

## تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية

### دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z

د. بن حجوبة حميد

جامعة مستغانم، الجزائر

benhadjoubahamid@gmail.com

Received: May 2018

ط.د. عثمان عبد اللطيف

جامعة مستغانم، الجزائر

otmane-abdellatif@hotmail.com

Accepted: July 2018

د. مزيان محمد توفيق

المركز الجامعي غليزان، الجزائر

mezianetawfik@gmail.com

Published: September 2018

ملخص : تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين الاتصال الداخلي وتحسين الأداء البشري في مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z، كما تهدف إلى الوقوف على واقع نظام وعملية الاتصال في المؤسسة، ولتحقيق هذا الغرض اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها باعتماد الاستبيان، والموزع على عينة مكونة من 88 فرد عامل بالمؤسسة، كما تم معالجة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS20، معتمدين على مجموعة من الأساليب الإحصائية ومعامل الثبات (Cronbach alpha) والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون. وبعد المعالجة والتحليل توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية (طردية) بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة، واعتبرت الدراسة ان عملية الاتصال تتطلب نظام جيد ومجهز عصري يواكب التطورات الهائلة في مجال الاتصالات، كما تبقى عملية الاتصال والاداء البشري متوسطة كما اعتبرت الدراسة أن أداء العنصر البشري أساس تحسن أداء المؤسسة ككل.

الكلمات المفتاحية: عملية الاتصال، نظام الاتصال، مشاركة الاتصال، الاداء البشري، مؤسسة سوناطراك مركب

GL2Z

**Abstract:** The aim of this study is to identify the type of relationship between internal communication and improve human performance in the Sonatrach Foundation GL2Z. It also aims to identify the reality of the communication system in the institution. To achieve this purpose, we adopted the descriptive approach and the analytical approach to data analysis, The questionnaire was distributed to a sample of 88 individuals working at the institution. The study hypotheses were also processed and tested using the statistical package of social sciences (SPSS20), based on a set of statistical methods such as Cronbach alpha, arithmetic mean and standard deviation, Pearson correlation coefficient. After the analysis and analysis, the study reached a set of results that proved a strong positive relationship between the internal communication and the human performance in the institution. The study considered that the communication process requires a good and modern equipped system that keeps abreast of the tremendous developments in communications. The study also considered that the performance of the human element is the basis for improving the performance of the institution as a whole.

**Keywords:** Communication Process, Communication System, Communication Sharing, Human Performance, Sonatrach GL2Z Composite

## مقدمة:

أصبح الأداء يحظى بأهمية بالغة في بيئة الأعمال مما جعل المؤسسات المعاصرة اليوم تسعى لتحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار لبناء مركز استراتيجي مميز، وأضحى المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كونه يشكل أهداف المؤسسة. وتشاد فعاليات وحدة الموارد البشرية في المؤسسة على فرض رئيسي مفاده أن هناك علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب، ومن ثم تنطوي هذه الفعاليات على تبنى ضمني بالفعالية. فالمؤسسات اليوم أمام تحدي كبير وضروري لتحسن من أداءها من أجل البقاء والاستمرار، وفي ظل هذا أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسات الناجحة خاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية، بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد تساهم في اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة للمؤسسة، وكذا الوقوف على احتياجات كل فرد منهم لمواجهة التقدم، فاستعمال نظام لتقييم الأداء يؤدي إلى تحسين النتائج الفردية والجماعية، وانطلاقا من هذا نطرح الاشكالية التالية: كيف يساهم الاتصال الداخلي في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية؟

## أهمية وأهداف الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة من خلال حداثة التطرق لموضوع الاتصال الداخلي في المؤسسة بصفة خاصة والاتصال بصفة عامة وغياب ربط العلاقة بين متغيراتها، كما ان تداخل المصطلحات الاقتصادية والعلمية في ظل الفكر الإداري الحديث يعطي أهمية أكبر للتعرف والتعمق أكثر في هذا الجانب، اضافة لما تهدف اليه هذه الدراسة من خلال محاولة إيجاد العلاقة النظرية والتطبيقية بين الاتصال الداخلي وتحسين أداء العنصر البشري، وكذا الوقوف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة، حيث ستقتصر على دراسة العلاقة واثركل من الأبعاد الثلاثة الممثلة للاتصال الداخلي (نظام الاتصال، مشاركة الاتصال، عملية الاتصال) وربطها بالمتغير التابع (الأداء البشري).

