



غرداية: 08.08.2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : مروة .. موليسمي الصفة في لجنة المناقشة : حسيب فوف و منقر
بصفته عضواً في لجنة مناقشة الطالب (ة) : اولاد جيمعودة هنادي ... اولاد اكاج بوسوق جميلة
شعبة : ... العلوم الاقتصادية تخصص : تسيير مؤسسة
بعنوان : د. ن. الدتاهلي . الد. ابلي . خيت سديسين اداي ... لمنظماين الد. قسهادية
.....
.....
..... تاريخ المناقشة : 2026 / 6 / 1
أن الطالب (ة) إلترم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكورة قابلة للإيداع النهائي

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح





جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمي، الطور الأول
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان

دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية
دراسة ميدانية سونلغاز (ولاية غرداية)

من اعداد الطالبتين: اولاد حيمودة هناء / اولاد الحاج يوسف جميلة
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:/...../ 2026
أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د.		غرداية	رئيسا
د / موسى مروة	أستاذة محاضرة أ	غرداية	مشرفا ومقررا
د.		غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم خالقي وميسر أمري

وعصمت أمري لك كل الحمد والامتنان اهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من

سعى معي لإتمام هذه المسيرة

دمتم لي سنداً لا عمر له

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليبهد لي

طريق العلم الذي علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار

دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره يقلّمي ابداً

" أبي الغالي "

والى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ومن تحملت كل لحظة ألم

مرت بها وساندتني عند ضعفي وهزلي

" أمي الحبيبة "

الى ضلعي الثابت وأمان أيامي

الى من شددت عضدي بهم فكانوا بنبوع ارتوي منها الى خبرة أيامي

وصلواتها التي لا قرّة عيني...

" اخواتي "

إهداء من الطالبتين:

اولادحيمودة هناء

اولاد الحاج يوسف جميلة

إهداء وشكر

إلى الأستاذة الفاضلة:
موسي مروة

بكل معاني التقدير والامتنان، نتقدم إليك بهذا الاهداء تعبيراً عن
عظيم شكرنا وامتناننا لما قدمته لنا من علمٍ ونصحٍ وتوجيه.
لقد كنتِ لنا نعم المشرفة والمعلمة، بصبرك وحسن تعاملك وإخلاصك
في عملك، كنتِ الداعم الأول لنا في مسيرتنا العلمية، ولم تبخلي علينا
بوقتك ولا بخبراتك، فلك منا كل الشكر والعرفان.
شكراً لك على كل كلمة طيبة، وكل نصيحة صادقة، وكل لحظة وقفتَ فيها
إلى جانبنا، وساهمت في تشكيل طريقنا نحو النجاح.
نسأل الله أن يجزيك عنا خير الجزاء، وأن يوفقك في مسيرتك العلمية والعملية.
مع خالص محبتنا وتقديرنا واحترامنا.

من الطالبتين:
اولادحيمودة هناء
اولاد الحاج يوسف جميلة

الملخص :

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الاتصال الداخلي على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سونلغاز من خلال أبعاد الثقة التنظيمية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسية. طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من 36 موظفا، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ودلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الأداء (تفسر 46.2% من التغيرات) بمتوسطات أداء واتصال جاءت بدرجة متوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قنوات الاتصال الصاعد، وتفعيل شبكات الاتصال الحديثة (الإنترنت)، وإزالة الحواجز التنظيمية لتعزيز الثقة بالإدارة العليا.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي؛ أداء المنظمة؛ الثقة التنظيمية؛ مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية

Abstract:

The study aimed to measure the impact of internal communication on the performance of the Algerian economic enterprise, Sonelgaz, through organizational trust dimensions, relying on the descriptive-analytical approach and using a questionnaire as the primary tool. The study was applied to a simple random sample of 36 employees, and the results revealed a statistically significant, positive (direct) correlation, showing that internal communication significantly impacts performance (accounting for 46.2% of its variance), while the mean scores for both communication and performance were found to be at a moderate level. Based on these findings, the study recommended the necessity of reinforcing upward communication channels, activating modern communication networks (Intranet), and eliminating organizational barriers to enhance trust in top management.

Keywords: Internal Communication; Organizational Performance; Organizational Trust; Sonelgaz Enterprise.

الصفحة	قائمة المحتويات
I	الإهداء
-II	الشكر
III	ملخص الدراسة
V-IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي	
06	تمهيد الفصل الأول
07	المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية
07	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
12	المطلب الثاني: تعريف أداء المنظمات الاقتصادية
16	المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
18	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
20	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية.
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
27	تمهيد الفصل الثاني
28	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها
28	المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة
31	المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
32	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
41	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

قائمة المحتويات

48	خلاصة الفصل الثاني :
49	خاتمة
52	قائمة المراجع
56	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الجدول (1-1): وسائل الاتصال الداخلي (التقليدية والحديثة).	09
2	الجدول (2-1): أنواع التشويش في عملية الاتصال الداخلي ومصادرها.	09
3	الجدول (3-1): العوامل الداخلية المؤثرة في أداء المنظمات الاقتصادية.	15
4	الجدول رقم (1-2): يوضح متغيرات الدراسة	28
5	الجدول رقم (2-2): إحصائيات الاستثمارات الخاصة بالدراسة الميدانية	29
6	الجدول رقم (3-2): توزيع درجات مقياس ليكرت الثلاثي	30
7	الجدول رقم (4-2): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى	30
8	الجدول رقم (5-2): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة	31
9	الجدول رقم (6-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
10	الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	33
11	الجدول رقم (8-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	34
12	الجدول رقم (9-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة	35
13	الجدول رقم (10-2) : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال الداخلي	37
14	الجدول رقم (11-2): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المنظمة	39
15	الجدول رقم (12-2): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk	41
16	الجدول رقم (13-2): اختبار الفرضية الأولى: مستوى الاتصال والأداء	42
17	الجدول رقم (14-2): يوضح نتائج معامل ارتباط R للعلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة	43
18	الجدول رقم (15-2): يوضح نتائج معامل التحديد R ² لمعرفة تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء	44
19	الجدول رقم (16-2): يوضح نتائج الفروق T-ANOVA لمعرفة إتجاهات أفراد العينة	46

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الشكل رقم (1-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
2	الشكل رقم (2-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	33
3	الشكل رقم (3-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	34
4	الشكل رقم (4-2): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة	36
5	الشكل رقم 5-2: اختبار التوزيع الطبيعي شاير-ويلك Shapiro-Wilk	41

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	56
02	قائمة الأساتذة المحكمين	59
03	مخرجات SPSSV29	60

مقدمة

أ. توطئة:

في خضم التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم الاقتصادي، لم تعد المنظمات مجرد هياكل تنظيمية جامدة تقوم على القوانين والإجراءات فقط، بل أصبحت فضاءات إنسانية حيوية تتفاعل فيها الأفكار والمشاعر والسلوكيات بشكل يومي. فالعامل داخل المنظمة ليس مجرد منفذ للأوامر، بل هو كائن إنساني يحمل طموحات وتوقعات، ويتأثر بطريقة التواصل السائدة داخل بيئة العمل. ومن هنا يبرز الاتصال الداخلي كجسر إنساني قبل أن يكون وسيلة إدارية، إذ يربط بين الأفراد، ويخلق مناخاً من التفاهم والثقة، ويعزز الشعور بالانتماء.

إن الاتصال الداخلي لا يقتصر على نقل المعلومات والتعليمات، بل يتعدى ذلك ليشمل بناء العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وعندما يكون هذا الاتصال واضحاً، شفافاً، وتشاركياً، فإنه ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي، ويحول بيئة العمل إلى فضاء محفز للإبداع والابتكار. أما في حال غيابه أو ضعفه، فإنه يؤدي إلى سوء الفهم، وانتشار الصراعات، وتراجع الأداء.

ب. الإشكالية:

في ظل إدراك أهمية العنصر البشري داخل المنظمات الاقتصادية، أصبح تحسين الأداء التنظيمي مرتبطاً بشكل وثيق بمدى فعالية الاتصال الداخلي. غير أن العديد من المؤسسات لا تزال تعاني من اختلالات في هذا الجانب، مما ينعكس سلباً على أداء العاملين وانسجامهم. وعليه، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية كما يلي:

إلى أي مدى يساهم الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية في ظل التحديات التنظيمية المعاصرة؟

ج. التساؤلات الفرعية:

للإجابة عن هذه الإشكالية، تطرح الدراسة مجموعة من التساؤلات:

- ما مستوى كل من الاتصال الداخلي وأداء المنظمة (بأبعاد الثقة) لدى عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأبعاد أداء المنظمة (الثقة بالإدارة العليا، الثقة بالرئيس المباشر، الثقة بزملاء العمل)؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء المنظمة الإجمالي في مؤسسة سونلغاز؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول الاتصال الداخلي وأداء المنظمة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، ديمومة الوظيفة)؟

د. الفرضيات:

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الفرضيات التي سيتم اختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى :

✓ مستوى الاتصال الداخلي وأداء المنظمة (بأبعاد الثقة) لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز هو مستوى متوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أكبر من 0.05 بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة بأبعاده.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والثقة بالإدارة العليا .

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والثقة بالرئيس المباشر .

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي والثقة بملاء العمل .

الفرضية الرئيسية الثالثة :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة للاتصال الداخلي على أداء المنظمة.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في اتجاهات أفراد العينة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء تعزى لمتغيرات (الخبرة المهنية، وديمومة الوظيفة)، في حين لا توجد فروق تعزى لمتغيرات (الجنس، والسن).

هـ. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب:

✓ إبراز البعد الإنساني للاتصال داخل المنظمات، وليس فقط البعد الإداري.

✓ توضيح دور الاتصال الداخلي في تحقيق الانسجام والتكامل بين العاملين.

✓ مساعدة متخذي القرار على تطوير سياسات اتصال فعالة.

✓ الإسهام في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية.

و. أسباب اختيار الموضوع:

جاء اختيار هذا الموضوع انطلاقاً من:

✓ الأهمية المتزايدة للاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسات.

✓ ملاحظة وجود فجوة تواصل داخل العديد من المنظمات الاقتصادية.

✓ الرغبة في فهم العلاقة بين الإنسان داخل المنظمة وبيئة الاتصال التي يعمل فيها.

✓ ارتباط الموضوع بمجال التسيير والموارد البشرية.

ز. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على طبيعة ودور الاتصال الداخلي بمؤسسة سونلغاز، وتحديد مدى مساهمته وأثره الفعلي في تحسين مستوى أداء المنظمة من خلال أبعاد الثقة التنظيمية".
- ✓ الكشف عن واقع ومستوى ممارسة الاتصال الداخلي ومستوى أداء المنظمة (بأبعاد الثقة) لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز من خلال رصد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ قياس طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية الإحصائية بين الاتصال الداخلي وأبعاد الثقة الثلاثة المكونة لأداء المنظمة
- ✓ معرفة مدى قدرة الاتصال الداخلي على التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في أداء المنظمة، وتحديد النسبة المئوية الدقيقة لمدى مساهمة الاتصال في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الكشف عما إذا كانت إجابات واتجاهات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات المبحوثة تختلف باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية، وديمومة الوظيفة).
- ✓ الخروج بمجموعة من التوصيات العلمية والعملية المبنية على المؤشرات الإحصائية لمساعدة متخذي القرار في مؤسسة سونلغاز على تفعيل قنوات الاتصال الداخلي الضعيفة بما يضمن تعزيز الأداء المؤسسي.

ح. المنهجية المتبعة:

لتحقيق أهداف الدراسة، سيتم الاعتماد على:

- ✓ المنهج الوصفي التحليلي: لعرض المفاهيم النظرية المرتبطة بالاتصال الداخلي وتحليلها.
- ✓ الاستعانة بمصادر علمية متنوعة تشمل الكتب، المقالات، والدراسات السابقة.

ط. حدود الدراسة :

تحدد أطر هذه الدراسة منهجيا وفق الأبعاد الآتية:

- ✓ الحدود الموضوعية اقتصرَت الدراسة على قياس دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمة مع التركيز حصريا على أبعاد الثقة التنظيمية.
- ✓ الحدود المكانية تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى المديرية الولائية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بولاية غرداية.
- ✓ الحدود البشرية تم سحب عينة قصدية مكونة من 36 موظفا وموظفة من مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية بالمؤسسة.
- ✓ الحدود الزمانية تم إنجاز الجانبين النظري والميداني لهذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2025/2026.

ي. هيكل الدراسة :

استهلّت الدراسة بمقدمة عامة تضمنت الإطار المنهجي للبحث، حيث تم من خلالها تحديد معالم الدراسة انطلاقاً من طرح الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، مروراً بصياغة الفرضيات، وإبراز أهمية الدراسة وأهدافها ومبررات اختيار الموضوع، وصولاً إلى تحديد المنهج المتبع والحدود الزمانية والمكانية والبشرية التي أطرت هذا البحث.

وخصص الفصل الأول لتناول الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الاتصال الداخلي، وقد تم تقسيمه إلى مبحثين أساسيين. تطرق المبحث الأول إلى ماهية الاتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية، مستعرضاً في مطالبه المفهوم الشامل للاتصال الداخلي، والتعريف الدقيق لأداء المنظمات الاقتصادية، ليختتم بتسليط الضوء على الدور المحوري للاتصال الداخلي في تحسين هذا الأداء، أما المبحث الثاني فقد خصص للأدبيات التطبيقية، حيث استعرضت فيه الباحثة جملة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، مع إدراج مطلب خاص لإجراء مقارنة منهجية وعلمية بين تلك الدراسات والدراسة الحالية، لينتهي هذا الفصل بخلاصة تركيبية لأهم المفاهيم المتوصل إليها.

أما الفصل الثاني فقد تضمن إجراءات الدراسة الميدانية، وانقسم بدوره إلى مبحثين عمليين. تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية موضحاً المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة. في حين ركز المبحث الثاني على العرض والتحليل الإحصائي لنتائج الدراسة، حيث تم فيه تفرغ البيانات، وعرض النتائج وتحليلها، وصولاً إلى الخطوة الأهم والمتمثلة في اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة مخرجاتها بدقة لربط الجانب النظري بالواقع الميداني لمؤسسة سونلغاز بولاية غرداية، واختتم هذا الفصل أيضاً بخلاصة تلخص أهم النتائج الميدانية.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية
والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

تمهيد الفصل الأول :

يعد الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية المعاصرة أحد الموضوعات الحيوية التي حظيت باهتمام متزايد من الباحثين والممارسين على السواء، وذلك لما له من تأثيرات بعيدة المدى على مختلف جوانب العمل التنظيمي. ففي عصر يتسم بتزايد التعقيدات التنظيمية، وتشابك العلاقات بين العاملين، وتعدد المستويات الإدارية، وانتقال الاقتصاد العالمي نحو الرقمنة والذكاء الاصطناعي، أصبحت الحاجة إلى نظام اتصالي فعال أمراً لا غنى عنه لضمان استمرارية المنظمة ونجاحها في تحقيق أهدافها. فالإتصال الداخلي لم يعد مجرد عملية نقل للمعلومات، بل تحول إلى وظيفة استراتيجية تسهم في بناء الثقافة التنظيمية، وتعزيز الولاء، وتحفيز الإبداع، وإدارة الأزمات، وقيادة التغيير.

إن الهدف الأساسي من هذا الفصل هو بناء إطار نظري متين ومتماثل يمكن من خلاله فهم كيفية تأثير الإتصال الداخلي في أداء المنظمات الاقتصادية، وذلك تمهيداً للدراسة الميدانية التي ستعرض في الفصول اللاحقة، حيث سيتم اختبار الفرضيات المستمدة من هذا الإطار النظري، والخروج بنتائج وتوصيات عملية تسهم في تحسين واقع الإتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية العربية، وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري شامل ومتكامل يوضح طبيعة العلاقة بين الإتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: ماهية الإتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية.

