابقة	الدراسات الحالية
متغيرات الدراسة	تعدد الدراسات بين ما تناول متغير واحد في حين أضافت بعض الدراسات متغيرات أخرى	هذه الدراسة حاولت التفصيل في دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين بشكل أدق

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

فترة الدراسة	الدراسات السابقة المختارة محصورة 2007 من إلى 2021، اغلبها حديثة. 2023.	دراستي تمت خلال سنة
مكان الدراسة	هذه الدراسات، قد تمت في أماكن مختلفة على المستوى العربي والعالمي	تمت دراستي على المستوى المحلي الوطني
نشاط المؤسسات محل الدراسة	بعض الدراسات السابقة تم تطبيقها على مؤسسات مصرفية ومالية واستشفائية	شملت دراستي على مؤسسة سونلغاز فقط

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على معلومات الدراسات السابقة أعلاه

ثالثا: أوجه الاستفادة بشكل عام من الدراسات السابقة:

- الاستفادة منها في اثراء الجانب النظري للدراسة؛
- التعرف على مختلف الاختلافات والتداخلات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم؛
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج الأمثل للدراسة وتحديد المتغيرات المراد دراستها وأدوات القياس المناسبة؛
- ربط ومقارنة وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع، وذلك لتحديد مدى توافق النتائج واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات العملية.

المطلب الثاني: القيمة المضافة المجملة للدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

- إن الهدف من عرض الدراسات السابقة هو تحديد نقاط التشابه والتقاطع بين الدراسات ودراستنا الحالية، حيث يمكن إدراج القيمة المضافة التي تشكل انطلاقا لإضافات تخص دراساتنا كما يلي:
- اتفقت مع معظم الدراسات في كون الاتصال الداخلي له دور في تحسين أداء العاملين؛

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

▪ اختصت دراستي بربط الاتصال الداخلي بأداء العاملين، في حين باقى الدراسات ربطتها بمتغيرات أخرى؛

▪ ضبطت أبعاد الدراسة بشكل منطقي ومفصل، ولم تكرر نماذج دراسات سابقة؛

▪ تم إسقاط العلاقة النظرية بين الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين ميدانيا من خلال القيام بدراسة على مؤسسة سونلغاز، عكس باقى الدراسات التي كان فيها التحليل على المستوى الكلي.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعد عملية الاتصال داخل المؤسسة ذات أهمية بالغة، فهي تساعد في نقل المعلومات بشكل فعال بناءً على القواعد المتفق عليها في النظام الهرمي أو السلمي. يتم خلال هذه العملية نقل التعليمات والأوامر والشروحات الخاصة بطرق الأداء، بالإضافة إلى المعلومات اللازمة لتنفيذ سياسات المؤسسة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية، وتشمل الخبرات المختلفة المتاحة لذلك الغرض. وتتمثل أيضاً أهمية الاتصال داخل المؤسسة في نقل المعلومات في شكل بيانات وإحصائيات وشكايات من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات الإدارية العليا، وذلك باستخدام وسائل خاصة ورموز متفق عليها. ويهدف ذلك إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وسريع.

المطلب الأول: ماهية الاتصال الداخلي

يُعرّف الاتصال على أنه العملية التي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعاني والمعلومات بشكل شفوي أو كتابي، ويتم مصاحبته بتغييرات في لغة الجسد والوجه، وذلك باستخدام وسيلة اتصال. وتنتقل هذه الأفكار من الشخص المرسل إلى الشخص المستقبل الذي يقوم بفهمها والرد عليها وفقاً لتفسيره واستيعابه لها، ويتأثر الشخص المرسل بتفسير المستقبل للرسالة وبخبرته في نقلها. كما يتأثر المستقبل بمزاجه وإطاره الفكري في فهم المعنى الذي يحمله المرسل في رسالته.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

لذلك، يجب أن تتضمن الرسالة عدة شروط يجب توفرها لتحقيق فهمها بشكل صحيح، وتشمل هذه

الشروط (الوضوح والاختصار والسهولة والذوق واللباقة). (مسلم، 2015، صفحة 15)

الفرع الأول: مفهوم الاتصال، نشأته وتطوره

يعد الاتصال أداة حاسمة في حياتنا اليومية وفي بيئة العمل، حيث يساعد على بناء العلاقات القوية والفعالة وتوجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وهو أساس التواصل والتفاعل الإنساني، وكما يعتبر الاتصال مفتاحًا للتفاهم والتعاون وتحقيق النجاح في العديد من المجالات.

أولاً: نشأة وتطور الاتصال

يعود الاتصال إلى فترات قديمة في تاريخ الإنسانية، حيث يعد من العوامل الأساسية في التفاعل الاجتماعي والاقتصادي. ولا يمكن إغفال أهميته في تشكيل الحضارات والمجتمعات البشرية. ومع تطور المدن والدول، تطورت أيضًا أساليب الاتصال وقنواته وفنونه وعلومه، وظهرت معالمه وثماره في مختلف المجالات، سواء بين الأفراد أو المنظمات.

على مر العصور، شهدت عملية الاتصال تطورًا ملحوظًا في وسائلها وقنواتها. بدأ الإنسان منذ البداية في نقل أفكاره وخبراته ومشاعره للآخرين باستخدام الاتصال الشفوي. وعلى الرغم من فاعليتها، إلا أنها محدودة زمنيًا ومكانيًا وتشمل عددًا محدودًا من الأشخاص. علاوة على ذلك، فإن الرواية الشفوية لا تستطيع نقل الماضي وتراثه الواسع بكفاءة، وتعد من أبسط وسائل الاتصال وأكثرها بدائية. لذلك، بدأ الإنسان في تسجيل الأفكار والحوادث باستخدام الصور التي نقشها على الجدران والأخشاب والعظام والحجارة، وتطورت هذه الكتابة التصويرية إلى الأبجدية أو الهجائية التي يرجع الفضل في اختراعها للفينيقيين. وبعد ذلك، ظهرت الكتابة كأفضل وسيلة لنقل المعلومات والأفكار، وأصبح الإنسان بحاجة إلى مواد كتابة قوية

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

ومتينة لتسجيل تاريخه وأفكاره. ومن هذه المواد الورق الذي يعتبر حتى اليوم من أكثر المواد استخدامًا وانتشارًا، ويعود الفضل في اختراعه إلى الصناعاته إلى الصينيين . (مسلم، 2015)

وفي السابق، كان الإنسان يكتب أفكاره ومعرفته وتراثه بخط يده، ولكن المخطوطات لم تكن قادرة على نقل المعرفة بشكل فعال إلى عدد كبير من الأشخاص وفي أماكن بعيدة، كما كانت تكلفة إنتاجها باهظة. ولذلك، ظهرت تقنية الطباعة التي ساعدت في نشر ملايين الكتب في وقت قصير وبتكاليف أقل. وعلى الرغم من أن الكتاب لا يزال الوسيلة الرئيسية لنقل المعرفة، إلا أن ظهور وسائل أخرى مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون والإنترنت قد جعلت من الأسهل إيصال المعلومات إلى عدد أكبر من الناس في أي مكان وزمان. وبالتالي، أصبحت هذه الوسائل أكثر شيوعًا وجماهيرية من الكتب، نظرًا لميزاتها في نقل المعرفة وإيصالها بشكل سريع وفعال وبتكلفة أقل، وهو ما جعلها تنافس الكتب في دورها التعليمي والتثقيفي والترفيهي. (السردى، 2010، الصفحات 25-26)

تطور الاتصال داخل المؤسسة: شهد تطور مفهوم الاتصال داخل المؤسسات تطورًا في الفكر التنظيمي، الذي اهتم بدراسة جميع جوانب هذه التشكيلات التنظيمية والتغيرات التي طرأت عليها منذ بداية الثورة الصناعية وحتى يومنا هذا، والتي يلخصها لنا 2G. Dannadieu ، في ثلاثة أجزاء تنظيمية الموضحة في الجدول رقم 03 كما يلي:

الجدول رقم (03) يوضح تطور طبيعة الاتصال داخل المؤسسات من خلال الأفكار التنظيمية

طبيعة الاتصال	نمط التنظيم	صورة العامل داخل المؤسسة	وظيفة الاتصال	الأفكار التنظيمية
قيادي Commandement	تأديبي (Disciplinaire)	عامل (Agent)	إعطاء الأوامر (Ordres)	الفكر العلمي (1960-1930)
وسيط Relais	نفسي إجتماعي (Psychosociale) من خلال التكييف البيكولوجي والتفاوض	زبون (Un client)	إعلام (Informer)	فكر العلاقات الإنسانية (1980-1960)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

محفز Catalyseur	ثقافي (Culturel) من خلال الإلتحام حول قيم وأهداف مشتركة	فاعل شريك (Acteur partenaire)	إتصال (Communication)	فكر الموارد البشرية بداية 1980
--------------------	--	----------------------------------	--------------------------	-----------------------------------

المصدر: فضيلة سبع، ثقافة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال الإتصال الداخلي دراسة استطلاعية لواقع ثقافة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه علوم في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3، 2017، ص71.

ثانيا: تعريف الاتصال الداخلي

يعرف الاتصال الداخلي للمؤسسة على أنه:

الوسيلة الأساسية لتحقيق العديد من الأهداف الداخلية مثل التحفيز والمصالحة وتشكيل الدافعية لدى العاملين، وذلك عن طريق تبادل الرسائل والمعلومات والرموز الثقافية بين مختلف الأقسام والأفراد في المؤسسة، كما يساعد في تحقيق عمليات التفاعل الداخلية المختلفة التي تتم داخل المؤسسة ويساهم في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بالإدارة والتسيير بين الأطراف المختلفة في المؤسسة. (ناصر، 2011، صفحة 10)

-الاتصال الداخلي، هو مجموع التقنيات (الوسائل) التي تنتقل بها المعلومات داخل المؤسسة، فـ" غالبا ما لا يميز بين الاتصال ووسيلته" (Péters van Deinse, 1992, p. 19) داخل التشكيلات التنظيمية.

هو، أيضا، " التعبير اللفظي وغير اللفظي " داخل المؤسسة، حيث أنه يشمل المعلومات بأشكالها اللفظية وغير اللفظية كحركات الجسم، ملامح الوجه، اللباس، الفضاء الذي يتواجد فيه العمال. . . فـداخل المؤسسة " الكل يتكلم " - (Boistel, 2007, pp. 20-21).

وكما يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية استرجاع أو تبادل المعلومات والبيانات، أو إصدار التعليمات والتوجيهات بهدف تحسين وإدارة العمليات. وعلى هذا الأساس، يمكن

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

القول إن الاتصال يمثل أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد وتحفيزهم للتغيير وتحسين أدائهم. (فهيم، 2006، صفحة 20)

-وعرفه فضيل دليو: "إنه نشاطٌ إداريٌّ واجتماعي يهدف إلى نقل وتحويل الأفكار داخل المنظمة عبر القنوات الرسمية، بهدف خلق تماسكٍ في وحداتها وتحقيق أهدافها. ". (دليو، 2003، صفحة 156)

وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي AFCI "الاتصال الداخلي هو مجموعة المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى: تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسيير العمل الجماعي المشترك والترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الجماعية والفردية فيها" (mettelart, 2004, p. 36).

كما يعرف على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يسعى إلى تحقيق التعاون والإنسجام بين أعضاء المنظمات لتحقيق أهدافها وهو يدخل ضمن إطار إستراتيجية الاتصال (Silem, 1997, p. 131)

وفي تعريف آخر نجد أن الاتصال الداخلي هو العملية التي تساعد على خلق وحدة متجانسة داخل المؤسسة أو المنظمة، حيث يتم تطوير العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد والمؤسسة كشخصية إعتبارية، وذلك بغرض تنسيق وتسيير جميع أشكال الاتصال الموجودة في المؤسسة بما يخدم الهدف والمصلحة العامة للمنظمة. وبالتالي، فإن الاتصال الداخلي يمثل فنًا في التسيير والتنسيق، يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة وتطوير التفاعلات والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمة (Schneider, 1993, p. 05)

ويعرفه Murphy الاتصال الداخلي " هو الأساس الأساسي لأي تنظيم ناجح، ويساعد في التحكم في عمليات المؤسسة وتنظيمها، وإذا لم يتم التحكم فيه بشكل جيد، فإن ذلك سيؤثر على الأعضاء في المؤسسة وأدائهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن القول إن أي رئيس يسيطر على إعطاء المعلومات بشكل غير ملائم أو تقليلها، فإن ذلك سيؤدي إلى فشل الرئاسة في توجيه المؤسسة وتحقيق أهدافها ". (Pretet, 1996, p. 25).

ومن خلال التعريفات السابقة نرى أن معظم التعريفات تركز على مفهوم أساسي وهو ان الاتصال الداخلي هو عملية تبادل المعلومات والرسائل بين أفراد وأقسام المؤسسة داخل بيئة

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

عمل مشتركة، بهدف تعزيز التواصل والتنسيق بين الأعضاء وتحسين أداء المؤسسة.
(كريسينغر، جوزيف، 2012، صفحة 05)

أما فيما يخص عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة، فهي تختلف تماما عن تلك العناصر التقليدية المعروفة لمختلف العمليات الاتصالية الأخرى، ويمكننا، عرضها كما يلي:
(M.Davilos. J. L, 1993, p. 33)

-المرسل/المستقبل، المستقبل/المرسل: تتميز عمليتي الإرسال والاستقبال للرسالة الاتصالية داخل المؤسسات، بأنها واجب مهني، أي (فرض)، يتناوب في استخدامهما، جميع أعضاء المؤسسة (العمال والمسؤولون)، وبالتالي لا يمكن تصور مرسل دائم ولا مستقبل قار لمختلف الرسائل الاتصالية المتنقلة داخل المؤسسات، فجميعهم، يتناوبون على عمليتي الإرسال والاستقبال لمختلف المعلومات داخل هذه التشكيلات التنظيمية؛

-الرسالة في العملية الاتصالية: مضمونها، عادة، عبارة عن إستجابة للهدف من العملية الاتصالية، تختلف في المضمون والشكل، لهذا فهي عديدة ومتنوعة داخل المؤسسة؛

-الوسيلة في العملية الاتصالية: تتوافق مع طبيعة الرسالة الموجهة، هي متعددة ومتنوعة حسب المحتوى المنقول للرسالة الاتصالية؛

-الوسطاء أو المصفاة في العملية الاتصالية: تتوقف، الرسالة الاتصالية المتنقلة بين المرسل والمستقبل، عادة، داخل المؤسسة، عند مجموعة من الوسطاء، الذين يفرضهم الهرم التنظيمي للمؤسسة، لتولي مهام نقل الرسالة الى المستقبل المستهدف، وهم على العموم مكلفون بمهمة تشبه مهمة المصفاة، التي تقوم بـ:

-وظيفة التركيب بالنسبة للمعلومات النازلة

-وظيفة التحليل بالنسبة للمعلومات الصاعدة

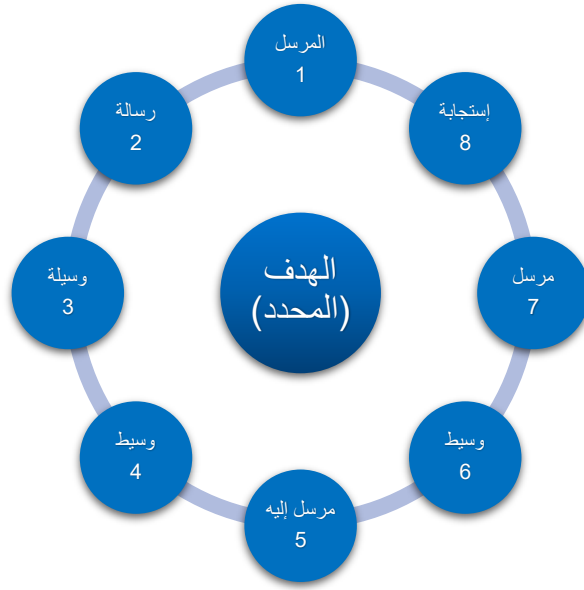
-الاستجابة في العملية الاتصالية: يتطلب الاتصال داخل المؤسسات استجابة واستعداداً للرد والتفاعل من قبل المستقبلين، حيث يسعى الهدف الرئيسي للاتصال إلى تحقيق ردود فعل معينة.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

-**الهدف من العملية الاتصالية:** تحدث العملية الاتصالية داخل المؤسسات بهدف تحقيق استجابة وتفاعل معين وتعزيز التواصل والتنسيق بين أفراد المؤسسة في سبيل تحقيق الأهداف المشترك. (IRCOM, 1991, p. 151)

ويمكن تمثيل عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 02 يوضح مخطط اتصالي يوضح عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

بجدر بنا، في هذا الجزء من الدراسة، التأكيد على أن الاتصال الداخلي، إضافة إلى كلما تم عرضه سابقا، بأنه ظاهرة بريئة من بعض المظاهر السلبية السائدة داخل التنظيمات، والتي غالبا، ما تنعت بالمظاهر الاتصالية داخل المؤسسة، وهي كما يلي:

- الاتصال الداخلي، لا يعني التلاعب بالعمال عن طريق المعلومات المرسله إليهم.
- الاتصال الداخلي لا يقتصر فقط على عملية الإرسال ولا على عملية الإعلام ولا حتى عملية الإقناع.
- الاتصال الداخلي "لا يـخـتـزل فقط في وسائل الاتصال المعقدة. . . " (Péters van Deirse,

1992, p. 15) ولا حتى في مجموعة الوسائل الإدارية.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- الاتصال الداخلي ليس وسيطا للإقناع أو للدعاية في يد مدير المؤسسة. (L. Demont. A, 2000,

p. 216)

الفرع الثاني: استراتيجية، وسائل وأنواع الاتصال الداخلي ووظائفه

تقدم هذه الإستراتيجية إطارا إرشاديا على عملية الاتصال داخل المؤسسة، وتهدف إلى دعم التواصل بين الموظفين والمديريات بهدف تسهيل العمل وأخذ اقتراحاتهم وكسب التأييد اللازم من العاملين داخل المؤسسة كما يحقق رؤية ورسالة الخطة الإستراتيجية.

أولاً: إستراتيجية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

هي الرؤية المستقبلية المبدئية للمنظمة، حيث تتم تحديد سياستها وأهدافها على المدى البعيد وتحليل العلاقات المتوقعة بين المؤسسة وبيئتها، مما يمكنها من التعرف على الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها. يتم ذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على المؤسسة على المدى البعيد ومن ثم مراجعتها وتقويمها. (السالم، 2009، صفحة 04)

أ-تعريفها: يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها عملية شاملة تتكون من خطوات علمية مدروسة ومنظمة تهدف إلى دمج الاتصال الفعال داخل المؤسسة مع استراتيجيات التخطيط الإداري لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وجماهيرها. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التطور والتقدم بطريقة آمنة ومستقرة ومتوازنة، من خلال تحديد أهداف واضحة وتحليل الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف وإعداد خطط واستراتيجيات مناسبة لتحسين الأداء وتحقيق المزيد من النجاح والرضا للموظفين والجمهور. (البادي، 2005، صفحة 105)

ترافق إستراتيجية الاتصال الداخلي، الإستراتيجية العامة للمؤسسة، إذ " لا يمكن تصور إدارة الاتصال داخل المؤسسة، بعيدا عن توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة" (Thierry, 2003, p. 36).

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

كما يمكن تعريف إستراتيجية الإتصال الداخلي على أنها: "فن التوجيه والتنسيق بين أشكال الإتصال

المختلفة الموجودة في المنظمة بهدف الرضا عن أهداف المصلحة العامة" (J.Decaupin, 1999, pp. 39-

46)، والاسئلة التي يجب أن تسبق اي إستراتيجية إتصال هي كالتالي :

- ماذا: ماهو الإجراء الذي نريد تعزيز؟

- لماذا: ماهي الاهداف؟

- لمن: ماهي معوقات التي ستواجه هاته الأهداف؟

- كم: ماهي الميزانية المخصصة؟

- كيف: بأي وسيلة تكيف مع كل هدف، وبحسب الميزانية؟

- متى: حسب أي جدول زمني؟

- من: من هو المتحدث الرسمي لرسائل المنظمة

- النتيجة: ماهي نتائج إجراء الإتصال الداخلي؟ هل كان متوقعنا؟

يمكن وصف إستراتيجية الاتصال الداخلي كفنٍ يتضمّن تسيير وتنسيق شكل ونوع مختلف أشكال

الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة، بهدف تحقيق أهدافها وضمان تناغمها وتكاملها. (ناصر، 2011،

صفحة 143)

ب-الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي:

- تعزيز التواصل والفهم الفعال بين جميع الموظفين

- تشجيع التفاعل الإيجابي والمبادرات التي تعزز الرضا الوظيفي

- تصحيح أي معلومات خاطئة أو إشاعات تؤثر على سير العمل والتفاعل بين الموظفين

- تدريب الموظفين على التعامل مع أي تغييرات مستقبلية في العمل أو البيئة، وتوفير المعلومات

اللازمة لهم مسبقاً

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
(هنجر، 1990، صفحة 77)

ثانياً: وسائل الاتصال الداخلي

تتمثل العملية الاتصالية في تبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد أو المجموعات، وتعتبر وسائل الاتصال المختلفة ضرورية لضمان سير العمل بشكل فعال داخل المؤسسة. ففي سبيل تحقيق الأهداف المحددة، تستخدم المؤسسات وسائل الاتصال المتنوعة والمتعددة، سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو سمعية بصرية، وذلك بحسب الغرض الذي ترمي إليه المؤسسة من خلال تلك الاتصالات الداخلية. (هنجر، 1990).

1- الوسائل المكتوبة:

يمكن التعبير عن الاتصال الكتابي باستخدام الكلمات المكتوبة التي يرسلها المرسل إلى المستقبل. وتعد هذه الوسيلة من أدق القنوات في نقل المعلومات، وهي الأسلوب الأكثر استخداماً في المؤسسات الكبرى. ومن أجل ضمان فاعلية الاتصال الكتابي، يجب على المرسل أن يكتب ببساطة ووضوح ودقة، ويستخدم بعض الوسائل الهامة مثل:

- **التقرير:** يتم كتابة هذا النوع من الوثائق من قِبل المسؤولين العاملين داخل المؤسسة، وذلك بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، ويتم استخدامه لنقل المعلومات والمقترحات من المشاركين في الاجتماع إلى باقي الموظفين في المؤسسة. يركز هذا النوع من الوثائق على تقديم مقترحات لحل المشاكل المطروحة في المؤسسة؛

- **الإعلان:** يعد الإعلان واحداً من الوثائق الداخلية التي تستخدمها المؤسسات في توجيهاتها الضرورية لضمان تسير أعمالها بشكل سليم، ويمكن تعريف الإعلان بأنه وثيقة رسمية تحمل توقيع أو تاريخ وتستخدم لنشر معلومات مهمة داخل المؤسسة، وذلك بهدف توعية المستخدمين وتوجيههم في أداء مهامهم بشكل أفضل؛ (محمد، 2008، صفحة 84)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

-المذكرة (المدونة الإعلامية): إنها المعلومات والتعليمات الإدارية التي توزع على المسؤولين وتتعلق بتنظيم العمل والأجور والحوافز الاجتماعية، بالإضافة إلى المدونة الإعلامية التي تتضمن أي تغييرات جديدة في المؤسسة. ويحررها المدير على شكل رسالة تسلمها العمال لتذكيرهم بموضوع ما أو لدعوتهم لاجتماع محدد. وتعد من الإيجابيات الخاصة بها سرعة الوصول إلى المعلومات وتقليل دور الإشاعات في المؤسسة (محمد، 2008)

-جريدة المؤسسة: تعد جريدة المؤسسة واحدة من وسائل الاتصال الرئيسية التي تحظى بأهمية كبيرة في نقل الأخبار والمعلومات المتعلقة بالأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل. ومن ميزات هذه الوسيلة هي مشاركة العمال في إعداد المحتوى والإسهام في إصدار الجريدة من خلال كتاباتهم وتعليقاتهم، مما يسمح للجميع بالاطلاع على آراء وأفكار الزملاء واقتراحاتهم. (محمد، 2008)

-دليل المنظمة: يتضمن دليل المنظمة معلومات شاملة عن المؤسسة، تشمل نبذة عن تاريخها وتطورها، نشاطاتها وإدارتها، بالإضافة إلى الممارسات الإدارية البارزة التي تميزها. كما يتضمن المعلومات عن مواعيد العمل والإنجازات المحققة وجميع الأمور التي تهم العاملين في المؤسسة، بما في ذلك سياستها المتبعة؛ (محمد، 2008)

-علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات: هو الصندوق الذي من خلاله يمكن للعاملين تقديم إقتراحاتهم وأسئلتهم، ويعد صندوق الاقتراحات احد اقدم تقنيات الإتصال الداخلي أو أكثرها مرونة وأقلها صعوبة. يجب وضع صندوق الاقتراحات اولاً في مكان مرئي، كما يجب أن يذكر الغرض منه بوضوح؛ (Thierry D. N., 2000, p. 50)

2 - الوسائل الشفوية

يتم التواصل الشفهي عن طريق نقل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمات المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه أكثر سهولة وإقناعاً للمرسل والمستقبل. ومع ذلك، يعرض هذا الأسلوب المعلومات

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

المراد نقلها لخطر سوء الفهم إذا لم تستخدم الكلمات المناسبة بشكل صحيح. ونذكر من بينها: (عباس،

2005، صفحة 97)

-**الاجتماعات:** الاجتماعات هي عبارة عن وسيلة فعالة لتشجيع الحوار المباشر وتبادل المعلومات

بين المشاركين فيها، وتتميز الاجتماعات بأنواع مختلفة تتفاوت بحسب الهدف من الاجتماع وعدد المشاركين

فيه. فمن بين هذه الأنواع، نميز بين نوعين من الاجتماعات:

-اجتماع تبادل الخبرات: يمثل اجتماع تبادل الخبرات فرصة مباشرة لعدة عمال يجتمعون مع

مسؤولي المؤسسة، سواء كانوا مدراء أو رؤساء فروع، لتبادل الخبرات والأفكار بينهم. ويمكن أن يتم هذا

الاجتماع بشكل دوري أو استثنائي، بحسب الحاجة والهدف منه. ويشكل هذا النوع من الاجتماعات فرصة

مثالية لتعزيز التواصل والتعاون بين المشتركين فيه وتحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف المؤسسة؛

-**الاجتماع الاعلامي:** يُعد الاجتماع الإعلامي من أنواع الاجتماعات الهامة في العمل؛ إذ يتم

خلاله تبادل المعلومات والأفكار بين إدارة المؤسسة وباقي العمال. ويشارك في هذا النوع من الاجتماعات

عدد من الأعضاء أو الممثلين عن الإدارة، ويتم التركيز على نقل المعلومات الهامة والجديدة إلى الحاضرين

وتوضيح المسائل المطروحة والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي تهم المستخدمين. ويمكن لهذا النوع

من الاجتماعات أيضًا أن يسمح بتقديم الاقتراحات والتعليقات على الأداء والسياسات المعتمدة في المؤسسة،

مما يمنح الفرصة لتحسين العمل والتواصل بشكل فعال بين جميع أفراد المؤسسة؛

-**المحاضرات:** تُعدّ المحاضرات من أهم الأنشطة التي تُنظّمها الإدارة في المؤسسات، حيث تشارك

فيها إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها لمناقشة مسائل ومواضيع تهم الحياة المهنية والثقافة

العاملة. تتميز المحاضرات بأنها تساهم في تطوير مهارات ومعارف الأعضاء في المؤسسة وتساعد في

تحسين ثقافتهم، كما تساعد في توسيع مداركهم وتنمية مهاراتهم الشخصية والاجتماعية. ومن الإيجابيات

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

الأخرى للمحاضرات أنها تساعد في تكوين الأفكار وتوجيهها في اتجاهات إيجابية تخدم المؤسسة وأفرادها
؛ (عبد الله ، 1995 ، صفحة 120)

