

قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

**الاتصال التنظيمي ودوره في تمكين الموارد  
البشرية بالمؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء - تبسة-**

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د. لطرش فيروز

من إعداد الطلبة:

• قراري آية

• لميطة أميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر - أ-	د. مكلاطي فاطمة الزهراء
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ-	د. لطرش فيروز
عضوا ممتحنا	أستاذ محاضر - أ-	د. حاتي كريمة

السنة الجامعية 2022 / 2023



(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون  
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم  
تعملون).

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم الرحيم، والحمد لله رب العالمين الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة الممتازة، فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد وبفضل الله تعالى وصلنا إليه والصلاة والسلام على شفيعنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم

نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذة الفاضلة الدكتورة لطرش فيروز التي ساعدتنا في مسيرتنا لإنجاز وكتابة هذا البحث وكان لها دورا عظيما من خلال تعليماتها ونقدها البناء ودعمها الأكاديمي ، كما أتقدم بالشكر لجميع الأساتذة الكرام الذين أفادونا في هذا البحث ولا ننسى الشكر للجنة المناقشة ولا ننسى الثناء على مدير مؤسسة الضمان الاجتماعي وكل العمال فيها وشكرهم على مساعدتهم في بحثنا هذا

## إهداء

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل وأنعم علينا هاتاه الزعم  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ " هو الذي بعث في الأميين رسولا منهم يتلو عليهم آياته ويزكيهم  
ويعلمهم الكتاب والحكمة، وإن كانوا من قبل لفي ضلال مبين " صدق الله العظيم  
إلى من لا يباهيها أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرهما، إلى من بذل الكثير وقدم ما  
لا يمكن أن يرد إليكما هذه الكلمات أمي وأبي الغاليين فقد كنتما خير داعم لي طوال

### مسيرتي الدراسية

إلى من أفضلها على نفسي إلى التي لم تدخر جهدا في سبيل إسعادي إلى من وضع الله عز  
وجل الجنة تحت أقدامها ووقرها في كتابه العزيز "أمي الحبيبة"  
إلى قدوتي ومثلي الأعلى في الحياة الذي علمني العيش بكرامة وشموخ إلى مثال التفاني  
والإخلاص إلى منبت الخير والتضحية والإيثار إلى سبب بسمتي في الحياة "أبي العزيز"  
إليكما أهدي هذا الجهد وهذا البحث فقد كنتما على الدوام ملهمي فعلا خطاكم أسير  
وبعملكما أقتدي عسى أن أكون مصدر فخر لكما

كذلك أهدي عملي المتواضع لأخواتي وسندي في الحياة كما أود أن أختتم الفرصة لأشكر  
أصدقائي وأهديهم هذا وإلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم توسعهم أهدي هذا الجهد

## إهداء

### آية

إلى من قال الله فيهما:

" واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا " (الاسراء:24)

إلى أمي الغالية

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله... إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل

المبتغى... إلى مدرستي الأولى في الحياة...إليك أبي الغالي

إلى سندي و عزوتي، إخوتي و أخواتي الذين يفرحون لفرحي و يسعدهم نجاحي

و إهداء معطر بالمسك إلى فترة عينياني مصطفى لما قدمه لي من تشجيع و دعم في دراستي

إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة و يد العون لي في دراستي أختي ليندا وأستاذتي

"لطرش فيروز"

إلى صديقي الذي أثقاسم معه العمل " آية"

إلى من تحلوا بالإخاء و تميزوا بالوفاء إلى ينابيع الصدق الصافي إلى من معهم سعادتك و برفقتهم

في دروب الحياة الحلوة و المرة صديقاتي

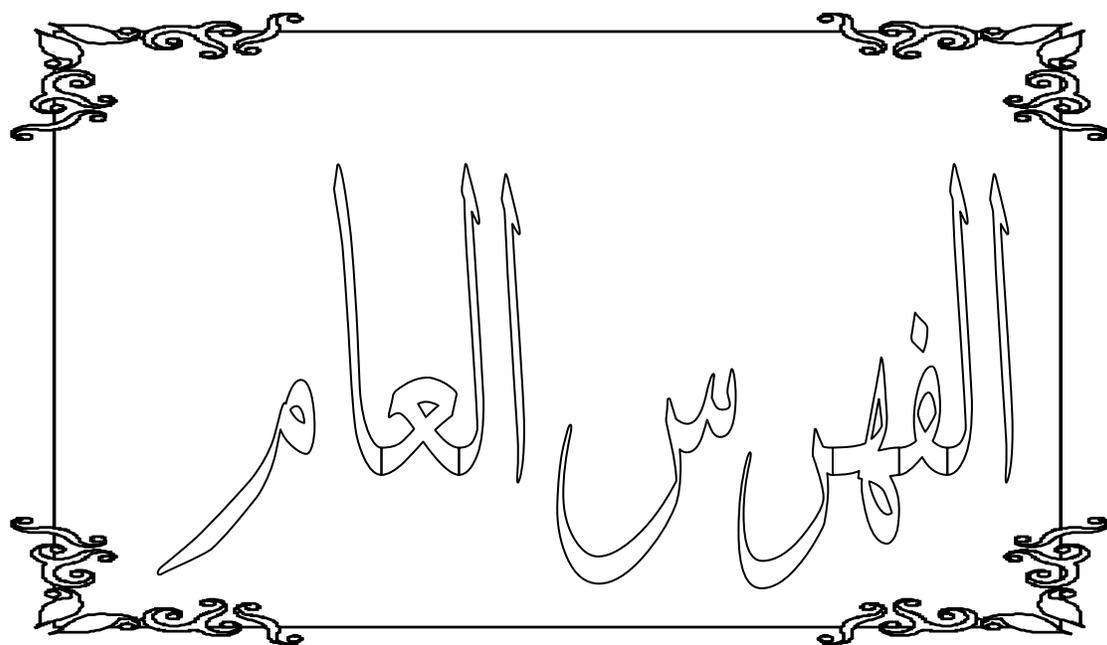
إلى من عشت معهن أجمل صور الإخوة و الصداقة

إلى كل زملاء الدراسة دفعة 2023 تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إلى من ذكرهم قلبي و نساهم قلبي.

لكما

أميرة



الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرهان
I	الفهرس العام
أب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري</b>	
5	تمهيد
6	1- الإشكالية
8	2- فرضيات الدراسة
8	3- أهمية الدراسة:
8	4- أسباب اختيار الموضوع
9	5- مفاهيم الدراسة
16	6- الدراسات السابقة
21	7- التعقيب
22	8- المقاربة النظرية
27	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي</b>	
30	تمهيد
31	1- أهمية الاتصال التنظيمي
32	2- خصائص الاتصال التنظيمي
32	3- أهداف الاتصال التنظيمي

33	4- أنواع الاتصال التنظيمي
33	4-1- الاتصالات الرسمية
35	4-2- الاتصالات غير الرسمية
35	5- معوقات الاتصال التنظيمي
37	6- شبكات الاتصال التنظيمي
42	خلاصة:
<b>الفصل الثالث: تمكين الموارد البشرية</b>	
45	تمهيد:
46	1- أهمية تمكين الموارد البشرية
46	2- عناصر تمكين الموارد البشرية
47	3- أهداف تمكين الموارد البشرية
48	4- نماذج تمكين الموارد البشرية
48	4-1- نموذج 1988 conger and kamingo
49	4-2- نموذج مدخل تمكين العاملين في تحقيق إدارة الأزمات للظاهر والعتيبي 2004
50	5- أنواع تمكين الموارد البشرية
50	5-1- التمكين الظاهري
50	5-2- التمكين السلوكي
50	5-3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج
51	6- أبعاد تمكين الموارد البشرية
51	6-1- تعليم العاملين EDUCATION

51	MOTIVATION الدافعية 2-6
51	PROROSE وضوح الأهداف 3-6
51	WILINGRESS TO CHANGE الرغبة في التعبير 4-6
52	خلاصة:
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة</b>	
55	تمهيد:
56	1- مجالات الدراسة
56	1-1- المجال المكاني
59	1-2- المجال البشري
59	1-3- المجال الزمني
59	2- المنهج المستخدم للدراسة
60	3- أدوات جمع البيانات
60	4- مجتمع البحث
<b>الفصل الخامس: الدراسة الميدانية</b>	
63	تمهيد:
64	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
64	1-1- محور البيانات الشخصية للمبحوثين
67	1-2- تعقيب على البيانات الشخصية
68	2- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات
80	3- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية: الاتصال التنظيمي وفعالية التدريب

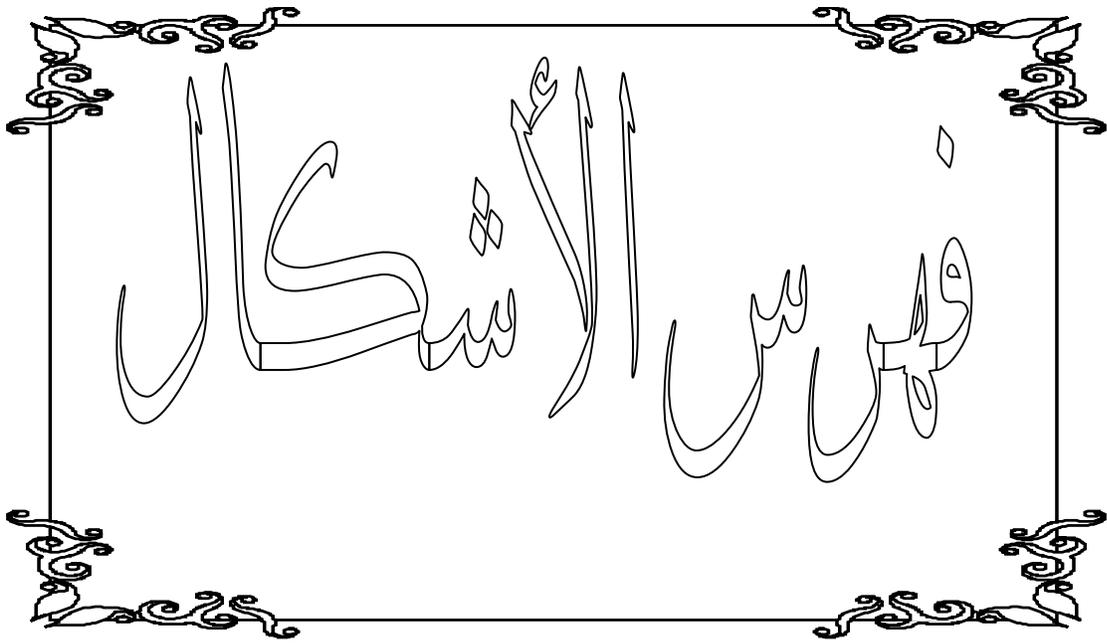
97	4- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة : الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين
113	5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
113	5-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى
114	5-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية
115	5-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة
116	6- نتائج الدراسة
117	خلاصة
119	خاتمة
121	قائمة المراجع
128	الملاحق

فارس الجليل

الصفحة	العنوان	رقم
64	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	01
65	توزيع مجتمع البحث حسب حسب متغير المستوى التعليمي	02
66	توزيع مجتمع البحث حسب حسب متغير حسب الأقدمية	03
68	يوضح مدى مشاركة العمال للقرارات داخل المؤسسة	04
70	يوضح مدى استخدام الإدارة للوسائل من اجل التواصل مع العمال فيما يخص عملهم	05
71	يوضح نوع الوسائل المستخدمة في عملية التواصل	06
72	يوضح مدى تواصل العمال المباشر مع الإدارة	07
74	يوضح هل يطرح العمال ما يخص عملهم على الرؤساء	08
75	يوضح الوسيلة المستعملة في طرح الاستفسارات على الرؤساء	09
77	يوضح مدى منح المؤسسة العمال الحرية في طرح مشاكلهم	10
78	يوضح مدى مشاركة العمال في الأعمال التي تخص سير المؤسسة	11
80	يوضح تقييم تدريب العمال داخل المؤسسة من خلال الاتصال مع المرؤوسين	12
82	يوضح مدى تحفيز الاتصال المباشر على تطوير تدريبك	13
83	يوضح مدى مساعدة المؤسسة للعمال في تدريبهم مهنيا	14
85	يوضح طريقة مساعدة المؤسسة للعمال في التدريب المهني	15
86	يوضح مدى معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي	16
88	يوضح سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي	17
89	يوضح مدى مساهمة التدريب داخل المؤسسة في خلق علاقة بين العمال والرئيس	18

فهرس الجداول

90	يوضح مدى تأثير التدريب على حسن سير العمل داخل المؤسسة	19
91	يوضح مدى ارتفاع مستوى اداء العمال من خلال تطوير أعمالهم	20
92	يوضح مدى مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال	21
94	يوضح سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال	22
95	يوضح مدى تحفيز مؤسستك على الابتكار	23
97	يوضح مدى حرية العمال في التصرف داخل المؤسسة	24
99	يوضح مدى قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم	25
100	يوضح سبب عدم القدرة على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم	26
102	يوضح مدى مبادرة العمال بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة	27
103	يوضح مدى سماح المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات تخص سير العمل	28
105	يوضح طريقة تقديم العمال للاقتراحات	29
106	يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه	30
108	يوضح مدى شعور العمال بالتقيد داخل المؤسسة	31

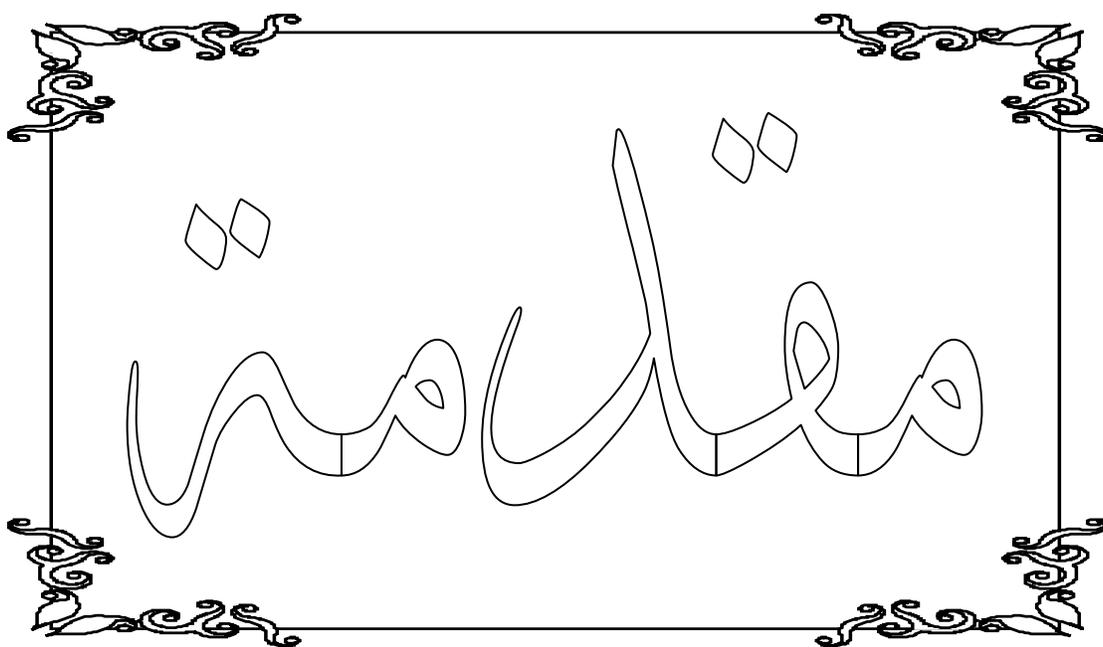


الصفحة	العنوان	الرقم
38	يمثل الشبكة التسلسلية	01
39	شبكة الاتصال العنقودي	02
39	الاتصال على شكل الحرف y	03
40	شبكة الدائرة	04
41	شبكة العجلة	05
41	شبكة الكامل المتشابك (نجمة)	06
58	الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -تبسة-	07
64	التوزيع البياني لمجتمع البحث حسب متغير الجنس	08
65	التوزيع البياني لمجتمع البحث متغير المستوى التعليمي	09
66	التوزيع البياني لمجتمع البحث حسب الأقدمية	10
69	يوضح مدى مشاركة العمال للقرارات داخل المؤسسة	11
71	يوضح مدى استخدام الإدارة للوسائل من اجل التواصل مع العمال فيما يخص عملهم	12
71	يوضح نوع الوسائل المستخدمة في عملية التواصل	13
73	يوضح مدى تواصل العمال المباشر مع الإدارة	14
75	يوضح هل يطرح العمال ما يخص عملهم على الرؤساء	15
76	يوضح الوسيلة المستعملة في طرح الاستفسارات على الرؤساء	16
78	يوضح مدى منح المؤسسة العمال الحرية في طرح مشاكلهم	17
79	يوضح مدى مشاركة العمال في الأعمال التي تخص سير المؤسسة	18

81	يوضح تقييم تدريب العمال داخل المؤسسة من خلال الاتصال مع المرؤوسين	19
83	يوضح مدى تحفيز الاتصال المباشر على تطوير تدريبك	20
84	يوضح مدى مساعدة المؤسسة للعمال في تدريبهم مهنيًا	21
86	يوضح طريقة مساعدة المؤسسة للعمال في التدريب المهني	22
87	يوضح مدى معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي	23
89	يوضح سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي	24
90	يوضح مدى مساهمة التدريب داخل المؤسسة في خلق علاقة بين العمال والرئيس	25
92	يوضح مدى تأثير التدريب على حسن سير العمل داخل المؤسسة	26
93	يوضح مدى ارتفاع مستوى أداء العمال من خلال تطوير أعمالهم	27
95	يوضح مدى مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال	28
96	يوضح سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال	29
98	يوضح مدى تحفيز مؤسستك على الابتكار	30
100	يوضح مدى حرية العمال في التصرف داخل المؤسسة	31
101	يوضح مدى قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم	32
103	يوضح سبب عدم القدرة على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم	33
104	يوضح مدى مبادرة العمال بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة	34
106	يوضح مدى سماح المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات تخص سير العمل	35
107	يوضح طريقة تقديم العمال للاقتراحات	36

فهرس الأشكال

109	يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه	37
110	يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه	38
112	يوضح مدى مواجهة العمال لصعوبة الابتكار داخل المؤسسة	39



لقد اعتمدت المؤسسات التنظيمية وبشكل كبير على الفرد واعتبرته عنصرا أساسيا داخل المؤسسة لأنه يساهم في تحقيق أهدافها، ومن أهم المرتكزات لنجاح هذا الأخير هو الاتصال التنظيمي، الذي حظي باهتمام كبير من قبل العلماء في هذا المجال لأنه يساعد على تبادل الأفكار وتفاعل الأطراف داخل المنظمة وبالتالي يؤثر في الأداء الفعال للعاملين داخل المؤسسة ومنه يؤثر في المؤسسة ووصولها إلى أهدافها المسطرة، أيضا ذهب الكثير إلى أن هذا المفهوم هو العملية الأساسية التي يصبح فيها الأفراد أكثر تفاعلا واندماجا مع بعضهم البعض في البيئة التنظيمية، وبالتالي فإن الفرد يكن أكثر اهتماما بتحقيق أهداف المؤسسة كلما كان هناك تواصل جيد بينه وبين غيره داخلها.

فالاتصال التنظيمي يعتبر وتيرة جيدة وأساسية لخلق التأقلم والانسجام للعمال فيما بينهم، فإذا كان الاتصال بين الإدارة والعمال جيد كلما شعر العامل بذاته وبقدراته وتحقيق التمكين داخل المؤسسة والقادر على تحقيق الرضا للمورد البشري باعتباره وسيلة تساهم في زيادة كفاءته والذي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المؤسسة فوجود الاتصال التنظيمي الجيد داخل المؤسسات نستطيع اعتبارها مؤسسات ذات كفاءة ومن ثمة الوصول إلى النتائج المرجو تحقيقها.

و نحاول في دراستنا هذه معرفة دور الاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية وما إذا كانت المؤسسة تهتم بالجانب النفسي للعاملين وإشباع حاجاتهم لأن المورد البشري في هذه الحالة يشعر بالرضا ويعمل على تحسين أدائه، وهذا من أهم ما يخلفه الاتصال التنظيمي.

اعتمدنا في دراستنا على ما يلي:

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي

الإشكالية، تساؤلات الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي، خصائصه، أهدافه، أنواعه، معوقاته، شبكاته.

### الفصل الثالث: تمكين الموارد البشرية

تناول هذا الفصل أهمية تمكين الموارد البشرية، عناصر تمكين الموارد البشرية، أهدافها، نماذجها، وأخيرا أنواعها وأبعادها.

### الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

اعتمدنا في هذا الفصل على التعريف بميدان الدراسة، مجالات الدراسة من مجال مكاني وزماني وبشري، المنهج المستخدم في الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، الأساليب المستخدمة في الدراسة، عرض وتحليل وتفسير البيانات وأخيرا النتائج النهائية للدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظوري والمفاهيمي

تمهيد:

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة:

3- أهمية الدراسة:

4-أسباب اختيار الموضوع:

5- مفاهيم الدراسة:

6- الدراسات السابقة:

7- التعقيب:

8- المقاربة النظرية:

خلاصة

## تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل الإطار التصوري و المفاهيمي إلى إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة، كذلك قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي و مجموعة ن الأسئلة الفرعية، و شمل هذا الفصل أيضا أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، و دعمنا دراستنا هنا بمجموعة من الدراسات السابقة و المقاربة النظرية التي تخدم الموضوع.

## 1- الإشكالية

في الحياة الإنسانية هناك العديد من العوامل والأساليب التي تساعد على التعايش مع الآخرين ومن أهم هذه الأساليب هو الاتصال الذي برزت أهميته في حياة الإنسان منذ زمن بعيد لأنه عامل أساسي ويساعد على استقرار الحياة الإنسانية وذلك لأن الفرد يستطيع التعبير عن أفكاره وآراءه ومشاعره وأحاسيسه من خلال عملية الاتصال لأنه عملية تفاعل تحدث بهدف نقل وتبادل المعلومات ومن خلال هذا التفاعل تستطيع المجتمعات التطور، وحتى تكون المجتمعات قادرة على تحقيق هذا التقدم لابد عليها من إعطاء أهمية لمختلف المؤسسات الموجودة فيها هذه الأخيرة تحاول العمل على تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها ولتحقيق ذلك لابد عليها من الاهتمام بمواردها البشرية، التي تعتبر هي الركيزة الأساسية لنشاطها، وعلى سبيل المثال لا الحصر يجب عليها تشجيع الاتصال بين مختلف الموارد البشرية العاملة بها، إذ يعد الاتصال التنظيمي احد أسباب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها.

يعد الاتصال التنظيمي من أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة لأنه يساهم في تنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة ومن خلال ما سبق نقول أن الاتصالات التنظيمية تلعب دور أساسي داخل المنظمات فهي همزة وصل بين الفاعلين للقيام بالوظائف والمهام والسبب الأهم لتحقيق الأهداف ومن الصعب تخيل وجود تنظيم دون وجود شبكة اتصالات حيث تنقسم الاتصالات التنظيمية إلى اتصالات تنظيمية رسمية والتي تعتمد على اللوائح والقوانين والأنظمة الموجودة داخل المنظمة والاتصالات التنظيمية الغير رسمية والتي تعتمد على التفاعلات والعلاقات الإنسانية دون الخضوع إلى قواعد محددة، وحتى يكون الاتصال التنظيمي فعال لابد من وجود بعض المعايير التي يجب على المؤسسة مراعاتها والعمل على تطبيقها حتى تضمن نجاح عملية اتصالها التنظيمي، هذا الأخير يتأثر ويؤثر في بقية

العمليات التنظيمية التي تركز عليها المؤسسة، من بين هذه العمليات نجد تمكين الموارد البشرية التي تعتبر من العمليات المهمة التي تؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة.

في ظل الأعمال التي يقوم بها الفاعلين في المنظمة من خلال اتصالهم مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المراد الوصول لها تظراً على المنظمة بعض التغيرات التي تتطلب من الفرد التأقلم معها لإشباع حاجاته المعنوية من خلال التمكين الذي هو إستراتيجية من أهم الإستراتيجيات التي يتبناها الفرد للتكيف والتأقلم في وقت قصير لأنه يساعد الفرد على تكوين صلاحيات داخل المنظمة ويدفعه على التصرف بحرية كذلك يشجعه على التعبير والمشاركة في كل الجوانب التي تخص المنظمة كما أنه يشجع الإبداع والابتكار، وهذا ما تحققه الاتصالات التنظيمية لأنها تساعد الأفراد وبشكل كبير على التأقلم وعلى الإحساس بروح المسؤولية واتخاذ القرار داخل المنظمة وهي تلعب دور كبير في تمكين الموارد البشرية لذا سنحاول في هذا الطرح التعرف على ما هو الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

و من خلال ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**فيما يتمثل دور الاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية بصندوق الضمان**

**الاجتماعي العمال الأجراء -تبسة-؟**

و وبناء على التساؤل الرئيسي نتفرع لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية:

-هل يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تفويض السلطة بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

-هل يؤدي الاتصال التنظيمي إلى زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

- هل يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان الاجتماعي-تبسة-.

## 2- فرضيات الدراسة

-الفرضية الأولى:تساهم عملية الاتصال وتدفق المعلومات في تطوير آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -تبسة-.