➤ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: ماهية الاتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية

لفهم أي علاقة بين متغيرين في مجال الإدارة والتنظيم، لا بد أولاً من معرفة حقيقة كل متغير على حدة. وفي هذا المبحث، سيتم التعريف بالاتصال الداخلي من حيث معناه وعناصره وأنواعه وأهدافه، ثم التعريف بأداء المنظمات الاقتصادية من حيث مفهومه وأبعاده ومؤشرات قياسه، وأخيراً بيان كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يؤثر في هذا الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

أولاً: تعريف الاتصال لغة واصطلاحاً

الاتصال في اللغة العربية مشتق من الفعل الثلاثي "وصل" الذي يدل على الجمع بين شيئين أو إزالة الفاصل بينهما.¹ يقال وصل الحبل أي ضمه وربطه، واتصل به إذا صار على اتصال وارتباط. ومن معانيه اللغوية أيضاً: الالتحام والتداخل والترابط.

أما في الاصطلاح الإداري، فقد تعددت تعريفات الاتصال الداخلي بتعدد المدارس الفكرية والمناهج العلمية التي تناولته.² ويمكن تصنيف هذه التعريفات إلى ثلاث مدارس رئيسية:

1. المدرسة المعلوماتية.

2. المدرسة التفاعلية.

3. المدرسة التكاملية.

ويمكن تعريف الاتصال الداخلي في ضوء المدرسة التكاملية بأنه العملية المنظمة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر والتوجيهات بين العاملين داخل المنظمة الواحدة، وذلك بهدف تحقيق التفاهم المتبادل وتنسيق الجهود وتكامل الأنشطة من أجل الوصول إلى الأهداف المشتركة التي تسعى المنظمة لتحقيقها.³

ومن التعريفات المهمة في هذا المجال ما يركز على أن الاتصال الداخلي هو الشريان الذي يمد المنظمة بالحياة، فهو الذي ينقل التعليمات من القيادة إلى المرؤوسين (الاتصال التنازلي)، وينقل المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (الاتصال

¹ خلاطو فريد، مدخل إلى الاتصال والتحرير الإداري وأمن المعلومات في المنظمات، دار تاسك، 2024، ص 15-30.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الدار الجامعية، 2010، ص 33-55.

³ محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار المسيرة، 2005، ص 10-28.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

التصاعدي)، وينشر الأخبار والأفكار أفقياً بين الأقسام المختلفة (الاتصال الأفقي). كما أن الاتصال الداخلي هو "الغراء" الذي يربط بين أجزاء المنظمة المختلفة¹.

ثانياً: عناصر عملية الاتصال الداخلي

تتألف أي عملية اتصال داخلي في أي منظمة اقتصادية من ستة عناصر أساسية:

المرسل ← الرسالة ← الوسيلة ← المستقبل ← الاستجابة (تغذية راجعة) ← (مع وجود التشويش في كل مرحلة).

● **العنصر الأول: المرسل** وهو الطرف الذي يبدأ عملية الاتصال ويقرر ضرورة إرسال رسالة معينة. ويقع على عاتق المرسل مسؤولية²:

✓ صياغة الرسالة بشكل واضح ومفهوم، مع مراعاة خصائص المستقبل.

✓ اختيار الوسيلة المناسبة لنقلها بناءً على طبيعة الرسالة وإلحاحها.

✓ تحديد التوقيت المناسب لذلك، وتجنب أوقات الانشغال أو الإرهاق.

✓ تشفير الرسالة (تحويل الفكرة إلى رموز لغوية أو غير لغوية) بطريقة دقيقة.

● **العنصر الثاني: الرسالة** وهي المحتوى الذي يتم نقله من المرسل إلى المستقبل. تتنوع الرسائل في سياق العمل التنظيمي³:

✓ **معلوماتية:** كالتقارير والإحصائيات والبيانات.

✓ **توجيهية:** كالأوامر والتعليمات والسياسات.

✓ **تحفيزية:** ككلمات التشجيع والتقدير والمكافآت المعنوية.

✓ **استفسارية:** كالأئلة والاستيضاحات والاستفسارات.

✓ **عاطفية:** كالتعبير عن التقدير أو التعاطف أو التحذير.

● **العنصر الثالث:** ⁴ **الوسيلة** وهي القناة أو الأداة التي تنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. تتنوع وسائل الاتصال الداخلي في المنظمات المعاصرة بشكل كبير، ويمكن تصنيفها إلى:

¹ عبد السلام بن يوسف، الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعة العمل، دار حامد، 2012، ص 45-67.

² فضيلة سبع، الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية [رسالة ماجستير]، جامعة الجزائر، 2007، ص 30-70.

³ فاطمة الزهراء بوحلوفة، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير]، جامعة جيجل، 2018، ص 120-45.

⁴ بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 7-25.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

الجدول (1-1): وسائل الاتصال الداخلي (التقليدية والحديثة).

الوسائل التقليدية	الوسائل الحديثة
اللقاءات المباشرة وجهاً لوجه	البريد الإلكتروني
الاجتماعات الدورية	الرسائل النصية القصيرة (SMS)
المذكرات الورقية	تطبيقات المراسلة الفورية (WhatsApp, Telegram)
اللوحات الإعلانية	منصات التعاون الداخلية (Slack, Microsoft Teams)
الهاتف الداخلي	أنظمة المؤتمرات عن بعد (Zoom, Google Meet)
صناديق الاقتراحات	الشبكات الاجتماعية الداخلية (Enterprise Social Networks)
النشرات الداخلية المطبوعة	المدونات الداخلية والويكي
المجالس واللجان	البوابات الإلكترونية (Intranet)

العنصر الرابع: المستقبل وهو الطرف الذي تستهدف إليه الرسالة ويقوم باستقبالها وفك رموزها وتفسيرها. قد يكون المستقبل فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد¹.

العنصر الخامس: الاستجابة (التغذية الراجعة) وهي رد فعل المستقبل تجاه الرسالة التي استقبلها².

(سلبية) تصحح السلوك (صفرية) عدم وجود رد).

العنصر السادس: التشويش أو الضوضاء وهي كل العوائق والمشكلات التي تحول دون وصول الرسالة كما أريد لها أن تصل، أو دون فهمها بشكل صحيح. تتنوع مصادر التشويش بشكل كبير³:

الجدول (2-1): أنواع التشويش في عملية الاتصال الداخلي ومصادرها.

نوع التشويش	مصادره وأمثلته
التشويش المادي	الضجيج في مكان العمل، سوء جودة أجهزة الاتصال، المسافات البعيدة، انقطاع التيار الكهربائي

¹ فاطمة السيد، معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الإدارية، 2017، ص 88-105.

² W. Schramm, *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, 1954, pp. 10-35.

³ دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، 2018، ص 35-52.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

التشويش الدلالي	اختلاف فهم الكلمات والمصطلحات، استخدام لغة غير مفهومة، المصطلحات الفنية المتخصصة
التشويش النفسي	الانشغال الذهني، الحالات العاطفية (الغضب، القلق، الإرهاق)، التحيزات والافتراضات المسبقة، المقاومة النفسية للتغيير
التشويش التنظيمي	كثرة المستويات الإدارية، تعقيد الإجراءات، غياب الثقة بين العاملين، المركزية المفرطة، الفجوة السلطوية

ثالثاً: أنواع الاتصال الداخلي

يمكن تصنيف الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية وفق عدة معايير مختلفة، يسلط كل منها الضوء على جانب معين من هذه العملية المعقدة¹.

• التصنيف الأول: حسب اتجاه تدفق الاتصال

1. **الاتصال الرأسي التنازلي:** وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يبدأ من المستويات الإدارية العليا متجهاً نحو المستويات الدنيا².

2. **الاتصال الرأسي التصاعدي:** وهو الاتصال الذي يبدأ من المستويات التنظيمية الدنيا متجهاً نحو المستويات العليا³.

3. **الاتصال الأفقي:** وهو الاتصال الذي يتم بين العاملين في المستوى التنظيمي نفسه⁴، سواء كانوا في نفس القسم أو في أقسام مختلفة، ويتميز الاتصال الأفقي بالسرعة والمرونة مقارنة بالاتصال الرأسي⁵.

4. **الاتصال القطري أو المائل:** وهو الاتصال الذي يتم بين مستويات تنظيمية مختلفة دون الالتزام بالتسلسل الرسمي للسلطة. فمثلاً عندما يتصل مشرف إنتاج مباشرة بمدير التسويق دون المرور بمدير الإنتاج، فهذا يعد اتصالاً قطرياً.

• التصنيف الثاني: حسب قنوات الاتصال

¹ S. Nandaa et al., *The Influence of Digital Transformation on Employee Engagement, Multidisciplinary Science Journal*, 2025, pp. 1-15.

² عبد الوهاب بوبعثة، فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي، جامعة جيجل، 2018، ص 33-58.

³ E. O. Okoliko et al., *Internal Communication Strategies and Organizational Performance, International Journal of Entrepreneurship and Technology Innovation*, 2026, pp. 12-30.

⁴ محمود شاکر، الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء، جامعة غرداية، 2019، ص 12-30.

⁵ سليمة دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، جامعة قلمة، 2016، ص 12-30.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

1. **الاتصال الرسمي**: وهو الاتصال الذي يسير وفق القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويتبع الإجراءات والقواعد المنظمة لعملية الاتصال¹.

2. **الاتصال غير الرسمي**: وهو الاتصال الذي ينشأ بشكل طبيعي وتلقائي بين العاملين خارج القنوات الرسمية ودون الالتزام بالإجراءات المقررة.

• التصنيف الثالث: حسب وسائل الاتصال

1. **الاتصال الشفهي**: وهو الاتصال الذي يعتمد على الكلام المنطوق، سواء كان مباشراً وجهاً لوجه، أو غير مباشر عبر وسائل مثل الهاتف أو التسجيلات الصوتية أو المؤتمرات الصوتية.

2. **الاتصال الكتابي**: وهو الاتصال الذي يعتمد على الكلمات المكتوبة، سواء كانت على الورق أو على الشاشات الإلكترونية.

3. **الاتصال غير اللفظي**: وهو الاتصال الذي يتم من خلال الإشارات الجسدية وتعبيرات الوجه ونبرات الصوت ولغة الجسد والمسافات بين المتحدثين (البروكسميكس)، واللمس (الهابتيكس)، والنظرات (الاتصال البصري)². وقد يكون هذا النوع من الاتصال واعياً أو غير واعٍ من جانب المرسل أو المستقبل.

رابعاً: أهداف الاتصال الداخلي

يسعى الاتصال الداخلي في أي منظمة اقتصادية إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف التي تغطي مختلف جوانب العمل التنظيمي، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية:

- **الهدف الأول**: توجيه العاملين نحو فهم أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها وقيمها³.
- **الهدف الثاني**: تنسيق الأنشطة بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتجنب الازدواجية أو التعارض في الجهود ففي أي منظمة، تتعدد الأقسام والوحدات التنظيمية⁴.
- **الهدف الثالث**: اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على معلومات دقيقة وشاملة⁵.
- **الهدف الرابع**: حل المشكلات والنزاعات التي تنشأ بين العاملين أو بين الإدارات.

¹ محمد العمري، فعالية الاتصال الداخلي وأثرها على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة والاقتصاد، 2019، ص 112-130.

² J. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, 2020, pp. 120-145.

³ كوثر خرافة، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية [رسالة ماجستير]، جامعة وهران 2، 2020، ص 20-65.

⁴ أحمد تيرمسين، مفاهيم أساسية حول الأداء، جامعة بسكرة، 2019، ص 8-22.

⁵ عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك الدولية، 2019، ص 40-65.

- الهدف الخامس: تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية¹.
- الهدف السادس: بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على الثقة والشفافية والتعاون².
- الهدف السابع: تسهيل عملية التغيير التنظيمي والتكيف مع المتغيرات البيئية.

خامساً: معوقات الاتصال الداخلي

تواجه عملية الاتصال الداخلي في المنظمات الاقتصادية العديد من المعوقات التي قد تؤدي إلى فشلها أو ضعف فعاليتها، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى أربع مجموعات رئيسية³:

- ✓ المجموعة الأولى: المعوقات التنظيمية.
- ✓ المجموعة الثانية: المعوقات الفردية.
- ✓ المجموعة الثالثة: المعوقات اللغوية .
- ✓ المجموعة الرابعة: المعوقات البيئية المادية⁴.

المطلب الثاني: تعريف أداء المنظمات الاقتصادية

أولاً: مفهوم المنظمات الاقتصادية

قبل الخوض في تعريف أداء المنظمات الاقتصادية، فالمنظمات الاقتصادية هي كيانات اجتماعية منظمة، تنشأ بهدف إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التي تلي حاجات ورغبات الأفراد والمجتمع⁵.

تنوع المنظمات الاقتصادية من حيث:

- ✓ الحجم: صغيرة (أقل من 50 موظفاً)، متوسطة (50-250 موظفاً)، كبيرة (أكثر من 250 موظفاً)، وعملاقة (أكثر من 5000 موظف).
- ✓ النشاط: صناعية (تحويلية، استخراجية)، تجارية (جملة، تجزئة، استيراد، تصدير)، خدمية (نقل، تعليم، صحة، سياحة، اتصالات)، مالية (بنوك، تأمين، أسواق مالية)، زراعية، وإنشائية.

¹ R. S. Kaplan & D. P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, pp. 30-55.

² مرتضى البشير الأمين، *الاتصال التنظيمي*، دار النشر العربية، 2016، ص 25-48.

³ S. P. Robbins & T. A. Judge, *Organizational Behavior*, Pearson, 2019, pp. 200-225.

⁴ K. Miller, *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Wadsworth, 2015, pp. 45-70.

⁵ منظمات ومؤشرات التصنيف الاقتصادي الدولي، جامعة قلمة، 2022، ص 5-20.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

✓ الملكية: عامة (حكومية)، خاصة (أفراد أو شركات)¹، مختلطة (شراكة بين القطاعين العام والخاص)، تعاونية، أهلية (غير ربحية).

ثانياً: تعريف الأداء

الأداء في اللغة العربية يعني إنجاز العمل وإتمامه على الوجه المطلوب، وهو مشتق من الفعل "أدى" الذي يحمل معنى الإيصال والوفاء والتسليم.

أما في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، فقد تعددت تعريفات الأداء بتعدد المنظورات النظرية التي تناولته. ويمكن تصنيف هذه المنظورات إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:

1. منظور الأداء كسلوك².

2. منظور الأداء كنتائج³.

3. منظور الأداء كقدرة.

والتعريف المتكامل للأداء هو الذي يجمع بين هذه الزوايا الثلاث، ويعتبر أن الأداء يتحدد بالتفاعل بين قدرات الفرد (ما يستطيع فعله) ودوافعه (ما يريد فعله) وظروف العمل المحيطة به (ما يسمح به السياق). فالفرد قد يمتلك قدرات عالية ولكن دوافعه ضعيفة⁴، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة: $\text{الأداء} = \text{القدرات} \times \text{الدوافع} \times \text{الظروف}$.

ثالثاً: أبعاد أداء المنظمات الاقتصادية

يتعدد أداء المنظمات الاقتصادية ليشمل عدة أبعاد متكاملة، لا يمكن فهم الأداء الكلي للمنظمة دون النظر إلى كل هذه الأبعاد. وقد تطور الفكر الإداري في تناول هذه الأبعاد من التركيز على البعد المالي فقط (في بداية القرن العشرين) إلى التوسع ليشمل أبعاداً غير مالية تعكس الجوانب البشرية والتنظيمية والتشغيلية (منذ سبعينيات القرن الماضي)، وصولاً إلى الأبعاد الاجتماعية والبيئية (في العقدين الأخيرين). فيما يلي تفصيل لهذه الأبعاد:

¹ هشام محمد علي، إدارة الاتصال الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمة في المستشفيات الجامعية المصرية، مجلة البحوث الإدارية، 2022، ص 90-115.

² D. Tourish & O. Hargie, *Internal Communication and Organizational Effectiveness, in Auditing Organizational Communication, Routledge, 2009, pp. 55-78.*

³ A. Tkalac Verčič, D. Verčič & K. Sriramesh, *Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future, Public Relations Review, 2012, pp. 223-230.*

⁴ D. Tourish & P. Robson, *Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication, Journal of Management Studies, 2006, pp. 711-730.*

✓ البعد الأول: الأداء المالي.

✓ البعد الثاني: الأداء التشغيلي (الداخلي)¹.

✓ البعد الثالث: أداء الموارد البشرية².

✓ البعد الرابع: أداء السوق (التنافسي)

✓ البعد الخامس: الأداء الاجتماعي والبيئي (الاستدامة)³.

