

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministry of Higher Education and Scientific Research  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
Larbi Tebessi University - Tebessa  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
Faculty of Humanities and Social Sciences



قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص إتصال تنظيمي

مذكرة ماستر تحت عنوان

## أثر الثقافة الاتصالية في التطور التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الدكتور:

بدر الدين مسعودي

من اعداد:

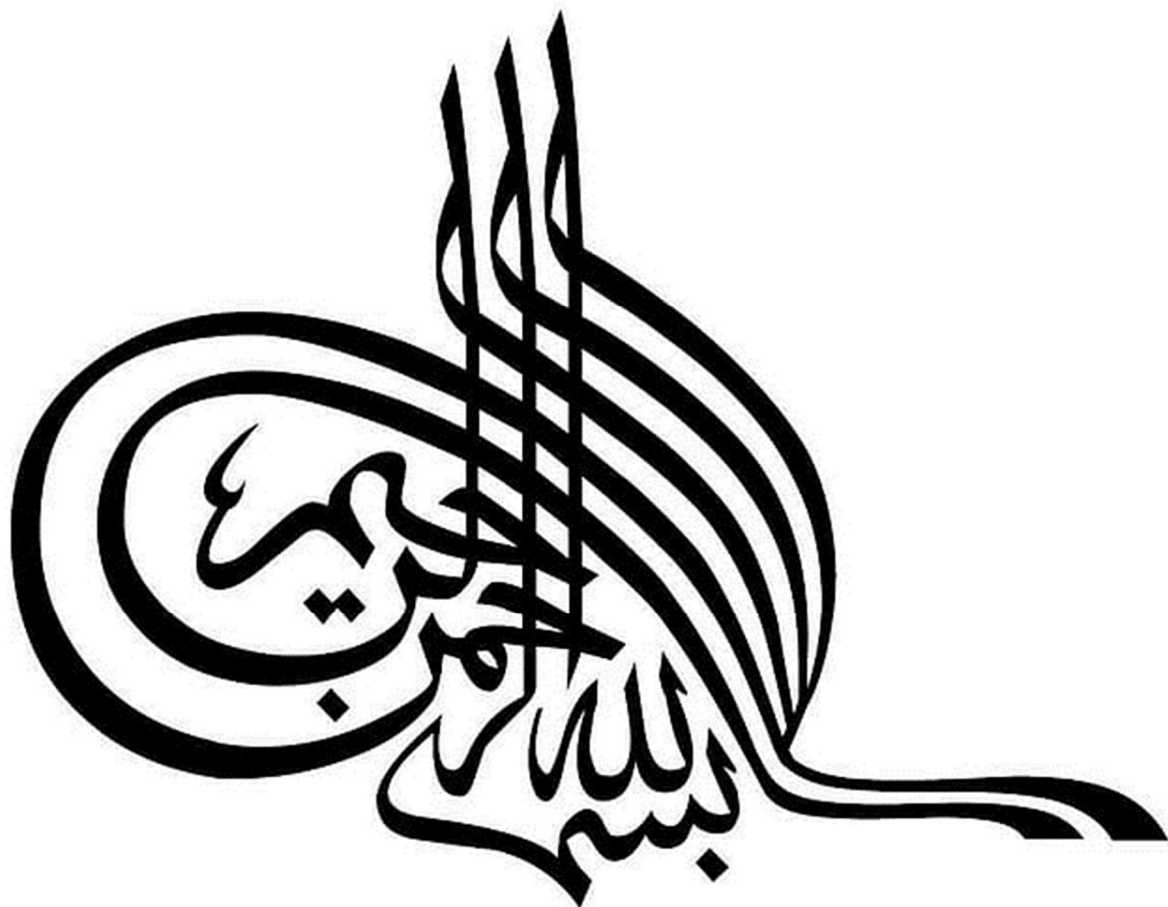
- يعقوب رزايقية

- حفالة الطيب

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
علي سلطاني	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بدر الدين مسعودي	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا
محمد مالك	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية 2021 / 2022



## شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان للدكتور بدر الدين

مسعودي الذي كان سنداً وموجهاً فاضلاً

أيضاً إلى أعضاء اللجنة الذين تفضلوا بمناقشة هاتِهِ المذكرة

المناقشة الذين وإلى كل من علمني حرفاً

إلى كل من أضاء بعلمه عقل خيره وهدى بالجواب

الصحيح حيرة سائليه

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري	
4	1- إشكالية الدراسة
5	2- أسباب ودوافع اختيار الموضوع
6	3- أهمية الدراسة
6	4- أهداف الدراسة
7	5- مفاهيم الدراسة
10	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التناول المنهجي لموضوع الدراسة	
16	1- منهج الدراسة
16	2- عينة الدراسة
18	3- الإطار المكاني والزمني
21	4- أدوات جمع البيانات
21	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة	
23	أولاً: جدولة وتحليل بيانات الفرضيات
51	أولاً: النتائج العامة للدراسة
55	خاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
17	الجدول رقم 01: تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة
23	الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس
24	الجدول رقم 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن
25	الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
26	الجدول رقم 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية
27	الجدول رقم 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية
28	الجدول رقم 07: يتواصل المسؤول معكم بلغة واضحة ومفهومة
29	الجدول رقم 08: يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي تشغله
30	الجدول رقم 09: تستوعب بشكل واضح المهام الموكلة لك
31	الجدول رقم 10: هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل
32	الجدول رقم 11: يستجيب المسؤول لانشغالاتكم بالشكل الذي يرضيكم
33	الجدول رقم 12: هناك إدراك للمهام المسندة لكم من طرف المسؤول
34	الجدول رقم 13: يساهم التواصل الجيد في توفير بيئة عمل مناسبة
35	الجدول رقم 14: يتفهم المسؤول طريقة طرحكم لمختلف الانشغالات
36	الجدول رقم 15: هناك حوار متبادل بين الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول
37	الجدول رقم 16: يتم عقد اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات
38	الجدول رقم 17: هناك علاقات تعاونية بين الموظفين بالمركب
39	الجدول رقم 18: العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل
40	الجدول رقم 19: هناك استجابة للانشغالات من طرف المسؤول؟
41	الجدول رقم 20: هناك تعاون مشترك فيما بين الموظفين لأداء العمل على الوجه الأمثل
42	الجدول رقم 21: هناك احترام بين الادارة والعاملين بفضل الثقافة الاتصالية لديهم.
43	الجدول رقم 22: تستطيعون التكيف مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة
44	الجدول رقم 23: لديكم القابلية للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب او ساعات العمل

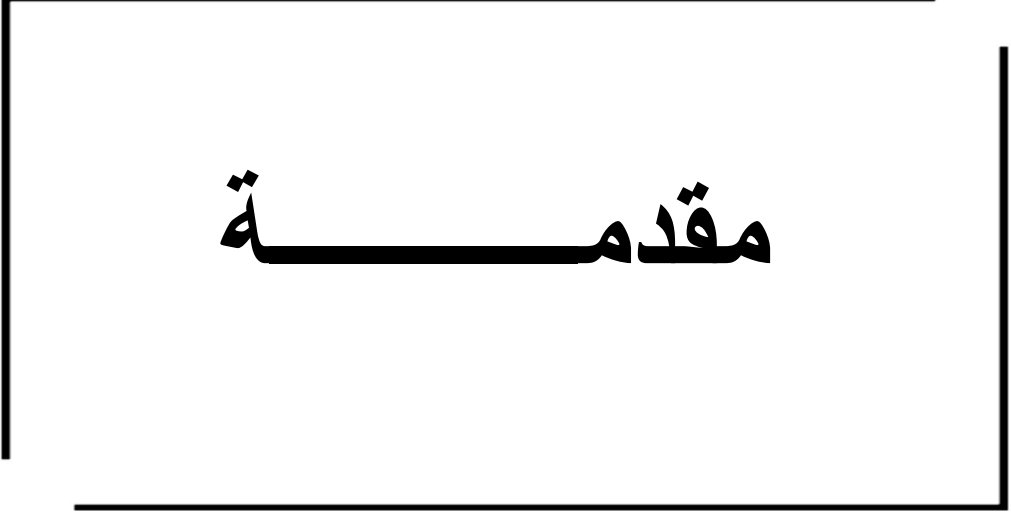
45	الجدول رقم 24: تساعد عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة
46	الجدول رقم 25: يؤدي التغيير بمنصب العمل إلى انعكاسات سلبية عليكم
47	الجدول رقم 26: كثرة المهام الموكلة لكم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليكم
48	الجدول رقم 27: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجهكم
49	الجدول رقم 28: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات النفسية التي تواجهكم
50	الجدول رقم 29: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات التنظيمية التي تواجهكم

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
23	الشكل رقم 01: توزيع أفراد مجتمع الدراسة عبر الجنس
24	الشكل رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة عبر السن
25	الشكل رقم 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي
26	الشكل رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية
27	الشكل رقم 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية
28	الشكل رقم 06: يتواصل المسؤول معكم بلغة واضحة ومفهومة
29	الشكل رقم 07: يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي تشغله
30	الشكل رقم 08: تستوعب بشكل واضح المهام الموكلة لك
31	الشكل رقم 09: هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل
32	الشكل رقم 10: يستجيب المسؤول لانشغالاتكم بالشكل الذي يرضيكم
33	الشكل رقم 11: هناك إدراك للمهام المسندة لكم من طرف المسؤول
34	الشكل رقم 12: يساهم التواصل الجيد في توفير بيئة عمل مناسبة
35	الشكل رقم 13: يتفهم المسؤول طريقة طرحكم لمختلف الانشغالات
36	الشكل رقم 14: هناك حوار متبادل بين الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول
37	الشكل رقم 15: يتم عقد اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات
38	الشكل رقم 16: هناك علاقات تعاونية بين الموظفين بالمركب
39	الشكل رقم 17: العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل
40	الشكل رقم 18: هناك استجابة للانشغالات من طرف المسؤول؟
41	الشكل رقم 19: هناك تعاون مشترك فيما بين الموظفين لأداء العمل على الوجه الأمثل
42	الشكل رقم 20: هناك احترام بين الادارة والعاملين بفضل الثقافة الاتصالية لديهم.
43	الشكل رقم 21: تستطيعون التكيف مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة
44	الشكل رقم 22: لديكم القابلية للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب او ساعات العمل
45	الشكل رقم 23: تساعد عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة

46	الشكل رقم 24: يؤدي التغيير بمنصب العمل إلى انعكاسات سلبية عليكم
47	الشكل رقم 25: كثرة المهام الموكلة لكم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليكم
48	الشكل رقم 26: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجههم
49	الشكل رقم 27: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات النفسية التي تواجههم
50	الشكل رقم 28: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات التنظيمية التي تواجههم





# مقدمة



مقدمة:

يعتبر الاتصال بشكل عام، وداخل المنظمات أو المؤسسات بشكل أدق عملية هادفة تسعى إلى السهر على تدفق المعلومات اللازمة واستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها وتحليلها ودراستها ونقلها الى مختلف الوحدات المشكلة للهيكل التنظيمي لتحقيق الفعالية المرجوة لأداء المنظمة وفق الاهداف المخططة، و. نجاح العملية الاتصالية مرهون بمدى الاهمية التي تولى له ضمن هيكل المنظمة وبالظروف والإمكانات المتاحة والمحيطه بالمؤسسة.

حيث أصبح في الوقت المعاصر نجاح الاتصال يتطلب من المؤسسة بناء ثقافة اتصالية تشمل جميع افراد المنظمة والتربية على ممارسة الاتصال حتي يصبح سلوكا عاديا لدى الجميع .  
والثقافة الاتصالية تهدف الى تشكيل راس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفرد للتعامل الواعي والناقد مع المضامين النصية بمختلف اصنافها مكتوبة او مسموعة ومرئية, كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الاتصال المباشر والتعبير وتبادل الاراء والإبداع.

كما تسمح الثقافة الاتصالية بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ورفع كفاءة العمل والرضا عنه، وتؤثر على طريقة تعامل افراد المؤسسة مع بعضهم البعض حيث تمكنهم من النقاش الحر وتبادل الافكار والآراء وتقاسم الخبرات, وكذا تمكين العمال الجدد من الحصول بسهولة المساعدة من زملائهم القدامي مما يسمح لهم بالاندماج بسرعة في مناخ العمل. إذ أن الثقافة الاتصالية الفعالة تتطلب خلق مناخ تواصلية ملائم في اطار الهيكل التنظيمي وتمكين العمل من النشاط في فضاءات مفتوحة اضافة الى انشاء فضاءات اخرى للالتقاء وتبادل الافكار والآراء.

من جهة أخرى فإن التطوير التنظيمي بالمؤسسة يكتسي هو الآخر أهمية كبرى، إذ أن فهم السلوك الاتصالي للموظفين يؤدي إلى تحديد أدق لمختلف اتجاهاتهم واحتياجاتهم وحتى توقعاتهم وتطلعاتهم والتي تعد أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والمساهمة في تطوير أداءهم بالمؤسسة والوقوف على أهم معوقاته ومعالجتها، كما تقوي لديهم مشاعر الانتماء والولاء للمؤسسة، وقيم التعاون فيما بينهم بالمؤسسة مبنية على ثقافة اتصالية قوية وهادفة ومدروسة بعناية من قبل الساهرين على المؤسسة والقائمين عليها. وقد أضحت من الضروري تنظيم اللقاءات والندوات التي يشارك افراد المنظمة لتعزيز الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة.

