

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بلدية قمار - الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- رابح بن عيسى

إعداد الطالبات:

- عبير دونه

- فريده مفتاح

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيصل بوراس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
رابح بن عيسى	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
سالم يعقوب	أستاذ محاضرا	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية قمار - الوادي

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- رابح بن عيسى

إعداد الطالبات:

- عبير دونه

- فريده مفتاح

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فيصل بوراس	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
رابح بن عيسى	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
سالم يعقوب	أستاذ محاضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

—وأخر دعواهم إن الحمد لله رب العالمين

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد
وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي وتخرجي الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني
قلبها قبل يدها إلى من سهلت الشدائد بدعائها الى الشمعة التي كانت لي في الليال
المظلمات الى وهج حياتي أُمي
إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى من غرس في روحي مكارم
الأخلاق داعمي الأول في مسيرتي وقوتي وملاذي بعد الله أبي
إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضلي بهم الى خيرة أيامي وصفوتها أختي
وأخوتي

إلى من ميت أيامي بالوفاء والعطاء ورفيقتي في المشوار وصديقتي العزيزة فريده
وأخيرا من قال أنا لها نالها وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها، ماكنت لأفعل لولا توفيق
من عند الله، ما هو اليوم العظيم هنا اليوم الذي أجريت سنوات دراستي الشاقة وحاملة بها
حتى تواليت بمنه وكرمه لفرحة التمام، فالحمد لله الذي ما تيقنت به خيرا وألا واغرقتني سرورا
وفرحنا ينسي مشقتي.

"عبير"

إهداء

(وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأعمل صالحا ترضاه وأصلح لي

في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين)

الحمد لله الذي وفقني وأعاني،

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة.

وأهدي عملي هذا إلى من اقترن أسمها بالجنة أُمي الغالية وإلى الذي زرع في روحي حب النجاح

أبي الغالي، وإلى سندي وقوتي إخوتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى زميلتي عبير دونه التي كانت خير سند وتقاسمت معها التعب

والجد والطموح خلال فترة إنجاز هذه المذكرة وجودكم في حياتي كان الأمان والفرحة التي أحتاجها

لإكمال هذا المشوار، هذا التخرج ليس بمجرد شهادة بل هو تتويج لدعمكم وحبكم الذي أحاطني في

كل مراحل حياتي أهديكم هذا النجاح في كل مراحل حياتي أهديكم هذا النجاح الذي هو اليوم

بفضلكم.

"فريده"



بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد أشرف المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا أنتم إن قلنا شكرا فشكرنا لن يوفيكم حقكم شكرنا جميل صنعكم أما بعد يشرفنا أن نتقدم بالشكر والعرفان الى الاستاذ المشرف " راجح بن عيسى " على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة وكل مجهوداته ولم يبخل علينا بنصائحه طوال فترة انجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والامتنان للأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة على حضورهم وقبولهم مناقشة إنجاز هذا العمل وشكر خاص لكل أساتذتنا في جميع الأطوار ومن ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

" وشكرا "

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في خلق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ببلدية قمار؟

تتفرغ عن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم أنماط (الاتصال الصاعد والهابط والأفقي) في خلق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟
 - هل تساهم المشاركة في الاتصال في تطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟
 - هل يساهم تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة في خلق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟
- وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 موظفا ببلدية قمار.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج أن أنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، تساهم في دعم الإبداع التنظيمي، إضافة إلى أن المشاركة في الاتصال تعد من أكثر العوامل تأثيرا في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن وسائل الاتصال تلعب دورا في تسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، وهو ما ينعكس إيجابا على تطوير الأداء وتحفيز الموظفين على تقديم أفكار ومبادرات جديدة داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي ، الإبداع التنظيمي

Abstract

This study aimed to identify the relationship between organizational communication and organizational creativity within the institution. The main research question was formulated as follows:

Does organizational communication contribute to fostering organizational creativity among the employees of the municipality of Guemar?

From this main question, the following sub-questions emerge:

- Do communication patterns (upward, downward, and horizontal) contribute to creating organizational creativity within the institution?
- Does participation in communication contribute to developing organizational creativity within the institution?
- Does the diversity of communication tools within the institution contribute to creating organizational creativity?

The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of 63 employees working at the municipality of Guemar.

The study reached several key findings, most notably the existence of a statistically significant relationship between organizational communication and organizational creativity. The results also showed that communication patterns (upward, downward, and horizontal) contribute to supporting organizational creativity. In addition, participation in communication was found to be one of the most influential factors in enhancing creativity within the institution. The findings further revealed that communication tools play an important role in facilitating the exchange of information and expertise among employees, which positively impacts performance development and motivates employees to generate new ideas and initiatives within the work environment.