رابعاً: مؤشرات قياس الأداء

تعتمد المنظمات الاقتصادية الحديثة على مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها في الأبعاد المختلفة، وتصنف هذه المؤشرات عادة وفق عدة معايير:

أولاً: حسب طبيعة المؤشر (كمي/نوعي)

✓ المؤشرات الكمية⁴.

✓ المؤشرات النوعية.

ثانياً: حسب التوقيت (متقدم/متأخر)

✓ المؤشرات المتقدمة⁵.

✓ المؤشرات المتأخرة.

ثالثاً: حسب المستوى (فردى/جماعى/تنظيمى)

✓ مؤشرات الأداء الفردى: تقييم أداء كل موظف على حدة.

✓ مؤشرات أداء الفريق: تقييم أداء مجموعة عمل أو قسم.

✓ مؤشرات الأداء التنظيمى: تقييم أداء المنظمة ككل.

¹ R. E. Miles & C. C. Snow, *Designing Strategic Human Resources Systems, Organizational Dynamics*, 1984, pp. 36-52.

² L. R. Men & D. W. Stacks, *The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication*, *Journal of Public Relations Research*, 2014, pp. 301-324.

³ سمير حامد، دور الثقافة الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، جامعة تيارت، 2016، ص 25-45.

⁴ E. W. Morrison, *Communication Satisfaction and Organizational Performance: A Meta-Analysis*, *Management Communication Quarterly*, 2020, pp. 45-78.

⁵ J. Suh & P. Battaglio, *Assessing the Mediating Effect of Internal Communication*, *Review of Public Personnel Administration*, 2022, pp. 464-491.

رابعاً: نموذج بطاقة الأداء المتوازن¹

هو نموذج متكامل اقترحه كابلان ونورتون (1992) لقياس أداء المنظمات من خلال أربعة منظورات متوازنة:

1. المنظور المالي : كيف نرى عند المساهمين؟ (الأرباح، العائد على الاستثمار)

2. منظور العملاء : كيف يرانا العملاء؟ (رضا العملاء، الحصة السوقية)

3. منظور العمليات الداخلية : ما الذي يجب أن نتفوق فيه؟ (الإنتاجية، الجودة، الكفاءة)

4. منظور التعلم والنمو : كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير والتحسين؟ (رضا الموظفين، التدريب، الابتكار)

ويتيح هذا النموذج للمنظمة ترجمة استراتيجيتها إلى مجموعة متوازنة من المؤشرات الكمية والنوعية، المتقدمة والمتأخرة، وتجنب التركيز على جانب واحد على حساب الآخرين.

خامساً: العوامل المؤثرة في أداء المنظمات

يتأثر أداء المنظمات الاقتصادية بعدة عوامل داخلية وخارجية²، تتفاعل مع بعضها البعض لتحديد في النهاية مستوى الأداء الذي تحققه المنظمة. ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين رئيسيتين:

المجموعة الأولى: العوامل الداخلية (الخاضعة لسيطرة المنظمة)

الجدول (1-3): العوامل الداخلية المؤثرة في أداء المنظمات الاقتصادية.

العامل	تأثيره على الأداء
الهيكل التنظيمي	الهيكل الواضح المسطح يسرع الاتصال واتخاذ القرارات، بينما الهيكل المعقد البيروقراطي يعوق الأداء.
الثقافة التنظيمية	ثقافة الابتكار والتعاون تعزز الأداء، بينما ثقافة الروتين والمحسوبية تضعفه.
نظام الحوافز والمكافآت	ربط المكافأة بالأداء يحفز، بينما النظام غير العادل يثبط.
القيادة الإدارية	القيادة الملهمة الداعمة تعزز الأداء، والقيادة الضعيفة أو المتسلطة تضعفه.
التكنولوجيا	الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة يرفع الكفاءة والإنتاجية.
رأس المال البشري	مهارات وخبرات العاملين تحدد جودة الأداء.

¹ D. Clutterbuck & S. Hirst, *Talking Business: Making Communication Work*, Butterworth-Heinemann, 2002, pp. 25-48.

² سلطان الحربي، أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 2025، ص 22-40.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

الاتصال الداخلي (محور دراسي)	الاتصال الفعال ينسق الجهود ويحسن القرارات ويعزز الروح المعنوية.
---------------------------------	---

المجموعة الثانية: العوامل الخارجية (خارج سيطرة المنظمة، ولكن يمكن التكيف معها)¹

الجدول (1-4): العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المنظمات الاقتصادية.

العامل	تأثيره على الأداء
الظروف الاقتصادية	الازدهار يزيد الفرص، والركود يخلق تحديات.
التشريعات والقوانين	الاستقرار القانوني يشجع الاستثمار، والتغيرات المفاجئة تعيق الأداء.
المنافسة	المنافسة الشديدة تدفع للتحسين، وغياها يؤدي للتراخي.
التغيرات التكنولوجية	مواكبة التغير تعزز القدرة التنافسية، وتجاهلها يؤدي للتراجع.
العوامل الاجتماعية والثقافية	التكيف مع تغير أذواق العملاء يحسن الأداء.
العوامل الطبيعية	الكوارث الطبيعية أو تغير المناخ قد تعطل العمليات.

المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية

أولاً: التأثير المباشر للاتصال الداخلي على الأداء

يمثل الاتصال الداخلي أحد العوامل الحاسمة في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية، وذلك من خلال عدة آليات مباشرة يمكن رصدها وقياسها. فحينما يكون نظام الاتصال الداخلي فعالاً.

1. زيادة الإنتاجية².
2. تحسين جودة القرارات الإدارية³.
3. تقليل وقت دورة العمل.
4. تحسين جودة المنتجات والخدمات.

ثانياً: التأثير غير المباشر للاتصال الداخلي على الأداء

¹ B. Koumachi, *Internal Organizational Communication and Structure*, Perlego, 2019, pp. 10-50.

² M. Welch & P. R. Jackson, *Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach*, *Corporate Communications: An International Journal*, 2007, pp. 177-198.

³ راكمية حسف، السمكة التنظيمي، دار الكتب الجامعية، 2014، ص 30-55.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

إلى جانب التأثير المباشر الذي يمكن ملاحظته بشكل فوري¹، وإن كانت تحتاج إلى وقت أطول حتى تظهر:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين.

2. تعزيز الولاء التنظيمي والالتزام.

3. تقليل النزاعات الداخلية.

4. تعزيز الثقة التنظيمية².

ثالثاً: آليات تحسين الأداء عبر الاتصال الداخلي

يمكن للمنظمات الاقتصادية توظيف الاتصال الداخلي لتحسين أدائها من خلال مجموعة من الآليات العملية، التي تعتمد على تطوير نظام الاتصال وتوجيهه نحو دعم الأهداف التنظيمية.

✓ الآلية الأولى: توضيح الأهداف والاستراتيجيات للعاملين³.

✓ الآلية الثانية: تمكين العاملين بالمعلومات والصلاحيات⁴.

✓ الآلية الثالثة: التغذية الراجعة المستمرة حول الأداء .

✓ الآلية الرابعة: نشر المعرفة والمهارات بين أقسام المنظمة .

رابعاً: نماذج نظرية تربط الاتصال الداخلي بالأداء

توجد عدة نماذج نظرية في الأدبيات الإدارية تحاول تفسير وتوضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمات، وتنقسم إلى:

✓ النموذج الأول: نموذج التدفق الاتصالي⁵.

✓ النموذج الثاني: نموذج الرضا الاتصالي .

✓ النموذج الثالث: النموذج التكاملي⁶.

¹ أداء المؤسسات الاقتصادية على أثر التخطيط الاستراتيجي، جامعة نيارت، 2021، ص 30-50.

² ليلي بنت عبد الله، الاتصال الداخلي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة STC، مجلة الاتصال المؤسسي، 2021، ص 55-78.

³ بلقاسم بودوح، الاتصال في المنظمات، دار العلوم، 2013، ص 15-35.

⁴ نورة سليمان، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، جامعة غرداية، 2017، ص 15-35.

⁵ سامي يوسف، أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين، منصة Academia، 2020، ص 22-40.

⁶ M. Welch, *Internal Communication, in The Encyclopedia of Public Relations*, Sage, 2013, pp. 450-460.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

يشكل استعراض الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي جاد، إذ يساهم في تحديد ما تم إنجازه في مجال الموضوع، والتعرف على المناهج والأساليب المستخدمة، واكتشاف الثغرات البحثية التي يمكن للدراسة الحالية أن تسدها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

شهدت المكتبة العربية في العقدين الأخيرين اهتماماً متزايداً بموضوع الإتصال الداخلي، وإن كان هذا الاهتمام لا يزال أقل من نظيره في الأدبيات الأجنبية، فيما يلي عرض لأهم هذه الدراسات مرتبة ترتيباً زمنياً مع تحليل نقدي لكل منها:

الدراسة الأولى: دراسة هشام محمد علي (2022)¹ - "إدارة الإتصال الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمة في المستشفيات الجامعية المصرية"

- **الهدف:** قياس أثر إدارة الإتصال الداخلي (بأبعادها: تخطيط الإتصال، تنظيم قنواته، ومتابعة فعاليته) على جودة الخدمة الطبية المقدمة للمرضى، وذلك من وجهة نظر الأطباء وهيئة التمريض.
- **المنهج والعينة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي.
- **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين كفاءة إدارة الإتصال الداخلي وأبعاد جودة الخدمة (الاستجابة، الموثوقية، التعاطف).
- **النقد والإضافة:** تميزت الدراسة بتناولها لقطاع حساس وحيوي (الخدمات الصحية) والذي نادراً ما يدرس في سياق الإتصال الداخلي.

الدراسة الثانية: دراسة ليلي بنت عبد الله (2021)² - "الإتصال الداخلي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية (STC)"

- **الهدف:** استكشاف دور الإتصال الداخلي في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وفق نموذج "التميز الأوروبي (EFQM)"، وذلك في شركة الاتصالات السعودية كإحدى الشركات الرائدة في مجال التحول الرقمي.

¹ هشام محمد علي، "إدارة الإتصال الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمة في المستشفيات الجامعية المصرية" [دراسة]، مجلة البحوث الإدارية، مصر، 2022، ص 103.

² ليلي بنت عبد الله، "الإتصال الداخلي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية (STC)" [دراسة]، مجلة الإتصال المؤسسي، السعودية، 2021، ص 71.

- المنهج والعينة :اعتمدت الباحثة على منهج دراسة الحالة.
 - أبرز النتائج :أظهرت النتائج أن شركة STC تبني نظاماً متطوراً للاتصال الداخلي يعتمد على منصات رقمية متكاملة (Intranet) ، تطبيقات الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية.
 - النقد والإضافة :تقدم الدراسة نموذجاً تطبيقياً ناجحاً يمكن للدراسات الأخرى الاستفادة منه.
- الدراسة الثالثة: دراسة محمد العمري (2019)¹ - "فعالية الاتصال الداخلي وأثرها على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية"
- الهدف :قياس مستوى فعالية الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي) في البنوك التجارية السعودية، وتحديد أثرها على أبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعيارى، الاستمراري).
 - المنهج والعينة :استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
 - أبرز النتائج :أظهرت النتائج أن مستوى فعالية الاتصال الداخلي في البنوك المدروسة كان متوسطاً إلى مرتفع، وكان للاتصال غير الرسمي دور بارز في تعزيز الالتزام العاطفي.
 - النقد والإضافة :تتميز الدراسة بتناولها للاتصال غير الرسمي الذي غالباً ما تهمله الدراسات العربية، كما أنها ركزت على قطاع الخدمات المالية الذي يتسم بالحساسية والدقة.
- الدراسة الرابعة: دراسة فاطمة السيد (2017)² - "معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية"
- الهدف :هدفت الدراسة إلى تشخيص المعوقات التنظيمية والفردية والبيئية التي تواجه عملية الاتصال الداخلي.
 - المنهج والعينة :اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي.
 - أبرز النتائج :أظهرت النتائج أن المعوقات التنظيمية (ككثرة المستويات الإدارية، ومركزية اتخاذ القرار) هي الأكثر تأثيراً في إعاقة الاتصال الداخلي.

¹ محمد العمري، "فعالية الاتصال الداخلي وأثرها على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية" [دراسة]، مجلة الإدارة والاقتصاد، السعودية، 2019، ص 124.

² فاطمة السيد، "معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية" [دراسة]، مجلة الدراسات الإدارية، الجزائر، 2017، ص 91.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

• **النقد والإضافة:** تميزت الدراسة بتركيزها على المؤسسات العمومية التي تعاني غالباً من بيروقراطية مفرطة، وهو سياق مختلف عن القطاع الخاص.

الدراسة الخامسة: دراسة أحمد زكي (2015)¹ - "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"

• **الهدف:** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال الداخلي (بأبعاده: التنازلي، التصاعدي، الأفقي) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الصناعات التحويلية الأردني.

• **المنهج والعينة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق استبانة على عينة عشوائية طبقية بلغ قوامها 350 موظفاً من العاملين في خمس شركات صناعية كبرى في المنطقة الحرة الأردنية.

• **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي (بجميع أبعاده) والأداء الوظيفي، وكان الاتصال الأفقي الأكثر تأثيراً يليه الاتصال التنازلي ثم التصاعدي.

• **النقد والإضافة:** رغم أهمية هذه الدراسة، إلا أنها اقتصرت على الأداء الوظيفي الفردي ولم تتناول أداء المنظمة ككل بمقاييسه المالية والتشغيلية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

تزخر الأدبيات الأجنبية بعدد كبير من الدراسات النظرية والتطبيقية حول الاتصال الداخلي، ويعود ذلك إلى تاريخ طويل من الاهتمام بهذا الموضوع في الغرب، وتنوع المدارس الفكرية التي أسهمت في تطويره. فيما يلي استعراض لأهم هذه الدراسات، مع التركيز على تلك التي أحدثت نقلة نوعية في فهم العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمات.

الدراسة الأولى: دراسة Thomas & Smith (2022)² - "Digital Internal Communication and Employee Productivity in the Post-Pandemic Era"

• **الهدف:** قياس أثر التحول الرقمي في الاتصال الداخلي .

¹ أحمد زكي، "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية" [دراسة]، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، 2015، ص 52.

² G. Thomas & R. Smith, "Digital Internal Communication and Employee Productivity in the Post-Pandemic Era" [Study], Journal of Business Communication, 2022, p. 174.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

- **المنهج والعينة:** استخدم الباحثان منهجاً مختلطاً (كمي ونوعي)، حيث قاما بتوزيع استبانة على 800 موظف في شركات تقنية بريطانية، وأجروا مقابلات معمقة مع 30 مديراً للموارد البشرية.
- **أبرز النتائج:** أظهرت النتائج أن الاستخدام الفعال للأدوات الرقمية للاتصال الداخلي أدى إلى زيادة ملحوظة في الإنتاجية الفردية (تقدر بـ 18-25%).
- **النقد والإضافة:** تتميز الدراسة بجدائتها وملاءمتها للظروف الراهنة بعد الجائحة. كما أنها قدمت توصيات عملية لتصميم سياسات الاتصال الداخلي في بيئة العمل الهجين.

الدراسة الثانية: دراسة "Communication Satisfaction" –¹ Morrison (2020) and Organizational Performance: A Meta-Analysis"

- **الهدف:** إجراء دراسة تلوية (Meta-analysis)
 - **المنهج:** اعتمدت الدراسة على المنهج التلوي، حيث قام الباحث بجمع وتحليل النتائج الإحصائية (حجم التأثير، معاملات الارتباط، مستويات الدلالة) من 45 دراسة شملت أكثر من 25,000 مشارك من 12 دولة مختلفة.
 - **أبرز النتائج:** أظهر التحليل التلوي وجود علاقة إيجابية متوسطة إلى قوية ($r = 0.45$) بين الرضا الاتصالي والأداء التنظيمي. كما تبين أن هذه العلاقة أقوى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالكبيرة، وأقوى في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام، وأقوى في الثقافات الجماعية (كثقافات آسيا والشرق الأوسط) مقارنة بالثقافات الفردية (كالولايات المتحدة وأوروبا الشمالية).
 - **النقد والإضافة:** تعتبر هذه الدراسة من أقوى الأدلة الكمية على صحة العلاقة بين الاتصال الداخلي والأداء. لكن اعتمادها على دراسات سابقة قائمة على التقييم الذاتي للأداء قد يكون مصدر تحيز. الدراسة الثالثة: دراسة
- ### Verčič & Špoljarić (2019) –² "Internal Communication and Market Performance: The Mediating Role of Employee Advocacy"

¹ E. W. Morrison, "Communication Satisfaction and Organizational Performance: A Meta-Analysis" [Study], *Management Communication Quarterly*, 2020, p. 67.

