



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين

(دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية)

*Internal Communication and Its Impact on Employees'
Performance*

(Case Study Syrian Trust Organization for Development)

إعداد الطالبة:

نور محمد بشار بدير (Nour_119442)

إشراف الدكتور:

د. معاذ الصباغ

2021-2020

أعد هذا البحث لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA)

الإهداء

إلى من أعطاني المحبة والحنان...
إلى من ضحى وما زال يضحي بالكثير من أجل
سعادتي...

إلى من ساندني في كل خطوة من خطوات
عمري...

إلى أمي الغالية

إلى قدوتي الأولى والذي لا يزال ينير
دربي...

إلى من يعطي دون مقابل...
إلى من رفع رأسه عالياً فخراً بي...

إلى والدي العزيز

إلى من رافقني في دراستي...
إلى من قدم لي الحب والعطاء والدعم...
إلى من ساندني في حياتي العملية
والعلمية...

إلى زوجي الحبيب

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر أولاً إلى الله عز وجل
الذي أنعم علي بجميع نعم الحياة وهدانا
لنعمة العلم، ولولاه ما كنا لنهتدي...

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والإمتنان
إلى الدكتور (معاذ الصباغ) الذي ساندني
في جميع مراحل البحث من البداية وحتى
النهاية ولولا جهوده الجبارة لما استطعت
القيام بإنهاء البحث بنجاح...

جزيل الشكر لكل من قدم لي يد العون
والمساندة في إتمام هذا البحث...

أتوجه بالشكر للهيئة التدريسية في
الجامعة الاقتراضية السورية والعاملين
فيها وأعضاء لجنة التحكيم...

المخلص

هدف البحث إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية.

تم الاعتماد من خلال البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي من خلاله تم القيام بالاستعانة بعدة مقاييس من الدراسات السابقة لقياس متغيرات الدراسة الحالية، وتم من خلال الدراسات السابقة تجميع استبانة، والتي وزعت على العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وتم الوصول إلى العينة المرغوبة من خلال استبعاد الاستبانات غير الملائمة للتحليل.

حيث شمل مجتمع البحث على (124) عامل وشملت عينة البحث على (112) من العاملين في الأمانة السورية للتنمية.

تألف الاستبيان من عدد من المتغيرات المستقلة (الاتصال الداخلي) وعدد من المتغيرات التابعة (أداء العاملين)، التي من خلالها استطاعت الباحثة الوصول إلى أهداف البحث.

تم تحليل الاستبيان من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS الذي من خلاله تم القيام بعمليات تحليل الانحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين، وتوصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها اعتماد الأمانة السورية على التكنولوجيا في كثير من عملياتها وخصوصاً على الاتصال الداخلي بين موظفيها، وذلك تحقيقاً لسرعة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وتساهم عمليات التطوير التي يمكن أن تقوم بها المنظمة لتطوير الاتصال الداخلي في التأثير على قدرة العاملين في تحقيق أعلى أداء ممكن.

وأوصى البحث بضرورة تطوير التكنولوجيا والتجهيزات والأدوات الضرورية لتسيير عمل المنظمة، بالإضافة إلى إشراك العاملين في عملية التطوير، وتحسين دور العنصر الذكوري في المنظمة كون أن وجود الإناث يؤثر سلباً على تحسين أداء العاملين.

Abstract

The research aimed to know the effect of internal communication on the performance of the employees of the Syrian Trust for Development.

The research relied on the descriptive and analytical approach, through which through which several measures were used from previous studies to measure the variables of the current study. Through previous studies, a questionnaire was compiled, which was distributed to the employees of the Syrian Trust for Development Organization, and the desired sample was reached, and the inappropriate questionnaires were excluded to make successful analysis.

Where the research community included (124) workers, and the research sample included (112) workers in the Syrian Trust for Development.

The questionnaire consisted of a number of independent variables (Internal Communication) and a number of dependent variables (Employees' Performance), through which the researcher was able to reach the goals.

The questionnaire compiled and analyzed through Spss program through which multiple linear regression analysis and variance analysis were performed, and the study reached a number of results. Which is the Syrian Secretariat is relying on technology in many of its operations, especially on the process of internal communication among its employees in order to achieve the speed of information transfer between the upper and lower administrative levels in order to achieve the goals. However, contribute to the development processes that can undertake by the organization to develop internal communication in influencing the ability of workers to achieve the highest possible performance.

The research recommended the necessity of developing the technologies, equipments and tools that are necessary to make the job done in the organization, in addition, involving workers in the development process is and added value, and improving the role of Male workers in the organization, because the presence of Females affects the improvement of performance of workers negatively.

الفهرس

0	مقدمة البحث
1	1_ الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:
1	الدراسات العربية:
3	الدراسات الاجنبية:
4	2_ التعقيب عن الدراسات السابقة:
4	3_ مشكلة وتساؤلات البحث:
5	4_ فرضيات البحث:
5	5_ نموذج البحث
7	6_ أهداف البحث:
8	7_ أهمية البحث العلمية:
8	8_ أهمية البحث العملية:
8	9_ حدود البحث:
11	1_1 مقدمة المبحث الأول:
12	2_1 تعريف الاتصال الداخلي:
14	3_1 دور الاتصال داخل المؤسسة:
15	4_1 أهمية الاتصال الداخلي:
16	5_1 أهداف الاتصال الداخلي:
17	6_1 مرتكزات الاتصال الداخلي:
18	7_1 عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:
21	8_1 أنواع الاتصال داخل المؤسسة:
25	9_1 معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة:
29	1_2 ماهية الأداء:
29	2_2 مفهوم الأداء:

29	_____	3_2 محددات الأداء:
31	_____	4_2 معدلات الأداء:
31	_____	5_2 تقييم أداء العاملين:
32	_____	6_2 أهمية تقييم العاملين:
33	_____	7_2 أهداف تقييم أداء العاملين:
33	_____	8_2 كيفية تقييم أداء العاملين:
35	_____	9_2 فوائد تقييم أداء العاملين:
37	_____	10_2 لمحة عن المنظمة المبحوثة (منظمة الأمانة السورية للتنمية):
39	_____	1_1 المبحث الأول: الدراسة الميدانية
39	_____	1_1 مقدمة القسم العملي:
39	_____	2_1 الأساليب الإحصائية المعتمدة:
40	_____	3_1 مجتمع وعينة البحث:
41	_____	4_1 أداة البحث:
41	_____	مقياس ليكرت الخماسي
41	_____	5_1 متغيرات البحث:
42	_____	6_1 ثبات أداة البحث:
43	_____	2_2 المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات البحث
43	_____	1_2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديمغرافية:
45	_____	2_2 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة:
45	_____	1_2_2 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة (الاتصال الداخلي ومتغيراته الفرعية):
47	_____	2_2_2 التحليل الوصفي لمتغيرات البحث التابعة (أداء العاملين ومتغيراته الفرعية):
49	_____	3_ المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
49	_____	تحليل الانحدار الخطي المتعدد
49	_____	1_3 تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي الفرعية على أداء العاملين:
52	_____	2_3 تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بمسؤولية الشركة. _

3_3	تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بالتكنولوجيا المستخدمة.	55
3_4	تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بالقدرة.	58
4	المبحث الرابع: تحليل التباين	60
4_1	تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس):	60
4_2	تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر):	61
4_3	تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي):	62
4_4	تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة العملية):	62
5	المبحث الخامس: النتائج والتوصيات	64
5_1	نتائج البحث:	64
5_1_1	النتائج تبعاً للتحليل الوصفي:	64
5_2_1	النتائج تبعاً لتحليل الانحدار الخطي المتعدد:	66
5_3_1	نتائج تحليل التباين (الفروق الجوهرية) في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.	67
5_2	توصيات البحث:	68
71	المراجع:	71
71	المراجع العربية:	71
74	المراجع الأجنبية:	74
75	الملحق:	75
75	الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة	75
80	الملحق الثاني: جميع جداول مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS:	80

فهرس الجداول والأشكال

7	الشكل (1): نموذج البحث (من تصميم الباحثة)
42	جدول (1) اختبار ألفا كرونباخ
43	جدول (2) النسب المئوية والتكرارات
45	جدول (4) التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة
47	جدول (5) التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة
49	جدول (6) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين ككل
49	النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)
50	جدول (7) Coefficient
52	جدول (8) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على مسؤولية الشركة
52	النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)

- 54 جدول (9) Coefficient
- 55 جدول (10) المتغيرات المستبعدة
- 56 جدول (11) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على التكنولوجيا المستخدمة
- 56 النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)
- 57 جدول (12) Coefficient
- 58 جدول (13) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على القدرة
- 58 النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)
- 59 جدول (14) Coefficient
- 59 جدول (15) المتغيرات المستبعدة
- 60 جدول (16) تحليل الفروق الجوهرية بين الذكور والإناث
- 61 جدول (17) تحليل التباين بين الذكور والإناث ودرجة التأثير
- 61 جداول (18) تحليل الفروق الجوهرية نسبةً إلى عمر الأفراد
- 62 جدول (19) تحليل الفروق الجوهرية نسبةً إلى المستوى التعليمي
- 63 جدول (20) تحليل الفروق الجوهرية نسبةً للخبرة العملية

الفصل الأول (الإطار العام التمهيدي)

- 1- مقدمة البحث
- 2- الدراسات السابقة
- 3- التعقيب عن الدراسات السابقة
- 4- مشكلة وتساؤلات البحث
- 5- فرضيات البحث
- 6- نموذج البحث
- 7- أهداف البحث
- 8- أهمية البحث العلمية
- 9- أهمية البحث العملية
- 10- حدود البحث

مقدمة
البحث
عملية
تبادل

المعلومات ضمن المنظمة بين الأفراد العاملين فيها تسمى بالاتصال الداخلي، حيث يمكن تبادل المعلومات عبر الاتصالات الشخصية، أو باستخدام الهاتف، أو البريد الإلكتروني أو الانترنت، أو أي وسيلة أخرى تسمح

بها المنظمة أو تعمل من خلالها على تبادل المعلومات والأفكار، وتساعد عملية الاتصال بين الموظفين أثناء القيام بعملهم بتحسين الأداء، وتطوير الإحساس بالإنتماء للمنظمة ورسالتها، وتحديد المشكلات التي يمكن أن تطرأ عليها والتعامل معها لحلها بسرعة وكفاءة عالية. (ERA, 2015 p. 5)

غياب عملية الاتصال الداخلي الفعّال بين العاملين في المنظمة، يجعلها عرضة للانحدار والفشل، وذلك لأن الاتصالات بين الموظفين يشكّل قيمة كبيرة ومؤثرة بشكل مباشر على المنظمة، وهنا يأتي دور المديرين والقادة، كونهم يؤثرون بشكل مباشر وشخصي وقوي في علاقاتهم مع الموظفين الآخرين وبدوره الذي يؤثر على الرضا الوظيفي والأداء، وبالتالي كتمان المعلومات وعدم نشرها لأصحاب المصالح الخارجيين وعدم المساهمة في تدمير المنظمة، فالموظفين الذين يملكون المعلومات الكافية عن منظماتهم، يكونون أقل عرضة لنشر الشائعات وأكثر عرضة للدفاع عنها، فجميع المخاطر يمكن حلها بوجود اتصال داخلي إيجابي وفعّال. (White, 2008, p. 6)

أصبح الاتصال الداخلي يثير اهتمام الموظفين في ما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشكلاتهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على خلق جو تحفيزي للعمال مما يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين مما يساهم في تحفيزهم وزيادة الرغبة في أداء العمل. (خنوف، وآخرون، 2019 صفحة أ)

من خلال البحث التالي ستقوم الباحثة بدراسة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وذلك لأهمية دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.

1_ الدراسات السابقة وتطوير فرضيات البحث:

الدراسات العربية:

تنوعت الدراسات التي تناولت أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين فهدفت دراسة (سعدى، وآخرون، 2018) حول اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي وأثره على أدائهم الوظيفي من خلال دراسة ميدانية

في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في مدينة المسيلة في عام 2018 إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي.

حيث تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الاتجاهات في الجانب التطبيقي من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها ومن ثم القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS الذي من خلاله توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة الشدة بين أساليب الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين معوقات الاتصال والأداء الوظيفي، بينما دراسة (روائية، وآخرون، 2015) بعنوان: **الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي) - سوق أهراس، الجزائر، 2015** فهدفت إلى دراسة مدى مساهمة نسق الاتصال الداخلي في الاستفادة والاستثمار الإيجابي لقدرات وطاقات مواردها البشرية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (246) عاملاً، حيث تم اتباع المنهج الوصفي للوصول إلى أهداف الدراسة، وذلك من خلال توفير المعلومات والبيانات الضرورية حول الموضوع ومن خلال توزيع استبانة لجمع البيانات.

تم التوصل من خلال الدراسة إلى نتائج أهمها مساهمة دور الاتصال المساعد ودور العلاقات الشخصية في بناء الثقة التنظيمية بين العامل والادارة العليا مما يساعد المؤسسة على خلق ثقة بين المرؤوسين والرؤساء، بينما هدفت دراسة (طويهي، 2015) التي تمحورت حول أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت) في العام 2015 إلى البحث في أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري لدى شركة إنتاج الكهرباء بتيارت بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث ركزت الدراسة على (189) عاملاً من أصل (230) عاملاً في الشركة، وذلك من خلال استجابتهم على أسئلة الاستبيان الذي هو أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وبعد معالجة المعطيات من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) تم التوصل إلى عدد من النتائج مفادها أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة يعتبر العامل الأساسي المحفز في تنمية قدرات الموارد

البشرية وتحسين أدائه، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين التدريب على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري في الشركة.

الدراسات الاجنبية:

هدفت دراسة (Titang، 2016) التي تمحورت حول أثر الاتصال الداخلي على أداء العامل في المنظمة، من خلال دراسة حالة منظمة (NGO) إلى إظهار تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف في المنظمة من خلال التطرق إلى بعض عناصر الاتصال الداخلي.

تم من خلال الدراسة الاعتماد على الاستبيان كأداة لها وذلك لتقييم تصورات الموظفين حول مناخ الاتصال، وجودة المعلومات والاتصالات، وقنوات الاتصال والجهود التقديرية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الكمي في القيام بوصف وتحليل البيانات التي تم القيام بجمعها من خلال (17) من العاملين، حيث أن مجتمع الدراسة قد تكون من (25) عاملاً، وتوصلت النتائج إلى أن الاتصال الداخلي له أثر كبير على الأداء العام وإنتاجية الموظفين، وأن هياكل الاتصال في المنظمة كانت تخلق جواً خائفاً للموظف، بالإضافة إلى عدم إشراكه في عملية صنع القرار، بينما هدفت دراسة (Dr. Atambo، وآخرون، 2016) التي تمثلت في تأثير الاتصال الداخلي على أداء العامل من خلال دراسة حالة شركة الطاقة والكهرباء في كينيا الجنوبية إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في شركة كينيا للطاقة والكهرباء.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، بحيث بعد توزيعها على العاملين، تم استرداد (256) منها من الموظفين، ولكن فقط ما نسبته (30%) منها صالحة للقيام بعمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

تم التوصل من خلال الدراسة إلى النتائج التي تتمثل في وجود أثر للاتصال الداخلي التنازلي على الأداء الوظيفي في هذه الشركة، بالإضافة إلى أن الاتصالات التصاعدية تؤثر أيضاً على الأداء بحيث تحصل الإدارة على تعليقات وآراء العاملين حول ما يجب القيام به لتحسين الأداء، كما هدفت دراسة (Dr. Jain، وآخرون، 2015) التي تمحورت حول تأثير عمليات الاتصال الداخلية على الأداء الوظيفي والتي من خلالها تم القيام

بمقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص بالنسبة لشركات الاتصالات في الهند إلى اكتشاف تأثير عمليات الاتصال الداخلي في شركات الاتصالات الخاصة والعامّة في الهند على أداء العاملين فيها.