-الفرضية الثانية:يؤدي الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -تبسة-.

-الفرضية الثالثة:يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -تبسة-.

## 3- أهمية الدراسة

تعتبر دراستنا الحالية من أهم الموضوعات التي اهتم بدراستها العديد من الباحثون

الاجتماعيون وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- تساعد في معرفة كيف يساهم الاتصال التنظيمي في تمكين المورد البشري داخل المؤسسة -- معرفة طبيعة الاتصالات الموجودة داخل المؤسسة

-تسلط هذه الدراسة الضوء على ما يحدث داخل المؤسسة الجزائرية وكيف تؤثر الظروف القائمة فيها على تمكين العمال

- كما تكمن أهميتها في إثراء البحث العلمي وإفادة الطلبة المقبلين على دراسة هذا الموضوع بدراستنا كمرجع بسيط.

## 4-أسباب اختيار الموضوع

4-1-الأسباب الذاتية: من بين أهم الأسباب الذاتية التي جعلتنا نختار هذه الدراسة نذكر ما يلي:

- الرغبة والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع.

- اكتساب فائدة علمية وثقافة تساعد في إحداث تغيير في المستقبل.

- القدرة على تخصيص الوقت للقيام بالبحث حول هذا الموضوع.

**4-2- الأسباب الموضوعية:** من بين أهم الأسباب الموضوعية يمكن أن نذكر ما يلي:

- أهمية موضوع الاتصال التنظيمي وتمكين الموارد البشرية باعتبارهما أهم مرتكزات المؤسسة.

- محاولة التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة الجزائرية.

- معرفة الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في بناء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور الاتصال وتدفق المعلومات في تطوير آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق

الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

- معرفة دور الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

- معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان

الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

## 5- مفاهيم الدراسة

- **مفهوم الاتصال التنظيمي:** لقد حاول العديد من المفكرين والمختصين في علم الاتصال وخارجه

تقديم تصورات لما يسمى بالاتصال التنظيمي كشكل معرفي جديد، حيث عرفه كاتز على أنه

1: "1991 هو تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترحيل للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

وعرفه المعيلي: "هو نظام مفتوح يقوم باستقبال المعلومات والبيانات من البيئة المحيطة وتحويلها

<sup>1</sup> - فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة أسلوب الصراع، كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2009، 1430، ص18.

إلى برامج واضحة تحدد سلوك التنظيم الداخلي والخارجي بحسب طبيعة النظام".<sup>1</sup> ، أيضا عرفته **منال احمد طلعت**: هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما انه أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>2</sup> كما عرفه **ويليام سكوت** بأنه: "العملية التي تتضمن نقل المعلومات ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام عام للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم".<sup>3</sup> أيضا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو: "الاتصال الذي يتم في المؤسسات وهذا الاتصال يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها أو بينها وهو يعني نشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة في المنطقة من أجل تحقيق أهدافها".<sup>4</sup> وهو كذلك: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - فاطمة بنت عليان: المرجع نفسه، ص 19.

<sup>2</sup> - كلثوم فونقرا، مريح عابد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، سنة 2020، ص34.

<sup>3</sup> - مسراتي خولة، دريوش نور الهدى: تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة 2، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، العدد1، جوان 2020، ص327.

<sup>4</sup> - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2014، ص81.

<sup>5</sup> - علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي للنشر والتوزيع، ص60.

ويعرف أيضا بأنه عملية اتصال داخل المنظمات وهو عملية نشر المعلومات بين الأفراد والجماعة في حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها وأغراضها.<sup>1</sup>

الاتصال التنظيمي هو الاتصال المتواجد في المؤسسة وهو ينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة.<sup>2</sup> أيضا هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في منظمات الأعمال.<sup>3</sup>

وعرفه أحمد بدوي أنه يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد ويلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروف بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهاره وبالتالي ضمان قيادته وفعاليته في المنشأة ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي: هو مجموعة الآراء والأفكار والمعلومات التي تتم بين الفاعلين داخل المنظمات بهدف الوصول إلى غايات معينة.

<sup>1</sup>-خالد خالفي وآخرون: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد3، العدد1، سنة2022، ص23.

-مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار وسلان للمكتبات، ص182.<sup>2</sup>

-مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2016، ص90.<sup>3</sup>

<sup>4</sup>-قواسمية أحمد، طيش لقمان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2019، 2020، ص14.

## - تعريف التمكين

يعرف التمكين بأنه إستراتيجية تهدف إلى تحرير العلاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة بوصف نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.<sup>1</sup>

كما عرفت كلمة التمكين من خلال الفعل يمكن power بأنه منح السلطة الرسمية كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة ضمن مصطلح التمكين من هذا المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.<sup>2</sup> كما ذكر brown أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم وأن التمكين إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تتاغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.<sup>3</sup>

أما أفندي فقد عرف التمكين بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تخص الوظائف واستخدام الخبرة الموجودة لدى الموظفين لتحسين أداء المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-يوسفى كمال: العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، العدد 3، ديسمبر، 2018، ص125.

<sup>2</sup>-عماد علي المهيترات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط 1، سنة 2014، ص21.

<sup>3</sup>-حسين موسى قاسم إلينا، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، ص35.

<sup>4</sup>- المرجع نفسه، حسين موسى قاسم إلينا، نعمة عباس الخفاجي، ص 36.

و جاء التمكين في قاموس المصطلحات الإدارية بأنه منح الصلاحيات للعاملين بحيث يتمكنون من تحديد الأهداف وطرق الأداء واتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم والسيطرة على الموارد المطلوبة لذلك.<sup>1</sup>

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها ولكن المدير البيروقراطي التقليدي على أنها غاية ووسيلة معا.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي: يقصد به منح العمال الخرية في التصرف داخل المؤسسة والمشاركة في اتخاذ القرار كذلك مشاركة العاملين في العمليات الإدارية داخل المنظمة والذي يمنحهم المساهمة والإبداع.

### مفهوم الموارد البشرية:

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، و مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، و تنفيذهم لوظائف المنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، بغداد، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص129.

- يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ص 18.<sup>2</sup>

<sup>3</sup>- عنتر بن عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية، جامعو أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص6.

هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فاعلية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنها ذلك الجزء من السكان الذي ينتج ليس فقط لاستهلاكه وتأمين حاجاته وإنما ينتج للاستهلاك وإعالة أنفسهم وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج العمل لذلك تضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المنظمة من مختلف الأصناف.<sup>2</sup>

وتعرف أيضا هي المصادر أو الوسائل أو الثروة مفردتها مورد وهو المكان الذي يأتي إليه الناس للحصول على شي يحقق نفعاً لهم ويستخدم المصطلح للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات وحدث اتساع بالمصطلح ليشمل الموارد البشرية والتي يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والمهارات المطلوبة.<sup>3</sup>

وقد عرف زيماسكي ومشاف 1989 التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.<sup>4</sup>

التعريف الإجرائي: هي أهم مرتكزات المنظمة ويقصد بها القوة العاملة ومجموعة الأفراد الذين يعملون داخل المنظمات.

### مفهوم المؤسسة:

كارل ماركس: المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال، و في نفس المكان، من أجل إنتاج نفس النوع من السلع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محمود الكلادة: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2008، ص8.

<sup>2</sup> - نار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، سنة 2015، ص9.

<sup>3</sup> - فتحي الويشي: الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، إستراتيجيات التغيير، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط 1، سنة 2013، ص23.

<sup>4</sup> - أحمد محمد بطاح، حسن أحمد العماني: الإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 120.

فرانسوا بيرو: هي منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال والقدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه.<sup>2</sup>

حسب المعجم النقدي لعلم الاجتماع لريمون بودون وفرانسوا بوريكو فقد سعى إلى حصر مفهوم المؤسسة على أنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير وإلى حد ما ثابتة وملزمة لمجموعة اجتماعية معينة مما جعلهم يحصرون مفهوم المؤسسة في الجانب السلوكي من أحاسيس وفكر وعمل والموروث من المجموعة الاجتماعية التي تنشأ المؤسسة فيها وتتغذى بقيمتها وثقافتها.<sup>3</sup>

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.<sup>4</sup>

تعرف أيضا أنها مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير.<sup>5</sup>

التعريف الإجرائي: هي مكان محدد يتكون من مجموعة عاملين يعملون في نفس الوقت تحت نفس القوانين لتحقيق أهداف مشتركة.

## 6- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لبوعطيط جلال الدين<sup>1</sup>، والتي تمت سنة 2009 بعنابة بمؤسسة سونلغاز، تهدف هذه الدراسة

<sup>1</sup> -جون غريشام: المؤسسة، مكتبة جرير، نيويورك، ط1، سنة 2008، ص24.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص24.

<sup>3</sup> - دلال جابري: إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية والتصنيع، مجلة أفكار وأفكار، المجلد 10، العدد3، جامعة سوق أهراس، سنة2022، ص240.

<sup>4</sup> - مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي: الاتصال في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 2، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد33، مارس، 2018، ص529.

<sup>5</sup> - محمد علي سلامي: مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة، دراسة تطبيقية لفرع الرقابة، عين الباردة، عنابة، جامعة باجي مختار، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد4، العدد2، ديسمبر 2019، ص131.

لمحاولة إبراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

وعليه وضع الأسئلة الفرعية التالية:

\* ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟

وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

وتبلغ عينة البحث 46 متصرف و 26 متصرف رئيسي موزعي على كليات ومعاهد

الجامعة.

كما استخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة والملاحظة.

#### - نتائج الدراسة

يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للجامعة حيث تنعكس نتائجه إيجاباً على

هذه الأخيرة في تحقيق الدافعية والأداء الجيد للمورد البشري.

- يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الموظفين.

- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال المساعد والأداء الوظيفي لدى عينة

الدراسة.

- أوجه التشابه والاختلاف:

أوجه التشابه:

---

<sup>1</sup> - بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008.

تشابهت الدراسة السابقة للباحث بوعطيط جلال الدين 2009 مع دراستنا في متغير الاتصال التنظيمي، كما اعتمدت الدراسة السابقة والدراسة الحالية على المنهج الوصفي واشتركتا في تقنيتي الملاحظة والاستمارة لجمع البيانات.

أوجه الاختلاف:

فيما يخص أوجه الاختلاف فقد اختلفت دراستنا مع دراسة بوعطيط جلال الدين في حجم العينة وفي المتغير التابع.

الدراسة الثانية:رسالة ماجستير بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية صاحبها أمال جواد<sup>1</sup> و التي تمت سنة 2021,2022 بأمر البواقي داخل المؤسسة الجامعية الجزائرية لدى عينة من موظفي الجامعة

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة إظهار أهمية الاتصال التنظيمي في الجامعة ومدى مساهمته في تحقيق أهدافها من خلال طرح التساؤل التالي: هل للاتصال التنظيمي دور في تسيير الموارد البشرية بجامعة أم البواقي؟

وعليه وضع التساؤل الفرعي التالي: ما طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في جامعة أم

البواقي؟ وهل يحظى بأهمية لدى موظفي الجامعة؟

وتمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة: توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

و اعتمد الباحث المنهج الوصفي في دراسته وعينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ تم

اختيارهم بطريقة عشوائية كما استخدم الباحث أدوات جمع البيانات التالية: الاستمارة فقط ومن أهم

النتائج التي استخلصها في دراسته كالتالي:

---

<sup>1</sup>—أمال جواد: الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، 2022.

تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال الصاعد والنازل داخل مؤسسة سونلغاز وأهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة .

**أوجه التشابه والاختلاف:**

**أوجه التشابه:**

- تحمل الدراسة السابقة التي بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية (أمال جواد-2022،2021) نفس المتغير المستقل كما تشابهت الدراستين في اختيار المنهج الوصفي، واستخدمت الدراستين الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

**أوجه الاختلاف:**

تختلف الدراستين في حجم العينة وفي الإطار الزمني والمكاني .

- **الدراسة الثالثة:** رسالة ماجستير بعنوان دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ل أبو بكر بو سالم<sup>1</sup> و التي تمت في شركة سونطراك البترولية بسطيف سنة 2013 وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟  
ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور مشاركة العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سونطراك؟  
كما تتضمن الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: لا يوجد دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية  
ويضمن مجتمع الدراسة 12000 عامل وعينة مكونة من 375 مفردة من العاملين في

شركة سونطراك.

---

<sup>1</sup>-أبو بكر بو سالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شركة سونطراك البترولية، ماجستير، منشورة، جامعة سطيف1، سنة 2012، 2013.

3 أما أدوات جمع البيانات فقد تم استخدام كل من الملاحظة المقابلة الاستمارة المكونة من 3 محاور .

وتوصلت هذه الدراسة لعدة نتائج نذكر منها:

وجود دور لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سونطراك وتعبر هذه النتيجة عن الآثار الإيجابية التي تخلفها سياسة التمكين من مشاعر ارتياح وروح مبادرة. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية ومحاولة استبدالها بالهياكل الحديثة التي تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية .

- أوجه التشابه والاختلاف

- أوجه التشابه

-اتفقت الدراسة السابقة دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للباحث أبو بكر سالم، (2013) مع الدراسة الحالية في المتغير التابع، كما تشابهت الدراستين في تقنيتي الملاحظة والاستمارة.

- أوجه الاختلاف

اختلفت دراستنا مع الدراسة السابقة في حجم العينة وكذا في الإطار الزمني والمكان. الدراسة الرابعة:رسالة ماجستير بعنوان دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، لصاحبها خامر فاطمة الزهراء وبوطاجين دليلة<sup>1</sup> و التي تمت سنة 2019.2020 بمؤسسة محمد الصديق بن يحيى تاسوست جيجل فهذه الدراسة تهدف إلى محاولة إبراز دور الاتصال التنظيمي في تنمية الموارد البشرية من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟

<sup>1</sup>-خامر فاطمة الزهراء، بوطاجين دليلة: دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، تاسوست، جيجل، سنة 2019، 2020.

ومن خلال ذلك طرحت التساؤلات الفرعية التالية:

ما هو الدور النفسي للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية؟

كما تضمن الدراسة جملة من الفرضيات هي:

الفرضية الرئيسية: للاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية دور في تنمية الموارد البشرية

وهذا من خلال الدور النفسي الذي يساهم في تنمية الروح المعنوية والدور التعليمي الذي يساهم في تنمية أخلاقيات العمل.

و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي وكما استخدم أدوات جمع البيانات التالية الاستمارة.

و قد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها:

أن المشرف يلعب دور فعال عند اتصاله بالأساتذة بسؤاله عن أحوالهم وذلك من أجل الرفع

من معنوياتهم وزيادة الدافعية لديهم, أنه يعمل على تشجيع الصراحة في العمل ويعمل أيضا على

تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالجامعة.

- أوجه التشابه والاختلاف:

- أوجه التشابه

اشتركت الدراسة السابقة للباحثة (خامر فاطمة الزهراء، بوطاجين دليلة 2019،2020) مع

دراستنا الحالية في المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، كما تشابهت الدراستين في اختيار

المنهج الوصفي، واستخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

- أوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في حجم العينة وكذا الإطار الزمني والمكان

7- التعقيب

من خلال عرض الدراسات تبين أن موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي وهذا ما اشتركت فيه دراستنا الحالية وركزت على أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها حيث أن الدراسة التي تناولتها بعنوان دور الاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية وهذا ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة فكل دراسة تناولت كل متغير على حدى حيث لم نجد دراسة تناولت المتغيرين معا وهذا يرجع إلى قلة الدراسات التي تناولت كلا المتغيرين فهناك من ربط الاتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي أما دراسة أمال جواد تناولت دور الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية وهناك من درس الاتصال التنظيمي ودوره لدى القيادات الإشرافية في حيث تشاركت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في متغير الاتصال التنظيمي ومتغير الموارد البشرية.

## 8- المقاربة النظرية

### - الإدارة العلمية فريدريك تايلور

قام فريدريك تايلور بإنشاء نظرية الإدارة العلمية لتشجيع الشركات الصناعية على التحول إلى الإنتاج الضخم حيث أنها تسعى إلى إيجاد الطريقة الأكثر فعالية لأداء وظيفة في مكان العمل وتمثلت أهم المبادئ فيها كالتالي:<sup>1</sup>

- اختيار وتدريب العمال لأداء مهامهم في المصانع على أسس علمية وذلك بدلا من الطريقة السابقة المتمثلة في ترك العامل يدرّب نفسه لوحده.
- وضع نظام صارم للمراقبة وإجراءات توزيع المهام.
- المكافأة اليومية للعامل كحافز مادي لتحقيق أمثاله للأوامر والتوجيهات والإجراءات المفصلة المتعلقة بعمل ما.

كان تايلور في نظرية الإدارة العلمية يعتبر الإنسان كآلة ونظرا لعدم تقيد العمال في المؤسسات بالقوانين جاء تايلور محاولا التعليق على هذا الأمر مما يفقد الإدارة قيامها بعملها المتمثل في التخطيط والتنظيم.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالاتصالات الرسمية والقوانين الرسمية حيث أن هنا غلب الاتصال النازل من قبل الإدارة إلى العاملين والمتمثل في القرارات والقوانين الرسمية والمكتوبة إذا مما لا شك فيه أهملت هنا المؤسسة الجانب النفسي للعاملين وأصبحت الاتصالات التنظيمية رسمية فقط لذا تنقسم المهام بين الإدارة التي تتولى التخطيط والتنظيم والرقابة والعامل الذي يقوم بالتنفيذ.

<sup>1</sup> - بشار حزي: الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية، سنة 2020، ص91

ومن هنا نجد أن التمكين منعدم في مثل هذه الحالات ويتنافى مع ما جاء به تايلور الذي كان مركزاً أكثر على الجوانب المادية وتحقيق الأهداف أكثر من الجانب النفسي للفاعلين فلا يكون للفرد الحرية في التفكير والإبداع والمشاركة في القرارات والذي يجعل العامل كآلة للتنفيذ فقط دون الاهتمام بحاجياته ومتطلباته.

#### -التعقيب:

إذا نجد هنا أن نظرية الإدارة العلمية من النظريات القريبة التي تعكس موضوع بحثنا ذلك لأنها اهتمت بالاتصالات التنظيمية وكيف تكون العلاقات التنظيمية داخل المنظمات كذلك اهتمت بالقوانين الرسمية بكثرة والقوانين الصادرة من الإدارة للعاملين وبرغم ذلك إلا أن هذه النظرية تتنافى مع التمكين الذي هو متغير من متغيرات الدراسة التي نريد البحث فيها.

#### النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

من المتعارف عليه أن هذه النظرية جاء بها ماكس فيبر والذي قام بإنشاء ما يسمى النموذج المثالي للبيروقراطية الذي يشجع على السلطة وحكم المكتب كذلك يعتمد على الأنظمة الرسمية والعلاقات الرسمية.

كانت هذه النظرية قائمة على مجموعة من الأمور حيث اعتمدت على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية حيث أن العامل لا يملك حق إدارة وظيفته إلا عن طريق الإدارة التي تضع قوانين صارمة ورسمية لا بد من تنفيذها كذلك شجعت البيروقراطية على إتباع نظام السلم الهرمي وتنظيم الوظائف على هذا الأساس.

رأى فيبر في توجهه أن العلاقات التي تساعد المؤسسة لا بد أن تكون علاقات رسمية وربطها بالسلم الهرمي للسلطة حيث أن التنظيم هنا يعتمد على القرارات المتاحة من الإدارة إلى العاملين.

ومنه نجد أن البيروقراطية ليس المتناسبة الآن في ظل التطورات الحاصلة وبالتالي هذه النظرية متناقضة مع مفهوم التمكين لأنها ركزت على الماديات والجانب الرسمي وأهملت الجوانب النفسية كذلك أهملت التنظيم الغير رسمي رغم أهميته للتواصل وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### - التعقيب

في هذه النظرية من أهم ما اهتمت به الاتصالات الرسمية والقوانين الصارمة والجانب المادي وهذا في صلب موضوع بحثنا حيث اعتمدت على نظام السلم الهرمي والقوانين الصارمة مع إهمال الجوانب النفسية كذلك والتي تعكس مفهوم التمكين وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هذه النظرية من النظريات الأقرب لدراستنا.

#### العلاقات الإنسانية إلتون مايو:

بعد تركيز المدرسة الكلاسيكية على أداء العاملين وإهمالها للجانب الإنساني والنفسي لهم جاء إلتون مايو بما يسمى العلاقات الإنسانية والتي منحت اهتماما كبيرا للنواحي الإنسانية للعمال من خلال تجارب الهاوثورن التي اعتمدت على ملاحظة مدى تأثير ظروف العمل المادية على أداء العاملين وقد شجعت وبشكل كبير تواصل الإدارة مع العاملين مما يزيد من إنتاجهم فقد اهتمت هذه المدرسة كثيرا بالجانب النفسي عكس المدارس الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي أكثر كذلك شجعت الحوافز المعنوية ومن هذا المنطلق يرى إلتون مايو أن لا بد من اعتماد العلاقات الغير رسمية داخل المنظمات لأن تواجد العمال مع بعضهم والتفاعل فيما بينهم باريحية يساعدهم على التأقلم نفسيا واجتماعيا ويكونون بيئة يستطيعون التعايش فيها والتي تؤثر على سلوكه داخل المنظمة.

و من خلال ما جاء به إلتون مايو في نظريته يمكننا معرفة أهمية العلاقات الغير رسمية ومدى تأثيرها على إنتاجية العامل كذلك نجد أن هذه النظرية هي الأقرب لمفهوم التمكين لأن التمكين يتمثل في مساهمة العاملين في كل ما يخص المنظمة واتخاذ القرار وغيرها وهذا لا يتنافى

مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية ومثلما تشجع هذه المدرسة الجوانب النفسية كذلك يدعو التمكين إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية.

#### - التعقيب:

بعدما تطرقنا إلى النظريات السابقة والتي اهتمت بالجوانب المادية وكانت في صلب موضوع الاتصال التنظيمي نتطرق الآن إلى العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالاتصالات الغير رسمية والجوانب النفسية والإنسانية للعاملين إذا فهي الأقرب لما جاء به التمكين.

#### - نظرية الفلسفة الإدارية دوجلاس ماغريغر

ظهرت هذه النظرية والذي صاحبها دوجلاس ماغريغر من أجل إنشاء احتياجات جديدة كاحترام وتحقيق الذات والذي لم تقم معظم المؤسسات بتحقيقها للعمال في وقت والتي ضمت النظرية x والتي ترى أن العمال ضعيفي الأداء ولا يتحسن أداءهم إلا بالحصول على الأموال والنظرية y التي ترى أن العامل ليس كائن ضعيف بل فقط يحتاج إلى الدوافع للتحسن من أداءه. ومن خلال ما توصلت إليه النظريتين فهما تتعاكسان تماما الأولى تقول أن العامل يحفز ماديا فقط أما الثانية تقول أن العامل يستطيع تحمل المسؤولية وتحقيق الأهداف.

و إذا شجع دوجلاس اشتراك الإدارة مع العمال وإنشاء التكامل فيما بينهم لذا فنظريته تمنح مجالا أوسع للمشاركة وتحمل المسؤولية من طرف العمال والتمتع بروح المبادرة والتمكين وهذا ما يحقق الاتصال التنظيمي فيما بينهم.

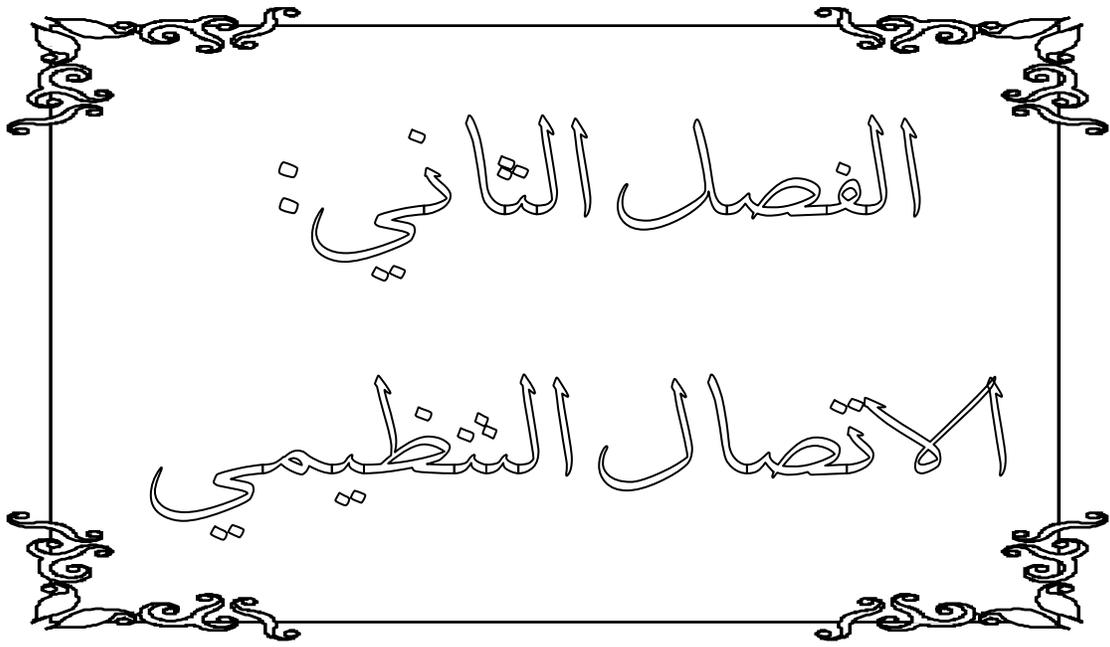
#### التعقيب:

جاءت هذه النظرية كما عرفنا سابقا بجانبين جانب يعطي الحرية للعامل والآخر يمنعه من ذلك يرى الأول أن العامل يعمل بحوافز مادية والثاني يرى أنه يستطيع التقدم والتحسين من أداءه لوحده وهذا يحقق لنا الاتصال التنظيمي بين العمال كذلك يعكس ما جاء به التمكين الذي يشجع الحرية والمشاركة وهي النظرية الأقرب لدراستنا.