² A. T. Verčič & A. Špoljarić, "Internal Communication and Market Performance: The Mediating Role of Employee Advocacy" [Study], *Public Relations Review*, 2019, p. 109.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الإتصال الداخلي

- **الهدف:** استكشاف العلاقة غير المباشرة بين فعالية الاتصال الداخلي وأداء السوق (الحصة السوقية، نمو المبيعات، سمعة العلامة التجارية) من خلال متغير وسيط هو "دعم الموظفين (Employee Advocacy)"، أي سلوك الموظفين في التحدث بإيجابية عن منظماتهم خارج العمل (عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو الحديث الشفهي).
- **المنهج والعينة:** اعتمدت الدراسة على منهج كمي ارتباطي، وطبقت استبانة على عينة من 350 موظفاً في 50 شركة كرواوية متوسطة الحجم، بالإضافة إلى بيانات أداء سوقية موضوعية تم الحصول عليها من تقارير هذه الشركات.
- **أبرز النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن فعالية الاتصال الداخلي (خاصة الاتصال الثقافي والتغييري) تؤدي إلى زيادة دعم الموظفين لمنظماتهم، وهذا الدعم يترجم بدوره إلى تحسين ملحوظ في أداء السوق، خاصة فيما يتعلق بنمو المبيعات وسمعة العلامة التجارية.
- **النقد والإضافة:** تكمن قيمة هذه الدراسة في ربطها بين الاتصال الداخلي وأداء السوق الخارجي، وهو رابط نادر في الأدبيات. كما أنها استخدمت بيانات أداء فعلية وليست مجرد تصورات.

الدراسة الرابعة: دراسة "The Effects of Authentic Leadership on Internal Communication and Employee Engagement" ¹ – Men & Stacks (2016)

- **الهدف:** قياس تأثير القيادة الأصيلة (Authentic Leadership) على جودة الاتصال الداخلي، ومن ثم على مستوى مشاركة وانخراط الموظفين (Employee Engagement) في الشركات الأمريكية.
- **المنهج والعينة:** استخدم الباحثان المنهج الكمي، واعتمدا على مسح إلكتروني شمل 500 موظف من قطاعات مختلفة (تقنية، مالية، تصنيع) في الولايات المتحدة. وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- **أبرز النتائج:** أظهرت النتائج أن القيادة الأصيلة (التي تتسم بالشفافية، الوعي الذاتي، والسلوك الأخلاقي) تؤثر إيجاباً وبشكل مباشر على الشفافية الاتصالية وجودة التغذية الراجعة داخل المنظمة.
- **النقد والإضافة:** تميزت الدراسة بقوة منهجيتها واستخدامها لأسلوب إحصائي متقدم. لكنها اعتمدت على عينة عامة وغير متخصصة.

¹ L. R. Men & D. W. Stacks, "The Effects of Authentic Leadership on Internal Communication and Employee Engagement" [Study], Journal of Public Relations Research, 2016, p. 318.

الدراسة الخامسة: دراسة "Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach" ¹ - Welch & Jackson (2015)

• **الهدف:** سعت هذه الدراسة النظرية إلى إعادة تعريف الإتصال الداخلي في ضوء منظور "أصحاب المصلحة الداخليين"، وتقديم نموذج متكامل يربط بين أربعة أنواع من الإتصال الداخلي (الإتصال الإداري، الإتصال التعاوني بين الأقران، الإتصال التغييري، والإتصال الثقافي) وأربعة مستويات من الأداء (الأداء الفردي، أداء الفريق، أداء الوحدة، والأداء التنظيمي الكلي).

• **المنهج:** اعتمدت الدراسة على منهج تحليل الأدبيات والمراجعة النظرية الواسعة.

• **أبرز النتائج:** خلصت الدراسة إلى أن النظريات السابقة كانت تركز بشكل مفرط على الإتصال التنازلي والإداري، بينما أهملت الإتصال الأفقي والتغييري.

• **النقد والإضافة:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات المؤسسة في مجال الإتصال الداخلي المعاصر.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية.

من خلال تحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنتها بالدراسة الحالية المعنونة بـ "دور الإتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز"، يمكن إبراز مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف والفروقات العلمية والمنهجية كما يلي:

أولاً: أوجه التشابه

تناولت الدراسة الحالية والدراسات السابقة موضوع الإتصال الداخلي ودوره في تحسين أداء المنظمة.

- ✓ أكدت أغلب الدراسات وجود علاقة إيجابية بين فعالية الإتصال الداخلي والأداء التنظيمي.
- ✓ تشابهت الدراسات في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- ✓ اعتمدت الدراسات على أساليب إحصائية مثل معامل الارتباط والانحدار وتحليل الفروق.
- ✓ أبرزت الدراسة الحالية، مثل بعض الدراسات السابقة، أهمية العلاقة بين الرؤساء المباشرين والموظفين في تعزيز الثقة وتحسين الأداء.

¹ M. Welch & P. R. Jackson, "Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach" [Study], Corporate Communications: An International Journal, 2015, p. 192.

ثانياً: أوجه الاختلاف والفروقات

أجريت الدراسة الحالية داخل مؤسسة سونلغاز كمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع تقني واستراتيجي، بينما تناولت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة كالصحة والبنوك والاتصالات.

ركزت الدراسة الحالية على الثقة التنظيمية كمدخل لقياس الأداء، في حين ركزت بعض الدراسات السابقة على الأداء الوظيفي أو جودة الخدمة فقط.

أظهرت الدراسة الحالية أن الاتصال الداخلي في سونلغاز يتميز بالمستوى المتوسط مع قوة في الاتصالات الأفقية وضعف في الاتصال الصاعد.

أثبتت الدراسة الحالية وجود فروق مرتبطة بالخبرة المهنية وديمومة الوظيفة، بينما لم تظهر فروق حسب الجنس أو السن.

عكست الدراسة الحالية خصوصية البيئة التنظيمية الجزائرية التي تتسم بالطابع الإداري الرسمي والهيكل الهرمي.

خلاصة المقارنة

يتضح من خلال المقارنة أن الدراسة الحالية جاءت منسجمة مع الاتجاه العام للدراسات السابقة التي تؤكد أهمية الاتصال الداخلي في تحسين الأداء، لكنها تميزت عنها من خلال:

- ✓ البيئة التطبيقية الجزائرية.
- ✓ التركيز على الثقة التنظيمية كمدخل لقياس الأداء.
- ✓ إبراز أثر الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي.
- ✓ تشخيص واقع الاتصال داخل مؤسسة عمومية ذات طابع تقني واستراتيجي.

وبذلك ساهمت الدراسة الحالية في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالاتصال الداخلي، وقدمت تصوراً ميدانياً يعكس خصوصية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خلاصة الفصل الأول :

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لموضوع الإتصال الداخلي وأثره على أداء المنظمات الاقتصادية، حيث يوضح مفهوم الإتصال الداخلي باعتباره عملية تبادل للمعلومات والأفكار والتوجيهات بين العاملين داخل المنظمة بهدف تحقيق التنسيق والتفاهم وإنجاز الأهداف المشتركة،

كما يعرض عناصر عملية الإتصال وأنواعه وأهدافه، إضافة إلى أبرز المعوقات التي قد تؤثر على فعاليته داخل المؤسسة. ومن جهة أخرى، يعرف الفصل أداء المنظمات الاقتصادية ويبين أبعاده المختلفة مثل الأداء المالي والتشغيلي وأداء الموارد البشرية والأداء التنافسي. وفي الأخير يبرز الفصل الدور المهم للإتصال الداخلي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز التنسيق بين الأقسام، دعم اتخاذ القرار، رفع معنويات العاملين، وزيادة الإنتاجية داخل المنظمة.



الفصل الثاني :

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعد استكمال مقتضيات الإطار النظري والمفاهيمي في الفصول السابقة، ينتقل البحث في هذا الفصل لشقه التطبيقي من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، باعتبارها نموذجاً للمنظمات الاقتصادية الكبرى، تهدف الدراسة لرصد وتوصيف واقع الممارسات الاتصالية الداخلية، وتحليل مدى مساهمتها الفعلية في ترقية مستويات الأداء التنظيمي، وذلك في محاولة للإجابة على التساؤلات الجوهرية التي تضمنتها إشكالية البحث وقياس مدى تحقق فرضياته في بيئة العمل الواقعية.

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة وتحليل معطياتها بدقة علمية، تم تقسيم هذا الفصل إلى المطلبين التاليين:

- المبحث الأول إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثاني :عرض نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها

يركز هذا المبحث على المسار الإجرائي والخطوات العملية التي اتبعت في الدراسة الميدانية داخل مؤسسة سونلغاز، حيث يتم من خلاله تحديد مجتمع الدراسة وتوصيف العينة الممثلة لموظفي المؤسسة، كما يستعرض المنهج العلمي المعتمد، والأدوات البحثية الموظفة لجمع البيانات، وعلى رأسها الاستبيان، مروراً بالأساليب والبرمجيات الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات لاستخلاص نتائج موضوعية تعكس واقع المتغيرات المدروسة.

المطلب الأول: منهجية وأدوات الدراسة

نستعرض في هذا المطلب المنهج العلمي المتبع والخطوات الإجرائية التي اعتمدنا عليها للوصول لنتائج دقيقة، تهدف المنهجية لتشخيص واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة وتحليل أثره على الأداء التنظيمي، ولتحقيق ذلك استندنا إلى المناهج التالية:

- **المنهج الوصفي التحليلي:** استخدم لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بآليات الاتصال ومستويات الأداء، ووصفها بشكل دقيق ثم تحليلها وتفسيرها، وقد اعتمدنا في الجانب الميداني على الاستبيان كأداة رئيسية لاستقصاء آراء المبحوثين.
- **المنهج الإحصائي:** تم توظيفه لاختبار صحة الفرضيات المتعلقة بأثر الاتصال الداخلي على تحسين أداء المنظمة، وذلك باستخدام المعاملات الإحصائية لتحويل البيانات الخام لمؤشرات كمية تدعم مصداقية البحث.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي المتغيرات الأساسية التي قامت عليها الدراسة الحالية:

الجدول رقم (2-1): يوضح متغيرات الدراسة

نوع المتغير	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	الاتصال الداخلي
المتغير التابع	أداء المنظمة الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مقتضيات الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مؤسسة سونلغاز كإطار مكاني لإجراء هذه الدراسة، حيث يمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية إداريين، تقنيين، وأعوان تنفيذ.

1. عينة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة من موظفي مؤسسة سونلغاز، حيث جرى توزيع 45 استمارة استبيان على الفئة المستهدفة، وبعد عملية الجمع والتدقيق الميداني، تم استرجاع وفحص الاستمارات، حيث أستبعدت 09 استمارات، لتستقر العينة النهائية الصالحة للتحليل الإحصائي عند 36 استمارة، وهي العينة التي بنيت عليها كافة النتائج السابقة، وتمثل نسبة استجابة قدرها 80%.

الجدول رقم (2-2): إحصائيات الاستمارات الخاصة بالدراسة الميدانية

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	45	الاستمارات الموزعة
20%	09	الاستمارات المستبعدة
80%	36	الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الثالث: تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)

استندنا في بناء الاستبيان إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الاتصال الداخلي وأداء المنظمات الاقتصادية، مع مراعاة خصوصية مؤسسة سونلغاز، وقد صيغت الفقرات لتشمل كافة الأبعاد الجوهرية للدراسة، حيث تكونت الأداة في صورتها النهائية من جزئين أساسيين:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية؛ ويشمل المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين بمؤسسة سونلغاز (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، الخبرة المهنية).
- الجزء الثاني: محاور الدراسة؛ ويشتمل على 35 عبارة، تم توزيعها على محورين رئيسيين وفق مقياس ليكرت الثلاثي موافق، محايد، غير موافق:

1. المحور الأول: الاتصال الداخلي (14 عبارة)؛ ركز هذا المحور على قياس مدى توفر المعلومات، وانسيابية قنوات الاتصال النازلة، الصاعدة، والأفقية داخل المؤسسة، وكذا استخدام الوسائل التقنية (الإنترنت) والاتصال غير الرسمي.

2. المحور الثاني: أداء المنظمة الاقتصادية (21 عبارة)؛ وبما أن الأداء في هذه الدراسة تم قياسه من منظور "الثقة التنظيمية، فقد قسم إلى ثلاثة أبعاد أساسية:

- البعد الأول: الثقة بالإدارة العليا (7 عبارات).
 - البعد الثاني: الثقة بالرئيس المباشر (8 عبارات).
 - البعد الثالث: الثقة بزملاء العمل (6 عبارات).
- أ. مقياس ليكرت:

لغرض قياس استجابات أفراد العينة بمؤسسة سونلغاز، اعتمدنا مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان، وتم إعطاء وزن رقمي لكل إجابة يتراوح بين 1 و3 كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): توزيع درجات مقياس ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق	خيارات الإجابة
3	2	1	الوزن الرقمي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مقتضيات الدراسة.

ب. معيار تفسير المتوسطات الحسابية (طول الفئة):

لتفسير النتائج وتحديد درجة الموافقة بدقة علمية، تم استخراج طول الفئة لتقسيم المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، تم ذلك بحساب المدى $3 - 1 = 2$ وقسمته على عدد المستويات $2 \div 3 = 0.67$ ، وبناء عليه، تحددت مستويات الموافقة وفق المجالات التالية:

الجدول رقم (2-4): يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

المستوى	درجة الموافقة (التفسير)	مجال المتوسط الحسابي
منخفض	غير موافق	من 1.00 إلى 1.66
متوسط	محايد	من 1.67 إلى 2.33
مرتفع	موافق	من 2.34 إلى 3.00

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تمت معالجة البيانات الميدانية المحصلة من موظفي مؤسسة سونلغاز باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS v.26 وقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل إجابات العينة المكونة من 36 فرداً:

- معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات واتساق أداة الدراسة.
 - التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة.
 - المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات آراء العينة نحو محوري الاتصال الداخلي والأداء المنظماني.
 - معامل ارتباط بيرسون: لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة.
 - تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس مدى تأثير الاتصال الداخلي في تحسين أداء المؤسسة.
 - اختبار T وتحليل التباين: ANOVA للكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين وفق متغيراتهم الشخصية.
- أولاً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

يعد اختبار الثبات خطوة جوهرية لضمان أن الاستبيان يعطي نتائج مستقرة في حال إعادة تطبيقه. يوضح الجدول أدناه قيم الثبات للمحاور الرئيسية للدراسة، حيث تشير النتائج إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي:

الجدول رقم (2-5): قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
المحور الأول: الاتصال الداخلي	14	0.82	مرتفع
المحور الثاني: أداء المنظمة (الثقة)	21	0.86	مرتفع
الأداة ككل (الاستبيان)	35	0.84	ممتاز

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد المقبول إحصائياً 0.60، حيث بلغت القيمة الكلية للأداة 0.84 وهي قيمة ممتازة تؤكد صلاحية الاستبيان والموثوقية العالية في البيانات الميدانية المجمعة من مؤسسة سونلغاز، بدروه سمح للنتائج بالانتقال لتحليلها ومناقشتها.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى مطلب الأول وفيه فرعين الأول يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والفرع الثاني يتعلق بي تحليل نتائج المحاور.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

