



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال MBA

أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين

دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية

The Impact of Internal Communication on Employee Performance

A field study on the employees of Avenzor Pharmaceutical Industries Factory
in Syria

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA

إعداد

ديانا محمد رضوان موصلي

diana_179919

إشراف

الدكتور لؤي عرفان صوقار

F22- 2023

الإهداء

إلى ملجأى وأغلى الناس إلى قلبي
من دعمتني بكل ما تملك وأوصلتني لما أنا عليه اليوم
التي ضحت بالكثير من أجل أن أحيا

أمي الحبيبة

إلى من أرى التفاؤل بأعينهم
الذين ينيرون دربي ويعطون معنى لحياتي
ويعينوني على مواجهة صعاب الحياة

إخوتي ديالا وشفيق

إلى الذين رافقوني وشجعوا خطواتي عندما غالبتها الأيام
من كانوا سببا لابتسامتي

أصدقائي الغاليين

كلمة شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذا البحث...

أتقدم بوافر شكري وعظيم امتناني وتقديري إلى أستاذي الفاضل الدكتور لؤي صوقار الذي كان لي العون والسند في كل خطوة خطوتها، فله الفضل الأكبر في إنارة طريقي بإرشاداته السديدة، ونصائحه القيمة، وصبره في الإشراف والتوجيه، فلولا جهده وإخلاصه المتفاني في خدمة البحث العلمي لما كان هذا البحث، وهذا ما يجعلني مدينة له بكل الاحترام والتقدير والوفاء.

كما يسعدني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان والتقدير إلى أعضاء لجنة الحكم لقبولهم المشاركة في الحكم على هذه الرسالة فلهم كل الشكر والامتنان.

كما أتقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية وجميع أساتذتي لتوجيهاتهم القيمة وتشجيعهم المستمر.

كما أتقدم بوافر الشكر إلى إدارة معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية والعاملين فيه الذين ما بذلوا بتقديم كل الدعم والمعلومات والاستجابة اللازمة لإنجاز البحث.

كما أشكر كل من وقف إلى جانبي وشجعني لتحقيق ما أصبو إليه.

شكراً جزيلاً لكم..

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	كلمة شكر وتقدير
ج	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
ح	ملخص البحث
ط	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار المنهجي
2	1-1- المقدمة
3	1-2- المصطلحات العلمية للبحث
4	1-3- الدراسات السابقة
4	1-3-1- الدراسات العربية
6	1-3-2- الدراسات الأجنبية
9	1-3-3- التعقيب على الدراسات السابقة
11	1-4- مشكلة البحث
12	1-5- أهمية البحث
12	1-5-1- الأهمية العلمية
13	1-5-2- الأهمية العملية
13	1-6- أهداف البحث
13	1-7- فرضيات البحث
14	1-8- منهجية البحث
15	1-9- متغيرات البحث
15	1-10- نموذج البحث
16	1-11- مجتمع البحث وعينته
16	1-12- حدود البحث
17	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	المبحث الأول: الإطار المعرفي للاتصال الداخلي كإحدى أهم الوظائف داخل المنظمات
18	تمهيد
18	1-1- مفهوم الاتصال الداخلي
19	1-2- أهمية الاتصال الداخلي
21	1-3- أهداف الاتصال الداخلي
23	1-4- أوجه الاتصال الداخلي
27	1-5- وسائل الاتصال الداخلي
30	1-6- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه

35	المبحث الثاني: الإطار المعرفي لأداء العاملين ومرتكزاته
35	تمهيد
35	1-2- مفهوم أداء العاملين
36	2-2- أهمية أداء العاملين
37	3-2- محددات ومعايير الأداء
39	4-2- عملية تقييم الأداء
41	5-2- طرق وإجراءات تحسين أداء العاملين
43	6-2- دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين
45	الفصل الثالث: الإطار العملي
45	تمهيد
45	1- لمحة عن معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية
48	2- أداة الدراسة
49	3- جمع البيانات وتحليلها
57	4- اختبار فرضيات البحث
73	5- نتائج البحث
75	6- المقترحات
76	7- الأبحاث المستقبلية المقترحة
77	خاتمة
78	المراجع
78	أولاً: المراجع العربية
80	ثانياً: المراجع الأجنبية
80	ثالثاً: المواقع الالكترونية
81	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1-1	نموذج البحث	15
2-2	الاتصال الداخلي النازل	24
2-3	الاتصال الداخلي النازل	25
2-4	الاتصال الداخلي الأفقي	26
2-5	الاتصال الداخلي القطري أو المتقاطع	26
3-6	الهيكل التنظيمي لمعمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية	48
3-7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
3-8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	50
3-9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	51
3-10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	52
3-11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل في المعمل	52
3-12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	53

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
9	اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	1-1
47	أنواع المنتجات الدوائية التي ينتجها معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية	3-2
49	جدول بناء أداة الدراسة	3-3
54	اختبار اعتمادية المقياس	3-4
54	معاملات الارتباط بين البعد الأول (وسائل الاتصال الشفوية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	3-5
55	معاملات الارتباط بين البعد الثاني (وسائل الاتصال الكتابية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	3-6
55	معاملات الارتباط بين البعد الثالث (وسائل الاتصال الالكترونية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه	3-7
56	معاملات الارتباط بين معاملات الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والعبارات التي تقيسه	3-8
57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الشفوية)	3-9
59	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الكتابية)	3-10
60	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الالكترونية)	3-11
62	مقارنة بين مستويات تطبيق كل من وسائل الاتصال الداخلي	3-12
62	النتائج الإجمالي لقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي)	3-13
63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (.sig) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين)	3-14
65	تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين	3-15
66	تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين	3-16
67	تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين	3-17
68	مقارنة بين مستويات تأثير وسائل الاتصال الداخلي على أداء العاملين	3-18
68	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter	3-19
69	تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Stepwise	3-20
70	تحليل العلاقة بين المركز الوظيفي ووسائل الاتصال الداخلي	3-21
71	تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة ووسائل الاتصال الداخلي	3-22
72	تحليل العلاقة بين العمر ووسائل الاتصال الداخلي	3-23

قائمة الملاحق

رقم الملحق	اسم الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبيان	81
2	جدول تحديد حجم العينة	84

ملخص البحث

الطالبة: ديانا موصلي

عنوان البحث: أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين

"دراسة ميدانية على العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية"

الجامعة الافتراضية السورية 2023

إشراف: الدكتور لؤي صوقار

هدف هذا البحث إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي بأبعاده المتمثلة بـ (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية) على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

ولتحقيق أهداف البحث فقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة المكونة من عدد من العاملين في المعمل بلغ عددها (250) مفردة، تم استرداد (236) استبيان منها صالحة للتحليل بنسبة استرداد بلغت (94.4%) من مجموع المبحوثين، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى تطبيق جيد للاتصال الداخلي بكافة أبعاده (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية)، ووجود مستوى جيد لأداء العاملين في المعمل محل الدراسة، وبينت نتائج البحث أيضاً وجود أثر إيجابي ضعيف ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعةً على أداء العاملين والتي تفسر ما نسبته 10.4% من التغيرات في أداء العاملين.

وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات أهمها ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصال في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية واعتماد نظام الكتروني للاتصال يتم فيه تلبية متطلبات الاتصال الشفوي عبر الاجتماعات الافتراضية والتسجيلات الصوتية، والاتصال الكتابي عبر خاصية (التشات) وإرسال واستلام المراسلات والمستندات والوثائق المكتوبة وحفظها وأرشفتها بما يساهم في نقل المعلومات بين المستويات الوظيفية بدقة وسرعة وسلاسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي – أداء العاملين – معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

Abstract

Student: Diana Mousli

Title: The Impact of Internal Communication on Employee Performance

"A field study on the employees of Avenzor Pharmaceutical Industries Factory in Syria"

Syrian Virtual University 2023

Supervision: Dr. Louai Soukar

This research aimed to know the impact of internal communication with its dimensions represented by (oral communication means – written communication means – electronic communication means) on the workers performance in Avenzor Pharmaceutical Industries Factory in Syria.

To achieve the research objectives, a questionnaire was distributed to the study sample consisting of a number of workers in the studied Factory, which numbered (250) individuals, of which (236) questionnaires were retrieved with a recovery rate of (94.4%) of the total respondents. Data were collected, analyzed, and hypotheses tested using the SPSS statistical package for social sciences. The research reached a set of results, the most important of which are: There is a good level of internal communication application in all its dimensions (oral communication means – written communication means – electronic communication means), and there is a good level of workers performance in the laboratory under study. The results of the research also showed a weak, statistically significant positive effect of internal communication with its dimensions combined on the workers performance, which explains 10.4% of the changes in workers performance.

The study ended with a set of recommendations and proposals, the most important of which are: Keeping abreast of recent developments in the communication field in Avenzor Laboratory for Pharmaceutical Industries, By Adopting an electronic system for communication in which the requirements of oral communication are met through virtual meetings and audio recordings, written communication through the (chat) feature, sending and receiving correspondence, documents and written documents, saving and archiving them, which contributes to the transfer of information between job levels accurately, quickly and smoothly.

Keywords: Internal Communication – Workers Performance – Avenzor Pharmaceutical Industries Factory in Syria.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1- المقدمة:

يعتبر الاتصال أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم والحوار داخل المنظمات، فهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدمها هذه المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كان الاتصال خارجياً قائماً بين المنظمة وجمهورها الخارجي، أو داخلياً بين العاملين داخل المنظمة، حيث يعتبر هذا الأخير أساس العلاقات المهنية في المنظمة وهو سر نجاح المنظمات خاصة في العصر الحالي الذي يتسم بالسرعة والتطور المستمر والتدفق السريع للمعلومات، فمن خلال الاتصال الداخلي يتحقق الفهم المتبادل بين أعضاء المنظمة وبين وحداتها وأنشطتها المختلفة وبين الوظائف الإدارية المختلفة لتحقيق الترابط والانسجام بينها عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، وبالتالي فهو يؤثر بشكل أو بآخر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات باعتباره جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية داخل المنظمة.

وعليه يمكن القول أن المورد البشري هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة، فهو يمثل الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف في إطار بيئة عمل تساعد على القيام بهذه المهام، ويتحدد مستوى الأداء الوظيفي هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم وبما أن الأداء مرتبط بالموظف في حد ذاته، فإن المنظمة تحاول أن تصب جل مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحفيز هذا الأداء، حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن المورد البشري بما يمتلكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة إنتاجية، وبالتالي فعلى المنظمات إتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها.

وباعتبار أن هذه المنظمات هي أنظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فهي لا تتناسق بدون وجود اتصالات داخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أعضائها، كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي لهذه الاتصالات الداخلية رابطاً مهماً يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخلياً وخارجياً لتحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة (خوف وآخرون، 2019).

في ظل هذه الاعتبارات تدرك معامل الصناعات الدوائية في سورية أهمية الاتصال الداخلي بين الموارد البشرية العاملة لديها التي تتطلب نقل المعرفة وتبادل المعلومات والأفكار بين مستوياتها الإدارية، ومعالجة مكامن الخلل بشكل سريع لاسيما وأن مجال عملها في صناعة الدواء حساس ويتطلب كفاءة عالية في الإنتاجية والأداء والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال نظام اتصال داخلي سريع وممنهج . لغرض تقييم كفاءة الاتصالات الداخلية التي تعتبر أحد عوامل نجاح هذه المعامل سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الاتصال الداخلي في واحد من أهم معامل الصناعات الدوائية في سورية وهو معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية ومدى مساهمته في تحسين أداء العاملين فيه، حيث سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: تناول

الفصل الأول منهجية البحث، والفصل الثاني مراجعة للمفاهيم النظرية لمتغيرات البحث، بينما تناول الفصل الثالث الجانب العملي من خلال إجراء الدراسة الميدانية على معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية وتلخيص نتائج البحث ووضع المقترحات الضرورية ذات الأهمية بموضوع البحث وفرضياته بناءً على النتائج المستخلصة.

2-1- المصطلحات العلمية للبحث:

الاتصال الداخلي: هو نقل للبيانات والمعلومات أو الحقائق والأفكار بين اثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق وسائل شفوية أو مكتوبة أو الكترونية اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالاتها يدركها المرسل والمستقبل معاً. (محمود، 2003، ص:164).

أداء العامل: وهو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء أكان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية ويحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (خالدي ومداني، 2022، ص:13).

وسائل الاتصال الشفوية: وهي الوسائل التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيّاً أي عن طريق الكلمة المنطوقة، كالاكتاعات والمحاضرات والمقابلات ...، (محي الدين وأمدور، 2022: ص 32).

وسائل الاتصال المكتوبة: وهي الوسائل التي يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات عبر الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، حيث تعتبر القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأكثر استخداماً في المنظمات الكبرى، لذلك فهي تتسم بالبساطة والوضوح والدقة، كالتقارير والمذكرات والإعلانات، ... (خالدي ومداني، 2022، ص:17)

وسائل الاتصال الالكترونية: وهي الوسائل التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي، وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية، كالانترنت، والبريد الالكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي، ... (بونداري، 2011: ص25).

3-1- الدراسات السابقة:

1-3-1- الدراسات العربية:

دراسة (حساني، 2020):

" دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z "

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z بأرزويو، تم جمع المعلومات من خلال توزيع الاستبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر حزيران 2020، وبعد المعالجة والتحليل ببرنامج spss 20 توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية (موجبة) بين الاتصال الداخلي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أهمية كبيرة للاتصال الداخلي في المؤسسة حيث يساهم في نقل المعلومات بين العاملين من أجل تنفيذ الأعمال والمهام وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنها تملك تقنيات اتصالية حديثة تساعد العمال في عملية الاتصال بينهم من حيث السرعة والفعالية والدقة في عملية نقل المعلومات، وقد استفادت مؤسسة الدراسة من هذه التقنيات وقامت بتوظيفها حسب الغرض منها.

دراسة (بونداري، 2021) بعنوان:

" دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة: دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة من خلال تطبيقات الاتصالات الإدارية الداخلية بأبعادها (طبيعة الاتصال – وسائل الاتصال – أسلوب الاتصال)، حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة وأعاون إدارة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، وتم سحب عينة عشوائية من الأساتذة مكونة من 65 فرداً، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم التوصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الاتصالات الإدارية الداخلية وأداء العاملين، وعليه فالاتصالات الإدارية الداخلية تساهم في تعزيز وتحسين أداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

"الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين في الأمانة السورية للتنمية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم القيام بالاستعانة بعدة مقاييس من الدراسات السابقة لقياس متغيرات هذه الدراسة ، وتم من خلال الدراسات السابقة تجميع أداة الدراسة التي وزعت على العاملين في منظمة الأمانة السورية للتنمية، وتم الوصول إلى العينة المرغوبة من خلال استبعاد الاستبانات غير الملائمة للتحليل، وقد شمل مجتمع البحث على 124 عامل فيما كانت عينة البحث على 112 من العاملين في الأمانة السورية للتنمية، 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.

دراسة (محي الدين وأومدور، 2022) بعنوان:

"دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المحافظة العقارية بولاية قالمة. تنتمي إلى الدراسات الوصفية حيث اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع المعلومات من المبحوثين، وتمثل مجتمع الدراسة في عمال المحافظة العقارية بولاية قالمة والبالغ عددهم 117 عاملاً حيث وزعت الاستمارة على عينة منهم تمثلت في 47 مبحوث من موظفي المحافظة العقارية بولاية قالمة أي من المجتمع الكلي للدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة بنسبة 40% من مجتمع الدراسة. وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الاتصال الداخلي له دور هام في تحسين الأداء الوظيفي للعامل داخل المحافظة العقارية بولاية قالمة، كما يؤثر بشكل كبير على العاملين وعلى أدائهم، ففوة الاتصال تشكل تحفيز لديهم وتشعرهم بحس المسؤولية والقيمة مما يجعلهم أكثر مثابرة في العمل.

دراسة (خالدي ومداني، 2022) بعنوان:

"الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج المضخات المائية Poval بمدينة البرواقية – ولاية المدية –"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بمدينة البرواقية، على اعتبار أن للعمال دور كبير من خلال أدائهم الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، استندت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع المعلومات من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين الدائمين بالمؤسسة خلال شهر أيار 2022، وبعد المعالجة والتحليل على برنامج spss توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم الاتصال الداخلي بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة إنتاج المضخات المائية بوفال بالبرواقية، كما أن هناك مستوى مرتفع لأداء العاملين في المؤسسة، وتوجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ترجع للمتغيرات الشخصية.

1-3-2- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Boahene, 2021) بعنوان:

"The Impact of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Beiersdorf Ghana Limited"

"تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف: دراسة حالة لشركة بيرز دورف غانا المحدودة "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف، بالتطبيق على شركة بيرز دورف غانا – المحدودة كدراسة حالة. كما سعت إلى اكتشاف أنظمة الاتصالات المستخدمة في شركة بيرز دورف غانا، وتقييم أداء الموظفين، وتحديد قناة الاتصال الأكثر فائدة من منظور الموظف. استخدمت الدراسة أسلوب البحث الكمي باستخدام أسلوب أخذ العينات لاختيار 44 موظفاً من المنظمة قيد الدراسة. كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً مهماً في أداء الموظفين في بيرز دورف غانا. يعد الاتصال الشخصي وجهاً لوجه والهاتف والمذكرات المكتوبة والبريد الإلكتروني و WhatsApp و Skype و Teams من بين أنظمة الاتصال الأكثر استخداماً داخلياً للتواصل.

دراسة (Raissa, 2021) بعنوان:

"Internal Communications and Employee Efficiency – The Mediating Role of Employee Performance: Evidence from Telecommunications in Cameroon"

"التواصل الداخلي وكفاءة الموظف – الدور الوسيط لأداء الموظف: دليل من الاتصالات في الكاميرون"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الاتصال الداخلي وكفاءة الموظفين، والدور الوسيط لأداء الموظفين في الاتصالات السلوكية واللاسلكية في الكاميرون. تم إجراء مسح مقطعي بحجم 501 شخص. وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع المتغيرات الثلاثة للاتصال الداخلي (الصاعد – الهابط – من نظير إلى نظير) لها تأثيرات مباشرة على كفاءة الموظف، كما يوجد دور وسيط كبير لأداء الموظف في تأثير الاتصال الداخلي على كفاءة الموظف، وبالتالي يجب أن تستثمر الإدارة في بناء منصات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بواسطة الكمبيوتر لتواصل الموظفين، وبالتالي تحسين أدائهم.

دراسة (Manson & Wui, 2022) بعنوان:

"The Impact of Internal Communication on Employee Engagement and Organizational Performance in a selected Social Enterprise Organization: A Managerial Perspective. "

"تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة الموظف والأداء التنظيمي في مؤسسة اجتماعية مختارة: منظور إداري"

هدفت هذه الدراسة إلى التأكد من تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي من منظور إداري في مؤسسة اجتماعية مختارة في زامبيا. كانت طريقة البحث المستخدمة في هذه الدراسة عبارة عن مقابلة شبه منظمة بأسئلة مفتوحة. تم وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها من 11 مستجيباً من مجموعة عينة مكونة من 15 مشاركاً باستخدام نهج نوعي. وقد كشفت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال لعب دوراً مهماً في مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي وأن التواصل الداخلي ومشاركة الموظفين والأداء التنظيمي كلها مرتبطة بشكل إيجابي.