## خلاصة

انطلاقاً مما سبق نكون قد تعرفنا على الخطوات المنهجية التي اتبعناها، حيث قدمنا أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع، وقمنا بطرح التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية، ثم قمنا بصياغة فرضيات واستكملناها بتحديد مفاهيم الدراسة، وليكون بحثنا مسنداً سسيولوجياً اعتمدنا على المقاربة النظرية وفق ما يخدم موضوعنا، وختماً هذا الفصل بمجموعة من الدراسات السابقة التي تتناسب مع الدراسة.



الفصل الثاني:  
الاتصال التنظيمي

## تمهيد

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي
- 2- خصائص الاتصال التنظيمي
- 3- أهداف الاتصال التنظيمي
- 4- أنواع الاتصال التنظيمي
- 5- معوقات الاتصال التنظيمي
- 6- شبكات الاتصال التنظيمي

## خلاصة

## تمهيد

يحتوي هذا الفصل على المتغير الأول لدراستنا وهو الاتصال التنظيمي باعتباره من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام العلماء كذلك هو الركيزة الأساسية للمؤسسات التنظيمية وسنتطرق إلى أهمية الاتصال التنظيمي وخصائصه ومعوقاته و أهم أنواعه كذلك مجموعة من شبكات الاتصال التنظيمي.

## 1- أهمية الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها العمليات الإدارية كافة في المنظمة تعد الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك لان الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل و سبل علاجها و تقييم الأداء و إنتاجية العامل.<sup>1</sup>

ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات فيما يلي:<sup>2</sup>

- الاتصال نشاط إداري و اجتماعي و نفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة.
- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.
- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال و المهمات و الفعاليات المختلفة للمنظمة.
- يقوم الاتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة و إمكانياتها وتطلعاتها.
- يقوم الاتصال بتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات التي تصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف و خدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد و دفعهم في اتجاه تحقيق الهدف.

<sup>1</sup> - بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سنة 2020، ص40.

<sup>2</sup> -رجب الطاهر مسعود الختروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية، مجلة كلية الآداب، العدد 24، الجزء 2، ديسمبر 2017م، ص340-341.

## 2- خصائص الاتصال التنظيمي

تتمثل خصائص الاتصال التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

-الأهلية: تشكيلات وإجراءات التأسيس القانونية وان لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع

-النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة

-القيادة: كل منظمة لها سلطة سياسة أو قيادة إدارية من اجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المبتغاة

- التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من اجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها

-خدمة المجتمع: وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية فان من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لأنه لا بد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع

- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة تتناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحدد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وحظوظ الاتصال

## 3- أهداف الاتصال التنظيمي

تختلف أهداف عملية الاتصالات تبعا لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا إن هناك

أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - فاطمة دريدي، آمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد 2، ديسمبر 2021، بسكرة، 2021/12/31، ص 135.

<sup>2</sup> -برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد24، جوان2016، ص219.

أ- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأبي عملية اتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى.

ب- إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.

ج- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية، مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين.

كذلك هناك أهداف أخرى نذكر منها:<sup>1</sup>

- توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و توجيه الموارد البشرية و الفنية والمالية.

- ربط المديرية و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

#### 4- أنواع الاتصال التنظيمي

4-1- الاتصالات الرسمية: تتم خلال السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي التي تحدد فيه قنوات و اتجاهات الاتصالات عن طريق التسلسل بالتطبيق الرسمي تنتج التعليمات و الأوامر والمعاملات الرسمية و التقارير المختلفة و تتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة

---

<sup>1</sup>-باديس بوخلوه، مريم بوخلوه: أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى الأم و الطفل، تقرت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد7، العدد1، 2021، ص276.

بفعاليتها وفائدتها و على توفر الوسائل التي تنقلها من والى العاملين في المؤسسة و جمهور المتعاملين معها من أفراد و مؤسسات في البيئة المحيطة بها الخارجية و تنقسم إلى أربعة أنواع:<sup>1</sup>  
**أ-الاتصالات العمودية:** تنقسم إلى:

-**اتصالات نازلة:** تتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل و كيفية أدائه و هي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات و اللقاءات الجماعية و منشورات المنظمة

-**اتصالات صاعدة:** وتتضمن نشاطات الاتصال من المرؤوسين إلى الرئيس و تضم نتائج تنفيذ الخطط و شرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات و الأداء الصاعدة إلى الرئيس و هي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و صناديق المقترحات وغيرها و لا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه واستعداده الدائم لاستقبال المقترحات و الآراء الهادفة إلى التطوير واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم و غالبا ما يعزز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة

**ب-الاتصالات الأفقية:** تتمثل في:

- الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة و يعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي الثقة المتبادلة لنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فعالية انجازها للأهداف المراد تحقيقها

<sup>1</sup> - هريبط العريف محمد،: الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، سنة 2009/2008، ص 39-40.

**ج- الاتصالات المتقابلة والمحورية:** تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً و لا يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة و لا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية و إنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات وخصوصاً في المنظمات الكبيرة

**د- الاتصالات الخارجية:** و تضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فعالية و كفاءة الأداء و تحقيق الفرص المتاحة و الاستثمار الأفضل للموارد

**4-2- الاتصالات غير الرسمية:** توجد بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية و قد تكون بعض الاتصالات نازلة و بعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيود أو شرطاً طالما أن هناك علاقة تربط بين الأفراد و الأطراف المتصلة و هذا التنظيم غير رسمي للاتصالات لا يعرف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.<sup>1</sup>

#### **5- معوقات الاتصال التنظيمي**

العوائق هي تلك الحواجز و الصعوبات التي تحول دون الوصول إلى الهدف أو النتيجة المرجوة و قد تعترض عملية الاتصال في العادة مجموعة من العوائق التي تؤدي إلى وصول

<sup>1</sup> هريبط العريف محمد: المرجع السابق، ص 41.

الرسالة للمستقبل مشوشة أو غير مفهومة إضافة إلى العوائق التنظيمية و الفيزيقية و لا بد من توضيح هذه العوائق:<sup>1</sup>

**5-1- العوائق الشخصية:** و هي تتمثل في النواحي النفسية و الاجتماعية للفرد و القائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء و حالته النفسية و العاطفية و يمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

**أ- عوائق في المرسل:** تنحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوائق الفردية التي تعمل بداخله أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل: تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا و لا تكون لمصلحة المستقبل, إن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة و حجم المعلومات التي يقوم بإرسالها في المستقبل .

**ب- عوائق في المستقبل:** و من العوائق الخاصة بالمستقبل ما يلي:

عدم المعرفة الكافية لدى المستقبل و عدم قدرته على الاستنتاج و التحليل لذلك تنبعت

بعض المؤسسات إلى تصنيف اتصالاتها لما يتفق و المستوى الذي توجه إليه.

عدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات فقد يتأثر المستقبل بما يصله في الرسالة

تبعاً لحالته النفسية فإذا كان يشعر بارتياح و ارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر الرسالة بكيفية

تختلف عن عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية . و هناك

معوقات أخرى نذكرها كالتالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، أم البواقي، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، سنة 2017-2018، ص 110-111.

<sup>2</sup>-أمال حفصي، زكية العمراوي: معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021، ص 493.

- معوقات اجتماعية وثقافية: تتمثل في بعض العادات و التقاليد أو السلوكيات, التخلف الثقافي عند بعض الأفراد التحيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الاتصال و قنواته.
- معوقات فنية: تتمثل في قصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسالة المنقولة أو عدم وضوح الأهداف.

## 6- شبكات الاتصال التنظيمي

تحتل شبكات الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة و فاعلية الاتصال في المنظمة و هي تؤثر في سرعة و ردود الرسالة و اتخاذ الفعل المناسب إزاءها و كذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها و لذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع و إعطاءها المسميات التي تتناسب مع كل منها و سنتطرق إلى إبراز أكثر شبكات الاتصال شيوعا و تنقسم كالتالي:<sup>1</sup>

6-1- الشبكة التسلسلية: هي التي تنتظم على أساس بسيط و هذا الاتصال يكون بطريقة آلية بحيث أي شخص الموالي له بصفة مباشرة و عادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي وكلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة و أصبحت العملية الاتصالية طويلة أيضا بحيث أن المرتب في الدرجة الأولى لا يستطيع الاتصال بالمرتب في آخرها إلا إذا مر على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما حيث أن [أ] لا يستطيع الاتصال مع [هـ] إذا لم تمر الرسالة عبر [ب] و [ج] و لا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل الآتي:

### الشكل 1: يمثل الشبكة التسلسلية

<sup>1</sup>-بوقردون فريدة، بوتاتة ياسمينية: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نمودجا gpl، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محتد أو الحاج، البويرة، سنة 2014-2015، ص 64.

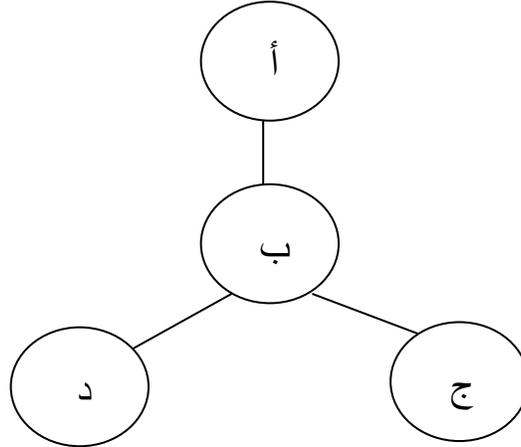
(أ)\_(ب)\_(ج)\_(د)

هذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات و تضييع الوقت و الجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية و الإجراءات الرسمية التي تنقل العملية الاتصالية حيث أن الرسائل و الرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا وإيابا و هذا ما يجعل العملية مملة و متعبة و مضيعة للجهد مما يؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل و من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو ما دام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط و انه يتعرف على ما يفعله بالضبط.<sup>1</sup>

6-2- شبكة الاتصال العنقودي: يمكن هذا النمط شخص واحدا من الاتصال مساعد المدير بأربعة أشخاص آخرين إلا انه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلاله و الشكل التالي يوضح هذا النمط:

<sup>1</sup> - بوقردون فريدة، بوتاتة ياسمينية: مرجع سابق، ص 64.

الشكل 2: شبكة الاتصال العنقودي

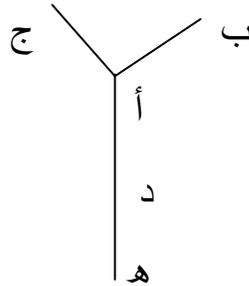


6-3-الاتصال على شكل الحرف y : يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير أو

الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين

مساعدين و طرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره كما في الشكل الآتي:

الشكل 3: الاتصال على شكل الحرف y



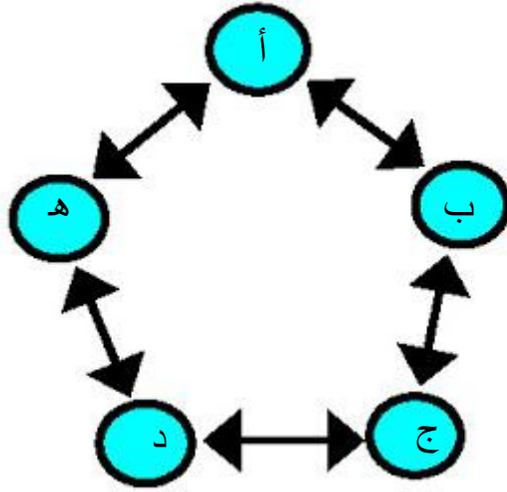
6-4-شبكة الدائرة: و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد

يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين و يمكن الاتصال بباقي المجموعة بواسطة أحد

الأفراد الذي يتصل بهم اتصال مباشرا.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، دار الخليج، ص313.

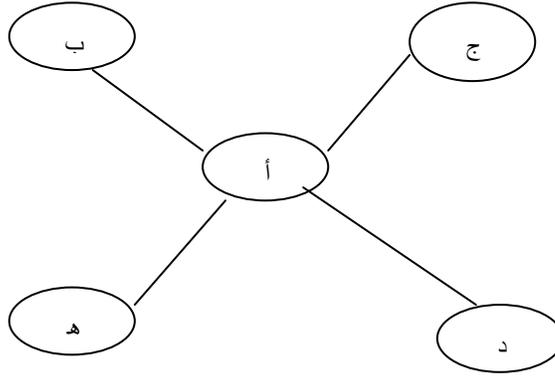
الشكل 4: شبكة الدائرة



6-5- شبكة العجلة: و هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير.<sup>1</sup>

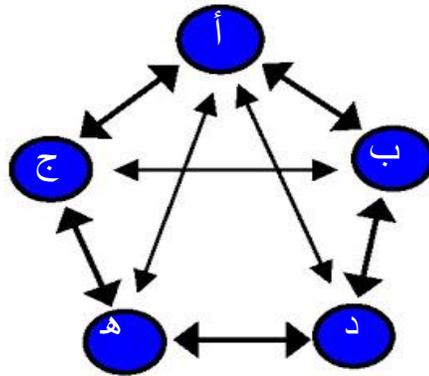
<sup>1</sup> - ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارية، المرجع نفسه، ص318.

الشكل 5: شبكة العجلة



6-6- شبكة الكامل المتشابك (نجمة): في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها و بالتالي التقليل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة.<sup>1</sup>

الشكل 6: شبكة الكامل المتشابك (نجمة)



<sup>1</sup>-زكريا الدوري و آخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2020، ص 221.

## خلاصة

انطلاقاً مما سبق نستطيع القول أن الاتصال التنظيمي هو ظاهرة أساسية لتفاعل العمال فيما بينهم لأنه يعمل على توفير الجو الملائم و الارتياح النفسي لديهم كذلك يوفر العلاقات الجيدة بين المشرفين و العمال و الرؤساء و المرؤوسين كذلك نستنتج من خلال ما تحدثنا عنه في فصلنا هذا أن الاتصال التنظيمي يلعب دوراً كبيراً في جميع العمليات الإدارية بجميع مجالاتها.

الفصل الثالث:

تمكين الموارد البشرية

تمهيد:

1- أهمية تمكين الموارد البشرية

2- عناصر تمكين الموارد البشرية

3- أهداف تمكين الموارد البشرية

4- نماذج تمكين الموارد البشرية

1-4- نموذج 1988 conger and kamingo

4-2- نموذج مدخل تمكين العاملين في تحقيق إدارة الأزمات للطاهر والعتيبي 2004

5- أنواع تمكين الموارد البشرية

6- أبعاد تمكين الموارد البشرية

خلاصة:

### تمهيد:

حظي مفهوم التمكين في الآونة الأخيرة على الاهتمام الكبير خاصة في المؤسسات لأنه يمنح المورد البشري الحرية ويفوضه السلطة ويهتم بالجانب النفسي للعمال لذا سنتطرق في هذا الفصل لأهمية تمكين الموارد البشرية وأهم عناصره وأهدافه كذلك سنتعرف على بعض نماذجه وأنواعه وأبعاده.

## 1- أهمية تمكين الموارد البشرية

وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

إن التمكين يعطي العاملين القوة التي تجعلهم يفعلون ما لم يستطيعوا فعله من قبل umar  
akeel 2018 كما يضمن تمكين العاملين فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه  
ويجعل العاملين يشعرون بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات ومطالبتهم بالمشاركة في  
عمليات التخطيط degage فإشراك العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية يرفع من معنوياتهم  
ويؤكد على دورهم الوظيفي في المؤسسة surekla&singh 2016 كما يهدف إلى إنشاء مؤسسة  
مكونة من الموظفين الملتزمين والشغوفين للقيام بوظائفهم لأنهم يؤمنون بها فالتمكين يهدف إلى  
زيادة مسؤولية الموظفين ورفع معنوياتهم وتحسين جودة الحياة الوظيفية فالموظفين عندما يشاركون  
في اتخاذ القرار سيكونون أكثر إنتاجية وسيشعرون بالتزام أكبر تجاه المؤسسة rajesh2015 .

## 2- عناصر تمكين الموارد البشرية:

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة  
وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق اكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل  
أشار ivamcevichit إلى أن هناك ثلاثة عناصر هي:<sup>2</sup>  
-مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين  
-هيكل يوضح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية  
-إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة وهناك من يحددها في: حرية الاختيار  
:درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهام

<sup>1</sup>-حمزة كواديك: أهمية تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية، مقاربة نظرية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة يحيى فارس بالمدينة، المجلد4، العدد1، 2022، ص40.

<sup>2</sup>-حملة عز الدين، بودرهم كنزة: تمكين الموارد البشرية ودوره في تحسين التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة بليدة، جامعة ورقلة، العدد 2، 2020/12/31، ص 87.

-**الكفاءة الذاتية:** قدرة الفرد على أداء المهام بنجاح وفق لقدراته ومهارته وخبراته من خلال التعلم والتدريب

-**قيمة العمل:** مستوى إدراك الموظفين لقيمة ومعنى المهام التي يؤديها وأهميتها في تحقيق الأهداف

-**الفاعلية:** إدراك الفرد لأهميته في التأثير بالنسبة للقرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة

-**الدافعية والتحفيز:** هي الطاقة التي تحرك السلوك وتحدد حقوقه ووجهته

### 3- أهداف تمكين الموارد البشرية

- تعد إستراتيجية تمكين الموارد البشرية أسلوباً إدارياً تسعى مختلف المنظمات إلى تبنيها ومن أهم الأهداف التي تحققها المنظمات لهذه الإستراتيجية كالاتي:<sup>1</sup>
- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه
  - زيادة مستوى الدافعية لتقليل الأخطاء وزيادة درجة تحمل الموارد البشرية لمسؤولية تصرفاتهم
  - زيادة مستوى رضا وولاء الموارد البشرية وتخفيض مستوى دوران العمل
  - تخفيض التكلفة وزيادة مستوى الجودة وتلبية متطلبات المستفيدين
  - زيادة رضا المستفيدين من خلال الحرص على جعل الموارد البشرية على مقربة من المستفيدين
  - استعمال فرق الإدارة الذاتية في الرقابة على الموارد البشرية والإنتاجية
  - دعم عملية التحسين المستمر للعمليات والخدمات
  - تطوير الاستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها وتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة مما يؤدي لخدمة توجهات المجتمع وأهدافه

<sup>1</sup>-علاء ماهر محمود الطلاع: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2020، ص 20.

-البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الإبداع لغرض

إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة

#### 4- نماذج تمكين الموارد البشرية

أهم النماذج التي تفسر التمكين هي:<sup>1</sup>

#### 1-4- نموذج 1988 conger and kamingo

عرف التمكين كمفهوم تحفيزي بالفاعلية الذاتية وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي

للمتمكين حيث تم تعريف التمكين كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف

على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات

التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية.

و لتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد conger and kamingo خمس مراحل

لعملية التمكين وتتضمن:

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تتسبب في الشعور بفقدان القوة بين

العاملين ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية المناخ البيروقراطي

الضغوط التنافسية.

**المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة كتحديد الهدف إثراء الوظيفة

والمكافآت المرتبطة بالأداء.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر المكاتب

الغير فعالة التجارب المنجزة الإقناع اللفظي.

1-سارة نبيل: أبعاد ونماذج إدارة التمكين، منتدى العربي الموارد البشرية، 2012-7-1، 9.33، سنة 2007-2022،

www.hrdiscussion.com

**المرحلة الرابعة:** نتيجة استقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال زيادة في الجهد المبذول.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

و يتمثل النموذج الثاني في:<sup>1</sup>

#### 4-2- نموذج مدخل تمكين العاملين في تحقيق إدارة الأزمات للظاهر والعتبي 2004

لكي يتم التطبيق الناجح لهذا النموذج لا بد من توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل عملية التمكين وأثناءها وبعدها وهي:

أ- **الثقة الإدارية:** أساس عملية التمكين هو الثقة ثقة المديرين في مرؤوسيههم وقد عرف بعض الباحثون الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات وتعهدات شخص آخر أو مجموعة هي معلومات أو تعهدات صادقة.

ب- **الدعم الاجتماعي:** ولكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤساءهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة.

ج- **فرق العمل:** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

د- **الاتصال الفعال:** يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها.

<sup>1</sup> عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2013، 1434، ص من 145-147.

## 5- أنواع تمكين الموارد البشرية

قسم 2005 suominem عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:<sup>1</sup>

**5-1- التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشطة التي يقوم بها وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري

**5-2 التمكين السلوكي:** وتشير إلى قدرة الفرد على العمل في جماعة من اجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل

**5-3- تمكين العمل المتعلق بالنتائج :** وتشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

---

<sup>1</sup>-فرج شعبان، شيخ سعيدة: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد4، جوان، 2015، ص96-97.

## 6- أبعاد تمكين الموارد البشرية

- و قد أشار توماس ستير stir أن مفهوم التمكين مستمد من كلمة empower حيث أم أحرف هذه الكلمة تتضمن المبادئ الأساسية التي يعتمدها التمكين أو أبعاد التمكين وهي:<sup>1</sup>
- 1-6- تعليم العاملين EDUCATION:** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها من خلال المشاركة بالمعلومات.
- 2-6- الدافعية MOTIVATION:** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية.
- 3-6- وضوح الأهداف PROROSE:** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم تكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور العام لفلسفة ومهنة وأهداف المؤسسة إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه لإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4-6- الرغبة في التعبير WILINGRESS TO CHANGE:** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطريق الحديثة في أداء مهامها وإن البحث في طرق حديثة وناجحة أصبح هو الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة التعبير فإن وسائل الأداء تؤدي إلى الفشل.
- الاحترام RESPECT:** إن تعزيز وسائل وسبل الاحترام بين الإدارة والعاملين يؤدي بلا أدنى شك إلى تحقيق أهداف المؤسسة لنجاحها في تمكين العاملين.

## خلاصة

<sup>1</sup>-ضيف دنيا، قاسمي كمال: أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التطبيق الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المسيلة، العدد 14 سبتمبر 2020، ص 31-32.

تعرفنا في هذا الفصل على أهم ما تميز به تمكين الموارد البشرية حيث ساعدنا هذا على فهم سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم من خلال مفهوم التمكين حيث أنه يساعد المورد البشري على فهم ذاته ونفسه والشعور بالراحة داخل مؤسسته وبناء على هذا يستطيع العامل الرضا عن عمله مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الرابع

## الإجراءات المنهجية للدراسة

## تمهيد

التعريف بميدان الدراسة

مجالات الدراسة

مجتمع الدراسة

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

الأساليب المستخدمة في الدراسة

عرض وتحليل وتفسير بيانات الدراسة

نتائج الدراسة

خلاصة

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية في أي بحث نتطرق إلى الدراسة الميدانية لنتعرف على النتائج العامة لدراستنا وصحة الفرضيات أو كذبها وهذا بناء على الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم تحلل في جداول إحصائية كذلك يشمل هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع ومجالات الدراسة كذلك مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

## 1- المنهج المستخدم للدراسة

تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية واستخدمنا أسلوب المسح الشامل و نقصد به دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة.

## 2- مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في دراستنا في موظفي صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة، والذين يقدر عددهم ب 120 موظف.

## 3- مجالات الدراسة:

### 3-1-المجال المكاني

أجريت هذه الدراسة بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة-تبسة- تقع في حي الجرف مقابل المؤسسة الإستشفائية عليا صالح ولها عدة فروع في تبسة وخارجها.

### أ- التعريف بالمؤسسة:

يعد الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري اجتماعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي مهمتها تأمين وحماية العامل عند الإصابة بحوادث العمل حيث تضمن له ولأسرته المعاش في حالة المرض أو العجز وبعد بلوغ سن التقاعد.

### ب- دور المؤسسة:

المهنية تسيير الخدمات العينية والنقدية الخاصة بالتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض. تحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل ومراقبة هذا التحصيل والمنازعات المرتبطة به. المساهمة في الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية . ممارسة المراقبة الطبية على المستفيدين من الضمان الاجتماعي.

تسهيل المهام مثل السرعة والبساطة في التعويضات وهنا يأتي دور بطاقة الشفاء التي يتم

الحصول عليها عن طريق تكوين ملف يتمثل في:

نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة .

نسخة من شهادة الميلاد.

فصيلة الدم.

02 صور .

ومن ثم تأتي وثيقة طلب بطاقة وطنية للتسجيل في الضمان الاجتماعي، ومنه يحول هذا الطلب

إلى مركز الشخصنة بالجزائر وهو المكان الذي تحول فيه من بطاقة الطلب إلى بطاقة شفاء.