## منهج الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحليل واختبار صحة فرضياتها سنعمد في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، للوقوف على المفاهيم الخاصة بالدراسة ومحاولة تحليلها وإيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## هيكل الدراسة:

للإجابة عن اشكالية هذه الدراسة والتعمق أكثر في الموضوع فقد تم تقسيم هيكل الدراسة الى محورين يشمل عالج المحور الاول الجانب النظري، في حين جاء المحور الثاني ليقف على واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة المدروسة وكذا إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

### المحور الأول: انعكاسات الاتصال الداخلي على العنصر البشري في المؤسسة

نظرا للتغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة بالمؤسسة يبقى الاتصال الداخلي في المؤسسة له أهمية كبيرة وطابع خاص، ونظام من الأنظمة التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من بقاء ونمو واستقرار على المدى الطويل، وعليه سنتطرق في هذا الجانب الى كل من الاتصال الداخلي وكذا الاداء البشري في المؤسسة.

يعد موضوع الاتصال الداخلي من المواضيع المهمة والذي يحظى بأهمية قصوى في مؤسساتنا العصرية مهما كان حجمها واختلاف طبيعتها بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة<sup>1</sup>، وعليه يعرف الاتصال بأنه نوع من العمليات التي يتم بموجبها نقل معلومات أو تعليمات الى جهة اخرى، بهدف ضمان استمرارية العمل في المنشأة، ويهيئ بذلك ارسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، وفي الأخير يبقى سلوك انساني بين شخصين أو مجموعة من الأفراد<sup>2</sup>، لذا تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم<sup>3</sup>، قبل التطرق لمفهوم الأداء البشري يجب أن نرجع عن اداء المؤسسة ككل لما له من علاقة مباشرة بالعنصر البشري حيث يعبر الأداء الحكم عن نتيجة ما<sup>4</sup> ويعتبر مفهوم استراتيجي عملي للفترة القصيرة ويدل كذلك على بعض المؤشرات مثل السلم الاجتماعي، نفضة الإبداعات والمكانة الرفيعة الممنوحة للزبائن<sup>5</sup>، ومن نظرة مالية فيعتبر الأداء عبارة عن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>6</sup>، وهو وسيلة مساعدة لقياس النتائج والتحكم في التكاليف وتحقيق الهدف العام للمؤسسة<sup>7</sup>، وفي تعريف آخر هو الإنتاج العالي المحقق بأفضل كفاءة والنمو الدائم بأفضل فعالية<sup>8</sup>، اذا فهو مقياس لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>9</sup>. وانطلاقا من هذا فقد تمتلك المؤسسة رأس المال وقد تمتلك التكنولوجيا ولا تحقق أداء جيد إذا غاب العنصر الثالث العامل البشري الذي يعتبر أساس تحقيق وتحسين أداء المؤسسات<sup>10</sup>، وعليه يشير الأداء البشري إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المؤسسة والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص<sup>11</sup>، كما يعرف بمختلف الأنشطة والمهام التي يقوم بها الفرد وتكون مكونة لعمله، وسلوك إنساني في مواقع العمل وهذا يعني أن أداءه ناتج عن جهده العقلي أو البدني<sup>12</sup>، ويتأثر لمجموعة من العوامل الفنية التي تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المؤسسة والأفراد، والعوامل الإنسانية التي تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعليم والخبرة<sup>13</sup> ويتحدد بمجموعة من المحددات كالجهد المبذول من طرف الفرد للقيام بالمهمة داخل المؤسسة، والقدرات التي تشمل الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، وإدراك الدور أو المهمة<sup>14</sup>، كما يتأثر باختلاف معايير قياسه ونمط الاشراف الممارس مقترنا بالتدريب ووضوح المهمة المطلوبة فطبيعة العمل وتناسبه وطاقت الفرد البشري في المؤسسة<sup>15</sup>، وتظهر أهمية تقييم الأداء البشري على مستوى المؤسسة من خلال خلق مناخ للعمل والاستثمار في قدرات العنصر البشري، وكذا تقييم البرامج والسياسات على مستوى إدارة الموارد البشرية فوضع معدلات أداء معيارية<sup>16</sup>، كما يساعد المؤسسة على معرفة إن

كانت العملية صحيحة أم لا، كما يوفر معلومات في الوقت المناسب<sup>17</sup>، حيث يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة بواسطة سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، ويعد نوعاً من الحوافز التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى تحريك البواعث الذاتية لديهم نحو العمل، وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمالها عن طريق المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء<sup>18</sup>: ويتحدد أداء العنصر البشري من خلال جودة أداء العمل، أو كمية العمل إضافة إلى المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة<sup>19</sup>، كما تعتبر كل من: الجهد، القدرات، الإدراك، الوظيفة، البنية التنظيمية الداخلية، والمحيط الخارجي محددات يحدد بها أداء الفرد<sup>20</sup>:

### المحور الثاني: واقع الاتصال الداخلي وعلاقته بالأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z

بعدما تطرقنا في الجانب النظري للاتصال الداخلي والوقوف على دوره في تحسين الأداء البشري، وصولاً لوجود علاقة نظرية بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، يعتبر هذا غير كافي لاعتماد هذه النتيجة دونما تأكيدها على أرض الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية، ولعل معرفة الداء تكون نصف الدواء، ولتكون الدراسة أكثر واقعية ونتائج أكثر نسبية وجب علينا إختيار مؤسسة تتناسب والموضوع، فقد وقع إختيارنا على مؤسسة سوناطراك ذات الأهمية الكبيرة في الإقتصاد الوطني بصفة عامة وتتناسب والموضوع بصفة خاصة.

#### أولاً: التحليل الإجرائي للدراسة الميدانية

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأول خطوة لتحديد إتجاه هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق له في هذا الفرع في ما يلي:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها التي لها بعض الخصائص المشتركة"<sup>21</sup>، إن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع عمال المؤسسة الدائمين الذي يبلغ عددهم 800 عامل مقسمين على جميع الأقسام في المؤسسة، في حين العينة هي: "مجموعة مصغرة وجزئية من مجتمع الدراسة ويعتمد عليها لتجميع البيانات"<sup>22</sup>، ونظراً لعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة لأسباب خارج عن نطاقنا ومتعلقة بالمؤسسة خاصة، فقد وجب علينا اعتماد أسلوب العينات من أجل جمع البيانات، لذا تم إختيار عينة عشوائية قدرها 88 فرد عامل في المؤسسة.

#### 1 أساليب جمع البيانات اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب والأدوات لجمع البيانات مجتمعة في:

- أداة الإستبيان الذي يعتبر "أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة إتجاه المستجوبين نحو موضوع معين"<sup>23</sup> موضحة كما يلي:

### الجدول (1): وصف فقرات الإستبيان

عدد الفقرات	الأبعاد الممثلة لكل متغير	متغيرات الدراسة
5	نظام الاتصال	المتغير المستقل
4	مشاركة الاتصال	
5	عملية الاتصال	
5	الاداء البشري	
		المتغير التابع

المصدر: من إعداد الباحثين

### 2 مقياس الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول (2) حيث تعطي الدرجة (5) لموافق تماماً والدرجة (1) لغير موافق تماماً في ما يلي:

### الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

التقييم	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم تقسيم مقياس ليكرت الخماسي حسب تحديد المدى والمجالات موضحة في الجدول (3) كما يلي:  
طول الفئة =  $5 - 1/3 = 1.33$  وعليه يتم تحديد درجة الموافقة (منخفض، متوسط، مرتفع).

### الجدول (3): درجة الأهمية بالنسبة للفقرات

المجال	مستوى الأهمية
[ 1- 2.33 ]	منخفض
[ 2.34- 3.66 ]	متوسط
[ 3.67- 5 ]	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين

### 3 صدق الأداة

يعتبر صدق الأداة (الإستبيان) مهم جداً في أي دراسة يجب القيام بها ويعرف بأنه " قدرة أداة القياس على قياس ما هو مطلوب قياسه"<sup>24</sup>، وهو ما سنقوم به في هذه الدراسة في ما يلي:

#### 4 ثبات أداة الدراسة

يعتبر ألفا كرومباخ من أهم المقاييس والطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس ويقصد بثبات أداة القياس "أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف"<sup>25</sup> ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرومباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة  $(\text{Alpha} \geq 0.60)$  مقبولة تطبيقياً في العلوم الإنسانية والجدول (4) يوضح لنا معامل ثبات الاتساق الداخلي:

#### الجدول (4): معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرومباخ الكلية
23 عبارة	0.75

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ أن معامل الثبات الكلي ألفا كرومباخ الذي بلغت قيمته (0.75) وهو معامل جيد، باعتباره أكبر من القيمة الطبيعية في العلوم الإنسانية (0.60) وهذا يدل على أن الإستبيان الخاص بهذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد صلاحية استخدامه لهذه الدراسة الميدانية.

#### 5 الأساليب الإحصائية المستعملة: تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية نذكرها في:

- اختبار ألفا كرومباخ (Cronbach alpha) للتحقق من ثبات أداة القياس؛
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات
- الانحراف المعياري لمدا انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة
- معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى وجود علاقة بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في المؤسسة.