"Internal Communications and Organization Performance in Zanzibar Public Institutions "

" الاتصالات الداخلية وأداء المنظمة في المؤسسات العامة في زنجبار "

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مساهمة الاتصال الداخلي في مستوى أداء المنظمة من خلال تحديد الأدوات التي يستخدمها الموظفون في المنظمة للتواصل داخلياً على وجه التحديد إضافة إلى تحديد الآثار الملموسة للاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي. تم إجراء استبيان مسح نوعي بحجم 150 استبانة مع عدد من المقابلات إضافة إلى الملاحظات وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام حزمة البرمجيات للعلوم الاجتماعية. وقد بينت نتائج الدراسة صحة العلاقة بين أدوات الاتصال الداخلي المستخدمة وأداء المنظمة. حيث بينت النتائج أن المنظمات تستخدم أدوات متعددة للاتصال الداخلي التي تنتج مساهمة إيجابية لأداء أفضل ومع وجود محطة عمل متفرقة للموظفين كما في حالة البلدية، وكان التواصل وجهاً لوجه والهاتف المحمول أفضل في الغالب من المذكرات الداخلية والبريد الإلكتروني بسبب ضعف المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا. كما يرى الموظفون العديد من فوائد الاتصال الداخلي في أداء مؤسساتهم حيث تم تخطيط أنشطتهم وتنفيذها عن طريق الاتصال الداخلي، وبالتالي تمكنوا من تذكير بعضهم البعض باتفاقية العمل كمبدأ لتحقيق خطة المنظمة وأهدافها. كما كان للاتصالات الداخلية في المؤسسة العامة العديد من المساهمات الإيجابية لتحسين الأداء التنظيمي وقد وظفت المنظمة أنشطتها بسرعة لتحقيق أداء دقيق باستخدام الاتصال الداخلي بشكل جيد. ومع ذلك ، واجهت بعض المنظمات العامة مثل المجلس نفس التحديات مثل التوقيت المتأخر، وتسرب المعلومات بين الموظفين، وضعف استراتيجية الاتصال الداخلي الفعالة ، وانقطاع الاتصال وضعف قنوات الاتصال.

دراسة (Okonofua, 2023) بعنوان:

"Effect of Electronic Payment on Financial Performance of Nigerian Deposit Money Banks"

"الاتصال الداخلي وإعادة هيكلة الشركة: تقييم أداء الموظفين في بنك بولاريس في نيجيريا "

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير إعادة هيكلة الشركات والاتصال الداخلي على أداء الموظفين في بنك بولاريس ليمتد. تم اعتماد طريقة تصميم بحث المسح المقطعي لهذه الدراسة وتم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات. حيث ضم مجتمع الدراسة 120 موظفاً من فروع بنك بولاريس ليمتد في ولايات أنامبرا، ودليتا، ولاغوس. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية الطبقيّة باستخدام جدول Krejcie Morgan لتحديد حجم

العينة، حيث تمثلت العينة النهائية بـ 92 موظفاً من مفروع بنك بولاريس في الولايات المذكورة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام النسب المئوية البسيطة والارتباط والانحدار المتعدد كأدوات إحصائية. وكشفت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي الفعال بين الموظفين له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في بنك بولاريس ليمتد، كما أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بنسبة 35.6% بين إعادة هيكلة بنك بولاريس وأداء موظفيه.

1-3-3- التقيب على الدراسات السابقة:

تمثلت نقاط الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة بالنقاط التالية:

موضوع البحث:

- يتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع البحث من خلال الجمع بين المتغيرات المدروسة معاً (الاتصال الداخلي وأداء العاملين) ويختلف مع عدد من الدراسات في تناولها لمتغيرات أخرى لاسيما دراسة (Okonofua, 2023) التي بحثت في إعادة الهيكلة إضافة إلى الاتصال الداخلي وتأثيرها على الأداء، ودراسة (Manson & Wui, 2022) التي تناولت مشاركة الموظف كمتغير تابع إضافة إلى الأداء التنظيمي، ودراسة (Raissa, 2021) التي تناولت كفاءة الموظفين كمتغير تابع فيما كان أداء الموظفين متغير بسيط.

مجال التطبيق:

- يختلف البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في مجال ومكان التطبيق حيث يعتبر هذا البحث من الدراسات النادرة التطبيق – على حد علم الباحثة – في بيئة الصناعات الدوائية السورية، فيما بحثت كل من دراسة (محي الدين وأومدور، 2022) ودراسة (خالدي ومداني، 2022) ودراسة (حساني، 2020) ودراسة (Salim, 2022) في مجال المؤسسات العامة والحكومية، كما بحثت كل من دراسة (بدير، 2021) ودراسة (Manson & Wui, 2022) في مجال المؤسسات التنموية والاجتماعية، وتناولت دراسة (بونداري، 2021) مجال العاملين في الجامعات، وكل من دراسة (Raissa, 2021) ودراسة (Bohene, 2021) مجال شركات الأعمال، فيما تناولت دراسة (Okonofua, 2023) مجال البنوك.

أبعاد المتغير المستقل:

- يتفق البحث الحالي مع دراسة (Salim, 2022) في تناوله لوسائل الاتصال الداخلي كأبعاد للمتغير المستقل، ويختلف عن باقي الدراسات حيث تناولت دراسة (بدير، 2021) أبعاد (التكنولوجيا – الدعم

المالي- عمليات التطوير)، فيما تناولت دراسة (بونداري، 2021) أبعاد (طبيعة الاتصال، وسائل الاتصال، أسلوب الاتصال)، واستخدمت دراسة (Raissa, 2021) أبعاد (الصاعد – الهابط – من نظير إلى نظير).

أداة الدراسة:

- يتفق البحث الحالي مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، ويختلف مع دراسة (Manson & Wui, 2022) التي استخدمت المقابلة شبه المنظمة بأسئلة مفتوحة كأداة دراسة رئيسية، كما أن دراسة (Salim, 2022) استخدمت المقابلات إضافةً إلى الملاحظات والاستبيان للحصول على بيانات الدراسة.

كما يمكن تفصيل اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة وفق التالي:

الجدول (1-1) – اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف	متغيرات الدراسة		مجال التطبيق	مكان التطبيق	أدوات الدراسة
		المتغير المستقل	المتغير التابع			
الدراسة الحالية	دراسة واقع الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين	الاتصال الداخلي	أداء العاملين	معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية	سورية	الاستبيان
(Okonofua, 2023)	البحث في تأثير إعادة هيكلة الشركات والاتصال الداخلي على أداء الموظفين	- إعادة هيكلة الشركات - الاتصال الداخلي	أداء الموظفين	بنك بولاريس	نيجيريا	استبيان منظم
(محي الدين وأومدور، 2022)	معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي	الاتصال الداخلي	الأداء الوظيفي	المحافظة العقارية بولاية قالمة	الجزائر	الاستبيان
(Salim, 2022)	تقييم مساهمة الاتصال الداخلي في مستوى أداء المنظمة	الاتصال الداخلي	أداء المنظمة	المؤسسات العامة	زنجبار	- المقابلات - الملاحظات - استبيان نوعي
(خالدي ومداني، 2022)	التعرف على مدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء العاملين	الاتصال الداخلي	أداء العاملين	مؤسسة إنتاج المضخات المائية بمدينة البرواقية	الجزائر	استبيان
(Manson & Wui, 2022)	التأكد من تأثير الاتصال الداخلي على مشاركة الموظفين والأداء التنظيمي	الاتصال الداخلي	- مشاركة الموظف - الأداء التنظيمي	مؤسسة اجتماعية	زامبيا	مقابلة شبه منظمة
(بونداري، 2021)	التعرف على دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين	الاتصالات الإدارية الداخلية	أداء العاملين	بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الجزائر	الاستبيان

		بجامعة أدرار				
مسح مقطعي	الكاميرون	الشركات السلكية واللاسلكية	- كفاءة الموظفين أداء الموظف (متغير وسيط)	الاتصال الداخلي	البحث في العلاقة بين الاتصال الداخلي وكفاءة الموظفين، والدور الوسيط لأداء الموظفين	(Raissa, 2021)
الاستبيان	سوريا	منظمة الأمانة السورية للتنمية	أداء العاملين	الاتصال الداخلي	معرفة أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين	(بدير، 2021)
الاستبيان	غانا	شركة بيرز دورف المحدودة	أداء الموظف	الاتصال الداخلي	معرفة تأثير الاتصال الداخلي على أداء الموظف	(Boaheme, 2021)
الاستبيان	الجزائر	لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z	الأداء الوظيفي	الاتصال الداخلي	إبراز دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي	(حساني، 2020)

المصدر – من إعداد الباحثة

4-1- مشكلة البحث:

يحظى الاتصال الداخلي باهتمام بالغ من قبل إدارات معامل وشركات الصناعات الدوائية، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلالها هذه المنشآت لتحقيق أهدافها والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقة داخلها، فبقدر ما يكون الاتصال فعال تكون النتائج مبنية بصفة إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وعلى العكس تماماً بقدر ما يكون الاتصال في هذه المعامل غير فعال فإنه يصبح وسيلة لعرقلة عملها ويؤدي إلى عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، لذلك يعتبر الاتصال العصب الحيوي والمحرك الرئيسي لهذه المنشآت وهو عنصر رئيسي من عناصر استراتيجية التسيير الحسن لها. بالتالي فإن الاتصال الداخلي يؤثر على العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي في عمل معامل وشركات الصناعات الدوائية باعتباره جزء لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية الإنتاجية لهذه المعامل مهما كانت وظيفتها وأهدافها، فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القوة التنافسية لهذه المعامل والشركات التي لا يكفي امتلاكها للموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب، بل من المفترض أن تكون قادرة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية لديها. فالمورد البشري هو العنصر القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد هذه المعامل على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تفرضه بيئة الصناعات الدوائية اليوم، وواقع العقوبات وصعوبة الحصول على المواد الأولية للإنتاج. وبالتالي فإن تحقق الأداء العالي لهؤلاء العاملين يساهم في تحقيق استغلال الموارد المتاحة و مدخلات معامل وشركات الصناعات الدوائية بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ، وهذا ما يعطيها مكانتها في سوق الصناعات الدوائية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن الشركات والمعامل الناجحة.

بناءً على ما تقدم تتساءل الباحثة عن واقع الاتصال الداخلي في أحد أهم هذه المنظمات المختصة بالصناعات الدوائية في سورية ومدى امتلاكها للوسائل التي تسهل عملية الاتصال هذه، وتأثيرها على أداء العاملين لديها، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي

ما هو واقع الاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية وما هو أثره على أداء العاملين فيه؟

ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات التالية:

- ما هو واقع كل من الاتصال الداخلي وأداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية؟
- ما هو أثر وسائل الاتصال الداخلي على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية؟
- ما هو أثر وسائل الاتصال (الشفوية – الكتابية – الالكترونية) على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي تعزى إلى المركز الوظيفي وسنوات الخبرة والعمر.

5-1- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في أهمية علمية وأهمية عملية يمكن بيانها فيما يلي:

1-5-1- الأهمية العلمية:

- يتناول البحث اثنين من المتغيرات الحديثة في الفكر الإداري بشكل عام والسلوك التنظيمي بشكل خاص هما الاتصال الداخلي والأداء، عام ليكتسب أهميته بوصفه امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- يشكل هذا البحث قاعدة نظرية متينة للدراسات المستقبلية التي ستتناول بالبحث في الاتصال الداخلي والأداء.

1-5-2- الأهمية العملية:

- يتناول البحث الحالي دراسة أحد المواضيع الهامة المتمثلة بالاتصال الداخلي في مجال إحدى الصناعات الرائدة وهي الصناعة الدوائية من خلال البحث في بيئة معامل الصناعات الدوائية في سورية.
- يقدم البحث الحالي محاولات للربط والتفاعل بين الاتصال الداخلي والأداء، من أجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية الإحصائية.
- يساعد البحث الحالي أصحاب القرار في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية في معرفة مستوى الاتصال الداخلي وأداء العاملين فيه، ومدى تأثير الاتصال الداخلي على أداء هؤلاء العاملين.
- يقدم البحث الحالي توصيات تفيد أصحاب القرار في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية في تعزيز فعالية وسائل الاتصال الداخلي فيه بما يساهم في زيادة مستوى أداء العاملين في المعمل المدروس.

1-6- أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث في النقاط التالية:

- تحديد مستوى استخدام وسائل الاتصال الداخلي (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية) في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية من وجهة نظر العاملين فيه.
- تحديد مستوى أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية .
- دراسة أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية) على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

1-7- فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهداف البحث ومراجعة الدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات البحث على الشكل التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد مستوى تطبيق جيد (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) للاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H2- يوجد مستوى جيد (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) لأداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي تعود إلى المركز الوظيفي و سنوات الخبرة والعمر.

8-1- منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية وهو يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي يركز على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول مشكلة أو ظاهرة معينة بهدف فهم مضمونها والتعرف على حقيقتها على أرض الواقع.

وتم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

- **المصادر الثانوية:** وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت.
- **المصادر الأولية:** وتتمثل بالبيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والذي تم تصميمه خصيصاً لهذا الغرض باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبداً
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجة	1 درجة

وتم تحليل بياناتها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي IBM SPSS Statistic Ver. 26 وذلك لاختبار الفرضيات.

9-1- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: الاتصال الداخلي، أبعاده:

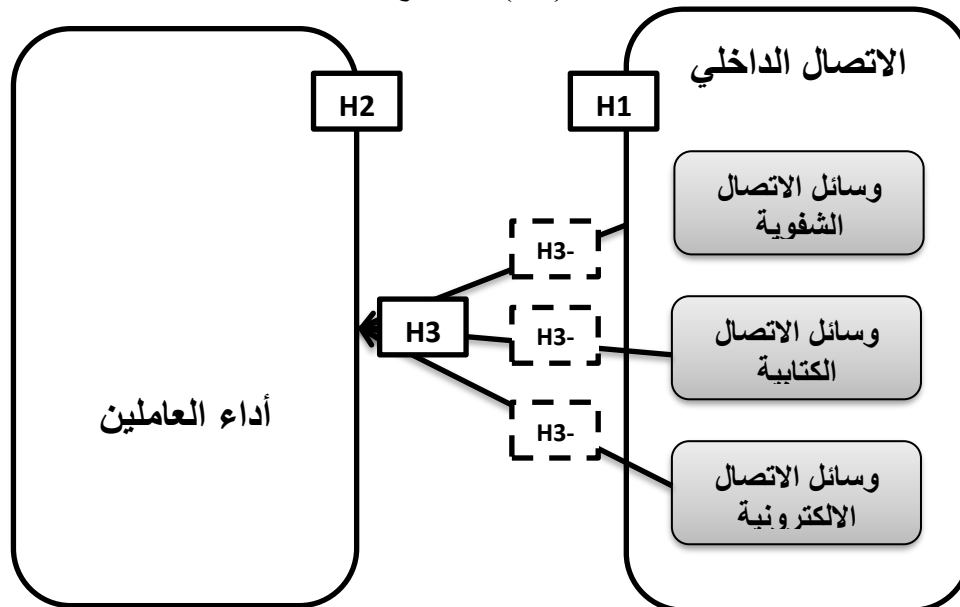
- وسائل الاتصال الشفوية
- وسائل الاتصال الكتابية
- وسائل الاتصال الالكترونية

المتغير التابع: أداء العاملين

10-1- نموذج البحث:

يبين الشكل رقم (1) أبعاد كل من المتغيرات المدروسة والعلاقة بينها.

الشكل (1-1) - نموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

11-1-مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الدوائية في سورية البالغ عددهم (500) عامل من مختلف المستويات الوظيفية، حيث تم تحديد حجم العينة بـ (217) مفردة وذلك بالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan, 1970) (ملحق رقم 2) لتحديد حجم العينات في حال كان مجتمع البحث معروف، حيث تم توزيع الاستبيان إلكترونياً على (250) عامل في المعمل من مختلف المراكز الوظيفية، وتم استرداد (236) استبيان صالح للتحليل بنسبة (94.4%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة على العينة.

12-1-حدود البحث:

- **الحدود المكانية:** تم تحديد ميدان الدراسة في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.
- **الحدود الزمانية:** المدة الزمنية التي تم خلالها توزيع أداة الدراسة خلال شهر نيسان عام 2023.
- **الحدود العملية:** دراسة أثر الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الإلكترونية) على أداء العاملين.
- **الحدود البشرية:** جميع العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول

الإطار المعرفي للاتصال الداخلي كأحدى أهم الوظائف داخل المنظمات

تمهيد:

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى في المؤسسات الحديثة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها حيث يعتبر وظيفة رئيسية في تسيير حياة وعمل المنظمات نظراً للتفاعلات التي يحدثها من تبادل للمعلومات والأفكار ويعمل على تشجيع وتحفيز الأفراد على تحسين أدائهم، وبدونه يحدث خلل في التعامل بين العاملين داخل المنظمة وبين المدراء وبين العاملين فيما بينهم، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالاتصال والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة وتبنيه كنظام ليساهم في تحقيق النجاح والفعالية

للإلمام بهذا الموضوع سيتم في هذا المبحث تناول مفهوم الاتصال الداخلي، وأهميته، وأهدافه، وأنواعه، ووسائله، وأهم معوقاته وطرق تحسينه.

1-1- مفهوم الاتصال الداخلي:

تطور الاتصال الداخلي بتطور المجتمعات، ومع التطور التكنولوجي الهائل الذي تشهده هذه المجتمعات في وقتنا الراهن نجد هناك تعريفات مختلفة باختلاف وجهات النظر حسب الباحثين و الدارسين، فيعرف بأنه الاتصال الذي يتم بين العاملين في المنشأة وداخل نطاقها، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المنظمة سواء على شكل اتصال هابط أو على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل التنظيم، أو على شكل اتصال صاعد من أسفل التنظيم إلى أعلاه، أو قد تكون على الاتصال الأفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة أو المؤسسة (أبو سمرة، 2011: 58). ويُعرف بأنه مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، و تسهيل العمل الجماعي المشترك، ورفع قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية و الجماعية فيها (بوقرين، 2016: 8). كما يُعرف أيضاً بأنه الاتصال الذي يتم بين الموظفين العاملين في المؤسسة سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل نازل (هابط) أي أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات من أعلى إلى أسفل تنظيم، أو على شكل اتصال صاعد أي من أسفل التنظيم إلى أعلاه على شكل شكاوي واقتراحات أو طلب إنجازات أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء من نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة (المنصورية، 2017: 6-7). كما 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: 30). وهو عملية نقل وتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات من أعلى المستويات الإدارية إلى أدناها، أو من الأدنى إلى الأعلى، أو فيما بين عناصرها الوظيفية داخل هيكلها التنظيمي بين العاملين بهدف تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء لتحسين أداء العاملين (خوف وآخرون، 2019: 19). أما (حساني، 2020: 34) فتري أن الاتصال الداخلي هو العملية التي يتم بموجبها نقل وتقاسم وتبادل المعلومات والمعارف والتجارب والآراء من شخص لآخر داخل المنظمة، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام التغذية العكسية، لغرض التوصل إلى فهم مشترك يساهم في تحقيق أهداف معينة.

وبحسب (نصيرة، 2019: 1) لكي يكتمل مفهوم الاتصال الداخلي ويكون له طابع تنظيمي لا بد أن يحمل الخصائص التالية:

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

مما تقدم يمكن تعريف الاتصال الداخلي بأنه إرسال واستقبال المعلومات بناءً على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة وقرارات من المستويات العليا على المستويات الدنيا في شكل تقارير وبيانات وشكايات وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

2-1- أهمية الاتصال الداخلي:

أشارت الدراسات والأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المؤسسة، ولذلك فهي تعد محور أساسي لقيام المؤسسة، ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات الداخلية لإدارة المؤسسة بحسب (الحالة والمدادحة، 2010: 181) بما يلي :

- يتم من خلال الاتصالات الداخلية نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها .

- تساهم الاتصالات الداخلية في إحكام المتابعة والمراقبة على العاملين من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد، عبر المستويات الإدارية المختلفة ، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة .
- الاتصال الداخلي هو المفتاح المؤدي للإدارة فتتسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال .
- تعد عملية الاتصال الداخلي بين الأفراد أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.
- يتم من خلال عملية الاتصال الداخلية اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المؤسسة.