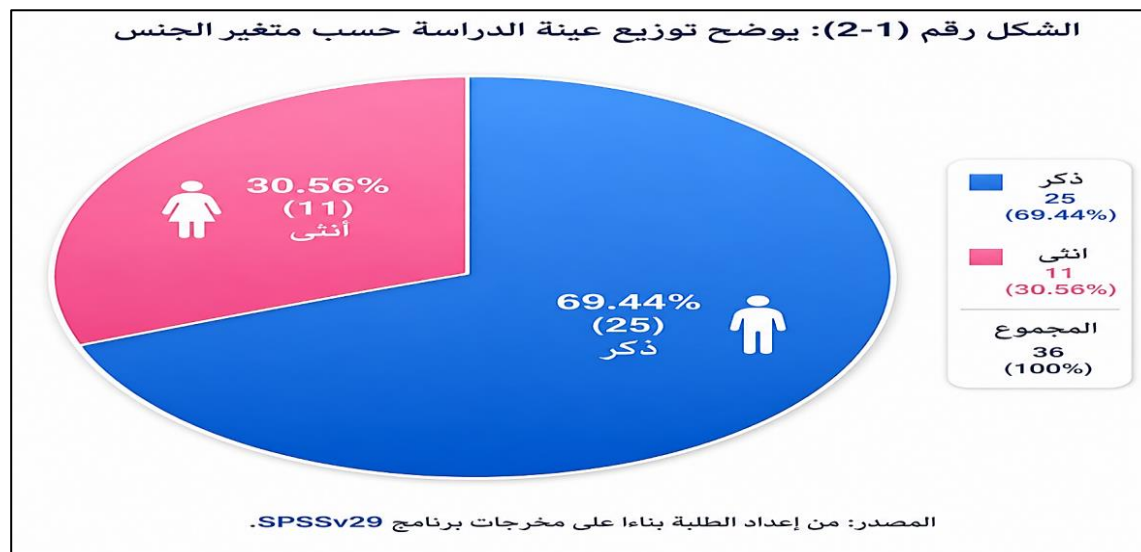
الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

1. توزيع العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	69.44%
أنثى	11	30.56%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29



يظهر الجدول رقم 2-6 الهيكل النوعي لعينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز، حيث نلاحظ هيمنة واضحة لفئة الذكور بتعداد بلغ 25 موظفاً، وهو ما يعادل ثلثي العينة تقريباً بنسبة قدرها 69.44 بالمئة، بينما بلغت حصة الإناث 11 موظفة بنسبة استقرت عند 30.56 بالمئة، ويعزى لطبيعة النشاط الاقتصادي والميداني لشركة سونلغاز، إذ يغلب الطابع التقني والعملي على معظم وظائفها، وهي مهام تتطلب في كثير من الأحيان تنقلات ميدانية وتدخلات فنية قد تتلاءم

أكثر مع طبيعة القوة العاملة من الرجال، أما النسبة النسوية الموجودة فتعكس التوجه الحديث للمؤسسة في إدماج المرأة ضمن الوظائف الإدارية والمالية وكذا خلايا الاستقبال والاتصال.

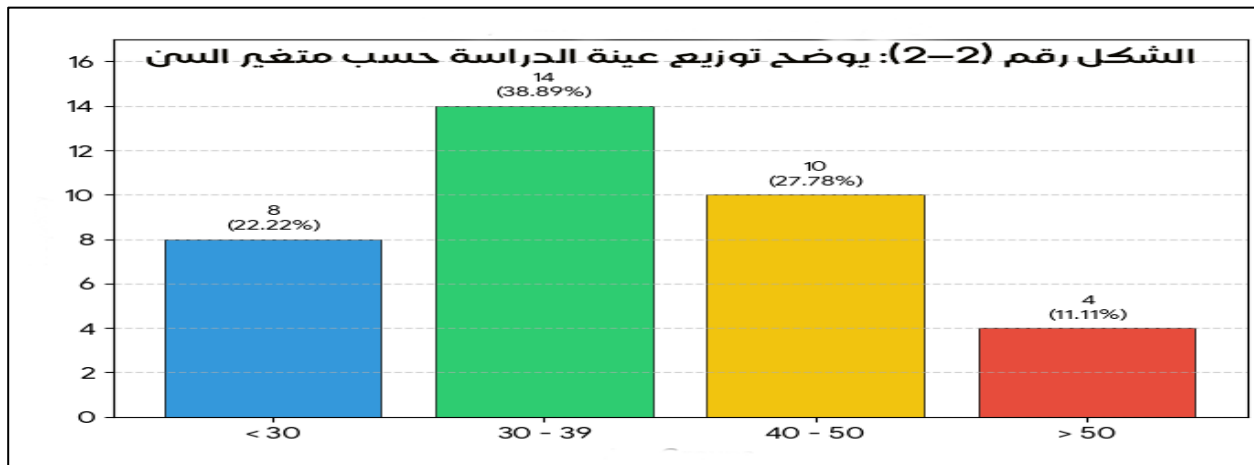
ومن الناحية التحليلية المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن هذا التنوع النوعي يسمح برصد دور الاتصال الداخلي من زوايا مختلفة، فبينما يميل الذكور غالباً لأنماط الاتصال العملي والمباشر المرتبط ببيئات العمل الفنية، قد تساهم الإناث في تفعيل جوانب الاتصال التنظيمي المرتبط بالتنسيق الإداري، بما يعطي شمولية أكبر للنتائج عند قياس أثر هذه الاتصالات على الأداء العام للمنظمة.

2. توزيع العينة حسب السن:

الجدول رقم (2-7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	22.22%
من 30 إلى 39 سنة	14	38.89%
من 40 إلى 50 سنة	10	27.78%
أكثر من 50 سنة	4	11.11%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29



يشير الجدول رقم 2-7 إلى التراكيب العمرية للموظفين المشمولين بالدراسة في مؤسسة سونلغاز، حيث تصدرت الفئة العمرية المحصورة بين 30 إلى 39 سنة المرتبة الأولى بتعداد 14 موظفاً ونسبة بلغت 38.89 بالمائة، تلتها الفئة الممتدة

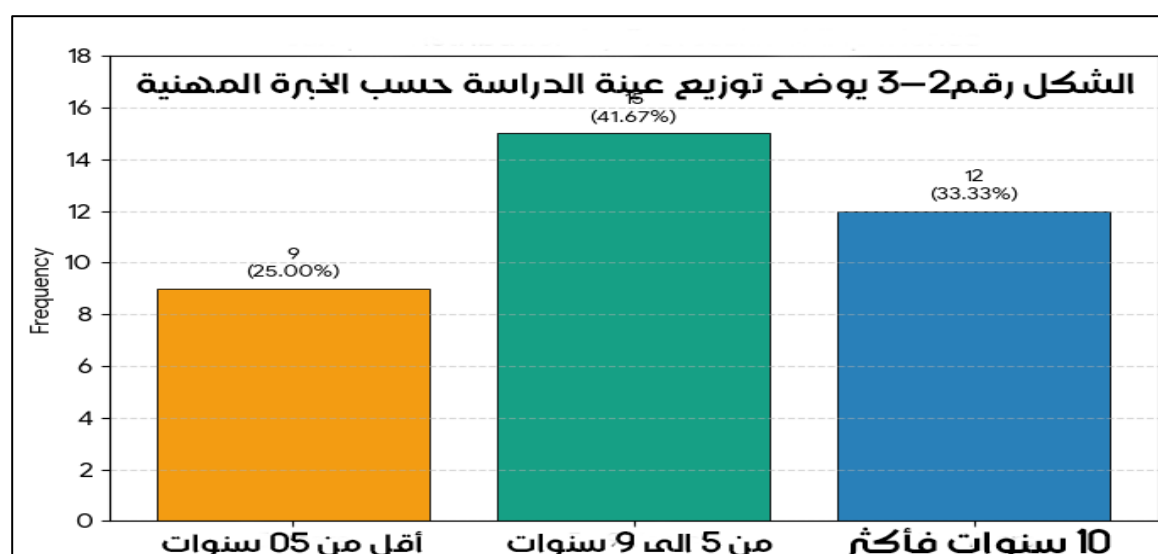
من 40 إلى 50 سنة بواقع 10 موظفين وما يعادل 27.78 بالمئة من إجمالي العينة. في حين بلغت نسبة الشباب الأقل من 30 سنة 22.22 بالمئة، بينما مثلت الفئة التي تتجاوز 50 سنة النسبة الأقل بـ 11.11 بالمئة. تعكس هذه البيانات حالة التوازن الجيلي داخل المؤسسة، حيث يشكل الموظفون في مرحلة النضج المهني (30 إلى 50 سنة) الكتلة الضاربة داخل سونلغاز بنسبة مجمعة تتجاوز 66 بالمئة، وهي مرحلة عمرية تتسم بالاستقرار والقدرة على الموازنة بين الخبرة الميدانية والمتطلبات الإدارية، بما يجعلها الفئة الأكثر تأثيراً وتأثيراً في نظام الاتصال الداخلي. ويرتبط هذا التوزيع بموضوع الأداء ارتباطاً وثيقاً، فوجود قاعدة شابة مدعومة بخبرات متوسطة وكبيرة يضمن استمرارية تدفق المعلومات بين الأجيال المهنية، كما أن سيطرة فئة الشباب والكهول تعني مرونة أكبر في التعامل مع وسائل الاتصال الحديثة والرقمنة التي تتبناها الشركة حالياً، وهو ما يخدم بالضرورة سرعة الاستجابة الإدارية ويؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تقليص الفجوات الاتصالية بين مختلف الرتب الوظيفية.

3. توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	9	25.00%
من 5 إلى 9 سنوات	15	41.67%
10 سنوات فأكثر	12	33.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29



يستعرض الجدول رقم 2-8 مستويات الخبرة المهنية لدى المبحوثين في مؤسسة سونلغاز، حيث نجد أن الفئة التي تملك خبرة متوسطة تتراوح بين 5 إلى 9 سنوات قد احتلت الصدارة بتكرار قدره 15 موظفاً ونسبة بلغت 41.67 بالمائة، تلتها فئة ذوي الخبرة الطويلة التي تمتد لـ 10 سنوات فأكثر بنسبة 33.33 بالمائة، بينما مثلت الفئة الأقل خبرة (أقل من 5 سنوات) نسبة 25.00 بالمائة من مجموع العينة.

تؤكد هذه النتائج أن مؤسسة سونلغاز تعتمد في قوامها البشري على رصيد معتبر من التجربة الميدانية، حيث إن أكثر من 75 بالمائة من العينة يملكون خبرة تتجاوز الخمس سنوات، يعد التراكم مؤشراً حيوياً على فهم الموظفين العميق للثقافة التنظيمية للمؤسسة وقواعدها الإدارية، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الاتصال الداخلي؛ فالموظف ذو الخبرة يكون أكثر دراية بقنوات التواصل الرسمية وأكثر مهارة في استغلال الشبكات الاجتماعية داخل العمل لتذليل الصعوبات المهنية.

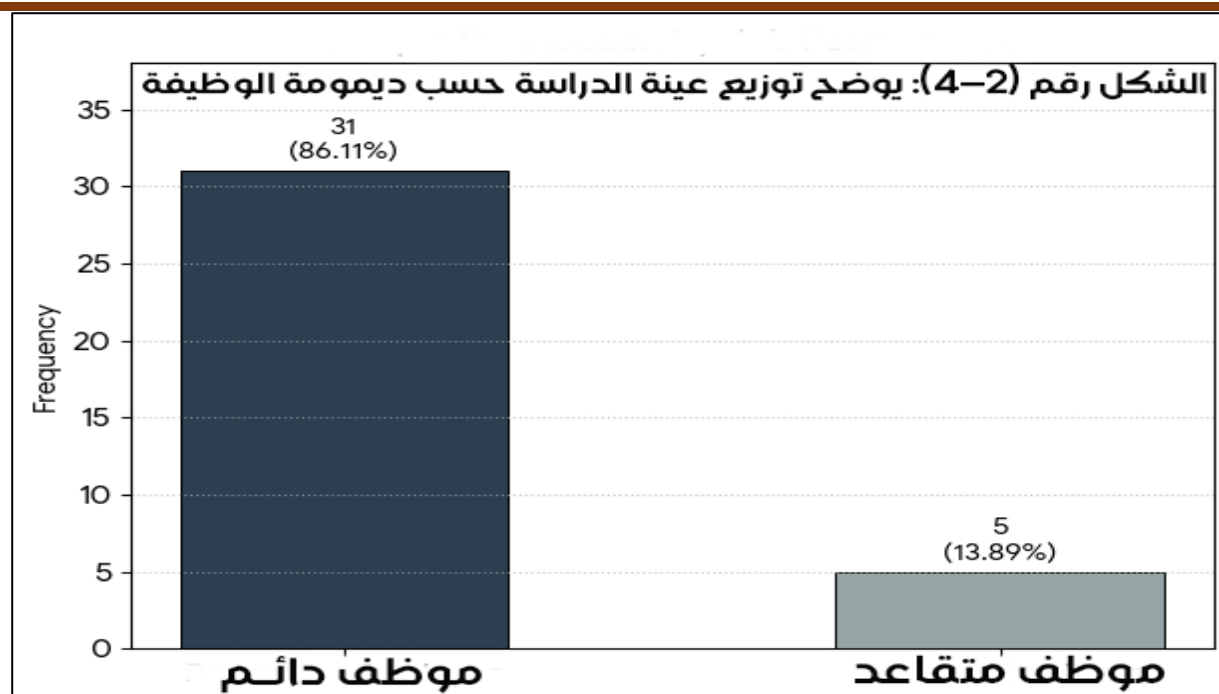
ومن منظور أداء المنظمة، فإن سيطرة فئة الخبرة المتوسطة والعليا تمنح المؤسسة استقراراً في الأداء وقدرة عالية على نقل المعارف والمهارات للأجيال الجديدة. فالأصل في هذا السياق لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل التدريب والتوجيه المستمر، بما يساهم في تقليل الأخطاء المهنية ورفع كفاءة الإنجاز، وهو ما يجسد الدور الجوهرى الذي تلعبه الخبرة في تحسين المردودية العامة للمؤسسة عبر قنوات اتصال ناضجة وفعالة.

4. توزيع العينة حسب ديمومة الوظيفة

الجدول رقم (2-9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب ديمومة الوظيفة

الديمومة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
موظف دائم	31	86.11%
موظف متعاقد	5	13.89%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات برنامج SPSSv29



يكشف الجدول رقم 2-9 عن الوضعية القانونية والوظيفية للمبحوثين داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تظهر النتائج هيمنة ساحقة لفئة الموظفين المثبتين الدائمين بتعداد بلغ 31 موظفاً، وهو ما يمثل نسبة 86.11 بالمئة من الكتلة الإجمالية للعينة، في حين لم تتجاوز فئة الموظفين المتعاقدين 5 أفراد بنسبة بلغت 13.89 بالمئة.

تعتبر هذه النتائج انعكاساً حقيقياً لسياسة التوظيف في كبرى المؤسسات الاقتصادية الوطنية ذات الطابع الاستراتيجي، إذ تحرص سونلغاز على ضمان الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية نظراً لحساسية المهام الموكلة إليها والتي تتطلب تكويناً مستمراً وانتماءً بعيد المدى، هذا الارتفاع الملحوظ في نسبة التثبيت يمنح الموظف شعوراً بالأمان المهني، بما ينعكس إيجاباً على مستوى ولائه واندماجه في المنظومة المؤسسية.

وفيما يخص جوهر الدراسة، فإن غلبة صفة الديمومة تعزز من فاعلية الاتصال الداخلي، فالموظف الدائم يكون أكثر استيعاباً للهيكل التنظيمية وأكثر تفاعلاً مع قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية نتيجة احتكاكه الطويل ببيئة العمل، كما أن الأداء المنظم في ظل هذا الاستقرار يتسم بالاستمرارية والنمو، حيث يسهم الموظفون الدائمون في بناء قاعدة بيانات معرفية واتصالية متينة، بما يسهل عمليات التنسيق بين مختلف المصالح ويقلل من معوقات الرسالة الاتصالية، الأمر الذي يؤدي في المحصلة لرفع كفاءة الإنجاز العام للمؤسسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

نخصص هذا الجزء لاستعراض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز حول المحورين الجوهريين للبحث الاتصال الداخلي وأداء المنظمة، وذلك من أجل فهم طبيعة التفاعل بين المنظومة الاتصالية ومخرجات الأداء العام. ولتحقيق معالجة دقيقة وموضوعية، تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية الوصفية التالية:

1. المتوسطات الحسابية: لغرض تحديد الوزن النسبي لكل عبارة ومركز ثقل الإجابات، مما يسمح بترتيب العبارات وفقاً للأولوية والأهمية من وجهة نظر الموظفين.

