

# أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية – نقاوس – الجزائر

The impact of applying internal communication tools on improving human resource performance A field study at the  
Food Canning Corporation - Naqaous - Algeria

رابح بحشاشي\*

مخبر اقتصاديات استثمارات الطاقات المتجددة وإستراتيجيات تمويل المناطق المعزولة، جامعة باتنة 1 – الجزائر

[Rabah.behchachi@univ-batna.dz](mailto:Rabah.behchachi@univ-batna.dz)

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول للنشر: 2021/12/21

تاريخ الاستلام: 2021/11/13

ملخص: هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء الجيد والمتميز في منظمات الأعمال، مع شرح دور اعتماد التقنيات الحديثة للاتصال في تحسين أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، وذلك بالتطرق إلى أهم الاستراتيجيات لمنتجة في هذا المجال، مع محاولة إبراز دور اعتمادها في تحسين وتطور أداء الموارد البشرية، وهذا بإجراء دراسة وصفية وتحليلية لطبيعة الاتصالات الداخلية وعلاقتها بأداء الموارد البشر، ومن ثم تقديم استراتيجية بديلة يعمل بها من أجل تحسين مستوى الأداء في منظمات الأعمال الجزائرية. لقد توصلت الدراسة إلى أن منظمة الأعمال محل الدراسة الميدانية تستخدم وسائل الاتصال حديثة إلكترونية بما يحقق لها سرعة في إيصال المعلومات لكل موارد البشرية، وأن إستراتيجية الاتصال الداخلي التي تعتمد على الوسائط الإلكترونية تساهم بشكل فعال في نقل المعلومات بين العامل من أجل تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة في حينها. الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، إستراتيجية الاتصال، إدارة الموارد البشرية، الاتصال الحديث، منظمة الأعمال  
التصنيف M12:JEL ، M51 ، M15 ، J50 ، N01 .

**Abstract:** The study aims to determine the impact of the application of internal communication tools in improving the performance of human resources, and the extent of their contribution to achieving good and distinguished performance in business organizations. , with an explanation of the role of the adoption of modern communication technologies in the improvement and performance of human resources in Algerian business organizations, addressing the most important strategies of the approach in this area, with a focus on attempt to highlight the role of its adoption in improving and developing the performance of human resources, by conducting a descriptive and analytical study of the nature of internal communication and its relationship to the performance that works in order to improve the level of performance in Algerian professional organizations. The study concluded that the business organization concerned by the case study, uses modern electronic communication means to accelerate the delivery of information to all the personnel of the company, and that the internal communication strategy which depends electronic media effectively contributes to the transfer of information between the worker in order to implement their tasks and achieve the objectives of the organization  
**Keywords:** Internal communication ; communication strategy; human resource management; modern communication; business organization.

**Jel Classification Codes:** M12 ، M51 ، N01,J50 . M15 .

\* المؤلف المراسل.

# أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

## 1. مقدمة:

يعتبر الاتصال الداخلي بين أفراد الموارد البشرية ركنا من أركان نجاح منظمات الأعمال على إختلاف أشكالها ونشاطاتها، كما يعتبره الكثير من المتخصصين من وسائل تحقيق أهداف المنظمة خاصة ما تعلق بنقل المعلومات على إختلاف أنواعها وأشكالها بين أفراد المنظمة، كما يشكل الاتصال الداخلي اهتمام العامل والموظف خاصة بما يتعلق بالقرارات والتعليمات، وأنتقالها، وفهم مضمونها، وكيفية تطبيقها أثناء أداء مهامهم المختلفة، لذلك فإن الاتصال الداخلي يعد من أهم عنصر لتنظيم وسير نشاط المنظمة.

يعمل الاتصال الداخلي على خلق جو تعاوني بما يؤدي إلى تسهيل عملية التبادل المعلومات، كما يساعد على خلق جو تحفيزي للموارد البشرية مما يحقق الرضا الوظيفي لديها، حيث تسعى المنظمة إلى الاهتمام بكل ما يخص العاملين والذي يساهم في تحفيزهم وزيادة رغبتهم في أداء مهامهم بكل ما يملكون من قدرات مهنية وفنية.

دفع تطور وسائل وأدوات الاتصال وبسرعة متميزة نقال وتبادل المعلومات داخل، وخارج منظمات الأعمال خاصة مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين. قلصت تكاليف الاتصال، كما انخفضت التعقيدات، ورفعت الحواجز وأصبح العالم مترابط الأجزاء، وموحد الأفكار والأساليب، لذلك فقد سعت كل دول العالم بما فيها الدول النامية، ومنها الجزائر إلى اكتساب تقنية الاتصال وتأسيس صناعة اتصالية وطنية تؤكد من خلالها مساهمتها في تقديم أدوات اتصال لمنظمات أعمالها بما يكفل لها تحقيق أهدافها الاقتصادية سواء على المستويين الداخلي والخارجي.

### 1.1. إشكالية الدراسة:

يرتبط أداء الموارد البشرية في منظمة الأعمال بعدة عوامل منها ما هو مادي ومعنوي متعلق بالمحفزات المادية والمعنوية داخل المؤسسة، وهنا ما هو مرتبط بالاتصال الداخلي في منظمة الأعمال في تحقيق نتائجه باعتباره أحد أهم أدوات تحقق أثر المحفزات المعنوية التي لها أثر على الحالة النفسية للعنصر البشري في المنظمة ومن ثم على أداءه، لذلك فقد خصصت هذه الدراسة لبحث أثر تطبيق تقنيات الاتصال الداخلي الحديثة في تحسين أداء الموارد البشرية لدى منظمات الأعمال؟

كما يتفرع عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالي:

- ما هي أهم التقنيات الحديثة المستعملة في الاتصال الداخلي في منظمات الأعمال؟.
- ما هو أثر استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال الداخلي في إدارة منظمات الأعمال؟.
- هل يحدث تطبيق تقنيات الاتصال الداخلي الحديثة زيادة في أداء العنصر البشري؟.

### 2.1. فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من فرضيات تمثل إجابة أولية تحتمل الخطأ والصواب وسيتم بلوغ تأكيدها أو نفيها من خلال دراسة الميدانية بوحدة من منظمات الأعمال بالجزائر. وهي على النحو الآتي:

- يؤدي تطبيق أدوات الاتصال الداخلي الحديثة إلى تحسين أداء الموارد البشرية لمنظمات الأعمال.
- تتوفر لمنظمات الأعمال تقنيات الحديثة تستعملها أثناء عمليات الاتصال الداخلي في منظمات الأعمال.
- يحقق استخدام التقنيات الحديثة أهداف الاتصال الداخلي في إدارة منظمات الأعمال.
- يحقق تطبيق تقنيات الاتصال الداخلي الحديثة زيادة في أداء العنصر البشري.

1. أهمية الدراسة:

- إن كون عملية الاتصال وسيلة تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك فإن أهمية الدراسة تكمن فيما يلي:
- تفعيل المورد البشري في المنظمة وتحفيزه على زيادة عطائه كما ونوعا بما يؤثر إيجابا على مستوى أداء المنظمة؛
  - الاهتمام بالموارد البشرية أولا بسبب ما تفرضه التطورات العلمية العالمية في مجال تقنيات الاتصال الحديثة، ومن ثم العمل على تأهيل ادارة المنظمات الجزائرية على الاعتماد وبقوة على هذه التقنيات في مجال نقل ونشر المعلومات بين جميع أفرادها؛
  - سعي منظمات الاعمال الجزائر الحاق بالركب العالمي في مجال تطور تقنيات الاتصال الداخلي للمنظمات، وخاصة ما تعلق بإدارة المورد البشري. يجعل الاهتمام بالموارد البشرية ضرورة ملحة تتطلب التطبيق السريع والمدرّوس لهذه التقنيات لفعاليتها على نشاط هذه منظمات.

5.1. أهداف الدراسة:

- تمت هذه الدراسة بغرض بلوغ مجموعة أهداف العلمية والاكاديمية وهي على النحو الآتي:
- التطورات العلمية العالمية في مجال تقنيات الاتصال الحديثة تفرض ضرورة توضيح وبشكل مميز الدور الذي يمكن تؤوليه هذه التقنيات الالكترونية الحديث في تحسين وتطور اداء الموارد البشرية؛
  - تقييم أثر الاتصال الداخلي على أداء الموارد البشر في منظمة الاعمال؛
  - إظهار دقيق ومفصل للدور الذي تؤوليه التقنيات الحديثة للاتصال في مجال تحسين أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية؛
  - تقديم صورة شاملة لواقع الاتصال الداخلي وادواته في منظمة الأعمال الجزائرية، وعلى موقف المورد البشري منها ومدى تأثيرها على أدائه؛
  - تقديم استراتيجية بديلة لمنظمات الأعمال الجزائرية لتكون يعمل بها في مجال تطبيق ادوات الاتصال الحديثة وتقنياتها من اجل تحسين مستويات الاتصال الداخلي ومن ثم تحقيق تحسين مستوى أداء في هذه المنظمات.