من هنا جاءت هاته الدراسة لتعالج موضوع "أثر الثقافة الاتصالية في التطور التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العائر"

ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا أن نقسمها إلى ثلاثة فصول؛ الأول بعنوان: مرتكزات الدراسة وإطارها المفاهيمي والنظري، تطرقنا إلى إشكالية الدراسة، أسباب ودوافع اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة

أما الفصل الثاني فكان بعنوان: التناول المنهجي لموضوع الدراسة؛ تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة، عينة الدراسة، الإطار المكاني والزمني، أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

وفي الفصل الأخير الذي جاء بعنوان: مناقشة نتائج الدراسة، قسمناه إلى جزئين، أولاً: جدولة وتحليل بيانات الفرضيات، وثانياً: النتائج العامة للدراسة



الفصل الأول:  
التناول النظري للدراسة



### 1- اشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات "هابطة، صاعدة، افقية" داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية الاتصال المطلوب بين العاملين، وبالإضافة الى ذلك أصبح في الوقت المعاصر أصبح نجاح هذه العملية يتطلب من المؤسسة بناء ثقافة اتصالية تشمل جميع افراد المنظمة والتربية على ممارسة الاتصال حتي يصبح سلوكا عاديا لدى الجميع

اذ ان المؤسسة تتميز عن غيرها من أشكال التنظيم الاجتماعي في استقلاليتها عن العناصر المتشكلة منها و تميزها عن هذا العناصر بحيث أنها تضيف إليها شيئاً جديداً لم يكن موجوداً لديها من قبل من خلال اهتمامها بكل عنصر داخلها، حيث تشكل المؤسسة غالباً لتلبية فكرة أو حاجة اجتماعية فتخلق لدى أفرادها شعوراً بالاختلاف والتميز اتجاه الآخرين و تضطربهم إلى الدفاع عنها لأنها تعبر عن وجودهم وشعورهم الاجتماعي بالانتماء داخلها.

تبعاً لذلك فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري قد يعتبر مفتاح لنجاحها لضمان التطوير الوظيفي للعاملين، حيث يرتبط نجاحها بإمكانية اعتمادها على التنظيم الثقافي والاجتماعي، هذا ما يمكن ان يسمح بتطابق الثقافة الاتصالية للأفراد مع الاهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى لتعزيز الثقافة الاتصالية التي تساعد على النجاح كقيم الالتزام، الاحترام المتبادل بين الادارة و العاملين داخلها، الجدية، والمنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع المشاركة في صنع القرار، فكل هذه العناصر يمكن ان تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

فالثقافة الاتصالية تعد أحد أهم العناصر المكون للنظام العام للمؤسسات باعتبارها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به هاته المؤسسات مع عاملها ومع محيطها، حيث تولي المؤسسات إهتماماً بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، ومن هنا جاء إهتمام المؤسسات بالثقافة الاتصالية، وبما تتضمنه من قيم واخلاقيات و إتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد في المنظمات التي يعملون بها وتؤثر في فعاليتها وكفاءتها، وذلك لما تؤديه الثقافة من دورهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وطرق تعامله مع الأشخاص والأشياء من حوله حيث تؤدي الثقافة عدة وظائف من بينها التأثير على شعور العاملين والقادة بالرضا والانتماء والولاء والالتزام.

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

وكذلك تهدف الى تشكيل راس مال معرفي وسلوكي يؤهل الفرد للتعامل الواعي والناقد مع المضامين النصية بمختلف اصنافها مكتوبة او مسموعة ومرئية، كما يؤهله لاكتساب الكفاءة والقدرة على الاتصال المباشر والتعبير وتبادل الاراء والإبداع، كما تسمح الثقافة الاتصالية بالتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد ورفع كفاءة العمل والرضا عنه.

بالإضافة إلى أنها تؤثر ايضا على طريقة تعامل افراد المؤسسة مع بعضهم البعض حيث تمكنهم من النقاش الحر وتبادل الافكار والآراء وتقاسم الخبرات، وكذا تمكين العمال الجدد من الحصول بسهولة المساعدة من زملائهم القدامى مما يسمح لهم بالاندماج بسرعة في مناخ العمل للسعي وراء التطور التنظيمي للمؤسسة.

هذا الأخير يعد جزءا لا يتجزأ من البنى الأساسية لتكوين في هياكل المنظمات الخاصة ، وهو ما يبرز الضرورة التي يكتسبها باعتباره يهدف إلى التحسين الذاتي لمختلف المؤسسات ويركز على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية. فعالم الادارة أصبح اليوم مسرحاً للتغيير والتطوير التنظيمي، الأمر الذي يستلزم مواكبة هذه التطورات المتلاحقة لمواجهة متطلبات التغيير وحل المشاكل ، فالتطوير التنظيمي هو جهد متماسك ومخطط له ومستمر بشكل منظم وثابت بهدف الدراسة والتحسين والتطوير من هنا جاءت هذه الدراسة لتعالج الاشكالية التالية:

**- كيف تؤثر الثقافة الاتصالية في التطوير التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية سوميفوس بئر العائر؟**

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات أخرى فرعية تتمثل في:

- 1- كيف يتم تفعيل الثقافة الاتصالية داخل مؤسسة سوميفوس بئر العائر؟
- 2- هل للثقافة الاتصالية دور في ضبط سلوك العامل داخل سوميفوس بئر العائر؟
- 3- ماهي مختلف الجوانب التي تتعلق بالثقافة الاتصالية والتي من شأنها التأثير في التطوير التنظيمي بمؤسسة سوميفوس بئر العائر؟

**2- أسباب ودوافع اختيار الموضوع**

هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، ومنها ما هو ذاتي وما هو موضوعي:

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

### 2-1- الأسباب الذاتية:

- ارتباط الموضوع بمجال التخصص العلمي والمهني.
- مقارنة الجانب النظري بالجانب التطبيقي الذي تتيحه هاته الدراسة.
- الرغبة الشخصية في خوض غمار هذا البحث واستكشاف خباياه.

### 2-2- الأسباب الموضوعية:

- انجاز دراسة علمية أكاديمية وفق منهج واضح من أجل اثراء الرصيد العلمي في مجال الاتصال التنظيمي
- الوقوف على واقع الثقافة الاتصالية بمؤسسة سوميفوس لدى العمال، ومعرفة مدى تشبعهم بها وممارستها في أثناء أداء مهامهم، إضافة إلى ارتباطها بالتطوير التنظيمي بالمؤسسة.
- يعد موضوع الثقافة الاتصالية وارتباطه بالتطوير التنظيمي موضوعا جديدا من نوعه والذي يتفرد بدراسة العلاقة بين متغيرين مختلفين بمؤسسة اقتصادية.

### 3- أهمية الدراسة

تكتسي دراسة موضوع الثقافة الاتصالية أهمية بالغة باعتبارها تحدد نوع الاتصال السائد بالمؤسسة ومدى التزام العمال بتطبيقه فيما بينهم إضافة إلى التعرف على مستوى ثقافتهم الاتصالية والوقوف عند أهم الخصائص التي تميزها، والتي من شأنها التأثير في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، الذي يعد هو الآخر عنصرا مهما وأساسيا تسعى المؤسسة من خلاله إلى تحقيق أهدافها المنشودة والرقى بها وضمان رفاهية لعمالها عبر توفيرها الجو الملائم لهم لممارسة وظائفهم على أتم وجه وأكمل حال.

### 4- أهداف الدراسة

- التعرف على نوع الاتصال السائد بالمؤسسة محل الدراسة
- إبراز أهمية الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة دور الثقافة الاتصالية في ضبط سلوك العامل داخل المؤسسة محل الدراسة
- تحديد العلاقة التي تربط بين الثقافة الاتصالية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

### 5- مفاهيم الدراسة

#### 5-1- التطوير التنظيمي:

أشار زكي هاشم في تعريفه للتطوير التنظيمي أن : التطوير التنظيمي يتضمن إشارة إلى كافة مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح و الصدق<sup>1</sup>.

أما عبد الباري درة فقد أشار في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا، و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم و تثبيت دعائم الديمقراطية<sup>2</sup>.

في حين أن وندل فرينش عرف التطوير التنظيمي بأنه: "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها و تجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة و متعاونة لثقافة التنظيم و جماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير و استخدام علوم السلوك التطبيقي بما في ذلك البحث العلمي"<sup>3</sup>

و يلاحظ من تعريف فرينش أن هناك صفات أساسية للتطوير التنظيمي مثل المعلومات الراجعة و البحث العلمي و تقييم الأداء.

ونجد أن وارن بينيز قد عرف التطوير التنظيمي بأنه : "الاستجابة للتغيير، و استراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات و الاتجاهات و القيم و الهيكل التنظيمي حتى يستطيع التنظيم التأقلم لاستيعاب التحديات التقنية و معدلات التغيير المتسارعة".

و من هذا التعريف نلاحظ تأكيده على أهمية البعد التعليمي كاستراتيجية للتغيير في ثقافة المنظمة و من هنا تبرز أهمية كلا من التعليم و التدريب في عمليات التغيير، لكن يعاب على هذا التعريف إهماله للجوانب الأخرى كالهيكلي التنظيمي و البعد التقني و الوسائل التشغيلية الأخرى، كما أن الاستجابة للتغيير و التي بدأ بها تعريفه تمثل رد فعل للأحداث و ليس استباق لما قد يحدث.

<sup>1</sup> - زكي هاشم، دراسة بحثية في التطوير التنظيمي، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، 1985م، ص 3-5.

<sup>2</sup> - عبد الباري درة، مبادئ و أساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية، ندوة التطوير التنظيمي و الإداري، عمان، سبتمبر 1986م، ص 4.

<sup>3</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم و طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار حافظ، جدة، 1424هـ، ص 300.



## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

أما ريتشارد بيكهارد فقد عرف التطوير التنظيمي بأنه: "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل و التي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات و باستخدام العلوم السلوكية".

### 5-2- مفهوم الاتصال

#### - التعريف اللغوي:

هو عملية نقل وتوصيل وتبادل المعلومات والأفكار بالكلام والكتابة أو الاشارات بحيث يتم عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين بالإضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب والتباغض<sup>1</sup>.

#### - التعريف الاصطلاحي:

➤ هو العملية التي عن طريقها يمكن إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر، قصد إحداث تغيير وقد يكون الاتصال من مستوى أعلى إلى مستوى أقل والعكس أو على مستوى أفقي بهدف إحداث تغيير من أي نوع<sup>2</sup>.

➤ كما يعرف على بأنه: "استعمال الكلمات أو الرسائل . أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"<sup>3</sup>.

#### - التعريف الاجرائي:

الإتصال هو عملية نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات، حيث يتم هذا التبادل بين مرسل ومستقبل على اختلاف صفة كل واحد منهما سواء كان شخص مادي أو معنوي (مؤسسة).

<sup>1</sup> - جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية، مصر، 2005

<sup>2</sup> - حمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969 ، ص359.

<sup>3</sup> يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986، ص26

### 5-3- الثقافة الاتصالية:

أولاً: تعريف الثقافة:

- لغة

ثقف، يثقف، وثقف، يثقف، ثقفا وثقافة: حدق، فطن، يقال ثقفة أي: تغلب عليه. وثقف الكلام أي: فهمه وثقفه بالرمح أي طعنه ثقف التلميذ علمه وهذبه، والثقف أي الذكي، والثقافة هي المعرفة والاستقامة جملة العلوم والمعارف والفنون والآداب وشؤون الحياة التي يطلب الحدق فيها<sup>1</sup>

- اصطلاحاً:

عرفها "تايلور" بأنها «: ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل المقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو في المجتمع»<sup>2</sup>.

كما تعرف الثقافة " بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك<sup>3</sup>.

- التعريف الاجرائي:

الثقافة هي كل الجوانب التي يكتسبها الإنسان في المجتمع على غرار المعرفة، العادات والتقاليد القيم وغيرها.

هي مجموعة السلوكيات والاتصالات الرسمية وغير الرسمية المتبناة من طرف أفراد المؤسسة، والتي تترجم في مجموعة من العادات والتقاليد والقيم التي يتم توارقها عبر أجيال العمال المتعاقبة فيها، من خلال مختلف القوانين والدعائم الاتصالية، والتي من شأنها بناء نظام معلوماتي واضح المعالم، والذي يترجم في السلوكيات

<sup>1</sup> - يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000، ص78.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1993، ص64

<sup>3</sup> - عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسلمه ودار المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2006، ص15

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

الاتصالية لموظفيها داخل المنظمة، بغية تعزيز القدرة على تحقيق أهداف التنظيم الاتصالية من خلال الحفاظ على تراثها المعرفي والتاريخي، وكذا بناء صورة موحدة ومشاركة للمؤسسة<sup>1</sup>.

5- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -

رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية من إعداد الطالبة صبرين رماش جامعة منتوري قسنطينة 2009/2008.

ملخص اشكالية الدراسة:

يعد تحقيق اتصال فعال وشامل من أهداف المؤسسة، لهذا عليها بتبني جميع الأساليب والطرائق التي تحقق هذا الهدف خاصة في الفترة الحالية حيث أصبح الوضع الاقتصادي العام حيوي ومتقلب بانفتاح الدولة على اقتصاد السوق والاتصال هنا يبدأ من داخل المؤسسة وينتهي خارجها، فالمستهلك في العصر الحالي أصبح يشترط أن يعلم ويفهم ويستوعب ويقنع ليتصرف ويصبح حليفا للمؤسسة وحتى تكسب المؤسسة هذا الحليف سواء كزبون عادي ومتعامل اقتصادي، عليها بالاتصال الدائم والمستمر والمتجدد.

فرضيات الدراسة:

1. هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة (ذات دلالة إحصائية).
2. هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة (من وجهة نظر المبحوثين).
3. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين)
4. تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية
5. هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية، الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).

<sup>1</sup> - بلمير سارة وسعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة نظرية -، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 06، العدد 03، جويلية 2021، ص 15.

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

### عينة الدراسة:

تم استخدام تقنية المسح الشامل، حيث أن العينة المدروسة عددها قليل، مما دفع الباحث بضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد والبالغ عددهم 90 فرداً، والردود كانت في حدود 71,12%

### نتائج الدراسة:

كشفت المعطيات الكمية أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 30% يرون أن البناء التقني للرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور الداخلي والجمهور الخارجي على السواء، هو أهم محدد لتحقيق الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

وقد أجمع المبحوثين والمقدرة نسبتهم حوالي 27% أنه لتحسين العملية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية، يجب إعطاء أهمية استراتيجية لمنصب المكلف بالاتصال في إطار للتسيير، عن طريق اللجوء إلى التكوين التخصصي في مجال الإعلام والاتصال حسب المعايير الدولية المعروفة ليتسنى لهم كسب المهارات التقنية والمعرفية اللازمة لأداء الرسالة الإعلامية في المؤسسة على أكمل وجه.