Keywords: Organizational communication, organizational creativity



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الاهداء
V	الشكر والتقدير
VI	الملخص
IV	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية	
20	تمهيد
21	المبحث الأول: الادبيات النظرية
24_21	المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي
24	المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي
26_25	المبحث الثاني: العلاقة بين المتغيرات
27	المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية
29_27	المطلب الأول: الدراسات السابقة
30_29	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة
31_30	المطلب الثالث: المقاربات النظرية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
36_35	أولا: الطريقة

37_36	ثانيا: الادوات
37	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
50_37	أولا: النتائج
55_50	ثانيا: المناقشة
55	خلاصة الفصل
57_56	خاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
74_72	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	38
02-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	39
03-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	40
04-02	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	41
05-02	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري واتجاه فقرات المحور الأول: أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والافقي) ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي	43
06-02	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري واتجاه فقرات المحور الثاني: المشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي	45
07-02	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري واتجاه فقرات المحور الثالث: وسائل الاتصال ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي	46
08-02	اختبار الفرضية الأولى	48
09-02	اختبار الفرضية الثانية	49
10-02	اختبار الفرضية الثالثة	49

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	العلاقة بين متغيرات الدراسة	01
39	توزيع العينة حسب العمر	02
40	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	03
41	توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	04-

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	الاستمارة	1

مقدمة

1- توطئة:

يعتبر الاتصال همزة الوصل داخل المؤسسة حيث يربط بين أقسامها لذا يعد المحرك الرئيسي لنشاطها وبدونه لا يمكن ان تتحقق الاهداف، فالاتصال التنظيمي يعد شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها، بل أنه من الصعب جدا أن يتصور وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات من خلالها المعلومات والمعارف بين العاملين والمرووسين.

حيث تعد عملية الاتصال هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالاتصال التنظيمي هو مفتاح ونجاح أي منظمة فهو بمثابة وسيلة لتماسك الأفراد والجماعات، فهو من خلاله يتم تبادل ونقل المعلومات والخبرات والأفكار بين العاملين، ويتم ذلك من خلال أنماط المؤسسة المتمثلة في الاتصال الصاعد التي تتم من الأسفل إلى الأعلى أي من العاملين إلى مجلس الإدارة، بالإضافة إلى مستوى الاتصال الهابط.

التي تتم من الأعلى إلى الأسفل أي من الرئيس إلى العاملين، إضافة إلى مستوى الاتصال الأفقي الذي يحدث بين المديرين أو بين العاملين مع اعتبار المسؤوليات المختلفة.

كذلك تعد المشاركة في الاتصال عنصراً جوهرياً في بناء بيئة تنظيمية فعالة، فكلما اتسعت دائرة المشاركة في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية زادت فرص توليد الأفكار الجديدة وتعزيز روح المبادرة، مما ينعكس إيجاباً على المؤسسة، كما أنه تساهم وسائل الاتصال المختلفة في تسهيل تدفق المعلومات وتبادل الخبرات بين العاملين، الأمر الذي يشجع على التفكير الإبداعي ويحفز العاملين على اقتراح الحلول المبتكرة لحل المشكلات التنظيمية.

فالالاتصال الفعال لا يقتصر فقط على تسهيل العمليات اليومية فحسب، بل يتمدد دوره ليصبح محفزاً رئيسياً للإبداع التنظيمي للعاملين داخل المنظمة وذلك من خلال تشجيعهم على الابداع والحوار والسماح باستخراج افكارهم الابداعية ومشاركتها واقتراح تجاربهم بحرية تامة، وذلك ينمي الثقة ويدعم التفكير الابداعي لدى العاملين داخل المؤسسة، حيث يعد الإبداع التنظيمي من الركائز الأساسية التي تقوم عليها عملية التطور داخل المؤسسات، فهو لا يقتصر على ابتكار أفكار جديدة فحسب بل يشمل القدرة على تحويل هذه الأفكار إلى ممارسات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة، ومن جهة أخرى يساهم الإبداع التنظيمي في تنمية القدرات الفردية للعاملين، إذ يعزز لديهم الثقة بالنفس، ويشجعهم على المبادرة وتحمل المسؤولية.