تم من خلال الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبيان تم توزيعه بشكل عشوائي على العاملين في مختلف شركات الاتصالات الخاصة والعامّة في مدينة (إندور) وذلك لجمع البيانات ومن ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وبرنامج Microsoft Office Excel ومن ثم القيام بالقيام بعمليات تحليل الانحدار الخطي لبيانات الدراسة التي تم جمعها من خلال الاستبانة والتي عددها (605) استبانة تم الحصول عليها من العاملين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج التي تتمحور حول وجود تأثير ذو دلالة معنوية لكل من التكامل التنظيمي والمنظور التنظيمي على الأداء الوظيفي.

2_ التعقيب عن الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال أن الدراسات السابقة لم تقم بدراسة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الجمهورية العربية السورية، وخاصةً في منظمة الأمانة السورية للتنمية.

تختلف أيضاً الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية من خلال عدم وجود متغير مسؤولية الشركة أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، بالإضافة إلى تعدد العمليات الإحصائية القائمة عليها الدراسة الحالية والتي لم تقم بها الدراسات السابقة كتحليل الفروق الجوهرية نسبةً للمتغيرات الديمغرافية.

3_ مشكلة وتساؤلات البحث:

يعد الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية في أي مؤسسة فالإتصال يعتبر من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، والاتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة، حيث تواجه منظمة (الأمانة السورية للتنمية) من مشاكل في عملية الاتصال الداخلي تجعلها تقف أمام تحسين أداء العاملين وتطويره إلى درجة تستطيع من خلالها الوصول إلى الأهداف المرغوبة بسرعة وكفاءة عالية، والسبب الرئيسي خلف هذه المشاكل

هي عمليات الاتصال الداخلي التي تحدث بين الإدارة والموظفين، ولهذا تم التطرق إلى المشكلة الأساسية للدراسة والتي هي كما يلي:

هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة؟

وتتفرع هذه المشكلة إلى عدد من المشكلات الفرعية كما يلي:

- هل يوجد أثر للاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية ؟
- هل توجد فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة العملية) ؟

4_ فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية البديلة الأولى (H1):

وجود أثر ذو دلالة معنوية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في المنظمة

الفرضية البديلة الثانية (H2):

وجود فروق جوهرية بين أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية

5_ نموذج البحث

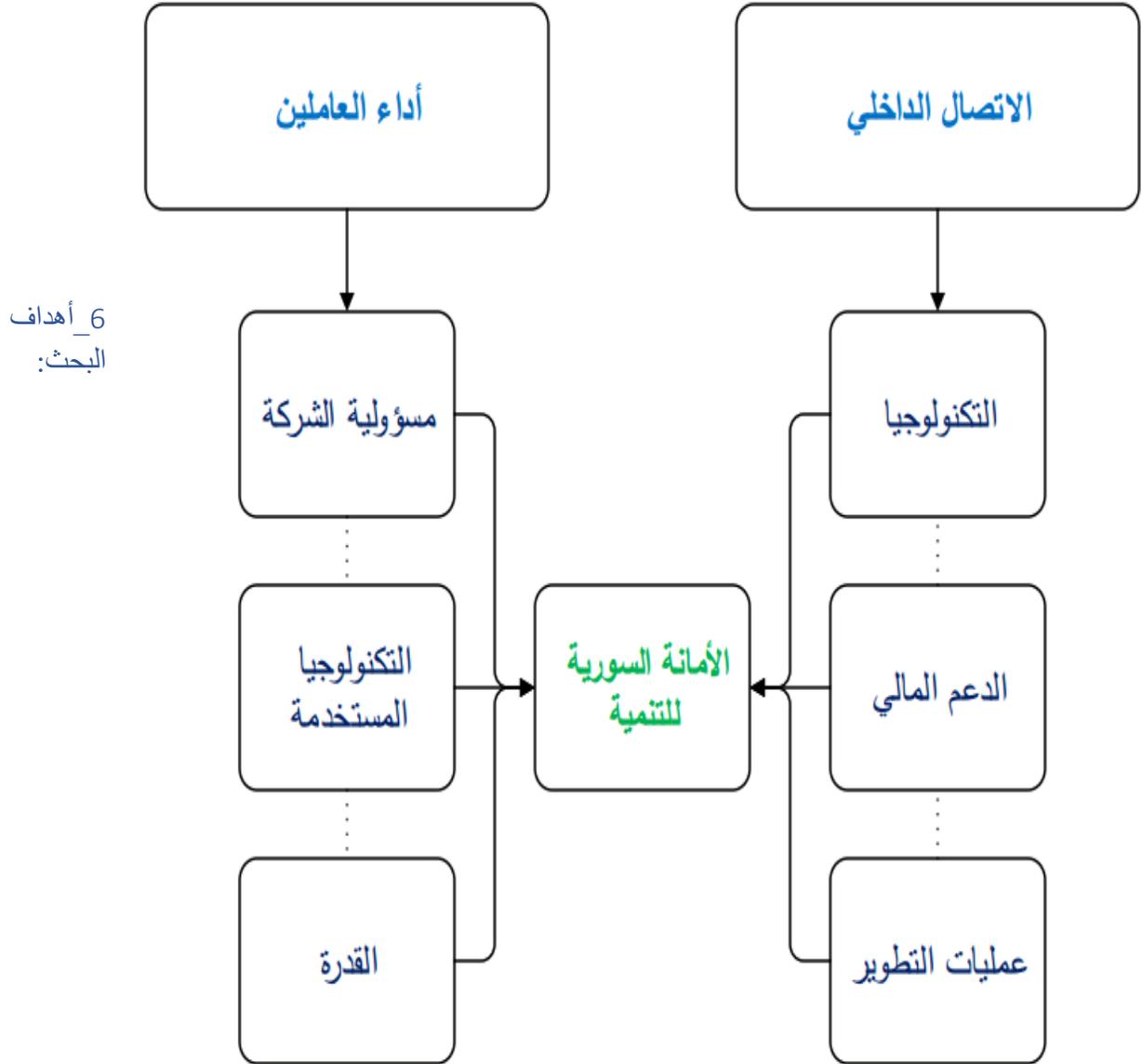
تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الاتجاهات باستخدام استمارة الاستبيان وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع التطبيق الفعلي.

إن المتغيرات الأساسية التي تناولها هذا البحث هي:

❖ الاتصال الداخلي (المتغير المستقل) والذي يتألف من:

- ◀ التكنولوجيا.
- ◀ الدعم المالي.
- ◀ عمليات التطوير.
- ❖ أداء العاملين (المتغير التابع) والذي يتألف من:
 - ◀ مسؤولية الشركة.
 - ◀ التكنولوجيا المستخدمة.
 - ◀ القدرة.

الشكل (1): نموذج البحث (من تصميم الباحثة)



باعتبار أن إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تهدف إلى بناء قوة عاملة فاعلة وديناميكية،
يهدف البحث لبيان ما يلي:

❖ توضيح أهمية موضوع الاتصال الداخلي من خلال مساهمته في تحسين أداء العاملين وتحقيق أهداف الشركة.

❖ تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية.

❖ تأثير أبعاد الاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية.

❖ التعرف على مدى وجود فروق جوهرية في آراء المبحوثين حول تحسين الأداء.

7_ أهمية البحث العلمية:

يعد الاتصال الداخلي ضرورياً لبناء مؤسسة متكاملة يسودها التفاهم من القمة إلى القاعدة وذلك لضمان سير وانتقال المعلومات بصفة منتظمة في مختلف الاتجاهات.

تأتي الأهمية العلمية للدراسة من خلال المتغيرات التي تم القيام باستخدامها في البحث، والتي تتضمن بعض من المتغيرات التي لم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة.

8_ أهمية البحث العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة في أساليب التحليل التي تم اتباعها للوصول إلى أهداف البحث، بالإضافة إلى النتائج والتوصيات التي يمكن الاستفادة منها من خلال تطبيقها في شركات أخرى مماثلة.

9_ حدود البحث:

- الحدود الزمانية : تمت هذه الدراسة في عام 2020.
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في منظمة الأمانة السورية للتنمية.

الفصل الثاني

(الإطار النظري للبحث)

1-المبحث الأول (الاتصال الداخلي)

2-المبحث الثاني (أداء العاملين)

المبحث الأول

الاتصال الداخلي

1_1 مقدمة المبحث الأول

2_1 تعريف الاتصال الداخلي

3_1 دور الاتصال داخل المؤسسة

4_1 أهمية الاتصال الداخلي

5_1 أهداف الاتصال الداخلي

6_1 مرتكزات الاتصال الداخلي

7_1 عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة

8_1 أنواع الاتصال داخل المؤسسة

9_1 معوقات الاتصال الداخلي وإنعكاساتها على المؤسسة

1_1 مقدمة المبحث الأول:

يلعب الاتصال دوراً ريادياً ومهماً في تطوير المؤسسة بجميع تصنيفاتها وأنواعها، بالنظر إلى المنافسة ومواكبة التطور والتقدم الصناعي والتكنولوجي والسوق المفتوحة من ناحية، ومن ناحية أخرى إلى مكانة الاتصال المؤسساتي بحد ذاته بالنظر لما يقدمه للمؤسسة.

وهذا ما أثبتته الدراسات العلمية وكذلك التجربة في المؤسسات العالمية الكبرى وبالإضافة إلى دوره الذي غير الكثير من المفاهيم الاجتماعية، الاقتصادية، والسياسية والذي أدى إلى تقدم وتطور المؤسسة، ويلعب الاتصال داخل المؤسسة دوراً في الربط والتنسيق والانسجام بين مختلف هيئات المؤسسة وأقسامها. (نصيرة، 2019، صفحة 1)

الاتصال:

- لغة: كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني (communicacion) وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعاً ومألوفاً. (حجاب، 2004، صفحة 9)
 - اصطلاحاً: هي العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما. (الدعياج، 2011، صفحة 11)
- ركز هذا المفهوم على مدى أهمية المعلومات والمعارف في العملية الاتصالية وطريقة انتقالها بين الأفراد فهي عملية تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة ما.
- أشار هذا المفهوم إلى أن الاتصال عملية تفاعلية تبادلية بين المرسل والمستقبل أو العكس عبر قناة اتصالية معينة. (سنو، 2012، صفحة 23)

1_2_ تعريف الاتصال الداخلي:

يعرّف الاتصال الداخلي على أنه الاتصال بين الأفراد الذين يعملون في مؤسسة ما، أو في أقسام المنظمة، أو بين الإدارة والموظفين، ويشتمل الاتصال الداخلي على جميع أنشطة الاتصال وانتقال المعلومات بين أعضاء المنظمة. (Vora, 2017, p. 30)

تجري عمليات الاتصال الداخلي في المؤسسة وذلك لتحقيق قيادة فعّالة للمنظمة والموظفين بهدف الوصول إلى أهداف العمل، وهو الأداة الأكثر فعالية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية، ويجب أن يكون الاتصال قائماً على جميع أفراد المنظمة ومستوياتها، ودون وجود عمليات اتصال فعّالة، لا يمكن أن يكون عمل المنظمة ممكناً.

يجب أن يكون الاتصال قائماً على عملية اتصال ثنائية الاتجاه، والتي من خلالها يتم الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الإدارة والموظفين. (Adu-Oppong, 2014, p. 208)

يعدّ الاتصال الداخلي أساس العلاقات الجيدة في المنظمة، والعلاقات الجيدة تخلق جوّاً من خلاله يتم نشر الطاقة الإيجابية في المؤسسة وبالتالي توليد الحماس على العمل والإبداع لتحقيق الأهداف المرغوبة. (Rogala, 2011, p. 6)

فقط الموظفين الذين يملكون قدراً كبيراً من الحماس هم المخلصين للعمل، ويمتلكون شعوراً متطوراً بالانتماء للمنظمة وهم على استعداد للعمل بأقصى طاقتهم وبشغفٍ عالٍ لتحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرونها خاصة بهم، ونجاحها يعني نجاحهم، ولا يوجد منظمة تستطيع تحقيق أهدافها دون وجود هذا النوع من الأفراد الذين بدورهم يعكسون صورة المنظمة أمام المجتمع، كل هذا يمكن تحقيقه من خلال القيام بعملية اتصال داخلي ناجحة وجيدة بين الموظفين، والتشجيع على القيام بالعمل الجماعي بين الموظفين، فمن خلال العمل الجماعي يتم الوصول إلى حلول لجميع المشاكل التي يمكن أن تواجهها المنظمة في المستقبل. (Stevanovic, 2016, p. 2)

يعتقد معظم الخبراء في الإدارة والقيادة في المنظمات أن الاتصال الفعّال لأي نوع من المنظمات هو مفتاح النمو والتطور والفعالية والنجاح.

وتبرز أهمية الاتصال في مراحل التوظيف والاستيعاب والتقييم والترويج والتدريب لدعم مهام الشركة، وأن دور إدارة الموارد البشرية مهم للغاية في تطوير معايير الأداء أو الحفاظ عليها، والتي بالتالي تدعم قيم الشركة وسمعتها.

يوجد بعض الشركات التي تتغاضى عن دور الاتصال الداخلي في المنظمات، لكن هذا الأمر خاطئ، كون أن الاتصال الداخلي أمر ضروري لنجاح أي منظمة صغيرة كانت أم كبيرة.

فالمنظمة ليست مجرد مبنى، بل هي تتكوّن من الأشخاص والموظفين والإدارة والأعضاء الداخليين، وبهم تتمكّن المنظمة من العمل، وعملية التواصل تعتبر العملية التي تربط هؤلاء الأفراد بعضهم مع بعض وتؤثر عليهم.

إن تطوير عمليات الاتصال الداخلي السليم وتقييمها بشكل منتظم يعدّ من الأمور الضرورية، فهو كالأوكسيجين لجسم الإنسان، وبالمثل إن لم يتم تلبية حاجة المنظمة من عمليات الاتصال الداخلي الفعّالة، فقد تغفل المنظمة في تحقيقها لأهدافها.

وتعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي، المفتاح الأساسي والرئيسي لضمان وجود منظمة متماسكة تركز على تحقيق الأهداف والغايات لجميع أفرادها. (Krishan, 2011, p. 1)

يعرّف (Dad Alwin) الاتصال الداخلي على أنه نقل للمعلومات والبيانات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات إجمالاً.

ويعرّفه (Dr Muphy) بأنه أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة للقيام بأعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو الحصول عليها هو رئيس فاشل. (مالك، وآخرون، 2019، صفحة 6)

وتعرّف الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " أنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، وتسهيل العمل الجماعي المشترك، ورفع قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها. (بوقبرين، 2016، صفحة 8)

الاتصال الداخلي هو جملة الإجراءات المتخذة بهدف تسجيل استجابة بين القائمين على العمل في المؤسسة عن طريق التواصل، فعندما يعمل عدد كبير من الأشخاص على قضاء حاجة مشتركة، وخاصةً إذا كان هناك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) تقتضي الحاجة أن يكون لدى كل فرد جملة من المعلومات على الأقل وحول ما يقوم به الآخرون، حتى يكون الهدف الذي يتبعونه منجزاً في أكثر صيغة ملائمة، ولكي يكون للاتصال الداخلي طابع تنظيمي، لا بد أن يحمل الخصائص التالية:

- يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق غاية ما من خلال ارتباطه بالمشروع الكلي ومجموع الأهداف المسطرة.
- الاتصال الداخلي متعدد الاتجاهات أي من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل نحو الأعلى، وعمودياً ... إلخ.
- الاتصال الداخلي مجهّز ويرفق بمجموعة من الأدوات والتدابير والمؤشرات التي يتم اختيارها وفقاً للأهداف المسطرة.
- الاتصال الداخلي مكيف من خلال إدراج المعلومات القابلة للتسيير وملائمة للحاجات الخاصة بكل قطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار الطابع الثقافي السائد.
- يعتبر الاتصال الداخلي مرناً في إدراج الاتصال الغير رسمي في المخطط العام من خلال إيجاد البنى الضرورية. (نصيرة، 2019 صفحة 1)

1_3_1 دور الاتصال داخل المؤسسة:

يتضح الدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة مع مدى التوافق الذي يلاحظ في طبيعة المؤسسة أو أي منظمة أخرى من جهة، وطبيعة الاتصال من جهة أخرى، وكذلك من خلال اعتماد المؤسسة على المعلومات التي

تفترض وجود شبكة اتصالات سليمة وفعالة، وقد أدى هذا إلى وصف المؤسسات بأنها "وُجِدَت لمعالجة المعلومات أو كمركز معلومات"، ويمكن تلخيص دور الاتصال داخل المؤسسة من خلال العناصر التالية:

- ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة: انطلاقاً من عملية التخطيط والتنظيم، التنسيق، والقيادة، والمراقبة، وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على الاتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، والذي يوضح المهام ومواقع المسؤولية وغيرها.
- 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. (نصيرة، 2019 صفحة 2)

1_4_ أهمية الاتصال الداخلي:

تبدو أهمية عملية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط، وبعملية إصدار القرارات ويمكن القول بشكل عام أن الاتصال بأية صورة سواء أكان رسمياً أم غير رسمي، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في المنظمة المؤسسات بما يلي:

- ❖ الاتصال نشاط اجتماعي إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.
- ❖ تعد عملية الاتصال العمال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة.
- ❖ يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس.