### - الدراسة الثانية:

رسالة ماجستير بعنوان: أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية ، للباحثة: حنان محمد حافظ براهيمة، جامعة فلسطين، القدس، 1430هـ / 2004م،

### اشكالية الدراسة:

تتحصّر مشكلة الدراسة في التعرف على واقع أنماط الاتصال المختلفة ومعوقاتها وتحديد دورها في تعزيز وتشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية وتتمثل المشكلة بشكل رئيس بالسؤال البحثي الآتي: ما واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية؟

### تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية:

- السؤال الأول: ما واقع أنماط الاتصال في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- السؤال الثاني: ما خصائص الاتصالات الادارية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- السؤال الثالث: ما معوقات الاتصالات الالكترونية في شركة الاتصالات الفلسطينية؟
- السؤال الرابع: ما خصائص الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية؟

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

- السؤال الخامس: ما مستوى تأثير أنماط الاتصال في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية؟

عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الاتصالات الفلسطينية في فرعي نابلس و رام الله والبالغ عددهم 541 موظفاً، حيث تم استخدام عينة طبقية عشوائية في توزيع الاستبانات، اشتملت على المديرين، النواب، رؤساء الاقسام، والموظفين .حيث تم توزيع 270 استبانة على جميع العينة، وتم استرجاع 253 استبانة، واستبعاد 3 استبانات وذلك لعدم صلاحيتها، وبذلك بلغ حجم العينة 250مبحوثاً

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن شركة الاتصالات الفلسطينية تستخدم كافة أنماط الاتصال من خلال ممارسة أعمالها المختلفة وهي: الاتصال الالكتروني، الاتصال الكتابي، الاتصال الشفوي، الاتصال غير الرسمي، وأظهرت نتائج الدراسة خصائص الاتصال ومعوقاته وخصائص الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية. - كذلك أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية  $a \leq 0.05$  بين أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية، وكما أظهرت النتائج عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq$  في آراء المبحوثين فيما يتعلق بأنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية في هذه الدراسة لم نلتصم اختلافاً بشكل كبير بل تتقاطع مع دراستنا حيث دراسة كانت واقع أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية وقد كان الاختلاف في هذه الدراسة اعتماد الطالبة على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي في حين اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة

- الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير بعنوان "دور التطوير التنظيمي في انجاح عملية التغيير بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة-، إعداد الطالب: عماري سمير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة 2013/2012

اشكالية الدراسة:

- كيف يمكن للتطوير التنظيمي أن يساهم في إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

### تساؤلات الدراسة:

- ماهي دواعي التطوير التنظيمي وما أهميته بالنسبة للمؤسسة؟
- ماهي الأسباب التي تدفع العاملين بالمؤسسة إلى مقاومة التطوير التنظيمي؟
- كيف يتم إحداث التغيير من خلال التطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها لنجاح برامج التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغيير المنشود بالمؤسسة؟

### عينة الدراسة:

تم استخدام عينة مكونة من 90 فردا بنسبة 15.60% من المجتمع الأصلي، والتي شملت التركيبة البشرية للمؤسسة على اختلاف خصائصها الشخصية والوظيفية.

### نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن الخوف من فقدان المنصب والنفوذ الوظيفي بعد التطوير، وعدم المشاركة في التخطيط للتطوير وتنفيذه، وكذا عدم توفر المعلومات الكافية عن التطوير أو سوء فهمها، تعد أهم الأسباب الدافعة لمقاومة العاملين لعملية التطوير، كما تساهم العوامل الأخرى في المقاومة مثل: انخفاض الرغبة في التطوير، والخوف من فقدان بعض المزايا المكتسبة للوضع الحالي، بالإضافة إلى الخوف من إضافة مسؤوليات وأعباء وظيفية جديدة.

كما توصلت الدراسة إلى أن توعية العاملين بحاجة المؤسسة للتطوير، ومشاركتهم في تصميم خطته، وإدراكهم لأهميته وأهدافه ودوافعه الحقيقية، واختيار التوقيت المناسب للبدء في تنفيذه، وتوفير الإمكانيات المادية التي تحتاجها جهوده، تعد أهم العوامل الأساسية لنجاح برامج التطوير في تحقيق أهدافها، ومنه إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة

## الفصل الأول: التناول النظري لموضوع الدراسة

الدراسة الرابعة:

رسالة ماجستير بعنوان: الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي - دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف- للباحث: بوريب طارق، تخصص علم الاجتماع جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

اشكالية الدراسة:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بتطوير المورد البشري داخل التنظيم ؟

تساؤلات الدراسة:

- هل للرقابة الإدارية علاقة بالتخفيف من المركزية في اتخاذ القرارات ؟

- هل للرقابة التشاركية علاقة بتطوير قدرات الموظف في المؤسسة ؟

- هل للرقابة الإدارية علاقة برفع المستوى الثقافي للموظفين ؟

عينة الدراسة:

وقصد الدراسة استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي و شملت الدراسة عينة عدد الموظفين المعنيين بالدراسة وهم 155 موظفا. استخدمت الدراسة مجموعة من التقنيات البحثية و هذا للحصول على المعلومات الدقيقة والبيانات العلمية ومنها الملاحظة ،المقابلة و الاستبيان

تساؤلات الدراسة

من النتائج التي توصل اليها الباحث انه هناك علاقة بين الرقابة الإدارية و تطوير المورد البشري داخل التنظيم اهتمام الإدارة العليا برفع المستوى الثقافي للموظف له دور في تحسين تعديل السلوكيات السلبية كالتغيب و اللامبالاة و عدم تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى القضاء على مكامن الضعف و استخلاص نقاط القوة لدى الموظفين ، وترسيخ ثقافة التعاون و العمل الجماعي



## الفصل الثاني:

التناول المنهجي لموضوع الدراسة





## الفصل الثاني: التناول المنهجي لموضوع الدراسة

### 1- منهج الدراسة

إن اختلاف المناهج في الدراسات يكون باختلاف المواضيع المدروسة حيث أن لكل منهج خصائصه ووظائفه، فالمنهج هو " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة"<sup>1</sup>. ومن أهم الخطوات في البحث العلمي معرفة المنهج المتوافق مع موضوع الدراسة، والمنهج المتوافق مع الموضوع المدروس هو المنهج الوصفي التحليلي.

ويقوم المنهج الوصفي التحليلي كغيره من المناهج الأخرى "على عدة مراحل أهمها التعرف على مشكلة البحث، وتحديدتها، ووضع الفروض، واختيار الفئة المناسبة، واختيار أساليب جمع البيانات وإعدادها، ووضع قواعد لتصنيف البيانات، ووضع النتائج وتحليلها في عبارات واضحة، ومحاولة استخلاص تعميمات ذات مغزى تؤدي إلى تقدم المعرفة"<sup>2</sup>.

ويعرف على أنه: " المنهج الذي يصف الظاهرة وموضوع الدراسة ويحلل بياناتها وبيان العلاقة بين مكوناتها، حيث يعرف هذا المنهج بأنه يصف قضية أو حدث موجود حاليا يمكن الحصول منه على معلومات تجيب على التساؤلات التي يطرحها الباحث خلال موضوعه دون تدخل الباحث فيها"<sup>3</sup>.

### 2- عينة الدراسة

هناك من عرف العينة على أنها: " مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"<sup>4</sup>.  
و تعرف أيضا على: " أنها جزء من كل أو بعض من المجتمع"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 99

<sup>2</sup> ديولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون، " 1984، ص313.

<sup>3</sup> أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006، ص146

<sup>4</sup> رشيد زرواتي: تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر - ط1- 2002 - ص91

<sup>5</sup> - محمد حسن علاوي، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة مصر

## الفصل الثاني: تناول المنهجي لموضوع الدراسة

هناك من عرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية و هي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة"<sup>1</sup>.  
و تعرف أيضا على: "أنها جزء من كل أو بعض من المجتمع"<sup>2</sup>.

و نظرا لطبيعة دراستنا فقد اعتمدنا على العينة العشوائية الطبقية، وقد تم تعريفها على النحو التالي: منح هي فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع وان يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع، ويتم اختيار العينة العشوائية على مرحلتين، وتتمثل المرحلة الأولى في تحليل مجتمع البحث ودراسة كافة خصائصه وطبقاته، أما المرحلة الثانية فتتمثل في اختيار أفراد العينة بشكل عشوائي بناءً على صفات مجتمع البحث"<sup>3</sup>.

وقد وقع الاختيار على عينة عشوائية طبقية لأن أفراد المجتمع الدراسي موزعون على فئات سوسيو مهنية تتمثل في: الإطارات ، عمال التحكم ، عمال التنفيذ ، وكل فرد ينتمي لإحدى الفئات الثلاث ، كان بإمكانه أن يكون ضمن المفردات التي خصصتها بالبحث

أما طبيعة مفردات العينة فهم من الأفراد المترسمين من الجنسين ذكورا وإناثا .

ونظرا إلى كبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة فقد تم الاعتماد على عينة بسيطة بنسبة 05% من المجتمع الأصلي للدراسة وذلك بعد تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات الى فئات اجتماعية كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة

الفئة	حجم المجتمع الأصلي	حجم العينة 05%
الإطارات	78	4
أعوان التحكم	844	42
أعوان التنفيذ	82	4
المجموع	988	50

المصدر من إعداد الطالب بناء على معلومات من المؤسسة

<sup>1</sup> رشيد زرواتي: المرجع السابق، -ص91

<sup>2</sup> - محمد حسن علاوي ، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة مصر

1999 ، ص143

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 144

## الفصل الثاني: تناول المنهجي لموضوع الدراسة

$$\text{بلغ حجم العينة} = \frac{\text{مجمع البحث} \times \text{نسبة العينة}}{100} = \frac{5 \times 988}{100} \approx 50 \text{ عامل}$$

إذن فعينة الدراسة 50 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية لتعبر عن مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال الشركة على اختلاف مواقعهم في الهيكل التنظيمي.

طبقت الدراسة في جانبها الميداني على عينة طبقة عشوائية لأن أفراد المجتمع الدراسي موزعون على ثلاث فئات مهنية ، الإطارات ، عمال التحكم ، عمال التنفيذ ، وكل فرد ينتمي لإحدى الفئات الثلاث. أما طبيعة مفردات العينة فهم من الأفراد المترسمين من الجنسين ذكورا وإناثا .

ونظرا إلى كبر حجم المجتمع الأصلي للدراسة فقد تم الاعتماد على عينة بسيطة بنسبة 05% من المجتمع الأصلي للدراسة وذلك بعد تصنيف وتحديد مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات الى فئات مهنية، وكان العدد الاجمالي للعينة 50 فردا

### 3- الاطار المكاني والزمني

#### 3-1- الإطار المكاني:

#### - نبذة تاريخية حول مؤسسة سوميفوس:

اكتشف منجم جبل العنق قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم شركة جبل العنق وذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية ، وقد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة ، وتم = تأميم المؤسسة "الشركة الوطنية للبحوث والإستغلال المنجمي والتي كان مقر إدارتها العاصمة بالحراش، لكنه حول في 03 جوان/1983 إلى ولاية تبسة، وهو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة « FERPHOS » مؤسسة الجديد و الفوسفات ، أما حاليا ومنذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين : « SOCIETE DES MINES DE FER » و « SOMIFER » ومقر إدارتها بالونزة :

#### « SOMIPHOS » : « SOCIETE DES MINES DE PHOSPHATE »

مؤسسة مناجم الفوسفات ، ومقر إدارتها بمدينة بئر العاتر - والتي سنخصصها بالدراسة .

## الفصل الثاني: التناول المنهجي لموضوع الدراسة

### - الموقع الجغرافي

يقع منجم جبل العنق في أقصى شرق البلاد في جنوب ولاية تبسة على بعد 90 كلم من مقر الولاية و بالضبط بمدينة - بئر العاتر. ويعد ب 25 كلم عن الحدود التونسية ويربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابة عن طريق خط السكك الحديدية و التي تمتد على طول 340 كلم .

### - أهمية مؤسسة « SOMIPHOS »

#### 1. مكانتها على المستوى الوطني والمحلي :

تحتل مؤسسة « SOMIPHOS » مكانة هامة على الصعيد المحلي والوطني نظرا لما تزخر به من موارد وما تحتويه من طاقات، وما لها من أهمية في إنتاج أطنان من الفوسفات، وتظهر هذه المكانة و الأهمية في ما يلي :

✓ تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة أو الإنقاص منها في المنطقة.

✓ جلب العملة الصعبة من خلال التصدير.

✓ الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق.

✓ تزويد القوى الوطنية المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.

✓ إنتاج أكثر من 1.500.000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع

✓ الكمية 1.800.000 طن في المستقبل و منح عدة امتيازات للعمال.

✓ استفادة العديد من الطلبة المترشحين داخل المؤسسة

✓ إمكانية ترقية العمال

### - إطارات وموظفي المؤسسة :

تضم مؤسسة « SOMIPHOS » ببئر العاتر عددا كبيرا من الموظفين، باختلاف منابهم ودرجاتهم ومكان عملهم، ويصل عددهم حوالي 1400 عامل تقريبا، يتم تشغيلهم عن طريق عقود قابلة للتجديد، في حالة ما لمست المؤسسة توفر الشروط اللازمة في العامل، كالتفاني في العمل و المهارة وحسن السيرة، وبعد اكتساب الخبرة اللازمة يثبت العامل في منصبه، وتجد في المؤسسة أربعة أصناف من العمال يتوزعون حسب درجاتهم كالاتي:

## الفصل الثاني: تناول المنهج في لموضوع الدراسة

### ➤ الاطارات السامية « les cadres supérieurs »

يرتبون في الدرجة 19 فما فوق وهذا الصنف من العمال يحتاج إلى تكوين فني وتقني وعلمي عالي، فهو يشمل المهندسين والجامعيين الأكفاء، فهي مناصب ذات مسؤولية كبيرة، وبالمؤسسة 13 إطار سامي ومنهم:

✓ مدير المؤسسة.