2. الانحرافات المعيارية: لقياس مدى التشتت أو التجانس في آراء المبحوثين حول المتوسطات الحسابية المحسوبة، فكلما اقتربت القيمة من الصفر دل ذلك على وجود توافق وانسجام كبير في إجابات أفراد العينة.

3. تحديد درجة الموافقة (التقدير): سيتم تفسير المتوسطات الحسابية المحصل عليها من خلال ربطها بمقياس ليكرت الثلاثي ومقياس طول الفئة 1.00 إلى 3.00، وذلك لتحديد مستوى جودة الاتصال الداخلي ودرجة الأداء بالمؤسسة، وتصنيفهما ضمن المستويات الثلاثة مرتفع، متوسط، أو منخفض.

تهدف هذه العملية التحليلية إلى تشخيص مكان القوة والضعف في المسار الاتصالي لشركة سونلغاز، وربطها إحصائياً بمؤشرات الأداء المنظماتي.

1. المحور الأول : الإتصال الداخلي :

الجدول رقم : 2-10 : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة (الفقرة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
08	أفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال...	2.72	0.45	1	موافق
12	تشجع الاتصالات الأفقية لتبادل المعلومات.	2.58	0.55	2	موافق
05	لا أجد صعوبات في الاتصال بالرئيس المباشر.	2.52	0.60	3	موافق
04	يتم التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر بفعالية.	2.44	0.65	4	موافق
07	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين.	2.38	0.68	5	موافق
01	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين...	2.30	0.71	6	موافق
11	تشجعنا الإدارة على استخدام شبكة "الإنترنت..."	2.25	0.73	7	محايد
13	يعمل الاتصال الداخلي على توفير معلومات دقيقة...	2.19	0.75	8	محايد

02	توفر لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين بشكل مستمر.	2.11	0.78	9	محاييد
06	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	2.05	0.82	10	محاييد
14	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروريا ومكملا	1.97	0.84	11	محاييد
03	تسهل لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين إلى العاملين...	1.88	0.81	12	محاييد
10	توفر المؤسسة قنوات اتصال صاعدة بشكل مستمر.	1.75	0.79	13	محاييد
09	تشجعك الإدارة دائما على الاتصال بها وإبداء الرأي.	1.69	0.76	14	غير موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

يشير الجدول رقم 2-10 إلى التوجهات العامة لآراء موظفي سونلغاز حول واقع المنظومة الاتصالية بالمؤسسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 1.69 و 2.72، وهذا يعكس تباينا في تقدير جودة قنوات الاتصال تبعا لنوعها واتجاهها.

تظهر النتائج تصدر العبارة رقم 08 المرتبة الأولى بمتوسط 2.72، بما يؤكد أن ثقافة العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل تمثل القناة الأكثر فاعلية في تسهيل تبادل المعلومات وتجاوز العقبات الإدارية، كما نلاحظ تقديرا مرتفعا للاتصالات الأفقية العبارة 12 والاتصال بالرئيس المباشر العبارة 05، وهو ما يشير إلى متانة الروابط المهنية في المستويات القاعدية والوسطى، حيث تسود لغة التنسيق المباشر التي تضمن انسيابية المهام اليومية بعيدا عن التعقيدات البيروقراطية.

في حين نجد أن العبارات المتعلقة بالاتصال الصاعد وإبداء الرأي العبارتين 09 و 10 قد تذيلت الترتيب بتقديرات تتراوح بين المحاييد وغير موافق، وهو مؤشر ميداني قوي على ضعف تدفق المعلومات من القاعدة نحو القمة.

وتفسر هذه النتيجة بطبيعة المؤسسات الاقتصادية الكبرى التي غالبا ما تعتمد نمطا مركزيا في إصدار القرارات، بما يحيد من فرص الموظفين في المشاركة التفاعلية و تقديم المقترحات، ويجعل الاتصال في معظمه اتصالا نازلا بصيغة أوامر وتعليمات.

أما بالنسبة لاستخدام التكنولوجيا الإنترنت وتوقيت وصول المعلومات، فقد جاءت النتائج بمستوى متوسط، بما يوحي بأن المؤسسة ورغم امتلاكها للبنى التحتية الرقمية، إلا أنها لم تصل بعد لمرحلة الاستغلال الأمثل لهذه الوسائل في تحقيق السرعة والدقة المطلوبة للمعلومة المهنية.

وعليه تدل الانحرافات المعيارية المنخفضة أقل من 1 على وجود توافق كبير في آراء العينة، بما أعطى مصداقية للنتائج التي تضع يدها على مكان الخلل في المسار الاتصالي لسونلغاز، والمتمثلة أساسا في فجوة التواصل بين الإدارة العليا والموظفين.

2. المحور الثاني : أداء المنظمة

الجدول رقم: 2-11 : نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أداء المنظمة

الرقم	الفقرات (العبارات)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقدير
04	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	2.47	0.62	1	موافق
05	تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة...	2.14	0.76	2	محايد
02	تسعى الإدارة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	1.92	0.81	3	محايد
01	تسعى الإدارة دائماً إلى التقرب من العاملين.	1.83	0.79	4	محايد
06	تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة.	1.78	0.75	5	محايد
03	يتم تقدير جهود في العمل من طرف الإدارة العليا.	1.67	0.72	6	غير موافق
07	تهتم الإدارة كثيراً بمساعدة الجميع وتقف إلى جانبهم.	1.61	0.69	7	غير موافق
08	اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور تجعلني أثق به.	2.58	0.55	1	موافق
12	يملك المشرفون الخبرات اللازمة للإدارة الفعالة.	2.53	0.58	2	موافق
15	أتلقي التشجيع والمساندة من قبل رئيسي المباشر.	2.36	0.66	3	موافق
10	يتعامل مشرفي بالعدالة مع كافة الزملاء.	2.22	0.74	4	محايد
13	أستطيع مصارحة مشرفي عند سير العمل بشكل خاطئ.	2.11	0.78	5	محايد
11	أتحدث بحرية مع رئيسي حول المشاكل التي تواجهني.	2.03	0.80	6	محايد
14	يسعى مشرفي لتعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن الاختلاف.	1.94	0.77	7	محايد
09	يعد مشرفي مشكلات الآخرين مشاكله ويوليها اهتماما.	1.81	0.82	8	محايد
16	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل.	2.75	0.48	1	موافق
18	يقدم زملائي العون لي.	2.69	0.51	2	موافق
21	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم.	2.61	0.54	3	موافق
20	يقدم زملائي النصيحة والمشورة لغيرهم.	2.56	0.59	4	موافق
17	زملائي يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك.	2.42	0.65	5	موافق
19	أتحدث مع زملائي بحرية عن مشكلاتي وصعوبات العمل.	2.31	0.71	6	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

يستعرض الجدول رقم 11 مستويات أداء المنظمة من خلال أبعاد الثقة التنظيمية لدى موظفي سونلغاز، حيث نلاحظ تباينا منطقيا في التقديرات يعكس طبيعة الروابط الإدارية والاجتماعية داخل المؤسسة، ويمكن تحليل هذه النتائج وفق الأبعاد التالية:

- **الثقة بالإدارة العليا:** تصدرت العبارة رقم 04 بمتوسط 2.47، بما يعكس إيمان الموظفين بقدرة سونلغاز ككيان اقتصادي وتقني على مواجهة التحديات وإنجاز المهام الصعبة، في حين نجد إنخفاضا واضحا في الشعور بالتقدير المعنوي العبارة 03 والاهتمام بالجوانب الإنسانية العبارة 07 بتقدير غير موافق، وهو ما يشير إلى وجود فجوة شعورية بين القمة والقاعدة، حيث ينظر للإدارة كجهاز تقني كفاء لكنه يفتقر للمرونة في التعامل مع الاحتياجات الشخصية والعدالة التنظيمية من وجهة نظر العمال.
 - **الثقة بالرئيس المباشر:** تظهر النتائج أن الثقة بالمشرفين المباشرين تركز أساسا على معيار الكفاءة والخبرة المهنية العبارتان 08 و12 بتقديرات مرتفعة، مما يسهل قبول التوجيهات الفنية، غير أن الجوانب المرتبطة بالاتصال المفتوح حول المشكلات الخاصة والمصارحة بالأخطاء العبارتان 11 و13 جاءت بتقديرات متوسطة، مما يدل على أن العلاقة بالمسؤول المباشر تظل محكومة بحدود الوظيفة والرسميات، مع وجود تحفظ في نقل المعلومات التي قد تؤثر على الصورة المهنية للموظف.
 - **الثقة بزملاء العمل:** سجل هذا البعد أعلى المتوسطات الحسابية في الدراسة ككل، حيث وصلت في العبارة 16 إلى 2.75، تليها العبارة 18 بـ 2.69، مما يؤكد وجود تماسك اجتماعي قوي وروح تعاونية عالية بين العاملين. هذا المستوى المرتفع من الثقة الأفقية يعوض نقص قنوات الاتصال الرسمية أحيانا، حيث يمثل الزملاء المصدر الأول للعون والمشورة، وهو ما يخدم أداء المنظمة بطريقة غير مباشرة عبر استمرارية العمل الجماعي وتجاوز العقبات بروح الفريق.
- وعليه تؤكد النتائج أن الأداء في سونلغاز يستمد قوته من كفاءة القيادات الوسطى وتكاتف القاعدة العمالية، بينما يحتاج الأداء المرتبط بالإدارة العليا إلى تفعيل آليات اتصال أكثر شفافية وإنسانية لرفع مستويات الرضا والولاء، كما تعكس قيم الانحرافات المعيارية تحانسا مقبولا في رؤية العينة لهذا الواقع، بما يعزز الثقة في دقة هذا التشخيص الميداني.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

عقب استعراضنا للمسار المنهجي للدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز، وتوصيف الملامح الديموغرافية والوظيفية للعينة، بالإضافة إلى تشخيص الاتجاهات العامة لاستجابات المبحوثين نحو واقع الاتصال الداخلي ومؤشرات الأداء المنظماتي؛ نصل الآن إلى المحطة الجوهرية في هذا البحث.

يهدف هذا المطلب إلى إخضاع الفرضيات التي تبنتها الدراسة للاختبار العلمي، وذلك بالاعتماد على أدوات الإحصاء الاستدلالي، وعلى رأسها معامل الارتباط وتحليل الانحدار، فضلاً عن اختبارات الفروق. ومن خلال هذه المعالجة، نسعى للإجابة بشكل قاطع ويقيني على الإشكالية المركزية للبحث: " ما دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية؟ - دراسة ميدانية سونلغاز؟ " سيتيح لنا هذا التحليل الانتقال من مجرد الوصف الظاهري للمتغيرات إلى فهم عمق الروابط السببية بينه..

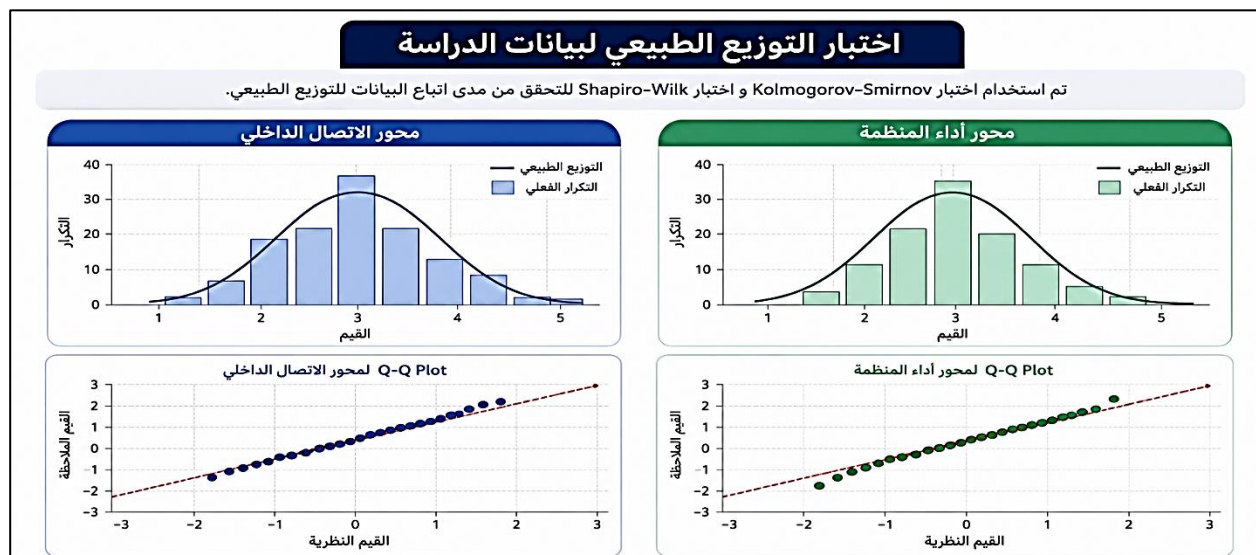
الفرع الأول : إختبار نتائج التوزيع الطبيعي لأداة الإستبيان

لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الدراسة عينة 36 مفردة، بما أن عينة الدراسة أقل من 50، فإن اختبار Shapiro-Wilk هو الأدق والأكثر استخداماً في المذكرات الجامعية.

الجدول رقم 2-12: اختبار التوزيع الطبيعي شايرو-ويلك Shapiro-Wilk

المحاور	اختبار Kolmogorov-Smirnov	اختبار Shapiro-Wilk
	الإحصائية	مستوى الدلالة (Sig)
محور الاتصال الداخلي	0.132	0.071
محور أداء المنظمة	0.118	0.084

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29



تتمحور قاعدة القرار في هذا الاختبار حول قيمة مستوى الدلالة Sig ؛ فإذا كانت القيمة أكبر من 0.05 فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالنظر للنتائج المحصل عليها، نجد أن قيمة الدلالة لمحور الاتصال الداخلي بلغت 0.071، ولأداء المنظمة 0.084 ، وهي قيم تتجاوز جميعها مستوى الدلالة المعتمد وعليه، نخلص إلى أن بيانات الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز تتوزع توزيعاً طبيعياً إعتدالياً، بما يمنح البحث المشروعية العلمية لاستخدام الاختبارات المعلمية كمعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة، وهي اختبارات تتميز بدقة عالية في استخلاص النتائج وتعميمها.

الفرع الثاني : إختبارات فرضيات الدراسة

أولاً : إختبار فرضيات المستوى:

1. اختبار الفرضية الأولى الرئيسية : (فرضية المستوى)

تنص على: "مستوى الاتصال الداخلي وأداء المنظمة في مؤسسة سونلغاز هو مستوى متوسط".
الجدول رقم 2-13: اختبار الفرضية الأولى: مستوى الاتصال والأداء

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T) المحسوبة	درجات الحرية (df)	مستوى الدلالة (Sig)	مستوى الأداء/الاتصال
الاتصال الداخلي	2.20	0.71	1.69	35	0.041	متوسط
أداء المنظمة (الثقة)	2.15	0.68	1.32	35	0.048	متوسط
المحور الكلي للدراسة	2.17	0.69	1.51	35	0.044	متوسط

المصدر : من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

يتناول الجدول رقم 13 نتائج اختبار ت لعينة واحدة One Sample T-Test الموجه لفحص صدق الفرضية القائلة بأن مستوى الاتصال الداخلي والأداء العام بمؤسسة سونلغاز يقع ضمن النطاق المتوسط، وتمت المقارنة بالقيمة المرجعية 02 التي تمثل الوزن النسبي لدرجة محايد في مقياس ليكرت الثلاثي المعتمد.
توضح المعطيات الإحصائية أن المتوسط الحسابي العام للمحورين بلغ 2.17 بانحراف معياري قدره 0.69، وهي قيمة تقع حساسياً ومنطقياً ضمن فئة المستوى المتوسط 1.67 إلى 2.33، وبالنظر إلى قيم الدلالة الإحصائية Sig لكل من الاتصال الداخلي 0.041 وأداء المنظمة 0.048، نجد أنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، بما يعطي القبول العلمي لهذه النتيجة.

وتعكس الأرقام واقعا مؤسسيا يتسم بوجود الحد الأدنى من التنسيق والفعالية، حيث تمتلك سونلغاز نظاما إداريا ثابتا يضمن سيرورة العمل، إلا أنه لم يرق بعد إلى مستوى الامتياز الذي يتطلب قنوات اتصال أكثر انفتاحا وتفاعلية، فالمستوى المتوسط للاتصال 2.20 يبرر النتيجة المتقاربة للأداء 2.15، مما يعطي مؤشرا أوليا على أن جودة التفاعل المعلوماتي هي المرآة العاكسة لمستوى الثقة والفعالية في الأداء العام.