❖ يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة، مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها. (خنوف وآخرون، 2019، صفحة 19-20)

1_5_ أهداف الاتصال الداخلي:

إن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي، ووضوح قنواته، إذ هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي :

- ❖ توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم، وذلك من خلال إكسابهم اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- ❖ تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسات الإدارة خاصة تلك التي تتصل بهم، إضافة إلى توزيع المسؤوليات وتحسين سير عمل، ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة.
- ❖ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة، بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- ❖ تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- ❖ إصدار الأوامر والتعليمات.
- ❖ تقييم الأداء وإنتاجية العامل.
- ❖ تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- ❖ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- ❖ تكوين العاملين وتنمية قدراتهم، وذلك بإكسابهم خبرات جديدة أو مفاهيم أو مهارات جديدة، مما يترجم الهدف التعليمي للاتصال.
- ❖ تحفيز العاملين، وذلك بتوعيتهم ومساعدتهم المادية والمعرفية.

(خنوف وآخرون، 2019، صفحة 20-21)

1_6_6 مرتكزات الاتصال الداخلي:

تشتمل مجالات التركيز الرئيسية لمحترفي الاتصال الداخلي على عدد من العناصر، منها:

◀ استراتيجية الشركة:

تركز عملية الاتصال الداخلي على نشر ومعرفة جميع العاملين برؤية المنظمة وقيمها والأساس القائمة عليه، وأن يكونوا أيضاً على دراية بالاتجاهات الاستراتيجية للمنظمة ليكونوا على دراية بأولوياتها التي يجب عليهم تحقيقها.

◀ تطوير الأعمال:

أي السماح للموظفين بمعرفة ما يحدث في جميع أقسام المنظمة، من عمليات تطويرية إلى مشاكل وصعوبات يمكن أن تواجهها الإدارة المسؤولة عن الأقسام الأخرى أو الموظفين، وتسهيل الضوء على التحديات والقيام بعملية اتصال ناجحة لتلافي حدوث الخطأ في الأقسام الأخرى.

◀ إدارة التغيير:

وتتم إدارة التغيير من خلال القيام بعمليات الاتصال الداخلي التي تشمل على ضمان إبقاء الموظفين على إطلاع دائم بأي خطط تجديدية أو تغييرية يمكن أن تطرأ على الإدارة أو الهيكل التنظيمي للمنظمة، بما في ذلك عمليات الاندماج أو الاستحواذ.

◀ تركيز الموظف:

أي الإعلان في المنظمة عن التغييرات التي يمكن أن تطرأ على الموظفين في حال وجود موظفين جدد، أو تعيينات جديدة، أو وجود ترقية لأحد الموظفين، وهذا ما يعزز الاتصال الداخلي ويحفز العاملين على القيام بالعمل بجهد أكبر.

◀ التواصل مع الموظفين:

ويتم ذلك من خلال توزيع المنشورات التي من خلالها يتم نشر السياسات الجديدة واللوائح والقوانين التي تتبعها الشركة، الجديد منها والحالي، وتوفير التعليم والتدريب، ومعالجة مشاكل الحمل الزائد للمعلومات. (Cox, 2014 p. 7)

7_1_ عناصر العملية الاتصالية داخل المؤسسة:

حددها (جواد، 2010) بستة عناصر هي كالتالي:

1. المرسل أو واضع الرموز:

في كل عملية اتصال ينبغي أن يكون هناك مصدر للمعلومات أي مرسل لها، هذا المصدر هو الذي يرمز رسالته، ويختار القناة الاتصالية المناسبة.

2. المستلم أو المفسر للرموز:

وهو الشخص الذي يتسلم ويفسر رموز رسالة المرسل ويتم التأكيد هنا على الإصغاء في الاتصال الشخصي، والانتباه في حالة الاستماع أو المشاهدة، والتمعن عند القراءة لضمان انتقال المعنى المطلوب.

3. الرسالة:

وهو المضمون، والفحوى، والرموز، والإشارات، والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، وتؤدي إلى حدوث الاستجابة المطلوبة بين الأطراف المعنية بعملية الاتصال، وتحمل الرسائل معاني عديدة، كما أنها تقع على ثلاثة أنواع وهي المرسل فرداً أو جماعة أو منظمة، ومن هذه الأنواع: (الرسائل اللفظية،

وغير اللفظية والمكتوبة)، وأيضاً الحديث غير المباشر (مكالمة هاتفية)، والمحادثة المباشرة (وجهاً لوجه)، بالإضافة إلى المخاطبات التحريرية، أو عبر الأجهزة والأشخاص.

4. القنوات:

القناة هي المسار الذي تتخذه الرسالة، وهي المجرى الذي تتدفق من خلاله المعاني والألفاظ والمعلومات لتصل في النهاية إلى المستقبل، وينبغي فحص قدرة كل قناة على نقل المعلومات مع مراعاة انسيابيتها، وسعتها، وطولها، وارتباطها بالقنوات الأخرى، وأهم القنوات المتاحة في المؤسسة هي:

- أ- المحادثة المباشرة (وجهاً لوجه).
- ب- الحديث غير المباشر (المكالمات الهاتفية).
- ت- الرسائل المكتوبة (المخاطبات والمذكرات والرسائل الإعلامية).
- ث- المستندات الرسمية (الوثائق والقوانين والتعليمات).
- ج- المستمسكات الأخرى (النماذج والتقارير والموازنات ومخرجات الحاسوب).

وعند تحليل قنوات الاتصال في المنظمة الواحدة نجدها على أربعة أنواع:

- ✚ **القنوات النازلة:** والتي تعتمد على إدارة القمة في نقل رسائلها إلى زبائنها ومنتسبيها وجمهورها.
- ✚ **القنوات الصاعدة:** والتي تعتمد على بعض المنظمات لاستلام ردود الفعل، والتقارير ونتائج الأعمال من العاملين والزبائن، وتعد هذه القنوات من الأمور المعززة لحالة المشاركة، وإشاعة الديمقراطية في المنظمة وغرس روح الجماعة.
- ✚ **القنوات الأفقية:** وتوصل هذه القنوات بين الأشخاص العاملين في مستوى إداري واحد (رؤساء أقسام، أو وحدات، أو أفراد على مستوى واحد)، وتعتمد لأغراض التنسيق والتشاور والتعاون لبلوغ الفاعلية الأكبر.
- ✚ **القنوات غير الرسمية:** وتأتي بجانب الرسمية الثلاثة السابقة الذكر، وهي قنوات تحيط بمراكز القرار في المنظمة الواحدة، وتلعب دوراً حيوياً في تسيير دفعة العمل.

✚ **رجوع الصدى أو التغذية العكسية:** الاتصال على نوعين من حيث الاتجاه، منه ما هو باتجاه واحد، ومنه ما يأخذ اتجاهين اثنين، وبما أن المرسل يرغب في التأكد من وصول رسالته، واستجابة الطرف الثاني لها، عليه أن يوفر شبكة اتصالات مرتدة من المستقبل لاتخاذ الإجراء التصحيحي السليم، وهذه المعلومات المرتدة هي التغذية العكسية التي لها مدلولاً في العمليات التنظيمية وتنفيذ التعليمات، وعموماً فإن التغذية العكسية السليمة لها خصائص محدودة، وهي:

1. **معلومات مساعدة:** بمعنى أن تضيف المعلومات المرتدة شيئاً ما للمعلومات المرسلة في البداية.

2. **معلومات وصفية وليست تقييمية:** فإذا استجاب بطريقة وصفية فإن الاتصال قد حقق الفاعلية المنشودة منه، وإذا لجأ المستقبل إلى أسلوب الاستجابة التقييمية أو الحكمية، فإنه بذلك يكون قد قطع الاتصال.

3. **معلومات محددة وليست عامة:** إذ يجب أن تكون المعلومات المرتدة من المستقبل محددة وذات علاقة بمضمون الاتصال المقصود، وليست عامة حتى لا تسبب الغموض والتشويش.

4. **معلومات متزامنة:** إذ يجب ألا يكون وصول المعلومات عن طريق التغذية العكسية، قبل أو بعد الحاجة إليها، والتزامن يشمل الوقت والمكان والشخص المعني.

5. **معلومات غامرة:** الاتصال اللفظي يعتمد كلياً على الذاكرة، وعند ورود معلومات وبكميات كبيرة فإن ذلك سيحد من فاعلية الاستجابة قياساً بالاتصال التحريري، ثم إن ميل الأفراد في الاتصال اللفظي يتجه إلى تصفية وتنقية المعلومات الصادرة أو الواردة خلال المحادثة.

6. الإدراك: يتأثر إدراكنا بالعوارض التي تواجهنا، وبالطريقة التي ترتب من خلال هذه العوارض في ذاكرتنا، وبالمعاني الملازمة لها، وتختلف القدرة الإدراكية من شخص لآخر، كما أن عملية الإدراك تتأثر بالاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد التي نحملها. (نصيرة، 2019 صفحة 3-

(4

1_8_ أنوع الاتصال داخل المؤسسة:

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى قسمين رئيسيين:

رسمية وغير رسمية، وتتكون الاتصالات الرسمية من عدة اتجاهات صاعدة، وأخرى هابطة، واتصالات أفقية تجري بين الجهات والأشخاص اللذين يقعون في مستويات إدارية واحدة، ومن هنا يمكن التحدث عن الاتصال الرسمي، كما يمكن ربط الاتصال غير الرسمي بالتنظيم غير الرسمي الذي ينشأ في المؤسسات الرسمية نفسها.

يشمل الاتصال الداخلي نوعين أساسيين هما:

1- **الاتصال الرسمي:** وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم، أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة لجميع أفراد المؤسسة، وذلك لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات، أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة) وتشمل الإدارة والعمال، (ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى ويتصف الاتصال الرسمي عادةً بما يلي:

قانوني، مكتوب، ويتعلق بالعمل مباشرةً، ويتم داخل التنظيم، ويتعلق به، وهو ملزم للأطراف، وهذه أهم صفات الاتصال الرسمي أما أهدافه فتتمثل في:

نقل الاقتراحات، والتوجيهات، والتقارير، والأوامر، والتعليمات، وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية

الاتصالية وعندها تكون مبادرتُها مقبولة لديهم، كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها الخطابات، والمنشورات بكافة أنواعها، والتقارير، والمذكرات، والأوامر، والقرارات الإدارية، وتتلخص هذه الوسائل في وسائل سمعية وبصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية اتجاهات ثلاث مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- **(الاتصال النازل) من الأعلى إلى الأسفل:** هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، وهي غالباً ما تُستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، وتكون وسائلها شفوية كأوامر الشفهية، والمناقشة، والمحاضرات، والمؤتمرات، والهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات، والكتيبات، والخطابات، والمذكرات، وهذا النوع من الاتصال يمكّن المدير من نقل أفكاره إلى المستويات الدنيا التي تقع على عائقها واقع التنفيذ، ويمكّن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوبة.

ب- **(الاتصال الصاعد) من الأسفل إلى الأعلى:** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا القاعدة إلى المستويات العليا القيادية في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أنّ الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسله من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي، واقتراحات، وملاحظات إلى الإدارة العليا، وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يواجه مشاكل وعقبات، حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصةً إذا كانت تحمل الأخبار التي تسيء إلى المؤسسة، أو تسبب له الانزعاج، بالإضافة إلى بُعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا، وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء، ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام، والاستعداد لتقبل الاتصالات، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وأهميتهم في المؤسسة.

ج- **(الاتصال الأفقي):** وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة في نفس المستويات، كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء، أي ذات المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع

من الاتصال بين الموظفين وذلك من أجل تحقيق التعاون، وحل المشكلات، وتبادل الأخبار، والأفكار، ووجهات النظر، والمعلومات، والخبرات شفهيًا، وبطريقة مباشرة دون وجود أي عوائق إدارية، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال هي اللقاءات، وتبادل الزيارات، والاجتماعات، واللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل، ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي:

- تكامل الجهود والمصالح في المؤسسة، أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم الإدارية نحو تحقيق أهداف المؤسسة وخلق روح التعاون بين بعضهم البعض.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.

(خنيفر، 2014 صفحة 6-7)

2- الاتصال غير الرسمي:

إن الاتصالات بمختلف أنواعها تؤثر وتتأثر ببعضها، وإذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز على نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم، فإن ذلك لا يخلو من نقائص أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات، يقوم بذكرها (كونلي، 2020، صفحة 7) في أربع نقاط أساسية وهي:

- بطئ عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.
- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظراً للتعقيدات الشديدة في خطوط الاتصالات الرسمية.
- التقليل من الدافعية الذاتية للفرد وذلك لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظراً لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها، ونظراً لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي، لذلك ينشأ اتصال مواز له وهو الاتصال غير الرسمي.

الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين، وذلك بتبادل المعلومات، والأفكار، ووجهات النظر في الموضوعات الهامة، والتي تتصل بعملهم أو بتبادلهم للمعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمي.

الاتصالات غير الرسمية تعتبر تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة.

كذلك هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادةً دون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية.

كذلك هي التي تتم بوسيلة غير معتمدة وغالباً ما تتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة.

الاتصال غير الرسمي يتم تلقائياً بين الجماعات، سواء داخل التنظيم أو خارجه، وهو يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

كذلك هو تلك الشبكة التي توجد بين العاملين، والتي تتضمن معلوماتٍ كثيرة عن الأفراد الزملاء، والأعضاء، وجماعات العمل، ومشكلاتهم، ودوافعهم، وإنجازاتهم.

فهذه الاتصالات لا تخضع للتنظيم الرسمي، ولا تتحكم بها الأطر التنظيمية حيث تتساب المعلومات والمعاني في الاتصالات غير الرسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي، مما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس، وتعدّ قنوات الاتصالات غير الرسمية الأقصر من بين جمع قنوات الاتصالات الأخرى.

ومن هنا فإن الاتصال غير الرسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية، فهو يشكّل شبكةً من الاتصالات التي تتخطى القواعد الرسمية التي تحددها المؤسسة، فهو يشمل جميع الاتجاهات والأطراف بشكل عفوي، بناءً على علاقات تكون فيها الجوانب الشخصية والاجتماعية سبباً للترابط بين أعضاء التنظيم.

ويحدث هذا النوع من الاتصال خارج إطار قنوات الاتصال الرسمي ويمكن اعتباره رادفاً أو مساعداً للاتصال الرسمي، فما لم يتم فهمه في الاتصال الهابط والصاعد يمكن توضيحه بالاتصال غير الرسمي، ويتمثل هذا الاتصال فيما يُنقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن

قصد أو غير قصد. (مسعودي، 2018 صفحة 34-35)

1_9_ معوقات الاتصال الداخلي وانعكاساتها على المؤسسة:

تقف أمام عملية الاتصال الداخلي عدّة مشاكل ومعوقات، وهي تعرف بعناصر التشويش، ويمكنها أن تحول دون وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه المشاكل إلى أربعة عناصر، وهي كما يلي:

(1) معوقات ذات طابع دلالي:

يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دوراً كبيراً في فهم الرسالة، فحسب (ليون فيسنجز) فإن استقبال الفرد لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلباً على المؤسسة من خلال إشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة مما ينجم عنه أداء الأعمال بصورة أو بشكل مغاير للشكل الذي عرض في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه إضاعة للوقت والجهد والوسائل، كل هذا ينعكس في ارتفاع التكاليف الزائدة، وهذا ما يؤثر سلباً على الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

(2) معوقات ذات طابع تنظيمي:

يعتبر حجم المؤسسة وتعدد مستوياتها الهرمية عائقاً أمام دوران أو سير المعلومات، فالرسالة تمر من خلال عدّة مستويات وذلك قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة يمسّها التغيير في جوهرها، وبالتالي لا تحمل فيها أي نوع من أنواع الدقّة أو الأهمية، ولكن بطبيعة الحال، فإن هذا لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم بأي نوع من أنواع الأذى.