-**المقابلة:** وتتمثل في المقابلات الفردية للموظفين التي تسمح بتقييم مهمتهم ودورها وأفاق تطورهم
داخل المؤسسة. يقود هذه المقابلة المدير المباشر للعمال. كما هذه المقابلات الرسمية بإقامة علاقة بين
العامل ومديره، كما هناك أيضا مقابلات غير رسمية قررت بشكل عشوائي في إجتماعي أو احداث المؤسسة؛
(Laetitia, 2010, p. 107)

-**اللجان وجماعات الدراسة:** هي عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل
محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة وهذه الاجتماعات تدعو إلى
المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة الاتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف العمال أنفسهم؛

3- الوسائل التكنولوجية:

تعد الوسائل التكنولوجية أحد المحركات الرئيسية للتقدم في مجال الاتصال والإعلام، والتي تتطور
بشكل مستمر بفضل التقنيات المتطورة. وتتيح هذه الوسائل إمكانية الاتصال والتواصل بشكل فعال وسريع
بين المؤسسات والأفراد، وتقديم المعلومات والأخبار بشكل سلس ومبسط. وبالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام
هذه الوسائل يساعد على تعزيز التفاعل والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة، وتحسين جودة العمل وزيادة
الإنتاجية. ومن أهم هذه الوسائل:

-**الانترنت:** "هي شبكة الحاسوب التي تجعل من الممكن الارتباط بشكل دائم لجميع الموظفين
المتصلين، لمنحهم حق الوصول إلى ملف قاعدة بيانات والوثائق المشتركة" (L.DEMONT-LUGOL,
2006, p. 55)

-**البريد الإلكتروني:** يعتبر البريد الإلكتروني واحداً من الوسائل الحديثة والفعالة في التواصل، حيث
يتم استخدامه عبر الكمبيوتر لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية. يحل هذا النوع من الاتصال محل

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

اللقاءات الشخصية، إذ يمكن للمسؤول التواصل مع جميع الأطراف ومناقشة جميع التساؤلات وإيجاد الإجابات المناسبة لها في نفس الوقت. يسمح البريد الإلكتروني أيضاً بالتواصل الفعال مع الجماهير الكبيرة، إذ يمكن إرسال نفس الرسالة إلى عدة أشخاص في وقت واحد؛

-**الأقراص المضغوطة:** تعد الأقراص المضغوطة وسيلة تكنولوجية هامة تدعم تخزين العديد من

البيانات المتعددة الوسائط، سواء كانت مصورة أو مكتوبة أو صوتية، ويمكن استرجاعها في أي وقت؛

-**الصحيفة الإلكترونية:** يمكن تجهيز صحيفة إلكترونية باستخدام الإمكانيات المتاحة في تقنية

الحاسوب والشبكات، وتكون هذه الصحيفة متاحة داخل المؤسسة لتلبية احتياجات الاتصال الداخلي. فتكون هذه الصحيفة عبارة عن مساحة إلكترونية تلتقي فيها جميع العناصر اللازمة لعملية الاتصال، مثل المقالات والصور والأخبار والإعلانات، وذلك لتوفير وسيلة اتصال فعالة وملائمة لجميع أفراد المؤسسة؛

-**الفيديو والسينما:** يعتبر استخدام أفلام الفيديو والأفلام السينمائية من الوسائل الهامة في عملية

الاتصال الداخلي بين إدارة المؤسسة والعاملين. حيث يتم استخدامها لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية، بالإضافة إلى توفير وسيلة ترفيهية لهم؛

-**المذياع:** يعتبر المذياع وسيلة مهمة لتعزيز الشعور بالانتماء وتجميع العاملين حول الأهداف

المؤسسة. ومن العوامل التي تؤثر في اختيار الوسيلة المناسبة للتواصل الداخلي، تشمل سرعة الوسيلة وسرعة انتشار المعلومات وتكلفتها، بالإضافة إلى عدد العمال الذين يتم توجيه الوسيلة إليهم. (حبيب،

2010، صفحة 62)

ثالثاً: أنواع الاتصال الداخلي ووظائفه

أولاً: أنواعه

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

عند الحديث عن أنواع الاتصال داخل المؤسسة، يتم تصنيفها عادة إلى رسمي وغير رسمي، وقد يتم تقسيمها أيضًا إلى رأسية صاعدة ورأسية نازلة وافقية. ومع ذلك، ينبغي الإشارة إلى أن هذه التصنيفات تركز على أنواع قنوات الاتصال المستخدمة داخل المنظمة، وليست على أنواع الاتصال المتاحة بشكل عام.

1-الاتصال الرسمي:

يتميز الاتصال الرسمي بأنه يتم وفق إجراءات وقواعد رسمية تحكم المؤسسة، حيث يتم في إطار التنظيم ويتضمن المذكرات والتقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات وغيرها من الوسائل المكتوبة والواضحة لجميع أفراد المؤسسة. ويمكن للاتصال الرسمي أن يكون صاعدًا أو نازلًا أو أفقيًا بين العاملين ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، حيث يحدد هذا التنظيم المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات والوظيفة داخل المؤسسة. وبالتالي، يعتبر الاتصال الرسمي أحد الأنواع الرئيسية لقنوات الاتصال المستخدمة داخل المنظمات، ويستخدم لنقل المعلومات والأفكار والتوجيهات والقرارات بين الأعضاء والأقسام المختلفة في المؤسسة. (فؤاد، 2013، صفحة 19)

ويتميز الاتصال الرسمي بأنه غالبًا ما يكون قانونيًا وموثقًا بصورة مكتوبة، ويتعلق بالعمل المباشر داخل التنظيم ويخضع للقواعد والإجراءات المعتمدة في المؤسسة. كما أنه يعمل على دعم الاقتراحات والتوجيهات والأوامر، وتوجيه المعلومات لجميع أفراد المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. يجدر بالذكر أن الأطراف المتعلقة بهذا النوع من الاتصال ملزمة بتنفيذ ما يتم تداوله في إطار الاتصال الرسمي.

2-الاتصال الغير رسمي:

يُعرف الاتصال الغير الرسمي بأنه الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات إدارية رسمية ومكتوبة مثل الاتصال الرسمي، ويتم غالبًا خارج القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يحدث بين مستويات إدارية مختلفة متجاوزًا خطوات السلطة الرسمية. ولا يقتصر الاتصال الغير الرسمي على داخل التنظيم فحسب،

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

بل يمكن أن يمتد إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية. وتهدف الاتصالات الغير الرسمية عادة إلى تبادل الأفكار والمعلومات والأخبار بين الأفراد بطريقة أكثر حرية وانفتاحاً وبدون تقييدات إدارية. ومن العيوب الرئيسية للاتصال الغير الرسمي أنه قد يؤدي إلى انتشار الشائعات والمعلومات غير الدقيقة، وقد يؤثر على العلاقات الإدارية بين الأفراد. (فؤاد، 2013، الصفحات

(20-19)

-التقسيم على اساس الاتجاه:

يمكن تقسيم الاتصالات إلى اتجاه واحد واتجاهين، حيث تكون الاتصالات ذات الاتجاه الواحد عبارة عن مرور الرسالة من المرسل إلى المستقبل دون عودة الاتصال، بينما تتميز الاتصالات ذات الاتجاهين بأن الرسائل تنتقل من المرسل إلى المستقبل والعكس في اتجاهين مختلفين يمكن أن يكونان رأس نازل أو صاعداً.

3-الاتصال الرأسي النازل (من الأعلى إلى الأسفل) :

الاتصال الرأسي النازل يمثل النوع الأكثر شيوعاً في المؤسسات، حيث يتم تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن ثم إلى العمال. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في الأوامر والتوجيهات والتعليمات، وتتضمن وسائل الاتصال الشفوية مثل الاجتماعات والمحاضرات والمؤتمرات، بالإضافة إلى الاتصالات الكتابية مثل الخطابات والنشرات والمذكرات.

ويعتبر الاتصال الرأسي النازل من الوسائل الفعالة لنقل الرسائل من المديرين إلى العمال، حيث يسمح للمديرين بنقل أفكارهم وأهدافهم وتوجيهاتهم بشكل واضح وفعال، ويمكن من خلاله تعزيز الانضباط والانضمام للمؤسسة. كما يمكن من خلاله تحديد المشكلات والتحديات التي تواجه التنظيم وتوضيح الطريقة

المطلوبة للعمل وتحقيق الأهداف المحددة. (العزیز، 1990، صفحة 66)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

4-الاتصال الرأسي الصاعد (من الاسفل الى الاعلى):

يتميز الاتصال الرأسي الصاعد بأنه يتم من الأسفل إلى الأعلى، حيث يبدأ بالعمال وينتهي بالإدارة أو التسلسل الهرمي. يمكن تنظيم هذا النوع من الاتصال بشكل عام من قبل النقابات العمالية أو الجهات الأخرى، ويمكن أن يكون شفهيًا أو كتابيًا. ويساعد هذا النوع من الاتصال في تبادل الأفكار والمشاعر بين الموظفين والإدارة، ويساهم في تعزيز العمل الجماعي والروح الإيجابية في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن من خلاله التعرف على احتياجات العمال ومشاكلهم، وتحسين سير العمل وتطويره بشكل مستمر. (Marie_ Hélène, 2015, p. 60)

يتميز استخدام الاتصال الصاعد من قبل المرؤوسين بعدة أسباب مهمة، حسب R. Kahen et D. Katg ومن بين هذه الأسباب: تحديد الوظيفة والأداء، والتعرف على المشكلات المرتبطة بها مثل مشاكل الزملاء من العاملين والممارسات التنظيمية، وتحديد المهام التي يجب تنفيذها وطريقة تنفيذها. بالإضافة إلى ذلك، يسمح الاتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها:

- تحديد وتحسين الأداء والمهام المطلوب تنفيذها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها الزملاء في العمل، والممارسات التنظيمية المطبقة؛
- تمكين الرؤساء من اكتشاف المشكلات والعوائق المختلفة قبل أن تصبح أكبر وأكثر صعوبة؛
- تسهيل مهمة الإدارة في الاطلاع على مسؤولياتها وحل المشكلات المختلفة من خلال الاتصال الصاعد ومساعدته؛
- تعزيز حركة الاتصال بين المرؤوسين والإدارة وتحسين التواصل بينهما؛
- تسهيل الحركة وزيادة مدى تقبل الاتصال النازل من خلال الإصغاء الجيد للاقتراحات والشكاوى والمشاكل المختلفة؛

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- تحسين صورة العمل من حيث الانجازات ومعالجة المشاكل والاستعدادات والإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات.

باختصار، فإن استخدام الاتصال الصاعد يعزز التواصل والتفاعل بين المرؤوسين والإدارة، ويساعد على تحسين الأداء والمهام المطلوب تنفيذها، وتحسين صورة العمل بشكل عام. كما يساهم في تسهيل حل المشكلات وتحسين المستويات الإشرافية، وزيادة مدى تقبل الاتصال النازل. (ماهر، 2000، صفحة 49)

5- الاتصال الأفقي:

يتميز الاتصال الأفقي في المؤسسات بأنه يتم بين أفراد يتشاركون نفس المستوى الرسمي في الهيكل التنظيمي، مثل الموظفين في نفس القسم أو الأقسام المختلفة في المؤسسة. ويتم هذا النوع من الاتصال بغرض تحقيق التعاون بين الموظفين وحل المشكلات الواجهة وتبادل الأخبار والأفكار والخبرات. ويتم هذا الاتصال بطريقة مباشرة وشفوية دون وجود أي عوائق إدارية، مما يجعله أقرب إلى الاتصالات الغير رسمية من الاتصالات الرسمية.

وتعد اللقاءات الشخصية وتبادل الزيارات الاجتماعية والتفاعلات المختلفة خلال العمل من الوسائل الأساسية التي يستخدمها هذا النوع من الاتصال، إذ يساهم ذلك في تعزيز العلاقات بين الموظفين وتحسين أدائهم في العمل. ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يساعد على تحسين أداء الفريق بشكل عام وتعزيز الروح الجماعية والانتماء للمؤسسة. (عزي، 1997، صفحة 55)

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي مايلي:

- تعزيز التعاون والتكامل بين مصالح المؤسسة وموظفيها على مختلف المستويات الوظيفية.
- تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل وأكثر فاعلية من خلال تنسيق جهود الموظفين وتحسين التواصل بينهم.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين والتعلم من تجاربهم وخبراتهم السابقة، وذلك يساعد على تحسين جودة العمل وتطوير المهارات.
- تحقيق الاتصال المباشر والشفافية في التواصل بين الموظفين، وذلك يساعد على تجنب التحايل والتراشق في الرسائل الإدارية، كما يزيد من مصداقية المعلومات ويحسن الثقة بين الموظفين.
- تحسين المناخ العملي وخلق روح التعاون والمشاركة بين الموظفين، مما يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ويساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء إلى المؤسسة.
- تحسين المناخ العملي وخلق روح التعاون والمشاركة بين الموظفين، مما يعزز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ويساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء إلى المؤسسة.

رابعاً: وظائف الاتصال الداخلي

- للاتصال الداخلي ادوار ووظائف مهمة داخل المؤسسات نذكر منها:
- ممارسة العمليات الإدارية المختلفة، مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة، والتي تتطلب تنظيم وتوجيه ومراقبة الاتصالات الداخلية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يوضح المسؤوليات والصلاحيات المختلفة للعاملين والإدارات؛
- إيصال المعلومات حول مختلف المشاكل التي قد تنشئ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذلك عملية الحل لهذه النزاعات؛
- ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر، وضرورة توفير شبكة اتصال تقوم على استقطاب المعلومات التي تعتبر معلومات متغيرة ومستمرة، والتي تفيد في عملية التخطيط الاستراتيجي، وبالتالي في أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة. (ملال، 2019، صفحة 02)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي ومعوقاته

للاتصال الداخلي أهمية بالغة تتمثل في الآتي:

اولاً: أهمية الاتصال الداخلي

وجود نظام إتصال فعال في المنظمة يحدد ويوضح العلاقات بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبين العاملين ومدراءهم منجهة ثانية وتزداد أهمية الإتصال الداخلي خاصة في المنظمات التي تعتمد على مجموعات العمل في عملها مما يتطلب ضرورة تحقيق التفاهم والتعاون بين العاملين داخل المجموعات وفيما بينها؛

تعد عملية الاتصال أحد الأساسيات الضرورية لتعزيز التفاعل الإنساني في المجتمعات المختلفة. ومن خلال نظم الاتصال، تمكنت المؤسسات من تحقيق تقدم ملموس في نمو المجتمعات في مختلف مجالات الحياة؛ (زيتون، 2015، الصفحات 43-46)

يشمل الاتصال في المؤسسة نشاطاً إدارياً واجتماعياً ونفسياً، حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار، ويعزز التماسك بين مختلف اجزاء المؤسسة، مما يساعد على تحقيق أهدافها؛
تساعد الإتصالات الداخلية الناجحة في تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم، في توجيهه والتدريب بشكل سليم مما يعزز مكانة المؤسسة؛

تعتبر الإتصالات بالنسبة للعامل البشري وسيلة فعالة في توجيه الأفراد للقيام بواجباتهم ومهامهم وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج؛ (محمد قاسم، 2009، صفحة 219).

— كما أن الاتصال الداخلي يخلق لغة مشتركة تتيح لكل فرد توجيهه وتكييف سلوكه المهني؛

(Thierry D. N., 2000, pp. 29-30)

— خلق هوية المؤسسة والثقافة المشتركة. (Detrie philipe, 1995, p. 53)

ثانياً: أهداف الاتصال الداخلي

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- نقل المعلومات بشكل دقيق وموثوق به، وتحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد؛
- تعزيز التفاهم والتواصل الفعال بين جميع مكونات المؤسسة، بما في ذلك الإدارة والعاملين، وكذلك بين أعضاء الإدارة العليا؛
- توجيه وقيادة الأفراد وتنسيق جهودهم، مع تحفيزهم وتشجيعهم على العمل بكفاءة وفاعلي؛
- إقامة ثقة واحترام وتفاهم بين المؤسسة والمجتمع؛
- خلق بيئة عمل إيجابية وملائمة لتحقيق الرضا ورفع مستوى المعنوية لدى العاملين؛
- اتخاذ القرارات الضرورية والملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- وضوح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين وتبسيطها لضمان فهمهم وتحقيق التوجيه اللازم للعمل؛
- تعديل وتحسين نظرة وآراء الأفراد تجاه العمل وتشجيعهم على العمل بجهد وإنتاجية أكبر؛
- الاستشارة ومناقشة المشاكل. (عليان، 2007، صفحة 239).

ثالثاً: معوقات الاتصال الداخلي

تتطلب العمليات التنظيمية دائماً تفاعلاً فعالاً وشاملاً بين العاملين والإدارة في المنظمة. ومن أجل ضمان النجاح في هذه العمليات، يجب أن يتم الاتصال الداخلي بطريقة سلسلة وفعالة. ومع ذلك، يواجه العديد من الأفراد والمنظمات تحديات في تحقيق هذا الهدف. كما ان الاتصال الداخلي قد يتأثر بعدة عوائق.

(أحمد، 2005، صفحة 207)

وتتجم معوقات الاتصال الداخلي عن عوامل متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- معوقات شخصية:

يتعلق هذا النوع من المعوقات بعناصر الفردية في عملية الاتصال، والتي تشمل المرسل والمستقبل، وتنشأ نتيجة اختلاف المدركات بين الأفراد الذين يتأثرون بالاختلافات الفردية والبيئية، والتي تجعل من

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

الصعب فهم المفاهيم والمعاني المتبادلة بينهم، وتعتبر هذه المعوقات من أهم المعوقات التي تواجه عملية الاتصال، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- تباين الإدراك: وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة؛
- الإدراك الانتقائي: يميل الفرد في العادة إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه وآرائه، ويعمل على تجاهل المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به؛
- الانطواء: عدم التفاعل مع الآخرين وعدم تبادل المعلومات بينهم؛
- حبس المعلومات: عدم الكشف عن المعلومات وإخفائها؛
- المبالغة في الاتصال: الإفراط في التواصل، من خلال إرسال تقارير كثيرة أو عقد اجتماعات كثيرة؛
- اختلاف المركز بين المرسل والمستقبل: تشمل اختلافات المركز والوظيفة والراتب والمزايا، مما يعيق الاتصال، حيث يميل المرؤوس إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه؛
- مصداقية المرسل: يعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره؛
- ضيق الوقت: عدم توفر وقت كافٍ للرئيس أو المدير للتواصل مع كل شخص، مما يجعل المدير أو الرئيس يسعى لتجاوز مستوى إداري معين، مما يؤدي إلى سوء الفهم. (ختام عبد الرحيم،

2009، صفحة 199)

2- معوقات نفسية:

- تشمل هذه المعوقات الخوف الذي يشعر به أحد الأطراف من الطرف الآخر
- قد يعاني أحد الأطراف من عدم الرغبة في الاتصال أو نقص الدافعية
- تشمل هذه المعوقات التعصب والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- قد يواجه أحد الأطراف مشكلة الشك فيما ينقله الطرف الآخر، مما يؤثر على قدرته على فهم المعلومات بشكل صحيح وإدراك المفاهيم بشكل كامل. . (عليان، 2007، صفحة 272).

3- معوقات بيئية:

- المسافة الجغرافية بين الأطراف ومركز اتخاذ القرارات
- النقص التكنولوجي وعدم توفر وسائل الاتصال الحديثة
- العوائق السياسية والاقتصادية التي تؤثر على إمكانية الاتصال والتفاعل
- الفروق الثقافية التي تحول دون فهم الرسائل بين الثقافات المختلفة
- مدى تقبل الأطراف للآخرين والتميز العنصري الذي يؤثر على الاتصال والتفاعل. (عبد الباري، 2011، صفحة 210)

4- معوقات تنظيمية:

- عدم وجود هيكل تنظيمي واضح ومحدد الاختصاصات والصلاحيات ومراكز الاتصال، مما يؤدي إلى الاعتماد على الاتصالات غير الرسمية وتشتت الأهداف التنظيمية للإدارات العليا؛
- التخصص المتباين يصعب التواصل بين الفنيين والاختصاصيين وغيرهم، مما يؤثر على سير العمل والتواصل الداخلي؛
- عدم وجود سياسات واضحة ومحددة للاتصال في المؤسسة، مما يؤدي إلى التدخل بين الوحدات التنظيمية والتشويش على سير العمل؛
- عدم وجود وحدة تنظيمية مخصصة لجمع ونشر البيانات والمعلومات، مما يؤثر على استقرار نظام الاتصال بالمؤسسة. (فرج، 2009، صفحة 177)

والالاتصال الفعال يشير إلى القدرة على التواصل بشكل فعال وفعالية الاتصال في نقل الرسالة المناسبة للشخص المناسب وبالطريقة المناسبة. ويمكن التعرف على الخصائص التالية للاتصال الفعال:

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- الصدق: أن يكون المرسل صادقاً فيما يقول، وأن يتجنب التضليل أو الكذب.
- الوضوح: أن تكون الرسالة واضحة ومفهومة بشكل جيد، وأن تتضمن المعلومات اللازمة بدقة.
- الاهتمام بالجانب اللاشخصي: أن يتعرف المرسل على الجانب اللاشخصي للمستقبل ويستجيب له.
- التفاعل: أن يستمع المرسل بعناية إلى المستقبل، وأن يتفاعل معه بطريقة مناسبة.
- المرونة: أن يكون المرسل قادراً على التأقلم مع تفاوت الثقافات والأنماط الشخصية للمستقبلين.
- الاختيار المناسب للوسائل الاتصالية: أن يختار المرسل وسيلة الاتصال المناسبة للمستقبل والرسالة.
- الاحترام: أن يتعامل المرسل مع المستقبل باحترام واهتمام ويتجنب الإساءة إلى المشاعر والقيم الشخصية للمستقبل.
- التكيف مع الموقف: أن يكون المرسل قادراً على التكيف مع الموقف والتعامل بحكمة مع الظروف المختلفة. (فرج وآخرون، 2018)

المطلب الثاني: عموميات حول أداء العاملين وعلاقته بالاتصال الداخلي

تحسين أداء العاملين في المؤسسة هو أحد أهم الأهداف التي يسعى إليها القادة الإداريون، فالأداء الجيد للعاملين يمثل عاملاً رئيسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها. ولذلك، يعد تطوير وتحسين أداء العاملين أمراً ضرورياً لضمان استمرارية وتنمية المؤسسة. وتتمثل أهمية تحسين أداء العاملين في المؤسسة في تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية، حيث يعمل العاملون بكفاءة وفعالية في إنجاز المهام المسندة إليهم، ويتمكنون من تحقيق الأهداف المحددة بشكل أسرع وأفضل. كما يؤدي ذلك إلى زيادة رضا العملاء والزيائن، حيث يتلقون خدمات أفضل وأكثر كفاءة وجودة.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
الفرع الأول: مفهوم الاداء ومحدداته وعناصره

إن مصطلح الأداء لاتيني الأصل "في اللغة الإنجليزية التي منحتة معنى محدد وواضح بأنه الفعل الذي يساعد على تنفيذ المهمة، وإنجاز العمل المطلوب، أو القيام بنشاط محدد، وذلك بما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بدقة وفعالية." (Akhemakhen, 1977, p. 320)

بمعنى ان الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تشكل جزءًا من عمله، بالإضافة إلى الطريقة التي ينجز بها الموظفون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية، مستخدمين أساليب الإنتاج والإجراءات الكمية والنوعية. ونستنتج من هذا الشرح أن الأداء يتمثل في أداء الأفراد للنشاط المطلوب منهم في وظائفهم باستخدام وسائل وإجراءات مختلفة.

أولاً: مفهوم الأداء

عرفه "Holton and bates" 1995: بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقاً لعوامل ضروري تحديد ما ان كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء وتقييم السلوك ". (مرسى، 2010، صفحة 416). أشار دراكر إلى مفهوم الأداء بأنه: "لا يشمل فقط القدرة على تحقيق الأهداف وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها". (غربي، 2007، صفحة 132)

أما من الجانب الإداري: "يمكن تعريف الأداء على أنه القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة من العامل الكفاء المدرب وفقاً للمعايير المحددة للأداء. ويمكن تحديد هذه المعايير من خلال تحليل الأداء، والذي يشمل دراسة كمية العمل والوقت اللازم لإتمام المهام بكفاءة، وهذا يساعد على تطوير علاقة عادلة بين العامل والإدارة. وعندما يتم تقييم أداء العامل، فإنه يمكن الاستناد على نتائج هذا التقييم أو التقارير الدورية لتحديد فرص الترقية أو تحديد المجالات التي يحتاج العامل إلى تحسينها في أدائه". (الخالدي، 2011، صفحة 31)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

ويقصد بالأداء: هو الأساس الذي يتم من خلاله تقييم فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات، ويمكن

استخدامه أيضًا لتحقيق هدف أو أهداف المؤسسة. (كامل، 2008، صفحة 172)

ومن وجهه نظر "حسن": "يعبر الأداء عن مدى قدرة الفرد على إنجاز وإتمام المهام المتعلقة بوظيفته،

ويعكس هذا المفهوم الطريقة التي يلبي بها الفرد متطلبات الوظيفة ويحققها بكفاءة". (حسن، 2000،

صفحة 215)

ويتعلق مفهوم الأداء بعدة مصطلحات من بينها:

1-الأداء المهني: ويشير إلى القيام بمسؤوليات وواجبات الوظيفة المحددة وفقًا للمعدل المفروض

من قبل الشركة للعامل الكفاء المدرب. ويمكن تحديد هذا المعدل من خلال تحليل الأداء. (محمد أ.،

2012)

2-تحليل الأداء: وهو عملية تقييم وتقييم لكيفية أداء الأفراد أو المؤسسات في تنفيذ المهام الموكلة

إليهم. يتضمن تحليل الأداء عدة خطوات، منها تحديد المعايير والأهداف المرجوة، وجمع البيانات والمعلومات

المتعلقة بالأداء، وتحليل هذه البيانات لتحديد مستوى الأداء الفردي أو الجماعي، وتحديد العوامل التي تؤثر

على الأداء ومن ثم وضع خطط لتحسين الأداء؛

3-معدل الأداء: هو مؤشر يستخدم لقياس كمية العمل التي يتم إنجازها من قبل فرد واحد أو

مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية محددة وتحت ظروف العمل الطبيعية. يتم حساب معدل الأداء عن

طريق قسمة عدد الوحدات العملية التي تم إنجازها خلال الفترة المحددة على عدد الساعات التي تم العمل

فيها؛

4-مستوى الأداء: يتعلق بتفاعل الأنشطة والنتائج، وكيفية تأثير المتغيرات الخارجية على مدى

مساهمة الأفراد في إنجاز مهامهم بشكل جيد. (عبد الجبار الحميري، 2011، صفحة 208)

5- إدارة الاداء: تعمل على التأكد من أن أداء الأفراد يصب باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

6-متابعه الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطه العمل وميزانيته بمعنى أن هدف متابعة الأداء التأكد من أن الأداء الحالي الفعلي متفق مع الأداء المستهدف أم لا. (صلاح الدين، 2007، صفحة 126)

7-تقويم الأداء: هو عملية تهدف إلى تدعيم الايجابيات ومناطق القوة في الأداء الحالي الفعلي والتغلب على السلبيات ومناطق الضعف في الأداء الحالي الفعلي وبالتالي يعتبر وتقويم الأداء أحد وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى العاملين بالمنظمة. (صلاح الدين ع.، "ادارة الموارد البشرية، 2007)

ثانيا: محددات الأداء

تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل إلى قسمين محددات داخلية ومحددات خارجية وهي على النحو التالي:

أ-المحددات الداخلية: هي محددات تتعلق بالعامل كشخص وهي:

1-الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم الطاقات الجسمية والحركية والفعلية، التي يبذلها العامل لأداء مهمته وأن هذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل وتثبته عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء. (حسن، 2000، صفحة 215)

2-القدرات: ونعني بها تلك الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى أحيانا بالكفايات أو بالسمات الشخصية، القدرة والتحمل وسرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها فيمن يقوم بوظيفه ما، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء، وبما أنها كذلك فهي أيضا تعتبر محددات الأداء الوظيفي. (علي، 1985، صفحة 27)

3-إدراك الدور: يعني أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم والوعي ترجمة للجهود والقدرات وتشخيرها في العمل بناء على هذا الفهم، التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته (احمد صقر، 1987، صفحة 98)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

ب-المحددات الخارجية: هي محددات تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل والمتمثل في

ما يلي:

1-البيئة التنظيمية: تعني المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة أو المنظمة، وتتأثر بعوامل عديدة

مثل القوانين واللوائح والمنافسة والتكنولوجيا والمجتمع وغيرها. وتشمل هذه البيئة كل العوامل الخارجية التي

تؤثر على أداء المؤسسة وتشكل تحديات وفرصًا للنمو والتطور. وتتطلب فهما عميقا للبيئة التنظيمية من

المنظمة للتأكد من قدرتها على التكيف مع التغييرات الخارجية والتعامل معها بشكل فعال. (درة ابراهيم، عبد

الباري، 2003، صفحة 96)

2-البيئة الخارجية: تأثر أداء الموظف بالعديد من العوامل الخارجية التي تحيط بالتنظيم الذي

يعمل به. يتمثل أحد هذه العوامل في البيئة الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على أدائه. فالمعلم المتعاقد

عادة ما يتمتع بالكفايات والقدرة على تقديم جهود إضافية مقارنة بالمعلم المقيم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى

تحفيزه لتحسين أدائه. ومع ذلك، يمكن أن يؤثر ذلك سلبًا على دافعية زملائه إذا لم يحصلوا على نفس

المحفزات والفرص لتبادل الخبرات.