6.1. منهج الدراسة:

إعتمد الدراسة في شقها النظري على كل من المناهج التاريخي والوصفي، بوصف لكل الظواهر والمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، في حين تم اعتماد المنهج التحليلي في الجانب التطبيقين وذلك بهدف إظهار علاقة التأثير والتأثير المختلفة بين هذه المتغيرات، واستخلاص النتائج من خلال الدراسة الميدانية التي تمت على مستوى مؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس الجزائر، بعرض وتحليل تطور الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، وعبر مختلف المراحل. كما اعتمدت الدراسة على الملاحظة، و المقابلة، والاستبيان، و وثائق وسجلات المؤسسة.

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

2. طرق ووسائل الاتصال الداخلي الحديث في منظمات الاعمال:

يحظى الاتصال الداخلي بأهمية قصوى داخل منظمات الأعمال مهما كان حجمها أو طبيعتها نشاطها إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الهدف المراد الوصول إليه

1.2. مفهوم الاتصال الداخلي:

كلمة الاتصال communication مشتقة من الأصل اللاتيني Communis ومعناها عام وشائع أو مألوف وتنعي: المعلومة المرسله، الرسالة الشفوية أو الكتابية، شبكة الطرق وشبكة الاتصالات، كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الرموز (محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربي مصطفى عليان، 2010، صفحة 192)، في حين عرف ليندسي (lindseg) الاتصال على أنه: العملية التي تتضمن مثير واستجابة مميزة في النظام (محمد الدبس السردى، 2010 صفحة 19). في حين يعرفه (Bondin) على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر بإستعمال أحد أشكال التفاهم، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل (فاطمة حسين عواد، 2015، صفحة 17)،

اما الاتصال الداخلي هو عملية تتم بين العاملين في المنظمة وداخل نطاقها وسواء كان ذلك بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو العاملين في جميع مستوياتهم، 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 على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومة، أو قد يكون في شكل إتصال أفقي بين المدراء في نفس المستوى أو رؤساء الأقسام من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة (محمد أبو سمرة، 2011، الصفحات 58-59) كما يتم بموجبه نقل أو تحويل معلومات أو الآراء، وتعليقات أوامر... الخ من جهة إلى جهة أخرى (التي قد تكون فرد أو جماعة)، وذلك من أجل ضمان استمرارية العمل في المنظمة، بحيث يمكن للفرد أو للجماعة إحاطة الغير، والتأثير على سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم إلى وجهة معينة، باستخدام وسيلة محددة تدعى أداة الاتصال التي بواسطتها تتم عملية النقل والتحويل، ويتضح من ذلك أن الاتصال يهدف إلى إحداث التفاعل بين أعضاء المنظمة، وتنسيق الأعمال فيها بما يخدم مصلحتها (عمر وصفي عقيلي، 2012، صفحة 329).

كما تتطلب عملية الاتصال على عدة عناصر أساسية وهي: (المرسل، المستقبل، الرسالة، التشويش، التغذية العكسية، الوسيلة، الهدف، الوقت، الأسلوب، المكان)

- المرسل المصدر: يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من أعضاء العاملين في التنظيم الذي يتحمل مسؤولية حمل الفكرة أو المعلومة المراد نشرها، أو يبدي الاقتراح أو يصدر أمرا لتحقيق أهداف من قيامه بعملية الاتصال. قد يكون المرسل فردا أو جماعة، رئيسا أو مرؤوسا أو زميلا (أحمد النواعرة، 2010، صفحة 17).
- المستقبل: وهو الشخص و الجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على إيصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد إنهاء العملية الاتصالية (محمد الدبس السردى، 2010، صفحة 80)، أي أن المستقبل هو المرسل إليه، ويجب على المستقبل أن يقوم حل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها، فهو أهم حلقة في عملية الاتصال.
- الرسالة: تمثل المعنى المراد توصيله من قبل المرسل للمستقبل، وتحدد أيضا بدرجة كبيرة المعنى الذي يمكن أن يحصل عليه المستقبل وترتبط كفاءة عملية الاتصال بمدى تقارب درجة فهم الرسالة بين الطرفين المرسل والمستقبل، وتشمل

الرسالة على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات (محمد سليمان العيان، 2008، صفحة 247)، فهناك ستة جوانب على درجة عالية من الأهمية في تحقيق فاعلية الرسالة وخاصة ما تعلق بالشكل والمضامين التي تنطوي عليها الرسالة على أن تكون؛ كاملة، ونظيفة، ومؤدبة، وواضحة، ومختصرة، وصحيحة، والتي يطلق عليها (6C) (بشير العلاق، 2008، صفحة 303).

● **الوسيلة أو القناة الاتصالية:** يمكن اختيار الوسائل المناسبة لتوصيل الرسالة منها السمعية فقط أو البصرية أو السمعية البصرية، ويمكن ان يكون الاتصال مباشرا دون حاجة إلى وسيلة صناعية، وفي هذه الحالة تكون القنوات رسمية او غير رسمية كما قد تكون صاعدة أو نازلة أو جانبية... إلخ (عبد الله حسن مسلم، 2015، صفحة 18)، وهناك أشكال مختلفة لقنوات الاتصال في البيئة التنظيمية للمؤسسة منها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة كالاكتامات، اللقاءات الندوات؛
- القناة الكتابية: يتم نقل المعلومات مكتوبة كالمذكرات، التقارير، التعليمات، المراجع عمل المؤسسة؛
- القناة التقنية: يتم نقل المعلومات عن طريق وسائل حديثة وسريعة كالهاتف، الانترنت، الانترانت؛
- القناة التصويرية: مثل الملصقات، لوحة الإعلانات.

● **الترميز:** لتوصيل المعلومات أو الحقائق لابد من استخدام رموز للاتصال، وهذه الرموز تأخذ شكل الكلمات والجمل المنطوقة أو المكتوبة وهي ما يعبر عنه بالاتصال اللفظي والاتصال الكتابي، وقد تكون هذه الرموز في شكل صور وحركات أو تعبيرات وهو ما يعرف باتصال غير اللفظي، وخلال عملية الاتصال يتم فك الرموز من قبل الجهات المستقبلة للرسالة (ناصر دادي عدون، 2004، صفحة 40)، وأن اختيار الرموز يتعلق بنوعية وسيلة الاتصال وطبيعة الفكرة (أحمد النواعرة، 2010، صفحة 18).

● **فك الرموز:** من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب فك رموزها من طرف المرسل إليه بالتعبير على فهم محتواها، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وادراكاته نحو المرسل.

● **السياق أوبيئة الاتصال التي يتم فيها:** يعني هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل سمعته، وألوانه، وترتيبه. فهي المناخ المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي... الذي تتم فيه عملية الاتصال، وقد يكون هذا المناخ ملائم ومناسب على نحو يدعم ويساعد في إتمام عملية الاتصال وإصابة الهدف وأيضا قد يتضمن تشويش يعوق ويؤثر سلبا على عملية الاتصال (محمد اسماعيل بلال، 2005، الصفحات 362-363).

● **التغذية العكسية:** تتمثل في تحليل الآثار والنتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال، فهي عملية متعددة الأشكال، وتتم عملية استرجاع الأثر في المؤسسة باستخدام الطرق التالية (أحمد النواعرة، 2010، صفحة 18):

■ **الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم، عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين المرسل والمستقبل، وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة كالتعبير عن عدم الرضا من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوسين.**

■ **استرجاع غير مباشر للمعلومات، مثلا قد يلاحظ المدير الظواهر التي توضح عدم فاعلية عملية الاتصال مثل:**

- الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية؛

- الزيادة في معدلات غياب العاملين؛

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل؛
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير.
- **التشويش والمعوقات:** وهي كل ما من شأنه أن يعيق دقة وفاعلية الاتصال، وقد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويًا إذا ارتبط بالجزائري الإدراكية والاجتماعية للمرسل والمستقبل، وقد يكون ماديًا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية (بوحنه قوي، 2010، صفحة 42)، وهناك نوعين من عوامل التشويش هما (جودت شاكر محمود، 2013، صفحة 105):
- **التشويش المادي أو الميكانيكي:** وهو التدخل أو التغيير الذي يطرأ على الرسالة نتيجة المشكلات الفنية التي تعترض القناة أو الوسيلة، نتيجة لحدوث أصوات عالية وضجيج وأصوات الأشخاص الآخرين.
- **التشويش المعنوي أو تشويش المعنى:** وهو ما يتعلق بالرسالة، من حيث تركيب المعاني والمضمون وطولها أو قصرها والرموز المستخدمة فيها ومدى تعقيدها.