✓ المدير التقني.

✓ رؤساء الأقسام

✓ بعض رؤساء المصالح

### ➤ الإطارات « les cadres »:

تضم المؤسسة حوالي 67 تقريبا إطارا موزعين بين الأقسام و المصالح، يستوجب التوظيف في هذه المناصب، توفر مستوى ثقافي معين وخبرة معينة والتي يمكن فيها الترقية في الدرجة، وهنا تتراوح بين 15 إلى 18 درجة.

### ➤ عمال التحكم:

يبلغ عددهم حوالي 780 عاملا تقريبا، مثل رؤساء الفروع و مهمتهم الأساسية الإشراف على العمال الموجودين بالفروع التي يعملون بها من خلال التوجيه و المتابعة، وتتراوح درجة هذا الصنف من العمال بين 10 إلى 14.

### ➤ عمال التنفيذ:

هذا النوع من العمال لا يتطلب خبرة أو مستوى تعليمي معين، حيث يقومون بتنفيذ القرارات الصادرة عن رؤسائهم وتشمل عمال النظافة، البستاني... الخ.

### 3-2- الإطارات الزماني:

وهو الزمن الذي استغرقه الباحث إجراء هذه الدراسة الميدانية ، وقد تم توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها في الفترة الممتدة بين شهري ديسمبر 2021 إلى غاية شهر ماي 2022 على النحو التالي:

- القراءة الأولية حول الموضوع وجمع المراجع والمعلومات

- الزيارة الاستطلاعية

## الفصل الثاني: التناول المنهجي لموضوع الدراسة

- توزيع الاستمارة
  - تحليل وتفسير البيانات
  - الاخراج النهائي للمذكرة
- 4- أدوات جمع البيانات:

الاستمارة : تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها وتفاديا لعدم فهم الأسئلة حرصا على أن يكون هناك اتصال مباشر بالمبحوثين أثناء توزيعها لضمان إجابات موضوعية ودقيقة ومراعاة صيغة الاستمارة وطرح الأسئلة حسب تكوينها.

وقد تم تقسيم الاستبانة الخاصة بالدراسة إلى أسئلة موزعة على أربعة محاور جاءت كالتالي:

المحور الأول: بيانات شخصية

المحور الثاني: السؤال الفرعي الأول

المحور الثالث: السؤال الفرعي الثاني

المحور الرابع: السؤال الفرعي الثالث

5- الأساليب الإحصائية

سيتم الاعتماد في تفريغ الاستبيان على النسبة المئوية للتكرارات، باعتبار نوع الدراسة وهي الكمية والتي تعنى بوصف خصائص أفراد العينة، ووصف البيانات، وإعطاء فكرة عن حجم الفروق الموجودة بينهم مختلف إمكانيات كل سؤال والتي تحسب كالتالي<sup>1</sup>:

$$\text{النسبة} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

كما سيتم جدولة النتائج في جداول إحصائية تحتوي على التكرارات والنسب المئوية لكل سؤال واجاباته المقترحة وارفقت فيما بعد بالتحليل الخاص بكل جدول بدءا من المحور الثاني من الاستبيان.

<sup>1</sup> فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص 68.



## الفصل الثالث

### مناقشة نتائج الدراسة



## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

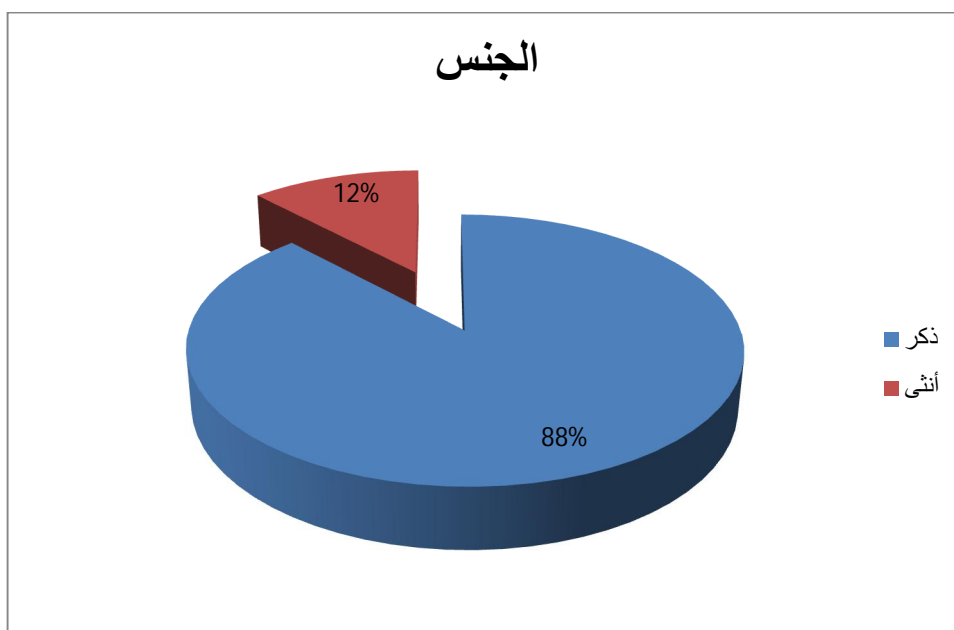
أولاً: جدولة وتحليل بيانات الفرضيات

المحور الأول: بيانات شخصية

الجدول رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	88%
أنثى	06	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 01: توزيع أفراد مجتمع الدراسة عبر الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل يتبين أن النسبة الغالبة من العينة من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 88%، فيما لم تتجاوز نسبة الإناث 12%، وهذا لأن مجتمع البحث عموماً يغلب عليه فئة الذكور نظراً لطبيعة العمل بالمؤسسة المنجمية



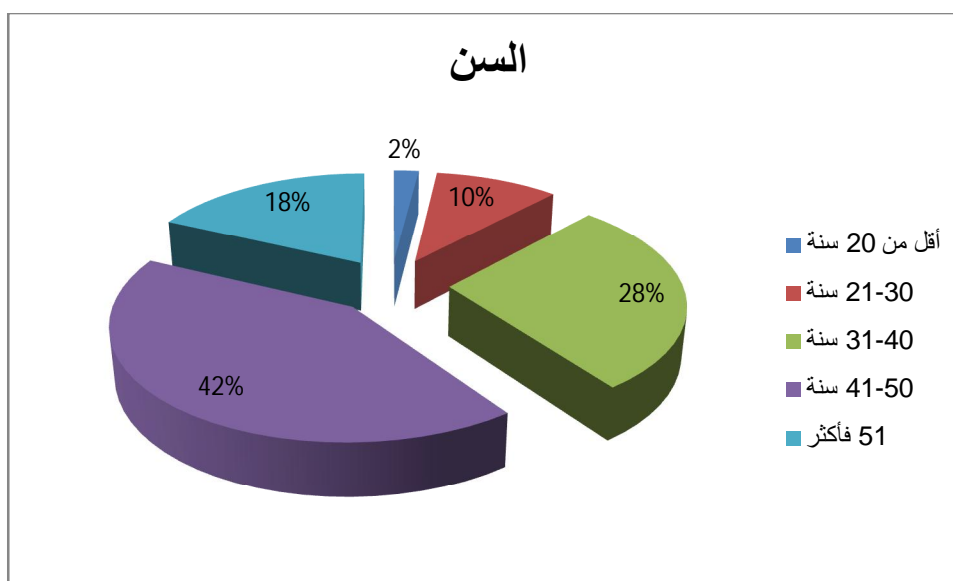
## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

وفيما يلي توزيع أفراد العينة حسب السن.

الجدول رقم 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	01	02.0 %
21-30 سنة	05	10.0 %
31-40 سنة	14	28.0 %
41-50 سنة	21	42.0 %
51 فأكثر	09	18.0 %
المجموع	50	100.0 %

الشكل رقم 02: توزيع أفراد مجتمع الدراسة عبر السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول يتبين أن النسبة الغالبة من أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة والمقدرة بـ42%، تليها نسبة 28% أعمارهم 31-40 سنة، ونسبة 18% خاصة بالأفراد الذين تزيد أعمارهم

عن 51 سنة، ثم نسبة 10% ما بين 21-30 سنة، وأخيرا النسبة الضئيلة 2% لأقل من 20 سنة

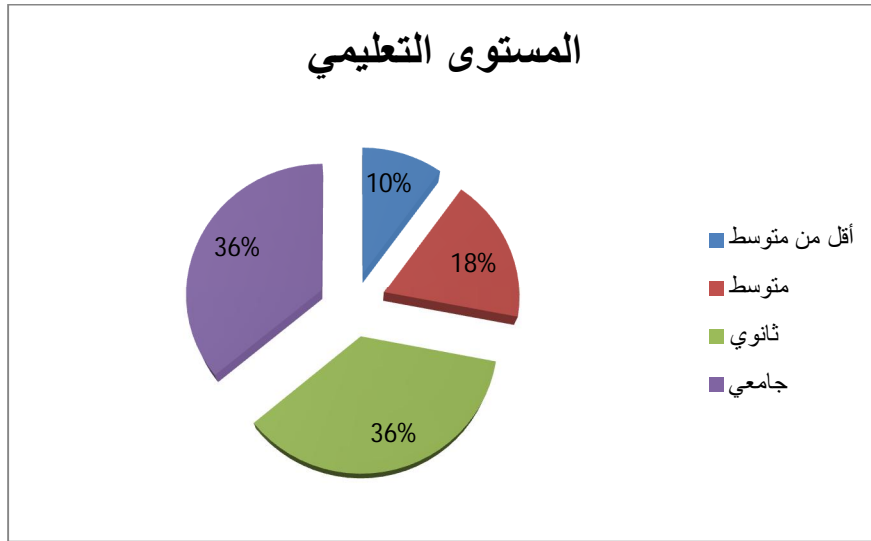
## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

وقد تم تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وكانت كالتالي:

الجدول رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.0 %	5	أقل من متوسط
18.0 %	9	متوسط
36.0 %	18	ثانوي
36.0 %	18	جامعي
100.0 %	50	المجموع

الشكل رقم 03: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

تباينت المستويات التعليمية لدى أفراد العينة، وعادت أغلبية النسبة بالتساوي بين المستوى الثانوي والجامعي بنسبة 36% لكل منهما، تليها نسبة 18% للطور المتوسط، والنسبة الضعيفة والمقدرة بـ 10% للمستوى أقل

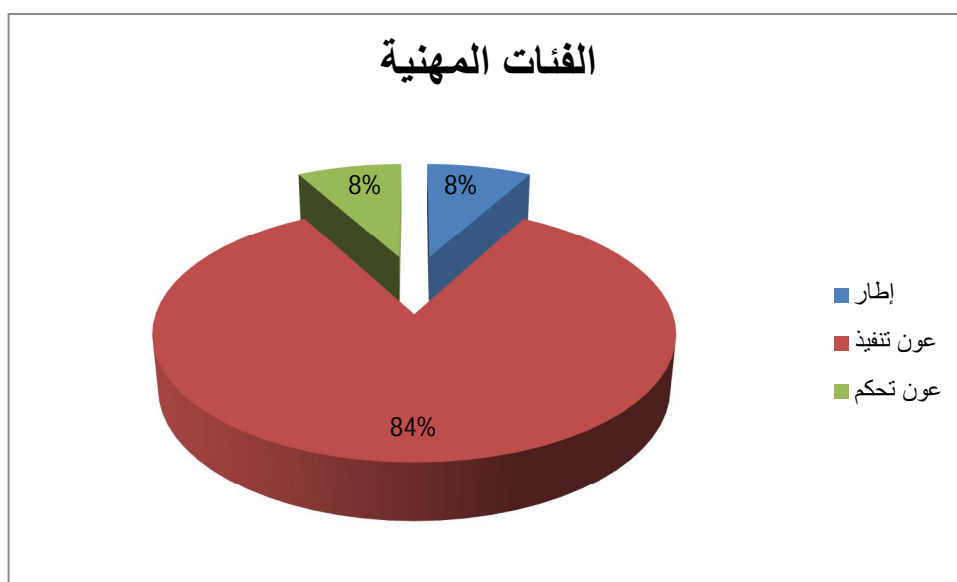
من المتوسط

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية

الفئات المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	4	8.0%
عون تنفيذ	42	82.0%
عون تحكم	4	8.0%
المجموع	50	100.0%

الشكل رقم 04: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج الاستبيان

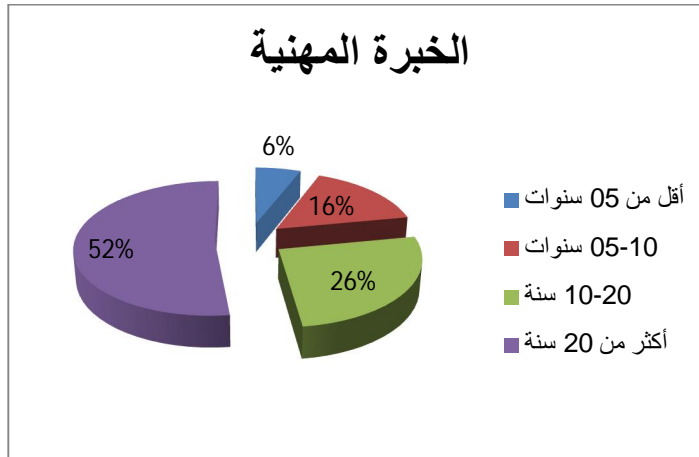
نلاحظ من خلال الشكل والجدول أن الأغلبية العظمى من أفراد العينة هم من أعوان التنفيذ، حيث بلغت نسبتهم 82%، تليها أعوان التحكم والإطارات بنسبة متساوية ومقدرة بـ8%، وهذا لأن مجتمع الدراسة من أعوان التنفيذ كبير مقارنة بأعوان التحكم والإطارات، إضافة إلى أن اختيار العينة اقتصر على 5% من المجتمع الكلي لكل فئة من الفئات العمالية.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 06: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	03	6.0 %
05-10 سنوات	08	16.0 %
10-20 سنة	13	26.0 %
أكثر من 20 سنة	26	52.0 %
المجموع	50	100.0 %

الشكل رقم 05: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 52% تفوق خبرتهم المهنية الـ 20 سنة، تليها نسبة 26% بالنسبة للذين تتراوح خبرتهم بين 10-20 سنة، ثم 10-05 سنوات بنسبة 16%، وأخيرا 6% للأفراد الذين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات

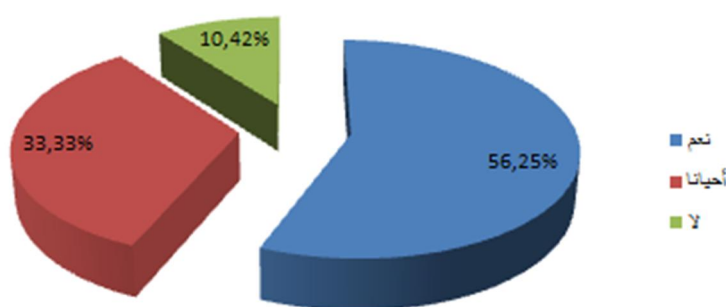
## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

### المحور الأول: بعد رأس المال المعرفي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الجدول رقم 07: يتواصل المسؤول معكم بلغة واضحة ومفهومة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	56.25%
أحيانا	18	33.33%
لا	5	10.42%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 06: يتواصل المسؤول معكم بلغة واضحة ومفهومة



المصدر: من إعداد الطالبين إعتقادا على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن غالبية أفراد العينة المبحوثة وباللغة نسبتهم 56.25% أكدوا بأن المسؤول عنهم يتواصل بلغة واضحة ومفهومة، في حين أجابت نسبة 33.33% بأحيانا أما النسبة الباقية وهي النسبة الأقل 10.42% نفوا ذلك.