#### ثانياً: الوصف الإحصائي لخصائص عينة الدراسة

يشتمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتمثل في ( الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل في ما يلي.

#### 1 الجنس: يبين الجدول رقم (5) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

#### الجدول رقم(5): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس / أفراد العينة	التكرار	النسبة %
ذكر	53	60.2

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

39.8	35	أنثى
100	88	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول ان ما نسبته 60.3 بالمئة ذكور وتبقى 39.8 بالمئة اناث توضح اعتماد المؤسسة على الذكور أكثر من عنصر الاناث الذي يبقى خاص بوظائف معينة في المؤسسة من جهة، وراجع لطبيعة عمل المؤسسة من جهة أخرى.

2 السن: يبين الجدول (6) خصائص عينة الدراسة حسب السن حيث تم توزيعها على أربع فئات:

الجدول (6): توزيع عينة الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن / أفراد العينة
12.5	11	ما بين 20 إلى 29
20.5	18	ما بين 30 إلى 39
48.9	43	ما بين 40 إلى 49
18.1	16	50 فما فوق
100	88	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين

3 المستوى العلمي: يبين الجدول (7) خصائص عينة الدراسة من خلال المستوى العلمي.

يبين الجدول التالي المستوى العلمي لأفراد عينة الدراسة وسيتم توضيحها في ما يلي:

الجدول (7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة %	التكرار	أفراد العينة المستوى العلمي
9.1	8	تقني سامي
65.9	58	ليسانس
21.6	19	مهندس
3.4	3	ماستر
100	88	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء  
البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

يبرز الجدول الممثل لمستوى عينة الدراسة ان ما نسبته 90.9 بالمئة ذوي مستوى جامعي سواء ليسانس او ماستر او مهندسين، يفسر اعتماد المؤسسة على الكفاءات، المتخرجة من الجامعة حيث جاءت النسب (65.5 بالمئة ، 21.6 بالمئة و3.4 بالمئة) ممثلة المستوى العلمي ( ليسانس، مهندس، ماستر) على الترتيب، في حين اقتضت نسبة التقنيين السامين على 9.1 وهذا بين كذلك اعتماد المؤسسة على مختلف المستويات حسب الوظيفة والقسم وكذا المهمة الموكلة.

4 الخبرة المهنية: يبين الجدول التالي الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة حيث سيتم توضيحها في ما يلي:

الجدول (8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	أفراد العينة المستوى التعليمي
3.4	03	أقل من 5 سنوات
47.7	42	من 6 سنوات إلى 15 سنة
30.7	27	من 16 سنة إلى 25 سنة
18.2	16	أكثر من 25 سنة
100	88	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين

يبين الجدول توزيع نسب الخبرة المهنية حيث جاءت النتائج 47.7 بالمئة ذوي خبرة ما بين 6 سنوات الى 15 سنة متصدرة الترتيب في حين 30.7 بالمئة تمثل المدة من 16 الى 25 سنة، واقتضت فئة ذوي الخبرة الكبيرة على نسبة 18.2 ممثلين لأكثر من 25 سنة من العمل والعطاء، وهي نسبة كبيرة تدل على احتفاظ المؤسسة بذوي الخبرة الكبيرة بها، باعتبارهم رأس مالها الحقيقي ولا يمكن الاستغناء عنه أبداً، وتدعيمها من فترة لأخرى بعمال جدد ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بسبة 3.4 بالمئة.  
ثالثاً: تحليل أبعاد الدراسة سيتم من خلال نتائج الإستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل بعد من الأبعاد وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول (3) سابقاً من خلال ما يلي:

1 نظام الاتصال يعبر نظام الاتصال عن كل ما يحدث من اتصالات بين العمال وفي كل الاتجاهات وعلى جميع المستويات مهما كان نوع الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

الجدول(9): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده نظام الاتصال.

العبارة	المتوسط	الانحراف	مستوى	الترتيب
---------	---------	----------	-------	---------

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

	الأهمية	المعياري	الحسابي	
3	مرتفع	81,1	3,74	توفر المؤسسة نظام اتصال شامل للمؤسسة
2	مرتفع	0,99	3,84	توفر المؤسسة قنوات اتصال واضحة بين جميع المستويات
1	مرتفع	0,85	4,26	تقدم المؤسسة كافة المعلومات عن طرق العمل والاتصال بصفة متاحة للجميع
5	متوسط	1,42	3,31	تقوم المؤسسة بتنوع طرق الاتصال حسب نوع الاتصال المراد
4	متوسط	1,37	3,56	تعتمد المؤسسة على الوسائل الحديثة للاتصال
	مرتفع	1,16	3,74	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول (9) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده نظام الاتصال 3.74 بمستوى أهمية مرتفع وانحراف معياري قدره 1.16 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، كما يفسر قوة وفعالية نظام الاتصال في المؤسسة المدروسة.