3) معوقات متعلقة بجماعة العمل:

يمكن أن تشكّل جماعة العمل عائقاً أمام نجاح عملية الاتصال الداخلي، وهذا يحدث من خلال الاختلافات والفوارق في السن، والدخل، والثقافة، وتباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يؤدي التصادم، والذي قد يصل إلى حدّ الصراع، كما أن من خلاله يتم خلق سلوكيات تؤثر سلباً على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدراً للسلطة، وهذا ما أطلق عليه (كروزي) باستراتيجية الفاعلين في المؤسسة، كما قد يتصرّف المشرف بطريقة متسلّطة ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل في المعلومات والمعرفة مع من هو أدنى منه بالمرتبة الوظيفية، وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويساعد على التقليل من اندماجه وتطوره في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في القيام بمهامه، وبالتالي يؤثر سلباً على المؤسسة.

4) معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال:

بالإضافة إلى ذلك تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات في عدد من الخصائص التي تؤثر هي الأخرى على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة وعلى التوصيل الجيد، بمعنى آخر أي أنها لا تراعي الظروف المحيطة، ويمكن أيضاً للتكنولوجيا التأثير على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها بشكل سليم.

فالالاتصال الداخلي يعتبر المحرك الأساسي في تسيير عمل المؤسسة، وهذا لن يتم إلا إذا تم تفعيله، واتباع الأساليب والطرق الفعّالة والصحيحة، مع الأخذ بعين الاعتبار للمشاكل والصعوبات والمعوقات التي تعيق الاتصال الداخلي، ومحاولة تفاديها، بالإضافة إلى مراعاة القدرات الشخصية للأفراد الفاعلين في العملية الاتصالية، فإذا تم أخذ هذه الجوانب في عملية الاتصال بعين الاعتبار، فإن المؤسسة بالتالي سوف تستطيع تحقيق الأهداف التي بنيت وكبرت من أجلها، وبالتالي نجد أن التنظيم لا يقوم على النجاح فقط بل على الفعالية أيضاً، وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه المؤسسات بشتى أشكالها وأنواعها، ومهما كان نشاطها أو طابعها الاقتصادي.

(بلفاضي، 2020 صفحة 76-77)

المبحث الثاني

أداء العاملين

1_2_ ماهية الأداء :

2_2_ مفهوم الأداء :

3_2_ محددات الأداء :

4_2_ معدلات الأداء :

5_2_ تقييم أداء العاملين :

6_2_ أهمية تقييم العاملين :

7_2_ أهداف تقييم أداء العاملين :

8_2_ كيفية تقييم أداء العاملين :

9_2_ فوائد تقييم أداء العاملين :

10_2_ لمحة عن المنظمة المبحوثة :

إن تطوير الموارد البشرية يعتبر أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير هو تقييم أداء العاملين. (Pulakos, 2017 p. 3)

2_1_ ماهية الأداء:

يعتبر الأداء نظام متكامل يمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الأكثر فعالية في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال.

2_2_ مفهوم الأداء:

هناك العديد من التعاريف للأداء منها أنه "إنتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين". كما يمكن تعريف إدارة الأداء على أنه عبارة عن "عملية أو مجموعة من العمليات المساعدة للأنظمة في تحقيقها للأهداف، وتهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين وفريق عملهم عما يجب تحقيقه، ثم إدارة وتطوير العاملين بطريقة تزيد من احتمال إنجازها على المدى القصير والطويل".

2_3_ محددات الأداء:

لكي يتم تحديد مستوى أداء العاملين لابد من معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى، ولذلك فإن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عوامل، وهي:

- الدافع الفردي على العمل.
- مناخ العمل.
- القدرة على العمل.

◀ **الدافع الفردي على العمل:** إن الدافع يقصد به "مجموع القوى الداخلية التي تنبع من ذاتية الفرد، والتي

تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين".

ونظراً لأهمية الدوافع بالنسبة للموارد البشرية وللمنظمات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، واستفادت من الدراسات الخاصة بعلم النفس والسلوك التنظيمي في ظهور نماذج مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

◀ **بيئة العمل (مناخ العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزأين هما:

البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

بالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المنظمة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي:

البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

◀ **القدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم

وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإن هنالك محاولات لبعض العلماء في إعداد نموذج لمحددات الأداء يعتمد على ثلاث عوامل هي:

الجهد المبذول، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي.

حيث نجد أن الجهد المبذول يبين درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، في حين أن دافعيته تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء أداء لعمله.

ولكن لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء لصعوبة ذلك عملياً، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات للأسباب التالية:

- أ. يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء الفئات الأخرى، وبالتالي فليس من الضرورة أن تكون محددات أداء تلك الفئة هي نفسها محددات أداء الفئة الأخرى.
- ب. كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.
- ج. لعوامل البيئة الخارجية أثر في تحديد محددات الأداء.

2_4_4 معدلات الأداء:

إن تقييم الأداء أو الحكم عليه يتطلب وصف معدلات الأداء، وقد يُعتبر معدل الأداء هدفاً أو أداة تخطيطية أو قد يعكس خطة أو إجراء يُستخدم لأداء نشاط معين، كما أن تقدير معدلات الأداء يختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وذلك حسب العادات والتقاليد السائدة والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة. وعلى الرغم من أهمية تحديد معدلات الأداء والتي تؤدي إلى الوضوح في توقعات العاملين إلا أنها قد تجعل العاملين يركّزون على تحقيق هذه المعدلات القديمة أو الحالية ويهملون غيرها مثل استخدام التقنيات الحديثة أو اكتشاف أفكار جديدة.

(الشريف، 2013 صفحة 55-56)

2_5_2 تقييم أداء العاملين:

هنالك عدّة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

◀ تعتبر عملية تقييم أداء العاملين العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يقومون بالعمل وما يقومون بإنتاجه، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.

(العربي، 2012 صفحة 323)

◀ كما عرّفه (Gary Dessler) على أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل بالنسبة إلى معدلات أدائه العامة أو الأساسية. (الزغودي، 2012 صفحة 45)

◀ وهي عملية إصدار الحكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تزييل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. (السعدون، 2013 صفحة 41)

◀ وهي عملية تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم، وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها وذلك خلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف. (عيشي، 2006 صفحة 6)

2_6_ أهمية تقييم العاملين:

تبدي جميع المنظمات أهمية قصوى لعملية تقييم أداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة أن تساهم في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة التي تتعلق بسير عمل الموارد البشرية كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها من الأنشطة الأخرى.

يعد تقييم أداء العاملين أساسياً وجوهرياً لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهّد له الطريق وبالاتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلّق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته. (السعدون، 2013 صفحة 42)

وتبرز أهمية تقييم أداء العاملين حيث أنه من خلالها يتم التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة. (عيشي، 2012 صفحة 1)

2_7_ أهداف تقييم أداء العاملين:

إن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف، ومن أهمها:

- ❖ اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم، وذلك حسب قدراتهم ومهاراتهم.
 - ❖ توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
 - ❖ مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم.
 - ❖ الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها.
 - ❖ اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية.
 - ❖ رفع معنويات العاملين.
 - ❖ يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء.
 - ❖ تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات خاصة بتعديل الرواتب والأجور للعاملين بشكل إيجابي أم سلبي.
- (شرح، 2010 صفحة 22)

2_8_ كيفية تقييم أداء العاملين:

هنالك عدد من الخطوات التي يجب أن تقوم بها أي مؤسسة لتقييم أداء العاملين فيها، وهي تتمثل بعدد من الخطوات كما يلي:

(1) تحديد المقاييس:

يجب أن يتم وضع معايير محددة يتم مقارنة الأداء بها، حيث تصبح هذه المعايير الأساس الذي من خلاله يتم قياس الأداء.

(2) اختيار طريقة القياس:

هنالك طرق عديدة لقياس الأداء، فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

(3) تحديد دورية التقييم:

أي تحديد الفترة الزمنية الدورية الخاصة بإجراء عملية التقييم، فقد تكون كل ثلاثة أشهر أو كل نصف سنة، وهذه الفترة تختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط الوظيفي وحجم المنظمة.

(4) تحديد المقيّم:

يجب أن يقوم الشخص المناسب بتقييم الموظف، أي الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى الأداء العام في المنظمة، وبالتالي معرفة مستوى أداء الموظف وسلوكه ودرجة تلائمها مع مستوى الأداء العام، ويمكن القول بأن الرئيس المباشر هو الشخص الأنسب مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الموضوعية والصدق في عملية التقييم والبعد عن الجوانب الشخصية التي قد تؤثر في عملية التقييم.

(5) تدريب المقيّم:

أي التأكد من قدرة المقيّم على التنفيذ السليم لعملية التقييم، وتزويد المقيّمين بالإرشادات الواجب عليهم اتباعها.

(6) عملية نتائج التقييم:

أي مناقشة الموظف بنتيجة تقييمه والغاية من ذلك معرفة الموظف لجوانب القوة التي يمتلكها وتعزيزها والعمل على تقويتها وتقادي الجوانب الضعيفة والعمل على تطويرها بما يجعلها جوانب قوة.

(7) التظلم من نتائج التقييم:

وهو إعطاء الموظف الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له، مما قد يدفع المقيّمين إلى أخذ عملية التقييم على محمل الجد وإعطاءها أهمية أكبر.

(8) تصميم استمارة التقييم:

المقصود منها عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على المعلومات المطلوبة وكذلك على عناصر التقييم، وأن يكون سهل الاستخدام والفهم، وأن يتم وضع الاستمارات المناسبة للفئات الوظيفية المختلفة. (كسيرة، وآخرون، 2019 صفحة 39-40)

2_9_ فوائد تقييم أداء العاملين:

من أهم فوائد تقييم العاملين في الشركات والمنظمات ما يلي:

أولاً: رفع الروح المعنوية للعاملين:

توفير جو من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في أدائهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وإن هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم ومعالجة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، يخلق له ثقة كبيرة في رئيسه وفي الإدارة، وبالتالي يجعل الفرد يقوم بالعمل الواجب عليه بإحساس عالي بالرضى وباستعداد تام للقيام بما تريده الإدارة، وبالتالي رفع الروح المعنوية له من أجل زيادة الإنتاجية.

ثانياً: إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم يستوجب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، وسوف يشعر بمسؤولية اتجاه نفسه، وبيدلاً أقصلاً جهد وطاقته من أجل القيام بالعمل وكسب رضى رؤسائه.

ثالثاً: وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث أن قيام الإدارة باستخدام أسلوب موضوعي في تقييم أداء العاملين، فإن الفرد بالتالي ينل ما يستحق من ترقية أو علاقات، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين.

رابعاً: استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى تنازع موضوعي وصحيح من خلال عملية تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر، وذلك لكي يكون حكمهم قائم على أسس موضوعية.

خامساً: تقييم سياسات الاختبار والتدريب:

حيث تعتبر عملية التقييم بمثابة اختبار للحكم على سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، وإذا كان التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، فيعتبر هذا دليلاً على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختبار العاملين وتعيينهم إلى جانب البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها.

سادساً: توفر نتائج تقييم أداء تغذية عكسية:

حيث من خلالها يعرف الفرد حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، بسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، ويتولد عنده دافع لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق أساليب التطوير الذاتي، أو عن طريق برامج التعليم والتدريب المستمرين. (الضب، وآخرون، 2013 صفحة 22-23)

2_10_ لمحّة عن المنظمة المبحوثة (منظمة الأمانة السورية للتنمية):

تعتبر الأمانة السورية من المؤسسات التنموية في الجمهورية العربية السورية، وتعمل في مجال التغيير الاجتماعي نحو الأفضل، فهي تقوم على تعاون الأفراد بعضهم مع بعض من أجل الوصول إلى هدف المنظمة وهو التنمية المستدامة لأفراد المجتمع السوري.

تقوم الأمانة السورية على قيم الحفاظ على الاحترام وكرامة الإنسان السوري والانفتاح والمساواة والنزاهة والجودة في جميع الأعمال التي تقوم بها وفي جميع خدماتها.

تقوم الأمانة السورية بالتواصل بشكل مباشر مع أفراد المجتمع بالتالي يطغى على عملها طابع المصداقية والشفافية بالتأثير على واضعي السياسات، وبالتالي يتم ضمان الفائدة على جميع الأفراد، وهذا بدوره يؤدي إلى التغيير الإيجابي.

تم تأسيس الأمانة السورية في (2001/7/15)، وتعتبر الأمانة السورية من المؤسسات الناجحة القائمة على إيمانها بأن كل فرد من أفراد المجتمع يمتلك طاقة وقدرات كامنة تنتظر فرصة الخروج المناسبة وذلك لتطوير وتحسين حياة المجتمع إلى الأفضل.

الهدف الرئيسي للأمانة السورية هو نشر الروح الإيجابية والعمل الإيجابي المستمر والمستدام عبر عدّة ركائز أساسية وهي:

- I. دعم وتشجيع المشاريع الاقتصادية التي تعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية.
- II. تطوير المهارات والقدرات التي يمتلكها أفراد المجتمع وذلك لبناء مجتمع قوي قادر على مواجهة الصعوبات والتحديات المختلفة الحياتية والعملية.
- III. تقديم الأفكار الإبداعية والتطويرية التي تساهم في مواجهة تحديات الحياة.
- IV. حماية الهوية الثقافية السورية النابضة بالحياة.

الفصل الثالث

القسم العملي للبحث

1_المبحث الأول: الدراسة الميدانية

2_المبحث الثاني: التحليل الوصفي بيانات البحث

3_المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

4_المبحث الرابع: تحليل التباين

5_المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

1_المبحث الأول: الدراسة الميدانية

1_1_مقدمة القسم العملي:

يعبر الفرق بين المؤسسة الناجحة وغير الناجحة عن قدرة المؤسسة في إنجاز عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية فيها، وليس بالموارد المادية التي تمتلكها، بل إن التفاعل الإيجابي بين مستويات الإدارة والتآزر والتعاون في القيام بالعمل هو ما يعطي المؤسسة القيمة المضافة التي من خلالها تستطيع تحقيق النجاح المستمر.

فتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمل بها بالطريقة الأنسب والصحيحة تؤدي إلى تسيير عمل أي مؤسسة، ولكن خاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم، تعتبر أهم مورد استراتيجي للمؤسسة ومصدر الإبداع والتقدم لمواجهة التحديات والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، لذلك بات على المؤسسات البحث عن طرق وأساليب جديدة لتنظيم وإدارة مواردها وخاصة التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية، كون أن المورد البشري هو أساس بناء وتقدم المؤسسات، وذلك من أجل تعزيز القدرة الإبداعية والفاعلية على إنجاز المهام بفعالية وكفاءة وتحقيقاً للأهداف المرغوبة.

1_2_الأساليب الإحصائية المعتمدة:

تم الاعتماد من خلال الدراسة على توزيع استبيان على العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وبعد القيام بتجميع الاستبانات وتنظيمها، تم تحليل إجابات أفراد العينة من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) والذي من خلاله تم القيام بالعمليات الإحصائية التالية:

- التحليل الوصفي للمجتمع الديمغرافي (Frequencies): والذي يقوم على معرفة عدد أفراد العينة والنسبة المئوية لهم تعزى إلى متغيرات: (الجنس، والعمر، والمستوي التعليمي، والخبرة العملية).

- التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة (Descriptive): والذي يقوم على معرفة قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة والانحراف المعياري لها عن المتوسط، وبالتالي الوصول إلى تحليل إجابات أفراد العينة إيجاباً أم سلباً.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): والذي يقوم على معرفة وجود من عدم وجود الأثر ذات الدلالة المعنوية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية.
- تحليل الفروق الجوهرية (Independent Sample T Test): والذي يقوم على معرفة الفرق في تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس).
- تحليل الفروق الجوهرية (One Way Anova): والذي يقوم على معرفة الفرق في تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى العلمي، الخبرة العملية).

1_3_مجتمع وعينة البحث:

تكوّن مجتمع البحث من العاملين في الأمانة السورية في الجمهورية العربية السورية، وتكوّنت عينة الدراسة من عدد معيّن فقط من هؤلاء العاملين.

حيث تكوّن مجتمع البحث من (124) عامل، أما عينة البحث فقد شملت على (112) فقط من هؤلاء العاملين، وتم أخذ هذا العدد فقط نسبةً إلى الإجابات الواضحة والصريحة على الاستبيان، وتم الابتعاد عن إجابات الأفراد غير الصادقة والموضوعية والتي تدل على عدم المصادقية والإجابة بشكل عشوائي، أي غير الصالحة للتحليل، وتم القيام بأخذ هذه العينة فقط للوصول إلى الأهداف المنشودة للبحث ودون وجود أي خلل.

1_4_أداة البحث:

تم الاعتماد في البحث على أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في إعداد الاستبيان للوصول إلى أهداف البحث، حيث أن مقياس ليكرت الخماسي يتمثل من خلال ما يلي:

مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
القيمة	5	4	3	2	1

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم تجميع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS: Statistical Packages for Social Science) والذي من خلاله تم القيام بالعمليات التحليلية الوصفية والإحصائية لمعرفة تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في منظمة الأمانة السورية.

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للقيام بالعمليات التالية:

- 1) تحليل إجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العملي، الخبرة العملية).
- 2) تحليل إجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات البحث المستقلة والتابعة.
- 3) تحليل الانحدار الخطي المتعدد للوصول إلى هدف البحث الأساسي.
- 4) تحليل الفروقات الجوهرية بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العملي، الخبرة العملية).

1_5_متغيرات البحث:

- ◀ يتألف البحث من عدد من المتغيرات الفرعية ومتغيرين أساسيين.
- ◀ حيث تتألف المتغيرات الأساسية من متغير مستقل وحيد ومتغير تابع وحيد.
- ◀ يعبر المتغير المستقل عن الاتصال الداخلي.

◀ يعبر المتغير التابع عن أداء العاملين.

لقد استعانت الباحثة بمقاييس عديدة في إنشاء الاستبانة، فمنها مقياس (بلالي، وآخرون، 2018) لقياس متغير أداء العاملين، ومنها مقياس (الدايني، 2010) ومقياس (بن باير، وآخرون، 2015) لقياس متغير الاتصال الداخلي، حيث:

يتكون المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) من ثلاثة محاور أي ثلاثة متغيرات مستقلة وهي:

◀ التكنولوجيا: الذي يتكوّن من (7) تساؤلات.

◀ الدعم المالي: الذي يتكوّن من (5) تساؤلات.

◀ عمليات التطوير: الذي يتكوّن من (5) تساؤلات.

يتكوّن المتغير التابع (أداء العاملين) من ثلاثة محاور أخرى أي ثلاثة متغيرات تابعة وهي:

◀ مسؤولية المنظمة: الذي يتكوّن من (4) تساؤلات.

◀ التكنولوجيا المستخدمة: الذي يتكوّن من (4) تساؤلات.

◀ القدرة: الذي يتكوّن من (5) تساؤلات.

1_6_ ثبات أداة البحث:

لاختبار ثبات أداة البحث، تم القيام بتحليل معامل ألفا كرونباخ القائم على دراسة وتحليل إجابات أفراد العينة لمعرفة إن كانت إجاباتهم تتسم بالموضوعية والمصدقية، بالإضافة إلى إمكانية ظهور النتائج والإجابات بنفس الصورة وبنفس التأثير، إذا تم نشر الاستبيان مرة أخرى على العاملين في الأمانة السورية، وتظهر نتائج هذا الاختبار من خلال ما يلي:

جدول (1) اختبار ألفا كرونباخ

متغير البحث	ALPHA CRONBACH
الاتصال الداخلي	(%61.4)
أداء العاملين	(%74.2)

النسب الأكبر من النسبة (%60) تعبر عن صدق أداة البحث (الاستبيان).

2_المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات البحث

2_1_التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الديمغرافية:

من خلال الجداول التالية سوف نستعرض العدد والنسب المئوية لإجابات أفراد العينة بالنسبة إلى الأسئلة التي تتعلق بالمتغيرات الديمغرافية:

جدول (2) النسب المئوية والتكرارات

المتغير	العبارة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	(ذكر)	72	%64.3
	(أنثى)	40	%35.7
	المجموع	112	%100
العمر	(من 18 إلى 25)	15	%13.4
	(من 26 إلى 35)	82	%73.2
	(من 36 إلى 45)	14	%12.5
	(أكبر من 45)	1	%0.9
	المجموع	112	%100
المستوى التعليمي	(معهد / معهد عالي)	13	%11.6
	(خريج جامعي)	82	%73.2
	(ماجستير)	17	%15.2
	المجموع	112	%100
الخبرة العملية	(من سنة إلى 5 سنوات)	81	%72.3
	(من 6 سنوات إلى 10 سنوات)	17	%15.2

2	1.8%	(من 10 سنوات إلى 15 سنة)
12	10.7%	(15 سنة فما فوق)
112	100%	المجموع

1. الجنس:

من خلال ما سبق نجد أن عدد الذكور في العينة (72) ونسبتهم المئوية (64.3%)، أما عدد الإناث (40) ونسبتهم المئوية (35.7%)، بالتالي فإن أغلب العاملين في الأمانة السورية والذين أجابوا على أسئلة الاستبيان هم من الذكور.

2. العمر:

عدد الذين عمرهم يتراوح ما بين (18 و 25) (15) ونسبتهم (13.4%)، وعدد الذين أعمارهم تتراوح ما بين (26 و 35) (82) ونسبتهم (73.2%)، وعدد الذين يتراوح عمرهم بين (36 و 45) (14) ونسبتهم (12.5%)، وعدد الذين هم أكبر من (45 سنة) (1) ونسبتهم (0.9%)، بالتالي فإن النسبة الأكبر تعود إلى الذين عمرهم يتراوح ما بين (26 و 35).

3. المستوى التعليمي:

عدد الذين درسوا في معهد / معهد عالي (13) ونسبتهم (11.6%)، وعدد خريجي الجامعة (82) ونسبتهم (73.2%)، وعدد الذين درسوا الماجستير (17) ونسبتهم (15.2%)، ولا يوجد أي فرد من أفراد عينة البحث من الذين حصلوا على درجة الدكتوراه، وبالتالي فإن النسبة الأكبر تعود للذين هم من خريجي الجامعات، وهذا ما يظهر لنا أن الإجابات على أسئلة الاستبيان قائمة على أسس علمية ومعرفية.

4. الخبرة العملية:

عدد الذين يمتلكون سنة إلى خمس سنوات خبرة (81) ونسبتهم (72.3%)، وعدد الذين يمتلكون ست سنوات إلى عشرة سنوات خبرة (17) ونسبتهم (15.2%)، وعدد الذين يمتلكون عشرة سنوات إلى خمسة عشرة سنة من الخبرة الوظيفية والعملية (2) ونسبتهم (1.8%)، وعدد الذين يمتلكون خبرة عملية ووظيفية لأكثر من خمسة عشرة سنة (12) ونسبتهم (10.7%)، وبالتالي فإن الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان يمتلكون خبرة عملية ووظيفية شبه قليلة.

2_2_ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة والتابعة:

2_2_1_ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة (الاتصال الداخلي ومتغيراته الفرعية):

جدول (4) التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة

المتغير	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محور الاتصال الداخلي	3.19	4.90	3.68	0.27
متغير التكنولوجيا	3.34	4.86	4.07	0.28
متغير الدعم المالي	2.20	5.00	3.04	0.52
متغير عمليات التطوير	3.00	5.00	3.92	0.40

1. يظهر الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأصغر قيمة وأكبر قيمة لمتوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، حيث نجد أن متوسط الإجابات حول المتغير المستقل الأساسي (الاتصال الداخلي) تساوي قيمته (3.68) أي أن إجابات أفراد العينة مائلة إلى الإيجابية بنسبة أكبر

من النسبة الحيادية، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يجدون أن عمليات الاتصال الداخلي في الأمانة السورية جيدة وذات فعالية.

2. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير المستقل الفرعي الأول (متغير التكنولوجيا) تساوي قيمته (4.07)، وهذا يدلنا على أنّ الأمانة السورية تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير في القيام بعملها مما يتيح للعاملين القيام بعمليات الاتصال الداخلي بين بعضهم البعض ومع الإدارات العليا بسرعة وكفاءة لتحقيق الأهداف.

✪ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (طويهي، 2015) من خلال أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركات والمنظمات يعتبر العامل الأساسي المحفز والقائم على تنمية قدرات الموارد البشرية.

3. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير المستقل الفرعي الثاني (متغير الدعم المالي) تساوي قيمته (3.04)، وهذا يدلنا على أن أفراد العينة يرون أن المنظمة بحاجة إلى الدعم المالي الضروري لتسيير عمل المنظمة والأفراد للوصول إلى النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة جراء القيام بعملية الاتصال الداخلي.

✪ تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Jain، 2015) على ضرورة وجود الدعم المالي العالي والكافي لممارسة المنظمة لنشاطاتها على أكمل وجه، وتدعم الباحثة هذه الفكرة للحول دون وجود أي عوائق مالية تزيد العبء والمشاكل، مما لا يساعد المنظمة على العمل بشكل جيد.

4. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير المستقل الفرعي الثالث (متغير عمليات التطوير) تساوي قيمته (3.92)، وبالتالي نجد أنّ أفراد العينة يرون بأن المنظمة تقوم على الدوام بتطوير أساليب الاتصال الداخلي بين العاملين، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بها وسعيها إلى إشراك العاملين في عمليات التطوير الضرورية لتحقيق الأهداف.

✪ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Atambo، 2016) من خلال أن عمليات التطوير ضرورية لتحسين الأداء العام للمنظمة، وترى الباحثة أن المساهمة بتطوير المعدات والأساليب التي تقوم من خلالها المنظمة بعملها يزيد من الكفاءة اللازمة للوصول إلى الأهداف.

2_2_2_ التحليل الوصفي لمتغيرات البحث التابعة (أداء العاملين ومتغيراته الفرعية):

جدول (5) التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	المتغير
0.34	3.79	5.00	3.18	محور أداء العاملين
0.44	3.81	5.00	3.00	متغير مسؤولية الشركة
0.42	3.86	5.00	3.00	متغير التكنولوجيا المستخدمة
0.60	3.70	5.00	2.00	متغير القدرة

1. يظهر الجدول السابق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وأصغر قيمة وأكبر قيمة لمتوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان، حيث نجد أن متوسط الإجابات حول المتغير التابع الأساسي (أداء العاملين) تساوي قيمته (3.97) أي أن أغلب أفراد العينة يجدون أن أداءهم نسبةً إلى الأداء العام والمطلوب منهم القيام به في المنظمة ذات نسبة جيدة وذات فعالية عالية وكفاءة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

2. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير التابع الأول (مسؤولية الشركة) تساوي قيمته (3.81)، وبالتالي فإن أغلب أفراد العينة يجدون أنّ المنظمة تقوم بتدريب موظفيها في مجالات تطبيقات الإدارة الإلكترونية والرقابة على الأداء لتحسين الأداء.

★ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (طويهي، 2015) من خلال أن عمليات التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية يحسّن الأداء، وتشير الباحثة إلى ضرورة الاستمرار في القيام بعمليات التدريب بالإضافة إلى البحث وإيجاد سبل التدريب الجديدة والمتطورة لتحسين الأداء العام.

3. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير التابع الثاني (التكنولوجيا المستخدمة) تساوي قيمته (3.86)، هذا يدلّ على أن المنظمة تعمل على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدّات تكنولوجية تساهم في تحسين الأداء.

★ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سعدي، 2018) من خلال أنّ وجود المعدّات والتجهيزات الحديثة يساهم في تحسين الأداء، وتحتّ الباحثة على ضرورة تبني المعدّات التكنولوجية واستمرارية تحديثها، بالإضافة إلى تحديث الموقع الإلكتروني للمنظمة باستمرار لمواكبة التطور أولاً ولزيادة سرعة الأداء ثانياً.

4. متوسط إجابات أفراد العينة نسبة إلى المتغير التابع الثالث (القدرة) تساوي قيمته (3.70)، وهذا ما يدلّ على أن العاملين يعتبرون أنفسهم من العاملين ذو الخبرة الكافية للقيام بالعمل على أكمل وجه، بالإضافة إلى توافر الرغبة والحافز للقيام بالعمل بأقصى جهد وسرعة وذلك لخدمة أفراد المجتمع.

★ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jain، 2015) من خلال أنّ وجود أو استقطاب العاملين ذوي الخبرة العالية يفيد المنظمة بشكلٍ أو بآخر في تحسين الأداء، وترى الباحثة أن استقطاب أو وجود الأيدي العاملة الخبيرة يساهم في نشر المعلومات الجديدة عن الوسائل التقنية الحديثة والأفكار الجديدة التطويرية بين العاملين، مما يساهم في تحسين الأداء.

3_المبحث الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

تحليل الانحدار الخطي المتعدد

يقوم تحليل الانحدار الخطي المتعدد على دراسة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين وذلك من خلال دراسة تأثير المتغيرات الفرعية الثلاث للاتصال الداخلي على كل من المتغيرات التابعة الفرعية (مسؤولية الشركة، التكنولوجيا المستخدمة، القدرة) كل على حدة.

3_1_تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي الفرعية على أداء العاملين:

(الفرضية الرئيسية)

جدول (6) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين ككل
النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المقدر Adjusted R Square
متغير عمليات التطوير	0.488	0.238	0.231
متغير عمليات التطوير والدعم المالي	0.592	0.350	0.339
متغير عمليات التطوير والدعم المالي والتكنولوجيا	0.621	0.386	0.369

◀ يظهر الجدول السابق درجة الارتباط (R)، ودرجة معامل التحديد (R Square)، ومعامل التحديد المقدر (Adjusted R Square)، حيث أنه يوجد علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير عمليات التطوير (الاتصال الداخلي) وبين أداء العاملين بدرجة (0488)، وتصبح علاقة الارتباط أقوى ولكنها تبقى ضعيفة بوجود متغير الدعم المالي إضافة لمتغير عمليات التطوير لتصبح (0.592)، ولكن مع وجود متغير التكنولوجيا، تصبح علاقة الارتباط بين المتغيرات الثلاث والتي تمثل الاتصال الداخلي جيدة وبين أداء العاملين لتصبح (0.621) أي أكبر من (60%).

★ تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سعدي، 2018) من خلال وجود علاقة ارتباط ضعيفة ومتوسطة الشدة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين.

◀ قيمة معامل التحديد تشير إلى أن عمليات التطوير تساهم في التأثير في أداء العاملين بنسبة (8.23%) وتزيد هذه النسبة لتصبح (35%) بوجود متغير الدعم المالي، وترتفع النسبة أكثر لتصبح (38.6%) بوجود متغير التكنولوجيا.

◀ قيمة معامل التحديد المقدر تشير إلى أن برنامج SPSS قد قام بتقدير القيمة الحقيقية لمعامل التحديد، حيث أظهر أن النسبة الحقيقية لمعامل التحديد بالنسبة إلى المساهمة في التأثير لعمليات التطوير على أداء العاملين يجب أن تكون (23.1%)، وبوجود الدعم المالي تصبح (33.9%)، وبوجود متغير التكنولوجيا تصبح (36.9%).

★ بالإضافة إلى الاتفاق مع دراسة (طويهي، 2015) من خلال أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الشركة يساهم في تحسين الأداء.