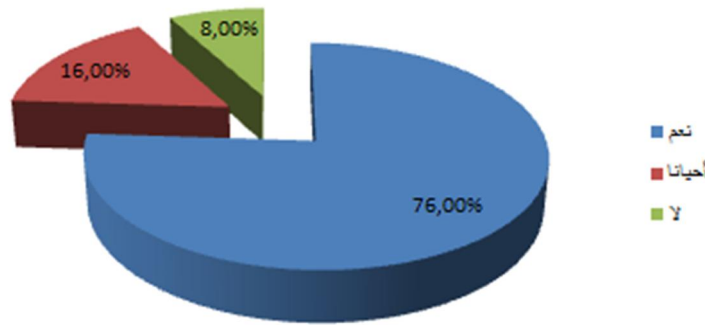
فعملية الاتصال قوامها الوضوح الشامل لموضوع الرسالة التي تصدر من المرسل (المسؤول بالمؤسسة) والمستقبل (العمال والموظفين)، والتي من خلالها يقوم المسؤول بإسداء التعليمات والأوامر للموظفين وتوجيههم لمختلف الأعمال المكلفين بأداءها.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 08: يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي تشغله

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	38	76%
أحيانا	8	16%
لا	4	8%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 07: يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي تشغله



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

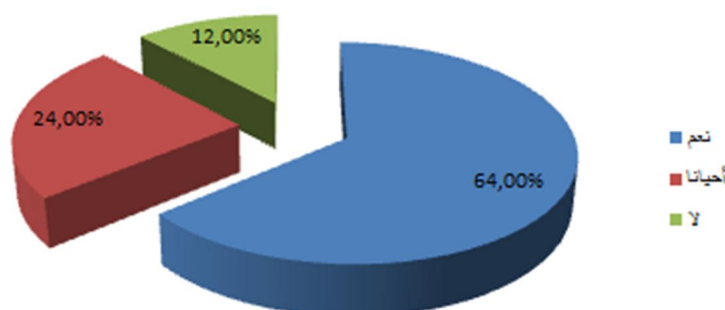
أكد غالبية العينة المبحوثة والمقدرة نسبتهم بـ76% أن توزيع المهام يتم بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي يشغله، أما بقية الافراد فأجابوا بأحيانا بنسبة 16% ونفوا ذلك بنسبة 8%، إذ أن الفئات الموجودة على مستوى مؤسسة سوميفوس بئر العاتر والمتمثلة أساسا في الإطارات وأعاون التنفيذ وأعاون التحكم تفرض تحديد الوظائف والمسؤوليات المنوطة بكل فئة، فلا يمكن لعون التنفيذ مثلا أن يشتغل مهمة موكلة لإطار بالمؤسسة أو لا يمكن لعون تحكم أداء مهمة خاصة بإطار أو عون تنفيذ وبالتالي فإن القائمين على المؤسسة

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 09: تستوعب بشكل واضح المهام الموكلة لك

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
أحيانا	12	24%
لا	6	12%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 08: تستوعب بشكل واضح المهام الموكلة لك



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة والبالغة 64 % أكدوا بأنه يستوعبون المهام الموكلة لهم بشكل واضح وجلي، تليها نسبة 24% من أجابوا بأحيانا، أما النسبة الباقية 12% فنفوا استيعابهم لهذه المهام.

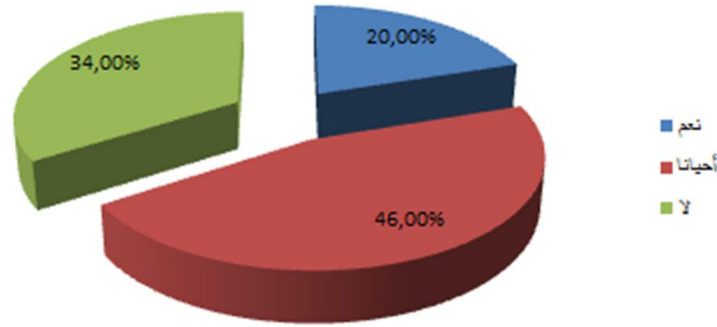
فالإدارة المسؤولة عن تسيير المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تسعى إلى صياغة التعليمات والتوجيهات وتوزيع المسؤوليات كل حسب الصلاحيات المخولة له حسب طبيعة العمل والمنصب الذي يشغله، والتدرج في توجيه التعليمات هو الآخر يسهل على الموظف أو العامل المهني سهولة الاستيعاب

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 10: هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20%	10	نعم
46%	23	أحيانا
34%	17	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 09: هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه سجلنا تقارب في نسب أفراد العينة، غير أن الكفة مالت للمبحوثين الذين أجابوا بأن أحيانا ما يكون هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل، وبلغت نسبتهم 46%، تليها نسبة 34% نفوا ذلك، أما النسبة الباقية فأجابوا بنعم.

ففي بعض الأحيان تكون القرارات الصادرة من طرف المسؤولين بالمؤسسة تتسم بالوضوح ولا تشوبها شائبة كما أنها تتوافق مع يتطلع له العامل أو الموظف، وأحيانا أخرى يرى العامل بأن هناك إجحاف في حقه من خلال أحد القرارات التي يراها غير منصفة وبالتالي لا يوجد لديه رضا بالنسبة لهذه القرارات

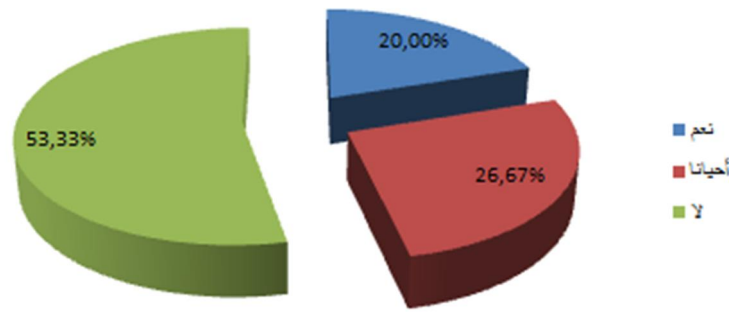


## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 11: يستجيب المسؤول لانشغالاتكم بالشكل الذي يرضيكم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	18%
أحيانا	17	24%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 10: يستجيب المسؤول لانشغالاتكم بالشكل الذي يرضيكم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه أكدت نسبة 48% من العينة المبحوثة وهي النسبة الأعلى بأنه في العادة لا يستجيب المسؤول لانشغالاتهم بالشكل الذي يرضيهم، تليها نسبة 24% من أجابوا بأحيانا، في حين النسبة الباقية الضئيلة المقدرة بـ 18% من أكدوا ذلك.

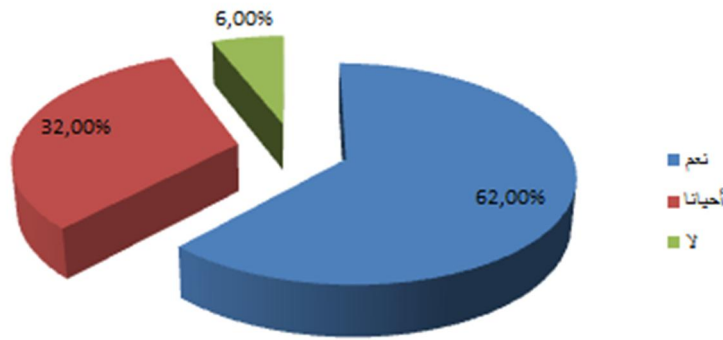
فالموظف عند رفع انشغاله أو تظلمه إلى المسؤول في غالب الأمر تكون هنا استجابة ضعيفة وليست بالمتوقعة أو المأمولة من طرف العامل، لعدة أسباب يراها لا تتلاءم ورؤيته لنوع الانشغال المطروح، خاصة إذا تعلق الأمر بالزيادة في الأجور أو تقليص ساعات العمل وغيرها.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 12: هناك إدراك للمهام المسندة لكم من طرف المسؤول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%
أحيانا	16	22%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 11: هناك إدراك للمهام المسندة لكم من طرف المسؤول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين والمقدرة بـ62% أكدوا على أن هناك إدراك للمهام المسندة للموظفين من قبل المسؤول، تليها نسبة 22% أجابوا بأحيانا ، ونسبة 6% نفوا إدراكهم لهاته المهام.

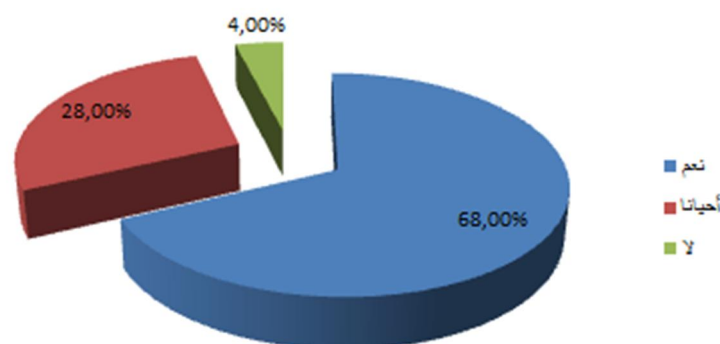
وبالتالي فالمهام المسندة للموظفين بالمؤسسة تتسم بالوضوح وهو ما يجعلها في متناول ادراك الموظف، إذ من خلال فهمه وإدراكه لها يستطيع القيام بالمهمة المسندة إليه على أحسن وجه وأكمل حال

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 13: يساهم التواصل الجيد في توفير بيئة عمل مناسبة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
68%	34	نعم
28%	14	أحيانا
4%	2	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 12: يساهم التواصل الجيد في توفير بيئة عمل مناسبة



### المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة العظمى من المبحوثين أكدوا على أن التواصل الجيد يساهم في توفير بيئة مناسبة للعمل، وبلغت نسبتهم هنا 68%، تليها نسبة 28% من أجابوا بأحيانا، أما النسبة الأقل المقدرة بـ 4% نفوا ذلك.

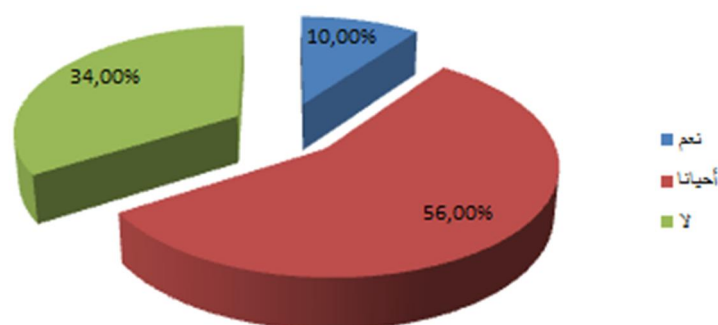
فالتواصل الجيد داخل المؤسسة من خلال تقنياته ووسائله المستخدمة يتيح للموظفين التعاون فيما بينهم وإيجاد حلول في حالة وقوع أي مشاكل تعترضهم أثناء أداء مختلف المهام، وهو ما يساعد في توفير الجو المناسب والبيئة السليمة التي تتيح العمل في أحسن الظروف.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 14: يتفهم المسؤول طريقة طرحكم لمختلف الانشغالات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10%	5	نعم
56%	28	أحيانا
34%	17	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 13: يتفهم المسؤول طريقة طرحكم لمختلف الانشغالات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة العظمى من العينة المبحوثة والمقدرة نسبتهم بـ 56% أكدوا أن المسؤول يتفهم في بعض الأحيان الانشغالات التي يقومون برفعها له، تليها نسبة 34% من نفوا إطلاقا تفهمه لانشغالاتهم، والنسبة الباقية المقدرة بـ 10% من أكدوا تفهم المسؤول القاطع لانشغالاتهم. وبالتالي فالموظفين بالمؤسسة حسب ما تم التوصل إليه يرون بأن هناك نوع من عدم التفهم الدائم من قبل المسؤول بالمؤسسة، حيث يرون بأنه ما يراه لا يتوافق مع الانشغالات التي يقومون بتقديمها له، فمن زاوية يرون بأن هاته الانشغالات من حقهم معالجتها وإيجاد حلول لها، وفي المقابل يرى بأنه لا داعي للوقوف عندها لأنها لا تستدعي الاهتمام في بعض الأحيان.