### 2.2. أهمية وأهداف الاتصال الداخلي:

تظهر وبشكل جلي أهمية الاتصال الداخلي من خلال تحقق أهداف القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

#### ❖ أهمية الاتصال الداخلي:

تظهر أهمية الاتصال الداخلي على وظائف المديرين في التخطيط، والرقابة، والتنظيم، والتوجيه، والاتصالات، والتنسيق، واتخاذ القرار، وترجع هذه الأهمية كمنشأ رئيس في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولته، حيث تكمن أهمية الاتصال الداخلي فيمايلي (أسامة خيري، 2013، الصفحات 149-150):

- إن قدرة العاملين على تحقيق الأهداف تعتمد على فاعلية الاتصال في المنظمة؛
- إن الاتصال هو وسيلة لتوحيد الجهود، وهو إحداث التغيير في السلوك والتغيير في فلسفة المنظمة وسياساتها؛
- يعتبر الاتصال بالنسبة للموارد البشرية طريقة فعالة في التكليف بالواجبات والمهام وإقناعهم بقبول التعليمات والسياسات والبرامج؛
- يتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية، مع وجود نظام اتصال فعال بين العمال، وعمل الجماعي.
- يتم بواسطة الاتصال عمليات الإدارة من: تخطيط، تنظيم، تنسيق، توجيه، رقابة، اتخاذ القرار.

#### ❖ أهداف الاتصال الداخلي:

يقوم الاتصال الداخلي على إستراتيجية قائمة على خطوات علمية مدروسة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الإستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الإتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة وجماهيرها معا بما يحقق التطور بشكل آمن ومستقرا و متوازن (محمد محمد البادي، 2005، صفحة 105)، وعليه فإن أهداف الإستراتيجية الاتصال الداخلي تتلخص فيمايلي (توماس وهلين، دفيد هنجر، 1990، صفحة 77):

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين؛
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي؛
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظللة أو غموض في السياسات أو إشاعات معرضة؛

- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما؛
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا؛

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة؛
- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

## 2. وظائف وأنواع الاتصال الداخلي:

للتصال الداخلي وظائف محددة، يمكن أن تحقيقها إدارة المؤسسة بتطبيق أنواع الاتصال محددة وبشكل مسبق.

### ❖ وظائف الاتصال الداخلي

من المهام الأساسية للاتصال في المؤسسة ما يلي (شعبان فرج، 2009، صفحة 144، 147):

- وظيفة التبليغ (توصيل أو تحصيل معلومات): وهي تعني بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة لحكم شخصي أو عاطفي قد يغير من محتوى المعلومات ويمكن تبليغ أما؛ تقارير، أو تنفيذ واجبات، أو شرح خطوات العمل في فترة معينة، أو تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.
- وظيفة الاقتناع (العرض): وهي تعني سلوكيات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمط السلوكي لتكون لديه الملكة والقدرة على الاقتناع السليم، وأن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتناع بها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ومن هنا نصل إلى أهمية وظيفة الاقتناع والتركيز على معرف مواقع مستخدميها، وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والاقتناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم.
- وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات أو الخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات، إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، ليستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها. كما يتطلب أن يبذل المرسل جهدا في جعل المستقبل سيفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي يراها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، وعلى المستقبل ان يضع نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما إريد نقلها إليه.
- وظيفة التعليم: تظهر في المجال الإداري عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة، كما يحتاج إلى تتبع من الرئيس ليعرف مردود القرارات لدي المرؤوسين.
- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أن يتم اختيار أحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفضلة بين البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب. فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة، ويمكن الحصول عليها (وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادل)، وبالاتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل الآراء والأفكار بين متخذي القرارات في المنظمة.



## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

### ❖ أنواع عملية الاتصال:

هناك نوعين من الاتصال الداخلي هما:

- الاتصالات الرسمية: هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد عليها المنظمة (عبد اللطيف قطيش، 2013، صفحة 147)، وتكون ضمن إطار رسمي والهيكل التنظيمي للمنشأة ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين أي البيروقراطية، ويتم ذلك بصورة الاتصال الرأسي سواء الاتصال الرأسي الصاعد أو الاتصال الرأسي الهابط، أو الاتصال الأفقي (محمد أبو سمرة، 2009، صفحة 54).
- الاتصالات النازلة: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة يسمى بالاتصال النازل، وعادة ما يحتوي على الأوامر والقرارات والتعليمات والسياسات، وتكون طبيعة هذه الاتصالات توجيهية حيث تهدف إلى رقابة العاملين وتوجيههم في الاتجاه الصحيح (علي عباس، 2004، صفحة 156).
- الاتصالات الصاعدة: هي على عكس الاتصالات النازلة، فهي تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا وتنتهي بالمستويات العليا، وهي تخدم أهداف مثل: رفع التقارير والمعلومات العكسية عن المنجزات المحققة من المرؤوسين، وهي وسيلة لتأكيد فهم الاتصالات والمعلومات القادمة من الرؤساء وأيضاً وسيلة لإدارة التنسيق والنشاطات في المستويات الدنيا، ووسيلة لرفع آراء ومقترحات المرؤوسين (ضرار العتيني، 2007، صفحة 207).
- الاتصالات الأفقية: يتميز بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضرورات، وتتميز هذه الاتصالات بالديمقراطية التي تقوم على وجود قنوات معينة مفتوحة بين المستويات المختلفة (محمد قاسم القريوتي، 2009، صفحة 238).
- الاتصال غير الرسمي: يتم فيها نقل داخل التنظيم أو خارجه من معلومات قد تكون صحيحة أو مفتعلة يطلقها أفراد عن قصد أو عن غير قصد داخل أو خارج التنظيم، والاتصالات غير الرسمية تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها (محمد أبو سمرة، 2009، صفحة 54).

### 4.2. وسائل عملية الاتصال الداخلي:

- يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة ومختلفة تعتمد عليها المؤسسة لإرسال واستقبال المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع؛ قد تكون مكتوبة، وشفوية، وبصرية (برباوي كمال، 2015، صفحة 17):
- ❖ وسائل الاتصال المكتوبة: يسمح الاتصال المكتوب بتحويل التزامات الاتصال ونشر المعلومات، ونقل الأوامر، وإعلان النتائج، حيث أن 90% من الرسائل الداخلية للمؤسسة تمر عبر وسائل الاتصال المكتوبة. ويندرج ضمن هذا النوع من الوسائل ما يلي:
  - التقرير: هو عرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين، وتتضمن قدراً من التحليل المفصل لهذه المعلومات وذلك للخروج بنتيجة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو الرقابة على العمل، وتكون هذه التقارير على عدة أنواع (أحمد ماهر، 2006، صفحة 369)؛ بحسب طبيعتها إما إخبارية، أو تحليلية، وحسب درجة رسميتها، وبحسب الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير إما دورية أو غير دورية (برباوي كمال، 2015، صفحة 18).
  - دفتر الاستقبال: هو وثيقة أولية تقدم للموظفين نظرة شاملة عن المؤسسة كحجمها، نمط تنظيمها، نشاطها، قانونها الداخلي، وكل ما يتعلق بشروط العمل.