ومع ذلك وبالرغم من أهميته لاتزال هناك حاجة للمزيد من البحث لاستكشاف مدى مساهمة الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في إبداع العامل، وبدورنا سنسلط الضوء في دراستنا لهذا الموضوع على العاملين بمقر بلدية

قمار والتعرف على أهم الوسائل وأنماط الاتصال التي يستخدمها عمالها والتعرف على واقع الاتصال التنظيمي ودوره في خلق وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

2- طرح الإشكالية الدراسة:

انطلقنا من تساؤل عام قمنا بصياغتها بهدف التعرف على مساهمة الاتصال التنظيمي في خلق وتحقيق الإبداع التنظيمي على النحو الآتي:

هل يساهم الاتصال التنظيمي في خلق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ببلدية قمار؟

تتفرغ عن هذه الاشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم أنماط (الاتصال الصاعد والهابط والأفقي) في خلق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

- هل تساهم المشاركة في الاتصال في تطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟

- هل يساهم تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة في خلق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

3-فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات أهم مرحلة في البحث العلمي، وفي هذه المرحلة يجب اقتراح إجابات أولية لأسئلة البحث، ومن أجل حل المشكلة المطروحة نقترح الفرضيات التالية:

يساهم الاتصال التنظيمي في خلق الإبداع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ببلدية قمار ببلدية قمار.

الفرضيات الفرعية:

- يساهم أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والأفقي) في خلق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

- تساهم المشاركة في الاتصال في تطوير الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

- يساهم تعدد وسائل الاتصال داخل المؤسسة في خلق الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

4-مبررات اختيار الموضوع:

تعددت الاسباب والدواعي لاختيارنا لموضوع الدراسة ومنها ما يلي:

- تم اختيار الموضوع بحكم أنه يندرج ضمن التخصص الأكاديمي على علم اجتماع التنظيم والعمل.
- إضافة للبحث العلمي والرصيد المعرفي وإثراء للدراسات الأخرى.
- الاطلاع على واقع الاتصال التنظيمي لدى العاملين في بلدية قمار، وكيف تساهم في تعزيز وتشجيع الإبداع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الاتصال التنظيمي ومساهمته في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.

5-أهداف البحث وأهميته:

أ-أهداف البحث

- لابد أن يكون لكل بحث علمي هدف معين أو مجموعة من الأهداف التي يرغب الباحث في تحقيقها لدراستنا هذه تهدف إلى تحقيق ما يلي:
- الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في خلق الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.
- التعرف على مدى مساهمة أنماط الاتصال الصاعد والهابط والأفق في خلق وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.
- التعرف على مدى مساهمة عملية المشاركة في الاتصال التنظيمي في خلق وتحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.
- معرفة أثر تعدد أنماط الاتصال التنظيمي في تحقيق الإبداع لدى العاملين داخل المؤسسة.
- التعرف على الاتصال التنظيمي السائد ببلدية قمار ولاية الوادي.

ب-أهمية البحث:

- تكمن أهمية الدراسة في كون موضوع الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لقيت اهتمام كبيرا من الباحثين والمختصين كونها عنصرا أساسيا في نجاح وتميز المنظمات، حيث أن الاتصال التنظيمي أداة أساسية لتحقيق أهداف المنظمة ومن خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات بسهولة، كما تكمل في التعرف على آراء العاملين حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بإبداعهم داخل مؤسستهم.

6-حدود البحث:

- لا شك أن أي دراسة علمية لابد أن تحتوي على حدود (الزمانية، المكانية، الموضوعية) حيث اعتمدت هذه الدراسة على:

- ❖ **البعد المكاني:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في بلدية قمار ولاية الوادي، وفيما يأتي التعريف بهذه البلدية وتوضيح مهامها، تعتبر من أقدم بلديات الولاية بحيث تعود نشأتها الى سنة 1960 بمقتضى التنظيم الأول للبلاد، وتقع في الجزء الشمالي من الولاية حيث تبعد عنها ب: 14 كلم، هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري من أهم

مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات مجانية للمواطنين وتسيير شؤونهم وتقديم خدمات إدارية كاستخراج المضامين وتسليم رخص البناء وتنظيم الأسواق والمحافظ على نظافة المدينة

❖ **البعد الزمني:** تشمل الفترة الزمنية التي استغرقها لإجراء هذه الدراسة.

- **من ناحية الجانب النظري:** تم الشروع في إنجاز هذه الدراسة في أواخر شهر ديسمبر 2025 حيث كانت البداية بالاطلاع على الدراسة السابقة والاعتماد على مختلف المراجع المتعلقة بالموضوع، والاطلاع على الكتب والمجلات والرسائل العلمية ولذا قمنا بجمع المعلومات من مختلف المعلومات والمصادر لإنجاز هذه الدراسة، وأستمر ذلك إلى أواخر فيفري.