وبحسب (بودوية وبوزردوم، 2017: 49-50) فإن أهمية الاتصال الداخلي تكمن في النقاط التالية:

- تحقيق السرعة في تبادل المعلومات: حيث أن وجود نظام للاتصال الداخلي يحقق إجراءات محددة ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، وذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي طرف من الأطراف المشتركة لها.
- تخطيط العمل: حينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها في حيز الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، أي يتم تحديدها بواسطة أنظمة الاتصالات.
- توفير معلومات متكاملة: حيث تسعى أنظمة الاتصالات الداخلية والإدارية إلى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
- البعد عن التخمين والتقدير الشخصي: فعند إتباع الأسلوب المناسب للاتصال، فإن وجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الأسلوب المناسب للاتصال في التوقيت السليم مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والأشكال الملائمة للمنظمة.
- تحقيق الدقة في المعلومات: يساعد نظام الاتصالات الإدارية والداخلية بالأخص في حالة توافر توثيق معلومات متكاملة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة مما يؤدي إلى صحة التصرف واتخاذ القرار.
- التنفيذ الكفء للعمل: إن تسيير أمور العمل وتنفيذها تحتاج من الأفراد ومديرهم قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة وكتابة التقارير وعليه يعتمد التنفيذ على قدرات الأفراد على الاتصال.

- تحقيق ديمقراطية العمل: يحقق نظام الاتصال الإداري والداخلي نظام الشورى، وتبادل الرأي بين أطراف التنظيم، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل.
- الرقابة على العمل: من خلال أساليب الاتصالات المختلفة يمكن جمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطط الموضوعية، وتوافر المعلومات يحدد مقدار الانحراف بين التنفيذ والمخطط وعليه تكشف الاتصالات الداخلية هذه الانحرافات بقصد تصحيحها.

وتبرز أهمية الاتصال الداخلي للمؤسسة بحسب (خالدي ومداني، 2022: 21-22) في المجالات التالية:

- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
- التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجد ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم لتحقيق هذه الأهداف.
- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

وعليه يمكن القول بأن الاتصال الداخلي على درجة عالية من الأهمية فهو نشاط اجتماعي يساهم في نقل المفاهيم والآراء عبر القنوات غير الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها، كما أنه ضرورة في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين، ويتم من خلاله اطلاع الإدارة على نشاط العاملين والتعرف على مدى تقبلهم لآرائها وأفكارها فهو وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الإدارة.

3-1- أهداف الاتصال الداخلي:

إن الاتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاته، و إن نجاح الإدارة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم المرؤوسين وعلى مقدرة المرؤوسين على تفهم المدير فهو علاقة تبادلية من الفهم المشترك، إلا لعملية الاتصال الداخلي في أي منظمة مجموعة من الأهداف يمكن تم تقسيمها إلى أهداف خاصة بالقيادة – أهداف بالنسبة للعاملين – أهداف خاصة بالجمهور (بوديرة وبوزردوم، 2017: 52-53) :

■ أهداف الاتصال الداخلي خاصة بالقيادة:

- الاتصالات الأفقية وسيلة التنسيق فهي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين الإدارات فيتم التنسيق بين جهود قادتها .

- تمكن الإدارة العليا من الحصول على قدر كافي من المعلومات والبيانات تمكنها من اتخاذ القرارات الهامة .
- تمكن القائد من توصيل آرائه وتوجيهاته وتعليماته ووجهة نظره إلى العاملين. كما تمكنه من أن يتعرف على آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم (الاتصال ذو الاتجاهين) (العتيبي وخريس، 2007: 203).

■ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى العاملين:

يهدف الاتصال الداخلي إلى تعريف العاملين بأهداف المنشأة والتغيرات التي تطرأ على سياستها، وإلمامهم بصفة عامة إلماماً تاماً بما يجري داخل المنشأة من أمور تهمهم، مما يوفر الثقة بين القيادة والعاملين ويشعروا بالانتماء وبقيمنتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية ويقلل من الشائعات. وينال العاملون من خلال الاتصال قسطاً من التوجيه والتعليم والتدريب، الذي يؤدي إلى زيادة مهاراتهم ويحسن أداءهم ويساهم بتشكيل سلوكهم واتجاهاتهم بما يتفق وأهداف المنظمة (زويل، 2010: 21).

■ أهداف الاتصال الداخلي بالنسبة إلى الجمهور:

للجمهور أهمية كبيرة بالنسبة للمنشأة، لذلك فهي تهتم بإقامة نظام للاتصال بالجمهور يمكنها من أن توصل حقيقة الجهود التي تبذلها هذه المنشأة والتعرف على رأي أفراد الجمهور في نشاطها من خلال شكاوي ومقترحات هذا الجمهور لتحسين منتجاتها وتطوير خدماتها (بوديرة وبوزردوم، 2017: 52-53). كما أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي ، ووضوح قنواته إذ أن هذا الأخير يساعد على القيام بما يلي (خنوف وآخرون، 2019: 20-21):

- 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.

وهنا نرى أن تحقيق أهداف المنظمة يتوقف على حسن وسلامة الاتصال الداخلي، ووضوح قنواته والذي يساعد بشكل أساسي على التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

4-1- أوجه الاتصال الداخلي:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية... إلخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد (حمتي، 2016: 5).

وقد أجمعت كل من دراسات (خالدي ومداني، 2022: 26-31) و(بونداري، 2021: 27-28) و(خوف، 2019: 21-24) و(محمدي وآخرون، 2016: 5-6) على الأنواع التالية للاتصال الداخلي:

1-4-1- الاتصالات الرسمية:

تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية) هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة (محمدي وآخرون، 2016: 5)، ويمكن تحديد ثلاثة قنوات وهي كالتالي:

■ الاتصال النازل (من الأعلى إلى الأسفل):

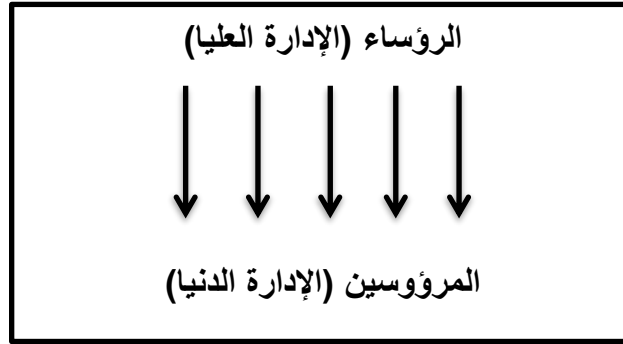
وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة، والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدنى، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل (بونداري، 2021: 27)، ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي (محمدي وآخرون، 2016: 5-6):

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتقاقهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية التفويض... إلخ.

- الإعلام : إيصال المعلومات والأوامر والتوجيهات العلمية.
- المذكرات والاجتماعات.
- رسائل المدير

يوضح الشكل التالي الاتصال الداخلي النازل:

الشكل (2-2) – الاتصال الداخلي النازل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (خالدي ومداني، 2022: 26-31)

■ الاتصال الصاعد (من الأعلى إلى الأسفل):

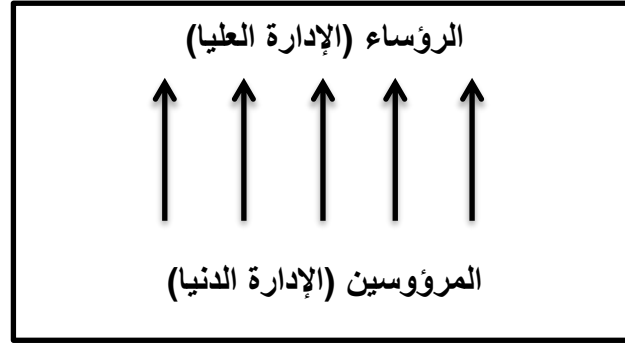
وهي الاتصالات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها والتي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم، وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى بما يتيح لهم فرصة إصدار قرارات سليمة قائمة على معلومات وبيانات دقيقة. ويلاحظ أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين. وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرت على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءة المنظمة (بونداري، 2021: 27-28)، ويتضمن الاتصال الصاعد ما يلي (محمدي وآخرون، 2016: 5-6):

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال .
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.
- الاستفادة من الآراء والمقترحات.
- المقابلات الفردية والجماعية.

- صناديق الاقتراحات.
- صناديق الاقتراحات.

يبين الشكل التالي الاتصال الداخلي الصاعد:

الشكل (2-3) – الاتصال الداخلي النازل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (خالدي ومداني، 2022: 26-31)

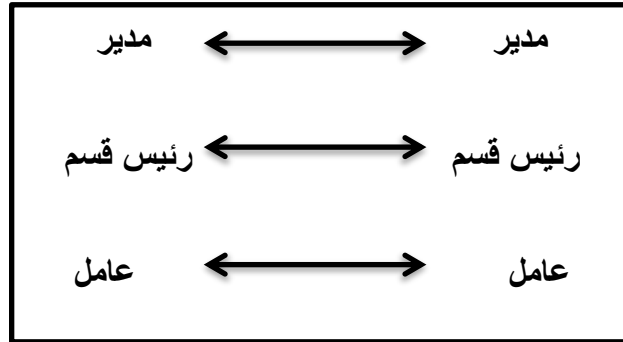
■ الاتصال الأفقي:

تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري. وتسمى الأفقية أو المتوازية تمييزاً لها عن الاتصال الصاعد أو الهابط، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال، وغالباً ما يكون الاتصال الأفقي شفوياً والطريقة المباشرة وبدون أي تعقيدات إداري (خنوف، 2019: 23). ويتم الاتصال الأفقي عادةً من خلال (محمدي وآخرون، 2016: 5-6):

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

ويوضح الشكل التالي الاتصال الداخلي الأفقي:

الشكل (2-4) – الاتصال الداخلي الأفقي



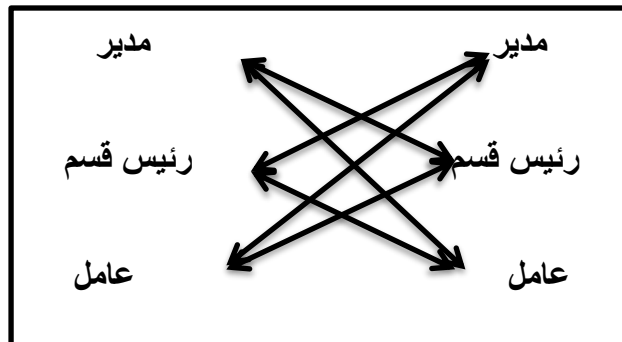
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (خالدي ومداني، 2022: 31-26)

■ الاتصال القطري أو المتقاطع:

ويحدث عندما يتم الاتصال في مستويات إدارية مختلفة، أي بين أفراد بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست عالقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق، ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائماً في أي مجتمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنقلها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جداً (خالدي ومداني، 2022: 31-30).

ويمثل الشكل التالي الاتصال الداخلي القطري أو المتقاطع:

الشكل (2-5) – الاتصال الداخلي القطري أو المتقاطع



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (خالدي ومداني، 2022: 31-26)

1-4-2- الاتصالات غير الرسمية:

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة تنشأ في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الإدارية (بونداري، 2021: 28).

1-5- وسائل الاتصال الداخلي:

تتم عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار وأحداث المشاركة في الفكر وأحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال وتتمثل فيما يلي:

1-5-1- وسائل الاتصال الداخلي المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأكثر استخداماً في المنظمات الكبرى، وعليه لا يتسم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، وأهم وسائل الاتصال المكتوبة (خالدي ومداني، 2022: 17):

- التقرير: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوباً بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، ويعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة.
- الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها، والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء وتاريخ.
- المدونة الإعلامية (المذكرة): وهي المعلومات أو التعليمات الإدارية موزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل والأجور والحوافز،...، وعادةً هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.
- الجريدة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الاطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات.

- دليل المنظمة: يشمل نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإداراتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والإنجازات، وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.
- لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ والتسيير، توضع عادةً داخل المؤسسة أو في أماكن الراحة وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل...
- علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات.

وتتمثل إيجابيات الأسلوب الكتابي بما يلي (باهي، 2016: 31):

- تتضمن ما تم اتخاذه من قرارات وحلول وإجراءات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ومن ناحية أخرى يمكن توثيق ما يتم من اتفاقيات و تعاملات وعقود فيما بين المنظمة والجهات الأخرى.
- يحفظ حقوق المنظمة ومصالحها ويقلل من احتمالات نشوء أي نزاعات قد تؤدي إلى اللجوء إلى المحاكم ، وكذلك توثيق التعليمات والأوامر والتوجيهات فيما بين العاملين أنفسهم داخل المنظم، ويحدد المسؤولية والمساءلة ويحول دون وقوع أي خلافات أو نزاعات تنظيمية .
- يعتبر الأسلوب الكتابي أكثر فاعلية من الاتصال الشفوي في حال تضمنت الرسائل معلومات غزيرة ومكثفة واشتملت على بيانات إحصائية من جداول ورسوم وأشكال وغيرها .
- الرسائل الكتابية تسمح للمستقبل بقراءة الرسائل في الوقت المناسب وبالسرعة المناسبة، فالمستقبل لا ينبغي بالضرورة أن يكون متواجداً ليستقبل الرسالة، فإذا كان مشغولاً في اجتماع أو خارج المكتب، أو في حالة نفسية غير مريحة فبوسع أن يقرأ الرسالة فيما بعد.
- تعتبر الرسائل الكتابية أقل تكلفة من الشفوية، وذلك حينما يرغب المرسل في إرسال نفس الرسالة إلى مجموعة من الأشخاص أو إرسال الرسالة إلى مكان بعيد .
- تعتبر الرسالة الكتابية أكثر نجاحاً وفاعلية لأنها تتيح للمرسل وقتاً أطول لتخطيط الرسالة وتنظيمها وإعادة قراءتها حتى يفهمها.

1-5-2- وسائل الاتصال الداخلي الشفوية:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفهيّاً أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن الأسلوب الكتابي كونه أكثر سهولة وإقناع للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب، ومن أهم هذه الوسائل (خالدي ومداني، 2022: 18-19):

- الاجتماعات: وهي وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل، ويميز بين نوعين من الاجتماعات: اجتماع تبادل الخبرات والذي يتم فيه تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين، والاجتماع الإعلامي والذي يعمل على نقل المعلومات إلى الجمهور ويسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.
- المحاضرات: وهو لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إدارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها وتدور حول مواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها، ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم.
- الهاتف: ويعتبر من الوسائل الهامة التي تتميز بانخفاض التكلفة، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع.
- المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.
- اللجان وجماعات الدراسة: وهي عبارة عن اجتماع عدد من المعنيين من أجل دراسة موضوع محدد مع بعضهم البعض، وهذه الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية بقصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين أنفسهم.

وتتمثل إيجابيات الأسلوب الشفوي بما يلي (حريم، 2010: 21):

- تتيح للمرسل التعبير عن مشاعره وأحاسيسه وقيمه، واتجاهاته حول أمر ما.
- يمكن أن تكون ذات تأثير أكبر على المستقبل من خلال استخدام أشكال الاتصال غير اللفظي مثل الصوت، تعبير الوجه، حركات العينين وغيرها.
- تسمح للمستقبل بالاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- تتيح للمرسل التعرف فوراً على ردة فعل أو استجابة المستقبل على الرسالة.
- أفضل من الأسلوب الكتابي حين يتطلب هدف الرسالة وموضوعها التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمستقبل .
- الأسلوب الشفوي هو الوسيلة الوحيدة التي يمكن استخدامها حينما يكون المستقبل أمي لا يقرأ ولا يكتب.
- الأسلوب الشفوي أفضل حينما تتضمن الرسالة معلومات ذات طبيعة سرية.

1-5-3- وسائل الاتصال الداخلي الإلكتروني:

وهي الوسائل التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات بإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية، ومن أهم هذه الوسائل (خالدي ومداني، 2022: 18-19):

- الشبكة الداخلية: وتعد الشبكة الداخلية بمثابة الويب الداخلي، وهي عبارة عن شبكة مصممة لخدمة الحاجة من المعلومات داخل المنظمة باستخدام مفاهيم وأدوات الويب وقدرات الانترنت وخاصة التصفح السهل وغير المكلف.
- الانترنت: وهي شبكة الويب التي تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد فعالية التسيير وربح الوقت والجهد.
- البريد الالكتروني: الذي يحل محل الاتصال الشخصي إذ يمكن لمسؤول المؤسسة أن يخاطب جميع الأطراف وبالتالي التعرف على التساؤلات وإيجاد الأجوبة لها في الوقت المناسب.
- الصحيفة الالكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنية الشبكات لإصدار صحيفة الكترونية داخلية تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيها كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

وتتمثل إيجابيات الأسلوب الالكتروني بما يلي (باهي، 2016: 33):

- تسمح بتداول المعلومات بشكل فوري من قبل جميع الموظفين ومصالح المؤسسة.
- خفض تكلفة توزيع المعلومات .
- إمكانية استخدام الشبكة الداخلية في تكوين الفرق الافتراضية من خلال عقد الاجتماعات.
- تتيح للموظفين الاطلاع على القرارات والخطط والاستفسارات وطلب المعلومات الخاصة بمهامهم.

6-1- معوقات الاتصال الداخلي وطرق تحسينه:

1-6-1- معوقات الاتصال الداخلي:

إن نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال لذا يجب أن يكون المسؤول في وضع أفضل لاتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه الصعوبات، وبشكل عام يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه العملية الاتصالية وتؤثر على فاعليتها بما يلي (بربيش، 2020: 23-24):

■ المعوقات التنظيمية: وتتمثل بما يلي:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطلق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم وهذا لنقص كفاءة الاتصال، مما يعرض للأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجاً عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحياناً بعض الأعمال .

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات.

■ المعوقات النفسية والاجتماعية: وتتمثل في:

- كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.

- ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة و هو ما يؤدي إلى سوء استغلالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من الأسفل مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية المساعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.

■ المعوقات الوظيفية: تعكس هذه المعوقات عدم وجود قنوات اتصال فعالة ويمكن إجمال هذه المعوقات كالآتي:

- الهيكل التنظيمي: وهو تعبير عن مجموعة العلاقات بين جميع مكوناته، وعليه فإن تجاهل المبادئ السليمة للتنظيم أو الخروج عليها سيؤدي إلى الإقلال من فعالية عملية الاتصالات، وبالتالي فإن الخروج عن تلك الآلية يحدث الكثير من التضارب وسوء الفهم بين أفراد التنظيم لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية.

- المسؤولية الوظيفية: السبب هو عدم فاعلية نظام الاتصالات في نظر بعض الموظفين قد لا يرجع إلى رغبة كل فرد في المنظمة في إجراء الاتصالات اللازمة وإنما إلى عدم وجود وظيفة خاصة بالاتصالات يتعرف عليها الشخص المسؤول.

- التباعد الجسماني بين الأفراد: تملي طبيعة العمل خاصة في المنظمات الكبيرة أن يتباعد الأفراد تباعداً جسمانياً، وفي هذه الحالة قد تقل فاعلية عملية الاتصالات نظراً لعدم تأكد المرسل من قيام المتلقي باستلام الرسالة المرسلة له وفهمها فهماً صحيحاً وقياس ردود فعله تجاهه، لذلك كلما زاد التفاعل بين الأفراد كلما زاد الاعتماد على الوسائل الكتابية في إرسال المعلومات على الرغم من مشاكل اللغة واستخداماتها.