- منشورات بيانية: تلخص معلومات مهمة حول موضوع دقيق، وهي وثيقة تمر في جميع مصالح المؤسسة ويجب أن تبقى لمدة طويلة.
- لوحة الإعلانات: تستخدم لتبليغ العاملين بتعليمات أو السياسات أو أخبار أو معلومة تتعلق بالحياة الوظيفية كالعاملين، وبغرض توضيح الانجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالأمن وضبط الجودة (محمود وسف عقله، 2010، صفحة 105).
- الرسائل الخاصة: كقناة للاتصال الرسمي المكتوب، تأخذ الاتجاهين إما اتصال صاعد أو النازل.
- الأدلة والكتيبات: تصدر معظم المؤسسات دليل العاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة وبرامج المزايا المادية والمعنوية وحقوق الموظف، وواجبات العامل، وكل ما يرتبط بالسلوك الوظيفي.
- نظام الاقتراحات والشكاوي: يقوم هذا النظام على فكرة منح العاملين فرص التعبير بشكاوهم وتساؤلاتهم، ومشاكل عملهم، وتقديم لهم ردود عن كل التساؤلات خلال وقت محدد متفق عليه بين الطرفين.
- المراسلات: تعطي هذه الأدوات معلومات تفصيلية ودقيقة عن أي موضوع يتعلق بالعمال، وعمل المنظمة، كما أنه يسهل الرجوع إليها وحفظها.
- البرقية: هي وثيقة عرض موجز لقضية هامة مستعجلة بهدف إعطاء تعليمات توجه لرئيس إداري أو المرؤوسين.
- الفاكس: هو وسيلة اتصال غير مباشر يتميز بسرعه تفصله معظم المؤسسات، يستخدم الهاتف عادة دعوة الأعضاء إلى اجتماع طارئ، الاتفاق على موعد زيارة هامة أو عاجلة (أحمد ابراهيم، صديق محمد عفيفي، 2006، صفحة 229). كما يستعمل للتأكد من حسن سير العمل، والتنسيق بين البرامج والتبليغ عن حادث خطير.
- الاجتماعات: تعقد الاجتماعات لتحقيق هدف محدد، وأن جميع الحاضرين لهم اهتمام مباشر بهذا الهدف، وتعد الاجتماعات داخل المؤسسة وسيلة هامة لتنوير الأفراد وتبادل الآراء معهم، والإجابة على أسئلتهم.
- الاتصال الشخصي المباشر: يكون الاتصال وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع بحيث يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية، والوقوف على ردة فعل المستقبل (أحمد ابراهيم، صديق محمد عفيفي، 2006، صفحة 344).
- المقابلات: تهدف المقابلة إلى تبادل المعلومات لمعالجة امر ما، فهي مواجهة بين شخصين أو أكثر، لتحقيق غرض محدد. (ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس، 2007، صفحة 209)، وتأخذ المقابلة عدة أشكال، ومن أهم أنواع المقابلات الشائعة في المؤسسة ما يلي (أحمد ابراهيم، صديق محمد عفيفي، 2006، صفحة 350):
  - مقابلة إعلامية: هي مقابلة لتبادل المعلومات الخاصة، بسير العمل وما يخص الأداء الوظيفي.
  - مقابلة التوظيف: هي مقابلة يكون فيها ممثل المؤسسة بحاجة لمعرفة الكثير من المعلومات عن طالب الوظيفة من جهة، ومنه جهة ثانية يكون طالب الوظيفة بحاجة إلى الكثير من المعلومات عن المؤسسة والوظيفة المرشح لها والجو الوظيفي والمزايا المادية و المعنوية للمؤسسة.

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

- مقابلة التدريب: تعقد هذه المقابلة قبل بدء برامج التدريب، بقصد اختيار الأفراد واختيار البرامج التدريبية التي تلائم المستوى المتوقع إلحاقه ببرنامج تدريب معين للحصول على مؤهلات أعلى.
- مقابلة التقييم: تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي وكافة الجوانب المرتبطة به لجميع العاملين خلال حياتهم الوظيفية بالمؤسسة.
- المحاضرات والخطب: تعد المحاضرات والخطب من أحسن وسائل الاتصال التي تلجأ إليها المؤسسة، لشرح وجهة نظرها في مسائل محددة، وتبيان ما حققته من نجاح، كما تتيح فرصة لمواجهة الخطيب بجمهوره وهنا يكون المحاضر إما المسؤول الأول بالمؤسسة ممثلاً في شخص المدير، أو رئيس مجلس الإدارة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، صفحة 234).
- سير الآراء والأسئلة المفتوحة: هما الوسيلتان تسمحان بمعرفة آراء العمال وتأخذ اتجاهين متعاكسين، فالأولى تسمح تعطي الحرية للعامل في التكلّم، أما الثانية تجعل العمال يأتون بأنفسهم لطرح أسئلتهم على المسؤولين.
- ❖ الوسائل السمعية البصرية: وسائل اتصال حديثة تعتمد على أدوات الكترونية، ويوجد ضمنها مايلي (برباوي كمال، 2015، صفحة 19):
- البريد الإلكتروني: هو وسيلة اتصال تسمح بث الرسائل عن طريق جهاز الكمبيوتر ومن إيجابياته أنه يساعد على بث الرسائل لعدة مسؤولين في المؤسسة وهذا حتى في غيابهم.
- فيلم المؤسسة: هو شريط فيلمي تقوم المؤسسة بعرضه في أوقات محددة ويكون موجه لمجموعة موظفين في المؤسسة والهدف منه هو تعريف العمال بنظام المؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم على العمل .
- المحاضرات عن طريق الشاشة: هي تزواج بين التقنيات الحديثة لنقل المعلومات بالتقنيات البصرية تسمح بعقد اجتماعات ومحاضرات مع مختلف العمال بالمؤسسة في أماكن عدة وفي وقت واحد مع مشاركين متواجدين على مسافات بعيدة عن مكان العرض وتستعمل هذه التقنية: كاميرا، فيديو ومكبرات الصوت - إضافة إلى أجهزة عكس الصورة كالتلفزيون والشاشات الكبيرة.
- 5.2. مبادئ الاتصال الداخلي: تساعد مبادئ الاتصال في بناء نظام واضح للاتصالات، وتتمثل هذه المبادئ في:
- مبدأ الوضوح: يتم الاتصال باستخدام مصطلحات واضحة، وتعابير مفهومة، وبألفاظ بسيطة والمفهومة.
- مبدأ الاهتمام والتركيز: بإعطاء الانتباه والاهتمام اللزم لاستقبال الرسالة، وقدرة الفرد على التركيز لفهم المضمون.
- مبدأ كفاية المعلومات: يجب أن تكون المعلومات كافية وواضحة عن موضوع الاتصال،
- مبدأ سرعة الانتقال: يجب أن يتم نقل مناسب لرسالة في الوقت، وفي المكان، وبالوسيلة، وإلى الجهة المناسبة.
- مبدأ نطاق الاتصال: يجب أن تصدر الرسالة هو مصدرها الحقيقي حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ المطلوب.
- مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق: يتحقق هدف الاتصال بتوفر للتكامل، والانسجام، والتنسيق في المهام.
- مبدأ المشاركة: مبدأ المشاركة والتشاور بين أقسام ووحدات المؤسسة شرط لضمان التأييد في القرارات.

### 3. دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية:

للاتصال الداخلي دورا وفي إدارة شؤون المورد البشري، وفي إيصال الآراء والافكار والمعلومات والخبرات ما بين الادارة العليا للمؤسسة والعاملين، وفي التأثير على سلوكياتهم وتحركاتهم نحو توجيهه وهدف معين ،

#### 1.3. أثر الإتصال الداخلي الفعال على أداء الموارد البشرية:

يؤثر الاتصال الداخلي الفعال في أداء الموارد البشرية في المؤسسة كمايلي (ناصر قاسمي، 2011، صفحة 10):

- الاتصال الداخلي أداة تحفيز وتنشيط العاملين؛
- الاتصال الداخلي وسيلة لادماج العاملين؛
- الاتصال الداخلي وسيلة تنسيق فعالة للقضاء على بعض أسباب انخفاض اداء العاملين؛
- الاتصال الداخلي وسيلة فعالة لتغيير سلوك العاملين؛

#### 2.3. دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية:

يتحقق الاتصال الداخلي الفعال عندما يكون المعنى الذي في ذهن "المراسل" هو نفس المعنى الذي فسره "المتلقى" و بالتي يتحقق الهدف من الاتصال (محمد قاسم القريوتي، 2009، صفحة 238)، بما يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العنصر البشري، نتيجة التفاعل بين الأنشطة والنتائج من جهة، ومتغير الموقف الذي أثر على مدى مساهمة الفرد العامل في انجاز مهامه من جهة أخرى (موفق عدنان عبد الجبار الحميري، 2011، صفحة 208)، وهذا نتيجة علاقة التأثير التي يحدثها الاتصال الداخلي على أداء العاملين، كذلك قد يحدث كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي أثار على ادراك العاملين وأدائهم سواء بشكل فردي أو جماعي، وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم وبالتالي على نتائج نشاطهم، وهذا ماقد أثبتته الباحث الأمريكي التون مايو ELTON MAYO في دراساته، بالإضافة إلى زيادة التماسك بين الجماعات في العمل، والتي تتغير بتغيير شكل السلطة والادارة، فالمشاركة في القرار تعطي للجماعة فرصة التماسك والتعاون (محمد بن عابد المشاوية الدويسري، 2005، صفحة 33)، من نتائج المتوقعة للعلاقة بين الاتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة فيما يلي (نادر أحمد شيخة، 2010، صفحة 390):

- المحافظة على الموارد البشرية من ذوي الخبرات والكفاءات في المؤسسة؛
- زيادة ولاء العنصر البشري للمؤسسة؛
- تبني المؤسسة برامج التطوير والتجديد وتحسين العلاقات مع العاملين.