جدول (7) Coefficient

المتغير	F (Fisher)	درجة	المعنوية	T المحسوبة	B بيتا
(Significance)					

0.414	5.86	0.000	34.416	متغير عمليات التطوير
0.393	5.99	0.000	29.402	متغير عمليات التطوير
0.222	4.33	0.000		الدعم المالي
0.312	4.34	0.000	22.612	متغير عمليات التطوير
0.214	4.28	0.000		الدعم المالي
0.255	2.49	0.014		التكنولوجيا

← يظهر ما سبق وجود تأثير إيجابي لعمليات التطوير على أداء العاملين نسبة إلى قيمة (T المحسوبة) الإيجابية، وأن زيادة عمليات التطوير بنسبة (1%) تؤدي إلى زيادة أداء العاملين بنسبة (0.414%)، ولكن بوجود متغير الدعم المالي في عملية التأثير، تتخفف درجة تأثير عمليات التطوير لتصبح بنسبة (0.393%) ويؤثر الدعم المالي على أداء العاملين بنسبة (0.222%)، بينما بوجود متغير التكنولوجيا بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة الفرعية السابقة، فتضعف أيضاً شدة التأثير لتصبح نسبة إلى عمليات التطوير (0.312%) ونسبة إلى الدعم المالي (0.214%)، ونسبة إلى متغير التكنولوجيا (0.255%)، وما يؤكد هذه النتيجة قيمة معامل (Fisher) التي تتخفف عند وجود متغير آخر غير متغير عمليات التطوير في عملية التأثير على أداء العاملين.

★ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Atambo، 2016) من خلال وجود تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات الاتصال الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين، وترى الباحثة أن عمليات الاتصال الداخلي التطويرية والتكنولوجية والدعم المالي المقدم للمنظمة يجب أن يستمر لتحقيق أعلى أداء ممكن.

← بالإضافة إلى ما سبق، لا يوجد أي متغير مستبعد من عملية التحليل، وذلك لأن جميع المتغيرات المستقلة الفرعية والتي تمثل الاتصال الداخلي لها تأثير على أداء العاملين ككل.

أرادت الباحثة اختبار أثر المتغيرات المستقلة الفرعية (الاتصال الداخلي) على كل متغير تابع فرعي (أداء العاملين) لمعرفة وجود تأثير معنوي أم لا.

3_2_ تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بمسؤولية الشركة.

جدول (8) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على مسؤولية الشركة
النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المقدر Adjusted R Square
متغير التكنولوجيا	0.394	0.155	0.148

0.259	0.273	0.522	متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي
-------	-------	-------	--

◀ يظهر لنا ما سبق درجة وشدة الارتباط بين متغير التكنولوجيا أولاً مع مسؤولية الشركة، وبين متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي (الاتصال الداخلي) مع مسؤولية الشركة (أداء العاملين)، حيث نجد أن علاقة الارتباط الأولى ضعيفة وموجبة وتساوي شدتها (0.39) وهي أقل من الدرجة (0.60)، أما شدة العلاقة بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع أي علاقة الارتباط الثانية، تظهر لنا أن شدة العلاقة ازدادت بدرجة جيدة ولكن لا تزال غير قوية بشكل كافي، شدتها تساوي (0.52).

★ تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (سعدي، 2018) من خلال وجود علاقة ارتباط ضعيفة أو متوسطة الشدة بين عمليات الاتصال الداخلي وأداء العاملين، وترى الباحثة أن الاهتمام بالتكنولوجيا والدعم المالي من الأساسيات القائمة عليها أعمال المنظمة وهي تتعلق بشكل مباشر بالمتغير الفرعي الأول (مسؤولية الشركة).

◀ يظهر معامل التحديد أن ما نسبته (15.5%) من متغير التكنولوجيا (المتغير المستقل) يساهم في التأثير في أداء العاملين المتمثل بـ (مسؤولية الشركة)، ولكن وجود متغير الدعم المالي مع متغير التكنولوجيا يساهم في زيادة هذا التأثير لتصبح نسبته (27.3%).

★ تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Jain، 2015) من خلال أن التكنولوجيا والدعم المالي يساهمان في التأثير على أداء العاملين بدرجة تأثير ضعيفة، حيث أن الدراسات السابقة تظهر وجود تأثير عالي الشدة لهذه المتغيرات على أداء العاملين، وترى الباحثة أن الاهتمام بعنصر التكنولوجيا والدعم المالي هما من مسؤوليات المنظمة ولا بد من الاهتمام بهم بشكل أكبر.

جدول (9) Coefficient

المتغير	F (Fisher) درجة	المعنوية	T المحسوبة	B بيتا
(Significance)				
متغير التكنولوجيا	20.244	0.000	4.499	0.615
متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي	20.426	0.000	4.442	0.568
			4.190	0.293

◀ يظهر ما سبق وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا (الاتصال الداخلي) على أداء العاملين (مسؤولية الشركة) بدرجة معنوية مساوية للقيمة (0.000) وهي أصغر من (0.05) التي تم القيام بالاختبار الإحصائي من خلالها أي عند درجة معنوية (95%)، وبدرجة (20.244) نسبةً إلى اختبار فيشر، وتبقى درجة التأثير المعنوي عالية قيمتها (0.000) بالنسبة إلى تأثير كلٍ من متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي على أداء العاملين (مسؤولية الشركة)، أما قيمة فيشر فتصبح (20.426). حيث أن تحديث التكنولوجيا القائمة عليها أعمال المنظمة بنسبة (1%) تزيد من أداء العاملين بنسبة (0.615%).

◀ ولكن تأثير متغير التكنولوجيا على أداء العاملين تضعف شدته مع مساهمة متغير الدعم المالي في التأثير على أداء العاملين لتصبح (0.588%)، ولكن وجود تطورات في الدعم المالي للمنظمة يزيد من أداء العاملين بنسبة (0.293%).

★ تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (طويهي، 2015) من خلال أن متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي يؤثران على أداء العاملين، وترى الباحثة أنه على المنظمة الاهتمام أكثر بعمليات التطوير لتصبح ذات تأثير على أداء العاملين.

جدول (10) المتغيرات المستبعدة

المتغير	درجة المعنوية (Significance)
متغير عمليات التطوير	0.162

◀ يعتبر متغير عمليات التطوير من المتغيرات المستبعدة، حيث نلاحظ أنه لا يوجد تأثير معنوي لعمليات التطوير على أداء العاملين، حيث أن درجة المعنوية تساوي القيمة (0.162) وهي أكبر بكثير من (0.05).

★ تختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (Titang، 2016) من خلال عدم تأثير لعمليات التطوير على أداء العاملين المتمثل بمسؤولية الشركة، وترى الباحثة أن الاتصال الداخلي في تأثيره على أداء العاملين (مسؤولية الشركة) يجب أن يشمل على عمليات التطوير فالمنظمة تعتبر المسؤولة عن عمليات التطوير بشكل أساسي قبل أن يقوم العاملون بتطوير العمل نسبةً إلى خبرتهم أو كفاءتهم الوظيفية.

3_3_تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بالتكنولوجيا المستخدمة.

جدول (11) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على التكنولوجيا المستخدمة
النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المقدر Adjusted R Square
متغير التكنولوجيا	0.518	0.268	0.262
متغير التكنولوجيا ومتغير عمليات التطوير	0.604	0.365	0.353
متغير التكنولوجيا ومتغير عمليات التطوير ومتغير الدعم المالي	0.650	0.422	0.406

◀ يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط شبه جيدة بين متغير عمليات التطوير (الاتصال الداخلي) وبين التكنولوجيا المستخدمة (أداء العاملين) بدرجة ارتباط معنوية تساوي القيمة (0.518)، وتزداد درجة الارتباط لتصبح أقوى في وجود متغير عمليات التطوير في التأثير على أداء العاملين لتصبح (0.604)، وبوجود متغير الدعم المالي تزداد درجة الارتباط لتصبح شدتها (0.650) أي وجود علاقة ارتباط جيدة جداً.

⊛ تختلف النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (سعدي، 2018) كون أن درجة الارتباط بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين كان متوسط الشدة نسبةً إلى هذه الدراسة السابقة.

◀ يظهر معامل التحديد أن ما نسبته (26.8%) من أساليب الاتصال التكنولوجية (الاتصال الداخلي) تساهم في التأثير على التكنولوجيا المستخدمة (أداء العاملين)، وتزداد هذه النسبة لتصبح (36.5%) بوجود متغير عمليات التطوير، وتزداد نسبة التأثير مجدداً لتصبح (42.2%) بوجود متغير الدعم المالي.

✪ تختلف النتيجة السابقة مع نتائج دراسة (سعدي، 2018) من خلال مساهمة الاتصال الداخلي في التأثير على أداء العاملين، وترى الباحثة أنه على المنظمة الاهتمام أكثر بعمليات الاتصال الداخلي لما لها من أهمية وتأثير شديد على أداء العاملين نسبةً إلى نتائج الدراسات السابقة.

جدول (12) Coefficient

المتغير	F (Fisher) درجة	المعنوية	T المحسوبة	B بيتا
(Significance)				
متغير التكنولوجيا	40.328	0.000	6.350	0.770
متغير التكنولوجيا و متغير عمليات التطوير	31.303	0.000	4.188	0.534
			4.071	0.364
متغير التكنولوجيا و متغير عمليات التطوير و متغير الدعم المالي	26.287	0.000	4.163	0.509
			4.122	0.354
			3.270	0.195

◀ يظهر الجدول وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا (الاتصال الداخلي) على متغير التكنولوجيا المستخدمة (أداء العاملين) بدرجة معنوية مساوية للقيمة (0.000) أي أصغر من الدرجة (0.05)، وبدرجة تأثير نسبةً لاختبار فيشر تساوي القيمة (40.328)، وبوجود متغير عمليات التطوير تخف شدة التأثير لتصبح نسبةً لاختبار فيشر (31.303)، وتضعف أيضاً شدة التأثير بوجود متغير الدعم المالي لتصبح نسبةً لاختبار فيشر (26.287)، وأن زيادة الأساليب التكنولوجية في المنظمة بنسبة (1%) يزيد من أداء العاملين بنسبة (0.77%) وتضعف هذه النسبة لتصبح (0.53%) بوجود متغير عمليات التطوير الذي يؤثر بدوره بنسبة (0.36%)، وتضعف أكثر نسبة التأثير بوجود متغير

الدعم المالي، حيث نسبةً إلى متغير التكنولوجيا تصبح شدته مساوية للنسبة (0.50%)، وعمليات التطوير (0.35%) والدعم المالي بنسبة (0.19%). ولا يوجد أي متغير مستبعد من خلال هذا التحليل.

✪ تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Titang، 2016) من حيث أن الاتصال الداخلي له أثر كبير على الأداء العام، وتشير الباحثة إلى ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة لما، فهي التي من خلالها يستطيع العاملون القيام بعمليات اتصال داخلية سريعة وذات كفاءة عالية.

3_4_ تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بالقدرة.

جدول (13) الانحدار الخطي المتعدد لأثر الاتصال الداخلي على القدرة النموذج (معامل الارتباط ومعامل التحديد)

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المقدر Adjusted R Square
متغير عمليات التطوير	0.262	0.068	0.060

◀ يظهر الجدول وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير عمليات التطوير (الاتصال الداخلي) وبين القدرة (أداء العاملين) بدرجة ارتباط معنوية تساوي القيمة (0.262)، ولا يوجد أي علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة الأخرى (متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي) وبين أداء العاملين المتمثل بمتغير القدرة، وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة (سعدي، 2018) أيضاً، من حيث وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين، وتشير الباحثة إلى ضرورة وجود علاقة ارتباط جيدة بين الاتصال الداخلي وقدرة العاملين على أدائهم لعملهم.

◀ يظهر معامل التحديد أن ما نسبته (6.8%) من عمليات التطوير (الاتصال الداخلي) تساهم في التأثير على القدرة (أداء العاملين)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Atambo، 2016) كون أن هذه الدراسة قد أظهرت أن الاتصال الداخلي بجميع متغيراته تساهم في التأثير على قدرة العاملين في أدائهم لعملهم.

جدول (14) Coefficient

المتغير	F (Fisher) درجة	المعنوية	T المحسوبة	B بيتا
(Significance)				
متغير عمليات التطوير	8.078	0.005	2.842	0.389

◀ يظهر الجدول وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير عمليات التطوير (الاتصال الداخلي) على متغير القدرة (أداء العاملين) بدرجة معنوية مساوية للقيمة (0.005) أي أصغر من الدرجة (0.05)، وبدرجة تأثير نسبة لاخترار فيشر تساوي القيمة (8.078)، بالإضافة إلى أن الزيادة بنسبة (1%) في القيام بالعمليات التطويرية في المنظمة تؤدي إلى زيادة أداء العاملين بنسبة (0.389%)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (رواينية، 2015) من خلال وجود تأثير لعمليات التطوير على أداء العاملين، وتشير الباحثة إلى ضرورة القيام بتطوير عمليات الاتصال الداخلي باستمرار لما لها من تأثير إيجابي على أداء العاملين.

جدول (15) المتغيرات المستبعدة

المتغير	درجة المعنوية (Significance)
متغير التكنولوجيا	0.384
متغير الدعم المالي	0.165

◀ إن المتغيرات المستبعدة في هذا التحليل هي متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي (الاتصال الداخلي)، حيث نجد أن درجة تأثير متغير التكنولوجيا تساوي القيمة (0.384)، ودرجة تأثير متغير الدعم المالي تساوي القيمة (0.165) وكلاهما أكبر بكثير من درجة المعنوية الإحصائية المساوية للقيمة (0.05)، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Titang، 2016) كون أن متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي لهما تأثير على قدرة العاملين في أدائهم لعملهم على أكمل وجه، وتشير الباحثة إلى ضرورة وجود الدعم المالي والتكنولوجيا الحديثة لما لها من تأثير على قدرة العاملين في أدائه للعمل، بالإضافة إلى إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار لما لها من تأثير مباشر إيجابي على تحسين الأداء.

4_المبحث الرابع: تحليل التباين

4_1_تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس):

جدول (16) تحليل الفروق الجوهرية بين الذكور والإناث

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أداء العاملين	ذكر	72	3.69	0.36
	أنثى	40	3.97	0.21

◀ يشير الجدول السابق إلى عدد الذكور وعدد الإناث، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكليهما، فنجد أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من المتوسط الحسابي للذكور، والانحراف المعياري للإناث أقل من الانحراف المعياري للذكور.

جدول (17) تحليل التباين بين الذكور والإناث ودرجة التأثير

المتغير	الحالة	F (Fisher)	درجة المعنوية (Significance)	T المحسوبة
أداء العاملين	افتراض تساوي التباين	16.029	0.000	4.462-
	افتراض عدم تساوي التباين			5.096-

بالتالي مما سبق نجد أنه يوجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في تأثيرهما على أداء العاملين بدرجة معنوية تساوي القيمة (0.000) وهي أصغر من (0.05)، وبدرجة لاختبار (Fisher) تساوي القيمة (16.029)، وإن وجود الإناث يؤثر على أداء العاملين سلباً بدرجة أكبر من الذكور كون أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من المتوسط الحسابي للذكور وكون أن الانحراف المعياري للإناث أقل من الانحراف المعياري للذكور، وقد قامت الباحثة باستنتاج هذه النتيجة تبعاً إلى قيمة (T المحسوبة) السلبية، حيث أن الإناث تقوم بنشر طاقة سلبية في جو عمل الشركة ولا تساعد على تحسين أداء العاملين، ولا نستطيع مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، كون أن الدراسات السابقة لم تقم بهذا النوع من الاختبارات.

4_2_ تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر):

جداول (18) تحليل الفروق الجوهرية نسبة إلى عمر الأفراد

المتغير	F (Fisher)	درجة المعنوية (Significance)
أداء العاملين	2.291	0.082

بشير ما سبق إلى عدم وجود فارق جوهري في عمر الأفراد في التأثير على أداء العاملين، حيث أن الدرجة المعنوية تساوي القيمة (0.082)، واختبار فيشر يظهر القيمة (2.291)، وتشير الباحثة إلى

ضرورة الاهتمام بجميع أفراد المنظمة سواء أكانوا متوسطي العمر أم كبار العمر، فالاهتمام بجميع الأفراد العاملين يساعد على تحسين الأداء، وعدم التفريق في التعامل بين العاملين نسبةً إلى العمر، ولا نستطيع مقارنة النتائج السابقة مع نتائج الدراسات السابقة كون أن هذا الاختبار لم يتم استخدامه في الدراسات السابقة.