### ج- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يندرج الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية لوكالة تبسة تحت وصاية مديرية عامة يتواجد مقرها

بالجزائر العاصمة، تمت هيكلته بموجب مرسوم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985مهمتها توجيه

كافة الوكالات عبر كل ولايات الوطن وتخضع لوصاية وزارة العمل والحماية الاجتماعية. وكل

وكالة تشمل عدة مراكز وفروع في الدوائر والبلديات.

والمديرية العامة تضم عدد من المديريات تتمثل في:

لمديرية الفرعية للمحاسبة والمالية

المديرية الفرعية للتحويل

المديرية الفرعية للتعويضات الاجتماعية.

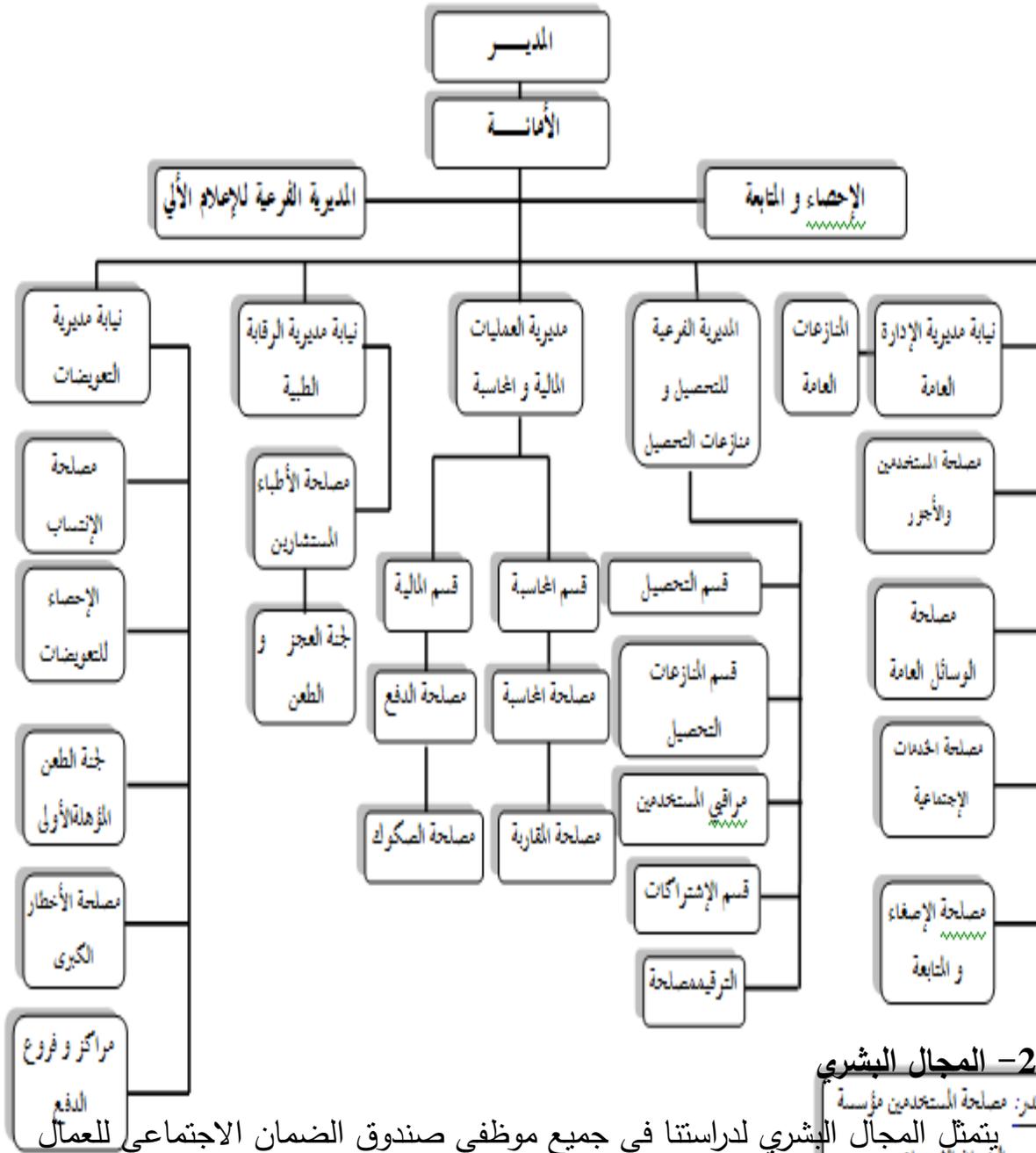
المديرية الفرعية للإعلام الآلي.

المديرية الفرعية للإدارة والوسائل العامة.

المديرية الفرعية للرقابة الطبية.

ومن هنا يمكن إعطاء الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية-وكالة تبسة-.

الشكل رقم (7): الهيكل التنظيمي لصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء -تبسة-



3-3- المجال الزمني

يقصد بالمجال الزمني، المدة التي تم استغراقها في انجاز دراستنا، وذلك بداية من إعطاء موضوع المذكرة وصولاً الى الانتهاء من كتابتها، وعليه فالمجال الزمني لدراستنا يمتد من شهر نوفمبر 2022 الى غاية 20 ماي 2023.

#### 4- أدوات جمع البيانات

حتى يستطيع أي باحث من الوصول إلى نتائج علمية لدراستها، لابد عليه من الاعتماد على أدوات لجمع البيانات، هذه الأخيرة لا يتم اختيارها تلقائياً، وإنما طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في اختيارها.

#### ب- الملاحظة

كما تم الاعتماد على تقنية الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في تحليل نتائج الدراسة، حيث تعرف الملاحظة كالتالي: هي الأداة الأكثر تداولاً واستعمالاً في العلوم الاجتماعية، وهي تقنية توجه فيها الحواس لملاحظة ظاهرة ما أو مراقبة سلوك معين، انطلاقاً من مؤشرات الدراسة وهي تسجيل متكرر للسلوكيات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها.<sup>1</sup>

#### أ- الاستمارة

وعليه نرى ان استمارة الاستبيان هي الأداة المناسبة لدراستنا. حيث يمكن تعريف الاستبيان على انه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن المقابلة الشخصية أو إن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "<sup>2</sup>. وعليه تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بنا كما يلي:

<sup>1</sup> - فرحاتي لوييزة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس ، باتنة، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2007، 2008، ص40.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لظفي : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،ب.ط ،القاهرة ، 1995، ص 81.

المحور الأول: بعنوان: البيانات الشخصية، والذي يضم 03 أسئلة

المحور الثاني: بعنوان: الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات، والذي يضم 06 أسئلة

المحور الثالث: بعنوان الاتصال التنظيمي وفعالية التدريب، والذي يضم 05 أسئلة

المحور الرابع: بعنوان الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين ، والذي يضم 08 أسئلة

وقد تم كتابة الاستبيان في نسخته الأولية، وعرضه على المشرفة، وعلى الأساتذة المحكمين

كما هو واضح في الملاحق، وتم تعديله بناء على ملاحظاتهم وأرائهم، ومن ثمة كتابة النسخة

النهائية وتوزيعها على عينة الدراسة.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

## تمهيد

- 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
- 2- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى : الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات
- 3- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية : الاتصال التنظيمي وفعالية التدريب
- 4- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة : الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين
- 5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 6- نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة سنتطرق إلى الدراسة الميدانية لنتعرف على النتائج العامة لدراستنا وصحة الفرضيات أو كذبها وهذا بناء على الأسئلة الموجودة في الاستمارة ثم تحليل النتائج المتوصل إليها في جداول إحصائية كذلك يشمل هذا الفصل عرض و تحليل البيانات الخاصة بالدراسة.

## 1- عرض وتحليل بيانات الدراسة

يمكن تفسير وعرض وتحليل البيانات بطريقة تساعد على فهم النتائج والتوصل إلى استنتاجات مفيدة. قد يشمل هذا تجميع البيانات، وتحويلها إلى جداول أو رسوم بيانية، وتطبيق الإحصاء والتحليل الرياضي، والبحث عن العلاقات والأنماط في البيانات. كما يمكن أن يساعد تحليل النتائج وفهمها على تحديد العوامل التي تؤثر على متغيرات الدراسة وأيضاً على تحديد الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج في المستقبل.

### 1-1- محور البيانات الشخصية للمبحوثين

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية، وعلى ضوء هذه المتغيرات سيتم وصف مجتمع الدراسة.

- البيانات الوصفية العامة الخاصة بعمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة

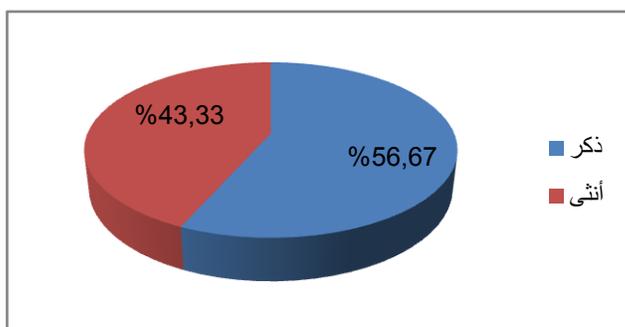
اشتملت مجتمع الدراسة على الخصائص الديمغرافية الموالية:

- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس.

شكل رقم (08): التوزيع البياني لمجتمع البحث

حسب متغير الجنس



جدول رقم(01): توزيع مجتمع البحث

حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	68	56.7
أنثى	52	43.3
المجموع	120	100.0

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تقدر بـ: ( 56.7%) وهي أكبر بقليل

من نسبة الإناث المقدرة بـ: ( 43.3%)، وهذا الفارق البسيط يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات، والتي لا تتطلب وجود جنس معين للقيام بمثل هذه الأعمال، لذا نجد أن هناك تقارب بين نسب الذكور والإناث في المؤسسة.

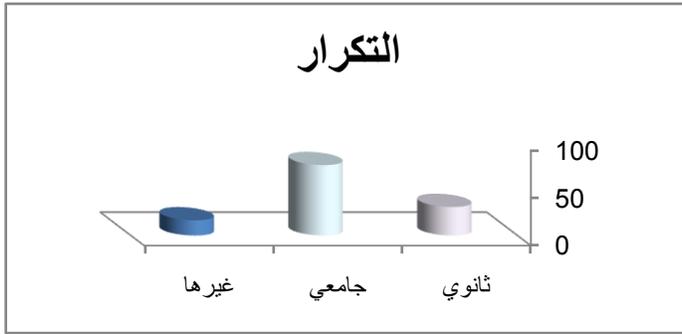
#### - توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد مجتمع البحث وفقا لمستوى التعليمي.

جدول رقم (02): توزيع مجتمع البحث حسب شكل رقم (09): التوزيع البياني لمجتمع البحث

متغير المستوى التعليمي

حسب متغير المستوى التعليمي



النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
25.0	30	ثانوي
61.7	74	جامعي
13.3	16	غيرها
100.0	120	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 61.7%) من عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة يمتلكون مستوى جامعي، في حين نجد ( 25%) من مستوى ثانوي، بينما ( 13.3%) يمتلكون مستويات أخرى، ونفسر هذه النتائج بان طبيعة مهام ووظائف صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة تتطلب وجود مستوى تعليمي عالي لدى العمال نظرا لان جل الوظائف تتطلب وجود إتقان للغات الأجنبية ولاستعمال التقنيات الحديثة.

#### - توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الأقدمية

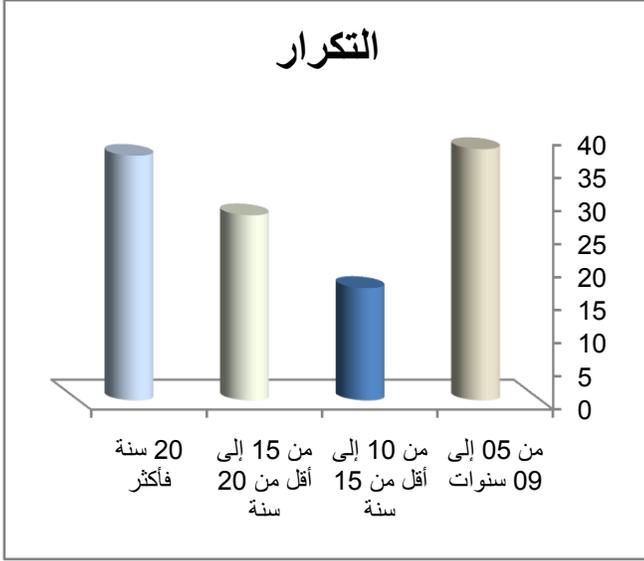
تتصف مفردات مجتمع البحث باختلاف الأقدمية، كما هو مبين في الجدول والشكل

المواليين.

جدول رقم (03): توزيع مجتمع البحث حسب متغير شكل رقم (10): التوزيع البياني لمجتمع البحث

حسب الأقدمية

حسب الأقدمية



النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
31.7	38	من 05 إلى 09 سنوات
14.2	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة
23.3	28	من 15 إلى أقل من 20 سنة
30.8	37	20 سنة فأكثر
100.0	120	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك تفاوت في معيار الأقدمية لدى عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة، حيث نجد ( 31.7%) من أفراد مجتمع البحث لديهم أقدمية تتراوح ما بين 05 إلى 09 سنوات، ثم نجد ( 30.8%) لديهم أقدمية تفوق 20 سنة، بينما ( 23.3%) تتراوح أقدميتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة، وأخيرا تأتي فئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة تقدر بـ: ( 14.2%)، ويمكن لنا تفسير ذلك بان المؤسسة تعتمد على العمال أصحاب الأقدمية والخبرة الكبيرة نظرا لأنهم بإمكانهم انجاز مهامهم بأحسن طريقة، كما يمكن لنا إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة لا تقوم بعملية التوظيف على المدى القصير.

## 1-2- تعقيب على البيانات الشخصية

تستهدف المتغيرات الشخصية خدمة موضوع الدراسة من خلال قياس تأثيرها في محاور البحث، وهو ما يفرض على الباحثين اختيار البيانات النوعية والكمية المناسبة وطبيعة المعلومات التي تكون غير محرجة في بعض الأحيان لمجتمع الدراسة، ومنه يجب على الباحث مراعاة هذه البيانات بصفة دقيقة حتى يكون المبحوث حر وغير محرج في الإجابة على محتوى هذه البيانات، وفي موضوع هذا البحث ارتأينا جملة المتغيرات التالية والتي يمكن أن تخدم موضوع الدراسة والتي تم صياغتها كما يلي: ( الجنس، الأقدمية، المستوى التعليمي) وقد تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- نسبة الذكور تقدر بـ: (56.7%) وهي اكبر بقليل من نسبة الإناث المقدرة بـ: (43.3%)، وهذا الفارق البسيط يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات.
- (61.7%) من عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة يمتلكون مستوى جامعي ، ونفسر هذه النتائج بان طبيعة مهام ووظائف صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة تتطلب وجود مستوى تعليمي عالي لدى العمال نظرا لان جل الوظائف تتطلب وجود إتقان للغات الأجنبية ولاستعمال التقنيات الحديثة.
- (31.7%) من أفراد مجتمع البحث لديهم أقدمية تتراوح ما بين 05 إلى 09 سنوات، ويمكن لنا تفسير ذلك بان المؤسسة تعتمد على العمال أصحاب الأقدمية والخبرة الكبيرة نظرا لأنهم بإمكانهم انجاز مهامهم بأحسن طريقة، كما يمكن لنا إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة لا تقوم بعملية التوظيف على المدى القصير.

## 2- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الأولى: الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

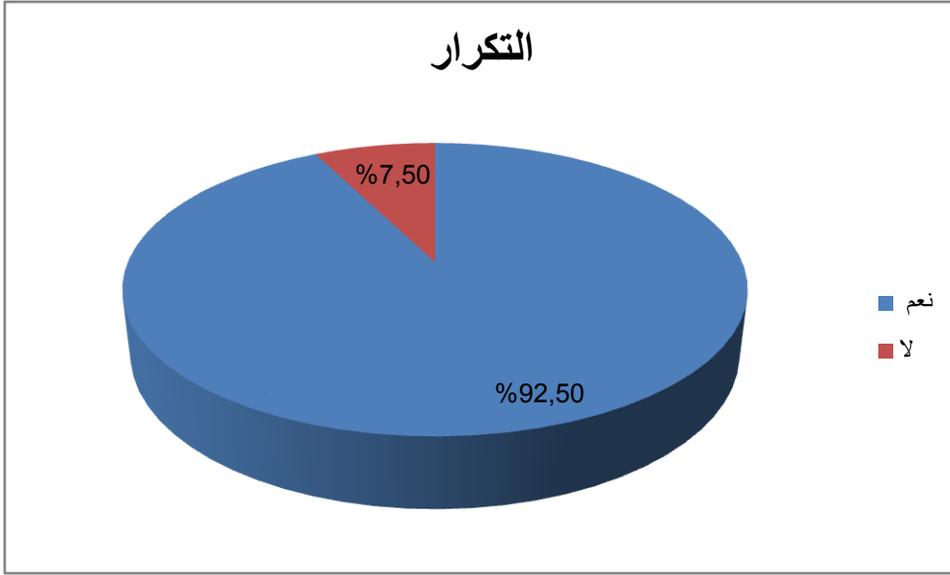
التساؤل الأول: الجدول رقم (04): يوضح مدى مشاركة العمال للقرارات داخل المؤسسة

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	111	92.5
لا	9	7.5
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	86.700a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن ( 92.5%) من عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة يشاركون في عملية صنع القرارات، بينما يرى ( 7.5%) بأنهم لا يشاركون في صنع القرارات، وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة تحاول كسب رضا العمال من خلال دعوتهم إلى الاجتماعات المتعلقة بعملية صنع القرارات، وهذا ما من شأنه أن يساهم في زيادة روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة أدائهم، ومن هنا يمكن لنا أن نرى أن للاتصال التنظيمي خاصة الاتصال المباشر دورا كبيرا في عملية صنع القرارات، إذ يعتبر من أهم الأساليب المتبعة من طرف إدارة المؤسسة في هذا المجال.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يشاركون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. وعليه نستطيع تمثل نتائج الجدول رقم (04) وفقاً للشكل الموالي:

**الشكل رقم (11): يوضح مدى مشاركة العمال للقرارات داخل المؤسسة**



التساؤل الثاني:

الجدول رقم (05): يوضح مدى استخدام الإدارة للوسائل من اجل التواصل مع العمال فيما يخص

عملهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	53	44.2
لا	67	55.8
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	1.633a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.201	

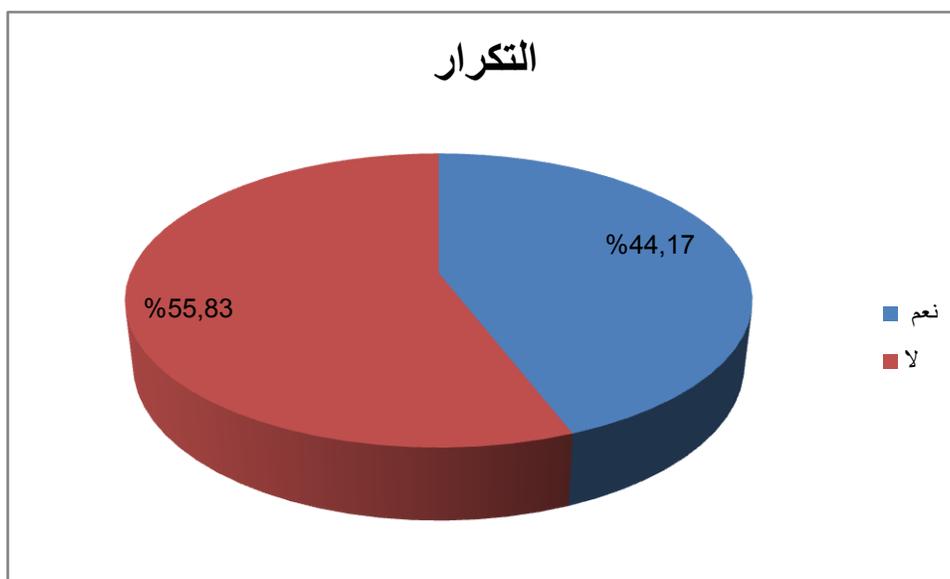
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 55.8% ) من أفراد مجتمع البحث يرون ان الإدارة تستخدم وسائل للتواصل مع العمال فيما يخص عملهم، وان ( 44.2% ) يرون ان الإدارة لا تستخدم وسائل للتواصل مع العمال فيما يخص عملهم، وهذا راجع إلى ان المؤسسة حتى تستطيع تحقيق الأهداف التي تأسست من اجلها لابد عليها من القيام بعملية تواصل مع العمال سواء من اجل نقل المعلومات والأوامر والتوجيهات من اعلي المؤسسة إلى أسفلها والذي يسمى بالاتصال النازل، أو من خلال الاستماع إلى شكاوي واقتراحات العمال والذي يسمى بالاتصال الصاعد، وهذا ما يبين لنا ان للاتصال مكانة كبيرة في المؤسسة، إذ يعتبر من العناصر الأساسية التي يتم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.201 وهو أكبر من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي لا

يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن الإدارة لا تستخدم الوسائل من أجل التواصل مع العمال فيما يخص عملهم.

الشكل رقم (12): يوضح مدى استخدام الإدارة للوسائل من أجل التواصل مع العمال فيما يخص

عملهم

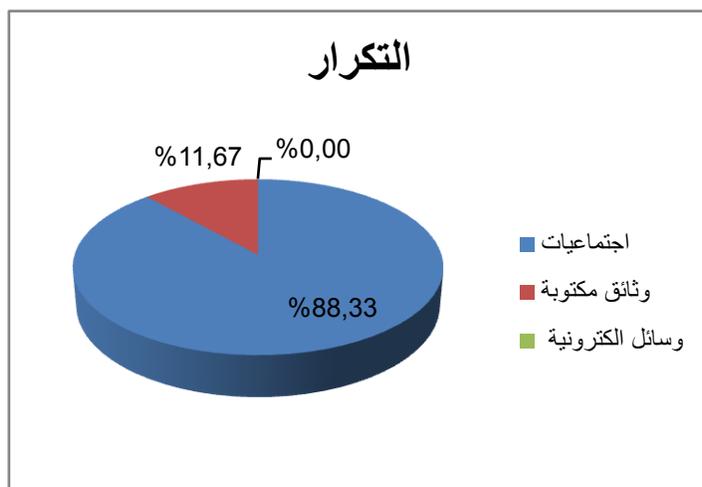


التساؤل الثالث:

الجدول رقم (06): يوضح نوع الوسائل المستخدمة في الشكل رقم (13): يوضح نوع الوسائل المستخدمة

عملية التواصل

في عملية التواصل



الوسائل	التكرار	النسبة %
اجتماعيات	106	88.3
وثائق مكتوبة	14	11.7
وسائل الكترونية	00	00
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2		70.533a
درجة الحرية		01
مستوى الدلالة		0.000

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن (88.3%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان إدارة المؤسسة تستعمل أسلوب الاجتماعات في التواصل معهم، بينما يرى (11.7%) ان الإدارة تستعمل الوسائل المكتوبة في التواصل معهم، وهذا راجع إلى انه في الاجتماعات يكون هناك لقاء مباشر بين الإدارة والعمال، مما يسمح لهم بتبادل المعلومات والأفكار والحوار بشفافية، إضافة إلى شرح الأمور الغامضة الموجودة في رسالة الاتصال، على عكس بقية أنواع الوسائل الأخرى التي لا تسمح بمناقشة المعلومات والأفكار وجها لوجه، والتي من شأنه ان تسبب غموض في ذهن العمال، مما يعرقل أدائهم لمهامهم المسندة إليهم.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن الإدارة تعتمد على وسائل عديدة في عملية التواصل.

التساؤل الرابع

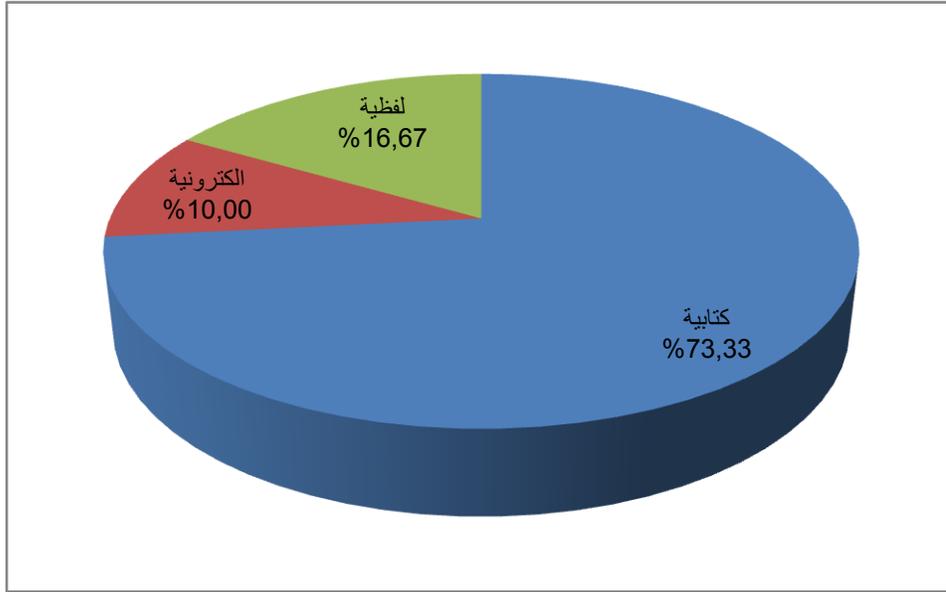
الجدول رقم (07): يوضح مدى تواصل العمال المباشر مع الإدارة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	112	93.3
لا	8	6.7
المجموع	120	100
قيمة كا 2	100.552b	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 93.3%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن الإدارة تتواصل مباشرة مع العمال، على عكس ( 6.7%) الذين يرون أن الإدارة لا تتواصل مباشرة مع العمال، وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة على دراية بان الاتصال المباشر مع العمال من شأنه أن يسمح لها بالفهم الصحيح لآرائهم، ومحاولة أخذها بعين الاعتبار، وهذا الأمر يساهم في إشباع حاجاتهم مما ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائيا، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يتواصلون مباشرة مع الإدارة.