وتلعب التحديات الاقتصادية دورًا كبيرًا في التأثير على أداء الموظفين، حيث إن انخفاض الرواتب

والحوافز والمكافئات واختلاف الرتب الوظيفية قد يؤثر سلبًا على أدائهم في حالة تدهورها، ويؤثر إيجابيًا في

حالة ارتفاعها. كما يؤثر نجاح المتعامل التجاري، على سبيل المثال، في زيادة المنافسة والتحديات

الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي، مما يمكن أن يؤثر على متطلبات العمل والمهارات وبيئة

التنظيم بشكل سلبي أو إيجابي. في النهاية، فإن العوامل الخارجية تلعب دورًا هامًا في تحديد أداء الموظف.

(ابراهيم، 2013، صفحة 115)

ثالثًا: عناصر الأداء

يتكون الأداء من عدة عناصر نذكر منها: (حسن، 2000، صفحة 216)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي 2- المعرفة بمتطلبات العمل:

وتعني معرفة العامل بالمهارات والمعارف الفنية والخلقية اللازمة للوظيفة التي يقوم بها، بالإضافة إلى فهمه لمحالات العمل المرتبطة بها. وبما أن العمل يشمل العديد من الجوانب، فإن معرفة متطلبات العمل تشمل المعرفة بالأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل، والمعرفة بالسياسات والإجراءات الداخلية للمنظمة التي يعمل بها، بالإضافة إلى القدرة على التواصل الفعال والتعامل مع العملاء والزملاء. وبالتالي، يتوقف نجاح العامل في أداء وظيفته على معرفته بمتطلبات العمل وتوافق مهاراته وخبراته معه.

2- كمية العمل المنجز:

وهي القدرة على إنجاز المهام المحددة في ظروف العمل الطبيعية، وتشمل أيضًا مدى سرعة وفعالية الأداء. وتتأثر كمية العمل المنجز بالطاقة العقلية والجسدية والنفسية التي يبذلها الفرد خلال أداء المهام الوظيفية في فترة زمنية معينة. وعند تطوير كمية العمل المنجز، يتم تحسين الكفاءة والإنتاجية في محيط العمل، وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة.

3- نوعية العمل:

تُعتبر نوعية العمل أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح العامل في أداء مهامه بشكل فعال وفي الوقت المناسب. فعندما يتحدث الحديث عن نوعية العمل، يتم الإشارة إلى الدقة والالتقان في التفاصيل، والتمكين الفني والتقني، والقدرة على تنظيم وتنفيذ المهام بشكل سلس وفعال، وأيضًا القدرة على اكتشاف الأخطاء وإصلاحها قبل أن تؤثر على جودة العمل النهائي. بمعنى آخر، فإن نوعية العمل تعكس مدى احترافية العامل في مجال عمله ومدى تفانيه في تحقيق النتائج المطلوبة بأعلى جودة ممكنة. وبالتالي، فإن الاهتمام بتحسين نوعية العمل يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الفردي والجماعي وزيادة الإنتاجية والكفاءة في مكان العمل.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي 4- المثابرة والثوق:

يتضمن مفهوم المثابرة والثوق في العمل مجموعة من الصفات والمهارات الهامة لأي عامل. فالمثابرة تشير إلى القدرة على الاستمرار في العمل والتفاني في إتمام المهام المطلوبة بصبر ومثابرة، حتى في وجه الصعاب والعراقيل. وتدخل في هذا المفهوم أيضاً القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام بالمواعيد المحددة للتسليم والإنجاز.

أما المفهوم الثاني المتعلق بالثوق، فيشير إلى الثقة في القدرات والمهارات الخاصة بالعامل والقدرة على الاعتماد عليه في أداء المهام المطلوبة بدقة واحترافية. ومن المهم أيضاً أن يكون الموظف قابلاً للتوجيه والإرشاد من قبل المشرفين لتحقيق أفضل نتائج العمل وتحقيق الأهداف المحددة. لذلك، فإن المثابرة والثوق هما صفتان أساسيتان لأي عامل يسعى لتحقيق النجاح والتميز في مجال عمله.

الفرع الثاني: معايير تقييم أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

تمثل عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسات مرحلة حاسمة لبناء وتحقيق النجاح، وذلك بتحليل وتقييم العوامل التي تؤثر على أدائهم، وتقديم تعزيزات لتطويرهم وتحسين أدائهم. يتمثل المقصود من عملية تقييم الأداء في تحديد مدى تحقيق الأفراد لأهدافهم المحددة، واستخدام هذه المعلومات لتوفير الملاحظات والتعليقات الهادفة والبناءة، بحيث يتم تحسين أدائهم في المستقبل. ، ومن بين ما قدم لها من تعاريف نذكر: يمكن تعريف تقييم الأداء: " على أنه العملية التي تقوم خلالها المؤسسة بتقييم أداء موظفيها وقياسه، بهدف التأكد من تحقيق الأداء المستهدف وتحديد المناطق التي يمكن تحسينها، وذلك من خلال تحليل البيانات والمؤشرات المتعلقة بالأداء ومقارنتها بالمعايير المحددة". (عادل محمد، 2003، صفحة 329). يتضح من التعريف أن تقييم الأداء هو إجراء يهدف إلى قياس الجهد المبذول من قبل الأفراد، وذلك للتحقق من تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

كما يعرفه سيد محمد: " هي عملية تحديد أداء الموظف وتقييمه، وتحديد ما إذا كان يتوافق مع متطلبات الوظيفة المحددة، وتطوير خطة لتحسين الأداء في حالة عدم تحقيق الأداء المطلوب. " (سيد محمد ، 2009، صفحة 50).

بناء على التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص التعريف الإجرائي التالي: تقييم الأداء هو عملية منهجية ومنكروة تهدف إلى تقييم سلوك وأداء الموظفين، وتستند إلى معايير وأسس موضوعية. يتم تصحيح الانحراف في الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بالمعايير المحددة للأداء، ويتم وضع برامج تحسين الأداء لتعزيز أداء الموظفين وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الحالية والمستقبلية. يشمل تقييم الأداء أيضًا تحليل أداء كل موظف بشكل فردي، وتحديد مدى تحقيقه لأهدافه الشخصية والعامّة، وتقييم أدائه في معايير العمل المحددة، والتي تشمل الجودة والكمية والفعالية والكفاءة.

أولاً: معايير تقييم أداء العاملين

تعرف هذه المعايير بأنها المقاييس التي يتم على أساسها تقدير مستوى انجاز العمل من قبل الموظف، وهذه المعايير تنتج من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث يتم توضيح جميعا النشاطات والمهام المرتبطة بمنصب العمل والمسؤوليات كذلك، كما يجب أن يتوفر في العامل المهارات اللازمة لأدائها وتنقسم معايير الأداء إلى الأنواع التالية:

1-معايير إنسانية:

وتدور حول طبيعة العلاقة الموجودة بين الموظف وزملائه في محيط العمل، وعلاقته مع رؤسائه أو الأفراد الذين يكون تحت إشرافهم ومدى قدرتهم على التأثير في مرؤوسيههم من خلال تشجيعهم ودفعمهم لبذل المزيد من الجهود لتحقيق أداء أفضل والعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم لإشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة الأخرى؛

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

وبهذا يمكن القول إن علاقات الفرد مع من يتعامل معهم في محيط عمله تعد مقياسا هاما ومؤشرا

لمدى نجاح هذا الفرد أو فشله في أداء مهامه الوظيفية. (صلاح الدين ع.، 2002، صفحة 90)

2-معايير شخصية:

هي المتعلقة بمقدار الجهد الذي يظهره الموظف في العمل والنتائج عن مجموعة عوامل ساهمت في تكوين شخصية هذا العامل سواء كانت بيولوجية عقلية بدنية أسرية حضارية أو اجتماعية، ومدى إصراره على بلوغه أهدافه المسطرة بمعنى قدرته على العطاء وتحقيق الذات في عمله ومدى إبداعه وتجديده في الطرق والأساليب التي يتعامل فيها مع غيره لإنجاز مهامه المختلفة. (صلاح الدين ع.، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 19).

3-معايير مهنية:

تتمثل في رغبة وقدرة الفرد في أداء عمله على أكمل وجه دون إحداث أي خلل أو ضرر ومدى قدرته على حل كافة المشاكل التي تعترض مهامه بهدف الوصول إلى الفعالية المطلوبة سواء تعلق الأمر بمستوى أدائه أو بتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

وتشمل المعايير المهنية كذلك قدرته على تفويض السلطة لمن هم أقل منه رتبة من أجل ضمان السير الحسن للعمل وإتمام الأعمال وأدائها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة مع ضمان التوفيق بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، بالإضافة إلى معيار التدريب على إنجاز المهام في الوقت المحدد قبل تراكمها والاستعداد للمواقف الطارئة والمهام المستعجلة. (صلاح الدين ع.، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002، صفحة 19)

4- معايير كمية: تسمى هذه المعايير أيضا بالمعايير "الزمنية"، حيث تتركز على الجوانب التي

يمكن قياسها بشكل كمي، مثل عدد الوحدات المنتجة خلال فترات زمنية محددة. وتعكس هذه المعايير

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

العلاقة بين حجم الإنتاج والوقت المستغرق لتحقيقه. (صلاح الدين ع.، مبادئ السلوك التنظيمي، 2002،

صفحة 20)

5- معايير نوعية:

تعني معايير الجودة والنوعية الحرص على تحقيق مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان في إنتاج المنتجات، حيث يتم تحديد مستوى الجودة المطلوب للمنتجات التي يتم إنتاجها، بالإضافة إلى تحديد نسبة محدد للأخطاء أو الإنتاج المعيب الذي يجب تجنبه والحد منه. (فاطمة ، 2014 ، صفحة 64)

ثانيا: العوامل المؤثرة في أداء العاملين: من بين العوامل المؤثرة على الأداء، يمكن أن نذكر ما

يلي:

- في حالة غياب الأهداف المحددة: تواجه المنظمة تحديًا في قياس مدى تحقيقها للإنجازات المستهدفة ومحاسبة موظفيها على أدائهم. غياب خطط تفصيلية تحدد أهداف المنظمة ومعدلات الإنتاج المطلوبة يعني عدم وجود معايير أو مؤشرات واضحة لقياس الإنتاجية أو الأداء الجيد. (توفيق محمد ، 2004، صفحة 07)

- عدم المشاركة في الإدارة: يؤدي عدم مشاركة الموظفين في عمليات الإدارة إلى ضعف الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المنظمة. عندما يتم استبعاد العاملين من صنع القرارات الاستراتيجية وتخطيط العمل، قد يشعرون بأنهم غير جزء فعّال في تحقيق تلك الأهداف. هذا يمكن أن يؤدي إلى تقليل التحفيز والالتزام، وبالتالي تدني مستوى الأداء العام للمنظمة.

وكما ان عدم المشاركة في الإدارة ايضا يعيق التواصل وتدفق المعلومات في المنظمة. عندما لا يشارك الموظفون في صنع القرارات، فإنهم يفتقرون إلى فهم كامل للأهداف والتحديات التي تواجه المنظمة. هذا يعني أنهم قد لا يكونون على علم بالتغييرات الحاصلة والتوجهات الجديدة، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم

على الاستجابة والتكيف. (توفيق محمد ، 2004 ، صفحة 07)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- **اختلاف مستويات الإدارة:** عندما تكون هناك اختلافات واضحة في مستويات الإدارة، فإنه يمكن أن يحدث عدة تأثيرات سلبية على أداء العاملين. قد يشعرون بعدم التوازن والعدالة في التوزيع والتعامل مع المسائل المهمة. يمكن أن يؤدي هذا إلى تراجع الروح الفريقية والشعور بالاستياء والانعزالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يعاني العاملون من نقص في التواصل والتفاهم بين مختلف المستويات الإدارية. قد يكون من الصعب للموظفين في المستويات الدنيا تلقي التوجيهات الواضحة والمعلومات الضرورية لأداء مهامهم بفعالية. هذا يمكن أن يؤثر على جودة العمل والتنظيم والتنسيق بين الفرق المختلفة. (توفيق محمد ، 2004، صفحة 07)

- **مشكلات الرضا الوظيفي:** مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثر على مستوى أداء الموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والتنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة. (توفيق محمد ، 2004، صفحة 07)

- **التسيب الإداري:** التسيب الإداري يشير إلى ضياع وقت العمل وتضييع الجهود في أنشطة غير منتجة داخل المنظمة. يمكن أن يحدث التسيب الإداري بسبب أساليب القيادة غير الفعالة، أو الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على المسؤولية والانخراط الفعال في العمل. يؤثر التسيب الإداري سلباً على أداء الموظفين وقد يؤدي إلى تقليل الإنتاجية والتأثير السلبي على زملائهم. للتغلب على هذه المشكلة، يجب تعزيز ثقافة التنظيم التي تقدر الإنتاجية وتشجع على المسؤولية، وتوفير أساليب قيادة فعالة تحفز الموظفين وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التعاون والانخراط في العمل. (توفيق محمد ، 2004، صفحة 07)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي
الفرع الثالث: علاقة الاتصال الداخلي بأداء وفعالية العاملين

الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة يرتبط بشكل وثيق بأداء وفعالية العاملين. يمكن أن نلاحظ بعض النتائج المتعلقة بهذه العلاقة، فيما يلي:

أولاً: النتائج المتعلقة بتنفيذ العنصر البشري: يمكننا ذكر النتائج المرتبطة بتنفيذ العنصر البشري على النحو التالي:

1- تحقيق الانتماء: تحقيق الانتماء يعزز الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة. يساهم الاتصال الجيد والمستمر بين الأعضاء في المؤسسة في تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة وفريق العمل. يتيح الاتصال الداخلي الفعال تبادل المعلومات والأفكار والتوجيهات بشكل سلس، مما يعزز التواصل الفعال والثقة بين الأفراد. ونتيجة لذلك، يزيد ارتباط العاملين بالمهام والأهداف المشتركة، ويتحسن التعاون والمرونة في العمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحقق من الانتماء في تقليل نسبة التغيب وزيادة الاستقرار في فريق العمل؛

2 - المشاركة الفعالة: المشاركة الفعالة تنبعث من الاتصال الداخلي الجيد في المؤسسة. يتيح الاتصال الفعال الفرصة للعاملين للمشاركة بنشاط في أعمال المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها. يعزز الاتصال الداخلي الفعال شعور العاملين بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة ويشجعهم على تبادل الأفكار والآراء والمشاركة في الحوارات المثمرة. يكون الاتصال الداخلي الفعال أيضاً وسيلة لتعزيز روح الفريق وتعاون العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتحقيق نجاح المؤسسة؛

3- تطوير مستوى أداء العاملين باكتساب المعرفة والمهارة: تسعى المؤسسة إلى تطوير مستوى أداء العاملين من خلال اكتساب المعرفة والمهارة. يتم ذلك من خلال توفير فرص التعلم والتدريب للعاملين، حيث يتم تزويدهم بالمعرفة اللازمة وتحسين مهاراتهم الفنية والاجتماعية المرتبطة بمجال عملهم. يتضمن

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

ذلك إجراء الدورات التدريبية، والورش العملية، والتعلم عن طريق الخطأ والتجارب. يتيح هذا للعاملين تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. بالاكْتساب المستمر للمعرفة والمهارة، يتم تعزيز أداء العاملين وتحقيق تطور مستدام في المؤسسة؛

4- شعور العامل بمعنى الوظيفة: يعتبر شعور العامل بمعنى الوظيفة من العوامل الأساسية التي

تؤثر على رضاه واستمراره في العمل. يشعر العامل بمعنى الوظيفة عندما يعتقد أن عمله له غرض وقيمة، وأنه يساهم في تحقيق أهداف الشركة أو المؤسسة التي يعمل لديها. وعندما يشعر العامل بأن عمله له معنى، فإن ذلك يزيد من حماسه وإنتاجيته، ويجعله أكثر رضا عن عمله وربما يستمر في العمل لفترات أطول. (نادر احمد، 2010، صفحة 388)

5- تحقيق الرضا الوظيفي: تحقيق الرضا الوظيفي يعتبر هدفاً مهماً يمكن تحقيقه من خلال

الاتصال الداخلي الفعّال. الاتصال الداخلي يساهم في بناء ثقة وتفاهم بين المديرين والموظفين، ويعزز التواصل والتفاعل بينهم. من خلال توفير قنوات اتصال مفتوحة وواضحة، وتبادل المعلومات والتوجيه بشكل فعّال، يمكن تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين. يعطى العاملون الفرصة للتعبير عن احتياجاتهم وآرائهم، ويتم استيعاب ملاحظاتهم وتلبية احتياجاتهم بشكل مناسب. يساهم الاتصال الداخلي الفعّال في إقامة بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يعزز رضا الموظفين ويساهم في تحقيق أداء متميز ونتائج إيجابية للمؤسسة. (جواد، 2010، صفحة 350)

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

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي ثانياً: النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة

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

1- المحافظة على العنصر البشري: المحافظة على العنصر البشري هو عنصر أساسي لنجاح

المؤسسات. يشمل ذلك الاهتمام بالموظفين والحفاظ على المهارات والكفاءات القيمة في المنظمة. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتوفير فرص التطوير والتدريب، وتقديم مكافآت ومزايا تحفز الموظفين وتعزز رضاهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب تعزيز التواصل الفعال وفتح قنوات للمشاركة والاستماع لمقترحات وآراء الموظفين. من خلال الاهتمام بالعنصر البشري وتلبية احتياجاته، يمكن تعزيز الرضا الوظيفي والأداء العام للمؤسسة. (حمد أحمد، 2010، صفحة 227)

2- زيادة ولاء العنصر البشري: زيادة ولاء العنصر البشري يعد هدفاً مهماً لأي مؤسسة، ويمكن

تحقيق ذلك من خلال الاتصال الداخلي الفعال. يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة قوية لبناء الثقة وتعزيز التفاهم بين الإدارة والموظفين. من خلال تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة، وتبادل المعلومات والمشورة بشكل منتظم، يمكن تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.

توفير المساحة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم واستيعابها بعناية يعزز الشعور بالانتماء والقيمة. يجب أن يتم توجيه الاهتمام لاحتياجات الموظفين وتوفير الدعم المناسب لهم من خلال الاتصال الفعال. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الاتصال الداخلي لتوجيه وتوضيح رؤية وأهداف المؤسسة، وتبليغ الإنجازات والتقدير للموظفين. من خلال التواصل الشفاف والمفتوح، يتم تعزيز الثقة وتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة. (حمد أحمد، 2010، صفحة 228)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

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

عندما تولي المؤسسة اهتمامًا كبيرًا لتحسين العلاقة بين العاملين، وتنفيذ برامج التطوير والتجديد، فإنها تعزز الاتصال الفعال مع الموظفين. يتضمن ذلك توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وبطريقة واضحة، مما يساهم في تمكين العاملين من التعامل بإيجابية وتطوير أنفسهم. ومن خلال تبني برامج التطوير والتجديد، يتم تزويد الموظفين بمجموعة شاملة من المعارف والمهارات والاتجاهات النظرية. يتم تطبيق هذه المعارف في العمل الفعلي، مما يسمح للموظفين بتحسين أدائهم وتطويرهم. كما يتم تأهيلهم لمواجهة وتقبل التغييرات التي قد تحدث في المؤسسة بفضل هذا النهج، تتمكن المؤسسة من تعزيز العلاقة بين العاملين وزيادة الولاء والالتزام لديهم. كما يستفيد الموظفون من فرص التطوير الشخصي والمهني، وبالتالي يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة ومبتكرة. (حمد أحمد، 2010، صفحة 228)

مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين:

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

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

1- الاتصال كأداة لتحفيز وتنشيط العاملين:

يعتبر الاتصال أداة قوية لتحفيز وتنشيط العاملين في المؤسسة. عندما يتم التواصل بشكل فعال ومفتوح، يتيح ذلك للموظفين الشعور بالانتماء والتوجيه الواضح، مما يحفزهم لتحقيق أداء متميز. من خلال التواصل الفعال، يتم توجيه وتبادل المعلومات والأهداف بشكل سلس، ويتم دعم وتشجيع العاملين على المشاركة وتقديم الأفكار والاقتراحات.

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

والاتصال الجيد يسهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقات العاملة الإيجابية. يمكن للإدارة أن تستخدم الاتصال لتقديم التغذية الراجعة المفيدة والتشجيع، مما يعزز الثقة والولاء للمؤسسة. كما يساعد الاتصال في تحديد احتياجات الموظفين ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية. وباختصار، الاتصال كأداة تحفيزية تعزز الروح الفريقية وتعزز أداء الموظفين من خلال توجيههم ودعمهم وتقديم الملاحظات البناءة. (ناصر، 2011، صفحة 157)

2- الاتصال كوسيلة لإدماج العاملين:

يرى Thierry Libhart أن "إشراك الموظفين والحصول على دعمهم أو تعبئة بهم هذا يعني توفير مرساة من الاتصالات الداخلية في قلب إدارة الشركة". (Ferouani Belkacem, 13 juin 2013)

وان مدير المؤسسة الناجح هو الذي يتمكن من تحسين إدارته وتحقيق رضا العاملين. يتحقق ذلك من خلال تهيئة بيئة من الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى. يتضمن دور القائد في إشراك الفريق في صنع القرارات ومشاركتهم في تشكيل مستقبل المؤسسة. ويتم تفويض الصلاحيات والسلطات إلى الموظفين، مما يعزز خطوط الاتصال المفتوحة ويسهم في نجاح عملية الإشراف والتوجيه. هذا التفويض يساعد على تطوير قدرات المساعدين والمرؤوسين ويعزز دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (ناصر، 2011، صفحة 156)

3- الاتصال كوسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض الأداء في المؤسسة:

يرى Michon بأن "الاتصال الداخلي لا يمكنه أن يشتغل في فراغ فهو بمثابة أداة تساعد على تقاسم مصير المنظمة مع موردها البشرية، وهو الأداة التي لن يتم استخدامها إذا لم تكن ورائها تعرف لماذا وكيف تستخدم". (Jean-Marc, 2009, p. 30)

التنسيق هي وظيفة إدارية وقيادية مهمة، تؤدي إلى تفعيل الجهود وتوجيهها نحو الهدف المقصود.

(د.محمود أحمد فياض وآخرون، 2010، صفحة 164)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

تحدث في المؤسسة بعض النزاعات والمشاكل التي تؤدي حتماً إلى التأثير على نفسية العاملين والذي ينتج عنه، أو ضعف الأداء، ويكون هنا للاتصال دوراً مهماً يسمح بمعالجة هذه النزاعات وتفكيك حالات التوتر أداة متميزة للتفاهم والحوار، كما يسمح بتقديم تحليل لهذه الإشكاليات باستعمال مختلف الأدوات كالاستجابات، سير الآراء وغيرها من أجل إيجاد الحلول الملائمة التي تعيد الأمور إلى نصابها من حيث الأداء في المؤسسة. (بلال مسرحد ، 2009، صفحة 30)

4- الاتصال كوسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين:

الاتصال هو أداة قوية وفعالة لتحقيق تغيير في سلوك العاملين في المؤسسة. يعتبر الاتصال الفعال والمثمر جزءاً أساسياً من العمل القيادي، حيث يمكن للمدير أو القائد أن يؤثر بشكل مباشر على سلوك الفريق من خلال التواصل الفعال والمناسب.

عندما يتم توجيه الاتصال بشكل صحيح، يتمكن القائد من تحفيز وتنشيط العاملين لتبني سلوكيات جديدة ومرغوبة. من خلال توجيه التوجيهات الواضحة والمهمة، وتوفير الملاحظات البناءة والإشادة بالجهود المبذولة، يمكن للقائد تعزيز السلوك الإيجابي وتغيير السلوك السلبي.

واحدة من أهم جوانب الاتصال في تغيير سلوك العاملين هي قدرة القائد على فهم احتياجاتهم وتطلعاتهم. من خلال الاستماع الفعال والتفاعل مع الموظفين، يمكن للقائد أن يدرك التحديات التي يواجهها العاملون ويعمل على تلبية احتياجاتهم وتوفير الدعم اللازم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال الفعال أن يساعد في بناء ثقة قوية بين القائد والعاملين. عندما يشعرون بالثقة والارتياح في التواصل مع القائد، فإن العاملين يصبحون أكثر استعداداً لتبني التغيير وتعديل سلوكهم بناءً على التوجيهات والملاحظات المقدمة. أيضاً، يمكن للاتصال أن يلعب دوراً مهماً في إشراك العاملين في عملية صنع القرار. عندما يشعرون بأن آرائهم وأفكارهم محترمة ومسموعة. (بلال مسرحد ، 2009، صفحة 107)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- **الاتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة:** الاتصال الداخلي الفعال يلعب دورًا حاسمًا في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. يعزز الاتصال الفعال الثقة والانتماء والتواصل بين إدارة المؤسسة والعاملين، مما يعزز التفاعل الإيجابي والاستجابة لأهداف المؤسسة. من خلال الاتصال الفعال، يتم تعزيز شعور العاملين بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة.

يتم تحفيزهم على تحمل المسؤولية والتفاني في أداء واجباتهم بشكل أفضل، مما يعزز الأداء الفردي والجماعي. ويشعر العاملون بأنهم جزء مهم من العملية التنظيمية وأن مساهمتهم تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، كما يؤثر الاتصال الداخلي الفعال إيجابًا على رغبة العاملين في العمل عندما يتلقون المعلومات والتوجيهات بشكل واضح وفعال، يصبح لديهم فهم أفضل لأهداف المؤسسة والتحديات التي تواجهها. يشعرون بالثقة والرغبة في تحقيق النجاح وتقديم أفضل أداء ممكن.

بشكل عام، يؤدي الاتصال الداخلي الفعال إلى تعزيز الروح الفريقية وتحقيق توازن أفضل بين الأهداف الفردية والأهداف المؤسسية. يتم تعزيز التفاعل والتعاون بين الأعضاء في المؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق النجاح المستدام.