## 2 مشاركة الاتصال

لا يمكن نجاح أي عملية تقوم بها المؤسسة دون تطبيقها على ارض الواقع او مشاركتها الفرد العامل بها ولهذا تبقى عملية مشاركة الاتصال مرحلة مهمة من مراحل تحقيق أهداف المؤسسة مهما كان نوعها.

الجدول(10): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده مشاركة الاتصال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	متوسط	1,11	3,02	تشرك المؤسسة جميع الأفراد في عملية التواصل	
2	مرتفع	1,00	3,88	تعمل المؤسسة على توفير الجو والمناخ المناسب لاجح عملية الاتصال	
3	مرتفع	1,23	3,72	يساهم الفرد العامل بالمؤسسة في عملية اتخاذ القرار	
1	مرتفع	1,01	4,03	تقبل المؤسسة مختلف الاقتراحات ومساهمات الفرد العامل في العمل	
	متوسط	1,08	3,66	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

من خلال الجدول (11) ونتائج الإستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده مشاركة الاتصال 3.66 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.08 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، وهو يعكس بذلك مستوى تشارك الاتصال في المؤسسة.

### 3 عملية الاتصال

- الجدول(11): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعده عملية الاتصال.

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
3	مرتفع	1,09	3,77	يوجد سهولة اتصال بين جميع افراد المؤسسة	1
1	مرتفع	1,07	3,85	يحافظ العمال على العلاقات بينهم وبين الرؤساء	2
5	متوسط	1,03	3,15	هناك ايصال المعلومات حول كل الوظائف الادارية وعلى جميع المستويات والقيادة في المؤسسة	3
2	مرتفع	0,83	3,83	يكون الاتصال تنازليا من الاعلى الى الأسفل حسب الهرم السلطة	4
4	متوسط	1,26	3,18	وضوح وسهولة طرق الاتصال سواء كانت مكتوبة أو شفوية	5
	متوسط	1,05	3,55	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

- من خلال الجدول (13) ونتائج الإستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده عملية الاتصال 3.55 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.05 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، ويبين أهمية ومستوى عملية الاتصال داخل المؤسسة.

### 4 الأداء البشري

يهدف هذا المحور إلى تقييم أداء الفرد البشري العامل في المؤسسة ، كما يمثل هذا المحور المتغير التابع للدراسة (الأداء البشري)، حيث سيتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية المبينة في الجدول(3) سابقاً من خلال ما يلي:

- الجدول(12): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء البشري.

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسط	1,09	3,13	كلما توفرت المعلومات كلما سهلت مهمة العمل	1
5	متوسط	1,41	3,09	يؤدي الاتصال الفعال الى سرعة تنفيذ الأعمال	2
3	متوسط	1,37	3,56	يعتبر الاتصال الداخلي في المؤسسة أحد عوامل فعالية المؤسسة ككل والفرد العامل	3
1	مرتفع	,460	4,69	تنعكس عملية مشاركة القرارات على قدراتك المهنية	4
2	متوسط	0,82	3,61	تؤدي عملية الاتصال الجيدة الى احترام العلاقات مما ينتج عنها احترام اوقات العمل وتنفيذ العمل بجودة	5
	متوسط	1,03	3,61	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الجدول (12) ونتائج الاستبيان وبالاعتماد على spss20 أنه قد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الأداء البشري 3.61 بمستوى أهمية متوسط وانحراف معياري قدره 1.03 يدل على تشتت اتجاه اجابات عينة الدراسة، حول أداء العنصر البشري في المؤسسة كما يترجم مستوى الاداء الخاص بكل عنصر.

رابعاً: وصيف نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

### 1 التعريف بالنموذج

من خلال هذا سوف نؤكد أو ننفي العلاقة الطردية القائمة بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z، كما يجب الإشارة أنه تم إثبات سابقاً بأن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، وبغية التأكد من هذه الأخيرة فقد اعتمدنا على الإستبيان كوسيلة للحصول على البيانات والمعلومات لتحليلها ومعالجتها وتفسيرها للوصول إلى هذه العلاقة.