4_3_ تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المستوى التعليمي):

جدول (19) تحليل الفروق الجوهرية نسبةً إلى المستوى التعليمي

المتغير	F (Fisher)	درجة المعنوية (Significance)
أداء العاملين	0.835	0.437

يشير ما سبق إلى عدم وجود فروق جوهرية بين أفراد العينة نسبةً إلى المستوى التعليمي، حيث أن درجة المعنوية تساوي (0.437) وهي أكبر بكثير من (0.05)، وتدعم هذه الفرضية نتيجة اختبار (Fisher) التي تساوي (0.835)، وتشير الباحثة إلى ضرورة توزيع الأعمال والمهام على العاملين نسبةً إلى مستواهم العلمي وقدرتهم العلمية على القيام بعمل معين، وعدم إضافة المهام الصعبة للعاملين الذين لا يستطيعون القيام بها كغيرهم الذين يمتلكون الخبرة العلمية الكافية للقيام بالعمل على أكمل وجه، وكما تم الذكر سابقاً فلا يمكن الاختلاف أو الاتفاق مع نتائج الدراسات السابقة.

4_4_ تحليل الفروق الجوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الخبرة العملية):

جدول (20) تحليل الفروق الجوهرية نسبة للخبرة العملية

المتغير	F (Fisher)	درجة المعنوية (Significance)
أداء العاملين	1.810	0.150

◀ يشير الجدول إلى عدم وجود فرق جوهري نسبةً إلى الخبرة العملية لأفراد العينة في تأثيرهم على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية، حيث أن الدرجة المعنوية تساوي قيمتها (0.150) وهي أكبر من درجة التأثير المعنوي عند مستوى معنوية (95%)، وقيمة اختبار (Fisher) تساوي قيمته (1.810)، وتشير الباحثة إلى أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والعمل على إيجاد أو القيام بدورات تدريبية للأفراد داخل أو خارج المنظمة لما له تأثير بشكل مباشر على الخبرة العملية للعاملين في قيامهم بعملهم بكفاءة أو أداء عالي، ولا نستطيع مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة، كون أن الدراسات السابقة لم تقم بالتطرق أو القيام بهذا النوع من العمليات الإحصائية.

5_المبحث الخامس: النتائج والتوصيات

5_1_نتائج البحث:

نسبةً إلى العمليات الإحصائية والتحليلية السابقة، تمكّنت الباحثة من الوصول إلى النتائج التالية:

5_1_1_النتائج تبعاً للتحليل الوصفي:

❖ إن عمليات الاتصال الداخلي التي تقوم بها الأمانة السورية للتنمية جيّدة نسبياً ولكن تحتاج إلى بعض التطوير لكي تصبح ذات فعالية أكبر.

❖ تعتمد الأمانة السورية على التكنولوجيا في كثير من عملياتها وخصوصاً على عملية الاتصال الداخلي بين موظفيها وذلك تحقيقاً لسرعة انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية العليا والدنيا تحقيقاً للأهداف.

❖ الدعم المالي ضروري لتطوير عمليات الاتصال الداخلي في الأمانة السورية، وذلك بسبب ارتفاع التكاليف المالية التي تتحملها المنظمة.

❖ تقوم الأمانة السورية للتنمية بتطوير تجهيزاتها وأدواتها على الدوام، وتحديث الموقع الإلكتروني الخاص بها، بالإضافة إلى إشراك العاملين في عملية التطوير والتحديث وذلك تحقيقاً للأهداف من خلال وجود اتصال داخلي فعّال.

❖ أغلب الأفراد العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية يجدون أداءهم الوظيفي عالي نسبةً إلى الأداء العام المطلوب منهم للوصول إلى أعلى أداء ممكن ولتحقيق أعلى كفاءة وسرعة في العمل.

❖ تقوم المنظمة بتدريب العاملين فيها بشكل مستمر وخصوصاً في مجال الإدارة الإلكترونية، إضافة إلى وجود رقابة على الأداء وتقييم للأداء وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف للموظفين العاملين والسعي نحو زيادة نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف للوصول إلى العمل بأقصى طاقة وكفاءة عالية.

❖ قلة عدد الخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية والتطوير وتحسين الأداء تحقيقاً لمتطلبات المنظمة، بالإضافة إلى عدم امتلاك هؤلاء المتخصصين لخبرة عالية أعلى بكثير من الموظفين القائمين على عمل المنظمة.

❖ تعمل المنظمة على تبني كل ما هو جديد من معدّات وآليات تساهم في تحسين أداء العاملين، ضمن الحدود المالية التي تمتلكها، وضمن التطور التكنولوجي للدولة، حيث لا تستطيع استيراد أو الحصول على التجهيزات الإلكترونية الحديثة جداً والتي تحتاج إلى خبراء ومتخصصين غير متوافرين، وعدم وجود خبراء متخصصين كفايةً في هذا النوع من التكنولوجيا.

❖ يعتبر العاملون أنفسهم من العاملين ذو الخبرة العالية والكافية لتحقيق متطلبات المنظمة من الكفاءة والقدرة على العمل، ويتوافر لدى العاملين الرغبة والحافز في التطوير المجتمعي كون أن المنظمة قائمة على عمليات التطوير والتدريب والتنمية المستدامة لأفراد المجتمع.

5_1_2_ النتائج تبعاً لتحليل الانحدار الخطي المتعدد:

1. نتائج تحليل تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بمتغير مسؤولية الشركة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير التكنولوجيا (الاتصال الداخلي) على مسؤولية الشركة (أداء العاملين) بدرجة لمعامل فيشر تساوي (20.244)، ولكن تزداد درجة هذا التأثير لتصبح أقوى في حال تأثير متغير التكنولوجيا بالإضافة إلى متغير الدعم المالي (الاتصال الداخلي) على مسؤولية الشركة لتصبح درجة فيشر (20.426).

❖ الزيادة في عمليات التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية في منظمة الأمانة السورية للتنمية بنسبة (1%) يساهم في زيادة أداء العاملين بنسبة (0.615%)، ولكن وجود الدعم المالي إضافة إلى التكنولوجيا في عملية التأثير على مسؤولية الشركة (أداء العاملين) بنسبة (1%) تصبح نسبة مساهمة عمليات التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية (0.588%) ويساهم الدعم المالي في التأثير بنسبة (0.293%).

❖ لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التطوير (الاتصال الداخلي) على مسؤولية الشركة (أداء العاملين)، كونه من المتغيرات المستبعدة في التحليل.

2. نتائج تحليل تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة في التكنولوجيا المستخدمة.

❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجميع متغيرات الاتصال الداخلي على التكنولوجيا المستخدمة (أداء العاملين).

❖ الزيادة في القيام بعمليات الاتصال الداخلي في منظمة الأمانة السورية للتنمية بنسبة (1%) تساهم في زيادة أداء العاملين بنسبة (0.77%) نسبةً إلى متغير التكنولوجيا، و(0.53%) نسبةً إلى متغير الدعم المالي، و(0.36%) نسبةً إلى متغير عمليات التطوير.

3. نتائج تحليل تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة في القدرة.
❖ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعمليات التطوير على قدرة العاملين في أدائهم للعمل بدرجة معنوية تساوي (0.005)، ولا يوجد تأثير معنوي لباقي متغيرات الاتصال الداخلي على قدرة العاملين في أدائهم لعملهم.

❖ الزيادة في عمليات التطوير في الأمانة السورية للتنمية بنسبة (1%) تزيد من قدرة العاملين على العمل بنسبة (0.389%).
❖ المتغيرات المستبعدة في هذا التحليل هي متغير التكنولوجيا ومتغير الدعم المالي، حيث ظهر من خلال التحليل عدم تأثيرهم أو مساهمتهم في التأثير على قدرة العاملين في أدائهم لعملهم.

5_1_3_ نتائج تحليل التباين (الفروق الجوهرية) في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

1. تحليل التباين في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير (الجنس).
❖ يوجد فروق جوهرية بين الذكور والإناث في التأثير على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية، حيث أن الإناث تؤثر على أداء العاملين أكثر من الذكور ولكن بدرجة سلبية وبالتالي نجد أن الذكور يؤثرون على أداء العاملين بإيجابية أكثر من الإناث.

2. تحليل التباين في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير (العمر).

❖ لا يوجد فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير العمر.

3. تحليل التباين في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير (المستوى التعليمي).

❖ لا يوجد فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير المستوى التعليمي للأفراد.

4. تحليل التباين في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير (الخبرة العملية).

❖ لا يوجد فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى إلى متغير الخبرة العملية.

5_2_2 توصيات البحث:

❖ بناءً على النتيجة الثالثة من التحليل الوصفي بمتغيرات الدراسة المستقلة (متغير الدعم المالي)، توصلت الباحثة إلى:

ضرورة إيجاد الطرق والأساليب التي تستطيع من خلالها المنظمة زيادة مخزونها المالي بما يساعد على القيام بتنمية المجتمع وتحقيق الأهداف وبالتالي تحسين الأداء.

❖ بناءً على النتيجة الرابعة من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة (متغير عمليات التطوير)، توصلت الباحثة إلى:

ضرورة تطوير عمليات الاتصال الداخلي بين أفراد المنظمة بشكل أفضل من الوضع الحالي، وذلك عن طريق اتباع وسائل اتصال حديثة وفعالة، وتطوير المعدات والأساليب اللازمة لزيادة الكفاءة والأداء للوصول إلى الأهداف.

❖ بناءً على النتيجة الثانية من التحليل الوصفي لمتغيرات البحث التابعة (متغير مسؤولية الشركة)، توصلت الباحثة إلى أنه:

يجب على الأمانة السورية للتنمية تدريب الموظفين على استخدام أساليب تكنولوجيا وبرامج الحديثة، بالإضافة إلى تدريبهم وتعليمهم عن أساليب الإدارة الإلكترونية وذلك لتحسين الأداء.

❖ بناءً على النتيجة الثالثة من التحليل الوصفي للمتغيرات التابعة (متغير التكنولوجيا المستخدمة)، توصلت الباحثة إلى أن:

العمل على تطوير التكنولوجيا والأدوات والتجهيزات ضروري لتسيير عمل المنظمة، وخاصة الموقع الإلكتروني الخاص بها، كونه الواجهة الأساسية للمنظمة في توضيح صورة المنظمة وأهدافها وعملها.

❖ بناءً على النتائج التي ظهرت من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد الثاني (تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بمتغير مسؤولية الشركة)، توصلت الباحثة إلى أن:

كل من التطور التكنولوجي والدعم المالي يساهمان في تحسين أداء العاملين، حيث يزداد إحساسهم بأن الشركة مسؤولة عن عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر، وبأنها تهتم بأداء كل فرد من أفراد المنظمة، وتعمل على تحسين أدائه، وهذا ما يجعل الموظف يشعر بأنه مسؤول بشكل مباشر عن التطور التكنولوجي والدعم المالي للمنظمة من خلال عمله، كون أن عمله يتمثل في صورة المنظمة أمام أفراد المجتمع.

❖ بناءً على النتائج التي ظهرت من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد الرابع (تحليل وجود أثر لمتغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين المتمثلة بمتغير القدرة)، توصلت الباحثة إلى:

القيام بتطوير الأساليب التكنولوجية في المنظمة، وإشراك العاملين في عملية التطوير تعتبر الوسيلة الأساسية في تحسين الأداء، كون أن قيام المنظمة بإشراك العاملين في عملية التطوير يعطي إحساساً للعامل بأنه المسؤول الأول عن تطوير العمل والتكنولوجيا واتخاذ القرارات.

❖ بناءً على النتائج التي ظهرت من خلال تحليل التباين (Independent Sample T Test) نسبةً لمعرفة وجود فروق جوهرية بين الذكور والإناث في التأثير على أداء العاملين في المنظمة، فقد توصلت الباحثة إلى:

العمل على تحسين دور الذكور في المنظمة كون أن وجود الإناث يؤثر سلباً على عمل المنظمة، فتعزيز دور الذكور في اتخاذ القرارات، وفي تحمّل المسؤولية في القيام بعمليات الاتصال الداخلي يؤدي إلى تحسين الأداء.

❖ بناءً على النتائج التي ظهرت من خلال تحليل التباين (One Way Anova) نسبةً لمعرفة وجود فروق جوهرية في التأثير على أداء العاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالخبرة العملية، فتوصلت الباحثة إلى:

أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى القيام بدورات تدريبية للأفراد العاملين لما لها من تأثير عالي على زيادة الخبرة العملية للعاملين، وبالتالي تحسين الأداء.

المراجع:

المراجع العربية:

الدايني، وحيد رشاد خضير، (2010)، "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة (دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الراجحي)"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الدعياج، ابراهيم بن عبد العزيز، (2011)، "الاتصال ووسائل الإعلام"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الزغودي، محمد السايح، (2012)، "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية في مؤسسة ALFA PIPE)"، مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

السعدون، فهد بن حمد، (2013)، "دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام في منطقة الرياض"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشريف، ريم بنت عمر بن منصور، (2013)، "دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز في جدة)"، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الضب، الزهرة وتينعمري، نجمة، (2013)، "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية: (دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية سليمان، في عميرات، تقرت)"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

العربي، عطية، (2012)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر المجلد رقم 10.

بلالي، فضيلة وعلاهم، نجوى، (2018)، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي)"، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

بلقاضي، الأمين، (2020)، "الاتصال داخل المؤسسة"، جامعة الجزائر، الجزائر.

بن باير، حبيب، (2015)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت)"، جامعة وهران، الجزائر.

بن عيشي، عمار، (2006)، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.

بوقرين، بسمة، (2016)، "دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية"، الجزائر.

جواد، شوقي ناجي، (2010)، "المرجع المتكامل في إدارة الأعمال-منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، المجلد رقم 1.

حجاب، محمد منير، (2004)، "المعجم الإعلامي"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

خونف، عيسى، (2019)، "دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية (دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة)"، الجزائر.

خنيفر، وفاء، (2014)، "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية (دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA بورقلة)"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

رواينية، سمية وشعلان، رحمة، (2015)، "الاتصال الداخلي وبناء الثقة التنظيمية لدى العاملين، جامعة محمد الشريف مساعدي، الجزائر.

سعدي، مصطفى وشبكية، كمال، (2018)، "اتجاهات العمال عن واقع الاتصال الداخلي وأثره على أداءهم الوظيفي (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة المسيلة)"، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

سنو، مي العبد الله، (2012)، "الاتصال في عصر العولمة"، دار النهضة للطباعة، بيروت، لبنان.

شرح، نادر وحامد، عبد الرزاق، (2010)، "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين"، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

طويهي، فاطمة، (2015)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء بتيارت)"، جامعة وهران، الجزائر.

عيشي، عمار، (2012)، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كسيرة، مريم وقرواز، نبيلة، (2019)، "الاتصال الداخلي وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة (دراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة)"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر.

كونلي، نشارلز، (2020)، "المحاضرة الخامسة عشر، الاتصال التنظيمي".

مالك صبري، أيمن، (2019)، "اتجاهات الطلبة نحو الاتصال الداخلي في المؤسسة الجامعية"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علوم الإعلام والاتصال، المسيلة، الجزائر.

مسعودي، صالح، (2018)، "الاتصال غير الرسمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمؤسسة روائح ورود كونين الوادي)"، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

نصيرة، ملال، (2019)، "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، جامعة مستغانم، الجزائر.

المراجع الأجنبية:

Akua, Ahyia Adu-Oppong & Emmanuel, Agyin Birikorang, (2014), 'Communication in The Workplace: Guidelines for Improving Effectiveness' Global Institute for Research & Education, Winneba-Ghana, Vol 3.

Ajai Kumar, Dr. Jain & Devika, Trechan. (2015) 'Internal Corporate Communication and Job Performance: A Comparative Study of Public and Private Telecom Organizations', International Journal of Science and Research (IJSR) India.

Cox, Denise, (2014), 'Delivering Effective Internal Communication, Delivering ROI through Employee Engagement', News weaver, United States of America.