وتضيف (باهي، 2016: 37-38) إلى هذه المعوقات نوعين آخرين هما:

■ المعوقات الشخصية:

تتعلق هذه المعوقات بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وذلك نتيجة التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية والبيئية، والتي تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني مختلفة بينهم، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي :

- تباين الإدراك: وهي التباين في إدراكهم للمواقف المختلفة .
- الإدراك الانتقائي: عادة ما يميل الفرد إلى الاستماع لما يتناسب مع قيمه واتجاهاته وآرائه فيعمل على انتقائها بينما يعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار .
- الانطواء: تتمثل بعدم الاحتكاك بالآخرين، وتبادل المعلومات بينهم.
- حبس المعلومات: إخفاء المعلومات وعدم الإدلاء بها.
- المبالغة في الاتصال: عكس حبس المعلومات، حيث يتم في ذلك الإفراط بالاتصال من خلال كتابة التقارير، والإدلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات.
- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل: ويكون ذلك من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا مما يعيق عملية الاتصال، فقد يميل المروءوس إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه .
- مصداقية المرسل: وتعكس مدى ثقة المستقبل بالمرسل، وأعماله وأقواله ويؤثر ذلك على نظرة المستقبل وردة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

■ المعوقات البيئية: تتمثل بما يلي:

- الموقع الجغرافي من حيث القرب والبعد عن مركز اتخاذ القرار .
- القصور التكنولوجي وعدم توفر أدوات الاتصال المتطورة.
- العوائق السياسية والاقتصادية .
- العوائق الثقافية وتتمثل في اختلاف الثقافة بين المجتمعات.
- مدى تقبل الآخرين وتقبلي روح العنصرية.

ويمكن إضافة نوع آخر من المعوقات هو المعوقات اللوجيستية التي تتمثل بعدم مواكبة التطورات التكنولوجية وعدم توفير مواردها من تجهيزات وانترنت ونظم معلومات تساعد على تعزيز عملية الاتصال لا سيما الالكترونية داخل المنظمة.

1-6-2- طرق تحسين الاتصال الداخلي:

يمكن أن تتم عملية تحسين الاتصال الداخلي بعدة طرق أهمها (بلخيري، 2015: 121):

- تلبية احتياجات ورغبات الأطراف الفاعلة في الاتصال، والمقصود هنا تلبية رغبات العاملين من مختلف المستويات والمناصب التي يحتلونها في المؤسسة .
- أن يكون المضمون مثير للاهتمام ومعلوماته تمتاز بالجدية والحدثة .
- أن تتوافق الوسيلة مع المضمون والأهداف.
- استخدام لغة مناسبة زماناً ومكاناً.
- يجب أن تشترك مختلف هياكل المؤسسة في عملية الاتصال الداخلي.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بطريقة جيدة.

وترى (باية، 2013: 110) أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب على المؤسسة أن تتبناها من أجل تحسين اتصالاتها الداخلية وهي:

- الوضوح: يتوجب على المؤسسة أن تعرف نفسها بوضوح ودقة لأن المعلومات المشوشة تولد تحديد موقف مشوش والعكس صحيح.
- السرعة: تنجم عن التوازن الحاصل بين توقيت بث المعلومات وانتظار الجمهور، لذا وجب على المؤسسة أن تكون سباقة لجمع وبث المعلومات.
- المدة: أي الالتزام بضرورة زمنية تطويرية للاتصال داخل المؤسسة وتجنب اختلالها.
- الثبات: لكي تحقق الرسالة فعاليتها وتصل للجمهور الداخلي يجب أن يتم نقلها في الوسائل المتاحة مع المحافظة على ثبات مضمونها ومصادقيتها.
- الإرادة: وتترجم الرغبة في إقامة اتصال جاد داخل المؤسسة بتشكيل مصلحة للاتصال ويخصص لها غلاف مالي معتبر ويصبح الاتصال معياراً للتوظيف.
- الشفافية: يستاء العاملون من قلة المعلومات والتشجيع، مع زيادة إحساسهم بأنهم مجرد أرقام لذلك لا بد من الشفافية لنجاح الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- البساطة: لكي يفهم الفرد ما يدور داخل مؤسسته ويجد لنفسه مكاناً وموقعاً فيها، لا بد من صياغة محتوى اتصالي بسيط ومفهوم ومناسب للمستقبل.
- الواقعية: يقال أن الاتصال لا يصنع المعجزات، ولكنه يدور ببطء المواقف، ويسمح بفهم المؤسسة بعدها على العاملين أن يغيروا فقط أنماط علاقاتهم.
- التوافق: أي الانسجام والتقارب بين النماذج الاتصالية المطبقة.
- الالتزام: بتوفير محيط اتصالي حر وشفاف يسمح للجميع بالعمل.

- التوقع: الاستعداد الاتصالي لمواجهة الأحداث والأزمات.
- الإغراء: تجسيده لا يتطلب نفقات طائلة بقدر ما يركز على الذكاء والعناية وحسن اختيار الوسيلة التي تجلب انتباه العامل، وتشبع فضوله المعرفي.

وهناك عدة أنماط أيضاً يمكن تحسين الاتصال الداخلي باتباعها أهمها (خالدي ومداني، 2022: 24-25):

- نمط الاتصال الرأسي الهابط: وذلك من خلال إمداد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عند الحاجة، ووضع خطة للاتصال حتى تضمن سياسات وإجراءات تمكن العاملين من الحصول على ما يحتاجونه، إضافةً إلى خلق جو من الثقة بين المرسل والمستقبل كي يسهل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نمط الاتصال الرأسي الصاعد: يجب على الإدارة معرفة أنواع المعلومات المناسبة لهذا النوع من الاتصال، مع الإمداد بالقنوات الملائمة، ويجب ألا يكون الاتصال الصاعد إجبارياً وغير مرغوب فيه مع وجود ارتباط بين الاتصال الصاعد والهابط.
- نمط الاتصال الأفقي: حيث يجب تفعيل الاتصال بين مختلف الإدارات على نفس المستوى التنظيمي، والانتقال من الدور التفاعلي إلى الدور التكاملي إلى الدور الإداري والترابطي.

وهنا نرى أن اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل المديرين يساهم في الحد من القيود التي تحيط بعلاقة الإدارة بالعاملين وتسهل عملية الاتصال بينهم، كما أن تفعيل الأنشطة الاجتماعية داخل المؤسسة أو المنظمة كالندوات الثقافية والرياضية تساهم في الاحتكاك وتبادل الآراء بين العاملين والمسؤولين.

المبحث الثاني

الإطار المعرفي لأداء العاملين ومرتكزاته

تمهيد:

تزايد الاهتمام بالموارد البشري من خلال إدراك المنظمات أن العنصر البشري من المحددات الرئيسية للإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالإنسان هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى إليها المنظمة من خلال نشاطها سواء كان اقتصادي أو خدماتي، وبالتالي فإن أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم الأعمال، وبالتالي تبرز أهمية أداء العاملين من خلال النتائج المتوصل إليها فإذا كان أدائهم جيد وفعال فإنه بالضرورة سوف يعطي للمنظمة ميزة تنافسية ويضمن لها التميز والاستمرارية في نشاطها.

سيتم في هذا المبحث استعراض مفهوم أداء العاملين، وأهميته، ومحدداته، وعملية تقييم الأداء وطرق تحسينه، وأخيراً ستحاول البحث في دور الاتصال الداخلي على أداء العاملين من الناحية النظرية وفق ما ذكره الباحثون.

1-2- مفهوم أداء العاملين:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، وهذا يرجع إلى تباين وجهات نظرهم في هذا المجال واختلاف أهدافهم من حيث صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، وقد عرف في قاموس الموسوعة العالمية بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإتمام المهام الوظيفية، فهو سلوك يسهم فيه الفرد للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (حمداوي وبخوش، 2012: 150)، وهو أداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، ولذلك هو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة (خنوف وآخرون، 2019: 30). كما أنه السلوك والأنشطة التي يساهم بها الفرد العامل للتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك والنشاط ويعزز من قبل إدارة المؤسسة (حساني، 2020: 49)، ويعرف كذلك بأنه النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد، سواء أكان هذا الجهد عضلياً أو فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، حيث يحدث هذا السلوك بكفاءة وفعالية ويحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المنظمة (خالدي ومداني، 2022، ص: 13).

مما تقدم فإن أداء العاملين يتمثل في المخرجات أو النتائج التي يحققها الفرد عند أداء وظيفته، والقيام بواجباته بفعالية ومواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة التي يعمل بها.

2-2- أهمية أداء العاملين:

يعتبر الأداء عنصراً حيوياً في كل عملية لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية، ولهذا يمكن القول بأن أداء العاملين له أهمية كبيرة داخل المؤسسة التي تحاول تحقيق النجاح والتقدم انطلاقاً من أن الأداء هو الناتج المرتفع، وهذا يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المؤسسة إلى ارتباطه بانتقال المؤسسة من مرحلة إلى مرحلة أخرى من خلال مراحل تطورها (الدخلة، 2001: 96).

كما يعتبر من المرتكزات الأساسية لوجود المنظمة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما من الناحية الإدارية فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء (صبحي والغالي، 2009: 40).

وترى (خويدات، 2014: 6) أن أهمية أداء العاملين تكمن في النقاط التالية:

- هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات فهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقيق الربح، وعليه ثبات كلفة الموارد وتفعيل الإنتاجية العنصر البشري ويجعل المنظمة تصل إلى أهدافها بأفضل فعالية وأقل تكلفة وأكثر ربح.
- لأداء العاملين أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين مميزاً
- لا تتوقف أهمية أداء العاملين على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

فيما لخصت (حساني، 2020: 49) مكان أهمية أداء العاملين في النقاط الثلاث التالية:

- أداء العاملين أهمية كبرى أيضاً لأي منظمة تريد النجاح والتقدم، فإذا كان الأداء مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها، فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء عاملها كما هو مطلوب.
- ترجع أهمية أداء العاملين بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة من مرحلة الظهور إلى مرحلة الريادة حيث أن تطور المنظمة من مرحلة نمو لأخرى إنما يعتمد أساساً على مستوى الأداء بها.
- أهمية أداء العاملين لا تتوقف على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

2-3- محددات ومعايير الأداء:

2-3-1- محددات الأداء:

على اعتبار أن أداء العاملين هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وأن ذلك يعتبر سلوكاً فإن هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي أو الإيجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر محددات الأداء، والتي تتمثل بنوعين داخلية وخارجية، سيتم استعراضها بشكل موجز كما يلي (المحاسبة، 2013: 113-114):

■ محددات الأداء الداخلية: والتي تتمثل بالمحددات التالية:

- الجهد: هو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.
- القدرات: وهي تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة، وهي تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- إدراك الدور: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل فيه أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به وممارسته له من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

■ محددات الأداء الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر تخرج عن سيطرة الفرد العامل وتؤثر في أدائه وتتمثل فيما يلي:

- متطلبات العمل: تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافةً إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.

- البيئة التنظيمية: وهي البيئة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادةً مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية،... وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط الدافعية وبالتالي جودة الأداء.

- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل فيه الفرد على أدائه بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات والمهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية السلبية أو الإيجابية مما يؤثر في النهاية على أداء العاملين.

2-3-2-معايير الأداء:

إن معايير الأداء هي بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يُتوقع أن يصل إليها الفرد الذي يؤدي عمل معين، بحيث يعد معيار الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمروّسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون إليها بأفضل مستوى من الأداء، وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه النقص التي تشوب الأداء، والهدف من وضع هذه المعايير مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في مستوى الأداء للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء لتصحيح السلبيات وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره. وتختصر أهم معايير الأداء فيما يلي (خالدي ومداني، 2022: 42):

- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنشأة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، وتعرف بأنها استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء سواء في الداخل أو الخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. والجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على الداء من حيث درجة الاتقان سواء كان خدمة أو سلعة، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، ويفضل وجود مرجع وثائقي للرؤساء للرجوع إليه إذا دعت الضرورة فضلاً عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

- الكمية: وهي حجم العمل المنجز وهذا يجب ألا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم، لذلك يفضل الاتفاق على حجم كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

- الوقت: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد الغير قابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخل، كما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة لأنه يتضاءل على الدوام يعد أحد أهم الموارد الرئيسية في مجال إدارة الأعمال.

- الإجراءات: وهي الخطوات التي يسير فيها أداء العامل، أو بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب اتباعها لتنفيذ المهام لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف.

4-2- عملية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباتهم والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه (أبو النصر، 2012: 108)، وتعرف عملية تقييم الأداء بأنها عملية إصدار الحكم على 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: 41). وتتطلب عملية تقييم الأداء بحسب (عبدفليه وعبد المجيد، 2014: 267):

- معايير مستهدفة للأداء.
- وسائل لقياس الأداء.
- وسائل لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة.

2-4-1- أهداف عملية تقييم الأداء:

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاث غايات: على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الإدارة، وعلى مستوى العاملين كما يلي (والي، 2011: 7):

■ أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من لثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

■ أهداف تقييم الأداء على مستوى الإدارة:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية لتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات التي تواجههم في عملهم.
- **أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين:**
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعور العدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة.
- دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.
- تحديد مستوى أداء العاملين ومدى توافقهم مع وظائفهم الحالية.

2-4-2-مراحل عملية تقييم الأداء:

تتألف عملية تقييم الأداء من المراحل التالية (ناصر، 2010: 61-66):

(1) مرحلة تخطيط التقييم: إن تصميم نظام تقييم الأداء يشمل الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة: إن الأهداف العامة هي قبلة جهود العاملين والإدارة وعلى ضوءها تصاغ أهداف الإدارات في المنظمة وأهداف تقييم الأداء، وعلى ذلك فإن الرؤساء يقيمون مرؤوسيهـم على ضوء مدى إسهامهم بأدائهم في تحقيق أهداف الإدارات التي يعملون بها.
- تحديد أهداف تقييم الأداء: والتي تعد مرشد للرؤساء في عملية التقييم، فينبغي تحديد الغاية من النظام وبيان المقصود به من توفير تقييم عادل ومعلومات مرتدة إيجابية.
- تحديد السياسات والإجراءات: يلي تحديد الأهداف القيام بوضع السياسات والإجراءات المنظمة لعملية التقييم والتي تشمل تحديد المسؤول عن إجراء التقييم (الرئيس غالباً)، وتحديد مجالات التقييم (طبيعة ودرجة الأداء الفني – سمات السلوك – درجة الكفاءة)، وتحديد توقيت إجراء التقييم (سنوي – نصف سنوي – ربع سنوي)، وتحديد نمط التقييم (نمط مغلق أو مفتوح)، وتحديد المعايير لقياس الأداء (كمية أو نوعية أو زمنية أو المزيج بينها).
- تحديد الطريقة المناسبة (أسلوب التقييم): بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين فإن اختيار الطريقة المناسبة أمر مهم لأنها ستصبح المحور بالعلاقة بين الموظف ورئيسه، ويتطلب الأمر المفاضلة بين هذه الطرق لاختيار إحداها أو بوصفها بشكل متكامل بما يضمن تقييماً سليماً، ويتعين على المنظمة أن تراعي تناسب الأسلوب مع طبيعة الوظيفة.

(2) مرحلة تنفيذ التقييم: بعد التخطيط تأتي مرحلة البدء بوضعه موضع التنفيذ باتباع الخطوات التالية:

- تقديم شرح طريقة التقييم للرؤساء والمرؤوسين: يتعين إعلام الرؤساء بطريقة أو طرق التقييم التي تعتمد عليها الإدارة وتعتبر هذه الخطوة حيوية تهدف إلى تجنب مقاومة العاملين لنظام التقييم لكسب تعاونهم.

- تدريب الرؤساء على طرق التقييم المعتمدة: يتعين تدريب الرؤساء على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وشفافة وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوسين، وذلك لأن أي خلل في هذه العملية سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين وأدائهم المستقبلي.

- تحديد الآلية لتنفيذ نظام التقييم: ويتطلب ذلك تصميم نماذج قياسية لتقييم الأداء وتوزيعها في مواعيد ثابتة، ثم تلقي تقارير التقييم ومراجعتها ورفعها للجهات العليا واتخاذ ما يلزم حيالها (مكافآت - نقل - ترقية - فصل - ...) ثم يتم تلقي تظلمات العاملين بشأن تقارير تقييم الأداء ومراجعتها مع المشرفين، وأخيراً يتم تنفيذ قرارات الإدارة العليا المتعلقة بنتائج تقارير التقييم وحفظ هذه التقارير واقتراح سبل تحديث وتطوير نظام تقييم الأداء.

(3) مرحلة تقييم النظام: إن ما يتم من عمليات تقييم للأداء يجب أن يكون موضوع التقييم، حيث يتعين تقييم معايير التقييم والطريقة ومدى وفائها بأهداف التقييم، لذلك يحبذ إجراء تقييم مستمر لفعالية نظام تقييم الأداء بشكل دوري للوقوف على مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه كمدى الزيادة المتحققة في أداء العاملين ومدى انخفاض معدل دوران العمل وحجم المشكلات والتظلمات ومدى الفائدة العائدة على برامج تنمية القوى العاملة ومدى استقرار وردود فعل العاملين تجاه النظام لمعرفة نقاط القوة والضعف وسبل تحسين النظام.

2-5- طرق وإجراءات تحسين أداء العاملين:

إن أحد أهم الأهداف لعمل تقييم الأداء هو تحسين الأداء ويتم ذلك من خلال الخطوات التالية (خالدي ومداني، 2022: 54-55):

■ **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل انخفاض الأداء عائد للعاملين أم ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الأسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل والفاعلية التي تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، فالدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز إضافةً على المتغيرات الذاتية كالحاجات، أما العوامل الموقفية فتتضمن العديد من العوامل التنظيمية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء كنوعية الموارد المستخدمة ونوعية الإشراف ونوعية التدريب وظروف العمل. إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** وهي تمثل خطة العمل اللازمة لتقليل مشكلات الأداء ووضع الحلول لها والتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء من جهة أخرى، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة المشكلات المتعلقة بالأداء.
- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء العاملين هناك ثلاثة مداخل حددها "هاينز" يمكن إيجازها كما يلي (حساني، 2022: 61-62):

(1) تحسين أداء الموظف: فالموظف دائماً بحاجة إلى تحسين أدائه وذلك من خلال:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي على الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على ما يرغب الفرد فيه وعلى ما يؤديه، فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي بالضرورة إلى زيادة وتحسين الأداء من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون بها ويؤدون بها بشكل جيد.
- الربط بين الأهداف الشخصية حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

(2) **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعاً للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على لتدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

(3) **تطوير بيئة العمل:** إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة، بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين هذا الأسلوب ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون، فإذا انحرف هذا الأسلوب عما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك يؤدي إلى تثبيط همة الموظف، ومن الأمور المهمة أيضاً درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة

ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.

2-6- دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين:

يترتب على العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال في المؤسسة وأداء العاملين نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، ويمكن أن نستنتج نتائج العلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المنظمة من خلال النقاط التالية:

2-6-1- النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري: حيث يحقق الاتصال الداخلي ماييلي (أبو شيخا، 2010: 388):

- تحقيق الانتماء: يترتب على الاتصال الداخلي الفعال الانتماء للمهام والانتماء لفريق العمل والمؤسسة ككل، وهذا يدل على وجود رغبة للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، حيث ينتج عن هذا السلوك الإيجابي تدني نسب التغيب وتقص معدل دوران العمل.
- المشاركة الفعالة: يخلق الاتصال الداخلي الفعال في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمالها وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهدافها، وفتح المجال للحوار والنقاش الذي يساهم في تحديد المسؤولية وحب الإنجاز، كما تكون أنظمة المؤسسة وهياكلها موجهة لتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- تطوير مستوى أداء العاملين واكتساب المعرفة والخبرة: يكون للاتصال الداخلي دور إيجابي في تعديل سلوك الفرد وتطويره من الناحية المهنية والوظيفية، ويستهدف إكسابهم المعارف والخبرات والاتجاه لتحسين مستوى أدائهم.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة: حيث يشعر العامل بأهميته ودوره في المؤسسة ويعمل على تحقيق أهدافها، فيتغير له معنى العمل من معنى محدود إلى معنى أشمل مما يساهم في تحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات المعنوية مثل اكتساب مهارات التفاعل والتواصل مع الآخرين والاتصال والحوار والتفاهم وليس فقط إشباع الحاجات المادية.
- تحقيق الرضا الوظيفي: تستند إدارة الموارد البشرية على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوك العاملين بالاتجاه المطلوب، فالأنشطة التدريبية والتعليمية مثلاً تحقق الرضا المطلوب للعاملين، وعلى المدير أن يتبنى أساليب أكثر ملاءمة وقدرة على تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم.