- **من ناحية الجانب الميداني:** بدأنا في التحضير لدراسة الميدانية في أوائل مارس وقمنا بإنجاز وصياغة استمارة الاستبيان وتقديمها للأستاذ المشرف لمراجعتها ليقوم بتعديل وحذف بعض الأسئلة وبعد ذلك تم توزيعها على ثلاث أساتذة علم اجتماع تنظيم وعمل لتحكيمها وتم تطبيق واتخاذ بنصائحهم وقمنا بالزيارات الميدانية لحل الدراسة من أجل جمع المعلومات، وقمنا بإجراء مقابلات مع بعض الموظفين والحصول على عدة معلومات مع مكتب مصلحة المستخدمين كمعرفة عدد العمال الدائمين منهم ومتعاقدين الإناث والذكور منهم والإداريين وفروعها وهيكلها التنظيمي، المخطط التنظيمي لمصالح بلدية قمار وتم توزيعها بتاريخ (2026/4/2) على عينة من الموظفين الإداريين لدائمين بلدية قمار بولاية الوادي، وتم استرجاعها في اليوم (2026/4/5)، ثم قمنا بجمعه وتفرغ محتواه وتحليل كل من نتائجه التي تم الحصول عليها باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة وأخيرا مناقشتها .

7- منهج البحث: يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه. (زرواتي، 2004، ص104).

ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الحالية الذي يبحث في الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى العاملين الإداريين ببلدية قمار الوادي ، ولمعالجة هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يعرف بأنه :طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها . (المحمودي ، 2019، ص46).

8- صعوبات البحث:

لا يوجد اي بحث علمي خالي من الصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد دراستنا: شساعة موضوع الاتصال وتنوع وتعدد أبعاده

9-هيكلية البحث:

من خلال دراستنا المعنوية بالاتصال التنظيمي وعلاقته في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار، حيث سنتناول في موضوعنا هذا الجانبين الجانب النظري والجانب الميداني، لقد تم تقسيم البحث العلمي الى فصلين نوردها فيما يلي:

-المبحث الاول: الأدبيات النظرية: يتضمن المفاهيم الأساسية للبحث، الاتصال التنظيمي، الإبداع التنظيمي، الاتصال الصاعد، الاتصال الهابط والاتصال الافقي والمشاركة في الاتصال ووسائل الاتصال وتحديد صياغة التعريفات الاجرائية.

-المبحث الثاني: يتضمن العلاقة بين الاتصال التنظيمي والابداع التنظيمي من الناحية النظرية البحثية وعلى مستوى التجريد.

-المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية (ويتضمن الدراسات السابقة والقيم المضافة للبحث) انطلاقا من الفجوة البحثية في الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: جاء بعنوان الدراسة الميدانية ويحتوي على بحثين:

-مبحث الأول: الطريقة والادوات الطريقة وتطرقنا فيها الى مجتمع وعينة الدراسة وكذلك الادوات والاساليب الاحصائية المستخدمة والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

-المبحث الثاني: جاء بعنوان النتائج والمناقشة (أولا: النتائج حيث يتم فيها عرض النتائج استخدام الوسائل التوضيحية الجداول والاشكال، وثانيا المناقشة والتي يتم فيها تحليل وتفسير المعطيات ثم ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها وأخيرا تم التوصل الى الاستنتاجات والحلول).



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد الفصل الأول:

إن العلماء والمفكرين والباحثين اهتموا بدراسة كل من الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي اهتماما كبيرا، بهدف الكشف عن العلاقة التي تربط كل من الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي ببعض ومدى وارتباطهم بالمؤسسة فبفضلهم تصبح المؤسسة محل ثقة وتعاون واستقرار على وجه الخصوص بين العامل والإدارة.

سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وهي الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي باعتبارهما أحد أهم الركائز التي تقام عليها كل مؤسسة. حيث يعتبر الاتصال التنظيمي الاداة التي تساهم في نجاح أي مؤسسة وتعزز العلاقة بين العمال والادارة.

وبدورنا نهدف في هذا الفصل لدراسة الأدبيات النظرية والتي تتضمن تعريف أهم المفاهيم المتعلقة بالمتغيرات وتوضيح العلاقة التي تدور بينهما، إضافة الى استعراض بعض الدراسات السابقة والتعقيب عليها وبالإضافة الى طرح المقاربات النظرية لهذا الموضوع.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والابداع التنظيمي

المبحث الثالث: الادبيات التطبيقية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية:

المطلب الأول: المفاهيم المتعلقة بالاتصال التنظيمي:

أولاً: تعريف الاتصال:

- لغة: الاتصال لغوياً، في القواميس العربية، كلمة مشتقة من المصدر "وصل" الذي أساساً الصلة وبلوغ الغاية.