- **الاتصال الداخلي الفعال مبادئه وأهميته في التأثير على أداء العاملين:**

- يصبح الاتصال فعالاً عندما يتم تحقيق توافق المعنى بين المرسل والمتلقي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الهدف المنشود من الاتصال. (محمد قاسم، 2009، صفحة 238)

- يتسم الاتصال الفعال بقدرته على نقل الرسائل والمعلومات والطلبات والأوامر بشكل سلس وبسيط، بهدف تحقيق غاية محددة. يتيح هذا النوع من الاتصال لكل من الطرفين فهم الرسالة وقبول ما يصدر عن الطرف الآخر من أقوال وأفعال، بغية تحقيق هدف الاتصال. كما يتميز الاتصال الفعال بكونه مريحًا لكلا الطرفين ويساهم في التغلب على جميع العقبات التي قد تعترضهما. يتم تحقيق هذا عندما يتم الاتصال في جو من التصالح والتفاهم، حيث يتعاون الطرفان معًا لضمان نجاح الاتصال ويعتمد الاتصال الفعال على

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

جهود كلا الطرفين لضمان نجاحه الذي يتطلب منهما العمل المشترك والتعاون لتجاوز أية صعوبات أو تحديات قد تواجه عملية الاتصال. يتضمن ذلك الاستماع الفعال والتعبير بوضوح وتبادل الأفكار والاستفسارات بصراحة، مما يساهم في تعزيز فهم بعضهما البعض وتواصلهما بشكل أفضل.

- مبادئ الاتصال الفعال:

بصفة عامة يمكن ذكر مجموعة من المبادئ وهذا لا يمنع من وجود مبادئ أخرى كثيرة

- **وضوح الرسالة:** يتطلب وضوح الرسالة استخدام الألفاظ والتعبير اللغوية المناسبة والبسيطة، وأن تكون مختصرة ومباشرة. يجب أن تكون واضحة لكل المستويات، حتى إذا كانت موجهة لجمهور متنوع، وذلك لضمان أن الرسالة تحمل معنى واحدًا وتؤديًا واحدًا. فإذا لم يتم توصيل المعنى المقصود بوضوح، قد يحدث خلل في تنفيذ المضمون المقصود؛

- **كفاية المعلومات:** يجب أن تكون المعلومات المرسله كافية، بحيث توفر كل ما يحتاجه المتلقي دون الحاجة إلى إضافة معلومات إضافية. ينبغي أن تكون الرسالة شاملة ومتكاملة، بحيث يكون لكل ما يتضمنها قيمة ومعنى للمتلقي؛

- **مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق:** يجب أن تحقق عملية الاتصال تكاملًا وانسجامًا بين أهدافها المختلفة. يعتبر الاتصال وسيلة لتعزيز التعاون والتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، وذلك من خلال توفير وسائل فعالة للتواصل وتحقيق التكامل والتنسيق اللازم في تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة؛

- **مبدأ المشاركة:** يجب أن تتضمن عملية الاتصال مبدأ المشاركة والنشر بين جميع الأقسام في المؤسسة وبين مختلف المستويات الوظيفية. يتعين أن يتم تأكيد التأثير الضروري للاتصال من خلال تشارك جميع الأطراف في عملية الاتصال وتوفير مساحة للتعبير والمشاركة، بحيث لا تكون الرسالة مجرد إعلان مفروض على الجميع بدون مشاركتهم في إعدادها أو تفسيرها؛

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي

- **سرعة الانتقال:** يجب أن تتم عملية انتقال الرسالة في الوقت المناسب وإلى الأشخاص المناسبين وباستخدام وسيلة مناسبة. ينبغي ضمان توافر الرسالة في الوقت المناسب لتفادي تأخيرها وضمان وصولها إلى المستلمين المناسبين في المكان المناسب. يتعلق ذلك بتنظيم وتخطيط عملية الاتصال وتوجيهها بشكل فعال؛

- **نطاق الاتصال:** يجب أن يكون مصدر الرسالة هو الشخص الحقيقي المعني بها لضمان استجابة وتنفيذ الرسالة، خاصة إذا كانت الرسالة تحتوي على أوامر محددة. من المفترض أن تكون الرسائل التي تحتوي على أوامر محددة مصدرها الرئيس أو الإدارة العليا، وليس أي موظف بسيط، حتى تضمن الأثرية والتنفيذ اللازمين. (ناصر، 2011، صفحة 69)

— الإطار العام والمفاهيم النظرية للاتصال الداخلي خلاصة الفصل:

توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يعد عنصرًا حيويًا في تنظيم وتنسيق نشاطات المؤسسة. حيث يعتبر الاتصال الداخلي وسيلة رئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وتنظيم كافة الأنشطة الداخلية، وإن الاتصال ليس مجرد نقل المعلومات، بل يشكل تفاعلًا حيًا يعزز التفاهم والتواصل المتبادل لفهم وجهات نظر الآخرين. وتعتبر قنوات الاتصال الداخلي، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وسيلة لنقل المعلومات والمعرفة وتوجيه العاملين في المؤسسة. يُمكن للاتصال الفعال تعزيز الروح الجماعية وبناء علاقات مثمرة بين الأفراد. كما يُمكن للمؤسسة من خلال الاتصال الداخلي توجيه العاملين إلى المجالات المناسبة وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير التدريب والتطوير المستمر.

بشكل عام، يمكن القول إن الاتصال الداخلي الجيد يعزز الثقة والتفاهم بين الأفراد ويساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. وبالتالي يُعد الاتصال الفعال أداة قوية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الانتماء للمؤسسة والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

الفصل الثاني: الإطار المنهجي

تمهيد:

تتطلب أي دراسة بحثية عن موضوع ما وجود إطار منهجي قوي ومناسب يساعد على توجيه الباحث في إجراء الدراسة وتحليل البيانات. وإن الإطار المنهجي هو الأساس الذي يبنى عليه الجزء الميداني من البحث، ويهدف إلى توضيح الطريقة التي ستتبع للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة البحث. وعليه يتم بدء هذا الفصل بوصف المؤسسة محل الدراسة. علاوة على ذلك، يتم تحديد مجتمع البحث والعينة المستهدفة التي ستشمل الدراسة، ومن ثم تقدم نظرة عامة على مختلف الأدوات والطرق الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها، والتي ستسهم في النهاية في الحصول على النتائج المرجوة. وسنتناول في هذا السياق المباحث التالية:

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة " مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار "؛

المبحث الثاني: أدوات وطرق التحليل الإحصائية المتبعة في الدراسة.

الإطار المنهجي

المبحث الأول: تقديم مجتمع الدراسة (الشركة الوطنية سونلغاز)

تعد شركة سونلغاز الشركة الوطنية الرائدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على مستوى البلاد، حيث تتألف من ثلاثة فروع رئيسية: فرع الإنتاج وفرع النقل وفرع التوزيع، كلٌّ منها تتبع له مديريات ثانوية، وبالنسبة لفرع التوزيع، يحتوي على عدة مديريات تنتشر على مستوى التراب الوطني.

المطلب الأول: تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر

استنادًا إلى المرسوم التنفيذي رقم 6959 الصادر في الجريدة الرسمية في 26 يوليو 1969، والذي حدد مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بشكل منسجم في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، فقد أدى احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز إلى تعزيز مكانتها. كما استدعى احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن منها القيام بتنفيذ وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

ونظرًا للطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، أعادت الشركة تشكيل بنيتها التحتية ومركباتها في عام 1973، مما أدى إلى زيادة الطاقة الإنتاجية إلى 1200 ميغاواط في عام 1974، بفضل المراكز الحرارية في عنابة وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، وتُقرت، مستخدمة في ذلك خطوط نقل بطول يزيد عن 850 كيلومترًا للضغط المتوسط والمنخفض.

في عام 1978، طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء وتلبية احتياجات حوالي 1200000 مشترك وأنشأت خطوطًا جديدة لتلبية الطلب المتزايد.

وفي عام 1983، شمل برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية سونلغاز أيضًا، حيث أدى ذلك إلى

إنشاء ستة مؤسسات فرعية، وهي:

▪ أشغال الكهرباء (KAHRIF)

الإطار المنهجي

- تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
 - إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ)
 - أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
 - التركيب الصناعي (ETTERKIB)
 - صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC)
- تعد سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث تقوم بتوفير العديد من الخدمات والمنتجات في قطاع الطاقة، بما فيها:
- إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة (Société De Pnadnctions)
 - نقل الكهرباء المنتجة GRTE
 - نقل الغاز GRTG
 - توزيع الكهرباء والغاز SD.
- في عام 1985، كانت سونلغاز تعمل كمؤسسة إنتاجية ونقلية وتوزيعية للكهرباء والغاز. وفي عام 1991، تغيرت طبيعة الشركة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14/12/1991، حيث تحولت من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وفي عام 1995، أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17/09/1995. وفي عام 2002، تحولت سونلغاز إلى شركة بالأسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، الذي يحتوي على القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز"، والذي جعل الشركة شركة مساهمة تحت رأسمال الدولة. وكان هذا التحول ضروريا لتكييف سونلغاز مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمفروضة بموجب القانون،

الإطار المنهجي

مما يسمح للشركة بممارسة مسؤولياتها بشكل كامل وتحقيق استقلالية أكبر. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

وبفضل تحديد هدفها الاجتماعي، فتحت سونلغاز أفقاً جديدة لنفسها. وبالإضافة إلى أنشطتها الرئيسية في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، استطاعت الشركة التدخل في قطاع المحروقات والقيام بأعمال خارج الجزائر. وفي عام 2003، تم تطبيق وضعية جديدة للشركة بالأسهم، خلال الفترة من عام 2004 إلى عام 2006، قامت شركة سونلغاز بإعادة هيكلة شركاتها التابعة والمسؤولة عن الأنشطة الأساسية التي تقوم بها. وبالتالي، أصبحت سونلغاز شركة قابضة أو مجموعة شركات. وكانت الشركات التي تمت إعادة هيكلتها تشمل

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- وتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- كما تم إنشاء فرعين جديدين في عام وتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وفي سنة 2005، وهما الشركة المدنية لطب العمل SMT ومركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG. وقد شهدت بعض الفروع المحيطة التي تم إنشاؤها عام 1998 إعادة هيكلة في هذا العام. وتم دمج الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة واحدة هي شركة صيانة وخدمات السيارات MPV، كما تم دمج شركات صيانة المحولات الثلاث في شركة واحدة تسمى شركة خدمات المحولات الكهربائية SKMK. وهكذا، اكتملت شكل قطب فروع (المهن المحيطة) بتضمين الفروع التي كانت موجودة سابقاً وهي:

عام 1993 تم تأسيس شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX وشركة الوقاية والعمل الآمن SPAS عام 1996، وصندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC عام 1997، ونزل المزارعين HMP الذي تم اقتناؤه في عام 1997، وشركة صيانة التجهيزات

الإطار المنهجي

الصناعية MEI التي تأسست في عام 1998، والشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info التي تأسست في عام 1998. وتم إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG في عام 2003، وهو فرع مختص بتسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

وفي عام 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى، بما في ذلك مسير منظومة الكهرباء OS المكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء، وأربع فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز. في عام 2007، تم إنشاء معهد التكوين في الكهرباء والغاز، وفي عام 2009 تم إنشاء شركات الهندسة وأنظمة المعلومات والتسيير العقاري في الفاتح من جانفي 2009 ليتم استكمال تحويل سونلغاز إلى شركة قابلة لشركات.

ويضم المجمع اليوم، إلى جانب الشركة الأم، 32 فرعا وست شركات. وتشرف شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة على تسيير سونلغاز، ويديرها رئيس مدير عام. (وثائق مقدمة من طرف المديرية).

المطلب الثاني: مهام وأهداف الشركة

مهام شركة سونلغاز تشمل القيام بالأعمال التالية: (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

جدول رقم (04) يوضح نشاطات الشركة وفقا لسجل التجاري

رمز أو رموز النشاط	النشاط أو الأنشطة الممارسة
102204	نقل للغاز الطبيعي
109221	مؤسسة الدراسات وانجاز المنشآت الكهربائية والغازية
613116	تركيب وتصليح التجهيزات الكهربائية والالكترونية المهنية

الإطار المنهجي

تركيب وتصليح وصيانة كل التجهيزات والمنشآت التي تشتغل بالغاز	613116
إنتاج وتوزيع ونقل الكهرباء	102203
توزيع عمومي للغاز	102206

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من المديرية

أما أهداف الشركة فتتمثل في:

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج.
- نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز.

طموح مؤسسة سونلغاز:

طموح مؤسسة سونلغاز يتمثل في تحولها إلى مؤسسة تنافسية تستطيع التغلب على المنافسة المتزايدة في السوق، وتحقيق مكانة بين أفضل خمسة متعاملين في قطاع الطاقة في حوض البحر الأبيض المتوسط. كما تسعى الشركة للمساهمة في مشروعات الطاقة المستدامة، ومن بينها مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل.

المطلب الثالث: تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" وكذا هدفها وهيكلها

التنظيمي

الإطار المنهجي

سننظر في هذا المطلب إلى تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، أهدافها، وكذا الهيكل

التنظيمي للمديرية ببشار وأخيرا إلى مهام الأقسام الممثلة للمديرية. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار منظمة تابعة للمديرية العامة للغرب، حيث تقوم بتوزيع وبيع الطاقة الكهربائية والغاز على العملاء في منطقة بشار. تعتبر المؤسسة صورة مصغرة للمديرية العامة للغرب، حيث تقوم ببعض المهام التي تقوم بها المديرية العامة، ولكن في نطاق ومجال أصغر وبصلاحيات محددة.

تتمثل مهام المؤسسة في بيع وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز واستغلال الشبكات اللازمة لهذه العملية، وتسيير هذه الأعمال وفقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات، وتحت إشراف المديرية الجهوية للغرب، ثم مديرية التوزيع ببشار.

تأسست مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بشار كمنطقة توزيع في السابق وتم تقسيمها إلى مديرتين في عام 2004، المديرية الأولى هي مديرية التوزيع بشار الحضرية، والثانية هي مديرية التوزيع بشار الريفية. وفي عام 2018 تم دمج المديرتين لتشكيل مديرية واحدة وهي مديرية التوزيع بشار.

أهداف مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار":

تسعى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في بشار من خلال الأنشطة التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج المرجوة والمتمثلة في: (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

- تلبية حاجيات الزبائن من الطاقة الكهربائية والغاز بالمناطق المختلفة بأمان وتوعية جيدة.
- تطبيق السياسة التجارية المتبعة لتخفيض كلفة منتجاتها والاستمرارية في الخدمات.
- وتوسيع المديرية أيضاً إلى تطوير وتحسين شبكة التوزيع وصيانتها بشكل دوري لتوفير خدمة مستدامة واستمرارية في التزويد بالكهرباء والغاز.

الإطار المنهجي

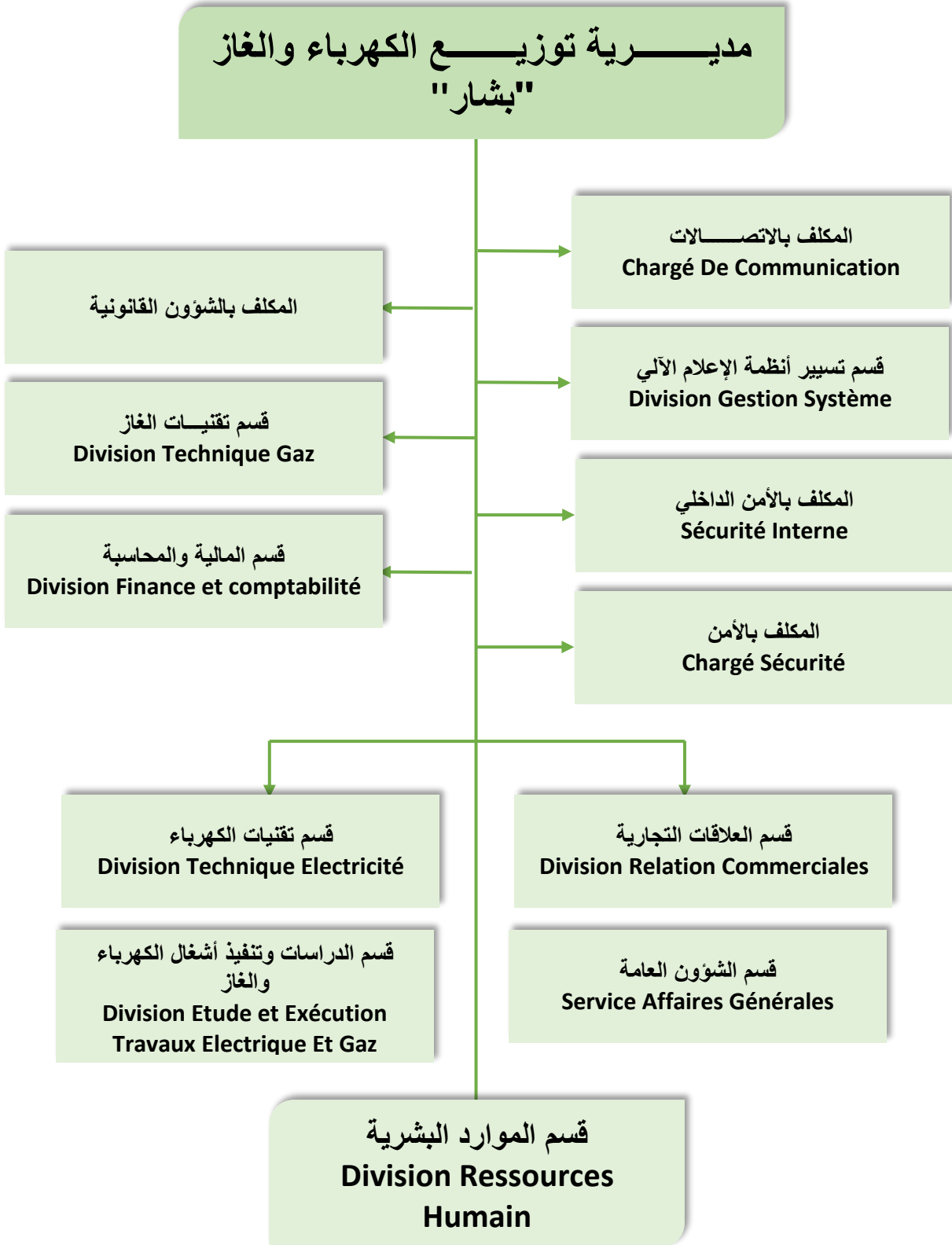
▪ كما تسعى المؤسسة إلى إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وتطوير الموظفين من خلال توفير التدريب والتعليم المستمر لتحسين كفاءتهم وتأهيلهم لتلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل. ومن خلال تحقيق هذه الأهداف والنتائج، تعد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار همزة وصل بين المديرية العامة للغرب والمقاطعات، وتساهم في التنمية المحلية من خلال إنشاء مصانع وورشات وتوفير فرص عمل للشباب المحلي وتطوير المناطق المحيطة. وبهذا، تتمتع المؤسسة بمتخصصين ومتميزين في مجال التوزيع والصيانة والتطوير، الذين يعملون بجهد لتلبية احتياجات الزبائن بأفضل صورة ممكنة.

الهيكل التنظيمي للمديرية:

تُشكّل المديرية هيكلًا تنظيميًا يتضمّن عدّة إدارات وأقسام ومصالح، تتخصص كلّ منها في مجال محدد، ويهدف الهيكل إلى تسهيل سير العمل وتنظيمه داخل المديرية. يُمكن ملاحظة توزيع الهيكل التنظيمي على ثلاثة مستويات، حيث يتم تقسيم المديرية إلى إدارات ومن ثم تقسيم الإدارات إلى أقسام وأخيرًا تقسيم الأقسام إلى مصالح مختلفة. ويمكن الإطلاع على تفاصيل الهيكل التنظيمي وتوزيع الإدارات والأقسام والمصالح وفق التخصص في الهيكل التنظيمي التالي:

الإطار المنهجي

شكل رقم (03): من الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بشار



الإطار المنهجي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرق قسم الموارد البشرية

مهام الأقسام الممثلة للمديرية:

- **مدير المؤسسة:** يقوم مدير المؤسسة بإدارة الشركة والإشراف على جميع المصالح التابعة لها.
- **الأمانة:** تتولى الأمانة الفرع المرتبط بالمدير مهام حفظ أسرار العمل، وتسجيل البريد الصادر والوارد، والوساطة بين المدير وباقي المصالح.
- **المكلف بالاتصالات:** يعمل المكلف بالاتصالات على متابعة الأخبار والتطورات الخاصة بالمديرية من جهة الإعلام الداخلي والخارجي.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** يتحمل المكلف بالشؤون القانونية مسؤولية التعامل مع كل الأمور القانونية التي تخص المديرية وتمثيلها أمام المحاكم في حالة وجود نزاعات ويقوم بمتابعة ملفات الشكاوى المتعلقة بالأضرار الناجمة عن انقطاع التيار الكهربائي، المسؤول المكلف بذلك في المديرية. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)
- **المكلف بالأمن:** يتكلف بالمهام التالية:
 - ضمان تطبيق أسس الأمن خلال ممارسة العمل، لحفظ سلامة الأفراد والممتلكات.
 - التوعية والتحذير من المخاطر التي قد يتعرض لها العمال خلال العمل، مثل الغاز والتيار الكهربائي.
 - توفير الأدوات والوسائل اللازمة للحفاظ على سلامة العمال، بما في ذلك تزويدهم بأدوات وقاية فردية وجماعية، وتحديث طرق وأساليب العمل لتكون أكثر أماناً.
 - ✓ مراقبة ومعاينة العمال أثناء العمل، للتأكد من تطبيقهم لأسس وقوانين الوقاية والأمن.

الإطار المنهجي

▪ **المكلف بالأمن الداخلي:** يتولى المسؤول عن الأمن الداخلي مسؤولية مراقبة الأمن داخل الوحدة ومتابعة سلامة العمال في ورشات العمل.

▪ **قسم تقنيات الكهرباء:** وفيما يتعلق بقسم تقنيات الكهرباء، يتمثل دوره في تسيير وتطوير الكهرباء، وينقسم إلى ثلاثة مصالح:

1. مصلحة مراقبة واستغلال شبكة الكهرباء: تعمل هذه المصلحة على الدراسة ومراقبة شبكة الكهرباء وحل المشاكل التي تواجهها.

2. مصلحة الصيانة الكهرباء: تعمل مصلحة صيانة الكهرباء على الحفاظ على استدامة تزويد الكهرباء بشكل مستمر وآمن داخل المنشآت والمرافق الحيوية. وتشمل مهامها متابعة وصيانة نظام الكهرباء ودراسة قياسات في مراكز التحويل ذات التوتر المتوسط، وذلك بهدف الحد من الأعطال وضمان استمرارية تزويد الكهرباء بشكل مستمر وفعال.

3. مصلحة التحكم عن بعد: تسهل مصلحة التحكم عن بعد عملية استغلال الكهرباء بشكل فعال ومنظم، حيث تمكن المستخدمين من التحكم في الأجهزة الكهربائية والمعدات بشكل سلس وسهل من خلال الاستخدام الذكي للتقنيات الحديثة. وتقدم هذه المصلحة خدمات متنوعة مثل التحكم في درجات الحرارة والإضاءة والتكييف، وكذلك تحديث الأجهزة الكهربائية لجعلها أكثر كفاءة واستدامة، وذلك بهدف تحقيق الوفرة والتحكم الذكي في استهلاك الكهرباء. (وثائق مقدمة من طرف المديرية)

▪ **يتكون قسم المالية والمحاسبة من ثلاث مصالح رئيسية:**

1. مصلحة الاستغلال: تتولى هذه المصلحة استلام الوثائق اللازمة لمراقبتها من حيث الشكل والمضمون، وتسجيلها ومحاسبتها.

2. مصلحة المالية: تعمل على دفع الفواتير وتسوية المدفوعات المالية الأخرى المتعلقة بأنشطة الشركة.

الإطار المنهجي

3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تهتم هذه المصلحة بإعداد ميزانية الشركة ومراقبة تسيير

الأنشطة المالية للتأكد من تحقيق الأهداف المالية والمحاسبية المحددة.

▪ **قسم تقنيات الغاز: (DTG)** يقوم هذا القسم بالتحقق من سلامة شبكة الغاز وإجراء

الإصلاحات اللازمة، بالإضافة إلى مراقبة وتطوير الشبكة والعمل على إجراء الدراسات

اللازمة لها.

يضم هذا القسم ثلاثة مصالح رئيسية وهي:

1. مصلحة مراقبة استغلال الغاز: تتولى هذه المصلحة مراقبة استخدام الغاز بشكل فعال وفقاً للمعايير

واللوائح الصارمة المتعلقة بالسلامة والأمان.

2. مصلحة صيانة شبكة الغاز: تعمل على صيانة وإصلاح شبكات الغاز بشكل دوري، والتأكد من

أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

3. مصلحة استغلال الغاز: تقوم هذه المصلحة بتحليل البيانات والإحصائيات المتعلقة بشبكات الغاز،

وتنمية وتوسيع هذه الشبكات لتلبية الاحتياجات المتزايدة للاستهلاك

يعمل هذا القسم على دراسة وتنفيذ طلبات الربط بخطوط الكهرباء العامة أو الخاصة، وتنقسم إلى

مصلحتين:

1. مصلحة التسيير والاستثمار: وهي مسؤولة عن برنامج الكهرباء الخاص بشركة سونلغاز وتتبع قسم

تقنيات الكهرباء.

2. مصلحة الدراسات والإشغال: (SET) وهي مسؤولة عن المشاريع الخارجة عن نطاق عمل الشركة

وتتبع قسم العلاقات التجارية.

شعبة الشؤون العامة: تتولى هذه الشعبة المهام التالية:

▪ نسخ الوثائق.

الإطار المنهجي

- أرشفة المؤسسة.
- شراء التذاكر والحجوزات للعمال.
- التواصل مع مؤسسات الأمن والوقاية.
- التواصل مع مؤسسات الصيانة والتنظيف.

تنقسم الشعبة إلى ثلاثة مصالح:

1. مصلحة العقار: وهي مسؤولة عن تسيير أملاك المديرية وتمثيل الشركة أمام مؤسسات أملاك الدولة وتحصيل فواتير التسيير العقاري وغيرها.
2. مصلحة تسيير الحاضرة: وهي مسؤولة عن تسيير السيارات وصيانتها، وتسيير المحروقات وفواتير التأمين وكراء الشاحنات ووسائل النقل وفواتير التصليح والصيانة.
3. مصلحة التموين: وهي مسؤولة عن شراء كل ما يحتاجه المديرية من معدات مكنسية وأدوات وتأشيريات ومستلزمات أخرى.

- قسم إدارة الموارد البشرية: يتولى هذا القسم مهام عدة من بينها توظيف الموظفين الجدد، وذلك من خلال متابعة العمليات والإعلانات والامتحانات والفرز، بالإضافة إلى حفظ ملفات العمال منذ دخولهم إلى غاية التقاعد. كما يقوم القسم بتقديم دورات تكوينية للموظفين المعنيين بهدف تطوير وتحسين خبراتهم ومهاراتهم. بالإضافة إلى ذلك، يتمثل دور القسم أيضاً في إدارة الأجور والحماية الاجتماعية والغيابات، وذلك لضمان حقوق الموظفين وتوفير بيئة عمل مناسبة لهم. (وثائق مقدمة من طرف المديرية).

الإطار المنهجي

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

عند القيام بدراسة ميدانية، يتطلب تحديد الإطار المنهجي اتخاذ عدة خطوات واستخدام أدوات محددة. ومن العناصر الأساسية للإطار المنهجي للدراسة الميدانية: يجب تحديد المنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، يتوقف اختيار المنهج على طبيعة البحث وأهدافه. يجب تحديد أدوات جمع البيانات، حيث تختلف أدوات جمع البيانات التي تستخدم في الدراسة الميدانية اعتمادًا على نوع البيانات المطلوب جمعها. فيمكن استخدام العديد من الأدوات مثل الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، والملاحظات الميدانية، وغيرها. إضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، حيث يجب تحديد مجتمع الدراسة الذي وتحديد عينة تمثل هذا المجتمع. بعدها يجب التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة المستخدمة، وعرض الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: المعطيات الأولية للدراسة

في هذا المطلب، سنتناول جوانب رئيسية في تحديد إطار الدراسة الميدانية. سنقوم بوصف المنهج المستخدم في الدراسة، وشرح العلاقات بين متغيرات الدراسة.