#### 3. دور الاتصال الداخلي الفعال في تحسين الكفاءة الانتاجية للموارد البشرية:

كلما كان اشراف المصلحة مصلحة شؤون العاملين جيد كلما تحسنت كفاءة الأفراد الانتاجية، فالاتصال الفعال يبني علاقة وثيقة ورئيسية هامة بين أفراد الإدارة والعاملين، وبواسطة الاتصال الجيد تستطيع إدارة الأفراد أن تحقق الأهداف التالية:

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الانتاج؛
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
- تعويض القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والاقبال على العمل؛

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

● المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهماتها المستمرة في تحقيق أهداف المؤسسة. وللاتصال الداخلي دوراً أساسياً في تسهيل عملية أداء الفرد من خلال تأثيره على رغباته، وتحقيق التفاهم المشترك بين العاملين، بما يؤدي إلى خلق جو من التعاون بما يحقق أهداف المؤسسة (محمد أبو سمرة، 2011، صفحة 41). كما يؤدي بالمؤسسة إلى نجاح أداء الأفراد ورفع من مستوى كفاءتهم الانتاجية بعد تولي مدير الموارد البشرية تخطيط وصياغة سياسات الموارد البشرية التي تشمل التوظيف، درجات الرواتب، الأجور، الحوافز والمزايا، الترقيات، تقييم الأداء، التدريب، وخدمات الموظفين في إطار تجسيد أهداف المؤسسة والقواعد التنظيمية الحكومية وتشريعات العمال، ويتأكد من تبليغها السليم لموظفي المؤسسة وتفعيلها وإدارتها (منظمة العمل الدولية، 2016، صفحة 19)، بالاعتماد على الاتصال الداخلي الفعال يحسن من الكفاءة الانتاجية للعاملين ويرفع من روحهم المعنوية (محمد أبو سمرة، 2011، صفحة 93).

4. تقييم أداء الموارد البشرية:

يتم بموجب تقييم أداء الموارد البشرية تقدير جهودهم بشكل منصف وعادل، حتى يتم مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بمستويات مكفاءتهم (فايز الزعبي، 1991، صفحة 193)، كما يشمل كذلك تقييم منظم للأداء الحالي، وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى (توفيق محمد عبد المحسن، 2002، صفحة 5)، كما تتجلى أهمية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي (خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، 2007، صفحة 152):

- يساهم تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال وواضح في استقطاب وإختيار وتعبئتها وتدريب وتطوير واستثمار قدرات الموارد البشري بكل فاعلية؛
  - بمعرفة نقاط قوة وضعف المورد البشري يتم تحسين أداء وتطويره بما يحقق الحافز المناسب للأفراد للاستثمار أكثر في الجانب القوي والتدريب أكثر في الجانب الأضعف؛
  - يتم تحديد احتياجات التدريب بوضع برامج تدريبية بما يتطلبه تحسين وتطوير أداء الموارد البشرية بالتركيز على الحاجات الحقيقية للمنظمة.
  - اتباع نظام عادل للحوافز والمكافآت تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء ومستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات لعمل، بما يعزز عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت؛
  - إتمام عمليات النقل والترقية بما يساهم في التقييم الموضوعي للعاملين من ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء.
  - يساهم تقييم أداء الموارد البشرية في معرفة معوقات ومشاكل العمل المرتبطة سواء بالوائح والسياسات والبرامج والإجراءات، وتلك المتعلقة بالمعدات والأجهزة والآلات (مجيد الكرخي، 2013، صفحة 124).
- الدراسة الميدانية:

نظراً لأهمية الدراسة، وحتى تحقق الدراسة أهدافها، فقد تم دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات من أجل إعطاء صورة عن واقع الاتصال واستغلاله في هذه المؤسسة الاقتصادية الانتاجية في الجزائر. لذلك فقد قسم هذا الجزء من الدراسة إلى ثلاثة نقاط رئيسية؛ الاتصال الداخلي بمؤسسة نقاوس للمصبرات، والدراسة الميدانية للتعرف على واقع الظاهرة بالتحليل والنقاش وذلك من خلال تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

#### 1.4. الاتصال الداخلي بمؤسسة نقاوس للمصبرات:

تتميز إدارة المؤسسة بنظام هيكلية متميز، وضع لظمان السير الجيد والحسن لمختلف مصالحها بما فيها مصلحة إدارة الموارد البشرية بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

#### ❖ تقديم عام حول مؤسسة نقاوس للمصبرات:

تعتبر وحدة نقاوس مصبرات من بين أهم الوحدات التي كانت تضمها المؤسسة (ENAJIC) الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية حيث كانت وحدة اقتصادية عمومية متخصصة في إنتاج العصير والمصبرات تم خوصصتها باللائحة رقم 64/13 بتاريخ 04 أفريل 2006 تم إعلان قرار البيع في 17/02/2007. وأصبحت بذلك شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة وذات الشخص الوحيد، بعد ذلك تم بيع 71% من أسهم المؤسسة - لأسباب مالية - لمجموعة ترافل Trèfle لتصبح شريكا أساسيا، ليرتفع رأسمالها إلى 158 مليون د.ج والذي أصبح حاليا يقدر بـ 1.790.030.000.00 د.ج.

تقع وحدة نقاوس للمصبرات في الشمال الشرقي لبلدية نقاوس، ولاية باتنة، وعلى بعد 2 كلم من مقرها على الطريق الوطني رقم 78 سطيف- بسكرة. تربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 76.859.00 م<sup>2</sup> منها 21.620.00 م<sup>2</sup> مغطاة. أما المساحة غير المغطاة فتقدر بـ 55.257.00 م<sup>2</sup> نصفها مساحة خضراء. كما تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية ISO9001 سنة 2005 وتمتعت بامتيازاتها لمدة 3 سنوات، ثم تم تجديدها لسنوات أخرى.

إهتمت المؤسسة بإدارة المورد البشري، والجدول أدناه يوضح تطور اليد العاملة خلال ثلاث سنوات سابقة.

#### جدول 1: تطور الإمكانيات البشرية لمؤسسة "نقاوس مصبرات".

السنة	مجموع العمال	الدائمين	المؤقتين (موسمين)
2018	455	391	64
2019	520	395	125
2020	516	150	366

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة (2021).

#### ❖ أهداف المؤسسة ومهامها:

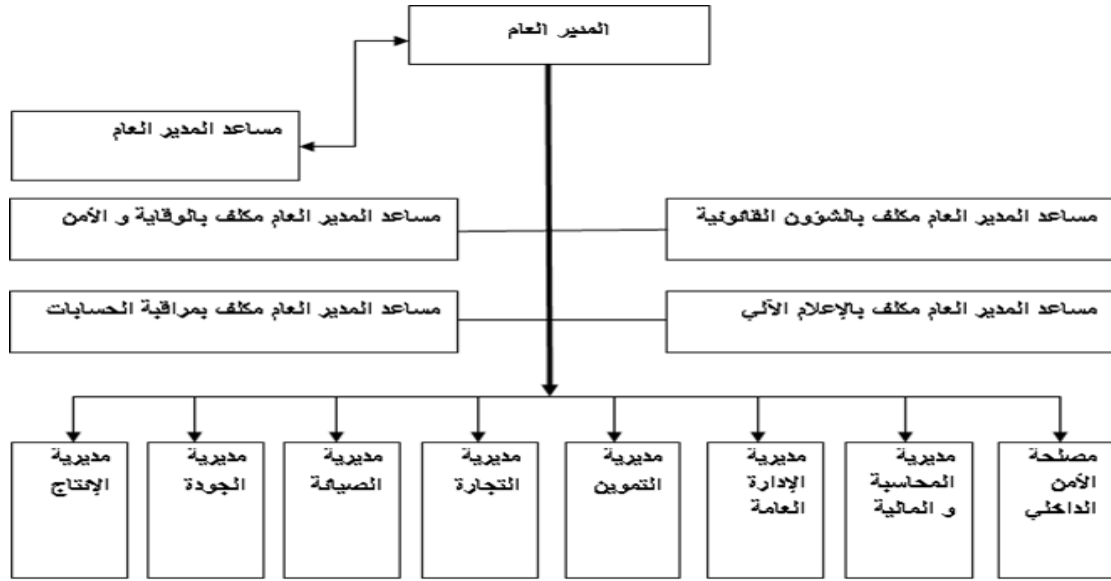
يقوم نشاط المؤسسة على إنتاج وتسويق المياه الثميرية والعصير فهي تعد من أكبر المنتجين في السوق الجزائرية تهدف المؤسسة إلى تنمية المبيعات وزيادتها، والعمل على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن لتحقيق هوامش الربح مع تطوير تقنيات الإنتاج ومسايرة التطور التكنولوجي، وتحسين مكانتها في السوق من خلال تغطية أكبر نسبة من التراب الوطني، بوضع نقاط البيع في مختلف مناطق الوطن للتوسع في السوق للمحافظة على عدد كبير من الزبائن وذلك بترشيدهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات المتوفرة في السوق، هذا كله من أجل الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن، كما تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع تشكيلة منتجاتها مع الحفاظ على الجودة والنوعية لضمان استمراريته في ظل منافسة السوق