- اصطلاحاً: يعرف بروان الاتصال بأنه: قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص أو جماعة أخرى. كما يمكن تعريفه أيضاً بأنه: العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان المعلومات شفوية أو تحريراً.

ويرى عالم الاجتماع تشارلز كولي بأن الاتصال يعني "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان".

ويعرف الاتصال هو: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر. (صالح، عبد السلام، 2024، ص 10، 9)

- التعريف الاجرائي:

ويعرف بأنه تبادل المعلومات و الأفكار القيمة بين المرسل والمستقبل بهدف تحقيق قيمة وفائدة لكلاهما والوصول الى التفاهم والتكامل .

ثانياً: تعريف التنظيم: وعرف أيضاً بأنه الآلية التي يتمكن من خلالها الوصول إلى أهداف المنظمة الإدارية. (المغربي، 2020، ص 25)

ثالثاً: تعريف الاتصال التنظيمي:

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالتسجيلات الداخلية ولوائح الإعلانات. (حزي، 2020، ص 14)

رابعاً: أنماط الاتصال التنظيمي:

1-الاتصال الصاعد:

فالالاتصال الصاعد هو الذي هو الاتصال من المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي نحو المستويات العليا، ويعتبر هذا النوع مكملًا للنوع الأول، ويكون مضمونه إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، وتعتبر

الاتصالات المتوجهة إلى الأعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولاً، وإن هذه المعلومات قد تم فهمها واستيعاب ثانياً، ويكون الاتصال الصاعد عبارة عن تقارير الأداء وصناديق الاقتراحات. (حمزة و آخرون ، 2019، ص 104)

2-الاتصال النازل (الهابط): ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل ، وبناء عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه ، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. (جلال الدين ، 2008، ص 41).

3-الاتصال الأفقي: يقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات، ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع (الاجتماعات واللجان والمقابلات والمستندات المكتوبة) (الأمين، 2016، ص 110).

خامسا: تعريف المشاركة في الاتصال:

من أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف "فرانش" يقول: "أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم (بن داود، 2014، ص 173)

-المشاركة في الاتصال: عملية تفاعلية لتبادل المعاني والافكار بين المرسل والمستقبل بشكل سليم. " (فتيحة، حدة، 2020، ص 13)

سادسا: وسائل الاتصال التنظيمي:

هنالك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبحرية تستخدم في عملية الاتصال، فيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي المقابلات الشخصية والاتصالات الهاتف والمقابلات الجماعية، أما الوسائل الكتابية فتشتمل التقارير، المذكرات الأوامر والتعليمات بالإضافة إلى بعض الوسائل البحرية.

الوسائل الشفهية للاتصالات:

1-المقابلة الشخصية:

حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجها لوجه، وهذه الوسيلة لها مزايا أيضاً ولها عيوبها، من المزايا أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار، وأيضاً أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الأمة، ومن عيوب هذه الوسيلة أن أسلوب إدارة سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التوصل إليها، ويرتبط ذلك أيضاً بدرجة التعاون بين المرسل والمستقبل ومدى التقارب والثقة فيما بينهما، هناك عيب آخر في تلك الوسيلة هي أن هناك بعض الأفراد لا يستطيعون التعبير عن أفكارهم أو آرائهم شفويًا وأن هناك رهبة أو خوف من أحد الطرفين لسبب أو لآخر.

2-الاتصال الهاتفي:

وهذه الوسيلة تصلح لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، وهناك بعض عيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الاتصال حيث هناك صعوبة أيضاً في استيفاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الاتصال الهاتفي لسبب أو آخر يتعلق بالأهمية أو السرية.

3-المقابلات الجماعية:

وهي قد تكون على تلك ندوات أو اجتماعات، ويتم تبادل الآراء، إلا أن فعالية تلك المقابلات ومدى المشاركة، الفعالة المختلفة الأعضاء ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي وأيضاً الثقافي (المغربي، 2020، ص 14).

المطلب الثاني: المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

1- مفهوم الإبداع:

- لغة: الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعا وابتدعه : أنشأه وبدأه ، و أبدعت الشيء واخترته لا على مثال ، وفلان بدع في هذا الأمر :أي استحدث أو ابتكار شيء جديد ، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف .(سعاد،2018،ص85).

-اصطلاحا :

وقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

تعرف الموسوعة الفلسفية العربية الإبداع على أنه إنتاج شيء جديد أو صياغة عناصر موجودة بصورة جديدة في إحدى المجالات كالعلوم والفنون والآداب (خيرة، 2015، ص 10).