الشكل رقم (14): يوضح مدى تواصل العمال المباشر مع الإدارة



### التساؤل الخامس

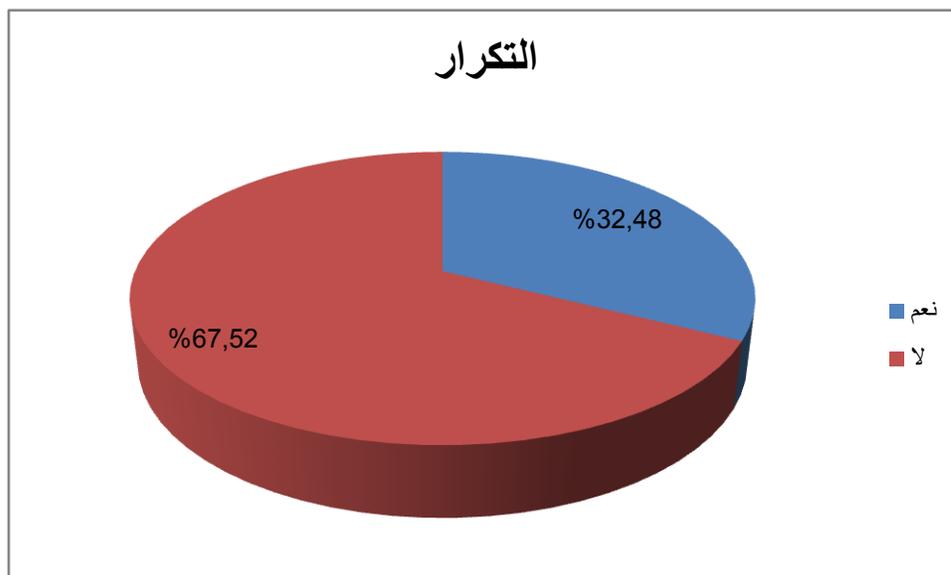
الجدول رقم (08): يوضح هل يطرح العمال ما يخص عملهم على الرؤساء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	41	34.2
لا	79	65.8
المجموع	120	100
قيمة كا 2	104.533a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 65.8% ) من أفراد مجتمع البحث يطرحون ما يخص عملهم على الرؤساء، على عكس ( 34.2% ) الذين لا يقومون بطرح ما يخص عملهم على الرؤساء، وهذا راجع إلى ان طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات تتطلب التنسيق والتعاون بين المرؤوسين والرؤساء في أداء المهام، إضافة إلى وجود بعض العمال غير المؤهلين تماما لأداء مهامهم، الأمر الذي يستعدي وجود إشراف إداري عليهم حتى يتم ضمان انجاز مهامهم على أكمل وجه، كما يمكن لنا ان نرى ان المؤسسة تعتمد على القيادة الديمقراطية.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يطرحون ما يخص عملهم على الرؤساء.

الشكل رقم (15): يوضح هل يطرح العمال ما يخص عملهم على الرؤساء



التساؤل السابع

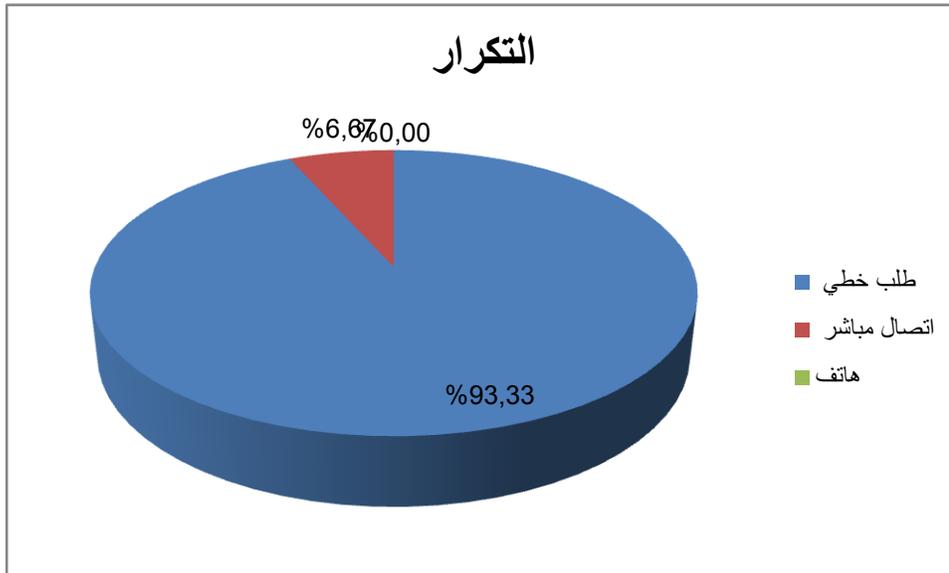
الجدول رقم (09): يوضح الوسيلة المستعملة في طرح الاستفسارات على الرؤساء

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
طلب خطي	112	93.3
اتصال مباشر	8	6.7
هاتف	00	00
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	14.368c	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 93.3%) من أفراد مجتمع البحث يستعملون الطلبات الخطية من اجل طرح كل ما يخص عملهم على الرؤساء، في حين نجد ( 6.7%) يستعملون الاتصال المباشر، وهذا راجع إلى السياسة المتبعة من طرف المؤسسة والتي تنص على تقديم الشكاوي والاقتراحات من خلال الطلبات الخطية، إضافة إلى ان هناك بعض القضايا التي قانونيا تستلزم وجود طلبات خطية عوض من الاتصال المباشر، كطلب إجازة أو طلب عطلة مرضية أو عطلة أمومة وغيرها، ولكن هذا لا ينفي أهمية الاتصال المباشر مثلما سبق التوصل إليه في النتائج السابقة ذكرها.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائيا، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن الوسيلة المستعملة في طرح الاستفسارات على الرؤساء هي طلب خطي.

الشكل رقم (16): يوضح الوسيلة المستعملة في طرح الاستفسارات على الرؤساء



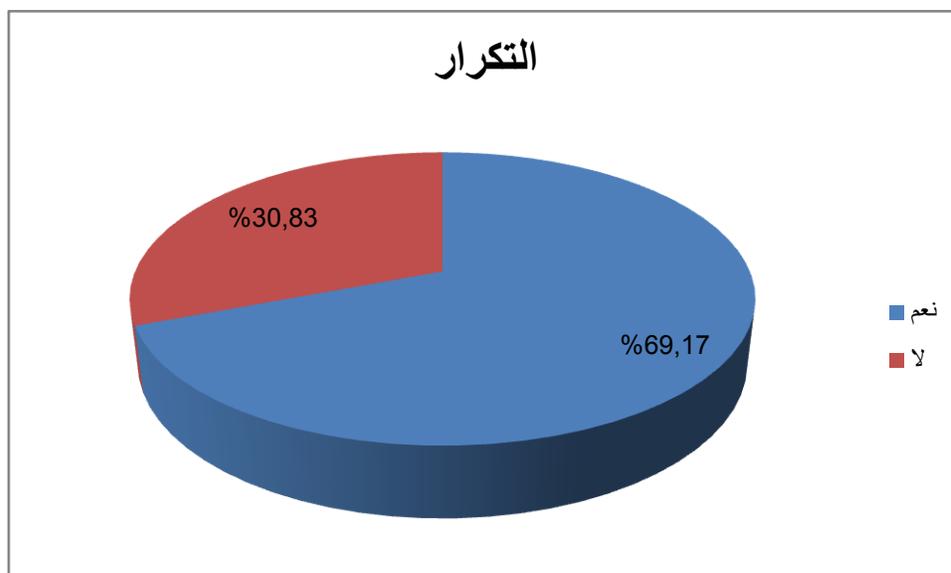
## التساؤل التاسع

الجدول رقم (10): يوضح مدى منح المؤسسة العمال الحرية في طرح مشاكلهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	83	69.2
لا	37	30.8
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	90.133a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 69.2%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان المؤسسة تمنح لهم الحرية في طرح مشاكلهم، بينما يرى ( 30.8%) عكس ذلك، وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة تعتمد في نشاطها على القيادة التشاركية أو الديمقراطية والتي تنص على إتاحة الفرصة للعمال للمشاركة وإبداء آرائهم فيما يخص عملهم، إضافة إلى أن إدارة المؤسسة تعلم بان العمال هم الأكثر إطلاعاً على العمل، لذا تعمل على إتاحة الحرية لهم للتعبير عن مشاكلهم من اجل ان تضمن استمرارهم في العمل بنفس العزيمة والإتقان، حتى تتفادى وجود حالات من نزاعات العمل. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تمنح العمال الحرية في طرح مشاكلهم.

الشكل رقم (17): يوضح مدى منح المؤسسة العمال الحرية في طرح مشاكلهم



### التساؤل التاسع

الجدول رقم (11): يوضح مدى مشاركة العمال في الأعمال التي تخص سير المؤسسة

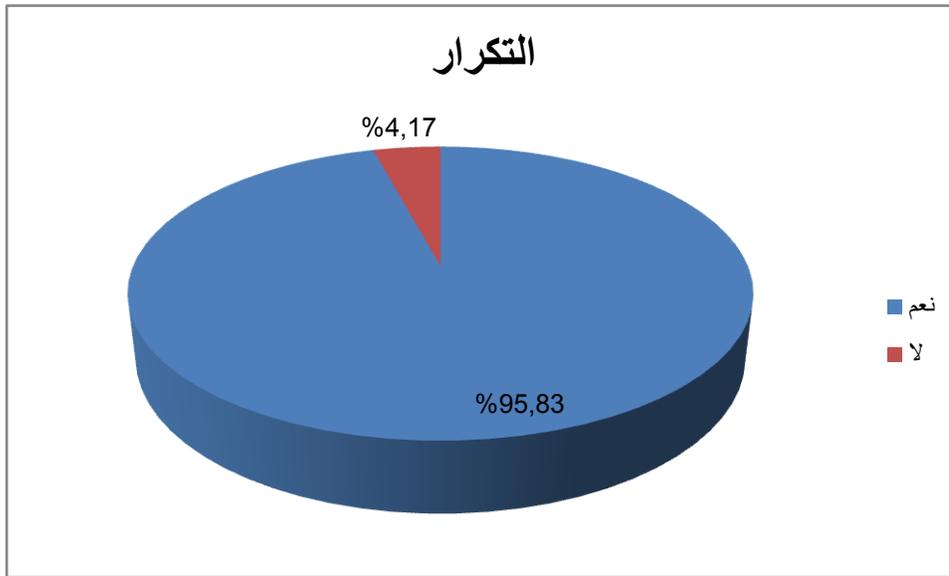
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	115	95.8
لا	5	4.2
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	17.633a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 95.8%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان العمال يشاركون في الأعمال التي تخص سير المؤسسة، بينما يرى ( 04.2%) عكس ذلك، وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة تهتم بالعمال باعتبارهم هم الركيزة الأساسية التي يقوم عليها نشاطك المؤسسة، لذا هي تعمل على توفير كل الظروف التي تسمح لهم بإنجاز مهامهم المسندة لهم بأحسن طريقة،

لذا هي تقوم بدعوتهم إلى المشاركة في كل الأعمال التي تخص سير المؤسسة، باعتبارهم شريك مهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يشاركون في الأعمال التي تخص سير المؤسسة.

الشكل رقم (18): يوضح مدى مشاركة العمال في الأعمال التي تخص سير المؤسسة



3- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثانية: الاتصال التنظيمي وفعالية التدريب

التساؤل العاشر

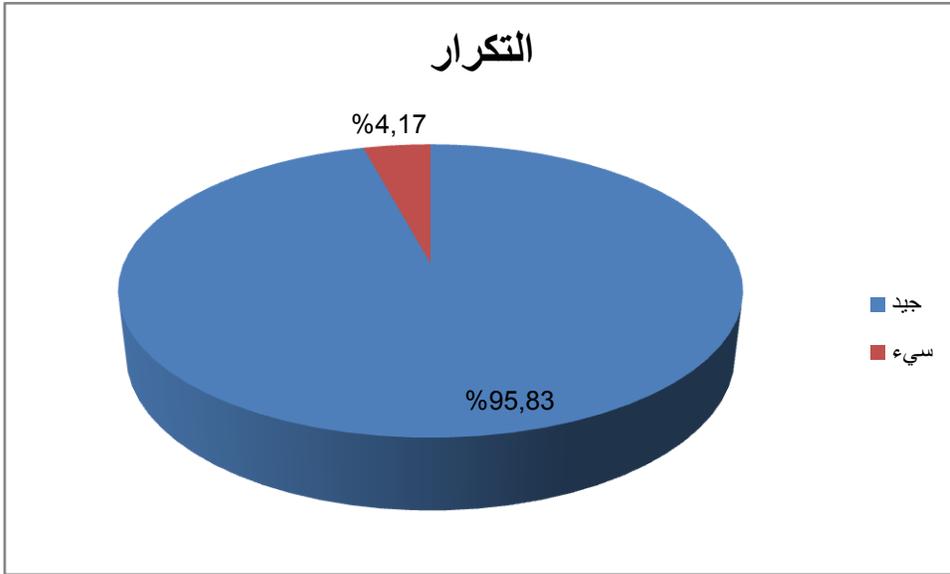
الجدول رقم (12): يوضح تقييم تدريب العمال داخل المؤسسة من خلال الاتصال مع المرؤوسين

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
جيد	115	95.8
سيء	5	4.2
المجموع	120	100
قيمة كا 2	100.833a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 95.8%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان تدريب العمال داخل المؤسسة هو تدريب جيد، بينما يرى ( 04.2%) ان هذا التدريب هو تدريب سيء، وهذا ما يمكن تفسيره بان المؤسسة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من العمال، لذا تعمل على إعدادهم من خلال قيامهم ببرمجة برامج تدريبية لهم، لذا تقوم المؤسسة بالتخطيط لبرامجها التدريبية وفق احتياجاتها كتدريب العمال على التقنيات الحديثة في العمل، وكذا تدريبهم على مواجهة مختلف المشكلات التي يمكن ان تواجههم في عملهم، وهذا ما من شأنه ان تشبع مختلف حاجات ورغبات العمال وبالتالي يحقق رضاهم عن أنفسهم.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن تدريب العمال داخل المؤسسة من خلال الاتصال مع المرؤوسين جيد.

الشكل رقم (19): يوضح تقييم تدريب العمال داخل المؤسسة من خلال الاتصال مع المرؤوسين



### التساؤل 11: أخبرنا عن تجربتك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك؟

فيما يتعلق بهذا السؤال توجه جزء مهم من أفراد مجتمع الدراسة الى القول بأن العمال يشاركون أحيانا في صنع القرار عل حسب الأمر الذي يحتاج إلى حل أو المشكلة التي تواجه المؤسسة، أيضا يتم اقتراح بعض القرارات من طرف العمال والإدارة هي التي تفاضل بين أفضل البدائل بعد دراسة أهم الاقتراحات فضل، وقد توجه أفراد المجتمع إلى القول بأنه يتم اتخاذ القرارات النهائية من قبل الرئيس فقط.

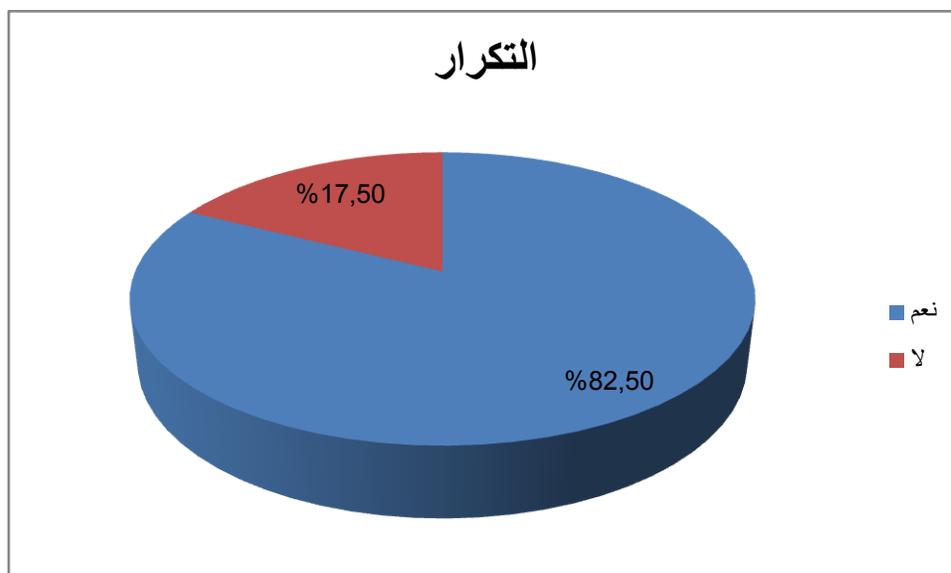
- التساؤل الثاني عشر

الجدول رقم (13): يوضح مدى تحفيز الاتصال المباشر على تطوير تدريبك

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	99	82.5
لا	21	17.5
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	100.833a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 82.5% ) يرون ان الاتصال المباشر يحفزهم على تطوير تدريبهم، في حين نجد ( 17.5% ) يرون ان الاتصال المباشر لا يحفزهم على تطوير تدريبهم، وهذا راجع إلى ان التدريب الذي يقوم على الاتصال المباشر يسمح للمتدرب والمدرّب من التفاعل مع بعضهم البعض وجه لوجه، وهو الأمر الذي من شأنه ان يزيد من فعالية ونسبة نجاح البرنامج التدريبي، لأنه يكون هناك فعل واستجابة في نفس الوقت وهو الأمر الذي يستفيد منه المدرّب في معرفة نقاط ضعف المتدرب والعمل على تقويتها خلال بقية فترات البرنامج التدريبي. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن الاتصال المباشر يحفز العمال على تطوير تدريبهم.

الشكل رقم (20): يوضح مدى تحفيز الاتصال المباشر على تطوير تدريبك



- التساؤل الثالث عشر

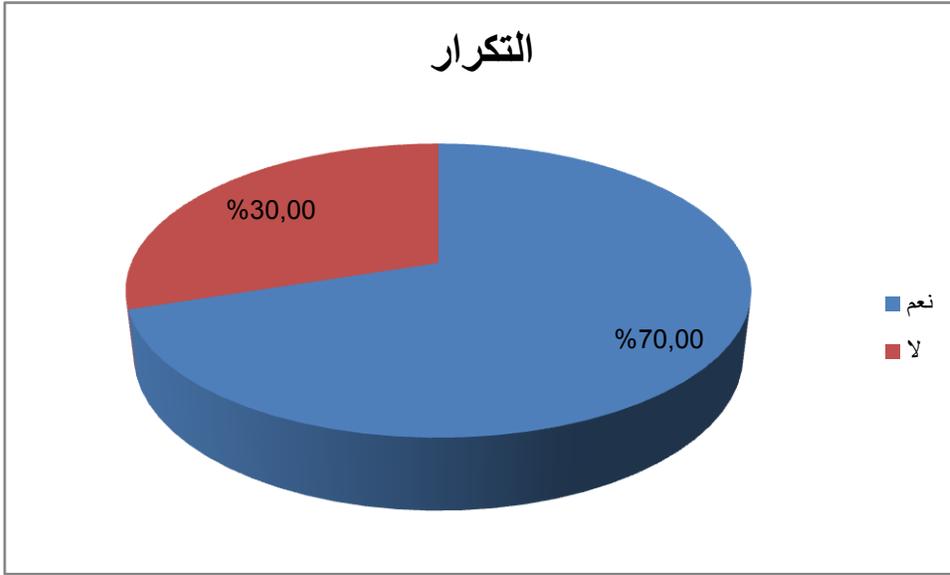
الجدول رقم (14): يوضح مدى مساعدة المؤسسة للعمال في تدريبهم مهنيا

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	72	60.0
لا	48	40.0
المجموع	120	100
قيمة كا 2	50.700a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.002	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 60.0% ) يرون ان المؤسسة تساعدهم في تدريبهم المهني، في حين نجد ( 40.0% ) يرون ان المؤسسة لا تساعدهم في تدريبهم المهني، وهذا راجع مثلما سبق شرحه في النتائج السابقة ذكرها إلى ان المؤسسة تريد تحقيق اكبر إستفادة ممكنة من

العمال، لذا تعمل على مساعدتهم في تدريبهم المهني بالقدر الذي تستطيع، وذلك حتى تضمن بقاءهم واستمرارهم في عملهم، وعدم البحث عن وظائف أخرى خارج المؤسسة. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.002 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تساعد العمال في تدريبهم مهنياً.

الشكل رقم (21): يوضح مدى مساعدة المؤسسة للعمال في تدريبهم مهنياً



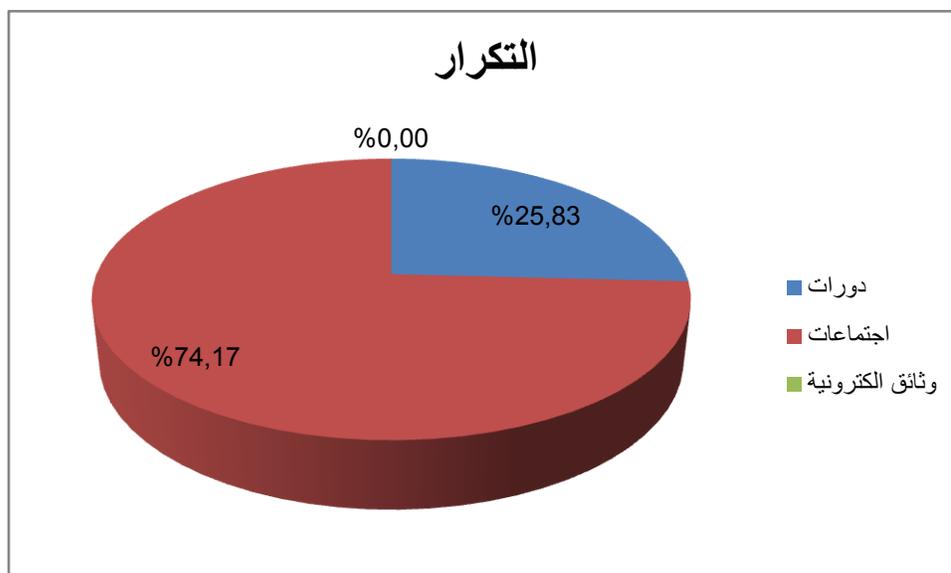
التساؤل الثالث عشر:

الجدول رقم (15): يوضح طريقة مساعدة المؤسسة للعمال في التدريب المهني

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
دورات	31	25.8
اجتماعات	89	74.2
وثائق الكترونية	00	00
المجموع	120	100
قيمة كا 2	28.033a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 74.2% ) يرون ان المؤسسة تساعدهم في تدريبهم المهني عن طريق عقد اجتماعات معهم، وذلك راجع الى اعتماد المؤسسة على أسلوب الاجتماعات في برامجها التدريبية، باعتباره الأسلوب الناجح للتدريب في مثل هذه المؤسسات، في حين نجد ( 25.8% ) يرون ان المؤسسة تساعدهم في تدريبهم المهني عن طريق القيام بدورات، وهذا ما يمكن تفسيره بأن هناك بعض المهام التي تتطلب إتباع مثل هذه الأساليب في التدريب. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تساعد العمال في التدريب المهني من خلال عقد اجتماعات.

الشكل رقم (22): يوضح طريقة مساعدة المؤسسة للعمال في التدريب المهني



التساؤل الثالث عشر:

الجدول رقم (16): يوضح مدى معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي

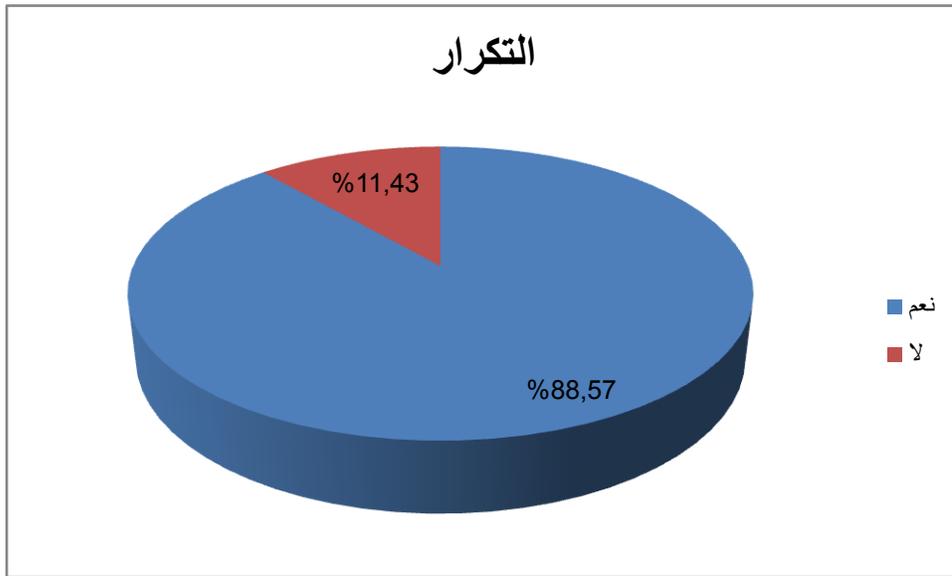
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	72	60.0
لا	48	40.0
المجموع	120	100
قيمة كا 2	20.829e	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 60.0%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تعاني من عدم التدريب التنظيمي، على عكس ( 40.0%) الذين يرون أن المؤسسة لا تعاني من عدم التدريب التنظيمي ، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة لا تقوم بالتخطيط الجيد لعملية تدريب العمال، وهو الأمر الذي جعل عمال المؤسسة يؤكدون على انها تعاني من عدم التدريب

التنظيمي، إضافة الى ان برامج التدريب لا يكون محتواها مناسب لاحتياجات والنقائص التي يعاني منها العمال في عملهم.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تعاني من عدم التدريب التنظيمي.