الفرع الأول: منهج المستخدم

كل دراسة تستدعي منهجًا ملائمًا لها، والمنهج " يعني الأساليب والإجراءات أو المداخل التي تستخدم في جمع البيانات والوصول من خلالها إلى نتائج أو تفسيرات أو شروح أو تنبؤات تتعلق بموضوع الدراسة. (أحمد د.، 2018) وعليه نجد أن المنهج الملائم في الدراسة الميدانية هو المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعرف بأنه " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (عمار، 2000). ويستخدم هذا المنهج في الدراسات المسحية" الميدانية" أو ما يعرف بالدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني كأداة الاستبيان

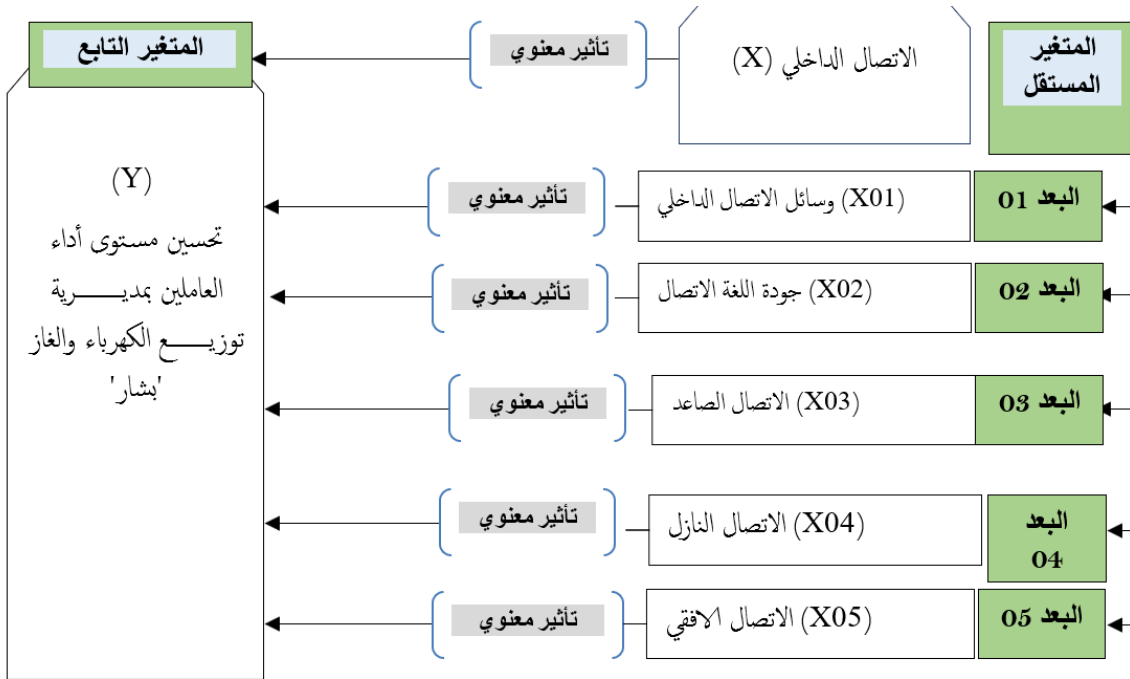
الإطار المنهجي

إذ يفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير المتغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج وتفسيرات تساهم في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات المقترحة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة الميدانية

وفيما يلي نموذج الميداني لدراسة العلاقات بين المتغيرات بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

شكل رقم (04): نموذج الدراسة الميدانية



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: تعريف متغيرات الدراسة

تعتبر متغيرات الدراسة العناصر التي يتم قياسها أو دراستها في الواقع العملي. ويتم تحديد متغيرات الدراسة بناءً على الأهداف البحث والفرضيات المقترحة وكما هو موضح في الشكل، يظهر أن المتغير المستقل هو واقع الاتصال الداخلي (X) بأبعاده (البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية،

الإطار المنهجي

البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية، البعد الثالث: الاتصال الصاعد، البعد الرابع: لاتصال النازل، البعد الخامس: الاتصال الأفقي) حيث يشير المتغير المستقل إلى العامل مراد دراسته في دراستنا وفحص تأثيره على المتغير التابع أما المتغير التابع (٧) فهو: أداء العاملين (المتغير التابع) بأبعاده (البعد الأول: تحفيز وتنشيط العاملين، البعد الثاني: إدماج العاملين، البعد الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة) ويشير المتغير التابع إلى النتيجة التي يتم دراستها أو قياسها والتي يتم تحليلها وفقاً لتغير المتغير المستقل وبغرض تنفيذ الدراسة ميدانياً، تم اختيار مؤسسة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، أين سيتم معرفة مستويات تطبيق وتوفر واقع الاتصال الداخلي في المديرية محل الدراسة الميدانية، وكذا مستويات أداء العاملين في هذه المؤسسة، وكذا فحص العلاقات بين المتغيرات في ميدان الدراسة. وهذا حسب آراء واتجاهات أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة والأدوات المستعملة في الدراسة

في المطلب الثاني، سنتناول ثلاثة جوانب رئيسية: المجتمع المدروس، تحديد العينة الممثلة للمجتمع، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من الواقع العملي للدراسة. وتحظى هذه الجوانب بأهمية كبيرة في تحديد إطار الدراسة وضمان جودة البيانات ودقة النتائج.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، سواء أكانت هذه المفردات بشراً أو مؤسسة أو غير ذلك" (مصطفى ، 2008). أي يشير المجتمع المدروس إلى المجموعة الكبيرة التي يستهدفها الباحث في دراسته. ويتم تحديد المجتمع المدروس بناءً على أهداف الدراسة والفرضيات المقترحة. وعليه يتمثل المجتمع الإحصائي لأغراض هذه الدراسة الميدانية هو: جميع العمال (155 عامل) العاملين ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" محل الدراسة الميدانية محل الدراسة الميدانية.

الإطار المنهجي

الفرع الثاني: عينة الدراسة

في العينة يمكن الاكتفاء بعدد معين من ومفردات المجتمع، ودراستهم وعند التوصل الى نتائج يمكن تعميم هذه النتائج على جميع افراد المجتمع، وباختصار فان العينة هي عبارة عن جزء أو قسم من المجتمع الدراسة. (مصطفى ط،، 2018) حيث تم استقصاء آراء عينة من المجتمع المدروس ومستخدمين في ذلك أسلوب العينة العشوائية البسيطة. ففي هذا الأسلوب، يتم اختيار الأفراد الذين يمثلون العينة بشكل عشوائي، حيث يكون لدى كل فرد في المجتمع الإحصائي فرصة متساوية لاختياره في العينة. بعد الانتهاء من خطوة إخراج الاستبيان في صورته النهائية، ومن أجل استطلاع آرائهم حول موضوع الدراسة، قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة والجدول التالي يوضح مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات:

الجدول رقم(05): مختلف النتائج الخاصة بعملية توزيع واسترجاع الاستبانات.

عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات غير مسترجعة	عدد الاستبانات غير الصالحة للدراسة	العدد النهائي للاستبانات التي تم تفرغها والاعتماد عليها في الدراسة (عدد الاستبانات المقبولة)
73	68	5	7	61
100.00%	93.15%	6.85%	9.59%	83.56%
نسبة الردود % = (عدد الاستبانات المقبولة / عدد الاستبانات الموزعة) * 100				

المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر 83.56% على أن نسبة الردود الصالحة كانت عالية وهذا يشير إلى أن الأسئلة الاستبيان كانت واضحة وسهلة الفهم، وأن المستجيبين قادرين على الإجابة عليها بشكل صحيح مما يدل على جودة تصميم الاستبيان. وأن العينة تم اختيارها بشكل جيد وتمثل الشريحة المستهدفة بشكل جيد، وبالتالي فإن النتائج التي سيتم الحصول عليها من خلال تحليل هذه الإجابات ستكون دقيقة وموثوقة.

الفرع الثالث: أدوات جمع البيانات

تعد الأدوات والوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات من أهم عناصر في الدراسة الميدانية، حيث تُوفّر هذه الأدوات والوسائل البيانات الضرورية التي يتم تحليلها والوصول إلى نتائج الدراسة، ومن بين هذه الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة هي

الملاحظة: تعتبر الملاحظة أداة قوية لجمع البيانات في الدراسات الاستكشافية والوصفية. يتمثل الهدف الرئيسي من ملاحظة في هذه الدراسة في مراقبة وتسجيل سلوك وأنشطة الأفراد أو المجموعات بمديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار".

وثائق المؤسسة: تشمل وثائق المؤسسة أي نوع من الوثائق التي تنتجها أو تحتفظ بها المؤسسة. يمكن أن تشمل الوثائق تقارير الأداء، والمستندات الداخلية، وسياسات المؤسسة، وبرامج التدريب، والمحادثات البريدية، والتقارير المالية، وغيرها. يتم استخدام وثائق المؤسسة للحصول على معلومات حول هيكل المؤسسة، وسياساتها، وعملياتها، وأداء موظفيها.

حيث بفضل هذه الأدوات تمكنا من الحصول على بيانات ذات صلة بالاتصال الداخلي في المديرية. الملاحظة وفرت تفاصيل عن سلوك التواصل والتفاعل بين الأفراد، في حين وثائق المؤسسة ساعدتنا في الكشف عن سياسات الاتصال والتوجيهات الداخلية والتواصل المكتوب بين العاملين.

بالإضافة إلى أهم أدوات الدراسة المستخدمة أداة الاستبيان وهذا بهدف استطلاع آراء الأفراد المستجوبين حول موضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

1. **مرحلة ما قبل التصميم الاستبيان:** وهي المرحلة التي تسبق التصميم الفعلي للاستبيان، حيث من خلال الفرضيات والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، تم تحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية المراد قياسها التي سيتم استخدامها في الاستبيان.

الإطار المنهجي

2. مرحلة التصميم وصياغة الأسئلة الاستبيان (الاستبيان الأولي): في هذه المرحلة تم صياغة أسئلة

الاستبيان الأولية بشكل مبدئي، بالاعتماد على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة

والتغيرات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، أين تم مراعاة النقاط التالية: التأكد من صحة

ووضوح الأسئلة وتجنب أي التباس أو خلط بين المفاهيم، ترتيب الأسئلة بشكل منطقي وتنظيمها

بحيث يتم قياس كل متغير بطريقة مناسبة، التأكد من تغطية جميع المتغيرات المراد قياسها بشكل

كامل، وفي الأخير تم التوصل إلى إعداد النسخة الأولية من الاستبيان.

3. مرحلة الإخراج النهائي للاستبيان وتوزيعه على المستجوبين: بعد إعداد النسخة الأولية من

الاستبيان، تم عرضه من أجل مراجعته على الأستاذة المشرفة وإجراء التعديلات اللازمة عليه، من

إعادة صياغة بعض العبارات وحذف بعضها ودمج بعض العبارات الأخرى، وهذا بناءً على

الملاحظات والاقتراحات المقدمة من لنا طرفها، ليتم في الأخير الوصول إلى إخراج الاستبيان

بشكله النهائي، مع مراعاة أن يكون منسقا وسهل القراءة ومفهوما. وقد احتوى الاستبيان في شكله

النهائي على جزأين (أنظر الملحق رقم 01).

1- مقدمة الاستبيان: وتتضمن معلومات والغرض من البحث وطمأنة المستجوبين على سرية

المعلومات واستخدامها فقط لأغراض البحث العلمي مع توضيح لطريقة إجابة المستجوبين.

2- محتوى الاستبيان: ويتضمن قسمين، حيث اشتمل القسم الأول على المعلومات الديمغرافية

والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، أما القسم الثاني فاشتمل على عبارات تتعلق بقياس متغيرات الدراسة. وقد

تضمن الاستبيان مجموع 36 عبارة متمحورة حول المتغيرات الرئيسية للدراسة، والمقسمة على محورين:

كمحور أول يتضمن عبارات (21 عبارة مرقمة من 01 الى 21) وتتعلق بقياس واقع المتغير المستقل

بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية المتغير المستقل هو واقع الاتصال الداخلي (X) بأبعاده (البعد الأول: وسائل

الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية، البعد

الإطار المنهجي

الثالث: الاتصال الصاعد، البعد الرابع: لاتصال النازل، البعد الخامس: الاتصال الأفقي) وهذا من في طار دراسة علاقته بالمتغير أداء العاملين (المتغير التابع) بأبعاده (البعد الأول: تحفيز وتنشيط العاملين، البعد الثاني: إدماج العاملين، البعد الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة) كمحور ثاني، والذي يتضمن 15 عبارة (مرقمة من 22 الى 36) ذكما تم اعتماد على سلم ليكارت Likert الخماسي حيث طلب من أفراد العينة إعطاء درجة إجابتهم على كل عبارة كما يلي:

جدول رقم (06) يبين المقياس Likert المستخدم في الاستبيان

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاور الاستبيان فإنه تم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة وتم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

المدى العام: لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في استبيان الدراسة تم حساب المدى:(أعلى درجة في مقياس-أدنى درجة في مقياس) = (5-1) = 4 وللحصول على طول الخلية الصحيح نقوم بقسمة المدى العام على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: $0.8 = 4/5$. وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى مثلا المجال الأول يبدأ رقم 1 وهذا يعني اننا نضيف 0.8 الى رقم 1 كما يلي $0.8 + 1 = 1.8$ نحصل على 1.8 أي المجال الأول يبدأ [من 1 الى 1.8] وهكذا مع كل درجات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف مشترك لإجمالي أفراد العينة كما هو مبين في الجدول:

جدول رقم (07) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط الحسابي

مستوى الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	من 1.81 إلى 2.60 درجة
درجة متوسطة	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	من 4.21 إلى 5 درجة

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1 - 1.80] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة عليها تمثل درجة منخفضة جدا؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [1.81 - 2.60] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة منخفضة؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [2.61 - 3.40] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة متوسطة؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [3.41 - 4.20] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية؛

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الاستبيان ما بين [4.21 - 5] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل درجة عالية جدا.

المصدر: من إعداد الطالبة

في إطار اعتماد الاستبيان وعباراته ومتغيراته كأداة جمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة، فإنه وجب التأكد من تمتعه بخاصية الصدق والثبات. مما يضمن صحة بياناته ودقة نتائجه. فالصدق والثبات من الشروط المهمة الواجب توفرها في أداة جمع البيانات (الاستبيان)، ويقصد بالصدق: "بأن يقيس الاستبيان ما وضع لقياسه، وأن تكون أسئلته ذات صلة بموضوعها، أي أن يقيس الاستبيان ما وضع أصلاً لقياسه". (أسماء ، 2017) أما الثبات يعني " أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة، بمعنى تشير إلى النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على العينة نفسها في نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة. فإذا لم تتغير النتائج بعد إعادة تطبيق الأداة، ولا تختلف استجابة الباحثين فهذا يعني أن الأداة ثابتة". (نعيم، 2020)

- حساب صدق الاستبيان: وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال حساب صدق الاتساق البنائي ويهدف هذا النوع من الصدق إلى قياس مدى توافق عبارات والمحاور والأبعاد في الاستبيان مع بعضها

الإطار المنهجي

البعض، أي أنها تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه. . والجدول التالي يبين نتائج حساب الصدق الاتساق

البنائي لعبارات ومحاور والاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (08): نتائج صدق الاتساق البنائي للاستبيان

الارتباط مع الدرجة الكلية لمحاور			أبعاد ومحاور الاستبيان		
النتيجة	القيمة الاحتمالية يرمز لها ب: (Sig. or P-) (value)	معامل ارتباط بيرسون (r)			
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: واقع الاتصال الداخلي					
البعد 01	0.000	703.0**	X 01	وسائل الاتصال المستعملة	
البعد 02	0.000	576.0**	X 02	جودة اللغة المستخدمة في الاتصال	
البعد 03	0.000	793.0**	X 03	الاتصال الصاعد	
البعد 04	0.000	729.0**	X 04	الاتصال النازل	
البعد 05	0.000	862.0**	X 05	الاتصال الافقي	
(الصدق البنائي للأبعاد) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين البعد مع محوره: أداء العاملين					
البعد 01	0.000	924.0**	Y 01	تحفيز وتنشيط العاملين	
البعد 02	0.000	960.0**	Y 02	إدماج العاملين	
البعد 03	0.000	925.0**	Y 03	تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة	
(الصدق البنائي لمحاور) أي مدى جودة العلاقة الارتباطية بين كل محور مع ودرجة الكلية لعبارات الاستبيان:					
المحور الأول: المستقل: واقع الاتصال الداخلي (X)	0.000	916.0**			
المحور الثاني المتغير التابع: أداء العاملين (Y)	0.000	876.0**			
<p>دال: أي (دال احصائياً) أي يوجد ارتباط بين البعد واجمالي عبارات محاور الاستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل</p> <p>** تدل في برنامج SPSS على وجود دلالة الاحصائية وعدم وجود ** تدل على عدم وجود دلالة الإحصائية</p> <p>إذا كانت قيمة (sig) المصاحبة لقيمة معامل الارتباط بيرسون (r) أقل من مستوى الدلالة: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذا دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، أي بعبارة أخرى أن البعد صادق ومتسق لما وضع لقياسه. وإذا لم تكن هناك علاقة ارتباطية بين البعد والدرجة الكلية لمحوره، فإن ذلك يشير إلى أن البعد أو العبارة المستخدمة في الاستبيان لا تعكس الواقع بشكل صحيح، وقد يكون من الضروري إعادة صياغتها أو تعديلها أو حذفها من الاستبيان حتى نصل بعبارات ومحاور وأبعاد تحقق خاصية صدق الاستبيان</p>					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 28

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، يمكن استنتاج أن جميع الأبعاد والمحاور في الاستبيان

صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، نظراً لأن قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation كانت دالة إحصائياً

الإطار المنهجي

عند مستوى دلالة 0.05، وقيم sig كانت أقل من هذا المستوى، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل بعد والدرجة الكلية لإجمالي عبارات محوره، وكذلك بين المحور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان. فعلى سبيل المثال، بلغت قيمة معامل الارتباط للبعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال $R = 0.916$ (**): $(X^2) =$ والقيمة الاحتمالية (sig) بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإن معامل بيرسون ذو دلالة إحصائية، أي توجد علاقة بين البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال (X^2) والدرجة الكلية لمحوره (المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (X))، وهو نفس ما تم تسجيله لباقي أبعاد المحور الأول، المحور الثاني وكذا بين المحور الأول والمحور الثاني ومدى ارتباطهما بالدرجة الكلية للاستبيان.

وعليه يمكن القول بأن عبارات المتغير المستقل) واقع الاتصال الداخلي (X) بأبعاده (والمتغير التابع) أداء العاملين (Y)، صادقة لما وُضعت لقياسه، أي أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق، وبالتالي يمكن الاعتماد على عباراته ومتغيراته في التحليل الإحصائي لبيانات المستجوبين واختبار فرضيات الدراسة.

حساب ثبات الاستبيان

وهناك عدة طرق لقياس ثبات عبارات الاستبيان منها طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والمجالات المختلفة لدرجة الثبات ل معامل ألفا كرونباخ هي $0.6 < a < 0.7$ - (غير كافية) ، إذا كانت قيمه بين $0.65 < a < 0.7$ (ضعيفة)، إذا كانت قيمه بين $0.7 < a < 0.85$ (مقبولة نوعاً ما) وإذا كانت قيمه بين $0.85 < a < 0.9$ (حسنة) وإذا كانت قيمه بين $0.9 < a < 0.95$ (جيدة) وإذا كانت أكبر من 0.9 تكون قيم الثبات ممتازة. " (Fanny Poujol) والجدول التالي يبين نتائج حساب الثبات:

جدول رقم (09): يبين قيمة معامل (Cronbach's Alpha) للاستبيان

النتيجة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
ثابت	عبارة	21	0.827 (X) ثبات جميع عبارات المحور الأول واقع الاتصال الداخلي (X)

الإطار المنهجي

ثابت	عبارة	15	906 .0	ثبات جميع عبارات المحور الثاني أداء العاملين (Y)
ثابت	عبارة	36	907 .0	ثبات جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 28

من الجدول أعلاه نجد يمكن ملاحظة أن معاملات ألفا كرو نباخ للمحور الأول (0.827) وللمحور الثاني (0.906) واجمالي عبارات الاستبيان (0.907) هي أعلى من 0.60 وتم تصنيفها كثابتة، أي تتميز بثبات في النتائج فيما لو أعيد توزيع الاستبيان. ولذلك، يمكن القول إن هذا القياس (الاستبيان) يعتبر ثابتاً بشكل عام،

خلاصة: من نتائج حساب قيم مؤشرات الصدق والثبات للاستبيان نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة عالية بصحة الاستبيان وصلاحيته لقياس الظاهرة قيد الدراسة، وعليه يمكننا تحليل البيانات المجمعة من الاستبيان وتفسيرها بطريقة صحيحة وموثوقة. وهذا من خلال اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتاحة. وهذا ما سوف نتناوله في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات

في المطلب الثالث، سنقوم بحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لكن قبل هذه الخطوة فإنه يجب تحديد وكشف نوع التوزيع البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة.

أولاً: إجراء اختبار كشف نوع التوزيع بيانات المستجوبين

تُعد خطوة الكشف عن التوزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة من أهم الخطوات في تحديد الأساليب الإحصائية (الوصفية والاستدلالية) المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة إذ يوجد نوعين من الأساليب الإحصائية وهي: أساليب احصائية البارامترية (المعلمية) والتي تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين للتوزيع الطبيعي (أسامة ربيع أمين، 2008). وأساليب احصائية اللابارامترية (اللامعلمية) والتي لا تشترط أن تتبع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) للتوزيع الطبيعي. وعليه

الإطار المنهجي

ولضمان معالجة صحيحة لبيانات المستجوبين واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، يتعين علينا أولاً تحديد نوع توزيع البيانات.

وفقاً للنظرية النهائية المركزية، فإن التوزيع الاحتمالي لمتوسط العينة يقترب من التوزيع الطبيعي عندما يكون حجم العينة كبيراً. يعتبر حجم العينة الذي يتجاوز 30 مشاهدة كافياً لتقريب التوزيع الاحتمالي إلى التوزيع الطبيعي. بناءً على هذا المبدأ وحجم عينة دراستنا بلغ 61 فرداً، يمكننا افتراض أن التوزيع الاحتمالي للبيانات يكون مقارباً للتوزيع الطبيعي. ومع ذلك، لدقة تحليل البيانات واختيار الأساليب الإحصائية الملائمة، فإن تأكيد فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات يكون مفيداً لدقة وتعميم النتائج دراستنا.

يمكن استخدام عدة طرق إحصائية لتحديد نوع توزيع البيانات، من بينها طريقة اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، (محمد خير سليم أبو زيد) وطريقة اختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) التي تستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50. ولكل اختبار له قيمة احتمالية يرمز لها بالرمز (sig) أو (p-value) والتي من خلالها يتم الحكم على نوع التوزيع وهذا بمقارنتها مع مستوى الدلالة (0.05).

ويمكن اعتبار القاعدة العامة المتبعة لتحديد نوع توزيع البيانات كما يلي: إذا كانت قيمة

الاحتمالية (p-value) أقل من 0.05، فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، في حين أنه إذا كانت (p-value) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) فإن هناك دليل إحصائي قوي يدعم افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة. (أمين، 2008) وفيما يلي نتائج كشف نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو متغيرات الدراسة:

الإطار المنهجي

جدول رقم (10) يبين نتائج كشف نوع التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) للبيانات

نوع التوزيع بيانات كل محور	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov ^a			محاور الاستبيان
	اختبار شايفرو ويلك		اختبار كولومنجوروف-سيمرنوف			
	.Sig القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	(P-value) القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار
يتبع التوزيع طبيعي	0.166	61	0.763	0.200 [*]	61	0.197
بيانات المتغير المستقل						
يتبع التوزيع طبيعي	0.123	61	0.724	0.200 [*]	61	0.304
بيانات المتغير التابع						
القاعدة: إذا كانت قيمة sig أكبر من 0.05 فإن البيانات المستجوبين نحو المتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي						

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 28

ومن خلال الجدول أعلاه نجد: وبما أن أفراد عينة الدراسة أكبر من 50 فرد فإننا نستدل ب نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov). وتظهر نتائجه أن القيمة الاحتمالية (sig) لبيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان (متغيرات الدراسة) هي أكبر من (0.05)، حيث:

- بالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الأول (واقع الاتصال الداخلي) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الأول تتبع التوزيع الطبيعي.

- وبالنسبة لبيانات المستجوبين نحو المحور الثاني (أداء العاملين) نجد أن قيمة الاحتمالية بلغت قيمة (SIG=0.200) وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05 وعليه ووفق القاعدة أعلاه فإن بيانات العينة نحو المحور الثاني تتبع التوزيع الطبيعي.

الاستنتاج: نظرًا لأن بيانات المستجوبين تخضع للتوزيع الطبيعي، فإن بحثنا سيستخدم طرقًا إحصائية بارامترية لتحليل إجابات وآراء أفراد العينة واختبار فرضيات البحث. من المهم شرح الأساليب الإحصائية البارامترية التي سنستخدمها في دراستنا.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات المستجوبين

الإطار المنهجي

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V28) لتحليل البيانات، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المعلمية لتحليل الإجابات والآراء التي تم جمعها من أفراد العينة، واختبار الفرضيات التي تم تحديدها في الدراسة. وتتمثل الأساليب الإحصائية الوصفية واستدلالية والمستخدم في دراستنا وفيما يلي:

أ- **التوزيع التكراري والنسب المئوية:** تم استخدام التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية للمستجوبين، وذلك عبر عرضها في رسوم بيانية وقيم عددية.

ب- **المتوسط الحسابي** هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد قيمة مركزية للبيانات. ويتم حسابه عن طريق جمع جميع القيم ثم قسمتها على عددها. كما يساعد في ترتيب العبارات المختلفة في الاستبيان وفهم اتجاهات الآراء ومدى ارتفاع وانخفاض استجابات المستجوبين في الدراسة. كما يساعد في تحديد مدى تركيز إجابات المستجوبين حول قيمة معينة وتقدير مدى أهمية العبارات بالنسبة للمستجوبين. وتبعاً لمقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الاستبيان، فإن قيم المتوسط الحسابي تكون محصورة بين 1 إلى 5.

ت- **الانحراف المعياري** هو مقياس للتشتت يستخدم لقياس مدى انحراف (تشتت) استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات ومتغيرات الاستبيان، حيث تكون القيم العالية للانحراف المعياري تدل على تشتت واسع في البيانات بينما تكون القيم المنخفضة تدل على تجمع أو تركيز للبيانات حول المتوسط الحسابي. كما يفيد أيضاً في ترتيب عبارات الاستبيان إلى جانب المتوسط الحسابي حيث عند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما.