2- مفهوم الإبداع التنظيمي

هو "تلك الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم وتطوير ما يحيط به من أفكار أو أشياء أو أساليب وأنه عمل ذهني بداياته فردية ويتم تعزيزه من خلال الجماعة عن طريق تلقيح الأفكار وتبادلها، ثم يتم تطوير الأفكار الإبداعية من خلال الجودة والأصالة والمرونة والخروج عن المؤلف والتي في نهاية المطاف تحسن من كينونة الفرد والمؤسسة وبالتالي المجتمع"، كما أن الإبداع التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير (بعلي،2019،ص105).

التعريف الإجرائي للإبداع التنظيمي :

هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية باستخدام أفكار ومهارات جديدة وغير مألوفة والتي تؤدي في النهاية إلى تحسين مناخ المؤسسة .

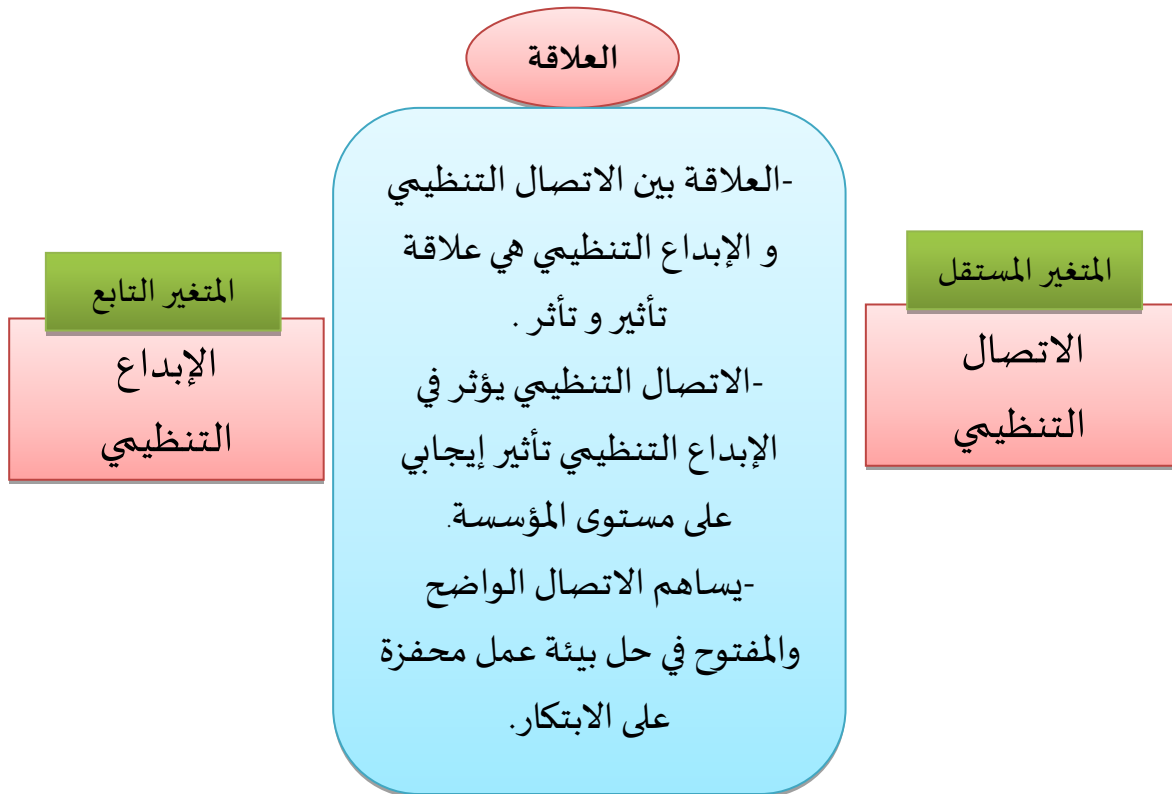
المبحث الثاني: العلاقة بين المتغيرات:

المطلب الاول: العلاقة بين الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي:

تتمثل العلاقة بين متغير الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي حيث أن الاتصال التنظيمي يساهم في خلق بيئة عمل محفزة لإنتاج وإبداع أفكار جديدة ، لأن الاتصال الجيد يخلق مناخا من الثقة والانفتاح ويشجع على التبادل والأفكار والمقترحات ويقلل من الخوف والتردد في التعبير فالعلاقة بين الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي هي علاقة تأثير وتأثر ، كلاهما يؤثران ببعض تأثير إيجابي على مستوى المؤسسة حيث يساهم الاتصال الواضح المفتوح في خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة .

كذلك يساهم الاتصال الفعال في وضوح الأهداف والرؤية وسرعة انسياب وتدفق المعلومات داخل المؤسسة ، كذلك يكسب الموظفين حب النظام وينمي إدراكهم بالعمل ، وهذا يخلق بيئة عمل مشجعة تدفع العاملين نحو الإبداع .

الشكل رقم (01-01): يوضح العلاقة بين المتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية :

المطلب الأول :الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة ولهي حنان بعنوان "دور الإبداع التنظيمي في تفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قسنطينة -3. هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الاتصال في استمرارية التنظيمات وطول عمرها انطلاقا من نظريات التنظيم، التأثير الإيجابي والسلبي للإبداع التنظيمي على الأداء التنظيمي انطلاقا من تحليل السياقات الاتصالية .

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى يساهم الإبداع التنظيمي في إبراز دوره لتفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟ وكذلك التساؤلات الفرعية:

ما هو واقع الإبداع التنظيمي في إبراز دوره لتفعيل الاتصال بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟ هل يساهم الإبداع التنظيمي في فعالية نظم الاتصال (الرسمي والغير الرسمي) بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية؟ واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكيفي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة حجمها 202 موظف والذين يعملون بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين - سدراتة ولاية سوق أهراس (2017-2018)، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

واقع الإبداع التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية هواري بومدين.

فعالية الاتصال ودورها في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية.

بخصوص المعوقات التي تقف حائلا دون إتمام فاعلية الاتصال الإبداعي في المؤسسة الاستشفائية.

الدراسة الثانية: دراسة حمزة بعلي ومحمد بنية وخالد بن جلول بعنوان: " أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية "، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة عميقة حول الاتصال التنظيمي وعملياته وكيفية تأثير الإبداع التنظيمي على العاملين حول الإبداع والمهارات وإبراز ابتكارهم في المنظمة وحاولت الدراسة إجراء عينة من الجامعات الجزائرية.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

ما أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات الجزائرية؟ وكذلك التساؤلات الفرعية:

ما أثر عمليات الاتصال الأفقي على إبداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟

ما أثر عمليات الاتصال النازل على إبداع العاملين بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؟

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة في سبيل الإجابة على الإشكالية المطروحة، وتتكون عينة الدراسة من الأفراد العاملين في عينة من المؤسسات الجامعية الجزائرية، والتي بلغ عددها (4) مؤسسات على اختلاف كلياتها حيث تم توزيع (80) استمارة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية وهي:

عملية الاتصال التنظيمي ضرورية لاستمرار العمليات الإدارية .

يؤثر الاتصال التنظيمي على كفاءة إبداع العاملين في المؤسسة .

يؤثر مستوى للاتصال الأفقي في المؤسسات الجامعية محل الدراسة بين الأفراد العاملين فيما تظهر النتائج وجود اتصال صاعد ونازل ضعيف نوعا .

توفر مستوى متوسط لعنصر للطلاقة الفكرية في مؤسسات التعليم العالي بعينة من جامعات جزائرية .

الدراسة الثالثة: دراسة أولاد حسيني يوسف ومولقارة مولود ، بعنوان " واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفكير الإبداعي: دراسة ميدانية بجامعة تامنغست "، مجلة المحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 12، العدد 02 (2024) جامعة تامنغست.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الاتصال التنظيمي وعلاقته بجانب مهم من جوانب التنمية والتطوير المؤسساتي المتمثل في التفكير الإبداعي لدى موظفين الإداريين بجامعة تامنغست. انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والتفكير الإبداعي لدى عمال جامعة تامنغست ؟

وكذلك التساؤلات الفرعية:

هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عملية الاتصال النازل وإبداع العاملين في جامعة تامنغست؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الاتصال الصاعد وإبداع العاملين في جامعة تامنغست؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية تمثلت في 45 موظف إداري وهم موظفين بالإدارة المركزية جامعة تامنغست 2023، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل وإبداع العاملين في جامعة تامنغست عند مستوى الدلالة 0.05.

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد وإبداع العاملين في جامعة تامنغست عند مستوى الدلالة 0.05.

توجد علاقة إيجابية مهمة بين الاتصال التنظيمي والتفكير الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

لتشجيع ودعم الاتصال التنظيمي الفعال من قبل الإدارة أثرا في تحسين التواصل بين الموظفين و الإدارة ، وشعورهم بالتقدير والاهتمام .

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرجع مهم للباحثين، من أجل التعرف على إسهامات الباحثين في نفس موضوع البحث حيث توفر العديد من المعلومات، سنقوم من خلال هذا المطلب بعرض أهم الدراسات السابقة التي تتناول موضوع دراستنا:

المتغيرات: عند التطرق إلى الدراسات السابقة ترى أنها تناولت نفس متغيرات دراستنا وهما "الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي" مع اختلاف في عناوين الدراسة.