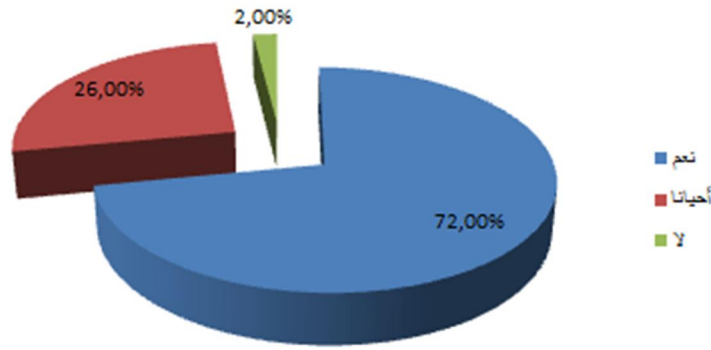
## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

### المحور الثاني: بعد رأس المال السلوكي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الجدول رقم 15: هناك حوار متبادل بين الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	72%
أحيانا	13	26%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 14: هناك حوار متبادل بين الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول اعلاه يتبين ان النسبة الغالبة من العينة المبحوثة والمقدرة بـ72% أكدوا على وجود حوار متبادل فيما بينهم ومع المسؤول، تليها نسبة 26% من أكدوا بأن هذا الحوار أحيانا ما يتواجد، في حين مفردة واحدة فقط من نفت هذا الحوار.

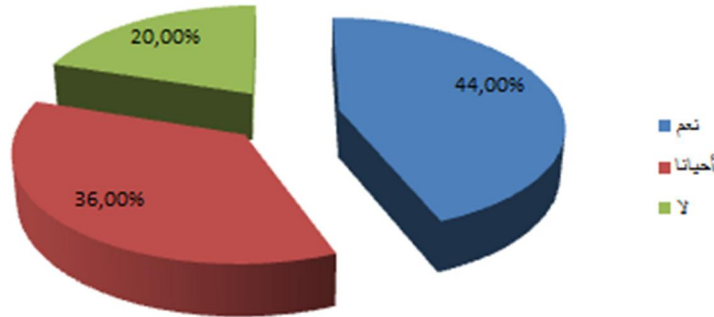
وبالتالي فتقافة الحوار سائدة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحاور الموظفين فيما بينهم للتفاهم على طبيعة العمل والتعاون في حالة استعصى على أحدهم أي شغل، أو مع المسؤول في حال ما أرادوا أن يرفعوا إليه تطلعاتهم وانشغالاتهم، وهو في المقابل يستمع إليهم

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 16: يتم عقد اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
44%	12	نعم
36%	17	أحيانا
20%	21	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 15: يتم عقد اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة الغالبة المقدره بـ 44% من عينة الدراسة أكدوا بأنه هناك اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات، تليها نسبة 36% من أكدوا بأنها أحيانا ما تكون هاته الاجتماعات، ثم نسبة 20% من نفوا إطلاقا وجودها.

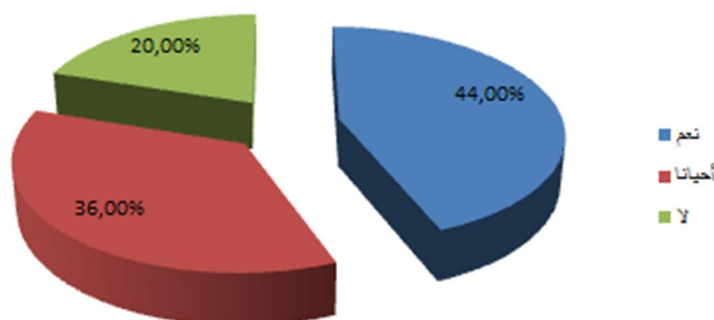
فالمؤسسة محل الدراسة حسب المبحوثين تسعى من حين لآخر إلى القيام باجتماع بين المسؤولين والمسييرين إضافة إلى ممثلين عن العمال للاستماع للانشغالات والوقوف عند أهم الاستراتيجيات المتبعة أثناء القيام بمختلف الأعمال بغية تحقيق الأهداف المنشودة والتي تصب في صالح المؤسسة والعمال.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 17: هناك علاقات تعاونية بين الموظفين بالمركب

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
أحيانا	11	22%
لا	0	0%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 16: هناك علاقات تعاونية بين الموظفين بالمركب



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة في الجدول أعلاه يتبين أن الغالبية العظمى من العينة المبحوثة أكدوا على وجود علاقات تعاونية فيما بينهم، حيث بلغت النسبة 78%، تليها نسبة 22% الباقية من أفادوا بأنها أحيانا ما تكون هناك علاقة تعاونية فيما بينهم.

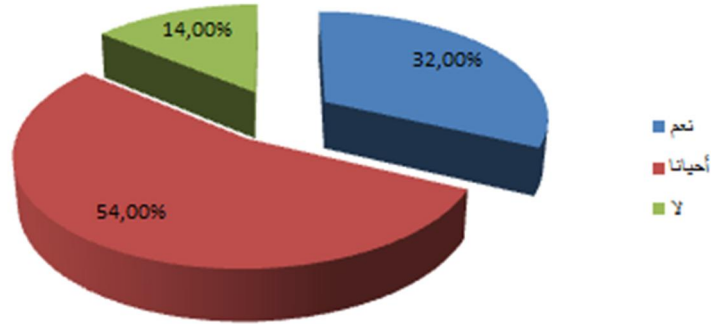
وبالتالي فروح التعاون سائدة بين الموظفين على اختلاف فئاتهم المنطوين تحتها، كما أن طبيعة العمل تستدعي تكاتف الجهود والتعاون المستمر فيما بينهم، إذ نجد في قطاع معين أو مصلحة ما بالمؤسسة تحتوي على العديد من العمال وهو ما يفرض عليهم توزيع الجهد فيما بينهم حتى تتسارع وتيرة العمل في احسن الظروف

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 18: العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32%
أحيانا	27	54%
لا	7	14%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 17: العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين وهي النسبة الغالبة المقدرة بـ 54% تؤكد على أنه أحيانا ما تكون العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل، تليها نسبة 32% أكدوا ذلك مطلقا، في حين نفي النسبة الباقية منهم 14% ذلك، وبالتالي يمكن القول بأنه عطا على نتائج التساؤل الفارط فالعلاقة التي تربط بين الموظفين والمسؤولين يسودها الاحترام المتبادل وأحيانا يتخللها بعض سوء التفاهم دائم في إطار ما تقرضه متطلبات العمل والاختلاف في وجهات النظر.

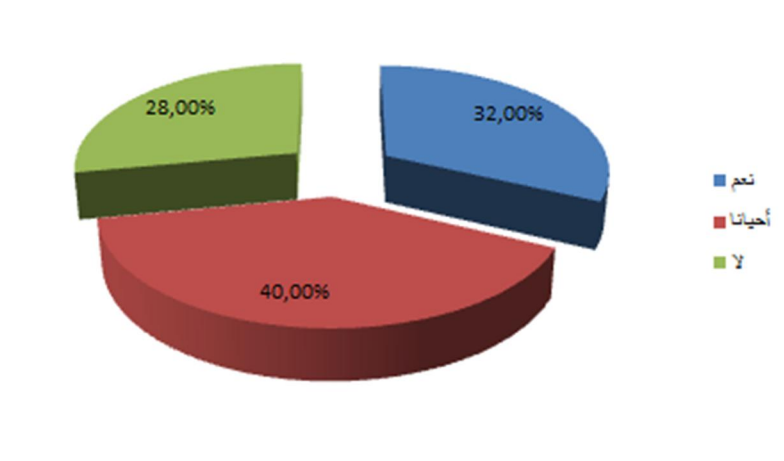


## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 19: هناك استجابة لانشغالات من طرف المسؤول؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	32%
أحيانا	20	40%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 18: هناك استجابة لانشغالات من طرف المسؤول؟



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

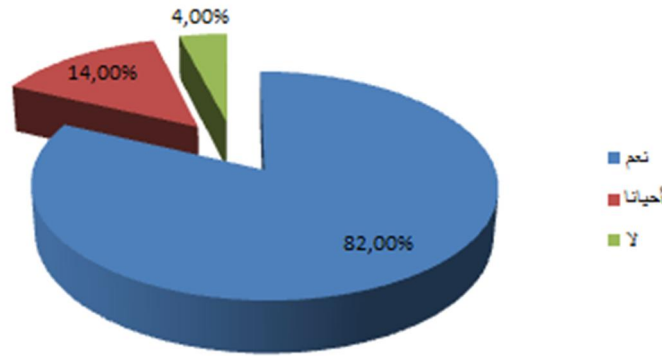
يتبين من خلال النتائج المسجلة أعلاه أن هناك تقارب في إجابات الباحثين، أما النسبة الأكبر 40% فعادت لأفراد العينة الذي أكدوا أن المسؤول أحيانا ما يستجيب لانشغالاتهم، تليها نسبة 32% لم أكدوا ذلك إطلاقا، أما نسبة 28% فنفوا قطعا وجود استجابة من المسؤول. وبالتالي فالمسؤول بمؤسسة سوميفوس محل الدراسة لا يستجيب دائما لما يطرحه الموظف من انشغالات، فأحيانا يوافق وأحيانا أخرى يتغاضى أو يرفضه تماما، وهذا أند لعدة أسباب على غرار تعارض الأفكار والرؤى، وعدم توافق المصالح الخاصة بكل طرف منهما.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 20: هناك تعاون مشترك فيما بين الموظفين لأداء العمل على الوجه الأمثل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
82%	41	نعم
14%	7	أحيانا
4%	2	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 19: هناك تعاون مشترك فيما بين الموظفين لأداء العمل على الوجه الأمثل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

يتبين من خلال ما تم تسجيله أعلاه أن الغالبية العظمى من المبحوثين المقدرة نسبتهم بـ82% وافقوا على أن هناك تعاون مشترك بين الموظفين لأداء العمل بالمؤسسة على الوجه المطلوب والمثالي، أما نسبة 14% فأجابوا بأحيانا، في حين النسبة الباقية 4% نفوا ذلك

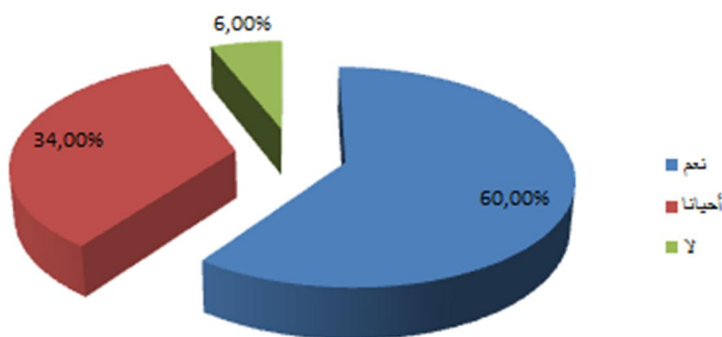
إذ أن مؤسسة سوميفوس تحتوي على عدد كبير من العمال مقسمين إلى ثلاث فئات وهي الإطارات وأعوان التنفيذ وأعوان التحكم، كل فئة تضم العديد من الموظفين حسب المصلحة التي يشتغلون فيها، وبالتالي فهناك تشابه وتطابق في المهام المسندة وهو ما يساهم في التعاون المتبادل حتى يكون هناك جو مناسب للعمل وهو ما أفاد به أفراد العينة

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 21: هناك احترام بين الادارة والعاملين بفضل الثقافة الاتصالية لديهم.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
60%	30	نعم
34%	17	أحيانا
6%	3	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 20: هناك احترام بين الادارة والعاملين بفضل الثقافة الاتصالية لديهم.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج التي تم تسجيلها أعلاه نلاحظ أن غالبية العينة المبحوثة المقدره بـ60% أكدوا على وجود احترام متبادل بين الادارة والعاملين بفضل وجود ثقافة اتصالية لديهم، تليها نسبة 34% من أجابوا بأحيانا، في حين نسبة 6% الباقية نفوا مطلقا هذا.