#### ❖ تنظيم مؤسسة نقاوس للمصبرات:

توظف المؤسسة 366 شخص بين عامل وإداري، وتدار شؤونها وفق هيكل تنظيمي تم تعديله بد خصصتها سنة 2004، ويهدف الهيكل التنظيمي للوحدة إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى المتعاقدين الذين تلجأ إليهم في موسم الحصاد. والهيكل التنظيمي الموالي يوضح مختلف مصالح ومديريات المؤسسة:

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

الشكل 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نقاوس مصبرات



المصدر: مصالحي مديرية الإدارة العامة (2021)

من خلال تتبع نشاط ومهام مختلف مصالحي المؤسسة، ندرك وجود اتصال داخلي بين مختلف درجات المسؤولية والمهام في كل مصلحة من مصالحي المؤسسة يستخدم فيها وسائل اتصال مختلفة بغرض تسريع وصول المعلومات ونقلها بين الموارد البشرية. حيث تتكفل المؤسسة بتكاليف شحن الهاتف النقال، وتتبع البريد الإلكتروني لتعزيز التواصل خارج ساعات العمل الرسمية، وباستخدام الملفات الإلكترونية المشتركة لتمكين العاملين من الاطلاع التعليمات وبكل ما يهم المؤسسة

2.4. إجراءات الدراسة:

### ❖ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي يناسب في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، كما يشمل مجتمع الدراسة جميع إطارات وأعاون المؤسسة الدائمين والمؤقتين والبالغ عددهم 516 عامل خلال سنة 2020، ولتعذر أخذ مجتمع الدراسة كاملا فقد أقتصر على مجموع (30) عامل بالمؤسسة من إطارات، وأعاون تحكّم، ومنفذ بالمؤسسة، كما قد أجريت الدراسة خلال شهر مارس 2021. أما الأدوات المستعملة فقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأدوات تمثلت في المقابلة، واستبيان شمل أربعة أقسام، خصص الأول للمعلومات الشخصية، والثاني بالاتصال الداخلي داخل المؤسسة، والثالث بإدارة الموارد البشرية، أما الرابع فقد خصص لدور الاتصال في تحسين الموارد البشرية.

### ❖ تحليل نتائج الاستبيان:

مجتمع وعينة الدراسة تم حصر مجتمع الدراسة في موظفي إدارة مؤسسة نقاوس. وقد وزعت (30) استمارة واسترجعت كلها بنسبة استجابة (100%). وقد وزعت عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية في الجداول أدناه.



جدول 2: عينة الدراسة موزعة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
83.30%	25	ذكر
16.70%	05	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

أغالب الأفراد الواردة إستماراتهم من فئة الذكور بمعدل 83.3% والنسبة الباقية من الإناث، ومن هنا نجد أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث، ويمكن أن يرجع ذلك التوزيع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة التي تعتمد على جنس الذكور  
❖ المستوى التعليمي:

الجدول 2: عينة الدراسة موزعة حسب المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	الاختيارات
00.00	00	ابتدائي
3.30	01	متوسط
16.70	05	ثانوي
80.00	24	جامعي
100.0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

يشير الجدول أعلاه إلى أن معظم الاشخاص الذين شملتهم الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية اذ بلغت نسبتهم 48.0%. وهي النسبة الأكبر.  
❖ الوظيفة:

الجدول 3: عينة الدراسة موزعة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	الاختيارات
3.30	01	عون تحكم
16.70	05	منفذ
80.00	24	رئيس مصلحة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

تمثل فئة الإداريين (عون تحكم-رئيس مصلحة) أعلى نسبة بـ 85% من مجموع الاشخاص الذين شملتهم الدراسة ويعتبرون من الفاعلون في عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة.  
❖ الأقدمية:

الجدول 4: عينة الدراسة موزعة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	الاختيارات
00.00	00	أقل من 1 سنة
10.00	03	من 1 إلى 5 سنوات
53.30	16	من 5 إلى 10 سنوات
36.70	11	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26.

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية – نقاوس – الجزائر

من الجدول أعلاي تضح بأن 53,30% هم من العمال الذين لهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وأن 36,70% لهم خبرة فوق 10 سنوات عمل في هذه المؤسسة، أي أن المؤسسة تعتمد في نشاطها على يد عاملة ذات خبرة وتجربة كبيرة في مجال الصناعة الغذائية.

### ❖ متغيرات وأداة الدراسة:

تضمن الاتصال الداخلي كمتغير مستقل، في حين أعتبر أداء المورد البشري متغير تابع، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 26. وقد شمل الاستبيان جزء خاص بالبيانات الشخصية، وثلاث محاور؛ خصص الأول للاتصال الداخلي، والثاني لإدارة الموارد البشرية، أما المحور الثالث لمعرفة دور الاتصال في تحسين الموارد البشرية، تم قياس متغيرات كل محور باستخدام مقياس ليكارت الثلاثي، يعكس المدى [1-1.66] درجة موافقة منخفضة جدا، والمدى [1.67-2.33] درجة موافقة متوسطة، أما المدى [2.34-3] فيعكس درجة الموافقة المرتفعة جدا أو العالية جدا.

### ❖ أساليب التحليل الإحصائي:

بعد توزيع الاستبيان على العينة المستهدفة تم ما يلي:

❖ ثبات وصدق الاستبيان: لاختبار ثبات وصدق الاستبيان، تم استخدام قياس الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين، أبدورأيهم في محتوى الاستمارة، وتم تعديل الاستمارة طبقا لملاحظاتهم، كما تم حساب معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

### الجدول 5: اختبار الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

الصدق	ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.930	0.866	08	الاتصال الداخلي
0.894	0.801	07	إدارة الموارد البشرية
0.943	0.890	10	دور الاتصال في تحسين المورد البشري
0.992	0.922	25	جميع الفقرات

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه؛ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، أن قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل المحاور وهو مؤشر يدل على صدق الاستبيان، ولها علاقة قوية بهدف الدراسة.

### 3.4. نتائج التحليل الوصفي واختبار الفرضيات:

### ❖ نتائج التحليل الوصفي:

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي وباقي الأساليب بهدف الإجابة على التساؤلات الفرعية مع التحقق من الفرضيات.

❖ تحليل فقرات المحور الأول: الاتصال الداخلي، يتم التعرف على واقع الاتصال الداخلي بالمؤسسة ميدان الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي.