2-6-2- النتائج المتعلقة بفعالية الأداء وكفاءة المؤسسة: إذا قدمت المؤسسة كل ما يمكن أن تقدمه للعاملين

من تمكينهم وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية ستساهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف القدرات الشخصية لصالح المؤسسة لتحقيق فعاليتها وكفاءتها، ومن أهم النتائج المتعلقة الأداء وكفاءة المؤسسة (عبد النبي، 2010: 228):

- المحافظة على العنصر البشري: إن المؤسسات الناجحة هي التي تحافظ على العاملين لديها خاصة المتمكنين منهم من ذوي الخبرات والكفاءات، كما توفر لهم عوامل التحفيز المادية والمعنوية وتفتح المجال للإدلاء باقتراحاتهم عبر مختلف وسائل الاتصال بفعالية، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع وتحسين أدائهم الذي ينعكس على الأداء العام في المؤسسة.
- زيادة ولاء العنصر البشري: فالعامل يشعر بأن المؤسسة قد منحتة مكانةً أو مركز يليق به من خلال عملية الاتصال المكثفة بين العاملين والإدارة واستشارتهم في أمور العمل وأخذ آراءهم بعين الاعتبار في بعض القضايا، كل ذلك يساهم في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال أدائهم وعطائهم وتحسين الإنتاجية في المؤسسة.
- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين العاملين: إذا أحسنت المؤسسة الاتصال بالعاملين بطريقة جيدة ووفرت لهم المعلومات الضرورية في الوقت المناسب سيساعد ذلك على تعليم الأفراد وإكسابهم خلفية عريضة من المعارف والمعلومات والاتجاهات النظرية التي من شأنها أن تمكن الأفراد من التعامل بشكل إيجابي مع بعضهم وتطويرهم وإكسابهم مهارات أدائية وظيفية عن طيق الممارسة الميدانية والمحاولة والتجريب وتأهيلهم لتقبل كل التغيير الذي يحدث في المؤسسة.

الفصل الثالث

الإطار العملي

تمهيد:

بعد دراسة موضوع البحث من الناحية النظرية لابد من التعريف بلمحة بسيطة عن الحالة العملية المدروسة من خلال استعراض لأهم ما يتعلق بعمل معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وذلك تمهيداً لتطبيق البحث على عينة من العاملين فيه لكي يتم استخلاص النتائج التي ستساعد في إثبات فرضيات البحث أو نفيها وفق أصول البحث العلمي، وقد تم تنفيذ التطبيق العملي من خلال توزيع استبيان على عينة بحثية مناسبة من العاملين في المعمل المذكور بهدف إجراء القياس الكمي والاختبارات الإحصائية الضرورية لاستخلاص النتائج.



1- لمحة عن معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية:

1-1 - تأسيسه¹:

تعتبر شركة ابن زهر شركة خاصة تأسست بتاريخ 1991/09/04 بموجب قانون الاستثمار رقم 10، حيث بدأت أعمال البناء في 1992/02/01، وبشرت الشركة الإنتاج في 1996/6/1 والتسويق في 1997/1/1.

2-1 - أعمال وسياسة الشركة²:

تتضمن المهمة الأساسية لشركة ابن زهر للصناعات الدوائية الالتزام بالرعاية الصحية البشرية من خلال توفير المنتجات التي تلبي المعايير الدولية، وتلبي احتياجات المرضى، وتشمل سياستها بالنقاط التالية:

- إرضاء العملاء في الأسواق المحلية والدولية.
- تطبيق ممارسات ضمان الجودة والتحقق من الصحة على جميع عمليات التصنيع وأنشطة المختبر.
- اعتماد وتنفيذ برنامج تدريب تخصصي مستمر للارتقاء بمهارات ومؤهلات جميع العاملين في الشركة.

3-1 - منتجات المعمل الصيدلانية:

ينتج معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية العديد من المنتجات الدوائية وبمختلف الاستطباعات، حيث يمكن تقسيم أنواع هذه المنتجات حسب استطباعاتها في الجدول التالي:

¹ موقع شركة ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية على الانترنت <https://www.avenzor.net>
² المرجع نفسه

الجدول (2-3) – أنواع المنتجات الدوائية التي ينتجها معمل ابن زُهر للصناعات الصيدلانية

مضادات الوزمة	مضادات الحساسية	الأدوية الجلدية	المتنيمات الغذائية	أدوية الجهاز العضلي الهيكلية	أدوية الجهاز التنفسي
مضادات الفطريات	خافضات سكر الدم	الأذن والأنف والبلعوم	أدوية الجهاز الهضمي	الأدوية العصبية	الفيتامينات والمعادن
المضادات الحيوية	الأدوية القلبية والوعائية	أدوية الغدد الصم	أدوية الجهاز البولي التناسلي	المسكنات وخافضات الحرارة	مستحضرات التجميل وغيرها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع المعمل على الانترنت وعلى المقابلات مع إدارة المعمل

4-1- الهيكل التنظيمي للمعمل:

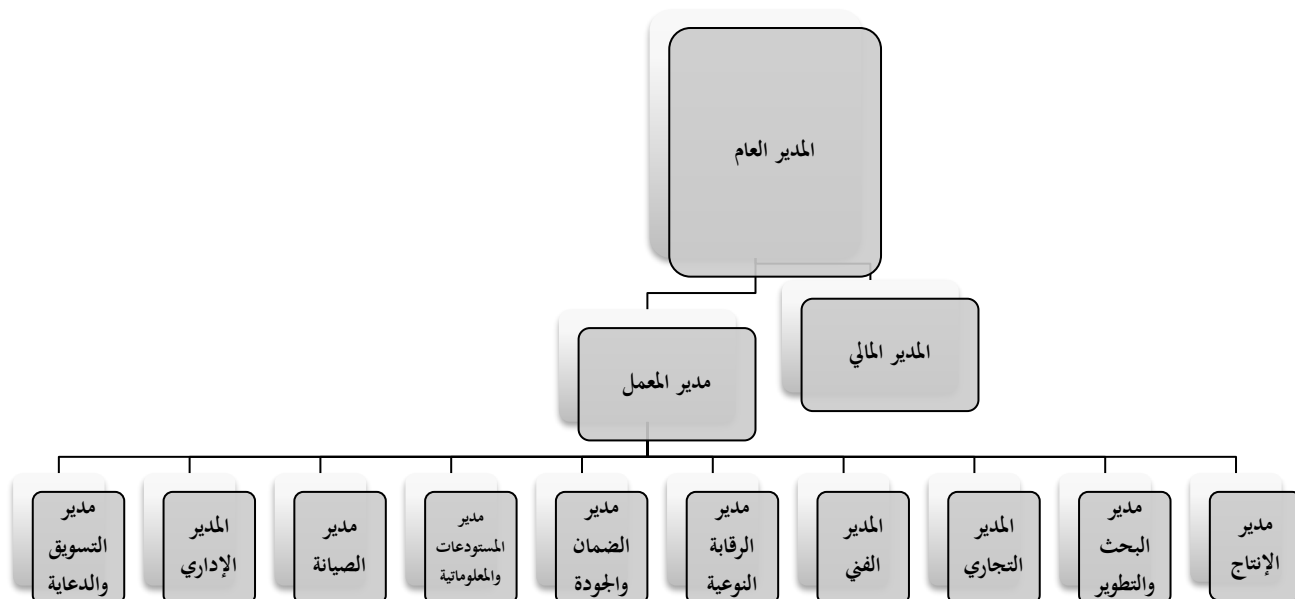
يرأس معمل ابن زُهر للصناعات الصيدلانية المدير العام ويشرف مدير المعمل على أعمال جميع إداراته (باستثناء الإدارة المالية التي تتبع بشكل مباشر للمدير العام) بشكل مباشر حيث يتكون من 10 إدارات هي:

1. إدارة الإنتاج.
2. إدارة الصيانة.
3. إدارة البحث والتطوير.
4. إدارة الضمان والجودة.
5. الإدارة التجارية.
6. إدارة المستودعات والمعلوماتية.
7. الإدارة الفنية.
8. الإدارة الإدارية.
9. إدارة الرقابة النوعية
10. إدارة التسويق والدعاية

وتتألف كل من هذه الإدارات من العديد من الأقسام والإدارات الفرعية.

ويبين الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمعمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية:

الشكل (3-6) – الهيكل التنظيمي لمعمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مقابلات مع إدارة المعمل

2- أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذا البحث هو الاستبيان، حيث تم تصميمه بالاستناد إلى عدد من المقاييس المستخدمة في الدراسات مع إدخال بعض التعديلات عليها بما يتناسب الحالة العملية المدروسة، ليتم إخراج الاستبيان بصيغته النهائية وبحيث يتضمن (28) عبارة إضافةً إلى الأسئلة الديمغرافية والعامة وعددها (6) أسئلة، حيث تم تقسيم أسئلة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام (القسم الأول معلومات ديمغرافية وعامة – القسم الثاني العبارات التي تقيس المتغيرات المستقلة – القسم الثالث العبارات التي تقيس المتغير التابع) وفق الجدول التالي:

الجدول (3-3) – جدول بناء أداة الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	مصدر المقياس
المتغير المستقل	الاتصال الداخلي	7	(نورة وأمدر، 2022)
		7	(مسلوب وموايسي، 2021)
		7	(بدير، 2021)
المتغير التابع	أداء العاملين	7	(مسلوب وموايسي، 2021) (خالدي ومداني، 2022)

المصدر- من إعداد الباحثة

3- جمع البيانات وتحليلها:

تم توزيع الاستبيان الكترونياً – بعد أن تم تصميمه على أداة Google form³ – على عينة بحثية من العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية بلغت (250) مفردة، وقد أجاب (236) شخص على الاستبيان من إجمالي الاستبيانات الموزعة، وبالتالي تمثلت نسبة الاسترداد بـ 94.4%، ثم تم تفرغ البيانات وترميزها على برنامج Microsoft Excel ثم تصديرها إلى برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار رقم 26 ليتم قياس درجة ثبات وصدق المقياس واتساقه وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

1-3- مواصفات العينة:

تكونت عينة الدراسة من 236 مفردة من العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، ونبين فيما يلي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديموغرافية والعامة والمتمثلة في (الجنس – العمر – الحالة الاجتماعية – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المركز الوظيفي):

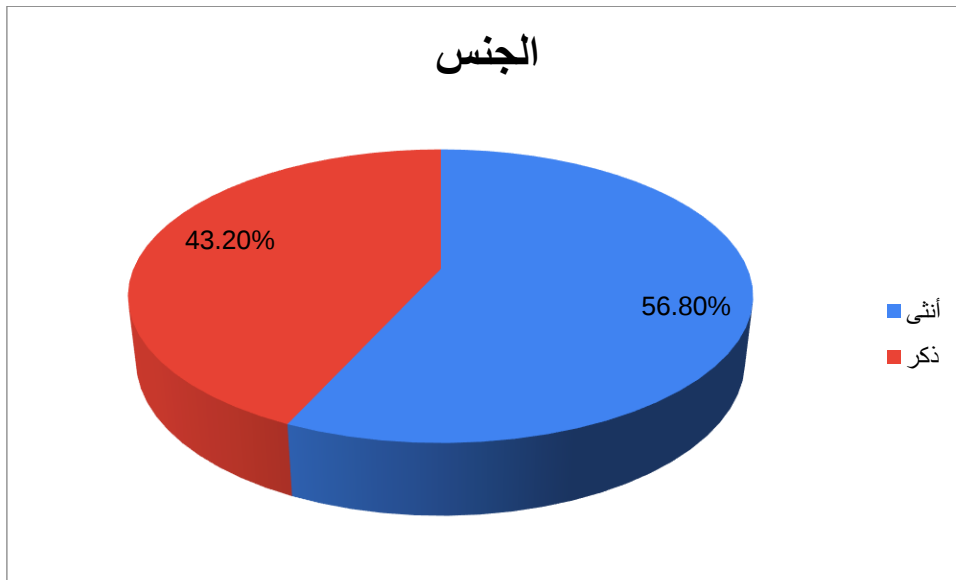
• الجنس:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الشكل (3-7) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

³ رابط توزيع الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpiQ5oqJ1uDICflwwH5yFpRpxsIQ4fSbm7uI8ZsWwDn-olA/viewform?usp=sf_link



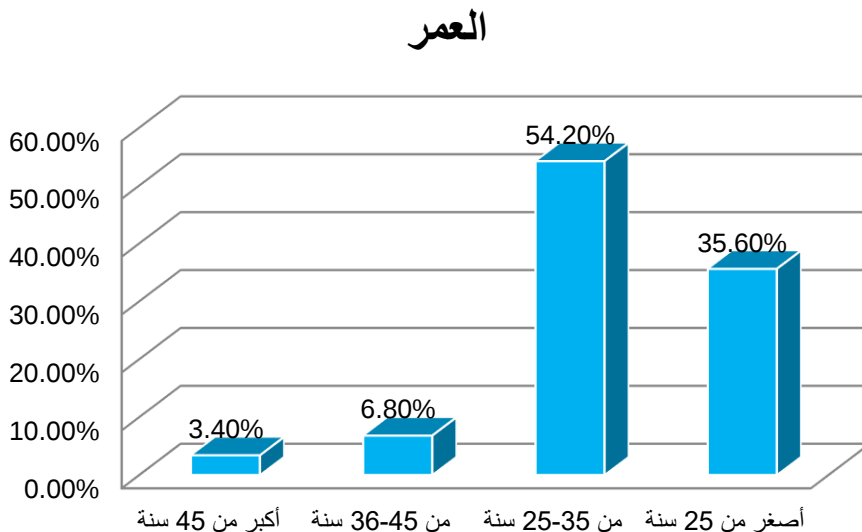
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الشكل (3-7) أن نسبة الإناث في العينة تزيد على نسبة الذكور حيث تبلغ نسبة الإناث 56.8%، فيما تبلغ نسبة الذكور 43.2%، وهذا يشير إلى وجود تقارب بين نسب الجنسين في العينة ويشير إلى أن إدارة المعمل تستقطب العاملين فيه من كلا الجنسين.

• العمر:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الشكل (3-8) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

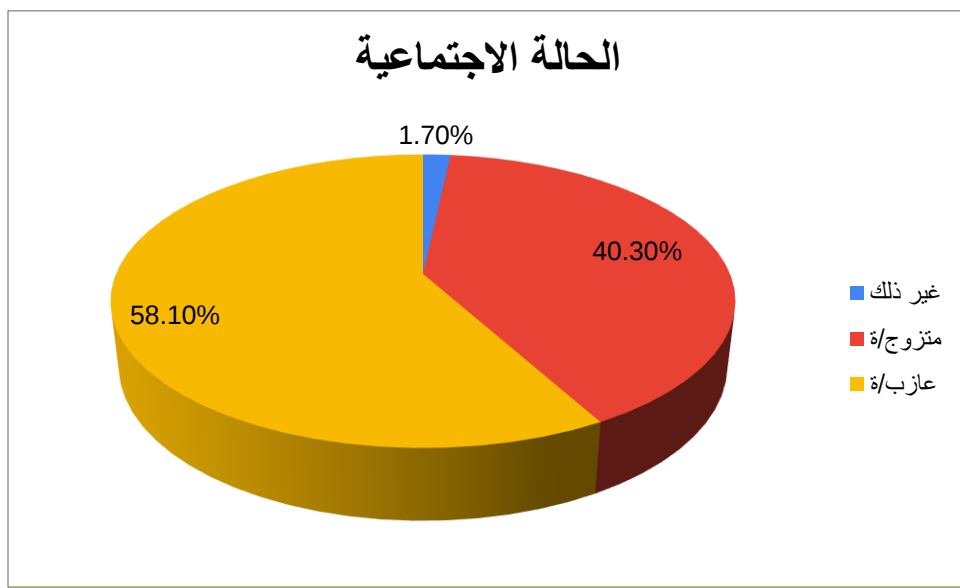
يبين الشكل السابق توزيع أفراد العينة بحسب متغير العمر، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة بنسبة 54.20%، يليهم العاملين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بنسبة 35.60%،

ثم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 36-45 سنة بنسبة 6.80%، وأخيراً العاملين الذين تزيد أعمارهم عن 45 سنة بنسبة 3.40% فقط من مجموع المبحوثين، وهذا يشير إلى أن أغلب العاملين في المعمل هم من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 35 عام حيث تصل نسبتهم في العينة إلى 90% تقريباً من إجمالي المبحوثين، وبالتالي فإن إدارة المعمل تستقطب العاملين الشباب لديها ولا يتم الاعتماد على الفئات العمرية الأكبر إلا في مراكز وظيفية محددة تتطلب الخبرة في العمل.

• الحالة الاجتماعية:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

الشكل (9-3) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



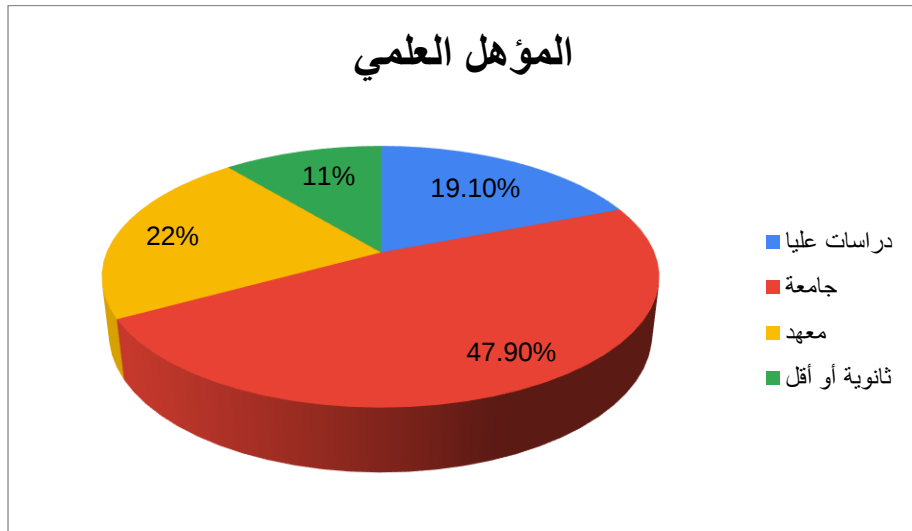
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الشكل السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة عازبون بنسبة 58.1%، يليهم المتزوجون بنسبة 40.3%، وأخيراً الحالات الأخرى (أرمل/ة – مطلق/ة) بنسبة ضئيلة جداً بلغت 1.7% من مجموع المبحوثين، وهذا ما ينسجم مع النتيجة السابقة التي تشير إلى أن أغلب العاملين في المعمل من فئة الشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 35 عام وبالتالي فمن الطبيعي أن أغلبهم عازبون.