الشكل رقم (23): يوضح مدى معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي



التساؤل الثالث عشر:

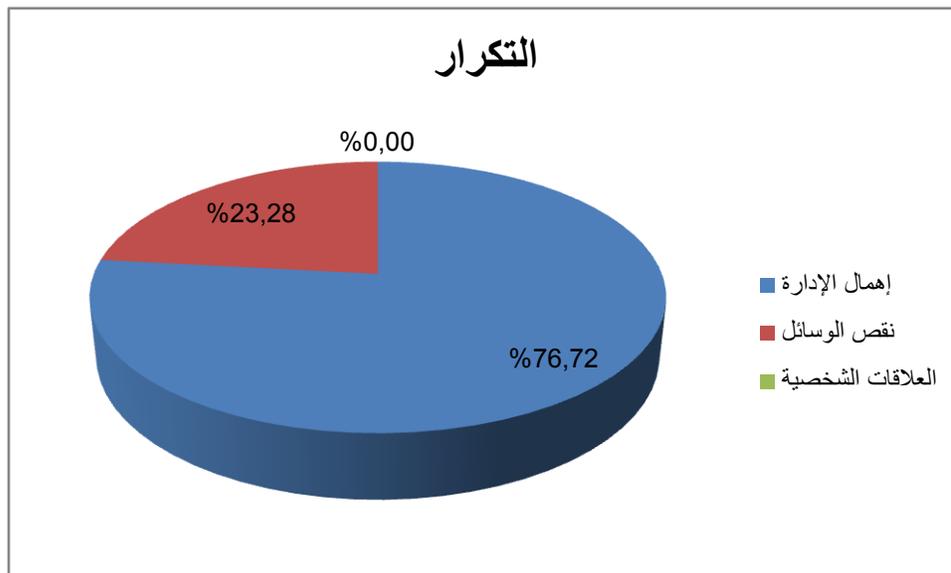
الجدول رقم (17): يوضح سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
إهمال الإدارة	93	77.5
نقص الوسائل	27	22.5
العلاقات الشخصية	00	00
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	33.138b	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 77.5%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي يعود إلى إهمال الإدارة والتي لم تقوم بعملية التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية بالطريقة الصحيحة والتي يجب أن تكون مخططة بناء على تحليل أداء الفرد وتحليل أداء المنظمة، وهو الأمر الذي لم تقوم به المؤسسة في عملية تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، في حين يرى ( 22.5%) أن سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي يعود الى نقص الوسائل، بمعنى عدم توفر المؤسسة على الوسائل المناسبة لعملية التدريب والتي من شأنها ان تساهم في نجاح البرنامج التدريبي، لذا يمكن لها أن تلجأ الى التدريب الخارجي كحل لمواجهة معاناتها من عدم التدريب التنظيمي.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تعاني من عدم التدريب التنظيمي بسبب إهمال الإدارة.

الشكل رقم (24): يوضح سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي



التساؤل الرابع عشر:

الجدول رقم (18): يوضح مدى مساهمة التدريب داخل المؤسسة في خلق علاقة بين العمال

والرئيس

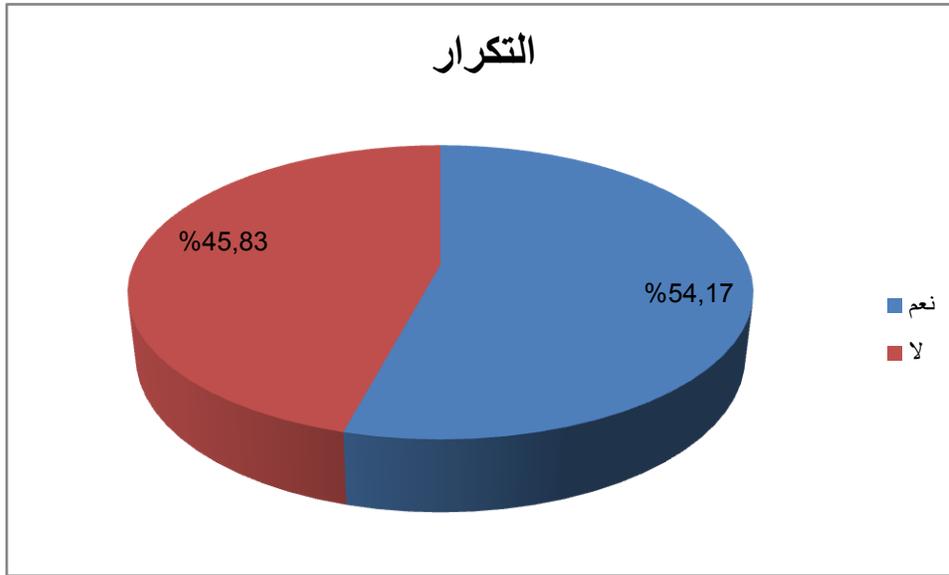
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	65	54.2
لا	55	45.8
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	0.833a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.361	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 54.2%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن تدريبهم داخل المؤسسة يساهم في خلق علاقة بينهم وبين رئيسهم، على عكس ( 45.8%) الذين يرون أن

تدريبهم داخل المؤسسة لا يساهم في خلق علاقة بينهم وبين رئيسهم ، وهذا ما يمكن تفسيره بأن المؤسسة ورغم قلة وسائلها ومعاناتها من عدم التدريب التنظيمي، إلا أنها تحاول تعويض ذلك وهذا ما نلاحظه من خلال مساهمة التدريب الداخلي في تكوين علاقات بين العمال والرؤساء، وهذا راجع الى انه في عملية التدريب يكون هناك تفاعل وتبادل للآراء والمعلومات بين العمال والرؤساء، وهذا ما من شأنه ان يساهم في تكوين وتقوية علاقة العمال مع الرؤساء. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.0361 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن التدريب لا يساهم داخل المؤسسة في خلق علاقة بين العمال والرئيس.

الشكل رقم (25): يوضح مدى مساهمة التدريب داخل المؤسسة في خلق علاقة بين العمال

والرئيس



التساؤل الخامس عشر:

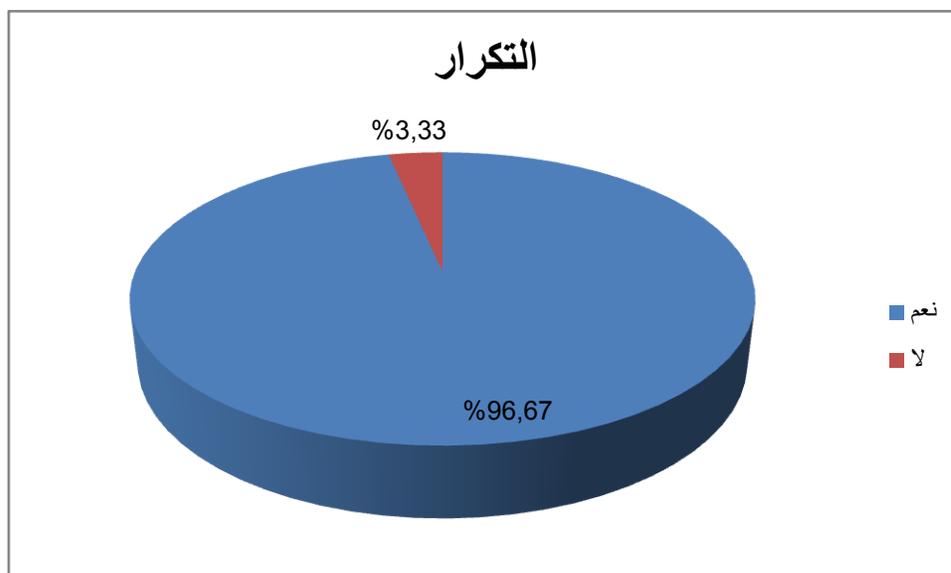
الجدول رقم (19): يوضح مدى تأثير التدريب على حسن سير العمل داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	116	96.7
لا	4	3.3
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	104.533a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان (96.7%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن تدريبهم يؤثر على حسن سير العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع الى ان العمال بعد استفادتهم من البرامج التدريبية يكونوا قد اكتسبوا مهارات ومعارف جديدة تؤهلهم لتدارك نقائصهم ونقاط ضعفهم التي كانوا يعانون منها سابقا في عملهم، وبالتالي يكون هناك تحسن في مستوى أدائهم لمهامهم المسندة إليهم، وهو الأمر الذي يؤدي حتما الى ضمان السير الحسن للعمل داخل المؤسسة، في حين نجد فئة قليلة جدا تقدر نسبتها ب ( 3.3%) ترى ان تدريبهم لا يؤثر على حسن سير العمل داخل المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن التدريب يؤثر على حسن سير العمل داخل المؤسسة.

الشكل رقم (26): يوضح مدى تأثير التدريب على حسن سير العمل داخل المؤسسة



التساؤل السادس عشر:

الجدول رقم (20): يوضح مدى ارتفاع مستوى اداء العمال من خلال تطوير أعمالهم

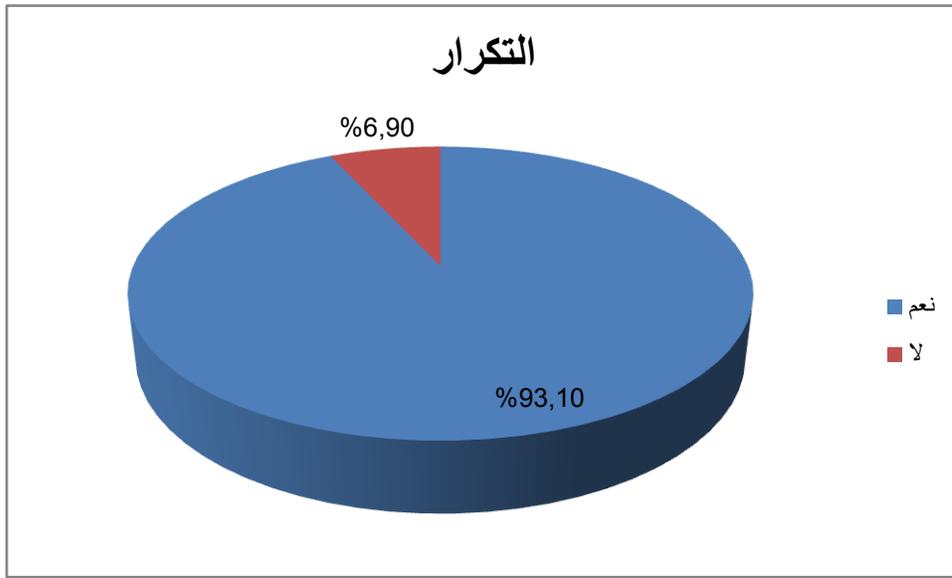
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	112	93.3
لا	8	6.7
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	86.207b	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 93.3%) من أفراد مجتمع البحث ارتفع مستوى أدائهم من خلال تطوير عملهم، وهذا راجع الى ان العمال يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة تؤهلهم لأداء مهامهم وعملهم على أحسن وجه، كما يمكن تفسير ذلك بان العمال في حالة ترقيتهم من وظيفتهم الحالية الى وظيفة أعلى منه بعد إستفادتهم من برامج تدريبية، فإنه حتما أدائهم

سيرتفع نتيجة تطور عملهم، في حين نجد ( 6.7%) لم يرتفع مستوى أدائهم من خلال تطوير عملهم.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن مستوى أداء العمال يرتفع من خلال تطوير أعمالهم.

الشكل رقم (27): يوضح مدى ارتفاع مستوى اداء العمال من خلال تطوير أعمالهم



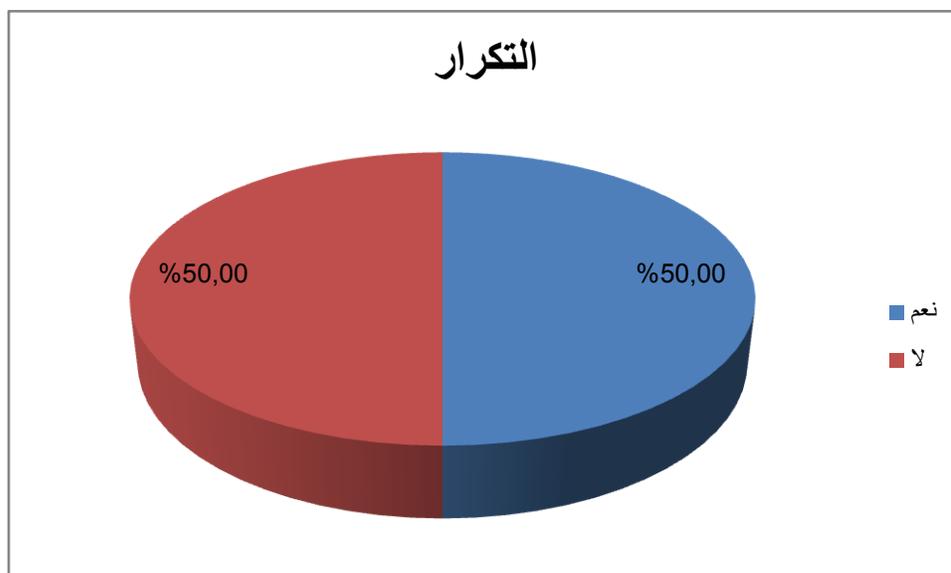
التساؤل السابع عشر:

الجدول رقم (21): يوضح مدى مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	60	50.0
لا	60	50.0
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	0.000c	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	1.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان هناك تساوي في آراء أفراد مجتمع البحث حول مساعدة الاتصال لهم في معالجة القصور في تدريبهم، حيث نجد ( 50.0%) يرون ان الاتصال ساعدهم في معالجة القصور الموجود في تدريبهم، في حين نجد نفس النسبة أي ( 50.0%) يرون ان الاتصال لم يساعدهم في معالجة القصور الموجود في تدريبهم، وهذا راجع الى عدم فعالية عملية الاتصال الموجودة داخل المؤسسة، واقتصارها على اتصال عملي فقط. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 1.000 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن الاتصال لا يساعد في معالجة القصور في تدريب العمال.

الشكل رقم (28): يوضح مدى مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال



الجدول رقم (22): يوضح سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال

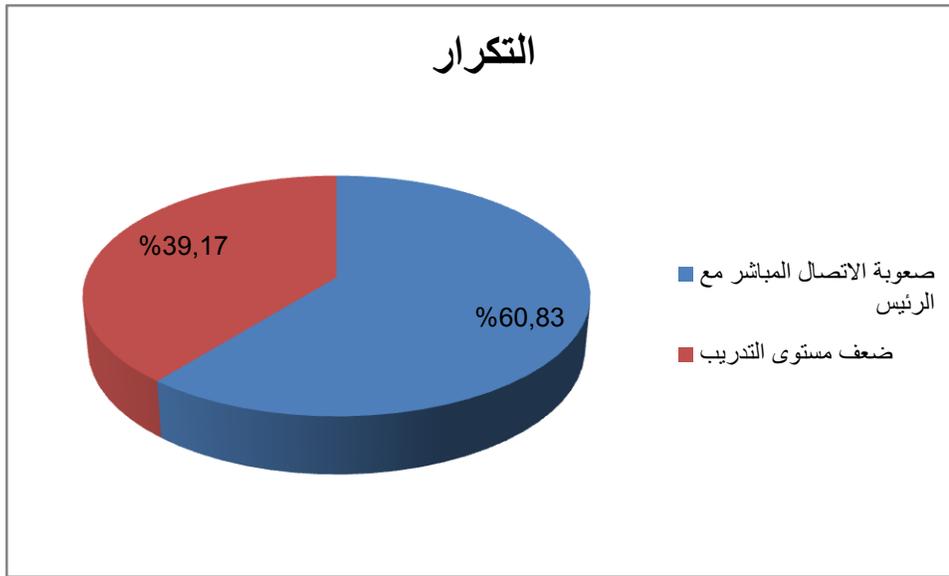
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس	73	60.8
ضعف مستوى التدريب	47	39.2
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	5.633a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.018	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن ( 60.8%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور الموجود في تدريبهم راجع الى صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس، حيث نجد في مثل هذه المؤسسات هيكل تنظيمي معقد نوعا ما حيث يكون التواصل مع نواب الرئيس أو رؤساء المصالح عوض الاتصال المباشر مع الرئيس، وهذا ما من شأنه ان يعيق نجاح الاتصال في معالجة القصور الموجود في عملية التدريب، في حين يرى ( 39.2%) يرون

أن سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور الموجود في تدريبهم راجع الى ضعف مستوى التدريب المعتمد في المؤسسة، والذي هو الآخر راجع الى عدة أسباب سبق ذكرها في التحليل السابقة أعلاه.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.018 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال هو صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس.

الشكل رقم (29): يوضح سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور في تدريب العمال



ما تقييمك للتدريب داخل مؤسستك؟ هناك اختلاف في آراء أفراد مجتمع البحث، يمكن تلخيصها كمايلي:

تعددت توجهات وآراء مجتمع الدراسة في ما يتعلق بهذا السؤال حيث يرى البعض منهم بأن هناك تدريب جيد داخل المؤسسة وأن هناك اهتمام جيد لإدارة المؤسسة بتدريب العمال، واتجه البعض من مجتمع الدراسة إلى القول بأن التدريب مقبول ويسجل مستويات متوسطة، وهذا يرجع بالأساس إلى عدم مشاركة البعض منهم في الدورات التدريبية خاصة تلك التي تكون خارج المؤسسة والتي

تتطلب في بعض الأحيان مستويات دراسية مرتفعة ما جعل البعض من مجتمع الدراسة يرى بأن مستويات التدريب سيئة داخل المؤسسة ، ومنه تجدر الإشارة أنه يجب على المؤسسة تعزيز عمليات التدريب خاصة منها الداخلية ولكل المستويات، حتى المنخفضة وهذا لمواكبة التطورات الحاصلة في سوق العمل وتعزيز العلاقة بين المؤسسة وزبائنها من خلال التركيز على العامل التكنولوجي خاصة.

#### 4- عرض البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة : الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين

لاختبار هذا المحور تم صياغة جملة من الأسئلة تناولت مختلف أبعاده، يمكن توضيحها وفقا لما يلي:

#### التساؤل الثامن عشر

#### الجدول رقم (23): يوضح مدى تحفيز مؤسستك على الابتكار

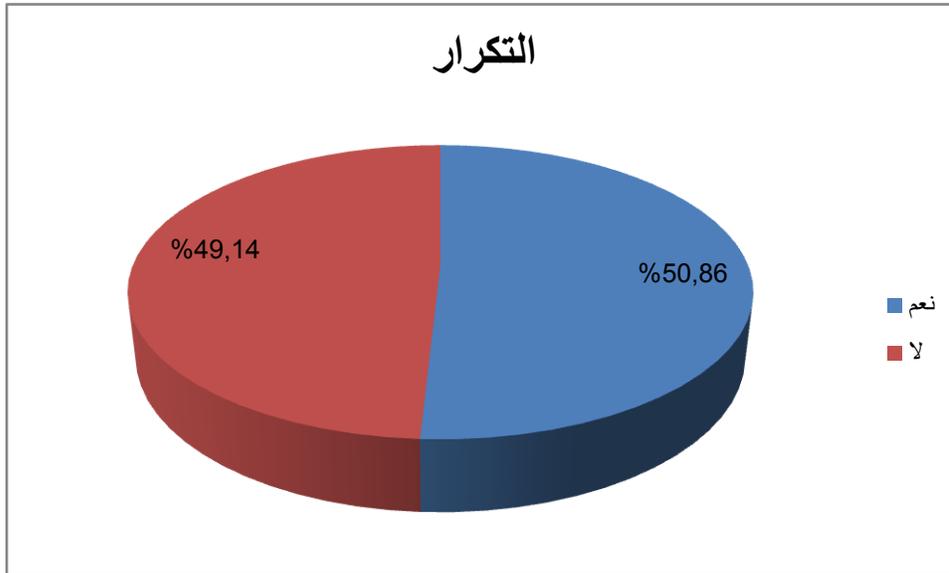
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	63	52.5
لا	57	47.5
المجموع	120	96.7
قيمة كا 2	0.034b	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.853	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 52.5%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تحفزهم على الابتكار، ويمكن تفسير هذه النتائج بان المؤسسة تعمل على محاولة تحقيق أقصى

ما يمكن من الاستفادة من العمال، حيث ورغم قلة إمكانياتها، إلا أنها تقوم بتشجيع وتحفيز العمال على الابتكار من خلال وضع نظام للمنح والعلاوات والمكافآت، وهذا راجع الى ان غدارة المؤسسة تعلم أنها حينما تشجع العمال على الابتكار فان ذلك سيؤدي الى زيادة في مستوى أدائهم وهذا ما تريده المؤسسة من عمالها، في حين يرى ( 47.5%) ان المؤسسة لا تحفزهم على الابتكار، وهذا راجع الى ان المؤسسة لا تستطيع تشجيع كل العمال بسبب ضعف ميزانيتها.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.853 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائيا، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة لا تحفز على الابتكار.

الشكل رقم (30): يوضح مدى تحفيز مؤسستك على الابتكار



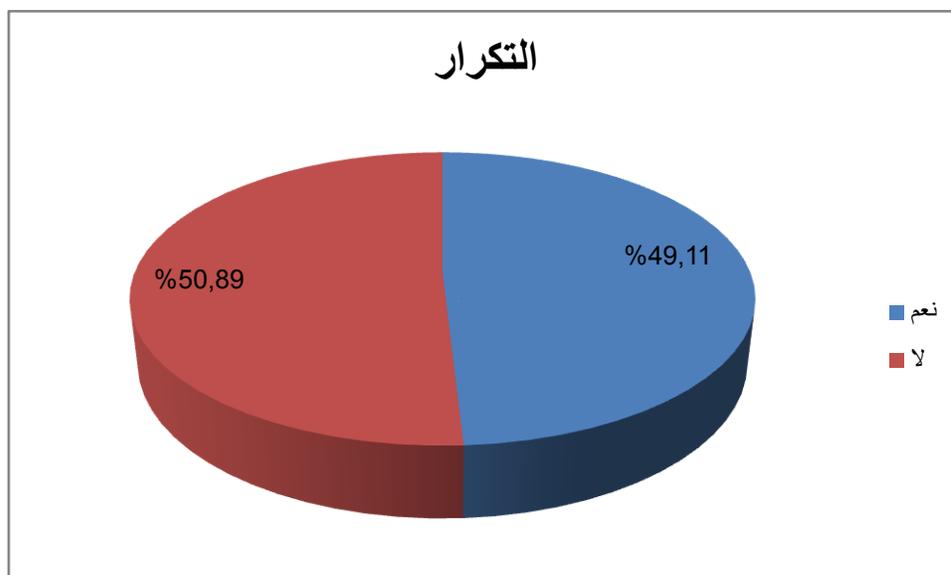
التساؤل التاسع عشر

الجدول رقم (24): يوضح مدى حرية العمال في التصرف داخل المؤسسة

الاختبار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	55	45.8
لا	65	54.2
المجموع	120	100
قيمة كا 2	0.036d	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.850	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 54.2%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان الرئيس لا يمنحهم حرية التصرف داخل المؤسسة، وهذا راجع الى ان العمل في مثل هذه المؤسسات يتطلب وجود متابعة مستمرة ودائمة من قبل الرئيس للعمال، إضافة الى ان طبيعة العمل تستوجب تناسق وتعاون بين العمال والرئيس في بعض الأعمال الإدارية خاصة كالمصادقة على الوثائق والتي تعتبر من صلاحيات الرئيس ولا يمكن للعمال ان يقوموا بها، في حين نجد ( 45.8%) يرون ان الرئيس يمنحهم حرية التصرف داخل المؤسسة ولكن في إطار ما يسمح به القانون، لأنه كما سبق ذكره توجد بعض الأعمال التي لا يستطيع العمال القيام بها لأنها من صلاحيات الرئيس. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.850 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أنه لا توجد حرية للعمال في التصرف داخل المؤسسة.