الإطار المنهجي

- ث- الوزن النسبي (المتوسط الحسابي النسبي): الوزن النسبي هو مقياس آخر يستخدم لتقدير أهمية المتغيرات في الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي وهو يحسب بالعلاقة التالية: (مصطفى ط، 2018) $\bar{X} \% = \frac{\bar{X}}{K} * 100$ حيث K عدد بدائل المتغير أو عبارات في الاستبيان (مقياس لكارث الخماسي).
- ج- اختبار كشف نوع التوزيع البيانات: لتحديد نوع توزيع البيانات تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أكبر أو يساوي 50، واختبار شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk) الذي يستخدم إذا كان عدد العينات أقل من 50.
- ح- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى موثوقية أداة جمع البيانات المستخدمة (الاستبيان) في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- خ- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم معامل الارتباط لقياس خاصية الصدق في الاستبيان وكذا قياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في الدراسة، حيث تتراوح قيمة هذا المعامل بين -1 و+1، وتدل هذه القيمة على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين. وإذا كانت القيمة كبيرة بغض النظر عن الإشارة، فإن العلاقة بين المتغيرين قوية. أما إشارة المعامل، فتدل على اتجاه العلاقة بين المتغيرين، حيث إذا كانت المعامل إيجابياً، فإن زيادة قيمة أحد المتغيرين ترافقها زيادة في الآخر، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بينهما، والعكس صحيح. ويمكن تقسيم مجالات قيمة معامل الارتباط إلى ثلاث فئات؛ إذ يعتبر المعامل ضعيف إذا كانت قيمته أقل من ± 0.3 ويكون معتدل إذا كانت قيمته بين ± 0.3 و 0.7 ، أما إذا كانت قيمته أعلى من ذلك (± 0.7) فإنه يعتبر قوياً.
- د- تحليل الانحدار (Regression analysis): أداة إحصائية قوية ومرنة تستعمل لتحليل العلاقة الارتباطية بين متغير تابع واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة ويستعمل:

الإطار المنهجي

- لتحديد ما إذا كان المتغير المستقل قادر على شرح تغيرات معنوية في المتغير التابع: أي هل توجد علاقة؟
- لتحديد كمية الاختلاف في المتغير التابع التي يمكن شرحها بواسطة المتغير المستقل: أي ماهي قوة علاقة؟
- لتحديد البناء أو شكل العلاقة: أي ماهي المعادلة الرياضية التي تربط المتغير المستقل أو عدة متغيرات مستقلة مع المتغير التابع؟
- للتنبؤ بقيمة المتغير التابع.

ومن مخرجات تحليل الانحدار ما يلي:

اختبار F (F-test): لتحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع في نموذج الانحدار، ويمكن التحقق من ذلك من خلال من قيمة **sig** المصاحبة للاختبار (**F-test**) ، فإذا كانت هذه القيمة أقل من 0.05 ، فهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

حيث b_0 يمثل مقدر الثابت ومعامل B_1 فهو قيمة التي يزيد بها المتغير التابع عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل.	<u>معامل الانحدار B_1 و b_0</u>
يستخدم من أجل معرفة معنوية التأثير بين المتغيرين، (معنوية تأثير المستقل في التابع)، بكلمة أخرى يستخدم للتحقق من معنوية معاملات (b_1, b_0) في نموذج الانحدار وهذا من مقارنة قيمة sig المرافقة للاختبار (T-test) مع مستوى الدلالة 0.05 حيث إذا كانت قيمة SIG أقل من 0.05 فإن معامل الانحدار (b_1, b_0) يختلف عن الصفر ومنه له تأثير معنوي ويضم في نموذج الانحدار الممثل للعلاقة المدروسة.	<u>اختبار T (T-test):</u>
ويرمز له بالرمز R^2 ويمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغير أو المتغيرات المستقلة التي يتضمنها نموذج الانحدار وتقع بين 0 و 1 أي بين: $0 \leq R^2 \leq 1$. فكلما اقتربت من 1 يعني ارتفاع درجة التفسير متغير التابع من قبل متغير المستقل. أي من خلال R^2 يمكن معرفة مدى نسبة التي يساهم بها المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة في تحسين المتغير التابع	<u>قيمة معامل التفسير:</u>

خاتمة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تعرف على مجتمع وعينة الدراسة وهم عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار". كما تم توضيح المراحل التي سيتم اتباعها لتنفيذ الدراسة عملياً، بما في ذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة لاختبار أداة الدراسة وتتألف الأداة من استمارة استبيان تحتوي على مقياسين، أحدهما يقيس مؤشرات الاتصال الداخلي والآخر يقيس أداء العاملين. يهدف ذلك إلى تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الثالث

الإطار الميداني

الفصل الثالث: الإطار الميداني

تمهيد:

في إطار البحث الميداني واختبار الفرضيات، سنعرض في هذا الفصل نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان وتقديم نتائج التحليل الوصفي لمحور البيانات العامة المتعلقة (بالجنس، العمر، والوظيفة . . .) ومحوري دور الاتصال في تحسين أداء العاملين باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف). من جهة أخرى، سنقوم باختبار الفرضيات والنموذج الافتراضي للدراسة، استنادًا إلى النتائج التي تم الوصول إليها في العناصر السابقة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل ومناقشة نتائج الإحصاء الاستدلالي (الارتباط والانحدار) وبهذا، تم تقسيم هذا الفصل وفقًا لما يلي:

- **المبحث الأول:** عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان ومناقشتها؛

- **المبحث الثاني:** اختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

الإطار الميداني

المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تقديم الإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة الميدانية، في المبحث السابق فإنه في هذا المبحث، سيتم عرض مختلف النتائج الإحصائية المتوصل إليها، والتي تُحدّد اتجاهات آراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة وعبارات الاستبيان، إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ليتم بعدها اختبار الفرضيات المرتبطة بالدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها وفي النهاية، يتم تلخيص النتائج وإعطاء الاستنتاجات النهائي.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المستجوبين نحو المتغيرات الشخصية للعينة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات العامة المتعلقة بخصائص أفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، ..) وفي ضوء هذه المتغيرات نقدم وصف تحليلي لفئات كل متغير ديمغرافي وهذا من خلال حساب التكرارات والنسبة % كما هو مدون في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية

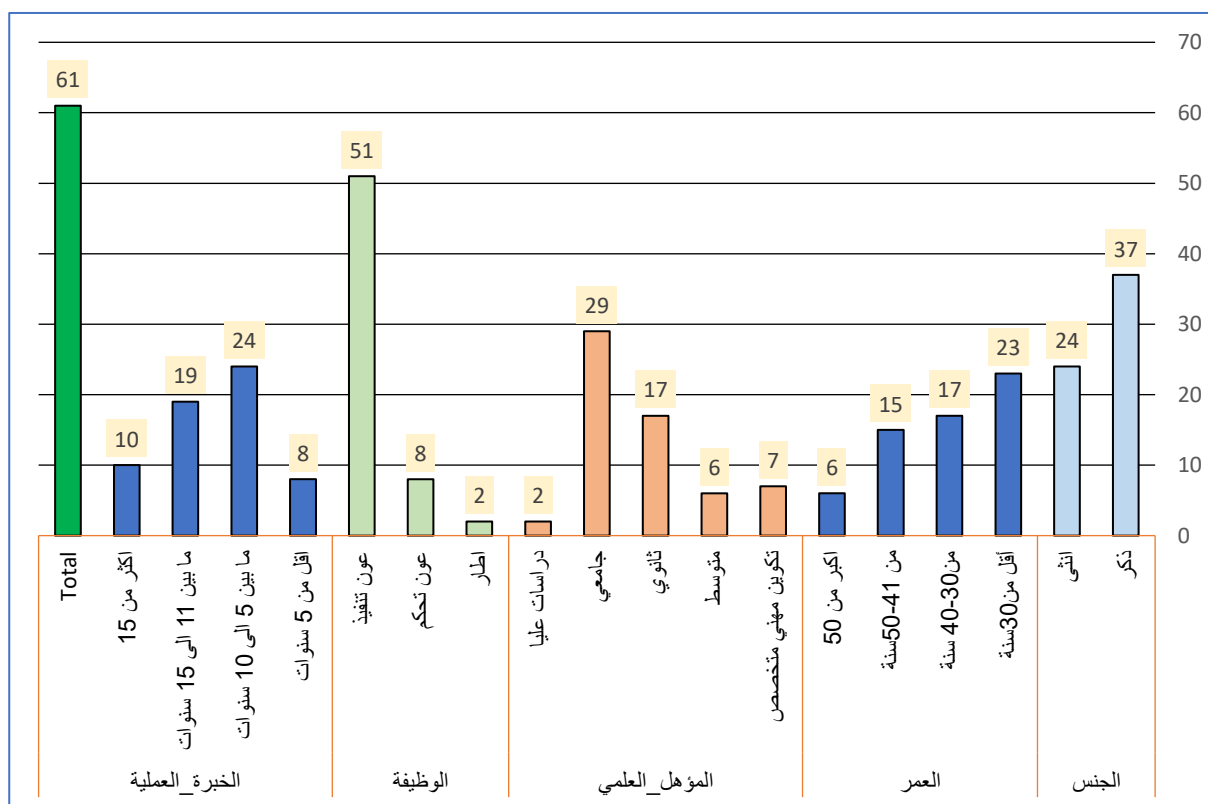
Percent	Frequency		
60.7	37	ذكر	الجنس
39.3	24	انثى	
100.0	61	Total	
Percent	Frequency		
37.7	23	أقل من 30 سنة	العمر
27.9	17	من 30-40 سنة	
24.6	15	من 41-50 سنة	
9.8	6	أكبر من 50	
100.0	61	Total	
Percent	Frequency		
11.5	7	تكوين مهني متخصص	المؤهل العلمي
9.8	6	متوسط	
27.9	17	ثانوي	
47.5	29	جامعي	

الإطار الميداني

3.3	2	دراسات عليا	الوظيفة
100.0	61	Total	
Percent	Frequency		
3.3	2	إطار	الخبرة العملية
13.1	8	عون تحكم	
83.6	51	عون تنفيذ	
100.0	61	Total	
Percent	Frequency		
13.1	8	اقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
39.3	24	ما بين 5 الى 10 سنوات	
31.1	19	ما بين 11 الى 15 سنوات	
16.4	10	اكثر من 15	
100.0	61	Total	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 28

الشكل رقم (05): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج اكسل 2016

الإطار الميداني

تتضمن البيانات الواردة في الجدول والشكل أعلاه توزيع أفراد العينة حسب بعض المتغيرات الشخصية. ويمكن تحليل هذه البيانات كالتالي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: يبين الجدول أن عدد الذكور في العينة هو 37 ونسبتهم 60.

7%، في حين أن عدد الإناث في العينة هو 24 ونسبتهم 39.3%، يمكن الاستنتاج من ذلك أن الذكور يمثلون النسبة الأعلى في العينة.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية: يبين الجدول أن أكثر عدد من الأفراد في العينة يتراوحون

في الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، حيث بلغ عددهم 17 ونسبتهم 27.9% من العينة- تليهم

فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة، حيث بلغ عددهم 15 ونسبتهم 24.6% من

العينة. - بينما يتراوح عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة في العينة إلى 23 فرداً ونسبتهم

37.7% من العينة، وتتألف باقي العينة من 6 أفراد فقط في فئة الأعمار التي تزيد عن 50 سنة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي: - يوضح الجدول أن الجامعيين يمثلون النسبة الأكبر في

العينة حيث بلغ عددهم 29 فرداً ونسبتهم 47.5% من العينة. - بينما يمثل عدد الأفراد الذين

لديهم مؤهل ثانوي في العينة في 17 فرداً ونسبتهم 27.9%، في حين يتراوح عدد الأفراد الذين

لديهم تكوين مهني متخصص ومتوسط دراسي بين 6 و7 فرداً ونسبتهم 9.8% و11.5% على

التوالي. - ويوجد أيضاً 2 فرداً في العينة لديهم دراسات عليا وتمثل نسبتهم 3.3% من العينة.

4. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: - يوضح الجدول أن العاملين في وظيفة عون تنفيذ يمثلون

النسبة الأكبر من العينة حيث بلغ عددهم 51 فرداً ونسبتهم 83.6%. - بينما تمثل عدد الأفراد

الذين يعملون في وظيفة العون تحكم في العينة بـ 8 فردين فقط ونسبتهم 13.1%، في حين يوجد

فقط 2 فرد في العينة يشغلون وظيفة إدارية، ونسبتهم 3.3% من العينة.

الإطار الميداني

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية: - يوضح الجدول أن أكثر عدد من الأفراد في العينة يمتلكون خبرة عملية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 24 فرداً ونسبتهم 39.3%. - بينما يمتلك 19 فرداً في العينة خبرة عملية تتراوح بين 11 و 15 سنة ونسبتهم 31.1%. ويمتلك 10 فرد في العينة خبرة عملية تزيد عن 15 سنة ونسبتهم 16.4%.، في حين يمتلك 8 فردين فقط في العينة خبرة عملية تقل عن 5 سنوات ونسبتهم 13.1% من العينة. وبشكل عام، يمكن استنتاج بعض المعلومات الهامة عن العينة من خلال هذه البيانات، مثل أن العينة تتألف بشكل رئيسي من الذكور والأفراد ذوي المؤهلات الجامعية، وأن العاملين في وظيفة العون التنفيذي يشكلون الجزء الأكبر من العينة، وأن العينة تتميز بخبرة متوسطة إلى عالية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور واقع الاتصال الداخلي في المديرية

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة. وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.

بالنسبة للمتغير المستقل: المتعلق بقياس واقع الاتصال الداخلي ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" محل الدراسة يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور الأول من الاستبيان: واقع الاتصال الداخلي والمتضمن 21 عبارة من 01 إلى 21. عبارة وهي موزعة على 05 أبعاد (x) (البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية، البعد الثالث: الاتصال الصاعد،

الإطار الميداني

البعد الرابع: الاتصال النازل، البعد الخامس: الاتصال الأفقي) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (12) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
01	البريد الإلكتروني يعد وسيلة سريعة وفعالة للتواصل داخل المديرية	4.03	0.446	80.66	موافقة عالية
02	يوفر استخدام التقارير المكتوبة المتبادل مع رؤسائك وزملائك المعلومات الكافية	4.00	0.408	80.00	موافقة عالية
03	الاجتماعات الدورية بين الإدارة والعمال هي الأسلوب الأمثل للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رؤسائك في العمل	4.13	0.465	82.62	موافقة عالية
04	تعمل وسائل الاتصال الشفوي على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل واضح وفعال	4.13	0.465	82.62	موافقة عالية
X01	البعد 01: وسائل الاتصال المستعملة	4.0738	0.27136	81.48	موافقة عالية جدا

تحليل الجدول التالي:

البعد الأول: "وسائل الاتصال المستعملة" بمتوسط حسابي 4.0738 وانحراف معياري 0.27136

وهذا من خلال:

عبارة "البريد الإلكتروني يعد وسيلة سريعة وفعالة للتواصل داخل المديرية" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.446، عبارة "يوفر استخدام التقارير المكتوبة المتبادل مع رؤسائك وزملائك المعلومات الكافية" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.408، عبارة "الاجتماعات الدورية بين الإدارة والعمال هي الأسلوب الأمثل للاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رؤسائك في العمل" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.465، عبارة "تعمل وسائل الاتصال الشفوي على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل واضح وفعال" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.465،

الإطار الميداني

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
05	يتم استخدام اللغة الرسمية وموحدة في جميع أشكال الاتصال الداخلي داخل المديرية	4.26	0.575	85.25	موافقة عالية جدا
06	تتضمن متطلبات العمل والقواعد واللوائح المديرية معايير واضحة ومفهومة للعاملين	4.23	0.616	84.59	موافقة عالية جدا
07	. تصلك المعلومات الضرورية لأداء عملك بصورة واضحة وفي الوقت المناسب	4.89	0.321	97.70	موافقة عالية جدا
08	يلتزم العاملون وكذا الرؤساء في المديرية بقواعد اللغة الصحيحة ومصطلحات واضحة عند الكتابة والتحدث في الاتصال الداخلي.	4.26	0.480	85.25	موافقة عالية جدا
X02	البعد 02: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية	4.4098	0.28516	88.20	موافقة عالية

تحليل الجدول التالي:

البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال " بمتوسط حسابي 4.4 وانحراف معياري 0.285

، وهذا من خلال:

عبارة " تصلك المعلومات الضرورية لأداء عملك بصورة واضحة وفي الوقت المناسب " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.89 وانحراف معياري 0.321، عبارة " يلتزم العاملون وكذا الرؤساء في المديرية بقواعد اللغة الصحيحة ومصطلحات واضحة عند الكتابة والتحدث في الاتصال الداخلي " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.480، -عبارة " يتم استخدام اللغة الرسمية وموحدة في جميع أشكال الاتصال الداخلي داخل المديرية " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.480، عبارة " تتضمن متطلبات العمل والقواعد واللوائح المديرية معايير واضحة ومفهومة للعاملين " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.616.

الإطار الميداني

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
09	يسهل لك التواصل مع رئيسك المباشر وبقية مسؤولي الإدارة خلال فترة إنجاز مهامك	4.13	0.499	82.62	موافقة عالية
10	تشجيع المديرية العاملين فيها على التواصل المباشر مع إدارة المديرية لإبلاغهم بالمشاكل التي يواجهونها وتقديم الحلول المناسبة	3.93	0.309	78.69	موافقة عالية
11	تشعر بالراحة عند التواصل مع الإدارة بشأن مشكلاتك واحتياجاتك	4.03	0.446	80.66	موافقة عالية
12	تشعر أن المشرفين يستجيبون بشكل جيد لاحتياجاتك الاتصالية والتواصلية	4.00	0.408	80.00	موافقة عالية
X03	البعد 03: الاتصال الصاعد	4.0246	0.31525	80.49	بدرجة عالية

تحليل الجدول التالي:

بعد الثالث: "الاتصال الصاعد" بمتوسط حسابي 4.02 و انحراف معياري 0.31، وهذا من خلال عبارة "يسهل لك التواصل مع رئيسك المباشر وبقية مسؤولي الإدارة خلال فترة إنجاز مهامك" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري 0.499، عبارة "تشعر بالراحة عند التواصل مع الإدارة بشأن مشكلاتك واحتياجاتك" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.03 و انحراف معياري 0.446، عبارة "تشعر أن المشرفين يستجيبون بشكل جيد لاحتياجاتك الاتصالية والتواصلية" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.408، عبارة "تشجيع المديرية العاملين فيها على التواصل المباشر مع إدارة المديرية لإبلاغهم بالمشاكل التي يواجهونها وتقديم الحلول المناسبة" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.93 و انحراف معياري 0.309.

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
13	اتلقي المعلومات والتوجيهات من الإدارة والمشرفين.	4.13	0.465	82.62	موافقة عالية
14	الرسائل الواردة من الإدارة توفر المعلومات الضرورية للقيام بالمهام بشكل صحيح.	4.13	0.465	82.62	موافقة عالية
15	تتلقى تقييماً منتظماً لأدائك واستجابتك لمتطلبات العمل.	3.97	0.482	79.34	موافقة عالية

الإطار الميداني

موافقة عالية جدا	95.74	0.581	4.79	المراسلات الواردة من الإدارة تحتوي على توجيهات ومعلومات تساعد في الحصول على النتائج المطلوبة في العمل.	16
بدرجة عالية جدا	85.08	0.30445	4.2541	البعد 04: الاتصال النازل	X04

تحليل الجدول التالي:

البعد الرابع: "الاتصال النازل" بمتوسط حسابي 4.25 و انحراف معياري 0.30، وهذا من خلال: -عبارة " المراسلات الواردة من الإدارة تحتوي على توجيهات ومعلومات تساعد في الحصول على النتائج المطلوبة في العمل " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.79 وانحراف معياري 0.581، -عبارة " انتلج المعلومات والتوجيهات من الإدارة والمشرفين " وعبارة "الرسائل الواردة من الإدارة توفر المعلومات الضرورية للقيام بالمهام بشكل صحيح" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.465، -عبارة " تتلقى تقييماً منتظماً لأدائك واستجابتك لمتطلبات العمل " بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.482. عبارة " الرسائل الواردة من الإدارة توفر المعلومات الضرورية للقيام بالمهام بشكل صحيح" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.465.

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
17	التواصل بين الزملاء على نفس المستوى الوظيفي يسهل تبادل المعلومات ويعزز التعاون بينكم	4.23	0.560	84.59	موافقة عالية جدا
18	استخدام التقارير والوثائق المكتوبة للتواصل بين الزملاء على نفس المستوى يعتبر وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والتواصل	4.08	0.557	81.64	موافقة عالية
19	هل توجد الاجتماعات الدورية بين العاملين على نفس المستوى.	4.20	0.542	83.93	موافقة عالية
20	هل تشارك خبرتك مع زملائك في العمل.	3.98	0.885	79.67	موافقة عالية
21	هل يوجد تنسيق والتعاون بين الأقسام المديرية	4.05	0.463	80.98	موافقة عالية
X05	البعد 05: الاتصال الافقي	4.1082	0.41081	82.16	بدرجة عالية

تحليل الجدول التالي:

الإطار الميداني

البعد الخامس: "الاتصال الأفقي" بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.410، وهذا من

خلال:

-عبارة "التواصل بين الزملاء على نفس المستوى الوظيفي يسهل تبادل المعلومات ويعزز التعاون بينكم" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.23 وانحراف معياري 0.560، -عبارة "هل توجد الاجتماعات الدورية بين العاملين على نفس المستوى" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.542، -عبارة "استخدام التقارير والوثائق المكتوبة للتواصل بين الزملاء على نفس المستوى يعتبر وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والتواصل" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.08 وانحراف معياري 0.557، -عبارة "تنسيق والتعاون بين الأقسام المديرية هل يوجد" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 4.05 وانحراف معياري 0.463، عبارة "هل تشارك خبرتك مع زملائك في العمل" بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.885.

المتغير المستقل: واقع الاتصال الداخلي

بدرجة عالية	83.42	0.24178	4.1710	المتغير المستقل: واقع الاتصال الداخلي	X
-------------	-------	---------	--------	---------------------------------------	---

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 5.00	مجال المتوسط
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	مستوى الموافقة

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 28

الإطار الميداني

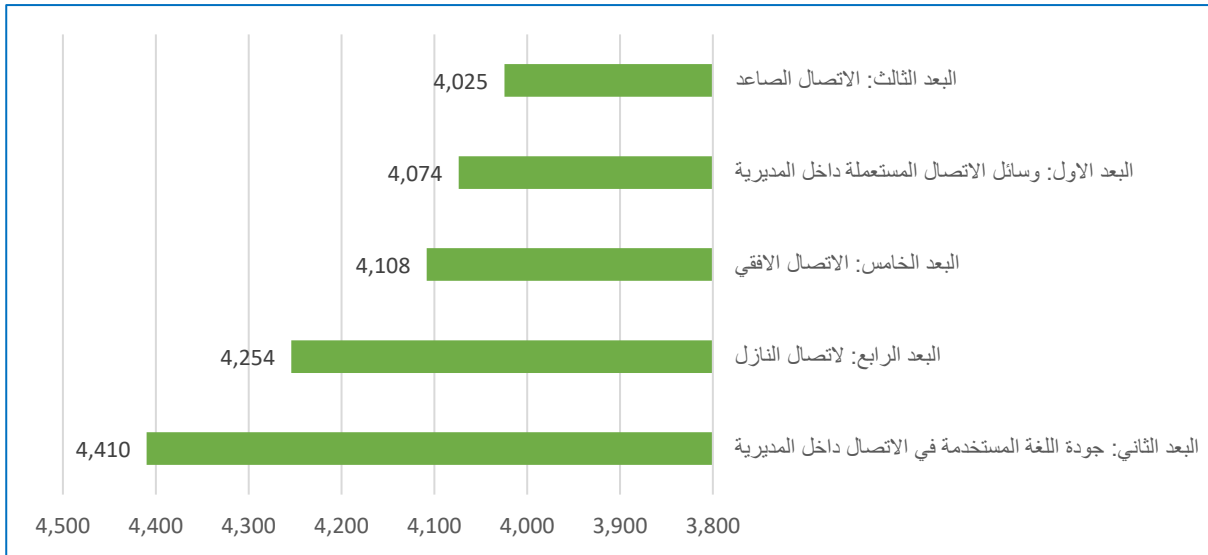
التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الاول: المتعلق بقياس مستويات تطبيق واقع الاتصال الداخلي حيث وجدنا وبشكل عام المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ قيمة 4.171 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3.41 - 4.20 درجة) وبانحراف معياري قدره: 0.241، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون وبنسبة 83.42 % على أن مستويات عناصر واقع الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' هي بدرجة عالية حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية، حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين أكبر متوسط: للعبارة: رقم 07 " تصلك المعلومات الضرورية لأداء عملك بصورة واضحة وفي الوقت المناسب " من خلال قراءة النتائج التحليل الإحصائي لهذه العبارة، يمكن القول إن متوسط حسابي يساوي 4.89 يدل على أن الأفراد في العينة يتفقون بشكل عام على أن الحصول على المعلومات الضرورية لأداء عملهم بصورة واضحة وفي الوقت المناسب يعد أمراً مهماً بالنسبة لهم. ويدعم هذا التحليل الانحراف القليل (0.321) عن المتوسط، حيث قيمته جد منخفضة، مما يعني أن الآراء في العينة ليست متضاربة (غير مشتتة) بشأن هذه العبارة. وتبلغ الأهمية النسبية للعبارة رقم 07 97.70٪، وهذا يشير إلى أن الأفراد في العينة يعتبرون هذه العبارة من العبارات الأكثر أهمية بالنسبة لهم. وبالتالي، يمكن الاعتماد على هذه العبارة كمؤشر مهم عن المستوى العام لرضا العاملين عن توافر المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم.

الإطار الميداني

في حين نجد أن العبارة رقم 10 "تشجيع المديرية العاملين فيها على التواصل المباشر مع إدارة المديرية لإبلاغهم بالمشاكل التي يواجهونها وتقديم الحلول المناسبة" حصلت على متوسط حسابي قدره 3.93 مع انحراف قليل يبلغ 0.309، وبناءً على ذلك، نستنتج أن هذه العبارة حازت على موافقة عالية من قبل المستجوبين. وتبلغ الأهمية النسبية لهذه العبارة 78.69%، مما يشير إلى أنها تعد من العبارات المهمة بالنسبة للعاملين في هذه المديرية. ويمكن استنتاج أن العاملين في المديرية يرون أهمية التواصل المباشر مع الإدارة لإبلاغهم بالمشاكل التي يواجهونها وتقديم الحلول المناسبة، وهذا يعكس رغبة العاملين في التعاون مع الإدارة وتحسين بيئة العمل والإنتاجية.

وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات تطبيق أبعاد واقع الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل الرقم (06) يبين ترتيب أبعاد واقع الاتصال الداخلي لدى مؤسسة محل الدراسة الميدانية



المصدر من اعداد الطالبة باعتماد على برنامج EXCEL

وفقاً للترتيب المقدم في الشكل أعلاه، يمكن ترتيب أهمية ومستويات تطبيق أبعاد واقع الاتصال الداخلي لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' على النحو التالي، بناءً على وجهة نظر أفراد عينة

الإطار الميداني

الدراسة: في المرتبة الأولى نجد البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية - وتبلغ الأهمية النسبية لهذه البعد: 88.20%، يليه في المرتبة الثانية البعد الرابع: الاتصال النازل - وتبلغ الأهمية النسبية لهذه البعد: 85.08% يليه البعد الخامس: الاتصال الافقي - ترتيب الأهمية: 82.16% يليه البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية - ترتيب الأهمية: 81.48% وفي الأخير نجد البعد الثالث: الاتصال الصاعد - وتبلغ الأهمية النسبية لهذه البعد: 88.20%، يتضح من الترتيب أن جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية تعتبر الأكثر أهمية وتطبيقًا عاليًا حسب وجهة نظر أفراد العينة. تليها الاتصال النازل والاتصال الافقي كأبعاد مهمة أيضًا. وعلى الرغم من أن الوسائل المستخدمة في الاتصال داخل المديرية تأتي في المركز الرابع من حيث الترتيب، إلا أنها لا تزال تحظى بمستوى عالٍ من الأهمية. أما الاتصال الصاعد فيأتي في المركز الخامس ويعتبر أقل أهمية بين الأبعاد الخمسة.

الاستنتاج العام: فيما يتعلق بالنتائج التي تم الحصول عليها لـ تقييم واقع الاتصال الداخلي فقد أظهرت النتائج أن واقع الاتصال الداخلي في لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة هو جيد (مرتفع) بشكل عام.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور مستوى أداء العاملين

يهدف المطلب إلى عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمستجوبين واتجاههم نحو المتغيرات المدروسة في الدراسة. وعرض البيانات المستجوبين تحديد مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان وتحديد مدى أهمية كل متغير وهذا باستخدام أساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية)، كما سيتم استنتاج بعض النتائج والملاحظات الهامة حول موقف المستجوبين تجاه مستوى توفر وتطبيق المتغيرات المدروسة في المؤسسة.