• المؤهل العلمي:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل (3-10) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

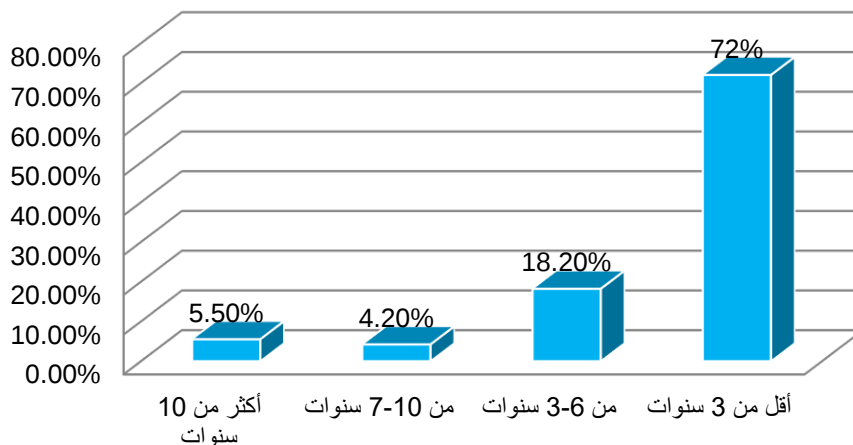
يبين الشكل السابق توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث يحملون شهادات جامعية بنسبة 47.9%، يليهم الذين يحملون شهادة المعهد بنسبة 22%، ثم الذين يحملون شهادات الدراسات العليا ونسبتهم 19.1%، وأخيراً حملة الشهادات الثانوية أو أقل بنسبة 11%، وهذا يشير إلى أن إدارة المعمل تستقطب العاملين من حملة الشهادات العلمية لا سيما الجامعية والدراسات العليا منها كما أن حملة الشهادات الثانوية فالأقل هم الفئة الأقل من بين أفراد العينة، وهذا ما يبعث الاطمئنان لدى الباحثة في قدرة المبحوثين على فهم والإجابة على أسئلة الاستبيان.

• سنوات العمل في المعمل:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

الشكل (3-11) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمل في المعمل

سنوات العمل في المعمل



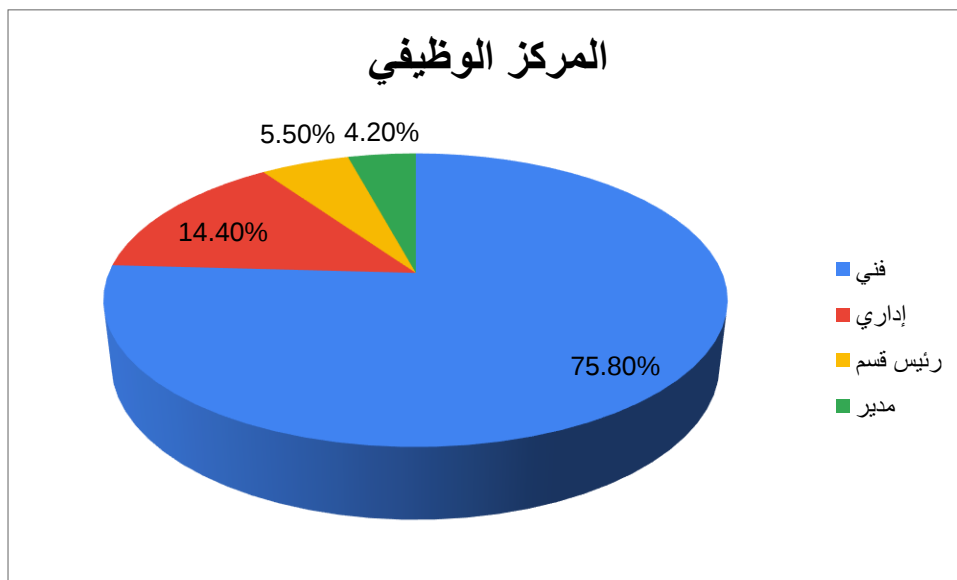
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الشكل السابق توزيع أفراد العينة بحسب متغير سنوات العمل في المعمل، حيث أن النسبة الأكبر لعينة البحث تقل خبرتهم عن 3 سنوات بنسبة 72%، يليهم العاملون الذين تتراوح خبرتهم بين 3-6 سنوات بنسبة 18.20%، ثم العاملون الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 10 سنوات بنسبة 5.50%، وأخيراً العاملون الذين تتراوح سنوات خبرتهم بين 7-10 سنوات بنسبة 4.20% من مجموع المبحوثين، وهذا ما ينسجم أيضاً مع نتائج العمر والحالة الاجتماعية التي أشارت إلى استقطاب الشباب الخريجين الجدد أو الباحثين عن فرص عمل في بداية مسيرتهم الحياتية والمهنية.

• المركز الوظيفي:

يبين الشكل التالي توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي:

الشكل (3-12) – توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الشكل السابق أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الفنيين حيث بلغت نسبتهم 75.80%، يليهم الإداريون بنسبة 14.40%، ثم رؤساء الأقسام بنسبة 5.5%، وأخيراً المديرون بنسبة 4.2% من مجموع المبحوثين، وهذه النسبة المرتفعة للفنيين هي نتيجة منطقية وتتناسب مع طبيعة مجال عمل المعمل الذي يتطلب الخبرات الفنية الأكبر في مجال الصناعات الدوائية والصيدلانية.

3-2- قياس درجة ثبات المقياس:

تم القيام باختبار الثبات الداخلي لمقاييس الاستبيان باستخدام اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، وتم اختبار عبارات كل مقياس على حدا، حيث يبين الجدول رقم (3-9) نتائج معاملات كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة:

الجدول (3-4) – اختبار اعتمادية المقياس

المقياس	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
وسائل الاتصال الشفوية	0.665
وسائل الاتصال الكتابية	0.705
وسائل الاتصال الالكترونية	0.759
أداء العاملين	0.671

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يُلاحظ من الجدول (3-4) أن قيم كرونباخ ألفا لأبعاد الاتصال الداخلي تتراوح بين 0.665 و 0.759، فيما تبلغ قيمة معامل الثبات لأداء العاملين 0.671 وجميع هذه المقاييس أكبر من المقبول 0.6 وتدل على جودة أسئلة الاستبيان وبالتالي يمكن القول أن اعتمادية المقياس محققة (Mamahit & Worng, 2016:133-144).

وبناءً على موثوقية معامل الثبات في كل المقاييس قامت الباحثة بتقسيم المتغيرات إلى محاور لتسهيل عملية التحليل واختبار الفرضيات.

3-3- اختبار الاتساق الداخلي (صدق البناء) لأداة البحث:

لقياس الاتساق الداخلي والتأكد من ارتباط العبارات الممثلة لكل محور بمحورها الكلي، تم استخدام اختبار الارتباط عبر معامل بيرسون وفق التالي:

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الأول (وسائل الاتصال الشفوية) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (3-5)- معاملات الارتباط بين البعد الأول (وسائل الاتصال الشفوية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

فقرات البعد	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات (المباشرة) وجهاً لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل	0.406	0.000
تنتهج إدارة المعمل أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم	0.479	0.000
يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف الثابت.	0.532	0.000
يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف المحمول.	0.567	0.000

0.000	0.612	توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية.
0.000	0.644	تقوم الإدارة باستشارة الموظفين شفويًا فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بعملهم.
0.000	0.316	تساعد المحادثة الشفهية مع المشرف المباشر على أداء العمل بكفاءة أكبر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثاني (وسائل الاتصال الكتابية) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (3-6)- معاملات الارتباط بين البعد الثاني (وسائل الاتصال الكتابية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.550	تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على الكتب والمذكرات الداخلية
0.000	0.532	يتم رفع تقارير رسمية من الموظفين إلى إدارتهم عن أعمالهم
0.000	0.468	تستخدم الإعلانات الحائطية لنشر التعليمات والتوجيهات للموظفين في المعمل
0.000	0.589	توجد صحف ونشرات داخلية خاصة بالمعمل لإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمور العمل فيه
0.000	0.553	توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر المكتوبة.
0.000	0.509	تساهم وسائل الاتصال المكتوبة الحفاظ على حقوق ومصالح الإدارة والعاملين أكثر من غيرها
0.000	0.516	يتم توثيق وحفظ وسائل الاتصال المكتوبة في المعمل ليتم الرجوع إليها في أي وقت

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين البعد الثالث (وسائل الاتصال الإلكترونية) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (3-7)- معاملات الارتباط بين البعد الثالث (وسائل الاتصال الإلكترونية) من المتغير المستقل والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.708	يتم استخدام شبكة الانترنت في الاتصال بين الموظفين والإدارة، الموظفين فيما بينهم في المعمل
0.000	0.667	يتم الاستعانة بتطبيقات الهاتف المحمول (وسائل التواصل الاجتماعي) في عملية الاتصال بالمعمل

0.000	0.594	يتم استخدام البريد الالكتروني للتواصل في المعمل
0.000	0.632	يوجد لدى المعمل موقع الكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال في المعمل.
0.000	0.440	الاعتماد على الوسائل الالكترونية في الاتصال يسهل القيام بالعمل
0.000	0.476	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بسرعة أكبر من غيرها
0.000	0.488	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بدقة أكبر من غيرها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يبين الجدول التالي معاملات الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والعبارات التي تقيسه:

الجدول (3-8) - معاملات الارتباط بين معاملات الارتباط بين المتغير التابع (أداء العاملين) والعبارات التي تقيسه

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات البعد
0.000	0.477	أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهامي في الوقت المحدد
0.000	0.511	أؤدي مهامي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
0.000	0.586	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر
0.000	0.549	أفكر في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجهني أثناء العمل
0.000	0.434	أنجز عملي بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل
0.001	0.425	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
0.001	0.411	أستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات في نقلها لزملائي في العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من نتائج كل من الجداول (3-5) و(3-6) و(3-7) و(3-8) السابقة أن معاملات الارتباط بين جميع متغيرات البحث المستقلة والمتغير التابع والفقرات التي تقيسها كانت متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يؤكد وجود اتساق داخلي مقبول إحصائياً داخل هذه المتغيرات وبالتالي صلاحيتها للتطبيق.

4- اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى والثانية:

H1- يوجد مستوى تطبيق جيد (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) للاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

H2- يوجد مستوى جيد (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) لأداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

لاختبار هاتين الفرضيتين سيتم استخدام تحليل One-Sample T-Test لمعرفة إذا ما كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة على كل فقرة من فقرات محاور الدراسة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة (المحايد) وهي (3.4) أم تختلف عنها جوهرياً.

وفيما يلي نتائج التحليل وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدا:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1- يوجد مستوى تطبيق جيد (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) للاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

سيتم مناقشة نتيجة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل للوصول إلى نتيجة الاتصال الداخلي الإجمالية ونتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الشفوية):

الجدول (3-9) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الشفوية)

وسائل الاتصال الشفوية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
1. تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات (المباشرة) وجهاً لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل	4.09	0.625	17.025	0.000	يوجد فرق معنوي	1

3	يوجد فرق معنوي	0.000	13.698	0.687	4.01	2. تنتهج إدارة المعمل أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم
4	يوجد فرق معنوي	0.000	11.567	0.779	3.98	3. يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف الثابت.
7	يوجد فرق معنوي	0.000	6.970	0.836	3.77	4. يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف المحمول.
5	يوجد فرق معنوي	0.005	6.662	0.934	3.80	5. توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية.
5	يوجد فرق معنوي	0.000	7.004	0.879	3.80	6. تقوم الإدارة باستشارة الموظفين شفويًا فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بعملهم.
2	يوجد فرق معنوي	0.000	14.501	0.716	4.07	7. تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على أداء العمل بكفاءة أكبر
	يوجد فرق معنوي	0.000	11.060	0.779	3.93	النتيجة الإجمالية لوسائل الاتصال الشفوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (9-3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير وسائل الاتصال الشفوية يبلغ (3.93) وبانحراف معياري يبلغ (0.779) ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى وسائل الاتصال الشفوية في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على جميع العبارات التي تم فيها قياس وسائل الاتصال الشفوية، وقد احتلت العبارة /1/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس وسائل الاتصال الشفوية والتي تشير إلى أن إدارة المعمل تعتمد في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات (المباشرة) وجهاً لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل وهذا يعني أن إدارة الشركة تنتهج الأسلوب الميداني في العمل والتواصل المباشر والشفوي مع العاملين للاطلاع على سير العمل والإشراف عليه وتوجيه العاملين والاهتمام بشؤونهم، فيما نالت العبارة /4/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى أن التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم يتم عبر الهاتف المحمول، وقد يكون ذلك لوجود تعليمات صارمة نوعاً ما بخصوص استخدام الهاتف المحمول إلا للضرورة في بعض أماكن العمل الحساسة.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على أداء العمل بكفاءة أكبر، كما تنتهج إدارة المعمل أسلوب الاجتماعات لتنسيق

وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم، ويتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف الثابت، حيث توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية وتقوم باستشارتهم شفويًا فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بعملهم.

ويبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الكتابية):

الجدول (10-3) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الكتابية)

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	وسائل الاتصال الكتابية
5	يوجد فرق معنوي	0.000	10.952	0.811	3.97	1. تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على الكتب والمذكرات الداخلية
3	يوجد فرق معنوي	0.004	12.609	0.746	4.01	2. يتم رفع تقارير رسمية من الموظفين إلى إداراتهم عن أعمالهم
6	يوجد فرق معنوي	0.449	10.256	0.784	3.92	3. تُستخدم الإعلانات الحائطية لنشر التعليمات والتوجيهات للموظفين في المعمل
7	يوجد فرق معنوي	0.000	8.362	0.829	3.85	4. توجد صحف ونشرات داخلية خاصة بالمعمل لإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمور العمل فيه
3	يوجد فرق معنوي	0.000	13.823	0.680	4.01	5. توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر المكتوبة.
2	يوجد فرق معنوي	0.000	13.745	0.746	4.06	6. تساهم وسائل الاتصال المكتوبة الحفاظ على حقوق ومصالح الإدارة والعاملين أكثر من غيرها
1	يوجد فرق معنوي	0.000	15.333	0.698	4.09	7. يتم توثيق وحفظ وسائل الاتصال المكتوبة في المعمل ليتم الرجوع إليها في أي وقت
	يوجد فرق معنوي	0.000	12.154	0.756	3.98	النتيجة الإجمالية لوسائل الاتصال الكتابية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (10-3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير وسائل الاتصال الكتابية يبلغ (3.98) وبانحراف معياري يبلغ (0.756) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى وسائل الاتصال الكتابية في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على جميع العبارات التي تم فيها قياس وسائل الاتصال الكتابية، وقد احتلت العبارة 14/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس وسائل الاتصال الكتابية والتي تشير إلى أنه يتم توثيق وحفظ وسائل الاتصال المكتوبة في المعمل لئتم الرجوع إليها في أي وقت، وبالتالي تنتهج إدارة المعمل أسلوب التوثيق لحفظ وأرشفة جميع الوثائق المتعلقة بالعمل لضمان الرجوع إليها عند الحاجة فيما نالت العبارة 11/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى وجود صحف ونشرات داخلية خاصة بالمعمل لإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمور العمل فيه، حيث من الممكن أن يتم الاعتماد على وسائل بديلة أسهل في الوصول إلى العاملين في المعمل، كما أن هذه الوسائل مكلفة وتتطلب جهد في إعدادها ونشرها.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على مساهمة وسائل الاتصال المكتوبة في الحفاظ على حقوق ومصالح الإدارة والعاملين أكثر من غيرها، حيث توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر المكتوبة ويتم رفع تقارير رسمية من الموظفين إلى إدارتهم عن أعمالهم، كما تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على الكتب والمذكرات الداخلية، وتستخدم الإعلانات الحائطية لنشر التعليمات والتوجيهات للموظفين في المعمل.

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الالكترونية):

الجدول (11-3) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (وسائل الاتصال الالكترونية)

وسائل الاتصال الالكترونية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	القيمة الاحتمالية (sig)	النتيجة	المرتبة
1. يتم استخدام شبكة الانترنت في الاتصال بين الموظفين والإدارة، الموظفين فيما بينهم في المعمل	3.94	0.897	9.397	0.000	يوجد فرق معنوي	4
2. يتم الاستعانة بتطبيقات الهاتف المحمول (وسائل التواصل الاجتماعي) في عملية الاتصال بالمعمل	3.86	0.841	8.401	0.000	يوجد فرق معنوي	5
3. يتم استخدام البريد الالكتروني للتواصل في	3.78	0.907	6.573	0.001	يوجد فرق معنوي	7

المعمل						
4. يوجد لدى المعمل موقع الكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال في المعمل.	3.83	0.800	8.344	0.002	يوجد فرق معنوي	6
5. الاعتماد على الوسائل الالكترونية في الاتصال يسهل القيام بالعمل	4.01	0.680	13.823	0.000	يوجد فرق معنوي	2
6. تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بسرعة أكبر من غيرها	4.11	0.658	16.666	0.000	يوجد فرق معنوي	1
7. تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بدقة أكبر من غيرها	3.99	0.729	12.549	0.000	يوجد فرق معنوي	3
النتيجة الإجمالية لوسائل الاتصال الالكترونية	3.93	0.787	10.821	0.000	يوجد فرق معنوي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (11-3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير وسائل الاتصال الالكترونية يبلغ (3.93) وبانحراف معياري يبلغ (0.787) ومع وجود فرق معنوي بناء على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $\text{sig} < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى وسائل الاتصال الالكترونية في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وقد اتجهت إجابات أفراد العينة إلى الموافقة على جميع العبارات التي تم فيها قياس وسائل الاتصال الالكترونية، وقد احتلت العبارة /20/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس وسائل الاتصال الالكترونية والتي تشير إلى مساهمة وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بسرعة أكبر من غيرها، وهذا الأمر الطبيعي فالوسائل التكنولوجية سهلت عملية التواصل بين أطراف الاتصال مما يؤدي إلى سهولة وسرعة تدفق المعلومات بينهم، فيما نالت العبارة /17/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والتي تشير إلى استخدام البريد الالكتروني للتواصل في المعمل، حيث أن هذه الوسيلة يمكن أن تكون متداولة بين المدراء ورؤساء الأقسام إلا أنه لا يتم الاعتماد عليها بين العاملين الفنيين الذين يشكلون النسبة الأكبر من العاملين في المعمل.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أن الاعتماد على الوسائل الالكترونية في الاتصال يسهل القيام بالعمل ويساهم في وصول المعلومات بدقة أكبر من غيرها، حيث يتم استخدام شبكة الانترنت في الاتصال بين الموظفين والإدارة والموظفين فيما بينهم في المعمل، كما يتم الاستعانة بتطبيقات الهاتف المحمول (وسائل التواصل الاجتماعي) في عملية الاتصال بالمعمل، إضافة إلى وجود موقع الكتروني خاص بالمعمل يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال فيه.

بناءً على نتائج اختبار مستويات تطبيق وسائل الاتصال الثلاثة، يبين الجدول التالي مقارنة بين مستويات تطبيق كل من وسائل الاتصال الداخلي المبحوثة:

الجدول (3-12) – مقارنة بين مستويات تطبيق كل من وسائل الاتصال الداخلي

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1	يوجد فرق معنوي	0.000	12.154	0.756	3.98	وسائل الاتصال الكتابية
2	يوجد فرق معنوي	0.000	11.060	0.779	3.93	وسائل الاتصال الشفوية
2	يوجد فرق معنوي	0.000	10.821	0.787	3.93	وسائل الاتصال الالكترونية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من نتائج المقارنة في الجدول (3-12) أن وسائل الاتصال الكتابية الأكثر تطبيقاً بين وسائل الاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية، يليها كل من وسائل الاتصال الشفوية والالكترونية بنفس المستوى حسب قيمة الوسط الحسابي، ويمكن تفسير ذلك بأن أسلوب الإدارة المتبع في المعمل يعتمد بشكل أساسي على الوثائق والتوجيهات والتقارير المكتوبة والتي تعتبر أكثر الوسائل رسمية ووثوقية ويمكن توثيقها والرجوع إلى إليها في أي وقت.