وبالتالي فالثقافة الاتصالية تساهم بشكل كبير في تعزيز التعاون المتبادل سواء فيما بين العاملين أو بينهم وبين المسؤول، فهي تغرس في نفوس الفاعلين بالمؤسسة ضرورة الاحترام بفضل مختلف أبعادها وهذا لتحقيق جميع الأهداف المشتركة

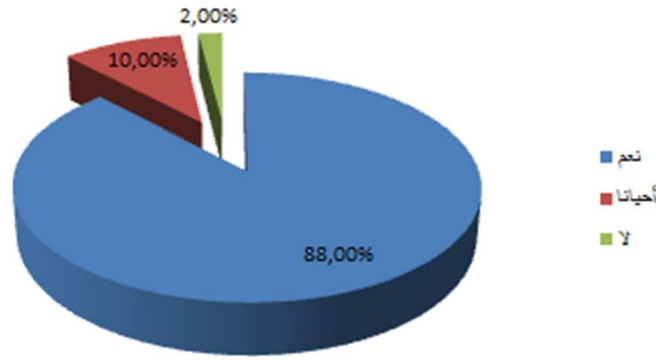
## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المحور الثالث: بعد القدرة على التكيف ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الجدول رقم 22: تستطيعون التكيف مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
أحيانا	5	10%
لا	1	2%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 21: تستطيعون التكيف مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

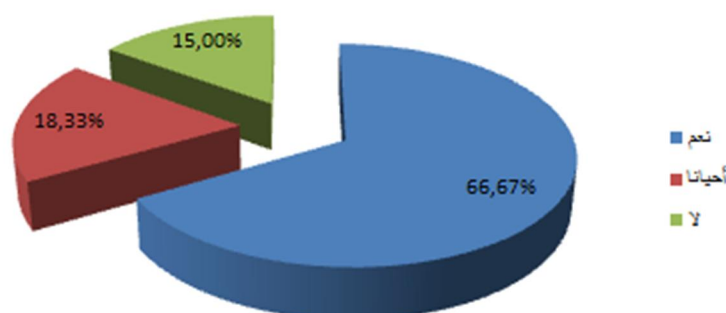
من خلال النتائج المسجلة، يتبين أن الغالبية العظمى من العينة المبحوثة والمقدرة نسبتهم 80% أكدوا على قدرتهم الكبيرة على التكيف مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة، تليها نسبة 10% من أجابوا بأحيانا، في حين مفردة واحدة نفت ذلك، فالموظف بمؤسسة سوميفوس بئر العائر يمتلك كل المؤهلات والقابلية اللازمة لمواكبة ما يتم استحداثه من تحسينات تتعلق بالجانب التنظيمي بالمؤسسة نظرا لعدة أسباب على غرار المدة المهنية والخبرة التي اكتسبها من المؤسسة تجعله يستطيع مواكبة التغيير الايجابي بالمؤسسة في مجال عمله أو المصلحة التي يشغلها

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 23: لديكم القابلية للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب او ساعات العمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
66.67%	30	نعم
18.33%	11	أحيانا
15%	9	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 22: لديكم القابلية للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب او ساعات العمل



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

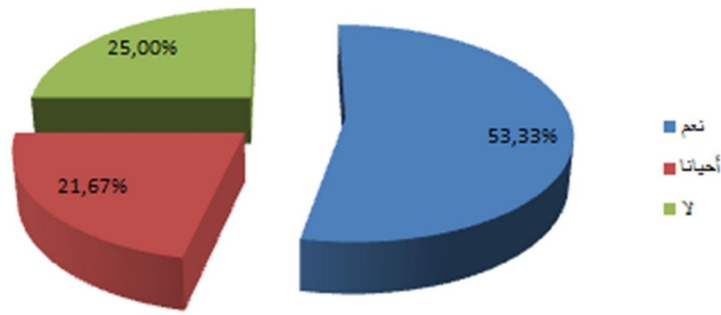
من خلال النتائج التي تم تسجيلها في الجدول أعلاه يتبين أن النسبة الغالبة من العينة المبحوثة المقدرة بـ 66.67% أكدوا على وجود قابلية لديهم للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب أو ساعات العمل، تليها نسبة 18.33% من أكدوا بأن ذلك يكون في بعض الأحيان، في حين النسبة الباقية 15% فنفاوا مطلقا ذلك. فالترج في مسؤوليات المؤسسة والمهام الموكلة وكذا وجود عدد معتبر من العمال يشغلون في نفس المصلحة كذلك الاحتكاك المستمر بين العمال يكون لهم نوعا من الخبرة حول جميع الأعمال المؤدية بالمؤسسة

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 24: تساعد عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
53.33%	32	نعم
25.00%	13	أحيانا
21.67%	15	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 23: تساعد عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 53.33% وهي النسبة الغالبة من العينة المبحوثة أكدوا على أن عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 25% من أجابوا بأحيانا والنسبة الباقية 21.67% من نفوا ذلك.

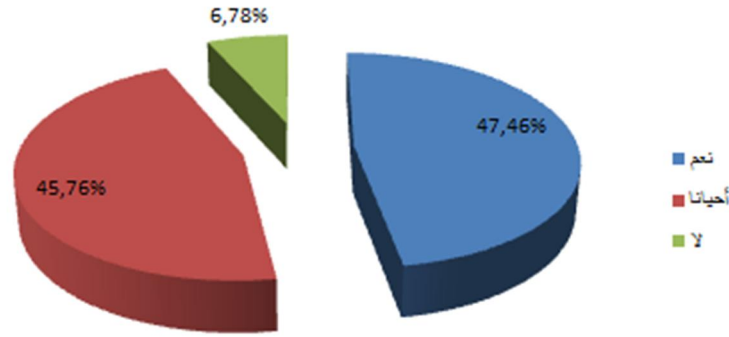
فالاتصال عملية يتم من خلالها تبادل مختلف الآراء ووجهات النظر والتعبير عن توجه معين بين العمال أو مع المسؤول، وهو بذلك يساعد على التفاهم المتبادل وتوفير الجو المناسب لأداء المهام المسندة في أحسن الظروف

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 25: يؤدي التغيير بمنصب العمل إلى انعكاسات سلبية عليكم

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34.00%	29	نعم
58.00%	27	أحيانا
8.00%	4	لا
100%	50	المجموع

الشكل رقم 24: يؤدي التغيير بمنصب العمل إلى انعكاسات سلبية عليكم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة يتبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين انقسمت من أكدت بأن التغيير بمنصب العمل يؤدي إلى انعكاسات سلبية عليهم، حيث أجابت نسبة 58.00% بنعم ونسبة 34.00% بأحيانا، أما النسبة الباقية 8.00% فأكدوا على أن تغيير منصب العمل انعكاسات ايجابية عليهم.

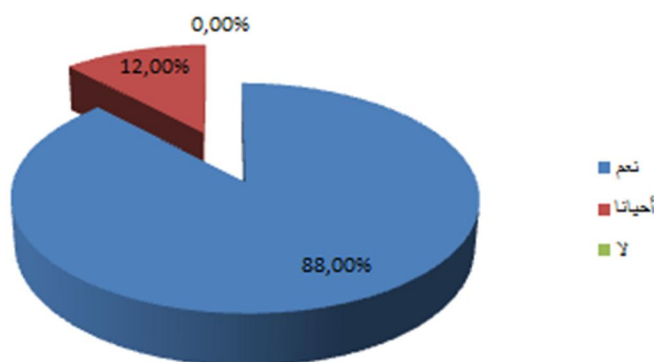
فالعامل بالمؤسسة اعتاد على العمل بمنصب معين وأصبح بمثابة روتين يومي تعود عليه وبالتالي فهو يجد صعوبة في بداية الأمر إن حدث وغير منصب عمله لأنه يحتاج إلى مدة زمنية جديدة حتى يتأقلم مع هذا المنصب وهو ما ينعكس بالسلب عند بعض العمال في بعض الأحيان.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 26: كثرة المهام الموكلة لكم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليكم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
أحيانا	6	12%
لا	0	0%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 25: كثرة المهام الموكلة لكم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليكم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة أعلاه يتبين أن نسبة 88% وهي النسبة الغالبة من المبحوثين أكدوا على أن كثرة المهام الموكلة لهم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليهم، تليها نسبة 12% من أجابوا بأحيانا. فطبيعة العمل المفروضة بالمؤسسة محل الدراسة تحتاج إلى مجهودات مبذولة بشكل يومي من قبل العمال وهو ما يؤثر على أداءهم اليومي، أما إن حدثت وأسندت مهام إضافية أو أعمال زائدة عن الدوام اليومي فهذا يعني زيادة أعباء جديدة وتراكمها الأمر الذي يؤثر سلبا على العامل.

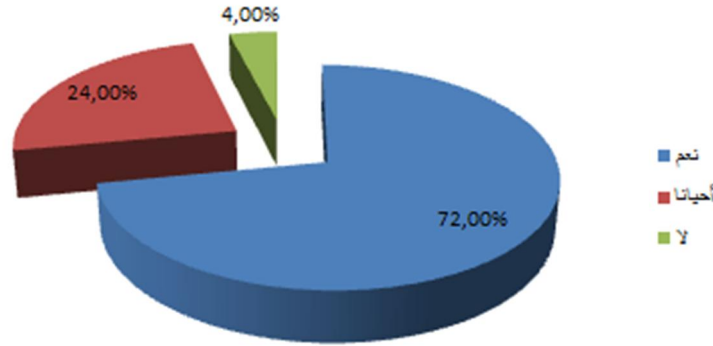


## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 27: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجهكم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	72%
أحيانا	12	24%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 26: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجهكم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة أعلاه يتبين ان الغالبية من العينة المبحوثة أكدوا على ثقافة الاتصال تساهم في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجه الموظفين بالمؤسسة وبلغت النسبة 72%، تليها نسبة 24% من أجابوا بأحيانا، أخيرا نسبة 4% الباقية نفوا ذلك.

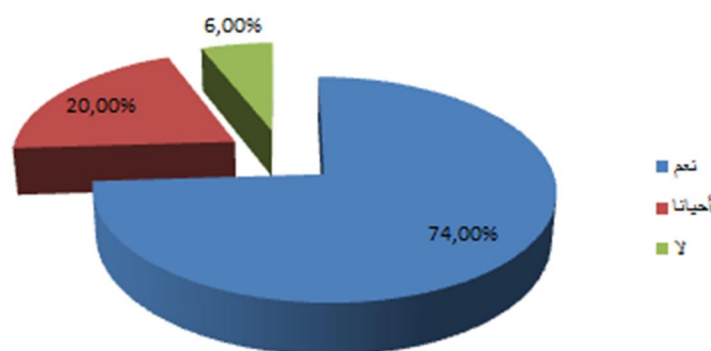
وبالتالي فبفضل التقنيات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة والتي من خلال يتم انشاء ثقافة اتصالية داخل المؤسسة ومن خلال الوقوف على نتائجه الايجابية تبين أنها تساعد بشكل واضح في مواجهة والحد من الصعوبات المهنية التي تحول دون أداء العامل لوظيفته على الوجه المطلوب.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 28: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء الصعوبات النفسية التي تواجهكم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	37	74%
أحيانا	10	20%
لا	3	6%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 27: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء الصعوبات النفسية التي تواجهكم



### المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة أعلاه يتبين ان الغالبية من العينة المبحوثة أكدوا على ثقافة الاتصال تساهم في القضاء على الصعوبات النفسية التي تواجه الموظفين بالمؤسسة وبلغت النسبة 74%، تليها نسبة 20% من أجابوا بأحيانا، أخيرا نسبة 6% الباقية نفوا ذلك.

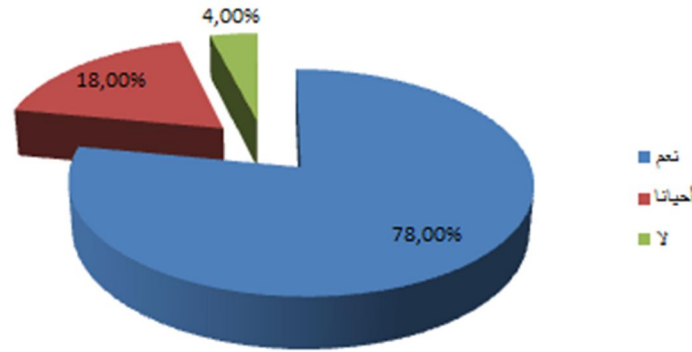
وبالتالي فانتشار الثقافة الاتصالية بين الموظفين واعتمادهم عليه في أداء المهام يتيح لهم التخلص من العقد النفسية التي تكتنفهم والتعبير عن ما يجلو بداخلهم من انشغالات وهو ما يخلق لهم راحة نفسية تساعدهم على التخلص على الصعوبات النفسية التي يعانون منها

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم 29: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء الصعوبات التنظيمية التي تواجهكم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
أحيانا	9	18%
لا	2	4%
المجموع	50	100%

الشكل رقم 28: تساهم ثقافة الاتصال في القضاء الصعوبات التنظيمية التي تواجهكم



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

من خلال النتائج المسجلة أعلاه يتبين ان الغالبية من العينة المبحوثة أكدوا على ثقافة الاتصال تساهم في القضاء على الصعوبات التنظيمية التي تواجه الموظفين بالمؤسسة وبلغت النسبة 78%، تليها نسبة 18% من أجابوا بأحيانا، أخيرا نسبة 4% الباقية نفوا ذلك.

وبالتالي تساعد ثقافة الاتصال على تحديد المعوقات التي تحول دون الانتفاع الكامل من الطاقات العمالية بالمؤسسة، وكذا تساهم في توفير جو العمل المناسب والبيئة التنظيمية اللازمة لتحسين أداء العمال، وبالتالي فأي صعوبات قد تواجههم من الجانب التنظيمي يسهل تشخيصها ومعالجتها في أحسن الظروف

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

ثانيا: النتائج العامة للدراسة

### 1- نتائج محور البيانات الشخصية

- ✓ النسبة الغالبة من العينة من الذكور لأن مجتمع البحث عموما يغلب عليه فئة الذكور نظرا لطبيعة العمل بالمؤسسة المنجمية
- ✓ النسبة الغالبة من افراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة ، تليها نسبة 28% أعمارهم 31-40 سنة،
- ✓ تباينت المستويات التعليمية لدى أفراد العينة، وعادت أغلبية النسبة بالتساوي بين المستوى الثانوي والجامعي
- ✓ أغلبية الباحثين من افراد العينة هم من أعوان التنفيذ، ، تليها أعوان التحكم والإطارات بنسبة متساوية ، وهذا لأن مجتمع الدراسة من أعوان التنفيذ كبير مقارنة بأعوان التحكم والإطارات، إضافة
- ✓ غالبية الباحثين لديهم خبرة مهنية لا بأس بها

### 2- نتائج المحور الأول: بعد رأس المال المعرفي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

- ✓ هناك تواصل يتم بين المسؤول والعمال بمؤسسة سوميفوس، كما ان اللغة التي يتم التواصل بها من طرف المسؤول تتسم بالوضوح في غالب الأحيان وتكون مفهومة بالنسبة للعمال.
- ✓ أكد أفراد العينة المبحوثة أنه يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي يشغلونه، كما أنهم يستوعبون في غالب الأحيان المهام الموكلة لهم
- ✓ في بعض الأحيان هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل، وأحيانا أخرى يرى العمال أنها لا تصب في صالحهم فلا يكون هناك رضا من طرفهم
- ✓ يستجيب المسؤول لانشغالات العمال في بعض الأحيان بشكل يرضي العمال، ولا يستجيب في أحيان أخرى.
- ✓ يدرك العمال بمؤسسة سوميفوس المهام المسندة إليهم من قبل المسؤول كل حسب المنصب والمصلحة التي يعمل بها بالمؤسسة، كما أن التواصل الجيد يعمل على توفير البيئة المناسبة للعمل، وفي بعض الأحيان إذا تم رفع انشغالات إلى المسؤول من قبل العمال يكون هناك تفهم وأحيانا أخرى لا.