الإطار الميداني

بالنسبة للمتغير التابع: المتعلق بقياس مستوى أداء العاملين ب مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"

محل الدراسة

يحتوي هذا الجزء على وصف وتقييم درجات الموافقة من خلال معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو اجاباتهم على عبارات المحور 02 من الاستبيان: مستوى أداء العاملين والمتضمن 15 عبارة من 22 إلى 36. عبارة وهي موزعة على 03 أبعاد (X) (البعد الأول: تحفيز وتنشيط العاملين، البعد الثاني: إدماج العاملين، البعد الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة) وفيما يلي عرض للنتائج المتحصل عليها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات: المحور الثاني: مستوى أداء

العاملين

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الاتجاه العام
22	يدعم رئيسك جهودك في العمل ويشجعك على تحقيق النجاح.	4. 10	0. 351	81. 97	موافقة عالية
23	ييدي رئيسك المباشر اهتماما بجالتك النفسية والصحية في العمل.	4. 03	0. 446	80. 66	موافقة عالية
24	يستمتع إلبك رئيسك في العمل وإلى واقترحاتك وآرائك وانشغالاتك الخاصة بالعمل وبمسارك المهني.	4. 03	0. 407	80. 66	موافقة عالية
25	يتعامل رئيسك معك بإحترام واهتمام أثناء أدائك لعملك.	4. 07	0. 359	81. 31	موافقة عالية
26	الإدارة متعاونة مع العمال وتسعى إلى إيجاد حلول مشتركة للمشاكل المتعلقة بالعمل.	4. 00	0. 447	80. 00	موافقة عالية
27	تشجع الإدارة العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.	4. 11	0. 370	82. 30	موافقة عالية
28	يتم توفير فرصة لك للتعبير عن رأيك وتقديم إقتراحاتك.	4. 02	0. 428	80. 33	موافقة عالية
29	يمنحك رئيسك المباشر الصلاحيات اللازمة لتأدية عملك.	4. 03	0. 446	80. 66	موافقة عالية
30	يتمتع الموظفون بحرية واسعة في تنظيم مهامهم وتحديد كيفية القيام بأعمالهم.	4. 00	0. 408	80. 00	موافقة عالية
31	يتم دراسة إجراءات العمل من قبل جميع العمال والمسؤولين في القسم.	4. 13	0. 499	82. 62	موافقة عالية
32	جو العمل في إدارتك يساعدك على زيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي.	4. 00	0. 408	80. 00	موافقة عالية

الإطار الميداني

33	تقدم المساعدة اللازمة لزملائك في العمل.	4. 13	0. 465	82. 62	موافقة عالية
34	يتميز العمل داخل المديرية بتنسيق عالي بين العمال والمصالح المختلفة.	4. 02	0. 428	80. 33	موافقة عالية
35	الاتصالات داخل الإدارة تدعم العمل الجماعي وتعززه.	4. 15	0. 477	82. 95	موافقة عالية
36	يدعمك زملائك في العمل ويتعاونون معك لإكمال مهامك.	4. 05	0. 463	80. 98	موافقة عالية
X	المتغير التابع: مستوى أداء العاملين	4. 0579	0. 28192	81. 16	بدرجة عالية

الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5

من 01 إلى 1	من 1. 81 إلى 2. 60	من 2. 61 إلى 3. 3	من 3. 41 إلى 4. 4	من 4. 21 إلى 5	مجال المتوسط
80		40	20		
درجة منخفضة جدا	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جدا	مستوى الموافقة

نقوم ترتيب العبارات من خلال أهميتها في كل بعد بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في البعد وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري (أقل تشتت) بينهما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 28

التعليق على الجدول أعلاه: من نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لأراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى موافقتهم أو عدم موافقتهم أو محايدين اتجاه عبارات المحور الثاني: المتعلق بقياس مستويات أداء العاملين حيث وجدنا وبشكل عام المتوسط حسابي الإجمالي لإجابات المستجوبين على جميع العبارات المحور بلغ قيمة 4. 059 وهو ضمن المجال موافقة عالية (من 3. 41- 4. 20 درجة) وانحراف معياري قدره: 0. 281، وهو يشير إلى تقارب آراء افراد العينة وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي الاجمالي، حيث تشتت بين آرائهما ضعيف وبالتالي تعطينا هذه القيم نتيجة احصائية أنه لا يوجد تشتت كبير في آراء المستجوبين وهذا يدعم النتائج المتحصل عليها فيما أن فالمتوسط الحسابي الإجمالي يمثل مركز البيانات لاتجاهات أفراد العينة أي كلهم موافقون ونسبة 81. 16 % على أن مستويات أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' هي بدرجة عالية حسب وجهة نظر أفراد عينة

الإطار الميداني

الدراسة وهذا ما نلاحظه إزاء اجاباتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات عالية، حيث متوسطات ها الحسابية محصورة بين أكبر متوسط: للعبارة: رقم 32 " الاتصالات داخل الإدارة تدعم العمل الجماعي وتعززه. " وفقاً للتحليل المقدم، تظهر القيم التالية لهذه العبارة: المتوسط الحسابي: 4.15، الانحراف المعياري: 0.477، الأهمية النسبية: 82.95%، الاتجاه العام: موافقة عالية. هذه القيم تشير إلى أن الأفراد الذين شاركوا في العينة يتفقون بشكل عام على أن الاتصالات داخل الإدارة تدعم وتعزز العمل الجماعي. العبارة حصلت على تقييم مرتفع من الأفراد، وتشير الأهمية النسبية العالية إلى أن هذه العبارة مهمة بالنسبة لهم في تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الإدارة.

في حين نجد أن العبارة رقم " 10 " جو العمل في إدارتك يساعدك على زيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي " حصلت على متوسط حسابي قدره 4.00 مما يشير إلى أن الأفراد قد وافقوا على أن جو العمل في المديرية يساعد على زيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي ويشير الانحراف المعياري بقيمة 0.408 إلى أن التقييمات كانت متجانسة ولم تتباين (لم تنتشت) كثيراً. كما يشير الاتجاه العام إلى "موافقة عالية" مما يدل على أن الأفراد في العينة يتفقون بشكل كبير على هذه العبارة. كما أن الأهمية النسبية تشير إلى أن هذه العبارة مهمة بالنسبة للأفراد في تحسين جو العمل وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين، إذ بلغت نسبة الأهمية النسبية 80.00%. وبالتالي، يمكن القول بأن جو العمل في المديرية يعتبر جو عمل إيجابي يساعد على تحقيق أهداف الإدارة وتحسين الأداء العام، وتعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي.

وفيما يلي ترتيب أهمية ومستويات أبعاد أداء العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

محل الدراسة حسب وجهة نظر افراد عينة الدراسة كما هو مبين في الشكل التالي:

الإطار الميداني

المطلب الرابع: مفهوم الاثر احصائياً

تتمحور فرضيات الدراسة في كشف عن مدى وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل وابعاده والمتغير التابع أي بين متغير مستقل المتمثل في واقع الاتصال الداخلي والذي يتكون من 05 أبعاد (X) (البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية، البعد الثالث: الاتصال الصاعد، البعد الرابع: الاتصال النازل، البعد الخامس: الاتصال الافقي) والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء العاملين وسيتم دراسة ذلك من خلال استخدامنا نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث يُمكننا من استكشاف وتحديد مدى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة المتغير المستقل في التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهذا من خلال تحليل الاحصائي لمخرجات الانحدار الخطي البسيط والمتمثلة في المؤشرات الإحصائية التالية (R: معامل الارتباط، R²: معامل التفسير، B: معامل الانحدار للمتغير المستقل، (F-test) لفحص معنوية العلاقة بين المتغيرين) وتقع قيمة R² بين: $0 \leq R^2 \leq 1$ فكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أهمية المتغير المستقل ودوره ومساهمته في التغيرات التي تحدث في تحسين في مستويات المتغير التابع.

ولتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسية وتحديد الدلالة الإحصائية لنتائج المستجوبين، يتعين علينا أولاً إعادة صياغة الفرضيات البحث بشكل إحصائي (أي تحويل فرضية البحث إلى فرضية إحصائية عن مستوى دلالة معين يختار الباحث). وتتمثل هذه الفرضيات في فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة، إضافة إلى تحديد مستوى الدلالة، وهو عادةً ما يكون 0.05، ولاتخاذ القرار بقبول أو رفض الفرضية، يجب النظر إلى قيمة الاختبار الإحصائي (F-test) وقيمة SIG لاختبار (F). في مخرجات وجداول النموذج الانحدار الخطي البسيط حيث:

الإطار الميداني

إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أكبر من المستوى الدلالة (0.05)،	نقبل الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) يقابله قرار رفض الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	القرار
إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig (Significant)، المقابلة للاختبار الإحصائي (F-test) أقل من المستوى الدلالة (0.05)	نرفض الفرضية الاحصائية الصفرية (H_0) يقابله قرار قبول الفرضية الإحصائية البديلة (H_1)	القرار

المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مناقشة نتائج العلاقة والاثار

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز 'بشار'

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري

إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة كما يلي:

- نص الفرضيات الاحصائية:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

صياغة النموذج الانحدار الخطي البسيط للفرضية: من أجل دراسة العلاقة بين المتغير المستقل

(المؤثر) والتابع (المُتأثرة) نعتمد على المعادلة التالية:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \varepsilon_i$$

الإطار الميداني

$$أداء العاملين = B_0 + B_1 (\text{الاتصال الداخلي})$$

ول التالي هو ملخص للجداول مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط بالاستعانة ببرنامج SPSS وهي ملخص نموذج الانحدار (R²) ، (r) ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار (b) انظر ملحق مخرجات برنامج spss .

جدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معنوية التأثير لمعاملات الانحدار بين المتغيرين				معامل التفسير	معامل الارتباط	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
(SIG)	t	B	المعاملات نموذج الانحدار	R ² R Square	r	(SIG)	قيمة F المحسوبة
.033	18.2	.1099	B ₀ الثابت	370.0	608.0	000.0	66.34
000.0	88.5	.0709	B ₁ متغير المستقل				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 28

التعليق على الجدول: يتبين من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

يتضمن جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

أ- دراسة معنوية العلاقة الارتباطية والتأثير بين المتغيرين (الدلالة الإحصائية عند 0.05)

- معنوية العلاقة الارتباطية بين المتغيرين: من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=34.66) وهي دالة احصائيا لأن قيمة 0.000 = SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

الإطار الميداني

- معنوية التأثير بين المتغيرين) معنوية قيمة 0.709 (B= من خلال نتيجة اختبار (T-Test) نجد قيمة T المحسوبة بلغت (T= 5.88) وهي دالة احصائيا حيث أن قيمة 0.000 = SIG المصاحبة لقيمة (T) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي (دال احصائيا)
- ومن النتائج الدلالة الإحصائية نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة وذات تأثير إيجابي عند مستوى 0.05: ومنه نستنتج قرار اختبار الفرضية الاحصائية:

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

ب- تفسير الاقتصادي لقيم معامل الارتباط بيرسون (r)، معامل التحديد (R^2)، معامل الانحدار: (B) - تفسير قيمة واتجاه العلاقة بين المتغيرين: (r) من خلال معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: 0.709 = r وهو موجب وهذا يعني أن العلاقة طردية (موجبة) بين المتغيرين، بمعنى أن تحسين أنظمة الاتصال الداخلي سيرفع من أداء العاملين بشكل إيجابي وتتوافق هذه النتيجة مع الجانب النظري للدراسة الذي تشير إلى أن الاتصال الداخلي الجيد وتحسينه يساهم في تعزيز التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين الأداء العام. وبالتالي، يدعم معامل الارتباط الإيجابي هذا التفسير ويؤكد العلاقة الطردية الإيجابية بين تحسين أنظمة الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

- تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ 0.37 = R^2 37% ومنه تبين لنا أن الاتصال الداخلي يساهم بصفة إيجابية ونسبة 37.00 % في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية

تفسير قيمة التأثير) معامل الانحدار (B بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.709) وهو إيجابي، ويفسر أنه إذا تم زيادة في مستويات أنظمة الاتصال

الإطار الميداني

الداخلي بزيادة تطبيقه بوحدة واحدة، تؤدي الى رفع من درجات مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية بقيمة 0.709 وحدة. وهي قيمة جيدة عالية ومقبولة احصائيا مما يعطينا فكرة واضحة حول أهمية أنظمة الاتصال الداخلي في دوره الفعال في زيادة تحسين مستوى أداء العاملين.

ومنه النموذج الانحدار الخطي والمطابق لبيانات العينة والواقع الميداني بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' والمتعلق ب دراسة: "الاتصال الداخلي ودوره في تحسين مستوى أداء العاملين " عند مستوى دلالة (0.05) من وجهة نظر المستجوبين هو:

$$y = B_0 + B_1(x_1) + \epsilon_i$$

أداء العاملين = 0.1 + 0.099 + 0.709 (الاتصال الداخلي)

ملاحظة 1. B0= 099 .1 هي قيمة دالة احصائيا تُضم في نموذج الانحدار لأن ومن جدول أعلاه نجد أن قيمة sig= 0.033 المصاحبة لقيمة 2. 18 = T هي اقل من مستوى 0.05 وهي تمثل قيمة الثابت في النموذج الانحدار الخطي، وتعبّر عن درجة تحسين أداء العاملين في حالة عدم وجود أي تأثير لمتغير الاتصال الداخلي ما يفسر وجود عوامل أخرى غير تلك المذكورة في دراستنا. تساهم في تحسين أداء العاملين إضافة الى متغيرات الدراسة الحالية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة تأثير المتغيرات المستقلة (البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية، البعد الثالث: الاتصال المساعد، البعد الرابع: الاتصال النازل، البعد الخامس: الاتصال الافقي) كلا على حدا على المتغير التابع (أداء العاملين) وعليه فإننا سندرس العلاقة التأثير بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي

الإطار الميداني

- من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=06.46) وهي دالة احصائيا لأن قيمة 0.000 = SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

- **وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁):** يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمؤشر " وسائل الاتصال الداخلي" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدرة ب R²=0.438 ومنه تبين لنا أن وسائل الاتصال الداخلي تساهم بصفة إيجابية وبنسبة 43.80% في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية

اختبار الفرضية الثانية:

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر " جودة اللغة الاتصال " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة.

من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (F=38.4) وهي دالة احصائيا لأن قيمة 0.041 = SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمؤشر " جودة اللغة الاتصال " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

الإطار الميداني

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.069$ ومنه تبين لنا أن جودة اللغة الاتصال تساهم بصفة إيجابية وبنسبة 6.90 % في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية

اختبار الفرضية الثالثة:

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر "الاتصال الصاعد" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة.

من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت ($F=50.23$) وهي دالة احصائية لأن قيمة $SIG = 000.0$ المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمؤشر "الاتصال الصاعد" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

تفسير نسبة المساهمة (R^2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ $R^2=0.285$ ومنه تبين لنا أن جودة اللغة الاتصال تساهم بصفة إيجابية وبنسبة 28.50 % في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية

اختبار الفرضية الرابعة:

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر "الاتصال النازل" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

الإطار الميداني

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة.

من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (12.25 = F) وهي دالة إحصائية لأن قيمة

0.000 = SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة (H₁): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمؤشر "الاتصال النازل" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

تفسير نسبة المساهمة (R²) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب R²=0.172 ومنه تبين

لنا أن الاتصال النازل تساهم بصفة إيجابية وبنسبة 17.20% في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى

أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية

اختبار الفرضية الخامسة:

نص فرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشر "الاتصال الافقي" على أداء العاملين بمديرية

توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

بما أنه يتم اختبار الفرضية البحث عند مستوى الدلالة 0.05 المختار من طرفنا فإنه من الضروري إعادة

صياغتها إلى فرضيات إحصائية: فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة.

من خلال نتيجة اختبار (F-test) نجد قيمة F المحسوبة بلغت (13.71 = F) وهي دالة إحصائية لأن قيمة

0.000 = SIG المصاحبة لقيمة (F) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى الدلالة 0.05.

الإطار الميداني

وعليه نستنتج قرار اختبار الفرضية: نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لمؤشر "الاتصال الافقي" على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'

تفسير نسبة المساهمة (R2) بين المتغيرين: من خلال قيمة معامل التفسير المقدر ب $R^2=0.189$ ومنه تبين لنا أن الاتصال النازل تساهم بصفة إيجابية وبنسبة 18.90% في تغيرات التي تحدث في تحسين مستوى أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' محل الدراسة الميدانية.

المطلب الثالث : التحليل الاجتماعي لنتائج

تفسيرًا اجتماعيًا لهذه النتائج يشير إلى أن العوامل المرتبطة بالاتصال داخل المديرية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'. هنا بعض التفسيرات المحتملة لكل مؤشر:

1. مؤشر وسائل الاتصال الداخلي:

قد ترتبط وسائل الاتصال الداخلي بقدرة الموظفين على التواصل وتبادل المعلومات فيما بينهم. وجود أثر ذو دلالة إحصائية يشير إلى أن العاملين الذين يستخدمون وسائل الاتصال الداخلي بشكل فعال يمكن أن يكون لديهم تواصل أفضل وتنسيق أفضل في العمل الجماعي. قد يساهم ذلك في تحسين تدفق المعلومات وتبادل المعرفة وبناء علاقات فريق قوية في المديرية.

2. مؤشر جودة اللغة الاتصال:

يعتبر استخدام لغة الاتصال السليمة والواضحة أمرًا حاسمًا في بناء التواصل الفعال. النتائج التي تظهر أثرًا ذو دلالة إحصائية لجودة اللغة الاتصال تشير إلى أن العاملين الذين يتفاهمون بلغة واضحة وفهم متبادل يمكن أن يكون لديهم تفاهم أفضل وتبادل معلومات أكثر فعالية. قد يؤدي ذلك إلى تقليل التوضيحات والتباينات في الاتصال وزيادة الفهم المشترك بين الأعضاء المختلفين في المديرية.

الإطار الميداني

3. مؤشر الاتصال الصاعد:

يشير وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الصاعد إلى أن قدرة الموظفين على التعبير عن احتياجاتهم واقتراحاتهم والتعامل مع المشاكل يمكن أن تؤثر بشكل إيجابية على أداء العاملين. عندما يتمكن الموظفون من إبلاغ القيادة بالمشكلات التي يواجهونها أو الاقتراحات التي لديهم، يتيح ذلك للإدارة فرصة لتلبية احتياجاتهم وتحسين ظروف العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الاتصال الصاعد الشعور بالمشاركة والانتماء لدى الموظفين، مما يمكن أن يؤدي إلى زيادة الالتزام والمسؤولية في أداء واجباتهم.

4. مؤشر الاتصال النازل:

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال النازل يشير إلى أن الإدارة التوجيهية والتوجيه الواضح يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين. عندما توفر الإدارة توجيهات وتوجيهات واضحة ومحددة للموظفين، يمكن للعاملين أن يفهموا توقعات الإدارة بشكل أفضل ويعرفوا كيفية تحقيق الأهداف المحددة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الكفاءة والفعالية في أداء المهام وتحسين الأداء العام للمديرية.

5. مؤشر الاتصال الأفقي:

يشير وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الأفقي إلى أن التواصل والتعاون بين العاملين بنفس المستوى الوظيفي أو القطاعات المختلفة يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين. عندما يتم تبادل المعلومات والخبرات وتوجيه المساعدة بين العاملين، يتيح ذلك لهم الاستفادة من المعرفة المشتركة وتعزيز التعاون والتنسيق فيما بينهم. هذا يساهم في تحسين جودة العمل والتحقق المشترك لاهداف المنظمة أو كما توفر الاتصال الأفقي فرصة للموظفين للتعاون وتبادل الأفكار والمعلومات بشكل أفضل، الإدارة مما يؤدي إلى تحسين تنسيق الجهود والعمل الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاتصال الأفقي أن يعزز روح الفريق والانتماء للمجموعة، مما يساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي والتعاون بين الأعضاء.

الإطار الميداني

بشكل عام، يمكن اعتبار هذه النتائج تأكيدًا لأهمية الاتصال الداخلي وجودته في تحسين أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار". إذا تم تعزيز وتحسين وسائل الاتصال الداخلي، بالإضافة إلى توفير جودة اللغة الاتصال وتشجيع الاتصال الصاعد والنازل والأفقي، فمن المحتمل أن يحدث تحسين مستدام في أداء الموظفين والمديرية بشكل عام.

بناءً على هذا التحليل الاجتماعي، ينبغي على الإدارة النظر في تعزيز وتحسين أنماط الاتصال الداخلي وخلق بيئة تساعد على تبادل المعلومات والتواصل الفعال بين الأعضاء. يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء قنوات اتصال فعالة وواضحة، وتنظيم اجتماعات منتظمة للتواصل والتعاون، وتقديم التدريب علاوة على ذلك، ينبغي أن تركز الإدارة على تحسين والتوجيه للموظفين لتعزيز مهارات الاتصال لديهم جودة اللغة الاتصال وتشجيع الاتصال الصاعد والنازل والأفقي عن طريق إعطاء الأولوية للتواصل الواضح والصريح.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بعينة البحث والتي تضم 61 عاملاً، بهدف تحديد المؤشرات الرئيسية التي تؤثر على أداء العاملين. حيث ركزت الدراسة على دراسة واقع الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار"، من وجهة نظر العاملين، وقياس تأثيره على أدائهم ..

بعد عرض وتحليل بيانات الاستبيان واختبار فرضيات النموذج الافتراضي للدراسة، يمكننا أن نقول إن دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين يعد قوياً ومقبولاً. وهذا يعكس وجود اتصال داخلي فعال في المديرية، بمعظم مؤشرات قنوات الاتصال، وجودة اللغة المستخدمة في المديرية، وفعالية أشكال الاتصال المختلفة داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز "بشار" (الاتصال السعودي والنازل والأفقي).

خاتمة

خاتمة:

لقد اهتم العديد من الباحثين بموضوعنا هذا المتمحور حول دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين. وقد أظهرت هذه الدراسات تأثيرًا إيجابيًا قويًا للاتصال الداخلي على أداء العاملين وأداء المؤسسات بشكل عام، وذلك من خلال تناولها مجموعة متنوعة من المواضيع والجوانب المتعلقة بالتأثير الإيجابي للاتصال الداخلي على أداء العاملين من خلال عدة مؤشرات أبرزها (استخدام مختلف قنوات الاتصال داخل المؤسسة، وجودة اللغة المستخدمة في الاتصالات الداخلية، ووجود مختلف أشكال الاتصال الداخلي بالمؤسسة)، والتي ساهمة بشكل عام في فهم وتحليل تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين بالمؤسسات. ومن خلال اشكالية دراستنا القائمة كالآتي: " ما مدى تأثير الإتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز. " بشار "؟" تبين لنا أن الإتصال الداخلي في المؤسسة يلعب دور مهم في تسييرها، لأنه نشاط مهم جدا لقيام المؤسسة بمهمتها على أكمل وجه وهو أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء وظائفهم. وقد توصلت دراستنا إلي مجموعة من النتائج في كلا جنبي الدراسة النظري والتطبيقي وكان اهمها مايلي: النتائج النظرية: للاتصال الداخلي دور كبير في نجاح المؤسسات، كما ان الاتصال الداخلي قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه (التعامل مع العاملين) وذلك بمختلف اتجاهاته، حيث يتضمن الاتصال النازل تعليمات وأوامر وقرارات، والاتصال الأفقي يعمل على تدفق المعلومات وتبادل وجهات النظر حول العمل ويسهل طريقة سير العمل، وكذلك الاتصال الصاعد الذي يكون كرد على التعليمات والأوامر وقد يكون هذا الإتصال أحيانا في شكل شكاوى، أما فيما يخص الاتصال الغير الرسمي فهو أيضا موجود بحكم العلاقات التي تربط العاملين. الاتصال الداخلي يعزز التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة. كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك للغياب المعرفي أحيانا لوسائل الإتصال، الاتصال الداخلي يرفع أداء العاملين وذلك من

خاتمة

خلال تحفيزهم واشراكهم في تسيير المؤسسة وكذا من خلال توحيدهم وتجميعهم حول المؤسسة، عن طريق استعمال المؤسسة لمختلف واسائل الاتصال الداخلي وكذا وجود مختلف انواع الاتصال داخل المؤسسة واطافة لذلك جودة اللغة المستعملة بالمؤسسة بهدف تحقيق تواصل فعال وفعالية في تدفق المعلومات وتعزيز التفاعل والتواصل بين أفراد المؤسسة وبالتالي رفع أداء المؤسسة ككل مما يسبب التميزها والاستمراريته.

واما نتائج التطبيقى تتمثل فيما يلى :

أظهرت النتائج أن واقع الاتصال الداخلى لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' هو جيد (مرتفع) بشكل عام وأظهرت النتائج ايضا أن مستوى أداء العاملين لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' هي ايضا مرتفع بشكل عام كما يوجد تأثير للاتصال الداخلى على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' ووجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى الدالة (0.05) لمؤشر " وسائل الاتصال الداخلى " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' بالاطافة الى انه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر " جودة اللغة الاتصال " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' كما يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من مؤشر " الاتصال الصاعد " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' ويوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمؤشر " الاتصال النازل " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' بالاطافة لوجود تأثير لمؤشر " الاتصال الافقى " على أداء العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'.

اقتراحات وتوصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التي قمنا بها سواء في جانبها النظري أو في الجانب التطبيقى، يمكن تقديم بعض التوصيات والاقتراحات، للمسؤولين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' ومن بين التوصيات المقترحة:

خاتمة

تعزيز وتحسين الاتصال الداخلي: ينبغي تعزيز جودة وكفاءة وسائل الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'. يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير منصات وأدوات اتصال فعالة، مثل البريد الإلكتروني والمنشآت الداخلية والاجتماعات الدورية. يجب أن يتم تشجيع التفاعل والتواصل الفعال بين الموظفين على جميع المستويات.

تطوير مهارات الاتصال: يجب توفير فرص تدريبية وتطويرية للموظفين لتعزيز مهاراتهم في الاتصال الداخلي. يمكن تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية حول التواصل الفعال، وتبادل المعلومات، والاستماع الفعال، وحل النزاعات بشكل بناء. ذلك سيساهم في تحسين جودة الاتصال الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'.

تعزيز ثقافة الاتصال والتواصل: ينبغي أن تكون ثقافة الاتصال والتواصل جزءًا من الثقافة مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار'. يجب تشجيع وتعزيز قيمة الاتصال الداخلي والتعاون بين الموظفين، وتشجيع الفرق والأقسام المختلفة على التعاون وتبادل المعرفة والخبرات.

تقديم ملاحظات وتقييم دوري: ينبغي إجراء تقييم دوري لجودة الاتصال الداخلي وتأثيره على أداء العاملين. يمكن استخدام استبيانات وملاحظات من قبل الموظفين لتقييم جودة الاتصال.

أيضاً نقترح على مديرية توزيع الكهرباء والغاز 'بشار' تشكيل فريق خاص مكلف بمتابعة جودة الاتصال الداخلي وتحسينه وتقديم توصيات لتحسينه.

توفير دعم تقني وهندسي: ينبغي توفير التسهيلات التقنية والهندسية اللازمة لتعزيز الاتصال الداخلي، مثل تطوير نظام الاتصالات الداخلي، وتحسين واجهات البرامج والتطبيقات المستخدمة للتواصل، وتوفير أجهزة وتقنيات حديثة تدعم التواصل الفعال.