Candace White, Antoaneta Vanc & Gina Stafford, (2008), 'Internal Communication, Information Satisfaction and Sense of Community: The Effect of Personal Influence - Tennessee, United States of America: University of Tennessee.

Elaine, D. Pulakos, (2017), 'Performance Management', SHRM Foundation, United States of America.

Franklin, Titang, (2016), 'The Impact of Internal Communication of Employee Performance in an Organization', University of Bemenda-Higher Technical Teachers Training college, Bemenda, Cameroon.

LGBTI, ERA, (2015), 'Internal and External Communication', Equal Rights Association, United States of America.

Mirjana, I Stevanovic & Aleksandra, M Gmitrovic, (2016), 'Importance and Role of Internal Communication in Organizations', Higher Business School of Professional Studies Switzerland, Volume 830.

Niyati, Vora & Raj, Kishore Patra, (2017), 'Importance of Internal Communication: Impact on Employee Engagement in Organizations', Symbiosis International University, Bhubaneswar, India, Volume 8.

Radhe, Krishan, (2011), 'Internal Communication Process and Tolls: A Study on Central Public Sector Enterprises, Indian Institute of Mass Communication, New Delhi, India.

Rogla, Anna, (2011), 'The influence of internal communication on different aspects of company functioning', Al. Niepodleglosci, Poznan – Poland, Volume 10.

Wallace, Nyakundi Dr. Atambo & Deborah, Kemunto Momanyi, (2016), 'Effects of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Kenya Power and Lighting Company, South Nyanza Region, Kenya.

الملحق:

الملحق الأول: الاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة

استبيان لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال اختصاص الموارد البشرية¹

يرجى الإجابة على الاستبيان التالي الذي تم إعداده بهدف نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال - اختصاص الموارد البشرية في الجامعة الافتراضية السورية، آخذين بعين الاعتبار أن جميع المعلومات التي سيتم تحصيلها في هذا الاستبيان هي بهدف البحث العلمي وسيتم التعامل معها بمبدأ السرية التامة والأمانة العلمية.

القسم الأول: الأسئلة الديمغرافية

الجنس	نكر ()	أنثى ()		
العمر	من 18 إلى 25 ()	من 26 إلى 35 ()	من 36 إلى 45 ()	أكبر من 45 ()
المستوى التعليمي	معهد / معهد عالي ()	خريج جامعي ()	ماجستير ()	دكتوراه ()
الخبرة العملية	من سنة إلى خمس سنوات ()	من ست سنوات إلى عشرة سنوات ()	من عشرة سنوات إلى خمسة عشرة سنة ()	15 سنة وما فوق ()

1

https://docs.google.com/forms/d/17QwLdY1nzKELbcsqi4dNpuMuy_cjglPvs39TRP_dpmY/viewform?edit_requeste d=true

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
☆ الاتصال الداخلي: التكنولوجيا					
1.					
تعتمد الشركة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسيير عمل الموارد البشرية					
2.					
تضمن الاتصالات الإلكترونية الأمن وجودة المعلومات للموظفين					
3.					
تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تخفيض التكاليف وتعزيز الشفافية والوضوح في المعلومات					
4.					
تتخذ الشركة قراراتها بناءً على عمليات الاتصال الداخلي بين الإدارات العليا والدنيا					
5.					
تتيح عمليات الاتصال الداخلي بالمستويات العليا الفرصة لتنمية مهارات الموارد البشرية					
6.					
الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين المستويات الإدارية في الشركة يسهل القيام بالعمل					
7.					
عمليات الاتصال الداخلي بين الموظفين تساهم في سهولة وصول المعلومات بسرعة ودقة عالية					
☆ الاتصال الداخلي: الدعم المالي					
1.					
تساهم الشركة في وضع ميزانية خاصة لتشغيل البنية التحتية التكنولوجية					
2.					
لا توجد ميزانية خاصة بالتدريب على استخدام عمليات الاتصال الداخلي الخاصة بالإدارة الإلكترونية					
3.					
تكاليف خدمات الصيانة المرتبطة بالإدارة الإلكترونية الخاصة بالشركة مرتفعة					
4.					
تفتقر الشركة إلى الدعم المالي اللازم لتطوير الموقع الإلكتروني الخاص بها					
5.					
تكاليف الاتصال بالانترنت عالية داخل الشركة وذلك لتحقيق عمليات اتصال داخلي فعالة					

☆ الاتصال الداخلي: عمليات التطوير

					1. تكنولوجيا المعلومات والاتصال بحاجة إلى التطوير ضمن الشركة
					2. تعتمد الشركة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع المستويات الإدارية
					3. تسعى الشركة إلى تحديث الموقع الإلكتروني الخاص بها وذلك بما يساهم في تسهيل القيام بالعمل ونشر الخدمات الخاصة بها
					4. تساهم الشركة في إشراك مواردها البشرية في عمليات التطوير وذلك لزيادة مهاراتها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال
					5. تؤمن الشركة بأن عمليات التدريب تعتبر الوسيلة الأساسية والمباشرة في القيام باكتساب المهارات العملية

☆ أداء العاملين: مسؤولية الشركة

					1. قلة وجود خبراء متخصصين بآليات عمل الإدارة الإلكترونية يخفض من فرص تحسين الأداء
					2. قلة الموارد البشرية المتخصصة والقائمة على العمل المرتبط بالإدارة الإلكترونية يؤثر على مستوى الأداء بشكل سلبي
					3. تقوم الشركة بتدريب الموظفين في مجال تطبيقات الإدارة الإلكترونية بما يساعد على تحسين مستوى الأداء
					4. عمليات الرقابة القائمة عليها إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين الأداء

☆ أداء العاملين: التكنولوجيا المستخدمة

					1. ضعف وجود قواعد معلومات مرتبطة بتقديم الخدمات بسرعة وكفاءة عالية يؤثر على الأداء بشكل سلبي
					2. خدمة الاتصال عالية السرعة وتساهم في تحسين أداء العاملين
					3. ضعف البنية التحتية للاتصالات التي تتحمل ضغوط العمل يؤثر على مستويات الأداء

					4. تحرص الشركة على تبني كل ما هو جديد من وسائل أدلة العاملين: القدرة  وعدادات لتوجيه واداء لتحسين الأداء
					1. لدى العاملين المعرفة العلمية والعملية الكافية للقيام بالعمل على أكمل وجه
					2. تتوفر الرغبة لدى العاملين في القيام بعملهم
					3. يبذل العامل أقصى ما لديه لتحقيق الأهداف العامة والخاصة
					4. يمتلك العامل المهارات الكافية واللازمة للقيام بالعمل
					5. يحرص الموظف على إنجاز الأعمال المسؤول عنها ضمن وقت محدد وبسرعة عالية

الملحق الثاني: جميع جداول مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS:
 1. معامل ألفا كرونباخ (الاتصال الداخلي).

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	112	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.614	17

2. معامل ألفا كرونباخ (أداء العاملين).

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	112	100.0
	Excluded ^a	0	.0

	Total	112	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.742	13

3. التحليل الوصفي للمجتمع الديمغرافي:

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	72	64.3	64.3	64.3
	أنثى	40	35.7	35.7	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 25	15	13.4	13.4	13.4

	من 26 إلى 35	82	73.2	73.2	86.6
	من 36 إلى 45	14	12.5	12.5	99.1
	أكبر من 45	1	.9	.9	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

المستوى التعليمي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	معهد / معهد عالي	13	11.6	11.6	11.6
	خريج جامعي	82	73.2	73.2	84.8
	ماجستير	17	15.2	15.2	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

الخبرة العملية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من سنة إلى خمس سنوات	81	72.3	72.3	72.3
	من ست سنوات إلى عشرة سنوات	17	15.2	15.2	87.5
	من عشرة سنوات إلى خمسة عشر سنة	2	1.8	1.8	89.3
	15 سنة وما فوق	12	10.7	10.7	100.0
	Total	112	100.0	100.0	

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
محور الاتصال الداخلي	112	3.19	4.90	3.6842	.27424
متغير التكنولوجيا	112	3.43	4.86	4.0789	.28470
متغير الدعم المالي	112	2.20	5.00	3.0464	.52056
متغير عمليات التطوير	112	3.00	5.00	3.9250	.40548
Valid N (listwise)	112				

5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة التابعة

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
محور أداء العاملين	112	3.18	5.00	3.7916	.34360
متغير مسؤولية الشركة	112	3.00	5.00	3.8103	.44424
متغير التكنولوجيا المستخدمة	112	3.00	5.00	3.8638	.42300
متغير القدرة	112	2.00	5.00	3.7018	.60269
Valid N (listwise)	112				

6. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير متغيرات الاتصال الداخلي على أداء العاملين ككل:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.488 ^a	.238	.231	.30124
2	.592 ^b	.350	.339	.27945
3	.621 ^c	.386	.369	.27300
a. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير				
b. Predictors: (Constant), متغير الدعم المالي, متغير عمليات التطوير				
c. Predictors: (Constant), متغير الدعم المالي, متغير التكنولوجيا				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.123	1	3.123	34.416	.000 ^b

	Residual	9.982	110	.091		
	Total	13.105	111			
2	Regression	4.592	2	2.296	29.402	.000 ^c
	Residual	8.512	109	.078		
	Total	13.105	111			
3	Regression	5.056	3	1.685	22.612	.000 ^d
	Residual	8.049	108	.075		
	Total	13.105	111			
a. Dependent Variable: محور أداء العاملين						
b. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير						
c. Predictors: (Constant), متغير الدعم المالي, متغير عمليات التطوير						
d. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير, متغير الدعم المالي, متغير التكنولوجيا						

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.168	.278		7.792	.000
	متغير عمليات التطوير	.414	.071	.488	5.867	.000

2	(Constant)	1.574	.292		5.389	.000
	متغير عمليات التطوير	.393	.066	.464	5.990	.000
	متغير الدعم المالي	.222	.051	.336	4.338	.000
3	(Constant)	.873	.401		2.181	.031
	متغير عمليات التطوير	.312	.072	.368	4.344	.000
	متغير الدعم المالي	.214	.050	.324	4.280	.000
	متغير التكنولوجيا	.255	.102	.212	2.493	.014
a. محور أداء العاملين. Dependent Variable:						

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	متغير التكنولوجيا	.234 ^b	2.563	.012	.238	.793
	متغير الدعم المالي	.336 ^b	4.338	.000	.384	.995
2	متغير التكنولوجيا	.212 ^c	2.493	.014	.233	.790
a. محور أداء العاملين. Dependent Variable:						
b. Predictors in the Model: (Constant), متغير عمليات التطوير						
c. Predictors in the Model: (Constant), متغير الدعم المالي						

7. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين (مسؤولية الشركة)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.394 ^a	.155	.148	.41011
2	.522 ^b	.273	.259	.38234
a. Predictors: (Constant), متغير التكنولوجيا				
b. Predictors: (Constant), متغير الدعم المالي				

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.405	1	3.405	20.244	.000 ^b
	Residual	18.501	110	.168		
	Total	21.906	111			
2	Regression	5.972	2	2.986	20.426	.000 ^c
	Residual	15.934	109	.146		
	Total	21.906	111			
a. Dependent Variable: متغير مسؤولية الشركة						
b. Predictors: (Constant), متغير التكنولوجيا						

c. Predictors: (Constant), متغير التكنولوجيا, متغير الدعم المالي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.301	.559		2.327	.022
	متغير التكنولوجيا	.615	.137	.394	4.499	.000
2	(Constant)	.599	.547		1.093	.277
	متغير التكنولوجيا	.568	.128	.364	4.442	.000
	متغير الدعم المالي	.293	.070	.344	4.190	.000

a. Dependent Variable: متغير مسؤولية الشركة

Excluded Variables ^a						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	متغير الدعم المالي	.344 ^b	4.190	.000	.372	.992
	متغير عمليات التطوير	.143 ^b	1.461	.147	.139	.793
2	متغير عمليات التطوير	.129 ^c	1.410	.162	.134	.792

a. Dependent Variable: متغير مسؤولية الشركة

b. Predictors in the Model: (Constant), متغير التكنولوجيا

c. Predictors in the Model: (Constant), متغير التكنولوجيا, متغير الدعم المالي

8. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين (التكنولوجيا المستخدمة)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.518 ^a	.268	.262	.36348
2	.604 ^b	.365	.353	.34020
3	.650 ^c	.422	.406	.32602
a. Predictors: (Constant), متغير التكنولوجيا				
b. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير, متغير التكنولوجيا				
c. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير, متغير الدعم المالي, متغير التكنولوجيا				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	5.328	1	5.328	40.328	.000 ^b
	Residual	14.533	110	.132		
	Total	19.861	111			
2	Regression	7.246	2	3.623	31.303	.000 ^c
	Residual	12.615	109	.116		
	Total	19.861	111			
3	Regression	8.382	3	2.794	26.287	.000 ^d
	Residual	11.479	108	.106		
	Total	19.861	111			
a. متغير التكنولوجيا المستخدمة Dependent Variable:						
b. Predictors: (Constant), متغير التكنولوجيا						
c. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير, متغير التكنولوجيا						
d. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير, متغير الدعم المالي, متغير التكنولوجيا						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.725	.495		1.463	.146
	متغير التكنولوجيا	.770	.121	.518	6.350	.000
2	(Constant)	.259	.478		.542	.589
	متغير التكنولوجيا	.534	.127	.359	4.188	.000
	متغير عمليات التطوير	.364	.089	.349	4.071	.000

3	(Constant)	-.196	.478		-.409	.684
	متغير التكنولوجيا	.509	.122	.343	4.163	.000
	متغير عمليات التطوير	.354	.086	.339	4.122	.000
	متغير الدعم المالي	.195	.060	.240	3.270	.001

a. Dependent Variable: متغير التكنولوجيا المستخدمة

Excluded Variables ^a						
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	متغير الدعم المالي	.252 ^b	3.200	.002	.293	.992
	متغير عمليات التطوير	.349 ^b	4.071	.000	.363	.793
2	متغير الدعم المالي	.240 ^c	3.270	.001	.300	.991

a. Dependent Variable: متغير التكنولوجيا المستخدمة

b. Predictors in the Model: (Constant), متغير التكنولوجيا

c. Predictors in the Model: (Constant), متغير عمليات التطوير

9. تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين (القدرة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.262 ^a	.068	.060	.58435

a. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.758	1	2.758	8.078	.005 ^b
	Residual	37.561	110	.341		
	Total	40.320	111			

a. متغير القدرة. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), متغير عمليات التطوير

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.176	.540		4.032	.000
	متغير عمليات التطوير	.389	.137	.262	2.842	.005

a. متغير القدرة. Dependent Variable:

Excluded Variables ^a

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	متغير التكنولوجيا	-.090 ^b	-.874	.384	-.083	.793
	متغير الدعم المالي	.128 ^b	1.397	.165	.133	.995

a. متغير القدرة
b. Predictors in the Model: (Constant), متغير عمليات التطوير

10. تحليل التباين لمعرفة الفرق بين الذكور والإناث في التأثير على أداء العاملين

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
محور أداء العاملين	ذكر	72	3.6918	.36037	.04247
	أنثى	40	3.9713	.21934	.03468

Independent Samples Test								
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
								Lower Upper

محور أداء العاملين	Equal variances assumed	16.029	.000	-4.462	110	.000	-.27944	.06263	-.40357	-.15532
	Equal variances not assumed			-5.096	109.014	.000	-.27944	.05483	-.38812	-.17077

11. تحليل التباين لمعرفة الفرق بين أعمار الأفراد في التأثير على أداء العاملين

ANOVA					
محور أداء العاملين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.784	3	.261	2.291	.082
Within Groups	12.321	108	.114		
Total	13.105	111			

12. تحليل التباين لمعرفة الفرق بين المستويات التعليمية في التأثير على أداء العاملين.

ANOVA					
محور أداء العاملين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

Between Groups	.198	2	.099	.835	.437
Within Groups	12.907	109	.118		
Total	13.105	111			

13. تحليل التباين لمعرفة الفرق بين الخبرات العملية في التأثير على أداء العاملين

ANOVA					
محور أداء العاملين					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.627	3	.209	1.810	.150
Within Groups	12.477	108	.116		
Total	13.105	111			