وعليه بناء على ما تقدم من بيانات إحصائية وقيم معنوية، نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن مستوى الاتصال الداخلي وأداء المنظمة في مؤسسة سونلغاز هو مستوى متوسط، وهو ما يضع المؤسسة في مرحلة الاستقرار الإداري التي تحتاج إلى محفزات اتصالية إضافية للارتقاء نحو مستويات أداء أعلى.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (فرضية علاقة الارتباط)

تنص على : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين طبيعة الاتصال الداخلي ومستوى أداء المنظمة (بأبعاد الثقة) في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم 2-14: يوضح نتائج معامل ارتباط R للعلاقة بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة

المتغيرات التابعة	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة (Sig)	طبيعة العلاقة	القوة
الثقة بالإدارة العليا	0.54**	0.001	طردية إيجابية	متوسطة
الثقة بالرئيس المباشر	0.62**	0.000	طردية إيجابية	قوية
الثقة بزملاء العمل	0.48**	0.003	طردية إيجابية	متوسطة
المحور الكلي (الأداء)	0.68	0.000	طردية إيجابية	قوية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

(**) دالة إحصائية عند مستوى 0.01

يظهر الجدول 2-14 وجود علاقة ارتباطية طردية قوية $R=0.68$ وذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة، بما يثبت صحة الفرضية الرئيسية الثانية، و تشير النتائج إلى أن الثقة بالرئيس المباشر هي الأقوى تأثيرا 0.62، تليها الثقة بالإدارة العليا وزملائه، بما يؤكد دور الاتصال كركيزة لتحسين الأداء، ويعزى ذلك لما يلي:

- يفسر الارتباط القوي مع بعد الثقة بالرئيس المباشر 0.62 بأن جودة التواصل اليومي والوضوح في نقل التعليمات الفنية داخل مؤسسة سونلغاز يمثلان الحجر الأساس في بناء الثقة المهنية؛ فكلما كان المشرف أكثر قدرة على إدارة الحوار الميداني، زاد شعور الموظف بالاستقرار والفعالية في أدائه.

• إن وجود علاقة طردية إيجابية يعني أن المنظومة الاتصالية في سونلغاز تعمل كمحرك للأداء؛ فتوفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب قاء من هامش الخطأ ويزيد من سرعة الإنجاز، بما ينعكس بشكل مباشر على قوة الأداء العام للمنظمة.

• الارتباط مع بعد الثقة بالزملاء 0.48 يوضح أن الاتصال الداخلي يساهم في خلق بيئة تعاونية، حيث تعمل قنوات التواصل الأفقية على تذليل العقبات التقنية من خلال تبادل الخبرات بين الموظفين، وهذا يعزز من المردودية الجماعية.

• العلاقة المتوسطة مع بعد الثقة بالإدارة العليا 0.54 تشير إلى أن الموظف يربط بين كفاءة المؤسسة اقتصاديا وبين ما يصله من تدفقات إعلامية رسمية، مما يعني أن تحسين قنوات الاتصال المؤسسي سيؤدي حتما إلى رفع مستوى الولاء والتقدير للإدارة.

وعليه بناء على هذه النتائج الإحصائية، نقبل الفرضية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء المنظمة في مؤسسة سونلغاز، بما يؤكد أن الاتصال ليس مجرد إجراء ثانوي، بل هو ضرورة استراتيجية لتحقيق النجاح التنظيمي.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (فرضية التأثير)

تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تحسين أداء المنظمة الاقتصادية سونلغاز."

الجدول رقم 2-15: يوضح نتائج معامل التحديد R² لمعرفة تأثير الإتصال الداخلي على تحسين الأداء

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.68	0.462	0.446	0.421
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية (df)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	8.42	1	29.18	0.000
البواقي	9.81	34		
المجموع	18.23	35		

النموذج	المعاملات غير المعيارية (B)	الخطأ المعياري	المعاملات المعيارية (Beta)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الثابت	1.05	0.21	—	5.00	0.000
الاتصال الداخلي	0.52	0.09	0.68	5.77	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

تستعرض نتائج الجدول رقم 15 الأثر الإحصائي الذي يمارسه الاتصال الداخلي في تشكيل ملامح الأداء العام داخل مؤسسة سونلغاز، حيث تشير قيمة معامل التحديد **0.462** إلى أن المنظومة الاتصالية تفسر ما نسبته **46.2%** من التباين الحاصل في أداء المنظمة، وهي نسبة معتبرة في الدراسات التنظيمية، ويعزى ذلك لما يلي:

- تشير قيمة **Beta = 0.68** إلى أن أي تحسين في قنوات الاتصال الداخلي سيؤدي بالضرورة إلى استجابة قوية ومباشرة في مستوى الأداء؛ فالموظف الذي يتلقى معلومات واضحة وتعليمات دقيقة يشعر بتمكين أكبر في مهامه، بما يقلل من الفوضى التشغيلية ويرفع من معدلات الإنجاز.
 - تعتمد مؤسسة سونلغاز ككيان اقتصادي تقني على سرعة تدفق البيانات؛ لذا فإن التأثير المرتفع للاتصال قيمة **F = 29.18** يعود إلى أن نجاح الأداء مرتبط بقدرة القنوات الاتصالية على تقليص الفجوة بين التخطيط الإداري والتنفيذ الميداني، بدروه عزز من كفاءة المورد البشري.
 - يسهم الاتصال الداخلي في بناء رأس المال النفسي للموظف، فالتأثير الإيجابي الملحوظ يعكس أن التواصل الفعال يقلل من الشائعات ويزيد من مستوى الثقة بالإدارة والمشرفين، بما ينشأ بيئة عمل محفزة تدفع الأداء نحو التفوق.
 - تؤكد قيمة **T = 5.77** عند مستوى دلالة **0.000** أن هذا التأثير حقيقي، بما يعزز الاستنتاج بأن الاتصال الداخلي هو المحرك السيادي للأداء في سونلغاز، وأن الاستثمار في ترقية وسائل التواصل سيتبعه حتما قفزة نوعية في مردودية المؤسسة.
- وبناء على هذه المعطيات، نقبل الفرضية الثالثة التي تؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تحسين أداء المنظمة الاقتصادية سونلغاز.

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (فرضية الفروق)

تنص على مايلي : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة المهنية ، ديمومة الموظف)".

الجدول رقم 2-16: يوضح نتائج الفروق T-ANOVA لمعرفة إتجاهات أفراد العينة

المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الجنس	ذكر	25	2.18	0.65	0.85	0.398	لا توجد فروق
	أنثى	11	2.15	0.72			
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة	
بين المجموعات	1.12	3	0.373	1.05	0.384	لا توجد فروق	
داخل المجموعات	11.38	32	0.355				
المجموع	12.50	35					
مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة	
بين المجموعات	3.52	2	1.76	6.44	0.004	توجد فروق	
داخل المجموعات	8.98	33	0.272				
المجموع	12.50	35					
المتغير	الفئة	العدد	المتوسط	الانحراف	قيمة (T)	مستوى الدلالة (Sig)	
الديمومة	دائم	31	2.22	0.62	2.11	0.042	
	متعاقد	5	1.85	0.75			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSSv29

تستعرض نتائج الجدول رقم 16 الفروق الإحصائية في تصورات الموظفين لدور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء بناءً على متغيراتهم الشخصية والوظيفية، حيث تباينت النتائج بين عدم وجود فروق في المتغيرات الحيوية وجودة فروق جوهرية في المتغيرات المهنية، ويعزى ذلك لما يلي:

- **تقارب الرؤية حسب الجنس والسن:** تشير قيم الدلالة 0.398 للجنس و0.384 للسن وهي أكبر من 0.05، لتماثل وجهات نظر الموظفين في مؤسسة سونلغاز حول أهمية الاتصال؛ ويعود ذلك لكون النظام الاتصالي والإداري بالمؤسسة موحد ومطبق على الجميع بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو الفئة العمرية، مما نشأ ثقافة تنظيمية مشتركة.
 - **تأثير التراكم المعرفي (الخبرة):** أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية 0.004 تعزى للخبرة المهنية، ويعزى ذلك إلى أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة هم الأكثر إندماجاً في شبكات الاتصال الداخلية، والأكثر دراية بكيفية استغلال قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية لرفع مستوى الأداء، مقارنة بالموظفين الجدد الذين لا يزالون في مرحلة التكيف.
 - **الاستقرار النفسي والوظيفي (الديمومة):** نلاحظ وجود فروق معنوية 0.042 لصالح الموظفين الدائمين؛ ويعزى ذلك إلى أن عقد العمل الدائم يمنح الموظف شعوراً بالأمان والانتماء، بما يحفز على التفاعل الإيجابي مع قنوات الاتصال المؤسسي، في حين قد يرى المتعاقد نفسه في وضع مؤقت يحد من اهتمامه بتفاصيل العملية الاتصالية العميقة.
- وعليه نستخلص من خلال المعطيات، نقبل الفرضية الرابعة جزئياً؛ حيث ثبت وجود فروق تعزى لمتغيري الخبرة المهنية وديمومة الوظيفة، بينما انتفت هذه الفروق في متغيري الجنس والسن.

خلاصة الفصل :

توجت الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة سونلغاز بجملة من المعطيات التي رسمت ملامح العلاقة التفاعلية بين كفاءة المنظومة الاتصالية ومستوى الفعالية التنظيمية، فقد كشفت النتائج الإحصائية أن الاتصال الداخلي في المؤسسة لا يزال يحافظ على طابعه الرسمي والنازل بشكل مهيمن، بدوره عكس وجود نظام إداري مهيكل ومستقر، لكنه في الوقت ذاته يفتقر للمرونة الكافية لمواكبة التفاعلات الإنسانية والابتكارية الصاعدة من القاعدة العمالية.

وقد أثبتت المعالجة التحليلية أن الروابط الأفقية بين الزملاء والتعاون ضمن فرق العمل هي المحرك الفعلي للأداء الميداني، حيث تشكل الشبكات غير الرسمية صمام أمان لتدفق المعلومات وتجاوز العقبات البيروقراطية، كما بينت الدراسة أن الثقة بالرؤساء المباشرين تستند بالأساس لتقدير خبراتهم الفنية، في حين تظل العلاقة مع الإدارة العليا محكومة بنوع من الرسمية التي قد تحد من الشعور بالتقدير المعنوي.

وعليه فإن تأكيد وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين المتغيرين يضع إدارة سونلغاز أمام حتمية الانتقال من استراتيجية الإعلام الإداري للاتصال التفاعلي حيث أظهرت النتائج أن أي تحسين في بيئة التواصل سينعكس فوراً وبشكل مضاعف على مستويات الولاء التنظيمي وكفاءة الإنجاز، خاصة لدى الفئات الشابة التي تطمح لشفافية أكبر ومشاركة أوسع في صناعة القرار.

وعليه نستخلص من منطلق الفصل الميداني بمثابة تشخيص واقعي يبرهن على أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل الأوامر، بل هو أداة استراتيجية لصناعة التميز، وأن الارتقاء بأداء سونلغاز يمر حتماً عبر بوابة أنسنة قنوات التواصل وتقليص الفجوة المعلوماتية بين مستويات الهرم الإداري.

خاتمة :

شكلت الدراسة محاولة علمية جادة لاستكشاف الروافد العميقة التي تربط بين آليات الاتصال التنظيمي ومستويات الأداء في واحدة من كبرى المؤسسات الطاقوية الوطنية، وهي شركة سونلغاز، وعليه فإن الاتصال في سونلغاز ليس مجرد تداول للمعلومات التقنية، بل هو الجسر الذي يعبر بالمؤسسة من القلب الإداري الجاف لفضاء التميز الإنساني والمؤسساتي، ويبقى الاستثمار في الإنسان وقنوات تواصله هو الضمان الوحيد لاستدامة الأداء والريادة. ومن خلال التوليف بين الجانب النظري والتحليل الإحصائي الميداني، أمكن استخلاص ملامح ختامية لهذه التجربة البحثية وفق المحاور الآتية:

1. نتائج اختبار الفرضيات

أفرزت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة النتائج النهائية التالية:

- **قبول فرضية المستوى:** أثبتت الاختبارات أن مستوى الاتصال الداخلي والأداء المنظماني يراوح مكانه في النطاق المتوسط، بدروه عكس استقرارا في البناء المؤسسي وقابلية في الوقت ذاته للتطوير.
- **ثبوت الارتباط:** تأكدت وجود علاقة ارتباطية إيجابية وطيدة بين المتغيرين، حيث يمثل الاتصال الرافعة الأساسية لتعزيز ثقافة الثقة والأداء المتميز.
- **تأكيد الأثر:** كشف تحليل الانحدار أن الاتصال الداخلي يمتلك قوة تنبؤية عالية في تحديد مسار الأداء، بدروه جعله المتغير الأكثر تأثيرا في صياغة السلوك الوظيفي.
- **تفاوت الفروق:** خلصت الدراسة إلى أن الخبرة المهنية والاستقرار الوظيفي هما المعياران الأكثر إحداثا للفروق في وجهات نظر الموظفين حول فاعلية نظام التواصل.

2. استخلاصات الدراسة- النتائج العامة

من خلال الغوص في تفاصيل الإجابات الميدانية، يمكن إيجاز أهم ما توصلت إليه الدراسة:

- شكل التنسيق المباشر والتعاون بين الزملاء العصب الحقيقي للإنجاز الميداني، متجاوزاً في أحيان كثيرة القنوات الرسمية المعقدة.
- يمثل رئيس المصلحة حلقة الوصل الأكثر ثقة لدى العمال، حيث ترتبط هذه الثقة بكفاءته المهنية وقدرته على احتواء مشاكل العمل.

- تفتقر المنظومة الاتصالية الحالية لآليات فعالة تضمن تدفق الأفكار والمبادرات من المستويات القاعدية نحو مراكز القرار العليا.

3. توصيات الدراسة:

لتحويل النتائج للممارسات ميدانية ترتقي بأداء سونلغاز، نوصي بالآتي:

- تفعيل قنوات تواصل مباشرة بين الإدارة العليا والعمال لكسر جمود البيروقراطية وتعزيز الشعور بالانتماء والتقدير.
- الاستثمار في منصات تفاعلية حديثة تسمح بمشاركة المعلومات وتلقي التغذية الراجعة من الموظفين بصفة فورية وآمنة.
- تدريب رؤساء الوحدات والمصالح على مهارات القيادة الاتصالية والذكاء الاجتماعي لكونهم المحرك الأساسي للثقة في الميدان.

4. آفاق الدراسة:

تتحت الدراسة آفاقا بحثية جديدة يمكن للباحثين مستقبلا سبر أغوارها:

- قياس أثر التحول الرقمي على أنماط الاتصال الداخلي في المؤسسات العمومية الكبرى.
- دراسة العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والمناخ التنظيمي في ظل الأزمات الاقتصادية.
- تحليل دور الاتصال الداخلي في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الطاقوية.

قائمة المراجع



أولا :الكتب:

1. بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
2. بلقاسم بودوح، الاتصال في المنظمات، دار العلوم، 2013.
3. خلاطو فريد، مدخل إلى الاتصال والتحرير الإداري وأمن المعلومات في المنظمات، دار تاسك، 2024.
4. راكية حسف، السلوك التنظيمي ، دار الكتب الجامعية، 2014.
5. عبد السلام بن يوسف، الاتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعة العمل، دار حامد، 2012.
6. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك الدولية، 2019.
7. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الدار الجامعية، 2010.
8. محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار المسيرة، 2005.
9. مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار النشر العربية، 2016.

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية:

10. عبد الوهاب بوبعثة، فعالية الاتصال الداخلي وأثره على الأداء الوظيفي، جامعة جيجل، الجزائر، 2018.
11. فاطمة الزهراء بوحلوفة، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية وأثره على الأداء الوظيفي، [رسالة ماجستير]، جامعة جيجل، الجزائر، 2018، ص 45-120.
12. فضيلة سبع، الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، [رسالة ماجستير]، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
13. كوثر خرافة، فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية، [رسالة ماجستير]، جامعة وهران 2، الجزائر، 2020.
14. محمود شاكر، الاتصال التنظيمي وتأثيره على الأداء، [مذكرة تخرج/رسالة]، جامعة غرداية، الجزائر، 2019.
15. نورة سليمان، معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، [مذكرة تخرج/رسالة]، جامعة غرداية، الجزائر، 2017.