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول

الدرجة	الرتبة	انحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الفقرة
موافق	6	0.607	1.90	تعتمد المؤسسة على وسائل الاتصال الكتابية (مجلات المؤسسة، رسائل خاصة، تقارير...إلخ) لتحقيق التواصل بين الموظفين.
موافق	22	0.699	2.17	تعتمد المؤسسة على وسائل الاتصال الشفوي (تعليمات، اجتماعات، مقابلات، أوامر...إلخ) لتحقيق أهدافها.
موافق	05	0.809	1.97	انتقال المعلومة في المؤسسة يعتمد على الطرق و الوسائل الحديثة في التواصل (مواقع التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، الهاتف...).
موافق	03	0.785	2.07	تصلك معلومة لازمة في الوقت المناسب عن طريق استخدام أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
غير موافق	08	0.765	1.63	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل معلومات إليك.
موافق	04	0.809	2.03	تستخدم وسائل اتصال حديثة الكترونية للمشاركة في تسيير المؤسسة.
موافق	01	0.679	2.23	يحقق البريد الإلكتروني السرعة في إيصال المعلومات بين الموظفين.
موافق	07	0.681	1.87	هناك إيصال سريع للمعلومات بين الموظفين؟
موافق		0.523	1.97	المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابى لدرجة الموافقة على محور الاتصال الداخلى هو (1.97) بدرجة انحراف معيارى بلغت (0.523) ما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، لذلك فإن درجة الموافقة مرتفعة على هذا المحور، وأن أعلى متوسط حسابى كان لعبارة: "يحقق البريد الإلكتروني السرعة في إيصال المعلومات بين الموظفين." وذلك بمتوسط حسابى قدره (2.23) وانحراف معيارى مقداره (0.679)، وتدل هذه النتائج على أن البريد الإلكتروني يحقق السرعة في إيصال المعلومات بين الموظفين. وعليه يتم قبول الفرضية الأولى: "يعزز الاتصال روح التعاون بين العاملين مما يؤدي الى رفع العمل" وفرضية الثانية: "يوفر الاتصال الداخلى للمؤسسة الجو المناسب لانجاز مهام العاملين".

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

❖ تحليل فقرات المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
الجدول 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة أفراد العينة على فقرات محور المشاركة في اتخاذ  
القرار

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق	4	0.730	2.13	تدير إدارة المؤسسة مواردها البشرية باستخدام الحوافز +الاتصال الداخلي ودفع الأجور في مواعيدها.
موافق	3	0.504	2.23	تدير المؤسسة مواردها باستخدام الاتصال الداخلي باستخدام وسائل التواصل القانونية المعمول بها (الكتابية . الشفهية.....).
موافق	7	0.679	1.77	تدير المؤسسة مواردها باستخدام أدوات الاتصال الغير رسمية (اللقاءات خارج الإطار الرسمي للمؤسسة المقربى والمطعم والمكتبة...).
موافق	2	0.521	2.27	تدير المؤسسة مواردها باستخدام أدوات الاتصال المباشرة والرسمية (اعلى الى أسفل من الرئيس إلى الموظف وأسفل إلى أعلى من الموظف إلى الرئيس وافقيا بين الموظفين)
موافق	5	0.809	1.97	إشراك الإدارة العليا للعاملين في صنع القرارات يزيد من أداء العاملين.
موافق	6	0.785	1.93	يعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة لتحسين أدائك.
موافق	1	0.758	2.33	يؤدي تحسين أدائك الناتج عن الإدارة الجيدة بالموارد البشرية إلى تحسين مستوى أداء مؤسستك.
موافق		0.467	2.09	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (2.09) بدرجة انحراف معياري قدره (0.467) وهو ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وهو يشير كذلك إلى درجة الموافقة المرتفعة للأفراد على مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وأن أعلى متوسط حسابي كان للعبارة التي تنص على " يؤدي تحسين أدائك الناتج عن الإدارة الجيدة بالموارد البشرية إلى تحسين مستوى أداء مؤسستك." وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.33) وانحراف معياري مقداره (0.758)، كما تدل هذه النتائج على أن الادارة الجيدة هي التي تقوم بتحسين اداء الموارد البشرية بما يؤدي إلى تحسين الاداء بالمؤسسة، وعليه تقبل الفرضية التي تنص على: يؤدي الاتصال الداخلي الى زيادة انتاجية العاملين . كما انها تحقق الفرضية الرابعة التي تنص على: يخلق الاتصال الداخلي حالة تماسك وفعالية بين الافراد في المؤسسة.

❖ تحليل فقرات المحور الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، تم تطبيق نفس الطريقة المتبعة في المحور الأول والثاني.

الجدول 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة محور: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد

البشرية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
موافق بشدة	03	0.571	2.47	يعزز الاتصال روح التعاون بين العمال بما يؤدي إلى رفع إنتاجية العمل.
موافق	07	0.606	2.33	الاتصال الداخلي له دور في تحديد وتقييم أرائك.
موافق	10	0.629	1.87	وسائل الاتصال السائد في مؤسسات تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن.
موافق	09	0.651	2.30	يوفر الاتصال الداخلي للمؤسسة الجو المناسب لإنجاز مهام العاملين.
موافق بشدة	01	0.572	2.50	عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.
موافق بشدة	04	0.629	2.47	يؤدي الاتصال الداخلي إلى زيادة إنتاجية العاملين.
موافق بشدة	02	0.507	2.47	يخلق الاتصال الداخلي حالة تماسك وفعالية بين الأفراد في المؤسسة.
موافق بشدة	05	0.504	2.43	تؤدي توجهات وتوصيات المسؤولين إلى تحسين وتطوير مستوى الأداء.
موافق بشدة	06	0.615	2.37	الاتصال الداخلي دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء.
موافق بشدة		0.414	2.35	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام للمحور قد بلغ (2.35) بانحراف معياري قدره (0.414) وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات أفراد العينة، كما يشير إلى درجة الموافقة المرتفعة لدور الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية.

إن أعلى متوسط حسابي كان لعبارة: "عدم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء.." وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري مقداره (0.758)، وقد جاءت العبارة المتعلقة بـ "وسائل الاتصال السائد في مؤسسات تساعد على تدفق المعلومات الضرورية للأداء الحسن". في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.87) وانحراف معياري (0.626). وتدلل هذه النتائج على أن الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء ضروري ومهم جدا لرفع مستوى الاداء. وعليه يتم قبول الفرضية: "للاتصال دور في تفعيل الرقابة وبالتالي تصحيح الانحرافات وتحسين الأداء. كما انها تحقق الفرضية: "للاتصال الداخلي دور في تجديد وتقييم الأداء".

❖ اختبار وتحليل التباين الأحادي:

يستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد اختلاف بين متوسطات إجابات العينة لاختلاف المتغيرات المستقلة.

- اختبار الفروقات للمحاور حسب السن: لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية
- $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، الجنس.
- $H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، الجنس.

أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

الجدول 8: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الجنس

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال الداخلي	Between Groups	.020	1	.020	.069	.794
	Within Groups	7.915	28	.283		
	Total	7.935	29			
إدارة الموارد البشرية	Between Groups	.072	1	.072	.321	.575
	Within Groups	6.274	28	.224		
	Total	6.346	29			
دور الاتصال الداخلي في تحسين المورد البشري	Between Groups	.005	1	.005	.030	.8630
	Within Groups	4.970	28	.177		
	Total	4.975	29			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة مع جميع المحاور أخذ القيم التالية على التوالي (0.794; 0.575; 0.863)

وهي قيم أكبر من 0.05؛ وبالتالي نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ اختبار الفروقات للمحاور حسب المستوى التعليمي؛ لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، المستوى التعليمي

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، المستوى التعليمي

الجدول 9: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب المستوى التعليمي

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال الداخلي	Between Groups	.931	2	.466	1.796	0.185
	Within Groups	7.003	27	.259		
	Total	7.935	29			
إدارة الموارد البشرية	Between Groups	1.029	2	.515	2.613	0.092
	Within Groups	5.317	27	.197		
	Total	6.346	29			
دور الاتصال الداخلي في تحسين المورد البشري	Between Groups	.469	2	.234	1.404	0.263
	Within Groups	4.506	27	.167		
	Total	4.975	29			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26

نلاحظ أن مستوى الدلالة مع جميع المحاور أخذ القيم التالية (0.263; 0.092; 0.185) وهي أكبر من 0.05؛ وبالتالي

نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ اختبار الفروقات للمحاور حسب الوظيفة؛ لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، الوظيفة

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعا للمتغير المستقل، الوظيفة

الجدول 10: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الوظيفة



ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال الداخلي	Between Groups	.551	3	.184	.647	0.592
	Within Groups	7.384	26	.284		
	Total	7.935	29			
إدارة الموارد البشرية	Between Groups	.912	3	.304	1.455	0.250
	Within Groups	5.434	26	.209		
	Total	6.346	29			
دور الاتصال الداخلي في تحسين المورد البشري	Between Groups	.353	3	.118	.663	0.583
	Within Groups	4.622	26	.178		
	Total	4.975	29			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26

نلاحظ أن مستوى الدلالة في جميع المحاور أخذ القيم التالية على التوالي (0.592؛ 0.250؛ 0.583) وهي قيم أكبر من 0.05؛ وبالتالي نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

❖ اختبار الفروقات للمحاور حسب الأقدمية؛ لإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيات التالية:

$H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعاً للمتغير المستقل، الأقدمية

$H_1$ : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة تبعاً للمتغير المستقل، الأقدمية

الجدول 11: يوضح نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حسب الأقدمية

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاتصال الداخلي	Between Groups	1.132	2	.566	2.246	0.125
	Within Groups	6.803	27	.252		
	Total	7.935	29			
إدارة الموارد البشرية	Between Groups	.855	2	.427	2.102	0.142
	Within Groups	5.491	27	.203		
	Total	6.346	29			
دور الاتصال الداخلي في تحسين المورد البشري	Between Groups	.464	2	.232	1.387	0.267
	Within Groups	4.511	27	.167		
	Total	4.975	29			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS26.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة في جميع المحاور أخذ القيم التالية على التوالي (0.344-0.500) وهي قيم أكبر من 0.05؛ وبالتالي نرفض الفرضية  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$ .