### 2 التعريف بمتغيرات النموذج:

نعتد في هذه الدراسة على نموذج قياسي، يتكون من متغيرين (المتغير المستقل الاتصال الداخلي والمتغير التابع الأداء البشري)، ويأخذ هذا النموذج الصيغة الرياضية التالية:  $Y = f(X)$  بمعنى افتراض خطية العلاقة بين المتغيرين وباستعمال طريقة المربعات الصغرى في عملية التقدير، ويأخذ النموذج القياسي الشكل التالي:  $Y = \alpha + \beta x + \varepsilon$  حيث:

$\varepsilon$ : هي عبارة عن حد الخطأ العشوائي (مجموع المتغيرات الأخرى التي لم تدرج في النموذج)؛

$Y$ : الأداء البشري (المتغير التابع)؛

$X$ : المتغير المستقل الذي يمثل أبعاد الاتصال الداخلي والمتمثلة في (نظام الاتصال، عملية الاتصال، مشاركة الاتصال).

### 3 اختبار ومناقشة الفرضيات

لإثبات فرضيات هذه الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون وتحليل الإنحدار البسيط لمعرفة وجود الارتباط بين المتغيرات، ومعامل التحديد لتفسير بكم يساهم المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع من خلال ما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

#### الجدول (13): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعده نظام الاتصال والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.159	1	0.159	0.000	0.52	0.71	0.51	0.80
الخطأ	0.149	86	0.002					
المجموع	0.307	87						

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال المعطيات أن معامل الارتباط بيرسون بين نظام الاتصال والأداء البشري بلغ القيمة  $R=0,71$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين نظام الاتصال والأداء البشري، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0,52$  وهو دليل على قدرة المتغير المستقل نظام الاتصال بـ 52% في تفسير المتغير التابع الأداء البشري لمؤسسة سوناتراك GL2Z، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 48% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج. كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل نظام الاتصال  $A=0.80$  وبما أن إشارة المعلمة نظام الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين نظام الاتصال والأداء البشري، حيث إذا تغير نظام الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0.80 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 92 وهي قيمة

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د.بن حجوة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

أكبر من قيمتها الجدولية  $F=3,92$ . دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ  $SIG= 0.00$  ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين نظام الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الجدول (14): نتائج معامل الانحدار البسيط لبعده مشاركة الاتصال والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.159	1	0.159	0.000	0.52	0.72	0.51	0.68
الخطأ	0.149	86	0.002					
المجموع	0.307	87						

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين مشاركة الاتصال والأداء البشري بلغ قيمة  $R=0,72$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين مشاركة الاتصال والأداء البشري، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0,52$  وهو دليل على قدرة المتغير المستقل مشاركة الاتصال بـ 52% في تفسير المتغير التابع الأداء البشري لمؤسسة سوناطراك GL2Z، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 48% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج.

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د. بن حجوة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناتراك مركب GL2Z-

كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل مشاركة الاتصال  $A=0.68$  وبما أن إشارة المعلمة مشاركة الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين مشاركة الاتصال والأداء البشري، بحيث إذا تغيرت مشاركة الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,68 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 91 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F=3,92$ . دالة احصائية بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ  $SIG= 0.00$  ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين مشاركة الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z.

الجدول (15): نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعده عملية الاتصال والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد المعياري	A
الإنحدار	0.101	1	0.101	0.000	0.33	0.57	0.32	0.72
الخطأ	0.206	86	0.002					
المجموع	0.307	87						

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال نتائج نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين عملية الاتصال والأداء البشري بلغ قيمة  $R=0,57$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين عملية الاتصال والأداء البشري، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.33$  وهو

د. مزيان محمد توفيق، ط/د. عثمان عبد اللطيف، د. بن حجوبة حميد، - تأثير الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك مركب GL2Z-

دليل على قدرة المتغير المستقل عملية الاتصال بـ 33% في تفسير المتغير التابع الأداء البشري لمؤسسة سوناطراك GL2Z، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 67% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج. كما بلغت قيمة معامل الإنحدار للمتغير المستقل عملية الاتصال  $A=0.72$  وبما أن إشارة المعلمة عملية الاتصال موجبة هذا يدل على وجود علاقة طردية بين عملية الاتصال والأداء البشري، حيث إذا تغيرت عملية الاتصال بوحدة واحدة فإن الأداء البشري يتغير بـ 0,72 وحدة، وهذا دليل وبرهان آخر على تأكيد هذا الارتباط في حين بلغت قيمة F المحسوبة 42 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F=3,92$  دالة إحصائيا بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ  $SIG=0.00$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية الاتصال والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z. الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه:

هناك علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z. لا ثبات الفرضية الرئيسية نختبر معنويتها حتى يتم قبول أو رفضها في الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناطراك GL2Z.