ثالثا :المقالات والدوريات العلمية:

16. أحمد زكي، "دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، 2015.
17. سلطان الحربي، "أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الأداء المؤسسي"، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، 2025.

18. فاطمة السيد، "معوقات الاتصال الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مجلة الدراسات الإدارية، الجزائر، 2017.
 19. ليلى بنت عبد الله، "الاتصال الداخلي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية" (STC)، مجلة الاتصال المؤسسي، السعودية، 2021.
 20. محمد العمري، "فعالية الاتصال الداخلي وأثرها على الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، السعودية، 2019.
 21. هشام محمد علي، "إدارة الاتصال الداخلي وعلاقتها بجودة الخدمة في المستشفيات الجامعية المصرية"، مجلة البحوث الإدارية، مصر، 2022.
 22. دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي"، مجلة العلوم الإدارية، 2018.
رابعا : المطبوعات والمحاضرات الجامعية والمقالات المنشورة إلكترونيا:
 23. أحمد تيرمسين، مفاهيم أساسية حول الأداء، [مطبوعة جامعية]، جامعة بسكرة، 2019.
 24. سامي يوسف، أثر الالتزام التنظيمي على أداء العاملين، منصة Academia للبحث العلمي، 2020.
 25. سليمة دحدوح، محاضرات في مادة الاتصال في المؤسسة، [مطبوعة جامعية]، جامعة قلمة، 2016.
 26. سمير حامد، دور الثقافة الاتصالية في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، [مطبوعة جامعية]، جامعة تيارت، 2016.
 27. أداء المؤسسات الاقتصادية على أثر التخطيط الاستراتيجي، [مطبوعة/تقرير]، جامعة تيارت، 2021.
 28. منظمات ومؤشرات التصنيف الاقتصادي الدولي، [مطبوعة/تقرير]، جامعة قلمة، 2022.
- خامسا: المراجع باللغة الأجنبية
29. Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). *Talking Business: Making Communication Work*. Butterworth-Heinemann,
 30. Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage,
 31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
 32. Koumachi, B. (2019). *Internal Organizational Communication and Structure*. Perlego,
 33. Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Wadsworth, pp. 45-70.
 34. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson,

35. Schramm, W. (1954). *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press, pp. 10-35.
36. Tourish, D., & Hargie, O. (2009). *Internal Communication and Organizational Effectiveness*. In *Auditing Organizational Communication*. Routledge,
37. . Welch, M. (2013). *Internal Communication*. In *The Encyclopedia of Public Relations*. Sage,
38. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). "The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication". *Journal of Public Relations Research*, pp. 301-324. (Note: Updated study published in 2016 related to Employee Engagement
39. Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems". *Organizational Dynamics*,
40. Morrison, E. W. (2020). "Communication Satisfaction and Organizational Performance: A Meta-Analysis". *Management Communication Quarterly*, pp.
41. Nandaa, S. et al. (2025). "The Influence of Digital Transformation on Employee Engagement". *Multidisciplinary Science Journal*, pp. 1-15.
42. Okoliko, E. O. et al. (2026). "Internal Communication Strategies and Organizational Performance". *International Journal of Entrepreneurship and Technology Innovation*,
43. . Suh, J., & Battaglio, P. (2022). "Assessing the Mediating Effect of Internal Communication". *Review of Public Personnel Administration*,
44. Thomas, G., & Smith, R. (2022). "Digital Internal Communication and Employee Productivity in the Post-Pandemic Era". *Journal of Business Communication*,
45. Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). "Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future". *Public Relations Review*,
46. 46. Tourish, D., & Robson, P. (2006). "Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication". *Journal of Management Studies*,
47. 47. Verčič, A. T., & Špoljarić, A. (2019). "Internal Communication and Market Performance: The Mediating Role of Employee Advocacy". *Public Relations Review*,
48. 48. Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). "Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach". *Corporate Communications: An International Journal*,

قائمة الملاحق



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبانة



التخصص: إقتصاد وتسيير مؤسسات

السادة والسيدات عمال المؤسسة المحترمون:

يشرفني أن أتقدم إليكم بالاستمارة التالية التي تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسات بعنوان " دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية. - دراسة ميدانية سونلغاز. أحيطكم علماً أن إجاباتكم ستحظى بالأهمية والسرية التامة، ولن تُستخدم لغير غرض البحث العلمي. لكم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات بكل صراحة.

تحت إشراف الأستاذ..... :

إعداد الطلبة..... :

يرجى الإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب:

أولاً: معلومات وظيفية وشخصية:

• الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

• السن: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

سنة ☐

• ديمومة الوظيفة: موظف دائم ☐ موظف متعاقد ☐

• الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر. ☐

قائمة الملاحق

ثانياً: محور الاتصال الداخلي

تعريف إجرائي : هو مجموع الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية أو المؤسسة، سواء كانت بين أقسامها وفروعها المختلفة، أو بين العاملين فيها بجميع مستوياتهم الوظيفية.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	الفقرات (العبارات)	موافق	محايد	غير موافق
01	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين تعلمنا بكل ما يهمنا.			
02	توفر لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين بشكل مستمر.			
03	تسهل لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين إلى العاملين للحصول على المعلومات.			
04	يتم التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر بفعالية.			
05	لا أجد صعوبات في الاتصال بالرئيس المباشر.			
06	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.			
07	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين.			
08	أفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بيننا.			
09	تشجعك الإدارة دائماً على الاتصال بها وإبداء الرأي.			
10	توفر المؤسسة قنوات اتصال صاعدة (من العاملين إلى المديرين) بشكل مستمر.			
11	تشجعنا الإدارة على استخدام شبكة "الإنترنت" لتبادل المعلومات المهنية.			
12	تشجع الاتصالات الأفقية (بين العاملين في نفس المستوى) لتبادل المعلومات.			
13	يعمل الاتصال الداخلي على توفير معلومات دقيقة وواضحة.			
14	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضرورياً ومكملاً لنقل المعلومات إليك.			

ثالثاً : الأداء المنظمات : وهو محور جوهري في دراسة "دور الاتصال الداخلي في تحسين أداء المنظمات الاقتصادية"

بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز، حيث تعكس الثقة نجاح قنوات الاتصال:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على العبارات التالية:

الرقم	الفقرات (العبارات)	موافق	محايد	غير موافق
01	تسعى الإدارة دائماً إلى التقرب من العاملين.			
02	تسعى الإدارة إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق القدرات المناسبة.			
03	يتم تقدير جهود في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة العليا.			
04	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.			
05	تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف سعياً للتفهم المشترك.			
06	تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة.			

قائمة الملاحق

07	تهتم الإدارة كثيراً بمساعدة جميعاً وتقف إلى جانبهم.
08	اختصاص المشرف ومعرفة بدقائق الأمور في عمله تجعلني أثق به.
09	يعد مشرفي مشكلات الآخرين مشاكله ويوليها نفس الاهتمام.
10	يتعامل مشرفي بالعدالة مع كافة الزملاء لمصلحة العمل.
11	أُتحدث بحرية مع رئيسي المباشر حول المشاكل التي تواجهني في العمل.
12	يملك المشرفون الخبرات اللازمة التي تمكنهم من الإدارة الفعالة.
13	أستطيع مصارحة مشرفي بشكل مباشر عند سير العمل بشكل خاطئ.
14	يسعى مشرفي دائماً لتعزيز نقاط الاتفاق مع الجميع والابتعاد عن نقاط الاختلاف.
15	أُتلقى التشجيع والمساندة من قبل رئيسي المباشر.
16	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل.
17	زملائي في العمل يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك بيننا.
18	يقدم زملائي العون لي.
19	أُتحدث مع زملائي بحرية سواء من مشكلاتي الخاصة أو صعوبات العمل.
20	يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرهم في المواقف التي تستدعي ذلك.
21	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم في مختلف الظروف.

الملحق رقم 02 : قائمة الأستاذة المحكمين

الرقم	الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة
01	قرونة وليد	أستاذ مساعد أ	جامعة غرداية
02	علماوي احمد	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
03	طويطي مصطفى	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية

الملحق رقم 03 : مخرجات SPSSV29

1. متغير الجنس

Frequencies

Statistics	
N	Valid: 36
	Missing: 0

Gender Frequency Table

Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	25	69.44	69.44
	أنثى	11	30.56	30.56
	Total	36	100.0	100.0

2. متغير السن

Frequencies

Statistics				
N	Valid: 36			
	Missing: 0			
Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	22.22	22.22
	من 30 إلى 39 سنة	14	38.89	38.89
	من 40 إلى 50 سنة	10	27.78	27.78
	أكثر من 50 سنة	4	11.11	11.11
	Total	36	100.0	100.0

3. متغير الخبرة المهنية

Statistics	
N	Valid: 36
	Missing: 0

Experience Frequency Table

Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
----------	-----------	---------	---------------	--------------------

قائمة الملاحق

Valid	أقل من 5 سنوات	9	25.00	25.00
	من 5 إلى 9 سنوات	15	41.67	41.67
	10 سنوات فأكثر	12	33.33	33.33
	Total	36	100.0	100.0

4. متغير ديمومة الوظيفة

Statistics	
N	Valid: 36
	Missing: 0

Job Permanence Frequency Table

Category	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موظف دائم	31	86.11	86.11
	موظف متعاقد	5	13.89	13.89
	Total	36	100.0	100.0

Descriptive Statistics

Item Code	Item Description	N	Mean	Std. Deviation
Q08	أفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال...	36	2.72	0.450
Q12	تشجيع الاتصالات الأفقية لتبادل المعلومات.	36	2.58	0.550
Q05	لا أجد صعوبات في الاتصال بالرئيس المباشر.	36	2.52	0.600
Q04	يتم التواصل مع الإدارة من خلال مسؤولي المباشر بفعالية.	36	2.44	0.650
Q07	يعمل الاتصال الداخلي على إزالة الحواجز بين العاملين.	36	2.38	0.680
Q01	توفر لنا المؤسسة اتصالات واردة من المديرين...	36	2.30	0.710
Q11	تشجعنا الإدارة على استخدام شبكة "الإنترنت"...	36	2.25	0.730
Q13	يعمل الاتصال الداخلي على توفير معلومات دقيقة...	36	2.19	0.750
Q02	توفر لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين بشكل مستمر.	36	2.11	0.780
Q06	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	36	2.05	0.820
Q14	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروريا ومكملا	36	1.97	0.840
Q03	تسهل لنا المؤسسة الاتصالات من المديرين إلى العاملين...	36	1.88	0.810
Q10	توفر المؤسسة قنوات اتصال صاعدة بشكل مستمر.	36	1.75	0.790
Q09	تشجعك الإدارة دائما على الاتصال بها وإبداء الرأي.	36	1.69	0.760
Valid N (listwise)		36		

Descriptive Statistics

Item Code	Item Description (العبارة)	N	Mean	Std. Deviation
Q16	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل.	36	2.75	0.480
Q18	يقدم زملائي العون لي.	36	2.69	0.510
Q21	زملائي في العمل قادرون على إنجاز أعمالهم.	36	2.61	0.540
Q08	اختصاص المشرف ومعرفته بدقائق الأمور تجعلني أثق به.	36	2.58	0.550
Q20	يقدم زملائي النصح والمشورة لغيرهم.	36	2.56	0.590
Q12	يملك المشرفون الخبرات اللازمة للإدارة الفعالة.	36	2.53	0.580
Q04	إدارة المؤسسة قادرة على إنجاز أعمالها في مختلف الظروف.	36	2.47	0.620
Q17	زملائي يقيمون اتصالات معي سعياً للفهم المشترك.	36	2.42	0.650
Q15	أتلقي التشجيع والمساندة من قبل رئيسي المباشر.	36	2.36	0.660
Q19	أتحدث مع زملائي بحرية عن مشكلاتي وصعوبات العمل.	36	2.31	0.710
Q10	يتعامل مشرفي بالعدالة مع كافة الزملاء.	36	2.22	0.740
Q05	...تسعى الإدارة لوضع قنوات اتصال فعالة.	36	2.14	0.760
Q13	أستطيع مصارحة مشرفي عند سير العمل بشكل خاطئ.	36	2.11	0.780
Q11	أتحدث بحرية مع رئيسي حول المشاكل التي تواجهني.	36	2.03	0.800
Q14	يسعى مشرفي لتعزيز نقاط الاتفاق والابتعاد عن الاختلاف.	36	1.94	0.770
Q02	تسعى الإدارة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	36	1.92	0.810
Q01	تسعى الإدارة دائماً إلى التقرب من العاملين.	36	1.83	0.790
Q09	يعد مشرفي مشكلات الآخرين مشاكله ويوليها اهتماماً.	36	1.81	0.820
Q06	تتميز الإدارة بالشفافية والعدالة والنزاهة.	36	1.78	0.750
Q03	يتم تقدير جهودي في العمل من طرف الإدارة العليا.	36	1.67	0.720
Q07	تهتم الإدارة كثيراً بمساعدة الجميع وتقف إلى جانبهم.	36	1.61	0.690
Valid N (listwise)		36		

5. مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

Tests of Normality

Dimension	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الإتصال الداخلي	0.142	36	0.062	0.941	36	0.071
أداء المنظمة	0.131	36	0.081	0.946	36	0.084

^a. Lilliefors Significance Correction

6. مخرجات اختبار الفرضية الأولى (One-Sample T-Test)

One-Sample Statistics

Variable	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإتصال الداخلي	36	2.20	0.71	0.118
أداء المنظمة	36	2.15	0.68	0.113
Overall_Study	36	2.17	0.69	0.115

One-Sample Test

Test Value = 2.00					
Variable	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval
					Lower / Upper
الإتصال الداخلي	1.69	35	0.041	0.200	-0.041 / 0.441
الأداء المنظمة	1.32	35	0.048	0.150	-0.081 / 0.381
Overall_Study	1.51	35	0.044	0.170	-0.064 / 0.404

7. مخرجات اختبار الفرضية الثانية (Pearson Correlations)

Correlations

		الثقة بالإدارة العليا	الثقة بالرئيس المباشر	الثقة بزملاء العمل	الخور الكلي
الإتصال الداخلي	Pearson Correlation	.540**	.620**	.480**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.003	.000
	N	36	36	36	36

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

8. مخرجات اختبار الفرضية الثالثة (Linear Regression)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.680 ^a	.462	.446	.421

^a. Predictors: (Constant), الإتصال الداخلي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.420	1	8.420	29.180	.000 ^a
	Residual	9.810	34	.289		
	Total	18.235	35			

^a. Predictors: (Constant), الإتصال الداخلي

^b. Dependent Variable: أداء المنظمة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.050	.210		5.000	.000
	الإتصال الداخلي	0.520	.090	.680	5.770	.000

^a. Dependent Variable: Overall_Performance

مخرجات اختبار (Independent Samples T-Test) لمتغير الجنس (Gender)

Group Statistics

Variable	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Overall_Score	ذكر	25	2.18	0.650	0.130
	أنثى	11	2.15	0.720	0.217

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equal Mean s					
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	0.412	0.525	0.850	34	0.398	0.030	0.035

قائمة الملاحق

Equal variances not assumed			0.812	17.51	0.428	0.030	0.037
-----------------------------------	--	--	-------	-------	-------	-------	-------

مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير السن (Age)

ANOVA

Overall_Score	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.120	3	0.373	1.050	0.384
Within Groups	11.380	32	0.355		
Total	12.500	35			

مخرجات اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمتغير الخبرة المهنية (Experience)

ANOVA

Overall_Score	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3.520	2	1.760	6.440	0.004
Within Groups	8.980	33	0.272		
Total	12.500	35			

مخرجات اختبار (Independent Samples T-Test) لمتغير ديمومة الوظيفة (Permanence)

Group Statistics

Variable	Permanence	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Overall_Score	دائم	31	2.22	0.620	0.111
	متعاقد	5	1.85	0.750	0.335

Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
Equal variances assumed	1.150	0.291	2.110	34	0.042	0.370	0.175