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية - نقاوس - الجزائر

### ❖ اختيار الفرضيات:

من خلال الدراسة الميدانية وبعد إسقاط نتائج الاستبيان على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وجدنا نتائج الفرضيات التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى؛ ومن خلال دراسة آراء أفراد العينة تبين لنا وجود تأثير تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، وقد تم إثباتها باعتماد الأسئلة من (1) إلى (10) من المحور الثالث. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- بالنسبة للفرضية الثانية: من خلال دراسة آراء أفراد العينة تبين لنا أن لمنظمات الأعمال تتوفر على تقنيات الحديثة تستعملها أثناء عمليات الاتصال الداخلي في منظمات الأعمال بهدف تحسين ادائها وخاصة مع المورد البشري، وقد تم إثباتها باعتماد الأسئلة من (1) إلى (7) من المحور الثاني؛ وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- بالنسبة للفرضية الثالثة: فأن تحليل مخرجات الاستبيان أكدت من خلال المحور أسئلة المحور الثاني فإن استخدام التقنيات الحديثة وخاصة الالكترونية منها أصبح مهم جدا وضروري جدا في تحقيق أهداف الاتصال الداخلي وخاصة ما يتعلق بإدارة منظمات الأعمال، وهذا ما يؤدي في مراحل قادمة إلى زيادة أداء العنصر البشري، وقد تم إثباتها بالأسئلة من (1) إلى (7) من المحور الثاني، ومن (1) إلى (8) من المحور الأول.
- بالنسبة للفرضية الرابعة: فأن تحليل مخرجات الاستبيان أكدت من خلال أسئلة المحور الأول أن للاتصال الداخلي فعالية ويحقق الأهداف باستخدام الأدوات والوسائل المناسبة وفي حينها من طرف القائمين على إدارة المورد البشري، وأن تحقق ذلك يكون مرهون باستخدام أدوات حديثة متطورة تتميز بالدقة في نقل المعلومة للمتلقى وبالشكل الصحيح، مع التأكد من أنه تم تلقي المعلومة بالشكل الصحيح، لينعكس بعد ذلك على أداء المورد البشري، هذا ما تم إثباتها بالأسئلة من (1) إلى (8) من المحور الأول ومن (1) إلى (10) من المحور الثالث.

4. خاتمة:

- من خلال هذه الدراسة واستنادا لمخرجات التحليل الاحصائي لاجابات أفراد العينة المدروسة يتضح جيدا إدراك أهمية الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية، ويمكن تلخيص أهم النتائج فيما يلي:
- ✓ المؤسسة محل الدراسة هناك تأثير أدوت الاتصال الداخلي وإيجابي يؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشري؛
  - ✓ المؤسسة محل الدراسة توفر لمواردها البشرية تقنيات الحديثة تستعملها أثناء عمليات الاتصال الداخلي بهدف تحسين ادائها؛
  - ✓ إن استخدام التقنيات الحديثة وخاصة الالكترونية منها أصبح مهم جدا وضروري جدا في تحقيق أهداف الاتصال الداخلي وخاصة ماتعلق بإدارة منظمات الأعمال، وهذا ما يؤدي في مراحل قادمة إلى زيادة أداء العنصر البشري؛
  - ✓ وجود اتصال الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة يؤدي فعالية الأداء، ومن ثم تحقق أهداف المؤسسة، كما يعتبر استخدام الأدوات والوسائل المناسبة وفي حينها من طرف القائمين على إدارة المورد البشري.

6. قائمة المراجع:

1. أحمد ابراهيم، صديق محمد عفيفي. (2006). السلوك التنظيمي- دراسة في تحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع.
2. أحمد النواعرة. (2010). الاتصال والتسويق بني النظرية والتطبيق. (ط1، المحرر) الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر. (2006). كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع.
4. أسامة خيري. (2013). الجديد في القيادة الادارية. عمان، الأردن: دار الضياء للنشر والتوزيع.
5. برباوي كمال. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي دراسة ميدانية لشركة سونلغاز للتوزيع بشاريفي.. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقيد الجزائر، تلمسان.
6. بشير العلاق. (2008). الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الاردن: دار الزاوي العلمية للنشر والتوزيع.
7. بوحنه قوي. (2010). الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر العاصمة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
8. توفيق محمد عبد المحسن. (2002). تقييم الأداء - مدخل جديدة لعالم جديد. القاهرة، مصر: دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
9. توماس وهلين، دفيد هنجر. (1990). الإدارة الإستراتيجية. (محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: الإدارة العامة للبحوث.
10. جودت شاكر محمود. (2013). الاتصال في علم النفس. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر.
11. خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة. (2007). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
12. شعبان فرج. (2009). الاتصالات الادارية. عمان، الأردن: دار أسامة.
13. صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
14. ضرار العتيبي، نضال الحواري، ابراهيم خريس. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
15. ضرار العتيبي. (2007). العمليات الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن (الإصدار ط 1). عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
16. عبد اللطيف قطيش. (2013). الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة (الإصدار ط 1). بيروت، لبنان: منشورات القانونية.
17. عبد الله حسن مسلم. (2015). مهارات الاتصال الإداري و الحوار (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار المعزز للنشر والتوزيع.
18. علي عباس. (2004). أساسيات علم الإدارة (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
19. عمرو صفي عقيلي. (2012). تكنولوجيا إدارة المواد البشرية الحديثة استراتيجيات اقتصادية. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
20. فاطمة حسين عواد. (2015). الاتصال والاعلام التسويقي. عمان، الاردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
21. فايز الزعبي. (1991). الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال- طرق وأساليب سياسات إستراتيجيات. عمان، الأردن: دار الهلال.
22. مجيد الكرخي. (2013). إدارة الموارد البشرية - مدخل نظري وتطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
23. محمد أبو سمرة. (2009). الاتصال الإداري والإعلامي (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
24. محمد أبو سمرة. (2011). الاتصال الإداري والإعلامي (الإصدار ط 2). عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

## أثر تطبيق أدوات الاتصال الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية بمؤسسة المصبرات الغذائية – نقاوس – الجزائر

25. محمد اسماعيل بلال. (2005). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة.
26. محمد الدبس السردى. (2010). الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان، الأردن: دار اثناء للنشر والتوزيع.
27. محمد بن عابد المشاوية الدويسري. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
28. محمد سليمان العيان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار ط4). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
29. محمد قاسم القريوتي. (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (الإصدار ط 5). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
30. محمد محمد البادي. (2005). التخطيط الاستراتيجي للاتصال (الإصدار ط 1). دمياط الجديدة، مصر: دار المهندس للطباعة.
31. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربيعي مصطفى عليان. (2010). مبادئ الإدارة ووظائف المدير. عمان، الأردن: دار صفاء.
32. محمود وسف عقل. (2010). إدارة المؤسسات الدولية. عمان: دار البداية للنشر.
33. منظمة العمل الدولية. (2016). نظام إدارة الموارد البشرية (دليل تدريبي وتطبيقي للشركات). تاريخ الاسترداد 09 12، 2020، من منظمة العمل الدولية:  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms\\_622820.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_622820.pdf)
34. موفق عدنان عبد الجبار الحميري. (2011). هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة ورؤية مستقبلية. عمان، الأردن: دار اثناء للنشر والتوزيع.
35. نادر أحمد شيخة. (2010). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر.
36. ناصر دادي عدون. (2004). الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية. الجزائر العاصمة، الجزائر: دار المحمدية العامة.
37. ناصر قاسمي. (2011). الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر العاصمة: ديوان المطبوعات الجامعية.