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

### 3- نتائج المحور الثاني: بعد رأس المال السلوكي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

- ✓ ثقافة الحوار سائدة بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحاور الموظفين فيما بينهم للتفاهم على طبيعة العمل والتعاون في حالة استعصى على أحدهم أي شغل، أو مع المسؤول في حال ما أرادوا أن يرفعوا إليه تطلعاتهم وانشغالاتهم، وهو في المقابل يستمع إليهم.
- ✓ تسعى المؤسسة محل الدراسة حسب المبحوثين من حين لآخر إلى القيام باجتماع بين المسؤولين والمسيرين إضافة إلى ممثلين عن العمال للاستماع للانشغالات والوقوف عند أهم الاستراتيجيات المتبعة أثناء القيام بمختلف الأعمال
- ✓ فروح التعاون سائدة بين الموظفين، كما أن طبيعة العمل تستدعي تكاتف الجهود والتعاون المستمر فيما بينهم، إذ نجد في قطاع معين أو مصلحة ما بالمؤسسة تحتوي على العديد من العمال وهو ما يفرض عليهم توزيع الجهد فيما بينهم حتى تتسارع وتيرة العمل في احسن الظروف
- ✓ العلاقة التي تربط بين الموظفين والمسؤولين يسودها الاحترام المتبادل وأحيانا يتخللها بعض سوء التفاهم دائم في إطار ما تفرضه متطلبات العمل والاختلاف في وجهات النظر.
- ✓ فالمسؤول بمؤسسة سوميفوس محل الدراسة لا يستجيب دائما لما يطرحه الموظف من انشغالات، فأحيانا يوافق وأحيانا أخرى يتغاضى أو يرفضه تماما، وهذا ائد لعدة أسباب على غرار تعارض الأفكار والرؤي، وعدم توافق المصالح الخاصة بكل طرف منهما.
- ✓ هناك تشابه وتطابق في المهام المسندة وهو ما يساهم في التعاون المتبادل حتى يكون هناك جو مناسب للعمل وهو ما أفاد به أراء العينة
- ✓ الثقافة الاتصالية تساهم بشكل كبير في تعزيز التعاون المتبادل سواء فيما بين العاملين أو بينهم وبين المسؤول، فهي تغرس في نفوس الفاعلين بالمؤسسة ضرورة الاحترام بفضل مختلف أبعادها وهذا لتحقيق جميع الأهداف المشتركة

### 4- نتائج المحور الثالث: بعد القدرة على التكيف ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

- ✓ الموظف بمؤسسة سوميفوس بئر العائر يمتلك كل المؤهلات والقابلية اللازمة لمواكبة ما يتم استحداثه من تحسينات تتعلق بالجانب التنظيمي بالمؤسسة نظرا لعدة أسباب على غرار المدة المهنية والخبرة التي اكتسبها من المؤسسة تجعله يستطيع مواكبة التغيير الايجابي بالمؤسسة في مجال عمله أو المصلحة التي يشغلها

## الفصل الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

- ✓ فالترج في مسؤوليات المؤسسة والمهام الموكلة وكذا وجود عدد معتبر من العمال يشغلون في نفس المصلحة كذلك الاحتكاك المستمر بين العمال يكون لهم نوعا من الخبرة حول جميع الأعمال المؤدية بالمؤسسة
- ✓ يساعد الاتصال على التفاهم المتبادل وتوفير الجو المناسب لأداء المهام المسندة في أحسن الظروف
- ✓ العامل بالمؤسسة اعتاد على العمل بمنصب معين وأصبح بمثابة روتين يومي تعود عليه وبالتالي فهو يجد صعوبة في بداية الأمر إن حدث وغير منصب عمله لأنه يحتاج إلى مدة زمنية جديدة حتى يتأقلم مع هذا المنصب وهو ما ينعكس بالسلب عند بعض العمال في بعض الأحيان.
- ✓ طبيعة العمل المفروضة بالمؤسسة محل الدراسة تحتاج إلى مجهودات مبذولة بشكل يومي من قبل العمال وهو ما ما يؤثر على أداءهم اليومي، أما إن حدث وأسندت مهام إضافية أو أعمال زائدة عن الدوام اليومي فهذا يعني زيادة أعباء جديدة وتراكمها الأمر الذي يؤثر سلبا على العامل.
- ✓ بفضل التقنيات الاتصالية المعتمدة داخل المؤسسة والتي من خلال يتم انشاء ثقافة اتصالية داخل المؤسسة ومن خلال الوقوف على نتائجه الايجابية تبين أنها تساعد بشكل واضح في مواجهة والحد من الصعوبات المهنية التي تحول دون أداء العامل لوظيفته على الوجه المطلوب.
- ✓ انتشار الثقافة الاتصالية بين الموظفين واعتمادهم عليه في أداء المهام يتيح لهم التخلص من العقد النفسية التي تكتنفهم والتعبير عن ما يجلو بداخلهم من انشغالات وهو ما يخلق لهم راحة نفسية تساعد على التخلص على الصعوبات النفسية التي يعانون منها
- ✓ تساعد ثقافة الاتصال على تحديد المعوقات التي تحول دون الانتفاع الكامل من الطاقات العمالية بالمؤسسة، وكذا تساهم في توفير جو العمل المناسب والبيئة التنظيمية اللازمة لتحسين أداء العمال، وبالتالي فأي صعوبات قد تواجههم من الجانب التنظيمي يسهل تشخيصها ومعالجتها في أحسن الظروف



خاتمة



ختاما يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تعد مركزا لصناعة الأفكار والثقافة والسلوك التنظيمي، والتطور الذي تشهده اليوم المؤسسات هو نتاج لثقافة تنظيمية ملائمة مع سلوك العاملين لديها، إن تحول السلوك لدى العامل إلى ثقافة تعد في حد ذاته نتاج لتطور ملحوظ في ميكانيزمات التعامل والتكيف مع الأنساق الداخلية للمؤسسة.

وقد توصلنا في هاته الدراسة إلى الأهمية البالغة للثقافة الاتصالية داخل مؤسسة سوميفوس، فهي تساهم التطوير التنظيمي، فمؤسسة سوميفوس تحتل مكانة أساسية في المنطقة ، وتمثل عنصرا مهما في نموها وتطورها فهي تؤثر وتتأثر بها لذلك أصبح من الضروري أن تجد وسائل و أساليب تساعد على التكيف والاندماج بشكل متجدد ومستمر وتوفر الجو المناسب للعامل بها، حيث تحاول تفعيل التطوير التنظيمي لكي تستمر بالحياة والعطاء والاستمرار ، لذلك كان لزاما لكي يصبح برنامج التطوير التنظيمي ذو فعالية أن يكون مخططا له مسبقا بما يتوافق ومتطلبات المنظمة داخليا وخارجيا لتحقيق نتائج تساهم في تحقيق أهدافها وهو ماتساهم فيه الثقافة الاتصالية بشكل كبير.





قائمة المصادر

والمراجع



## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

1. جمال أبو شنب، الاتصال و الإعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية، مصر، 2005
2. حمد فهمي العطروري ، العلاقات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية ، ط1 ، عالم الكتب ، القاهرة ، 1969.
3. ديولد فان دالين: مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط2، تر: محمد نبيل نوفل وآخرون،" 1984
4. رشيد زرواتي: تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة ، الجزائر - ط1-2002
5. زكي هاشم، دراسة بحثية في التطوير التنظيمي، اجتماع خبراء التطوير التنظيمي، عمان، 1985م
6. طلعت إبراهيم لطفي، مدخل إلى علم الاجتماع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1993
7. عبد الباري درة، مبادئ و أساليب التطوير التنظيمي في المؤسسات العربية ، ندوة التطوير التنظيمي و الإداري ، عمان ، سبتمبر 1986م
8. عبد الله عبد الغني الطجم و طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ، ط 4، دار حافظ، جدة ، 1424هـ.
9. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسلمه ودار المشرق الثقافي، عمان، ط1، 2006
10. عمار بوحوش: محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية،
11. فريد كامل أبو زينة وآخرون: مناهج البحث العلمي الكتاب الثاني الإحصاء في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2006، ص 68.
12. -محمد حسن علاوي ، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة مصر 1999
13. محمد حسن علاوي ، اسامة كامل راتب: البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار الفكر العربي - ط2 - القاهرة مصر 1999

## قائمة المصادر والمراجع

14. يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1986

15. يوسف شكري فرحات، معجم الطلاب عربي عربي، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2000  
الرسائل الجامعية:

1. أيمن أحمد فرج البرديني: العلاقة بين اللغة واضطراب التكامل الحسي عند الأطفال المتوحدين،

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس، جامعة غزة، 2006

المجلات :

1. بلمير سارة وسعدي وحيدة، دور الثقافة الاتصالية في تعزيز الرضا الوظيفي - دراسة نظرية-،

مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، المجلد 06، العدد03، جويلية 2021



الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاعلام والاتصال  
تخصص: اتصال تنظيمي



## استمارة استبيان

- يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إنجاز بحث علمي ميداني ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال ، تخصص: اتصال تنظيمي

### العنوان

أثر الثقافة الاتصالية في التطور التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة سوميفوس بئر العاتر

إشراف الدكتور:

- بدر الدين مسعودي

من اعداد الطالبين:

- رزايقية يعقوب

- حفالة الطيب

ملاحظة: نرجو ملاً هذه الاستمارة من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية اسهاما منكم في انجاز هذا البحث علما ان المعلومات التي تصرحون بها لا تستعمل إلا لغرض علمي وتبقى سرية، وفي الأخير نشكركم

السنة الجامعية:

2022/2021

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس:

ذكر -  أنثى

2. السن:

أقل من 20 سنة  21-30 سنة  31-40 سنة

41-50 سنة  51 فأكثر

3. المستوى التعليمي:

أقل من متوسط

متوسط

ثانوي

جامعي

4. الفئات المهنية:

إطار

عون تنفيذ

عون تحكم

5. الخبرة المهنية:

أقل من 05 سنوات  05-10 سنوات

10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

المحور الأول: بعد رأس المال المعرفي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الرقم	الأسئلة	نعم	أحيانا	لا
1	يتواصل المسؤول معكم بلغة واضحة ومفهومة			
2	يتم توزيع المهام بالشكل الذي يتناسب مع المنصب الذي تشغله			
3	تستوعب بشكل واضح المهام الموكلة لك			
4	هناك رضا بالنسبة للقرارات الصادرة من طرف المسؤول فيما يخص العمل			
5	يستجيب المسؤول لانشغالاتكم بالشكل الذي يرضيكم			
6	هناك إدراك للمهام المسندة لكم من طرف المسؤول			
7	يساهم التواصل الجيد في توفير بيئة عمل مناسبة			
8	يتفهم المسؤول طريقة طرحكم لمختلف الانشغالات			

المحور الثاني: بعد رأس المال السلوكي ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الرقم	الأسئلة	نعم	أحيانا	لا
1	هناك حوار متبادل بين الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول			
2	يتم عقد اجتماعات دورية بغية تبادل وجهات النظر والانشغالات			
3	هناك علاقات التعاونية بين الموظفين بالمركب			
4	العلاقة مع المسؤولين يسودها الاحترام المتبادل			
5	هناك استجابة للانشغالات من طرف المسؤول؟			
6	هناك تعاون مشترك فيما بين الموظفين لأداء العمل على الوجه الأمثل			
7	هناك احترام بين الادارة والعاملين بفضل الثقافة الاتصالية لديهم.			
8	هناك تفاهم وتوافق بين الإدارة والعمال بالمركب المنجمي سوميفوس			

المحور الثالث: بعد القدرة على التكيف ودوره في التطوير التنظيمي بالمؤسسة

الرقم	الأسئلة	نعم	أحيانا	لا
1	تستطيعون التكيف العمال مع التحسينات التنظيمية بالمؤسسة			
2	لديكم القابلية للتغيير بالمؤسسة فيما تعلق بمنصب او ساعات العمل			
3	تساعد عملية الاتصال في خلق ظروف جيدة للعمل داخل المؤسسة			
4	يؤدي التغيير بمصب العمل إلى انعكاسات سلبية عليكم			
5	كثرة المهام الموكلة لكم تؤدي إلى تكاثر الأعباء عليكم			
6	تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات المهنية التي تواجهكم			
7	تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات النفسية التي تواجهكم			
8	تساهم ثقافة الاتصال في القضاء على الصعوبات التنظيمية التي تواجهكم			

## ملخص:

هدفنا من خلال هاته الدراسة تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائد بمؤسسة سوميفوس بئر العاطر ودورها في ضبط سلوك العمال، كما تسعى إلى تحديد العلاقة الرابطة بين الثقافة التنظيمية والتطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وحتى يتم تحقيق هاته الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة نتائج الاستبيان الذي اتخذناه أداة للدراسة، وتكونت العينة من 50 مفردة موزعة على فئات العمل بالمؤسسة، وتوصلنا في الأخير إلى أن أن الثقافة الاتصالية تكتسي أهمية بالغة داخل المؤسسة فهي تساهم بشكل كبير في التطوير التنظيمي للعمال، وهذا من خلال أساليب وميكانيزمات يتم اتخاذها حتى يكون لها فعالية كبيرة وأثر إيجابي على المردود العام بالمؤسسة

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التطوير التنظيمي، المؤسسة، سلوك العامل

## Abstract

**Our goal through this study is to determine the nature of the organizational culture prevailing in the Somiphos Foundation, Bir El Ater, and its role in controlling the behavior of workers. It also seeks to determine the relationship between organizational culture and organizational development in the institution under study. A tool for the study, and the sample consisted of 50 items distributed among the work categories in the institution, and we concluded in the end that the communication culture is of great importance within the institution, as it contributes greatly to the organizational development of workers, and this is through methods and mechanisms that are taken in order to have a great effectiveness and a positive impact. On the company's overall return**

**Keywords: organizational culture, organizational development, organization, worker behavior**