خاتمة

تقديم برامج تدريبية وتطويرية: يجب توفير فرص التدريب المستمر والتطوير المهني للعاملين. يمكن تنظيم دورات تدريبية تستهدف تحسين المهارات الفنية والقيادية والتواصلية للموظفين. هذا سيساهم في تطوير قدراتهم وتعزيز أدائهم.

آفاق الدراسة:

أن تطرقنا لموضوع دراستنا جعلنا نستكشف إمكانات مواصلة البحث في هذا المجال من جوانب أخرى متعددة وإمكانية طرح مواضيع جديدة تصلح كبحوث مستقبلية لتعميق فهم الاتصال الداخلي ودوره وتحسين أداء العاملين وهذه بعض الافاق الممكنة للدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسة تحليلية حول دور القيادة في الاتصال الداخلي: يمكن دراسة تأثير القيادة الفعالة على جودة الاتصال الداخلي وأداء العاملين.
- إجراء دراسة تحليلية حول استخدام التكنولوجيا في الاتصال الداخلي: يمكن استكشاف كيفية استخدام التكنولوجيا المتقدمة مثل منصات التواصل الداخلي وأدوات الاتصال الرقمية في تحسين جودة الاتصال الداخلي وتعزيز تفاعل الموظفين.
- إجراء دراسة تحليلية حول تأثير الثقافة المؤسسية على الاتصال الداخلي: يمكن دراسة كيف يؤثر التراث التنظيمي والقيم والمعتقدات المشتركة في الثقافة المؤسسية على جودة الاتصال الداخلي وأداء العاملين.
- إجراء دراسة تحليلية حول تقييم أدوات الاتصال الداخلي: يمكن إجراء دراسة لتقييم فعالية وكفاءة أدوات الاتصال الداخلي المستخدمة في المؤسسة، مثل الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والنشرات الداخلية، وتحليل كيفية تحسين استخدام هذه الأدوات وتحسين الاتصال من خلالها.

خاتمة

- دراسة أثر الاتصال الداخلي على رضا الموظفين والانتماء الوظيفي: يمكن دراسة تأثير جودة الاتصال الداخلي على رضا الموظفين ومستوى ارتباطهم بالمديرية والانتماء الوظيفي، وكذلك تحليل التأثير المتبادل بين هذه المتغيرات.
- في الأخير نأمل أننا وفقنا في عملنا المتواضع والذي يمكن تطويره وتحسينه من طرف طلبة آخرين.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

القرآن الكريم.

الكتب:

1. عبد الله حسن مسلم. (2015). "مهارات الاتصال الإداري والحوار"، الأردن، عمان: (الطبعة الاولى)، دار المعترف للنشر والتوزيع.
2. محمد الدبس السردى. (2010). الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، عمان، الأردن: دار للنشر والتوزيع.
3. ناصر قاسيمي. (2011). الاتصالات في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. فؤاد شريف. (1996). نظام الاتصال وعملية الإدارة، القاهرة: (الطبعة الثانية) المعهد القومي للإدارة العليا.
5. محمد فهمي. (2006). العلاقات الإدارية في المؤسسة، القاهرة مصر: (الطبعة الاولى) عالم الكتب.
6. فضيل دليو. (2003). الاتصال نظرياته ووسائله، القاهرة: (الطبعة الاولى) دار الفجر للنشر والتوزيع.
7. مؤيد سعيد السالم. (2009). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان، الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
8. محمد محمد البادي. (2005). التخطيط الإستراتيجي للاتصال، عمان، الأردن: (الطبعة الاولى)، دمياط الجديدة، دار المهندس للطباعة.

المصادر والمراجع

9. توماس وهلين. (1990). دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، الرياض: ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث.
10. أبو سمرة محمد. (2008). الاتصال الإداري والإعلامي، عمان: (الطبعة الاولى) دار أسامة للنشر.
11. عباس نور الدين. (2005). الاتصال التنظيمي، عمان، الطبعة الاولى: دار جرير للنشر والتوزيع.
12. عبد الله بن إبراهيم وآخرون. (1995). واقع الاتصال في المنظمة، الرياض: (الطبعة الأولى) مكتبة فهد الوطنية.
13. بد الرزاق بن حبيب. (2010). الاتصال وتسيير المؤسسة، الأردن: (الطبعة الثانية) دار أسامة للنشر والتوزيع.
14. حمد صبري فؤاد النمر. (2013). أسس الاتصال الاجتماعي، الإسكندرية: (الطبعة الثانية)المكتب الجامعي الحديث للنشر.
15. إبراهيم عبد العزيز. (1990). الاتصال والخدمة الاجتماعية، القاهرة: (الطبعة الثانية) الكتاب الجامعي الحديث.
16. أحمد ماهر. (2000). كيف تعرف مهارتك في الاتصال، الإسكندرية: ديوان المطبوعات الجامعية.
17. عبد الرحمان عزي. (1997). عالم الاتصال، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
18. نصيرة، ملال. (2019). "الاتصال الداخلي في المؤسسة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم ديوان المطبوعات الجامعية.
19. غازي فرحان أبو زيتون. (2015). مفاهيم وهارات الإتصال الشفوي والكتابي، الأردن، عمان: (الطبعة الاولى) دار الحامد للنشر والتوزيع.
20. محمد قاسم القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الأردن: (الطبعة الاولى) دار وائل للنشر.

المصادر والمراجع

21. ربحي مصطفى عليان. (2007). أسس الإدارة المعاصرة، عمان: (الطبعة الاولى) دار صفاء للنشر.
22. أحمد عبد الرحمن الشميمري. (2005). عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، الرياض:مكتبة العبيكان.
23. ختام عبد الرحيم السحيمات. (2013). مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان، (الطبعة الاولى).
24. عبد الباري درة، محفوظ. (2011). جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة، عمان، الأردن: (الطبعة الاولى)، دار وائل للنشر.
25. شعبان فرج. (2009). الاتصالات الادارية، الأردن:طبعة دار اسامة للنشر.
26. نبيل حامد مرسى. (2010). فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الاسكندرية، مصر: (الطبعة الاولى) المكتب العربي الحديث.
27. علي غربي. (2007). تنمية الموارد البشرية، القاهرة، مصر: (الطبعة الاولى) دار الفجر للنشر والتوزيع.
28. ابراهيم بدر شهاب الخالدي. (2011). "معجم الإدارة"، عمان، الأردن: (الطبعة الاولى) دار أسامة للنشر والتوزيع.
29. كامل بربير. (2008). ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، لبنان، بيروت: (الطبعة الاولى) دار المنهل .
30. حسن راوية. (2000). ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، مصر: دار الجامعة.
31. أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الأداء الاداري المتميز، القاهرة، مصر: (الطبعة الاولى)، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
32. موفق عدنان عبد الجبار الحميري. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق أفكار حديثة ورؤية مستقبلية، عمان، الأردن: (الطبعة الاولى)، دار اثراء للنشر والتوزيع.

المصادر والمراجع

33. صلاح الدين عبد الباقي. (2007). "ادارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
34. على السلمي. (1985). "ادارة الأفراد والكفاية الانتاجية"، مصر، القاهرة: مكتبة غريب للنشر.
35. احمد صفر عاشور. (1987). "السلوك الانساني في المنظمات"، مصر، القاهرة: دار الجامعة للنشر.
36. ابراهيم محمد المحاسنة. (2013). إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، الاردن: الطبعة الاولى، دار جرير للنشر والتوزيع.
37. عادل محمد زايد. (2003). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، ، مصر: جامعة مصر.
38. سيد محمد جاد الرب. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء- الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
39. صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الحديثة للنشر.
40. صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
41. توفيق محمد عبد المحسن. (2004). تقويم الأداء، الإسكندرية: دار الفلك العربي.
42. نادر احمد ابو شيخار. (2010). إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، الاردن، عمان: الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر.
43. نجم عبد الله العزاوي. (2010). عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، (الطبعة العربية)، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.

المصادر والمراجع

44. محمد احمد عبد النبي . (2010). ادارة الموارد البشرية"، الاردن عمان:(الطبعة الاولى)،دار

زمزم للنشر .

45. ناصر قاسيمي. (2011). الاتصالات في المؤسسة، الجزائر ، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان

المطبوعات الجامعية.

46. د. محمود أحمد فياض وآخرون. (2010). مبادئ الادارة ووظائف المدير، الاردن :دار صفاء

للنشر والتوزيع.

المذكرات والاطروحات:

47. بلال مسرحد. (2013).الاتصال الداخلي في المؤسسة وأثره في تفعيل أداء العنصر البشري، دراسة

حالة المديرية العامة للجمارك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

تخصص ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر .

48. فاطمة بوحديش. (2014). دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء موظفي مؤسسات الخدمة الصحية،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد

الصديق بن يحيى، جيجل.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

الكتب:

49. Sophie Peters. (1992). Van Denis : Les supports d'information dans l'entreprise, "Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes", Paris.

50. Philippe, Boistel. (2008). La communication d'entreprise : Un élément majeur de la politique générale des entreprises

51. Michel mettelart. (2004). Histoire des theories de communication, France, La decouverte.

52. Bernad lamizet. Ahmed Silem. (1997). Dictionnaires encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Paris édition ellipses 15ème édition.
53. Christian.Schneider. (1993). Communication nouvelle fonction strategique del'entreprise, 2 ème édition, Delmas.
54. Chantal Russenault et Maritine Pretet. (1996). Economie et Gestion d'entreprise, dunod
55. 1M, Davilos. J. L, Penforivis, (1993), Le français de la communication professionnelle, Clet," Éditions Gallimard", Paris.
56. IRCOM. (1991). (Institut Des Relation Publique Et De Communication) : Le guide pratique de la communication, 4 ème édition, Eyrolles, Paris.
57. L, Demont. A, Kempl et autre. (2000) : La communication des entreprises : Stratégies et pratiques, Nathan, Paris.
58. Thierry, Libaert. (2003). Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, 2 émé édition, Dunod, Paris.
59. J. Decaupin. (2009). La communication marketing : concept, techniques stratégies, economica, paris, paris.
60. D'ALMETDA NICOLE, LIBAERT Thierry. (2000). La communication interne de l'entreprise, 2 edition Paris, Dunad.
61. LETHIELLEVX Laetitia. (2010)."l'essentiel de la GRH " LEXTENSO_Edition, 4ème édition, Paris.
62. L. DEMONT-LUGOL. (2006). Communication des entreprises, ARMAND colin, Paris.
63. Marie_Hélène WE STPHALEN. (2013). Thierry Li BAERT. Céline MAS, AsselAdary, communication ; toutes les clés de la communication, 7 ème édition : Dunedin.
64. Nicole d'Almeida et Thierry Libaert. (2000). La communication interne de l'entreprise, 2 edition Paris, Dunad.
65. Liaison paris. (2013). Detrie philipe neslin Royer Catherinr la communication inteme au service du mangement, Paris, Dunod.
66. Akhemakhen. (1977). La dynamique du contrôle de la gestation, Paris, Dunod.
67. Dimitri Weiss. (2003). Ressources Humaines, 2 éditions, Paris, Edition d'organisation.
68. Ferouani Belkacem, Demar Azzedine. (2013). L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique, Magazine de Recherches économiques et managériale, Faculté des Sciences Economiques et Commerciales et des Science de Gestion, Université Mohamed Khider, Biskra.

69. Décaudin Jean-Marc. (2009). La Communication Interne Stratègies et Techniques, Zeme, Paris, Dunod.

الملاحق

الملاحق:



الملحق رقم 1: استمارة الاستبيان.
المدرسة الوطنية للمناجنت
قسم مناجنت المنظمات
تخصص مناجنت الموارد البشرية



استمارة الاستبيان

إلى السيدات والسادة موظفات وموظفي مديرية سونلغاز-بشار
في إطار إنجاز الدراسة الأكاديمية الموسومة بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين"
والتي تأتي ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في تخصص مناجنت الموارد البشرية للموسم الجامعي 2022-2023، والتي تهدف إلى تسليط الضوء على أهمية وأثر الاتصال الداخلي في
تحسين أداء العاملين.
يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان أملنا من سيادتكم الموافقة، المشاركة من خلال تفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستبيان لترقية وتحسين هذا العمل وإخراجه على نحو يخدم
مصلحة البحث العلمي ويحسن الواقع المهني، وستكون معلوماتكم المقدمة موضع السرية التامة.
وكما أردت أن ازود سيادتكم بالمفاهيم التالية:
الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي يشمل مجموعة من المبادئ والتطبيقات الرسمية والغير الرسمية التي تهدف إلى: تعزيز سلوك الاستماع وتيسير تداول ونشر المعلومات، وتعزيز العمل
الجماعي وقيم المؤسسة، من أجل تحسين أداء والفعالية الفردية والجماعية فيها.
الأداء: يمكن تعريفه بأنه هو الجهد الذي يبذله فريق العمل بشكل فعال ومنظم لتحقيق الأهداف المحددة. وتشمل العناصر الرئيسية للأداء العاملين: التحفيز، الإدماج، وتنسيق وتوحيد
العاملين في المؤسسة.

وفي الأخير اشكركم على تعاونكم وتقبلوا مني وافر الاحترام والتقدير

زروقي ايمان I. Zerrouki@ensm. DZ

القسم الأول: معلومات عامة

توزيع الخاصية		الخاصية
		1- الجنس:
	أثني	ذكر
		2- العمر:
من 41 إلى 50 سنة	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة
		أكبر من 50 سنة
		3- المؤهل العلمي:
ثانوي	متوسط	تكوين مهني متخصص
	دراسات عليا	جامعي
		4- الوظيفة:
عون تنفيذ	عون تحكم	اطار
		5- الخبرة العملية (بالسنوات):
ما بين 11 – 15	ما بين 05 – 10	أقل من 05
		أكثر من 15

الملاحق

القسم الثاني: متغيرات الدراسة					الرقم
بدائل الإجابات					البيانات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
المحور الأول: واقع الإتصال الداخلي في مديرية سونلغاز - بشار(المتغير المستقل)					
البعد الأول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية					
					01 البريد الإلكتروني يعد وسيلة سريعة وفعالة للتواصل داخل المديرية
					02 يوفر إستخدام التقارير المكتوبة المتبادل مع رؤسائك وزملائك المعلومات الكافية
					03 الاجتماعات الدورية بين الإدارة والعمال هي الأسلوب الأمثل للإتصال وتبادل الأفكار والمعلومات بينك وبين رؤسائك في العمل
					04 تعمل وسائل الاتصال الشفوي على تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية بشكل واضح وفعال
البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الإتصال داخل المديرية					
					05 يتم استخدام اللغة الرسمية وموحدة في جميع أشكال الإتصال الداخلي داخل المديرية
					06 تتضمن متطلبات العمل والقواعد والوائح المديرية معايير واضحة ومفهومة للعاملين
					07 تصكك المعلومات الضرورية لأداء عملك بصورة واضحة وفي الوقت المناسب
					08 يلتزم العاملون وكذا الرؤساء في المديرية بقواعد اللغة الصحيحة ومصطلحات واضحة عند الكتابة والتحدث في الإتصال الداخلي.
البعد الثالث: الإتصال الصاعد					
					09 يسهل لك التواصل مع رئيسك المباشر وبقية مسؤولي الإدارة خلال فترة إنجاز مهامك
					10 تشجع المديرية العاملين فيها على التواصل المباشر مع إدارة المديرية لإبلاغهم بالمشاكل التي يواجهونها وتقديم الحلول المناسبة
					11 تشعر بالراحة عند التواصل مع الإدارة بشأن مشكلاتك واحتياجاتك
					12 تشعر أن المشرفين يستجيبون بشكل جيد لاحتياجاتك الاتصالية والتواصلية
البعد الرابع: لاتصال النازل					
					13 اتلقي المعلومات والتوجيهات من الإدارة والمشرفين.
					14 الرسائل الواردة من الإدارة توفر المعلومات الضرورية للقيام بالمهام بشكل صحيح.
					15 تتلقى تقييماً منتظماً لأدائك واستجابتك لمتطلبات العمل.
					16 المراسلات الواردة من الإدارة تحتوي على توجيهات ومعلومات تساعد في الحصول على النتائج المطلوبة في العمل.
البعد الخامس: الإتصال الأفقي					
					17 التواصل بين الزملاء على نفس المستوى الوظيفي يسهل تبادل المعلومات ويعزز التعاون بينكم
					18 استخدام التقارير والوثائق المكتوبة للتواصل بين الزملاء على نفس المستوى يعتبر وسيلة فعالة لتبادل المعلومات والتواصل
					19 هل توجد الاجتماعات الدورية بين العاملين على نفس المستوى.
					20 هل تشارك خبرتك مع زملائك في العمل.
					21 هل يوجد تنسيق والتعاون بين الأقسام المديرية
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين في مديرية سونلغاز - بشار(المتغير التابع)					
					01 يدعم رئيسك حمودك في العمل ويشجعك على تحقيق النجاح.
					02 يبدي رئيسك المباشر اهتماماً بمجالتك النفسية والصحية في العمل.

الملاحق

03	يستمع إليك رئيسك في العمل وإلى اقتراحاتك وآرائك وانشغالاتك الخاصة بالعمل وبمسارك المهني.
04	يتعامل رئيسك معك بإحترام واهتمام أثناء أدائك لعملك.
05	الإدارة متعاونة مع العمال وتسعى إلى إيجاد حلول مشتركة للمشاكل المتعلقة بالعمل.
06	تشجع الإدارة العمال على المشاركة في اتخاذ القرار.
07	يتم توفير فرصة لك للتعبير عن رأيك وتقديم اقتراحاتك.
08	يمنحك رئيسك المباشر الصلاحيات اللازمة لتأدية عملك.
09	يتمتع الموظفون بحرية واسعة في تنظيم مهامهم وتحديد كيفية القيام بأعمالهم.
10	يتم دراسة إجراءات العمل من قبل جميع العمال والمسؤولين في القسم.
11	جو العمل في إدارتك يساعدك على زيادة التفاعل والتعاون بين الموظفين وتحسين العمل الجماعي.
12	تقدم المساعدة اللازمة لزملائك في العمل.
13	يتميز العمل داخل المديرية بتنسيق عالي بين العمال والمصالح المختلفة.
14	الاتصالات داخل الإدارة تدعم العمل الجماعي وتعززها.
15	يدعمك زملائك في العمل ويتعاونون معك لإكمال مهامك.

نشكركم على جهودكم وحسن تعاونكم معنا ❁

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

مخرجات برنامج spss

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بكشف: نوع توزيع البيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
المحور الأول: المستقل: إدارة الجودة الشاملة	.170	47	.200*	.897	47	.166
المحور الثاني المتغير التابع: الأداء المالي في المؤسسة	.201	47	.077	.922	47	.123

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		البعد الأول: وسائل الاتصال المستخدمة داخل المديرية	البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية	البعد الثالث: الاتصال الصاعد	البعد الرابع: لاتصال الناظر	البعد الخامس: الاتصال الافقي	المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)
البعد الأول: وسائل الاتصال المستخدمة داخل المديرية	Pearson Correlation	1	.101	.429**	.765**	.436**	.703**
	Sig. (2-tailed)		.439	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	61	61	61	61	61	61
البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية	Pearson Correlation	.101	1	.454**	.160	.440**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.439		<.001	.217	<.001	<.001
	N	61	61	61	61	61	61
البعد الثالث: الاتصال الصاعد	Pearson Correlation	.429**	.454**	1	.411**	.623**	.793**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	61	61	61	61	61	61
البعد الرابع: لاتصال الناظر	Pearson Correlation	.765**	.160	.411**	1	.463**	.729**
	Sig. (2-tailed)	<.001	.217	<.001		<.001	<.001
	N	61	61	61	61	61	61
البعد الخامس: الاتصال الافقي	Pearson Correlation	.436**	.440**	.623**	.463**	1	.862**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001

الملاحق

	N	61	61	61	61	61	61
المحور الأول: واقع	Pearson Correlation	.703**	.576**	.793**	.729**	.862**	1
الاتصال الداخلي	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
(المتغير المستقل)	N	61	61	61	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: صدق لمخاور الاستبيان:

Correlations

	البعد الأول: تحفيز وتنشيط العاملين	البعد الثاني: إدماج العاملين	البعد الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة	المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
البعد الأول: تحفيز وتنشيط العاملين	Pearson Correlation	1	.835**	.734**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	61	61	61
البعد الثاني: إدماج العاملين	Pearson Correlation	.835**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	61	61	61
البعد الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة	Pearson Correlation	.734**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	61	61	61
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)	Pearson Correlation	.924**	.960**	.925**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	61	61	61

** . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

Correlations

	المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)	TOTAL
المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	Pearson Correlation	1	.608**
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	61	61
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)	Pearson Correlation	.608**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	61	61
TOTAL	Pearson Correlation	.916**	.876**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0. 01 level (2-tailed).

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: الثبات عبارات الاستبيان باستخدام طريقة Cronbach's Alpha

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	61	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	61	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.827	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	36

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: عرض وتحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد العينة

Frequency Table

الجنس

الملاحق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	60.7	60.7	60.7
	انثى	24	39.3	39.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	23	37.7	37.7	37.7
	من 30-40 سنة	17	27.9	27.9	65.6
	من 41-50 سنة	15	24.6	24.6	90.2
	أكبر من 50	6	9.8	9.8	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تكوين مهني متخصص	7	11.5	11.5	11.5
	متوسط	6	9.8	9.8	21.3
	ثانوي	17	27.9	27.9	49.2
	جامعي	29	47.5	47.5	96.7
	دراسات عليا	2	3.3	3.3	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

الوظيفة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	2	3.3	3.3	3.3
	عون تحكم	8	13.1	13.1	16.4
	عون تنفيذ	51	83.6	83.6	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

الخبرة العملية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	13.1	13.1	13.1
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	24	39.3	39.3	52.5
	ما بين 11 إلى 15 سنوات	19	31.1	31.1	83.6
	أكثر من 15	10	16.4	16.4	100.0
	Total	61	100.0	100.0	

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور الأول:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
xa1	61	2	5	4.03	.446
xa2	61	2	5	4.00	.408
xa3	61	3	5	4.13	.465
xa4	61	3	5	4.13	.465
البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية	61	3.00	4.50	4.0738	.27136
xb5	61	3	5	4.26	.575
xb6	61	3	5	4.23	.616
xb7	61	4	5	4.89	.321
xb8	61	3	5	4.26	.480
البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية	61	3.50	5.00	4.4098	.28516
xc9	61	3	5	4.13	.499
xc10	61	2	4	3.93	.309
xc11	61	2	5	4.03	.446
xc12	61	2	5	4.00	.408
البعد الثالث: الاتصال الصاعد	61	2.25	4.50	4.0246	.31525
xd13	61	3	5	4.13	.465
xd14	61	3	5	4.13	.465
xd15	61	1	5	3.97	.482
xd16	61	2	5	4.79	.581
البعد الرابع: لاتصال النازل	61	3.25	5.00	4.2541	.30445
xe17	61	2	5	4.23	.560
xe18	61	2	5	4.08	.557
xe19	61	2	5	4.20	.542
xe20	61	1	5	3.98	.885
xe21	61	2	5	4.05	.463
البعد الخامس: الاتصال الافقي	61	2.20	5.00	4.1082	.41081
المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	61	2.86	4.57	4.1710	.24178
Valid N (listwise)	61				

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: بتحليل الوصفي للبيانات المستجوبين نحو عبارات المحور 02:

Descriptive Statistics

الملاحق

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ya22	61	3	5	4.10	.351
ya23	61	2	5	4.03	.446
ya24	61	2	5	4.03	.407
ya25	61	3	5	4.07	.359
ya26	61	2	5	4.00	.447
البعء الأول: تحفيز وتنشيط العاملين	61	3.00	5.00	4.0459	.34524
yb27	61	3	5	4.11	.370
yb28	61	2	5	4.02	.428
yb29	61	2	5	4.03	.446
yb30	61	2	5	4.00	.408
yb31	61	3	5	4.13	.499
البعء الثاني: إدماج العاملين	61	3.00	5.00	4.0590	.25650
yc32	61	2	5	4.00	.408
yc33	61	3	5	4.13	.465
yc34	61	2	5	4.02	.428
yc35	61	3	5	4.15	.477
yc36	61	2	5	4.05	.463
البعء الثالث: تنسيق وتوحيد العاملين في المؤسسة	61	2.80	4.60	4.0689	.30306
المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)	61	2.93	4.87	4.0579	.28192
Valid N (listwise)	61				

مخرجات برنامج spss تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

b. All requested variables entered.

Model Summary

الملاحق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.608 ^a	.370	.359	.22564

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.765	1	1.765	34.666	<.001 ^b
	Residual	3.004	59	.051		
	Total	4.769	60			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

b. Predictors: (Constant), المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.		
					B	Std. Error
1	(Constant)	1.099	.503		2.184	.033
	المحور الأول: واقع الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)	.709	.120	.608	5.888	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 01

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الأول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

b. All requested variables entered.

الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.662 ^a	.438	.429	.21304

a. Predictors: (Constant), وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.091	1	2.091	46.069	<.001 ^b
Residual	2.678	59	.045		
Total	4.769	60			

a. Dependent Variable: المستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

b. Predictors: (Constant), وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية، البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.255	.414		3.034	.004
	البعد الاول: وسائل الاتصال المستعملة داخل المديرية	.688	.101	.662	6.787	<.001

a. Dependent Variable: المستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 02

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية ^b	.	Enter

الملاحق

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.263 ^a	.069	.053	.27429

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.330	1	.330	4.384	.041 ^b
	Residual	4.439	59	.075		
	Total	4.769	60			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
b. Predictors: (Constant), البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
					B
1	(Constant)	2.911	.549	5.306	<.001
	البعد الثاني: جودة اللغة المستخدمة في الاتصال داخل المديرية	.260	.124	2.094	.041

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 03

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الثالث: الاتصال بالصاعد	.	Enter

الملاحق

- a. Dependent Variable: (المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع))
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.534 ^a	.285	.273	.24041

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الاتصال الصاعد

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	1.359	1	1.359	23.509	<.001 ^b
	Residual	3.410	59	.058		
	Total	4.769	60			

a. Dependent Variable: (المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع))

b. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الاتصال الصاعد

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.137	.397		5.377	<.001
	البعد الثالث: الاتصال الصاعد	.477	.098	.534	4.849	<.001

a. Dependent Variable: (المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع))

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 04

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعد الرابع: لاتصال النازل ^b	.	Enter

الملاحق

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.415 ^a	.172	.158	.25870

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: لاتصال الناازل

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	.820	1	.820	12.252	<.001 ^b
Residual	3.949	59	.067		
Total	4.769	60			

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

b. Predictors: (Constant), البعد الرابع: لاتصال الناازل

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.424	.468		5.182	<.001
	البعد الرابع: لاتصال الناازل	.384	.110	.415	3.500	<.001

a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

مخرجات برنامج SPSS تتعلق بحساب: نتائج اختبار الفرضية الفرعية 05

Variables Entered/Removed^a

الملاحق

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Removed		
1	البعد الخامس: الاتصال الافقي ^b	.		Enter

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.434 ^a	.189	.175	.25609

- a. Predictors: (Constant), البعد الخامس: الاتصال الافقي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.899	1	.899	13.713	<.001 ^b
	Residual	3.869	59	.066		
	Total	4.769	60			

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)
b. Predictors: (Constant), البعد الخامس: الاتصال الافقي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
					B
1	(Constant)	2.834	.332	8.529	<.001
	البعد الخامس: الاتصال الافقي	.298	.080	.434	<.001

- a. Dependent Variable: المحور الثاني: مستوى أداء العاملين (المتغير التابع)

وفي الأخير فإننا لا ندعي الكمال لعملنا ولا نفي قصوراً في جهدنا، وأملنا أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في اختيار الموضوع ومعالجته، وأن يكون هذا العمل مفيداً لكل طالب وباحث علم وانطلاقة نحو الأحسن، ومُساهمة تشكل لبنة إضافية في حقل المعرفة العلمية، راجين من المولى عز وجل أن تُكلل بالنجاح ونفوز بأجر الاجتهاد، والله الحمد والمنة والله المستعان.