بناءً على ما تقدم يبين الجدول التالي الناتج الإجمالي لقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي):

الجدول (3-13) – الناتج الإجمالي لقيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي)

النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النتيجة الإجمالية للاتصال الداخلي
يوجد فرق معنوي	0.000	11.345	0.774	3.95	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (3-12) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول متغير الاتصال الداخلي يبلغ (3.95) وبانحراف معياري يبلغ (0.774) ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة

حيث $\text{sig} < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى الاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى وبالتالي يوجد مستوى تطبيق مرتفع (أكبر من الوسط الحياضي 3.4) للاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

ويمكن تفسير ذلك باهتمام إدارة المعمل بعملية الاتصال داخل المعمل على اعتبارها إحدى أهم العمليات لنقل المعلومات بين المستويات الإدارية للمعمل وأقسامه، حيث لا يتم انتهاج نوع واحد من أساليب الاتصال وإنما تتنوع قنوات الاتصال ووسائله بما يتلاءم مع طبيعة الموقف ومتطلبات العمل وسرعة ودقة نقل المعلومات فيه.

• المتغير التابع (أداء العاملين):

يبين الجدول التالي قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج تحليل One-Sample T-Test للفقرات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين):

الجدول (3-14) – الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة الاحتمال (sig.) لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (أداء العاملين)

المرتبة	النتيجة	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة (t)	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أداء العاملين
3	يوجد فرق معنوي	0.000	20.796	0.552	4.14	8. أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهماتي في الوقت المحدد
4	يوجد فرق معنوي	0.000	18.178	0.607	4.11	9. أؤدي مهماتي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة
6	يوجد فرق معنوي	0.004	13.129	0.731	4.02	10. لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر
1	يوجد فرق معنوي	0.000	18.232	0.680	4.20	11. أفكر في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجهني أثناء العمل
5	يوجد فرق معنوي	0.000	13.662	0.741	4.05	12. أنجز عملي بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل
7	يوجد فرق معنوي	0.000	12.435	0.720	3.98	13. لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة
2	يوجد فرق معنوي		17.255	0.677	4.16	14. أستفيد من رصيدي ما تعلمته من خبرات في نقلها لزملائي في العمل
	يوجد فرق معنوي	0.000	16.241	0.672	4.09	النتيجة الإجمالية لأداء العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (13-3) أن المتوسط العام لإجابات عينة البحث حول أداء العاملين يبلغ (4.09) وبانحراف معياري يبلغ (0.672) ومع وجود فرق معنوي بناءً على نتائج تحليل T للعينة الواحدة حيث $sig < 0.05$ ، مما يدل على موافقة أفراد العينة على مستوى أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية وبالتالي يوجد مستوى مرتفع (أكبر من الوسط الحيادي 3.4) لأداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

وتبين نتائج تحليل T للعينة الواحدة من الجدول السابق أيضاً أن جميع العبارات التي تم فيها قياس أداء العاملين اتجهت إجابات أفراد العينة فيها إلى الموافقة، وقد احتلت العبارة /25/ المرتبة الأولى من بين العبارات التي تقيس أداء العاملين والتي تشير إلى أنه يتم التفكير في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجه العاملين أثناء العمل، فيما نالت العبارة /27/ التقييم الأقل من بين العبارات التي تقيس هذا المتغير والمتعلقة بالميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.

ودلت نتائج باقي العبارات حسب ترتيب مستوى أهميتها وفقاً لآراء أفراد العينة على أنه يستفيد الباحثون من رصيد ما تعلموه من خبرات في نقلها لزملائهم في العمل، وبيذلون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد حيث يؤدون مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، كما أنهم ينجزون عملهم بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل ولديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر.

ويمكن تفسير المستوى العالي لأداء العاملين إلى العديد من الأسباب أهمها توفر بيئة ومقومات العمل الملائمة في المعمل، ووجود الحافز لدى العاملين في تحقيق مستويات أداء عالية تساهم في تحقيق أهداف المعمل، كما أنه يتم اختيار الموارد البشرية الخبيرة والكفوءة بعناية ومدى ملاءمتها لطبيعة العمل في المراكز الوظيفية المختلفة قبل تعيينها في المعمل.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الإلكترونية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

لتحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي الذي يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير التابع (أداء العاملين) بدلالة المتغير المستقل الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية) وذلك بعد إيجاد معادلة الانحدار الخطية وهي من الشكل:

$$(Y = B_0 + B_1X)$$

حيث يمثل Y أداء العاملين، ويمثل X الاتصال الداخلي.

الفرضية الفرعية الأولى:

H3-1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين:

الجدول (3-15) – تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين

النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج	R ²	R	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value لمعامل الميل B1
3.9%	0.039	0.198	$Y = 3.725 + 0.159X$	0.002	0.002

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-15) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (وسائل الاتصال الشفوية) بالمتغير التابع (أداء العاملين) هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الشفوية على أداء العاملين، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (وسائل الاتصال الشفوية) على المتغير التابع (أداء العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (وسائل الاتصال الشفوية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة وسائل الاتصال الشفوية بأداء العاملين كما يلي:

$$Y = 3.725 + 0.159X$$

أي أن زيادة X (وسائل الاتصال الشفوية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (أداء العاملين) بمقدار 0.159.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشرح وسائل الاتصال الشفوية وفقاً لمعامل التحديد – كما هو واضح من الجدول – 3.9% من التغيرات في أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثانية:

H3-2- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين:

الجدول (3-16) – تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين

قيمة p-value لمعامل الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
0.000	0.000	$Y = 3.352 + 0.243X$	0.285	0.081	8.1%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-16) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (وسائل الاتصال الكتابية) بالمتغير التابع (أداء العاملين) هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الكتابية على أداء العاملين، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (وسائل الاتصال الكتابية) على المتغير التابع (أداء العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (وسائل الاتصال الكتابية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة وسائل الاتصال الكتابية بأداء العاملين كما يلي:

$$Y = 3.352 + 0.243X$$

أي أن زيادة X (وسائل الاتصال الكتابية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (أداء العاملين) بمقدار 0.243.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشرح وسائل الاتصال الكتابية وفقاً لمعامل التحديد – كما هو واضح من الجدول – 8.1% من التغيرات في أداء العاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H3-3- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية.

يبين الجدول التالي تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين:

الجدول (3-17) – تحليل الانحدار البسيط لأثر وسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين

قيمة p-value لمعامل الميل B1	قيمة p-value لاختبار ANOVA	معادلة الانحدار في حال وجود أثر	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
0.000	0.000	$Y = 3.627 + 0.182X$	0.234	0.055	5.5%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (3-17) أن قيمة p-value لمعلمة الميل B1 في علاقة المتغير المستقل (وسائل الاتصال الالكترونية) بالمتغير التابع (أداء العاملين) هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال الالكترونية على أداء العاملين، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل (وسائل الاتصال الالكترونية) على المتغير التابع (أداء العاملين) بشكل كاف، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي نستطيع استخدام نموذج الانحدار المتمثل بمتغير (وسائل الاتصال الالكترونية) لشرح تغيرات المتغير التابع.

وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط لعلاقة وسائل الاتصال الالكترونية بأداء العاملين كما يلي:

$$Y = 3.627 + 0.182X$$

أي أن زيادة X (وسائل الاتصال الالكترونية) بمقدار 1 ستواكبها زيادة Y (أداء العاملين) بمقدار 0.182.

كما أن معامل ارتباط بيرسون للانحدار البسيط في هذا المتغير موجب وأقل من 1 مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وتشرح وسائل الاتصال الالكترونية وفقاً لمعامل التحديد – كما هو واضح من الجدول – 5.5% من التغيرات في أداء العاملين.

بناءً على نتائج اختبار الفرضيات الثلاثة الفرعية لأثر كل من وسائل الاتصال الثلاثة على أداء العاملين، يبين الجدول التالي مقارنة بين مستويات تأثير كل من وسائل الاتصال الداخلي المبحوثة على أداء العاملين:

الجدول (3-18) – مقارنة بين مستويات تأثير وسائل الاتصال الداخلي على أداء العاملين

المرتبة	نسبة التفسير	R ²	R	معادلة الانحدار	قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value B1	المتغير
1	8.1%	0.081	0.285	$Y = 3.352 + 0.243X$	0.000	0.000	وسائل الاتصال الكتابية
2	5.5%	0.055	0.234	$Y = 3.627 + 0.182X$	0.000	0.000	وسائل الاتصال الالكترونية
3	3.9%	0.039	0.198	$Y = 3.725 + 0.159X$	0.002	0.002	وسائل الاتصال الشفوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من نتائج المقارنة في الجدول (3-18) أن وسائل الاتصال الكتابية الأكثر تأثيراً بين وسائل الاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية على أداء العاملين بنسبة تفسير بلغت 8.1%، يليها وسائل الاتصال الالكترونية بنسبة تفسير 5.5%، وأخيراً وسائل الاتصال الشفوية بنسبة تفسير 3.9% من التغيرات في أداء العاملين.

وبالعودة إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وللتنبؤ بقيمة أداء العاملين من خلال المتغيرات المستقلة مجتمعة، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Enter، و يبين الجدول التالي تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter:

الجدول (3-19) – تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Enter

قيمة p-value لاختبار ANOVA	قيمة p-value B1	قيمة F معنوية	R	R ²	النسبة المئوية للقوة التفسيرية للنموذج
0.000	0.000	8.965	0.322	0.104	10.4%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

يتبين من الجدول السابق أن قيمة p-value لمعلمة الميل B في علاقة الاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعة بأداء العاملين هي أصغر من 0.05 وهذا يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين، وبالتالي يؤثر المتغير المستقل الاتصال الداخلي بأبعاده (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الكتابية – وسائل الاتصال الالكترونية) مجتمعة على المتغير التابع بشكل كاف بمعامل ارتباط يبلغ (0.322)، كما أن قيمة p-value لاختبار ANOVA في العلاقة بين المتغيرات المذكورة أصغر من 0.05 مما يعني أن الانحدار معنوي وبالتالي يُمكن استخدام نموذج الانحدار

المتمثل بالمتغيرات المستقلة لشرح تغيرات المتغير التابع حيث تفسر أبعاد الاتصال الداخلي مجتمعةً ما نسبته 10.4% من أداء العاملين، حيث كانت قيمة R Square = 0.104 وقيمة F= 8.965.

ويمكن تفسير ذلك بأن وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل نقل وتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف المستويات والمراكز الوظيفية في المعمل مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية والإنتاجية لدى العاملين وتحقيق مستويات عالية من الأداء وبالتالي زيادة مستوى أداء المعمل ككل.

ولمعرفة أبعاد الاتصال الداخلي التي كان لها تأثير على المتغير التابع عند تحليل تأثيرها مجتمعةً سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، حيث تبين من خلال الجدول استبعاد كل من وسائل الاتصال الشفوية ووسائل الاتصال الالكترونية، حيث كانت وسائل الاتصال الكتابية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين كما يظهر في قيم الجدول رقم (20-3) التالي:

الجدول رقم (20-3) – تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمتغيرات البحث بطريقة Stepwise

المتغير التابع (أداء العاملين)					المتغيرات المستقلة
Coefficients	ANOVA		Model		
sig	sig	F	R Square	R	
0.002	0.000	8.965	0.104	0.322	وسائل الاتصال الكتابية
0.247	وسائل الاتصال الشفوية		الأبعاد المستبعدة		
0.098	وسائل الاتصال الالكترونية				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول السابق لاسيما تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار أن قيمة sig أصغر من 0.05 وبالتالي تُقبل الفرضية البديلة أي أن الانحدار معنوي لا يساوي الصفر، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي من خلال متغير (وسائل الاتصال الكتابية) والتي أضافت تفسيراً جوهرياً للمتغير التابع حيث كانت المتغير المستقل الذي له دلالة إحصائية عند اجتماعه مع باقي المتغيرات المستقلة كما هو واضح من مستوى الدلالة واستبعاد متغيري (وسائل الاتصال الشفوية – وسائل الاتصال الالكترونية)، وبالتالي تكون معاملة خط الانحدار:

$$Y = 2.964 + 0.181X_1$$

الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي تعزى إلى المركز الوظيفي و سنوات الخبرة والعمر.

لاختبار هذه الفرضية سيتم استخدام تحليل One Way ANOVA والذي يستخدم لفحص أثر متغير اسمي له أكثر من مجموعتين على متغير تابع كمي وبالتالي سيتم إجراء هذا الاختبار لمعرفة فيما إذا كان لاختلاف (المركز الوظيفي – سنوات الخبرة – العمر) أثر في تفضيل وسائل الاتصال الداخلي.

1. العلاقة بين المركز الوظيفي ووسائل الاتصال الداخلي:

يبين الجدول التالي العلاقة بين المركز الوظيفي ووسائل الاتصال الداخلي:

الجدول (21-3) – تحليل العلاقة بين المركز الوظيفي ووسائل الاتصال الداخلي

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	قيمة المتوسط حسب المجموعات		المتغير الكمي
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.000	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.019	3.20	مدير	وسائل الاتصال الشفوية
				3.69	رئيس قسم	
				3.94	إداري	
				4.32	فني	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.001	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.001	4.40	مدير	وسائل الاتصال الكتابية
				4.07	رئيس قسم	
				3.91	إداري	
				4.34	فني	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.003	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.034	4.00	مدير	وسائل الاتصال الإلكترونية
				4.00	رئيس قسم	
				3.88	إداري	
				4.29	فني	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق فقد تم في البداية التحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات غير محقق، لذلك تم اللجوء إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي، وبالنظر إلى قيمة الدلالة (sig) لاختبار ANOVA يُلاحظ أنها أصغر من 0.05 في جميع وسائل الاتصال الداخلي وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بأن الفروق في المتوسطات الحسابية

لاتجاه المبحوثين حول تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي (الشفوية – الكتابية – الالكترونية) ذات دلالة معنوية إحصائياً بالنظر إلى مركزهم الوظيفي، حيث تبين:

- أن العاملين الفنيين هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية يليهم الإداريين ثم رؤساء الأقسام وأخيراً المديرين.
- أن المديرين هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية يليهم رؤساء الأقسام ثم الإداريين ثم الفنيين.
- أن العاملين الفنيين هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الالكترونية يليهم المديرين ورؤساء الأقسام بنفس المستوى، وأخيراً الإداريين.

2. العلاقة بين سنوات الخبرة ووسائل الاتصال الداخلي:

يبين الجدول التالي العلاقة بين سنوات الخبرة ووسائل الاتصال الداخلي:

الجدول (3-22) – تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة ووسائل الاتصال الداخلي

المتغير الكمي	قيمة المتوسط حسب المجموعات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	النتيجة
وسائل الاتصال الشفوية	أقل من 3 سنوات	0.000	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.000	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	من 3-6 سنوات				
	من 7-10 سنوات				
	أكثر من 10 سنوات				
وسائل الاتصال الكتابية	أقل من 3 سنوات	0.042	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.000	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	من 3-6 سنوات				
	من 7-10 سنوات				
	أكثر من 10 سنوات				
وسائل الاتصال الالكترونية	أقل من 3 سنوات	0.001	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي	0.001	Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية
	من 3-6 سنوات				
	من 7-10 سنوات				
	أكثر من 10 سنوات				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق فقد تم في البداية التحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائجه أن شرط تساوي التباينات غير محقق، لذلك تم اللجوء إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي، وبالنظر إلى قيمة الدلالة (sig) لاختبار ANOVA يُلاحظ أنها أصغر من 0.05 في جميع

وسائل الاتصال الداخلي وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاه المبحوثين حول تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي (الشفوية – الكتابية – الالكترونية) ذات دلالة معنوية إحصائياً بالنظر إلى سنوات خبرتهم، حيث تبين:

- أن العاملين الذين لديهم خبرة تقل عن ثلاث سنوات هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية يليهم العاملين الذين لديهم خبرة بين ثلاث وست سنوات ثم العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين سبع وعشر سنوات، وأخيراً العاملين الذين تزيد خبرتهم على 10 سنوات.
- أن العاملين الذين لديهم خبرة تزيد على 10 سنوات هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية يليهم العاملين الذين تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات، ثم العاملين الذين لديهم خبرة بين ثلاث وست سنوات ثم العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين سبع وعشر سنوات.
- أن العاملين الذين لديهم خبرة تقل عن ثلاث سنوات هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الالكترونية يليهم العاملين الذين تزيد خبرتهم على 10 سنوات، ثم العاملين الذين لديهم خبرة بين ثلاث وست سنوات ثم العاملين الذين تتراوح خبرتهم بين سبع وعشر سنوات.

3. العلاقة بين العمر ووسائل الاتصال الداخلي:

يبين الجدول التالي العلاقة بين العمر ووسائل الاتصال الداخلي:

الجدول (3-23) – تحليل العلاقة بين العمر ووسائل الاتصال الداخلي

النتيجة	قيمة الدالة (sig) لاختبار t-test	شرط تساوي التباينات	قيمة الدالة (sig) لاختبار Levene	قيمة المتوسط حسب المجموعات	المتغير الكمي
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.000	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.092	أصغر من 25 سنة	وسائل الاتصال الشفوية
				4.36	
				4.16	
				3.81	
Sig<0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ذات دلالة معنوية	0.027	Sig>0.05 وبالتالي التباينات متجانسة وشرط تساوي التباينات محقق	0.297	أصغر من 25 سنة	وسائل الاتصال الكتابية
				4.34	
				4.23	
				3.93	
Sig>0.05 وبالتالي فروق المتوسط الحسابي ليست ذات دلالة معنوية	0.074	Sig<0.05 وبالتالي التباينات غير متجانسة وشرط تساوي التباينات غير محقق، في هذه الحالة نلجأ إلى اختبار	0.021	أصغر من 25 سنة	وسائل الاتصال الالكترونية
				4.29	
				4.15	
				3.93	

		kruskal-wallis اللامعلمي		4.50	أكبر من 45 سنة	
--	--	-----------------------------	--	------	----------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل البيانات عبر برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق فقد تم في البداية التحقق من شرط تساوي التباينات من خلال اختبار Levene التي أظهرت نتائج أن شرط تساوي التباينات محقق في وسائل الاتصال الشفوية والكتابية وغير محقق في وسائل الاتصال الالكترونية لذلك تم اللجوء إلى اختبار kruskal-wallis اللامعلمي لهذه الوسائل، وبالنظر إلى قيمة الدلالة (sig) لاختبار ANOVA يُلاحظ أنها:

- أصغر من 0.05 في وسائل الاتصال الشفوية والكتابية وهذا ما يدعو إلى قبول الفرضية البديلة القائلة بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاه المبحوثين حول تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي (الشفوية – الكتابية) ذات دلالة معنوية إحصائياً بالنظر إلى أعمارهم، حيث تبين:
 - أن العاملين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية يليهم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، ثم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، وأخيراً العاملين الذين تزيد أعمارهم على 45 سنة.
 - أن العاملين الذين تزيد أعمارهم على 45 سنة هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية يليهم العاملين الذين أعمارهم أقل من 25 سنة، ثم العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة، وأخيراً العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة،
- أكبر من 0.05 في وسائل الاتصال الالكترونية وهذا ما يدعو إلى رفض الفرضية البديلة القائلة بأن الفروق في المتوسطات الحسابية لاتجاه المبحوثين حول تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الالكترونية ذات دلالة معنوية إحصائياً بالنظر إلى أعمارهم.