**الشكل رقم (31): يوضح مدى حرية العمال في التصرف داخل المؤسسة**



### التساؤل العشرون

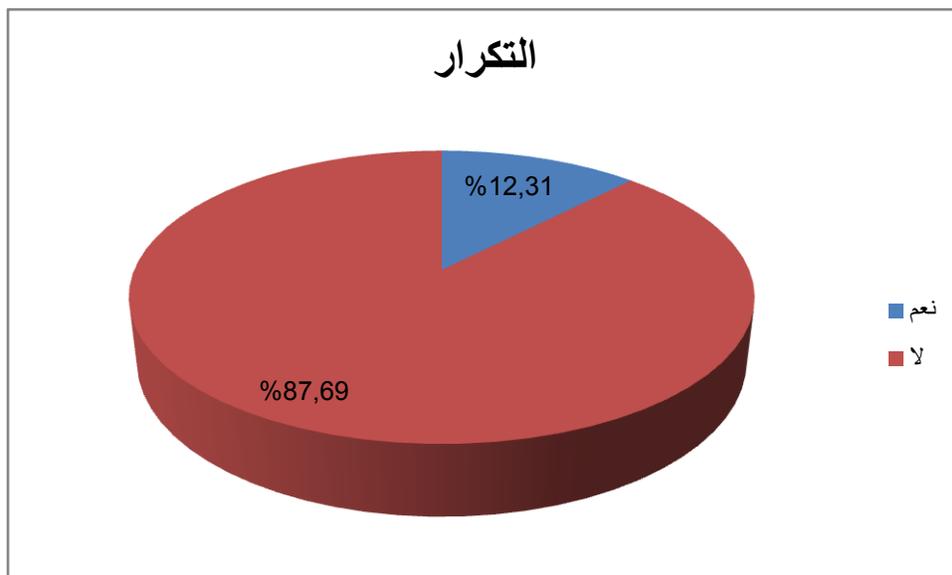
الجدول رقم (25): يوضح مدى قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	8	6.7
لا	112	93.3
المجموع	120	100
قيمة كا 2	36.938e	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 93.3%) من أفراد مجتمع البحث يرون أنهم لا يستطيعون إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم، وهذا راجع الى انه يوجد قانون عمل يخضعون له، ولا يستطيعون الخروج عليه، لأن ذلك سيعرضهم الى الإيقاف من العمل، وأيضاً إمكانية المتابعة

القضائية لأنه لا يحق لأي عامل مهما كانت صفته ان يتعدى على قوانين العمل المطبقة من طرف الجهات المختصة، إضافة الى طبيعة العمل في مثل هذه المؤسسات لا تشجع ولا تمنح فرصة للعامل من اجل الإبداع والابتكار، في حين نجد ( 6.7%) يرون أنهم يستطيعون إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم، ولكن في إطار ما يسمح به القانون وبما يخدم مصلحة المؤسسة. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال لهم القدرة على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم.

الشكل رقم (32): يوضح مدى قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم



الجدول رقم (26): يوضح سبب عدم القدرة على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم

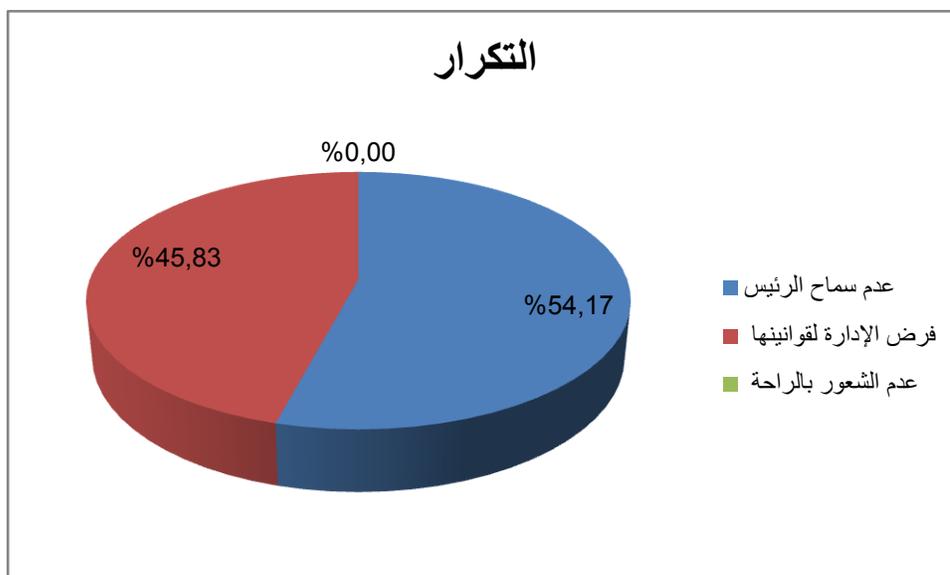
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدم سماح الرئيس	65	54.2
فرض الإدارة لقوانينها	55	45.8

00	00	عدم الشعور بالراحة
100	120	المجموع
	0.833a	قيمة كا 2
	01	درجة الحرية
	0.361	مستوى الدلالة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 54.2%) من أفراد مجتمع البحث يرون ان سبب عدم قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم، ترجع الى عدم سماح الرئيس للعمال في التصرف بحرية مثلما سبق التوصل إليها في الجدول السابق، إضافة الى فرض الإدارة لقوانينها والتي يجب على جميع العمال التقيد بها والعمل على تطبيقها لأنها تعتبر بمثابة قانون داخلي للمؤسسة لا يجوز تجاوزها مهما كانت صفة العامل.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.361 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن سبب عدم قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم يعود الى عدم سماح الرئيس.

الشكل رقم (33): يوضح سبب عدم القدرة على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم



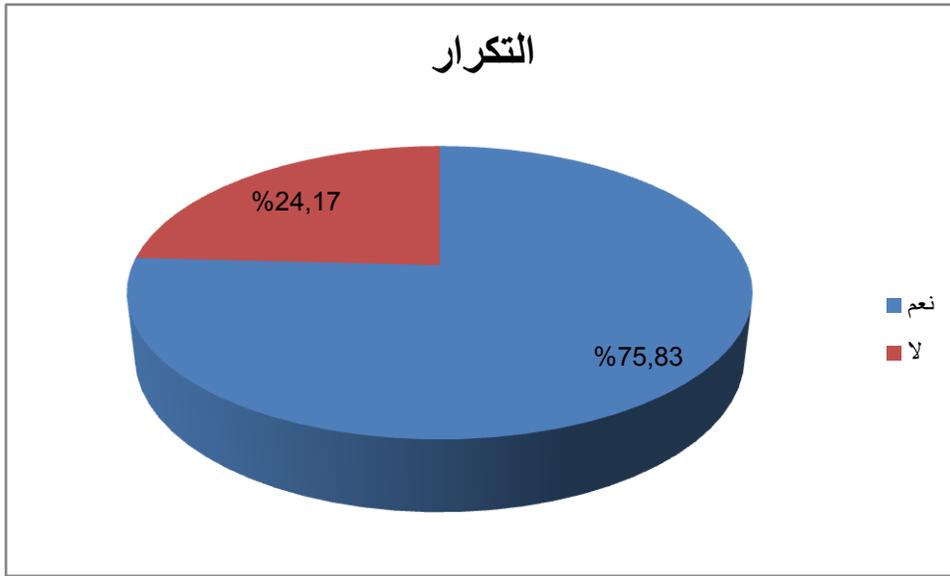
### التساؤل الواحد والعشرون

الجدول رقم (27): يوضح مدى مبادرة العمال بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	91	75.8
لا	29	24.2
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	32.033a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 75.8%) من أفراد مجتمع البحث يبادرون بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع الى انسجام العمال مع بعضهم البعض وشعورهم بالراحة من قبل المدير، وإحساسهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهذا ما يجعلهم يبادرون بوضع مخططات تهدف الى تحقيق أهداف المؤسسة على أحسن وجه، وذلك لشعورهم بأنهم يحتلون مكانة مهمة

داخل المؤسسة، في حين (24.2%) لا يبادرون بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة، فبرغم وجود الرغبة لديهم للمبادرة إلا ان الظروف السائدة داخل المؤسسة تمنعهم من ذلك بسبب صعوبة تواصل العمال فيما بينهم، إضافة الى وجود علاقات شخصية بين بعض العمال والإدارة. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يبادرون بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة. الشكل رقم (34): يوضح مدى مبادرة العمال بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة



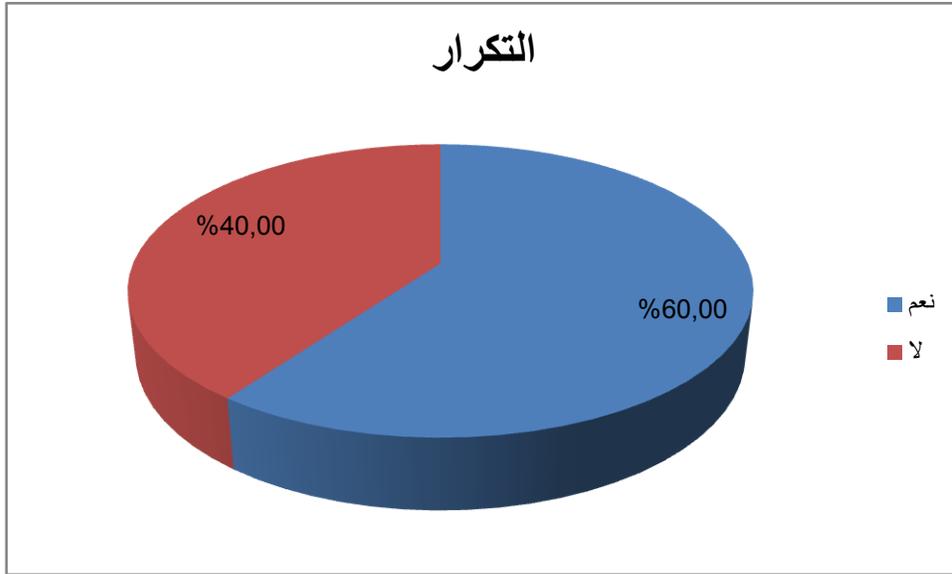
#### التساؤل الثاني والعشرون

الجدول رقم (28): يوضح مدى سماح المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات تخص سير العمل

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	86	71.3
لا	34	28.3
المجموع	120	100
قيمة كا 2	39.129f	
درجة الحرية	02	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 71.3%) من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تسمح لهم بتقديم اقتراحات تخص سير العمل، وهذا يعود الى ان العمال هم الأكثر معرفة بأحوال وظروف العمل، ما يجعل لهم أفضلية في اكتشاف نقاط القوة والضعف المتعلقة بالعمل، لذا نجد ان اقتراحاتهم في اغلب الأحيان تكون مبنية على أسس صحيحة، بما يخدم أهداف المؤسسة وأهداف العمال، في حين ( 28.3%) يرون أن المؤسسة لا تسمح لهم بتقديم اقتراحات تخص سير العمل، وهذا يمكن إرجاعه الى عدم وجود اتصال فعال بينهم وبين الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى عدم اطلاعهم الكبير على ظروف العمل.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن المؤسسة تسمح للعمال بتقديم اقتراحات تخص سير العمل. الشكل رقم (35): يوضح مدى سماح المؤسسة للعمال بتقديم اقتراحات تخص سير العمل



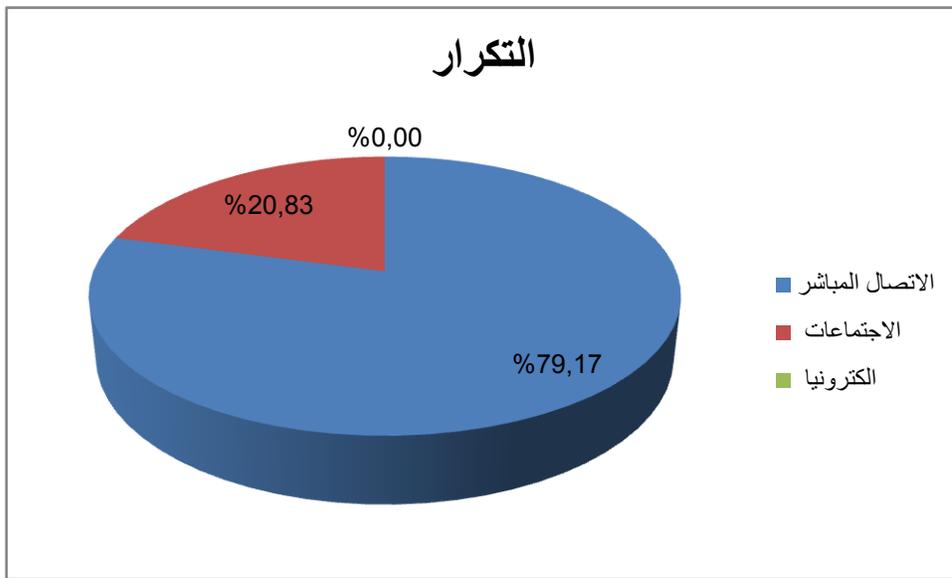
الجدول رقم (29): يوضح طريقة تقديم العمال للاقتراحات

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاتصال المباشر	95	79.2
الاجتماعات	25	20.8
الالكترونيا	00	00
المجموع	120	100
قيمة كا 2	40.833a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان (79.2%) يقدمون اقتراحاتهم فيما يتعلق بسير العمل عن طريق الاتصال المباشر مع الرئيس، نظرا لان الاتصال المباشر يسمح بتبادل الأفكار بطريقة واضحة وأكثر شفافية لأنه يتيح فرصة لتقديم العمال لاقتراحاتهم ومعرفة ردة فعل الرئيس مباشرة حول هذه الاقتراحات، كما أنه يساهم في ربح الوقت والجهد والمال مقارنة مع الأنواع الأخرى، في

حين نجد ( 20.8%) يقدمون اقتراحاتهم عن طريق عقد اجتماعات مع إدارة المؤسسة وذلك من أجل تسهيل عملية إيصال الاقتراحات للإدارة من طرف أكبر عدد ممكن من العمال. ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يقدمون اقتراحاتهم من خلال الاتصال المباشر.

الشكل رقم (36): يوضح طريقة تقديم العمال للاقتراحات



التساؤل الثالث والعشرون

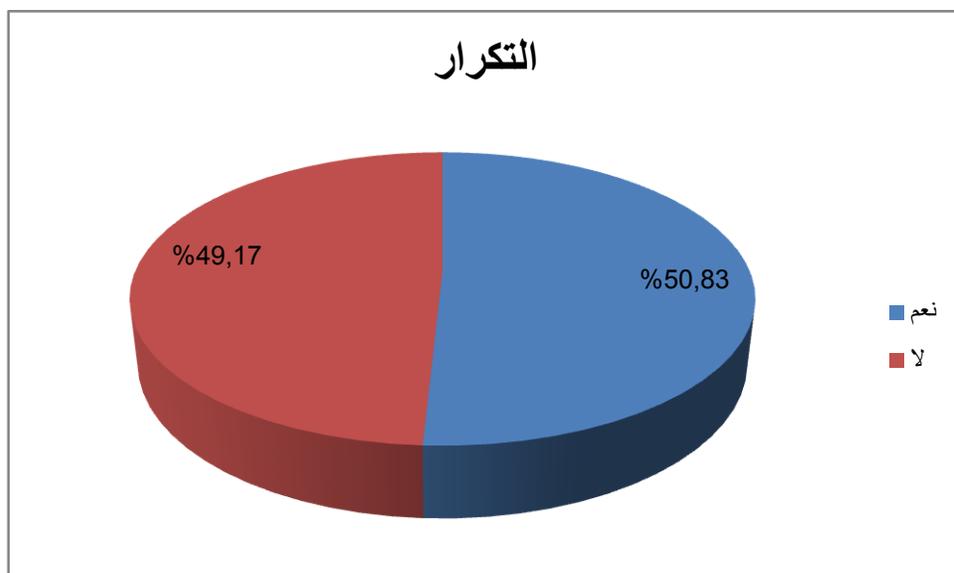
الجدول رقم (30): يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	61	50.8
لا	59	49.2
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	0.033a	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.855	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 50.8%) من أفراد مجتمع البحث يرون أنهم باستطاعتهم الإبداع في عملهم، وهذا راجع الى قيام إدارة المؤسسة بتحفيز العمال على التوسع في العمل المطلوب منهم، مع مراعاتها للجانب النفسي لهم مما يجعل العامل يثق بذاته وبقدراته، ويفتح أمامه مجالاً للإبداع، في حين ( 49.2%) يرون أنهم ليس باستطاعتهم الإبداع في عملهم، بسبب تقيدهم بطريقة العمل المرسومة والموضحة من قبل الرئيس، إضافة الى رغبتهم في بذل مجهودات إضافية.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.855 وهو أكبر من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي لا يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال لا يملكون القدرة على الإبداع في العمل المطلوب منه.

الشكل رقم (37): يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه



### التساؤل الرابع والعشرون

الجدول رقم (31): يوضح مدى شعور العمال بالتقيد داخل المؤسسة

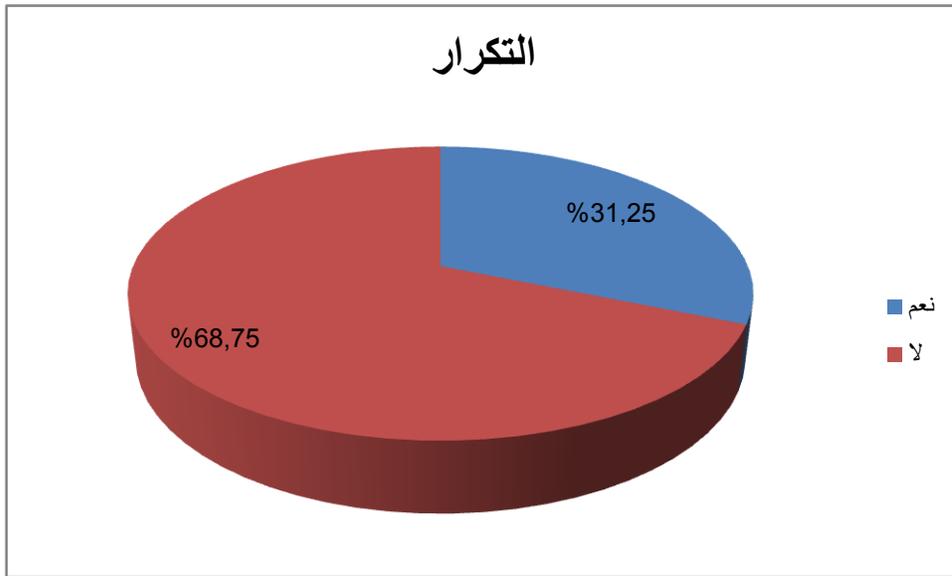
الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	35	29.2
لا	85	70.8
المجموع	120	100.0
قيمة كا 2	50.054g	
درجة الحرية	02	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 70.8%) من أفراد مجتمع البحث يشعرون أنهم ليسوا مقيدين في العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع الى وجود وهذا راجع الى قيام إدارة المؤسسة بتحفيز العمال على التوسع في العمل المطلوب منهم، مع مراعاتها للجانب النفسي لهم مما يجعل العامل يثق بذاته وبقدراته، ويفتح أمامه مجالاً للإبداع، في حين ( 49.2%) يرون أنهم ليس

باستطاعتهم الإبداع في عملهم، بسبب تقيدهم بطريقة العمل المرسومة والموضحة من قبل الرئيس، إضافة الى عدم رغبتهم في بذل مجهودات اضافية.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يشعرون بالتقيد داخل المؤسسة.

الشكل رقم (38): يوضح مدى قدرة العامل على الإبداع في العمل المطلوب منه



الجدول رقم (32): يوضح مدى مواجهة العمال لصعوبة الابتكار داخل المؤسسة

الاختيار	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	8	6.7
لا	112	93.3
المجموع	120	100
قيمة كا 2	24.641h	
درجة الحرية	01	
مستوى الدلالة	0.000	

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه ان ( 93.3%) من أفراد مجتمع البحث لا يواجهون صعوبة في الابتكار داخل المؤسسة، نظرا لان إدارة المؤسسة تعمل على تشجيع العمال على الابتكار، وهذا مثلما تم التوصل إليه في التحاليل السابقة ذكرها، وهذا ما يجعل العمال لا يتلقون اي صعوبات داخلية تتعلق بقدرتهم على الابتكار، في حين نجد ( 6.7%) يرون ان هناك صعوبات تواجههم في الابتكار داخل المؤسسة، نتيجة عدم سماح الرئيس لهم بحرية التصرف فيما يخص العمل من جهة، ومن جهة أخرى وجود قوانين صارمة تمنع العمال من الابتكار خاصة عندما يتعلق الأمر بأسلوب العمل المطبق في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن هناك العبارة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05، وهو ما تشير له قيمة كا المحسوبة التي سجلت مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة إحصائياً، وبالتالي يقبل مضمون هذه العبارة، أي أن العمال يواجهون صعوبة في الابتكار داخل المؤسسة.

الشكل رقم (39): يوضح مدى مواجهة العمال لصعوبة الابتكار داخل المؤسسة



#### أخبرنا عن تجربتك في الإبداع داخل مؤسستك؟

تعددت الإجابات حول هذا التساؤل فقد ذهب بعض العمال إلى أن الإبداع يكون عندما يكون هناك انضباط وإتقان في العمل، أيضا عندما يكون هناك تواصل جيد بين العمال والإدارة، ونجد أيضا أن البعض يرى أن الإبداع يكون عندما يمنح للعامل حرية التصرف وتكون هناك رغبة لديه، كذلك يبذل العامل عندما يتم إشباع مختلف حاجياته ورغباته من خلال تلقي الدعم المادي والمعنوي المتمثل في مختلف الحوافز التي تقدمها إدارة المؤسسة، والتي يمكن من خلال تقديم الدعم النفسي المناسب للعمال ما يجعلهم يشعرون بالولاء لمؤسستهم وهو ما سيدفعهم حتما إلى تقديم أداء أفضل.

#### 5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

5-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى: تساهم عملية الاتصال وتدفق المعلومات في تطور آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة. من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الأولى، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 92.5% من عمال صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة يشاركون في عملية صنع القرارات .
- 55.8% من أفراد مجتمع البحث يرون ان الإدارة تستخدم وسائل للتواصل مع العمال فيما يخص عملهم .
- 88.3% من أفراد مجتمع البحث يرون ان إدارة المؤسسة تستعمل أسلوب الاجتماعات في التواصل معهم.
- 96.7% من أفراد مجتمع البحث يرون أن الإدارة تتواصل مباشرة مع العمال .
- 65.8% من أفراد مجتمع البحث يطرحون ما يخص عملهم على الرؤساء.
- 93.3% من أفراد مجتمع البحث يستعملون الطلبات الخطية من اجل طرح كل ما يخص عملهم على الرؤساء.
- 69.2% من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تمنح لهم الحرية في طرح مشاكلهم.
- 95.8% من أفراد مجتمع البحث يرون أن العمال يشاركون في الأعمال التي تخص سير المؤسسة.

وإجمالاً ومن خلال هذه النتائج يمكن لنا أن نقبل الفرضية القائلة: تساهم عملية الاتصال وتدفق المعلومات في تطور آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة.

5-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية: يؤدي الاتصال التنظيمي إلى زيادة فعالية

التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة

من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الثانية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 95.8% من أفراد مجتمع البحث يرون ان تدريب العمال داخل المؤسسة هو تدريب جيد.

- 82.5% يرون ان الاتصال المباشر يحفزهم على تطوير تدريبهم.

- 60.0% يرون ان المؤسسة تساعدهم في تدريبهم المهني.

- 74.2% يرون ان المؤسسة تساعدهم في تدريبهم المهني عن طريق عقد اجتماعات معهم.

- 60.0% من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تعاني من عدم التدريب التنظيمي.

- 77.5% من أفراد مجتمع البحث يرون أن سبب معاناة المؤسسة من عدم التدريب التنظيمي

يعود إلى إهمال الإدارة.

- 54.2% من أفراد مجتمع البحث يرون أن تدريبهم داخل المؤسسة يساهم في خلق علاقة بينهم

وبين رئيسهم.

- 96.7% من أفراد مجتمع البحث يرون أن تدريبهم يؤثر على حسن سير العمل داخل المؤسسة.

- 93.3% من أفراد مجتمع البحث ارتفع مستوى أدائهم من خلال تطوير عملهم.

- هناك تساوي في آراء أفراد مجتمع البحث حول مساعدة الاتصال لهم في معالجة القصور في تدريبهم.

- 60.8% من أفراد مجتمع البحث يرون ان سبب عدم مساعدة الاتصال في معالجة القصور

الموجود في تدريبهم راجع الى صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس.

وإجمالاً ومن خلال هذه النتائج يمكن لنا أن نقبل الفرضية القائلة: يؤدي الاتصال التنظيمي إلى

زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة.

### 5-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة: يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين

على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضية الثالثة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 52.5% من أفراد مجتمع البحث يرون ان المؤسسة تحفزهم على الابتكار.
  - 54.2% من أفراد مجتمع البحث يرون ان الرئيس لا يمنحهم حرية التصرف داخل المؤسسة.
  - 93.3% من أفراد مجتمع البحث يرون أنهم لا يستطيعون إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم.
  - 54.2% من أفراد مجتمع البحث يرون ان سبب عدم قدرة العمال على إنشاء أشياء جديدة تخص عملهم ترجع الى عدم سماح الرئيس للعمال في التصرف بحرية
  - 75.8% من أفراد مجتمع البحث يبادرون بمخططات تخص العمل داخل المؤسسة.
  - 71.3% من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تسمح لهم بتقديم اقتراحات تخص سير العمل.
  - 79.2% يقدمون اقتراحاتهم فيما يتعلق بسير العمل عن طريق الاتصال المباشر مع الرئيس.
  - 50.8% من أفراد مجتمع البحث يرون أنهم باستطاعتهم الإبداع في عملهم.
  - 70.8% من أفراد مجتمع البحث يشعرون أنهم ليسوا مقيدين في العمل داخل المؤسسة.
  - 93.3% من أفراد مجتمع البحث لا يواجهون صعوبة في الابتكار داخل المؤسسة.
- وإجمالاً ومن خلال هذه النتائج يمكن لنا أن نقبل الفرضية القائلة: يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تبسة .