الجدول (16): نتائج معامل الإنحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والأداء البشري

العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الارتباط ( $R$ )
الإنحدار	0.21	1	0.210	0.000	0.68	0.82
الخطأ	0.98	86	0.001			
المجموع	0.307	87				

المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال نتائج نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين الاتصال الداخلي والأداء البشري بلغ القيمة  $R=0.82$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والأداء البشري ، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2=0.68$  وهو دليل على قدرة المتغير المستقل الاتصال بـ 32% في تفسير المتغير التابع الأداء البشري لمؤسسة سوناتراك GL2Z، ويؤكد مدى صحة ودقة هذه الدراسة وتبقى 68% لعوامل غير مشخصة يمثلها المتغير العشوائي أو عوامل لم تدرج في النموذج، في حين بلغت قيمة F المحسوبة 184 وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية  $F=3,92$ . وهي دالة إحصائية بالنظر إلى مستوى معنوية الذي قدر بـ  $SIG= 0.00$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقر بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين الاتصال الداخلي والأداء البشري في مؤسسة سوناتراك GL2Z، وانطلاقاً من هذا نؤكد صحة الفرضية الرئيسية حيث توجد علاقة طردية قوية بين متغيرات الدراسة.

**الخاتمة:**

يتربع الأداء على أولويات المؤسسات المعاصرة اليوم، فناعة منها على أنه أحد المقومات الأساسية لمن تريد تحقيق البقاء والاستمرارية في ظل التحديات التي تواجهها، وما يشغلها اليوم من كيفية النجاح والتميز في سوق محلي وعالمي تزداد فيه المنافسة حدة يوماً بعد يوم، وهذا لارتباط فعاليتها ارتباطاً وثيقاً بفعالية أفرادها وهو ما جعلها ملتزمة بالاهتمام بهم من خلال التحفيز وتنمية القدرات وبالتالي تتمين أحد أصولها، إلا أن هذا وحده لا يكفي إذا لم يكن هناك عملية تقييم هذا الأداء، فهذه الأخيرة تمثل أحد الوظائف الرئيسية في المؤسسة وتنبع أهميتها من ضرورة التأكد من صلاحية أداء أفرادها وسلوكياتهم، لأن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا يتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما يعتمد أيضاً على دقة التنفيذ للقائمين على العملية والحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، فعدم قدرة المؤسسة على تقييم نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه وعلى عجزها للوصول لأداء أفضل، وعليه فبعدما تعرفنا على مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة عليه وكذا عملية تقييم الأداء ومراحلها المختلفة.

**النتائج:** توصلت الدراسة مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية يمكن حصرها في ما يلي:

- للمؤسسة نظام اتصال قوي يعمل على التنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات بما يمثلها العنصر البشري؛
- تبقى عملية مشاركة الاتصال متوسطة ويجب فتح المجال أكثر للفرد واعطاءه نوع من الحرية في الاتصال افقياً او عمودياً في المؤسسة؛
- بلغ المتوسط الكلي لبعده نظام الاتصال القيمة 3.74 بمستوى اهمية مرتفع؛

- بلغ المتوسط الكلي لبعء مشاركة الاتصال القيمة 3.66 بمستوى أهمية متوسطة؛
  - بلغ المتوسط الكلي لبعء عملية الاتصال القيمة 3.55 بمستوى أهمية متوسطة؛
  - وجود علاقة قوية بين نظام الاتصال والاداء البشري في المؤسسة يمثلها معامل الارتباط بقيمة  $R=0.71$
  - وجود علاقة متوسطة طردية بين ماركة الاتصال والاداء البشري في المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ  $R=0.72$
  - وجود علاقة متوسطة طردية بين عملية الاتصال وتحسين الاداء البشري في المؤسسة بمعامل ارتباط بلغ  $R=0.57$
  - بلغ معامل الارتباط الكلي بين الاتصال الداخلي وتحسين الاداء البشري في المؤسسة القيمة  $R=0.82$
- التوصيات:** من خلال هذه الدراسة وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية سيتم تقديم مجموعة من التوصيات متمثلة في:
- تعزيز مشاركة العاملين أكثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، والقيام بورشات وعقد ندوات حول عمليات الاتصال وحسن التعامل مع باقي الأفراد العاملين في المؤسسة؛
  - تشجيع الفرد العامل على تدعيم مهاراته العلمية للوصول للمعرفة وحسن التعامل مع التغيرات والتقنيات الجديدة لثورة الاتصالات؛
  - الاحتكاك والاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى خاصة العالمية والعاملة في نفس المجال؛
  - على المؤسسات الاهتمام أكثر وتثمين معارف وخبرات العاملين وتدريب العمال الجدد على يد خبراء متخصصين لضمان الاستمرارية؛
  - على المؤسسة اليوم تخصيص قسم خاص بنظام الاتصال يحوي فريق عمل مؤهل يتكفل باحتياجات المؤسسة المعرفية من جهة، ومخطط لمتطلبات والإحتياجات المستقبلية لها من جهة أخرى.

#### قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف فقرات الإستبيان	4
2	مقياس ليكرت الخماسي	5
3	درجة الأهمية بالنسبة للفقرات	5
4	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)	6
5	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	6
6	توزيع عينة الدراسة حسب السن	7
7	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	7
8	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	8
9	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء نظام الاتصال	8

9	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء مشاركة الاتصال.	10
10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعء عملية الاتصال.	11
10	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير الأداء البشري	12
11	نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعء نظام الاتصال والأداء البشري	13
12	نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعء مشاركة الاتصال والأداء البشري	14
13	نتائج معامل الإنحدار البسيط لبعء عملية الاتصال والأداء البشري	15
14	نتائج معامل الإنحدار البسيط بين الاتصال الداخلي والأداء البشري	16

### المراجع:

1. القاضي أمين، الاتصال الداخلي في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة ام البواقي، المجلد1، العدد2، ص 61.
2. أحمد دروم، بلقاسم العالي، أثر الاتصال الداخلي على بناء القيم الثقافية في المؤسسة"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد1، العدد1، ص: ص: 190-191.
3. علي بولبذاوي، يحي بشلاغم، ممارسات الاتصال الداخلي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي المؤسسات الرياضية بولاية البويرة، مجلة معارف العدد22، جوان 2017، ص105.
4. Brigitte DORIATH, contrôle de gestion en 20 fiches , dunod, paris, 2008, p129.
5. بلقاسم مصطفى، بوشعور راضية، "تقييم أداء المنظومة المصرفية الجزائرية"، مداخلة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - زافع وتحديات، جامعة الشلف، 14 و 15 ديسمبر 2004، ص:77.
6. Corina Gavrea et al, «Determinants Of Organizational Performance : the case of Romania, Management Marketing Chllenges for the Knowledge Society, Vol16, No2, 2011, p287.
7. Jean Luis Viargues, « le guide du manager d'equipe », edition d'organisation, paris, p 74.
8. Alian Fernandez, « les nouveaux tableaux de bord des décideurs », 2édition, édition d'organisation, paris, 2007, p 41.
9. Shakeel Ahmed et al, « Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: an Empirical study of Banking Sector in Pakistan», Journal of Social Sciences, Vol9, No2, 2015, p150.
10. Raduan Che Rose, Naresh Kumar, « The Influence of Organizational and Human Resource management strategies on performance», Journal of performance Improvement, Vol45, No4, april 2006, p19.
11. زكي عبد المعطي أبو زيادة، "إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد8، العدد1، 2012، ص: 178-179.
12. يوسف محمد اندارة، "التدريب وأثره على الأداء"، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الثاني، تنمية الموارد البشرية وتعزيز الإقتصاد الوطني"، سلطنة عمان، فبراير 2010، ص: 273.
13. العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة"، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص: 322-323.
14. رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص: 210.
15. أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية الأصول والمهارات المعاصرة"، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 2006، ص: 396-397.

16. Gerry J, et autres, « Stratégique, Education Pearson », Paris 8 Edition, p 454.
17. Jyoti et al, « Balanced scorecard for performance evaluation of R&D organization: A conceptual model », journal of Scientific Industrial Research, Vol65, November 2006, p 879.
18. نعم يوسف عبد الرضا، حميد مظلوم كاظم، " تقييم أداء المشاريع الصغيرة على وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة الفضلي للصناعات الإنشائية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، 2016، ص: 274-275.
19. فرح عبد الهادي الرفاعي، " أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف التسليف الشعبي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 2، 2014، ص: 273-274.
20. بويرطخ عبد الكريم، " دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012/2011، ص: 9-10.
21. شفيق العتوم، طرق الاحصاء باستخدام SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 22.
22. عادل مرابطي، عائشة نحوي، " العينة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 4، 2009، ص: 96.
23. زياد بن علي بن محمود الجرجاوي، " القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان"، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين، ط2، 2010، ص: 16.
24. مقدم وهيب، " تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية دراسة عينة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران 2014/2013، ص: 280.
25. جاسم محمد التميمي، وسام مالك داود: " الإحصاء الحيوي باستخدام برنامج Spss"، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2016، ص: 354.