5- نتائج البحث:

في ضوء الدراسة الميدانية، يُمكن مناقشة نتائج البحث كما يلي:

- يوجد مستوى تطبيق جيد للاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية متمثلاً بوسائله الشفوية والكتابية والالكترونية.
- وقد كانت وسائل الاتصال الكتابية الأكثر تطبيقاً بين وسائل الاتصال الداخلي، يليها كل من وسائل الاتصال الشفوية والالكترونية بنفس المستوى حسب قيمة الوسط الحسابي، ويمكن تفسير ذلك بأن أسلوب الإدارة المتبع في المعمل يعتمد بشكل أساسي على الوثائق والتوجيهات والتقارير المكتوبة والتي تعتبر أكثر الوسائل رسمية ووثوقية ويمكن توثيقها والرجوع إلى إليها في أي وقت.

- يوجد مستوى جيد لأداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية حيث يتم التفكير في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجه العاملين أثناء العمل، كما يستفيد المبحوثون من رصيد ما تعلموه من خبرات في نقلها لزملائهم في العمل، ويبدلون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم في الوقت المحدد ويؤدون مهامهم طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة، كما أنهم ينجزون عملهم بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل ولديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر، إضافةً إلى أنهم يميلون للتكيف مع ظروف العمل الصعبة.
- يساهم الاتصال الداخلي بشكل ضعيف في تحسين أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية حيث بينت النتائج وجود تأثير إيجابي ضعيف للاتصال الداخلي بأبعاده مجتمعةً في تحسين أداء العاملين والتي تفسر ما نسبته 10.4% من التغيرات في أداء العاملين أما باقي التغيرات فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج.
- تعتبر وسائل الاتصال الكتابية الأكثر تأثيراً على أداء العاملين من بين وسائل الاتصال الداخلي المدروسة والتي تفسر ما نسبته 8.1% من تغيرات الأداء، يليها وسائل الاتصال الالكترونية التي تفسر 5.5% من تغيرات أداء العاملين، وأخيراً وسائل الاتصال الشفوية التي تفسر 3.9% فقط من تغيرات المتغير التابع.
- يوجد اختلاف في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي بحسب مركزهم الوظيفي، حيث أن العاملين الفنيين هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية والالكترونية، فيما كان المديرون هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية.
- يوجد اختلاف في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي بحسب سنوات خبرتهم، حيث أن العاملين الذين لديهم خبرة تقل عن ثلاث سنوات هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية والالكترونية، فيما كان العاملون الذين لديهم خبرة تزيد على 10 سنوات هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية.
- يوجد اختلاف في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الداخلي بحسب أعمارهم، حيث أن العاملين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الشفوية، فيما كان العاملون الذين تزيد أعمارهم على 45 سنة هم الأكثر تفضيلاً لوسائل الاتصال الكتابية، بينما لم يكن هناك اختلاف في تفضيل المبحوثين لوسائل الاتصال الالكترونية بحسب أعمارهم.

6- المقترحات:

بناءً على نتائج البحث والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للاتصال الداخلي على أداء العاملين في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية في سورية، توصي الباحثة بضرورة تعزيز تبني واستخدام وسائل الاتصال الداخلي في المعمل المدروس وذلك من خلال ما يلي:

- تعزيز أهمية الاتصال الداخلي في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية، وذلك من خلال:
 - تنويع وسائل الاتصال الشفوية والكتابية والالكترونية.
 - اختيار الأنسب منها بما يتناسب مع طبيعة الموقف وبما يساهم في إيصال المعلومات بدقة وسرعة وسلاسة.
- تطوير الاتصالات التفاعلية والمباشرة ومتعددة الاتجاهات بين المستويات الإدارية المختلفة في المعمل والاهتمام بالتغذية العكسية لغرض الشعور بالانتماء وتحسين أداء العاملين، وذلك من خلال:
 - عقد اللقاءات المباشرة والاجتماعات الدورية مع العاملين على مستوى الأقسام.
 - فتح المجال لتبادل الآراء ووجهات النظر فيما يخص أمور العمل.
 - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تدخل ضمن مجال عمل كل منهم.
- ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال الاتصال في معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية حيث أن التطور التكنولوجي يحتم على كافة المنظمات الصناعية تطوير وسائل الاتصال لديها، ويتمثل ذلك ب:
 - استخدام شبكة الانترنت والبريد الالكتروني.
 - عقد الاجتماعات الافتراضية عبر التطبيقات والمواقع الالكترونية بما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات بسرعة أكبر داخل إدارات وأقسام المعمل.
- العمل على تطوير مهارات العاملين في المعمل في الاتصال من خلال إقامة دورات تدريبية لرفع كفاءاتهم ومهاراتهم في استخدام وسائل الاتصال المختلفة لاسيما الإدارة الالكترونية وبرامج الاتصالات الحديثة.
- اعتماد نظام الكتروني للاتصال في المعمل يتم فيه تلبية متطلبات الاتصال الشفوي عبر الاجتماعات الافتراضية والتسجيلات الصوتية، والاتصال الكتابي عبر خاصية (التشات) وإرسال واستلام المراسلات والمستندات والوثائق المكتوبة وحفظها وأرشفتها، والذي يساهم في انسياب المعلومات بسرعة ودقة وبأقل تكلفة وجهد دون الإخلال بتوثيق كل ما يتم تداوله عبر هذا النظام الالكتروني الذي توفره وسائل الاتصال الكتابية.
- تدريب فئات العاملين التي بينت نتائج البحث تفضيلها للوسائل الكتابية والشفوية على آلية الاتصال الالكتروني عبر البريد الالكتروني والتطبيقات الالكترونية التي تعتبر أسهل وأسرع في الاتصال.

- تحديث ومواءمة الهيكل التنظيمي في المعمل بما يتناسب مع اعتماد نظام الاتصال الالكتروني الحديث الذي يحقق تدفق وانسياب المعلومات بين المستويات الوظيفية بسرعة وسلاسة.

7- الأبحاث المستقبلية المقترحة:

تقترح الباحثة إجراء بحوث مستقبلية تضم كل وسائل الاتصال الداخلي على حدا وتأثيرها على العاملين أو على متغيرات تابعة أخرى ليكتمل الفهم والممارسة لهذا الموضوع، وهي:

- الاتصال الداخلي الفعال كمدخل للتميز في المنظمة.
- أثر نظم المعلومات الإدارية على تفعيل الاتصال الداخلي في المنظمة.
- أثر الاتصال الداخلي على تعزيز ولاء العاملين.

خاتمة:

إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة أو منشأة وتحقيق أهدافها أصبح مرهوناً بمدى قدرتها على التحكم في الاتصال الداخلي، ويعتبر المورد البشري المحرك الرئيسي للعمليات فيها سواء أكان في قمة المؤسسة أو قاعدتها، وسواء كان صانعاً للقرار فيها أو منفذاً، فهو الحلقة المهمة في كل الحالات التي تعيشها المؤسسة في نجاحها أو تراجعها، وبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال، وبذلك له علاقة مباشرة بوجود الاتصال وفعاليته من عدمه.

لهذه الأهمية تناول هذا البحث موضوع الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين، وقد عولجت إشكالية البحث في مجال معامل الصناعات الصيدلانية، حيث تم التطرق في الفصل النظري إلى استعراض أهم ما تناوله الباحثون في متغيرات البحث، وتمثل الجانب العملي التطبيقي في إجراء الدراسة الميدانية على معمل ابن زهر للصناعات الصيدلانية.

وأكدت نتائج الدراسة الميدانية أن الاتصال الداخلي يعتبر جانب مهم وأساسي في المعمل محل البحث يستحق التطوير في وسائله، كما أنه عامل مساهم بدرجة جيدة في رفع وتحسين مستوى أداء العاملين فيه، وبالتالي يمنح المعمل فرص للتميز عن باقي المنظمات المنافسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمد. (2011) **"الاتصال الإداري والإعلامي"**، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- أبو شيخا، نادر أحمد. (2010) **"إدارة الموارد البشرية"**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- أبو النصر، مدحت. (2012) **"الأداء الإداري المتميز"**، المجموعة العربية للنشر، ط1، القاهرة، مصر.
- باهي، نسبية. (2016) **"دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات التربوية في بلدية قصر الصبيحي"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
- اسماعيل، محمود حسن. (2003) **"مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير"**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- بدير، نور محمد بشار. (2021) **"الاتصال الداخلي وأثره على أداء العاملين: دراسة حالة منظمة الأمانة السورية للتنمية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- بربيش، فضيلة. (2020) **"دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية، دراسة ميدانية جامعة المسيلة 2019 - 2020"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- بلخيري، رضوان. (2015) **"مدخل إلى الاتصال المؤسسي"**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر.
- بوقرين، بسمة، (2016) **"دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية"**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تيسة، الجزائر.
- بوديرة ياسمين، بوزردوم. (2017) **"الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - الميلية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
- بونداري، عبد القادر. (2021) **"دور الاتصالات الإدارية الداخلية في تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة: دراسة حالة من وجهة نظر عينة من أساتذة وأعاون إدارة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- حساني، نسرين أمينة. (2020) **"دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية لمؤسسة سوناطراك مركب GL2Z"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر.

- حمداوي عمر، بخوش أحمد. (2012) **"انعكاس الأداء التنظيمي في جودة البحث العلمي"** ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 8.
- حريم، حسين. (2010) **"مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال"** ، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- الحلالة محمد عزات، المدادحة أحمد نافع. (2010) **"المفاهيم الحديثة في عالم الإدارة"** ، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- خالدي بلال، مداني عبد الكريم. (2022) **"الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة: دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج المضخات المائية Poval بمدينة البرواقية – ولاية المدية"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
- خنوف عيسى، مهدي رانية، موزي فريدة، جغاطي صار. (2019) **"دور الاتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين بالمؤسسات الإدارية – دراسة ميدانية من المؤسسات الإدارية في بلدية حمام الضلعة"** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، الجزائر.
- خويدات، إيمان. (2014) **"أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية"** ، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح.
- الدحلة، فيصل عبد الرؤوف. (2001) **"تكنولوجيا الأداء البشري"** ، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- زويل، محمد أمين. (2010) **"الاتصالات وبيكولوجية العلاقات الإنسانية"** ، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر.
- السعدون، فهد بن حمد. (2013) **"دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والإدعاء العام في منطقة الرياض"** ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صبحي وائل محمد، الغالبي إدريس طاهر محسن. (2009) **"أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"** ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد فليح فاروق، عبد المجيد السيد محمد. (2014) **"السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية"** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط3، عمان، الأردن.
- عبد النبي، محمد أحمد. (2010) **"إدارة الموارد البشرية"** ، دار زمزم للنشر، ط1، عمان، الأردن.
- العتيبي ضرار، خريس ابراهيم. (2007) **"العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن"** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المحاسنة، ابراهيم محمد. (2013) **"إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق"** ، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

محمدي نورة، يوسف أسماء، قوجيل محمد. (2016) **"الاتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة – ريفي"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

محي الدين نورة، أومدور مفيدة. (2022) **" دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال: دراسة ميدانية بالمحافظة العقارية لولاية قالمة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 – قالمة، الجزائر

المنصورية، محبوب. (2017) **"الاتصال الداخلي وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي"**، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، جامعة الحميد بن باديس، مستغانم.

نصيرة، ملال. (2019) **"الاتصال الداخلي في المؤسسة"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مستغانم، الجزائر.

والي، عدنان ماشي. (2011) **"تقييم الأداء الوظيفي"**، دار التطوير والبحوث للنشر والتوزيع، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Boahene Akosua Adua, (2021) **" The Impact of Internal Communication on Employee Performance: A Case Study of Beiersdorf Ghana Limited"**, A Thesis of Master of Arts degree in Public Relations, Ghana Institute of Journalism.

Manson.Libayi , Wui Charito. (2022) **"The Impact of Internal Communication on Employee Engagement and Organizational Performance in a selected Social Enterprise Organization: A Managerial Perspective"**, The International Journal of Multi-Disciplinary Research.

Okonofua, Dumebi Olannye-. (2023) **"Effect of Electronic Payment on Financial Performance of Nigirian Deposit Money Banks"**, International Journal of Humanities Social Science and Management (IJHSSM), Volume 3, Issue 1, pp: 498-513.

Raissa, Fru-Nche Sirri Larrissa. (2022) **"Internal Communications and Employee Efficiency – The Mediating Role of Employee Performance: Evidence from Telecommunications in Cameroon"**, nternational Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom, Vol. IX, Issue 10.

Salim, Adilu Mussa. (2022) **" Internal Communications and Organization Performance in Zanzibar Public Institutions"**, Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(20): 1-15.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

<https://www.avenzor.net>

ملحق (1) – الاستبيان



استبيان

السيدات والسادة العاملون في معمل ابن زهر للصناعات الدوائية:

أرجو المساعدة في ملء الاستبيان التالي الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال MBA والتي تحمل عنوان:

" أثر الاتصال الداخلي على أداء العاملين "

وذلك من خلال وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة المعبرة عن درجة موافقتكم على عبارات الاستبيان، علماً أن الإجابات ستحاط بالسرية التامة وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط بما يساهم في تعزيز فعالية وسائل الاتصال الداخلي وبالتالي زيادة مستوى أداء العاملين في المعمل.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة
ديانا موصلي

القسم الأول: معلومات ديموغرافية وعامة:

☐ أنثى		☐ ذكر		الجنس
☐ أكبر من 45 عام	☐ من 36-45 عام	☐ من 25-35 عام	☐ أصغر من 25 عام	العمر
☐ غير ذلك (مطلق/ة أو أرمل/ة)		☐ متزوج/ة	☐ عازب/ة	الحالة الاجتماعية
☐ دراسات عليا	☐ جامعة	☐ معهد	☐ ثانوية أو أقل	المؤهل العلمي
☐ أكثر من 10 سنة	☐ من 7-10 سنة	☐ من 3-6 سنة	☐ أقل من 3 سنة	سنوات الخبرة
☐ فني	☐ إداري	☐ رئيس قسم	☐ مدير	المركز الوظيفي

القسم الثاني: وسائل الاتصال الداخلي:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: وسائل الاتصال الشفوية:						
1	تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على استخدام اللقاءات (المباشرة) وجهاً لوجه لإيجاد الحلول المتعلقة بالعمل					
2	تنتهج إدارة المعمل أسلوب الاجتماعات لتنسيق وتوجيه الموظفين نحو المهام الموكلة لهم					
3	يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف الثابت.					
4	يتم التواصل بين الإدارة والموظفين – والموظفين فيما بينهم عبر الهاتف المحمول.					
5	توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر الشفهية.					
6	تقوم الإدارة باستشارة الموظفين شفويًا فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بعملهم.					
7	تساعد المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر على أداء العمل بكفاءة أكبر					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: وسائل الاتصال الكتابية:						
8	تعتمد إدارة المعمل في اتصالها بالموظفين على الكتب والمذكرات الداخلية					
9	يتم رفع تقارير رسمية من الموظفين إلى إدارتهم عن أعمالهم					
10	تُستخدم الإعلانات الحائطية لنشر التعليمات والتوجيهات للموظفين في المعمل					
11	توجد صحف ونشرات داخلية خاصة بالمعمل لإعلام الموظفين بكل ما يتعلق بأمر العمل فيه					
12	توجه إدارة المعمل موظفيها الاعتماد على التعليمات والأوامر المكتوبة.					
13	تساهم وسائل الاتصال المكتوبة الحفاظ على حقوق ومصالح الإدارة والعاملين أكثر من غيرها					

14	يتم توثيق وحفظ وسائل الاتصال المكتوبة في المعمل ليتم الرجوع إليها في أي وقت					
الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثالثاً: وسائل الاتصال الالكترونية:						
15	يتم استخدام شبكة الانترنت في الاتصال بين الموظفين والإدارة، الموظفين فيما بينهم في المعمل					
16	يتم الاستعانة بتطبيقات الهاتف المحمول (وسائل التواصل الاجتماعي) في عملية الاتصال بالمعمل					
17	يتم استخدام البريد الالكتروني للتواصل في المعمل					
18	يوجد لدى المعمل موقع الكتروني خاص يتيح نقل المعلومات وإجراء عملية الاتصال في المعمل.					
19	الاعتماد على الوسائل الالكترونية في الاتصال يسهل القيام بالعمل					
20	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بسرعة أكبر من غيرها					
21	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية في وصول المعلومات بدقة أكبر من غيرها					

القسم الثالث: أداء العاملين:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
22	أبذل الجهد الكافي لإنجاز مهماتي في الوقت المحدد					
23	أؤدي مهماتي طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة					
24	لدي الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر					
25	أفكر في الحلول لمختلف المصاعب التي تواجهني أثناء العمل					
26	أنجز عملي بشكل أفضل عند العمل ضمن فريق عمل					
27	لدي ميول للتكيف مع ظروف العمل الصعبة					
28	أستفيد من رصيد ما تعلمته من خبرات في نقلها لزملائي في العمل					

ملحق (2) – جدول تحديد حجم العينة

تَحْدِيدِ حِجْمِ الْعِيْنَةِ

العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع	العينة	حجم المجتمع
٢٩١	١٢٠٠	١٤٠	٢٢٠	١٠	١٠
٢٩٧	١٣٠٠	١٤٤	٢٣٠	١٤	١٥
٣٠٢	١٤٠٠	١٤٨	٢٤٠	١٩	٢٠
٣٠٦	١٥٠٠	١٥٢	٢٥٠	٢٤	٢٥
٣١٠	١٦٠٠	١٥٥	٢٦٠	٢٨	٣٠
٣١٣	١٧٠٠	١٥٩	٢٧٠	٣٢	٣٥
٣١٧	١٨٠٠	١٦٢	٢٨٠	٣٦	٤٠
٣٢٠	١٩٠٠	١٦٥	٢٩٠	٤٠	٤٥
٣٢٢	٢٠٠٠	١٦٩	٣٠٠	٤٤	٥٠
٣٢٧	٢٢٠٠	١٧٥	٣٢٠	٤٨	٥٥
٣٣١	٢٤٠٠	١٨١	٣٤٠	٥٢	٦٠
٣٣٥	٢٦٠٠	١٨٦	٣٦٠	٥٦	٦٥
٣٣٨	٢٨٠٠	١٩١	٣٨٠	٥٦	٧٠
٣٤١	٣٠٠٠	١٩٦	٤٠٠	٦٣	٧٥
٣٤٦	٣٥٠٠	٢٠١	٤٢٠	٦٦	٨٠
٣٥١	٤٠٠٠	٢٠٥	٤٤٠	٧٠	٨٥
٣٥٤	٤٥٠٠	٢١٠	٤٦٠	٧٣	٩٠
٣٥٧	٥٠٠٠	٢١٤	٤٨٠	٧٦	٩٥
٣٦١	٦٠٠٠	٢١٧	٥٠٠	٨٠	١٠٠
٣٦٤	٧٠٠٠	٢٢٦	٥٥٠	٨٦	١١٠
٣٦٧	٨٠٠٠	٢٣٤	٦٠٠	٩٢	١٢٠
٣٦٨	٩٠٠٠	٢٤٢	٦٥٠	٩٧	١٣٠
٣٧٠	١٠٠٠٠	٢٤٨	٧٠٠	١٠٣	١٤٠
٣٧٥	١٥٠٠٠	٢٥٤	٧٥٠	١٠٨	١٥٠
٣٧٧	٢٠٠٠٠	٢٦٠	٨٠٠	١١٣	١٦٠
٣٧٩	٣٠٠٠٠	٢٦٥	٨٥٠	١١٨	١٧٠
٣٨٠	٤٠٠٠٠	٢٦٩	٩٠٠	١٢٣	١٨٠
٣٨١	٥٠٠٠٠	٢٧٤	٩٥٠	١٢٧	١٩٠
٣٨٢	٧٥٠٠٠	٢٧٨	١٠٠٠	١٣٢	٢٠٠
٣٨٤	١٠٠٠٠٠٠	٢٨٥	١١٠٠	١٣٦	٢١٠

مرجع:

Krejcie , R & Morgan, D.(1970), Determining sample size for research activities . *Educational and Psychological Measurement* ,30 , 607-610.