## 6- نتائج الدراسة

- للاتصال التنظيمي دور في تمكين الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال  
الأجراء-تبسة-.

- تساهم عملية الاتصال وتدفق المعلومات في تطوير آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق  
الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

-يؤدي الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي  
للعمال الأجراء-تبسة-.

-يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان  
الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

### خلاصة:

بعد التطرق إلى الفصل الميداني نستطيع القول أننا وصلنا إلى نتائج دراستنا من خلال الأساليب المتبعة ومجالات الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية كذلك ناقشنا الدراسة في ضوء الفرضيات وقمنا بتحليلها تحليلا سسيولوجيا وإحصائيا.

خاتمی

خاتمة:

اعتمادا على النتائج التي وصلنا إليها نجد أن الاتصال التنظيمي هو من أساسيات نجاح أي مؤسسة لأنه يترك أثرا ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و تشجيع العمال على تحسين أداءهم من جهة أخرى، لأنه يوفر المناخ المناسب لهم فالمؤسسة التي تتمتع باتصال تنظيمي جيد قد تبلغ مرحلة متقدمة جدا من النجاح و الاستمرار و هذا ما لاحظناه من خلال البحث حول هذا الموضوع ، و انطلاقا مما سبق ومن خلال النظم السائدة في المؤسسة توصلنا إلى أن تمكين المورد البشري داخل المؤسسة من شأنه أن يؤثر تأثيرا ايجابيا على العامل و سلوكه و يجعله يشعر بالرضا و التركيز في العمل المطلوب منه و انجازه بكفاءة عالية، و هذا ما يحققه الاتصال التنظيمي الفعال، حيث يجعل العمال يشعرون بالراحة و الانتماء لبيئة العمل الخاصة بهم و بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استمراريتها.

وانطلاقا مما تم عرضه يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يلعب دور فعال في تمكين الموارد البشرية.



# قائمة المراجع

1- الكتب:

1. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عابد: مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2014.
2. أحمد محمد بطاح, حسن أحمد العماني: الإدارة التربوية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2016، ص 120.
3. بشار حزي: الاتصال التنظيمي من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية، سنة 2020.
4. بشار حزي: الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سنة 2020.
5. جون غريشام: المؤسسة، مكتبة جرير، نيويورك، ط1، سنة 2008.
6. حسين موسى قاسم إلينا، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع.
7. ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة: الإشراف التربوي، ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، دار الخليج.
8. زكريا الدوري و آخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري للنشر و التوزيع، سنة 2020.
9. طاهر محمود الكلادة: إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، سنة 2008.
10. طلعت إبراهيم لطفى : أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،ب.ط ،القاهرة ، 1995.

11. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، بغداد، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
12. عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي: الاستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، سنة 2013، 1434.
13. علي جبار الشمري: الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، دار العربي للنشر والتوزيع.
14. عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، سنة 2014.
15. فتحي الويشي: الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، إستراتيجيات التغيير، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، سنة 2013، ص23.
16. قواسمية أحمد، طبش لقمان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار بالهيئات، دراسة ميدانية باللجنة الأولمبية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2019، 2020.
17. مرتضى البشير الأمين: الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 2016.
18. مصطفى يوسف كافي: إدارة المؤسسات الطبية، دار وسلان للمكتبات.
19. نار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتتميتها، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، سنة 2015.
20. يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.

## 2- المذكرات والرسائل

1. أبو بكر بو سالم: دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، شركة سونطراك البترولية، ماجستير، منشورة، جامعة سطيف 1، سنة 2012، 2013.
2. أمال جواد: الاتصال التنظيمي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2021، 2022.
3. بن زاوي إبراهيم: واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، أم البواقي، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة 1، سنة 2017-2018.
4. بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، 2008.
5. بوقردون فريدة، بوتاتة ياسمينه: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية لوحدة غاز البترول المميع بالبويرة نمودجا gpl، رسالة ماجستير، جامعة العقيد أكلي محند أو الحاج، البويرة، سنة 2014-2015.
6. خامر فاطمة الزهراء، بوطاجين دليلة: دور الاتصال التنظيمي لدى القيادات الإشرافية في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، تاسوست، جيجل، سنة 2019، 2020.
7. علاء ماهر محمود الطلاع: أثر إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي، دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2020.

8. عنتر بن عبد الرحمن: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، كلية العلوم التجارية، جامعو أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، سنة 2009، ص6.

9. فاطمة بنت عليان السفياني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بإدارة أسلوب الصراع، كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، سنة 2009، 1430، ص18.

10. فرحاتي لويضة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس ، باتنة، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، سنة 2007، 2008.

11. كلثوم فونقرا، مريح عابد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، سنة 2020، ص34.

12. هريبط العريف محمد: الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطار الواسطى لمؤسسة سونلغاز، عنابة، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، سنة 2009/2008.

### 3- المجلات والمقالات:

1. أمال حفصي، زكية العمراوي: معوقات الاتصال التنظيمي و دورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، المجلد 10، العدد 3، جويلية 2021.

2. باديس بوخلوه، مريم بوخلوه: أثار أنماط الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى الأم و الطفل، تقرت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد7، العدد1، 2021.
3. برقية سهيلة: أساليب الاتصال التنظيمي و دورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد 24، جوان2016.
4. حمزة كواديك: أهمية تمكين العاملين في تحقيق جودة الخدمات الصحية، مقارنة نظرية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، جامعة يحيى فارس بالمدينة، المجلد4، العدد1، 2022.
5. حملة عز الدين، بودرهم كنزة: تمكين الموارد البشرية ودوره في تحسين التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة بليدة، جامعة ورقلة، العدد 2، 2020/12/31.
6. خالد خالفي وآخرون: الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية اتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد3، العدد1، سنة2022.
7. دلال جابري: إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية والتصنيع، مجلة أفكار وأفكار، المجلد10، العدد3، جامعة سوق أهراس، سنة2022.
8. رجب الطاهر مسعود الخنروشي: أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات اليبية، مجلة كلية الآداب، العدد24، الجزء2، ديسمبر 2017م.
9. ضيف دنيا، قاسمي كمال: أثر تطبيق تمكين العاملين في نجاح التطبيق الإستراتيجي في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المسيلة، العدد14 سبتمبر 2020.
10. فاطمة دريدي، آمال زرفاوي: نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد 2، ديسمبر 2021، بسكرة، 2021/12/31.

## قائمة المراجع

11. فرج شعبان، شيخ سعيدة: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات، مجلة الاقتصاد والتنمية مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد4، جوان، 2015.
  12. مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي: الاتصال في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 2، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد33، مارس، 2018.
  13. محمد علي سلامي: مهام الرقابة المالية داخل المؤسسة، دراسة تطبيقية لفرع الرقابة، عين الباردة، عنابة، جامعة باجي مختار، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد 4، العدد2، ديسمبر 2019.
  14. مسراتي خولة، دريوش نور الهدى: تأثير الثقافة التنظيمية على الاتصال التنظيمي في إدارات مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة إدارة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البليدة2، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر، العدد1، جوان 2020.
  15. يوسف كمال: العلاقة بين إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق أهداف الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة أوراق اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، العدد3، ديسمبر، 2018.
- 5- المواقع الإلكترونية:
1. سارة نبيل: أبعاد ونماذج إدارة التمكين، منتدى العربي الموارد البشرية، 1-7-2012، 9.33، سنة2007-2022، [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

الملاحف

الملحق رقم (02): الاستمارة

الاستمارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-المستوى التعليمي:

غيرها  جامعي  ثانوي متوسط

3-الأقدمية:

من 05 إلى 09 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة   
 من 15 إلى أقل من 20 سنة  من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني:الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرارات

4-هل يسمح لك بمشاركة القرارات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

5-هل تستخدم الإدارة وسائل من أجل التواصل مع العمال فيما يخص عملهم؟

نعم  لا

-في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الوسائل:

اجتماعات  وثائق مكتوبة  وسائل إلكترونية

6-هل تتواصل مباشرة مع الإدارة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

اتصال مباشر  اتصال غير مباشر  اتصال إلكتروني

الملاحق

7- هل تطرح ما يخص عملك على المرؤوسين؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

طلب خطي  اتصال مباشر  هاتف

8- هل تتمتع المنظمة بمنح العمال الحرية في طرح مشاكلهم:

نعم  لا

9- هل تشارك في الأعمال التي تخص سير المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الثالث:الاتصال التنظيمي و فعالية التدريب

10- كيف تقيم تدريبك داخل مؤسستك من خلال الاتصال مع المرؤوسين؟

جيد  سيء

أخبرنا عن تجربتك في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك:

.....

11- هل يحفزك الاتصال المباشر على تطوير تدريبك؟

نعم  لا

12- هل تساعدك مؤسستك في تدريبك مهنيا:

نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا كيف ذلك:

دورات  اجتماعات  وثائق إلكترونية

13- هل تعاني مؤسستك من عدم التدريب التنظيمي؟

نعم  لا

## الملاحق

في حالة الإجابة بنعم بسبب:

- إهمال الإدارة       نقص الوسائل       العلاقات الشخصية

14- هل تشعر أن تدريبك داخل المؤسسة يخلق علاقة بينك و بين رئيسك؟

- نعم       لا

15- هل يؤثر تدريبك على حسن سير العمل داخل المؤسسة؟

- نعم       لا

16- هل يرتفع مستوى أداؤك من خلال تطوير عملك؟

- نعم       لا

17- هل يساعدك الاتصال على معالجة القصور في تدريبك؟

- نعم       لا

إذا كانت الإجابة ب لا كيف ذلك:

- صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس       ضعف مستوى التدريب

ما تقييمك للتدريب داخل مؤسستك:

.....

المحور الرابع: الاتصال التنظيمي و تحفيز العاملين

18- هل تحفزك مؤسستك على الابتكار؟

- نعم       لا

19- هل يسمح رئيسك لك بحرية التصرف داخل مؤسستك؟

- نعم       لا

20- هل تستطيع إنشاء أشياء جديدة تخص عملك؟

- نعم       لا

## الملاحق

إذا كانت الإجابة ب لا لماذا:

عدم سماح الرئيس  فرض الإدارة لقوانينها  عدم الشعور بالراحة

21- هل تبادر بمخططات تخص العمل داخل مؤسستك؟

نعم  لا

22- هل تسمح مؤسستك بتقديمك اقتراحات تخص سير العمل؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب نعم كيف ذلك:

إلكترونيا  الاتصال  مباشر  اجتماعات

23- هل تستطيع أن تبدع في العمل المطلوب منك؟

نعم  لا

24- هل تشعر بأنك مقيد في العمل داخل مؤسستك؟

نعم  لا

25- هل تواجه صعوبة في الابتكار داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا:

عدم سماح المدير  القوانين الصارمة  الظروف الغير الملائمة

أخبرنا عن تجربتك في الإبداع داخل مؤسستك:

.....

الملاحق

الملحق رقم (02): نتائج SPSS

تكرارات البيانات الأولية

الجنس

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
كر	6	56.7	56.7	56.7
	8			
اليد	5	43.3	43.3	100.0
	2			
otal	1	100.0	100.0	
	20			

المستوى\_التعليمي

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
انوي	3	25.0	25.0	25.0
	0			
اليد	7	61.7	61.7	86.7
	4			
يرها	1	13.3	13.3	100.0
	6			
otal	1	100.0	100.0	
	20			

الأقدمية

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
من 05 إلى 09 سنوات	3	31.7	31.7	31.7
	8			
من 10 إلى 15 سنة	1	14.2	14.2	45.8
	7			
من 15 إلى 20 سنة	2	23.3	23.3	69.2
	8			
20 سنة فأكثر	3	30.8	30.8	100.0
	7			
Total	1	100.0	100.0	
	20			

## الملاحق

### 1- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الأولى الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات

هل يسمح لك بمشاركة القرار اتداخلامؤسسة

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
alide	1	92.5	92.5	92.5
	عم 11			
	9	100.0	100.0	100.0
	1			
otal	20	100.0	100.0	

هل تستخدم الإدارة قوسا لمتأجلات لتواصل مع العمال فيما يخص عملهم؟

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
alide	5	44.2	44.2	44.2
	عم 3			
	6	100.0	100.0	100.0
	7			
otal	20	100.0	100.0	

-في حالة الإجابة بنعم ما هي هذه الوسائل

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
alide	1	88.3	88.3	88.3
	اج 06			
	و 1	100.0	100.0	100.0
	ثانمكتوبية 4			
T	1	100.0	100.0	
otal	20	100.0	100.0	

هل تتواصل مباشرة مع الإدارة؟

	E	Pourc	Pource	Pource
	ffectifs	centage	ntagevalide	ntagecumulé
Vali de	1	93.3	96.6	96.6
	نعم 12			
	8	100.0	100.0	100.0
	لا 3			
Total	20	100.0	100.0	

## الملاحق

فيحالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
إتصال	1	96.7	96.7	96.7
باشر	16			
إتصال	4	3.3	3.3	100.0
alide    ير مباشر	1			
Total	20	100.0	100.0	

هل تظن حمايخص عملك على الرؤساء؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	4	34.2	32.5	32.5
	1			
	7	65.8	67.5	100.0
9				
Total	12	100.0	100.0	

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك:

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
طل	1	93.3	93.3	93.3
بخطي	12			
إت	8	6.7	6.7	100.0
alide    صالمباشر	1			
Total	20	100.0	100.0	

هل تتمتع المنظمة بأمنها لحرية في طر حمشاكلهم:

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	8	69.2	69.2	69.2
	3			
	3	30.8	30.8	100.0
	7			

## الملاحق

	1			
otal	20	100.0	100.0	

هل تشارك في الأعمال التي تخصصها المؤسسة؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	1	95.8	95.8	95.8
	15			
	5	4.2	4.2	100.0
	1	100.0	100.0	
otal	20			

## 2- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثانية الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين

كيف تقيم تدريبك داخل المؤسسة من خلال الاتصال بالمعلمين ووسين؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	1	95.8	95.8	95.8
	15			
	5	4.2	4.2	100.0
	1	100.0	100.0	
otal	20			

هل تحفز كالاتصال المباشر على تطوير تدريبك؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	9	82.5	82.5	82.5
	9			
	2	17.5	17.5	100.0
	1			
	1	100.0	100.0	
otal	20			

هل تساعدكم المؤسسة في تدريبكم مهنيًا؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	7	60.0	60.0	60.0
de	2			

## الملاحق

لا	4	40.0	30.0	100.0
Total	8	100.0	100.0	
	1			
	20			

### فيحالة الإجابة بلا كيف ذلك

	E ffectifs	Pourc entage	Pourc entagevalide	Pourc entagecumulé
دورات	3	25.8	25.8	25.8
الجماعات	18	74.2	74.2	100.0
Total	21	100.0	100.0	
	20			

### لتعاطيمؤسسكمنعدمالتدريببالتنظيمي؟

	E ffectifs	Pourc entage	Pourc entagevalide	Pourc entagecumulé
نعم	7	60.0	88.6	88.6
لا	2	40.0	11.4	100.0
Total	9	100.0	100.0	
	20			

### فيحالة الإجابة بنعم بسبب:

	E ffectifs	Pourc entage	Pourc entagevalide	Pourc entagecumulé
إهمال الإدارة	9	77.5	76.7	76.7
نقص الوسائل	3	22.5	23.3	100.0
Total	12	100.0	100.0	
	20			

## الملاحق

هل تشعر أنت تدريجياً بعبء العمل الذي عليك؟

	E ffectifs	Pourc entage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	6	54.2	54.2	54.2
	5			
	5	45.8	45.8	100.0
	5			
	1	100.0	100.0	
20				
otal				

هل يؤثر تدريجياً على حسن سير العمل الذي عليك؟

	E ffectifs	Pourc entage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	1	96.7	96.7	96.7
	16			
	4	3.3	3.3	100.0
	1			
	1	100.0	100.0	
20				
otal				

هل ترغب في تحسين أداء عملك؟

	E ffectifs	Pourc entage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	1	93.3	93.1	93.1
	12			
	8	6.7	6.9	100.0
	1			
	1	100.0	100.0	
20				
Total				

هل يساعدك الاتصال بالعلماء في معالجة القصور في عملك؟

	E ffectifs	Pourc entage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	6	50.0	50.0	50.0
	0			
	6	50.0	50.0	100.0
	0			
	1	100.0	100.0	
20				
Total				

## الملاحق

إذا كانت الإجابة بلا كيف ذلك:

	E	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
صعوبة الاتصال المباشر مع الرئيس ضعف مستوى التدريب alide Total	7	60.8	60.8	60.8
	3			
	4	39.2	39.2	100.0
	7			
	1	100.0	100.0	
20				

- التكرارات والنسب المئوية لعبارات الفرضية الثالثة الاتصال التنظيمي وتحفيز العاملين

هل تحفزكم مؤسساتكم على الابتكار؟

	E	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de Total	6	52.5	52.5	52.5
	3			
	5	47.5	47.5	100.0
	7			
	1	100.0	100.0	
20				

هل يسهم خبر نيسك كبحرية التصرف داخل مؤسستك؟

	E	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de Total	5	45.8	49.1	49.1
	5			
	6	54.2	50.9	100.0
	5			
	1	100.0	100.0	
20				

## الملاحق

هل تستطيع إنشاء أشياء جديدة تخصص عملك؟

		E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	نعم	8	6.7	12.3	12.3
	لا	12	93.3	87.7	100.0
	Total	20	100.0	100.0	
		1			

إذا كانت الإجابة بالمالأذا:

		E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	عدم سماحا	6	54.2	54.2	54.2
	لرئيس	5			
	فرضا لإدار	5	45.8	45.8	100.0
	لقوانينها	5			
	Total	20	100.0	100.0	

هل تبادر بمخططات تخصص العمل داخل مؤسستك؟

		E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
alide	عم	9	75.8	75.8	75.8
		1			
		2	24.2	24.2	100.0
		9			
		1			
	Total	20	100.0	100.0	

هل تسمح مؤسستك بتقديم اقتراحات تخصص سير العمل؟

		E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
Vali de	نعم	8	71.3	60.0	60.0
	لا	3	28.3	35.3	95.3
		4			
	Total	20	100.0	100.0	

## الملاحق

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك:

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
الات	9			
صالالمباشر	5	79.2	79.2	79.2
اجتما	2			
alide عات	5	20.8	20.8	100.0
Tot	1			
al	20	100.0	100.0	

هل تستطيع أنت بد عفا العمل المطلوب منك؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
عم	6			
	1	50.8	50.8	50.8
alide	5			
	9	49.2	49.2	100.0
otal	1			
	20	100.0	100.0	

هل تشعر بأنك مقيد في العمل داخل مؤسستك؟

	E ffectifs	Pourc centage	Pource ntagevalide	Pource ntagecumulé
نعم	3			
	5	29.2	31.3	31.3
لا	8			
	5	70.8	61.6	92.9
Total	1			
	20	100.0	100.0	100

## الملاحق

هل تواجه صعوبة في الابتكار داخل المؤسسة التي تعمل بها؟

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	8	6.7	100.0	10.3
	لا	112	93.3	6.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

## قيمة كا 2

	ل	ل	في	ل	ي حالة	ل	ذا	ل	ل	يف	ل	ل	ي حالة	ل	ي
	يسمح	تستخدم	حالة	تتواصل	الإجابة	تطرح	كانت	تتمتع	تشارك	تقيم	يحفزك	ل	تساعد	تعاني	حالة
	لك	الإدارة	الإجابة	ل	بنعم	ما	الإجابة	المنظم	في	تدريبك	الاتصا	ك	ب لا	مؤسس	الإجا
	بمشار	وسائل	بنعم ما	مباشرة	كيف	يخص	بنعم	ة بمنح	الأعما	داخل	ل	مؤسس	كيف	تلك من	بة بنعم
	كة	من	هي	مع	ذلك:	عملك	كيف	العمال	ل التي	مؤسس	المباش	تلك في	ذلك	عدم	بسبب:
	القرارا	أجل	هذه	الإدارة؟		على	ذلك:	الحرية	تخص	تلك من	ر على	تدريبك	مهنيا	التدريب	
	ت	التواصل	الوسائ			المرؤو		في	سير	خلال	تطوير			التنظيم	
	داخل	ل مع	ل			سين؟		طرح	المؤس	الاتصا	تدريبك			ي؟	
	المؤس	العمال						مشاكله	سة؟	ل مع	؟				
	سة	فيما						م:	المرؤو	سين؟					
	عملهم؟	يخص													
K	6.70	.633	0.53	00.5	04.5	4.36	0.13	7.63	00.8	00.8	0.70	.600	8.03	0.82	3.13
hi-deux	0 <sup>a</sup>	<sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	52 <sup>b</sup>	33 <sup>a</sup>	8 <sup>c</sup>	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	33 <sup>a</sup>	0 <sup>a</sup>	<sup>d</sup>	3 <sup>a</sup>	9 <sup>e</sup>	8 <sup>b</sup>
d															
dl															
S															
ignificatio															
n															
asymptoti	000	201	000	000	000	000	000	000	000	000	000	002	000	000	000
que															

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 60.0.

b. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 58.0.

## الملاحق

- c. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 58.5.
- d. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 30.0.
- e. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 17.5.

	ل	ل	ل	ل	ذا	ل	ل	ل	ل	ذا	ل	ل	ل	ل	ل
	تشعر	يؤثر	يرتفع	يساع	كانت	تحفز	يسمح	تستط	كانت	تبادر	تسمح	حالة	تستط	تشعر	تواجه
	أن	تدري	مستو	دك	الإجا	ك	رئيس	يع	الإجا	بمخط	مؤس	الإجا	يع أن	بأنك	صعو
	تدري	بك	ى	الات	بة ب	مؤس	ك لك	إنشاء	بة ب	طات	ستك	بة ب	تبدع	مقيد	بة
	بك	على	أداء	صال	لا	ستك	بحرية	أشياء	لا	تخ	بتقديم	نعم	في	في	في
	داخل	حسن	ك	على	كيف	على	الت	جديدة	لماذا:	ص	ك	كيف	العمل	العمل	الابت
	المؤ	سير	من	معال	ذلك:	الابت	صر	تخ		العمل	اقتراح	ذلك:	المط	داخل	كار
	سسة	العمل	خلال	جة		كار؟	ف	ص		داخل	ات		لوب	مؤس	داخل
	يخلق	داخل	تطوي	الق			داخل	عملك		مؤس	تخ		منك؟	ستك؟	المؤ
	علا	المؤ	ر	صور			مؤس	؟		ستك؟	ص				سسة
	قة	سسة	عملك	في			ستك؟				سير				التي
	بينك	؟	؟	تدري							العمل				تعمل
	و			بك؟							؟				بها؟
	بين														
	رئيس														
	ك؟														
K	833	04.	6.2	000	.63	034	036	6.9	833	2.0	9.1	0.8	033	0.0	4.6
hi-deux	a	533	07 <sup>b</sup>	c	3 <sup>a</sup>	b	d	38 <sup>e</sup>	a	33 <sup>a</sup>	29 <sup>f</sup>	33 <sup>a</sup>	a	54 <sup>g</sup>	41 <sup>h</sup>
d															
dl															
S															
ignificatio															
n															
asymptoti	361	000	000	.00	018	853	850	000	361	000	000	000	855	000	000
que				0											

- a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 60.0.
- b. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 58.0.

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور للاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة- بالاعتماد على السؤال الرئيسي المتمثل في: فيما يتمثل دور الاتصال التنظيمي في تمكين الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي العمال الأجراء-تبسة-؟.

ويهدف الوصول إلى حقائق هذه الدراسة اعتمدنا على المسح الشامل كأسلوب يناسب هذه الدراسة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات اعتمدنا على الاستمارة لجمع أكبر عدد من البيانات المتعلقة بالدراسة و بعد تفرغ البيانات و تحليلها و تفسيرها توصلنا إلى النتيجة التالية:

يلعب الاتصال التنظيمي دور في تمكين الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

تساهم عملية الاتصال و تدفق المعلومات في تطوير آليات اتخاذ القرار لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

يؤدي الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية التدريب لدى العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

يعمل الاتصال التنظيمي على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي بصندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء-تبسة-.

### Abstract of study

*This study aims to identify the role of organizational communication in empowering human resources at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa, Yemen. The main question of the study is: What is the role of organizational communication in empowering human resources at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa?*

*To achieve the objectives of this study, a comprehensive survey was conducted. Data collection tools included questionnaires to gather the relevant data. After analyzing and interpreting the data, the following results were obtained:*

- Organizational communication plays a role in empowering human resources at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa.*
- Communication and information flow contribute to the development of decision-making mechanisms for employees at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa.*
- Organizational communication leads to an increase in the effectiveness of training for employees at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa.*
- Organizational communication stimulates employees to think creatively at the Social Security Fund for Wage Earners in Tebessa.*