الأهداف: تنوعت الأهداف واختلفت باختلاف طبيعة الموضوع ولكنها اشتركت مع دراستنا في هدف وهو معرف الاتصال التنظيمي السائد بمكان الدراسة وتأثيره على الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

المنهج: اشتركت الدراسات السابقة مع دراستنا على نفس المنهج وهو المنهج الوصفي باعتباره يتلاءم مع طبيعة موضوع الدراسة.

العينة: بالنسبة للعينة اعتمدت دراستنا على العينة العشوائية البسيطة.

أما الدراسات الأخرى فكل دراسة لها عينة مخصصة لها :

أما دراسة "ولهي حنان" استخدمت عينة حصصية (طبقية قصدية في آن واحد) قدرت ب 205 مفردة من مجموع العاملين في المؤسسة الاستشفائية هواري بومدين سدراتة 2017.

أما دراسة "حمزة بعلي" و"محمد بنية" و"خالد بن جلول" تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة على عينة من المؤسسات الجزائرية 2019.

أما دراسة "أولاد حسيني يوسف" و"مولقارة مولود" تم الاعتماد على عينة عشوائية من موظفي الإدارة المركزية بجامعة تامنغست 2023.

الأدوات: اتفقت جميع الدراسات السابقة مع دراستنا على الاستبيان كأداة لغرض جميع البيانات .

إن إطلاعنا لهذه الدراسات ساهم في مساعدتنا في عملية تحديد وصياغة المشكلة واختيار العينة والمنهج المناسب وبناء الاستبيان وجمع المعلومات.

المطلب الثالث : المقاربات النظرية :

أولا : النظرية الخاصة بالاتصال التنظيمي :

- نظرية العلاقات الانسانية :

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظريات الاتجاه الكلاسيكي التي ظهرت في العقدين الأول والثاني من القرن العشرين، بقيادة التون مايو ونخبة من زملائه. كان اهتمامها الأول القضايا التي أهملها الاتجاه الكلاسيكي، كنظام العمل واعتبار العامل مجرد آلة استطاع التون مايو من خلال تجاربه التي قام بها أن يثبت فكرة أن لعملية الاتصال تأثيرا ايجابيا وقويا على العلاقات الاجتماعية والإنسانية للعمال وعلى مدى رضاهم واندفاعهم في عملهم.

من أهم المفاهيم التي تناولتها والتي ركزت عليها أنماط الاتصال وأساليبه وطرق تفعيله بصورة أحسن في المؤسسات، قامت هذه النظرية بعدة تغييرات في الإجراءات الإدارية، منها التغيير من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد) حيث بدأ العمال بتفعيل أدوارهم في بيئة العمل، أيضا من أعلى إلى أسفل (الاتصال النازل) وهذا من خلال أن الإدارة أصبحت أكثر وعيا بإشراك موظفيها في العمل الإداري للوصول للأفضل.

لقد ركزت النظرية على الاهتمام بالجانب الإنساني والمعنوي للفرد وأشادت بدور العلاقات غير الرسمية في المؤسسة وكذا أهمية قنوات الاتصال غير الرسمية ودورها الفعال في التنظيم، أما فيما يخص جانب تكنولوجيا الاتصال فقد نادت وأكدت المدرسة على المقابلة الشخصية للرؤساء من قبل المرؤوسين ودورها الفعال والديناميكي في نقل المعلومات والبيانات بصفة دقيقة وجعلها في حركية دائمة، وكذا اهتمت بمعوقات الاتصال كأسباب التشويش وعراقيل رجع الصدى وكيف أنها تزيد في تعطيل سير العملية الإدارية.

اجتهدت المدرسة في فهم سبب التشويش في الاتصال والخلل الموجود في الاتصال بين المرسل والمستقبل، كما أكد مايو على أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، بل عملية تبادلية بين طرفين أو أكثر يحدث فيها تفاعل بين مرسل ومستقبل (بن بريكة، 2014، ص 56).

ثانيا: النظرية الخاصة بالإبداع التنظيمي :

نظرية ماسلو (الإبداع لدى الأفراد المحققين لذاتهم) :

ركز في هذه النظرية على دور تحقيق الذات لدى الفرد ، وأثره على قدرته الإبداعية ، وفرق بين الإبداع المتعلق بالإنجازات الملموسة ، وبين القدرة على الإبداع وتحقيق الذات ، ويعد دراساته المتعلقة لمفاهيم الإبداع ، والصحة النفسية والعقلية والموهبة والإنتاجية ، تخلي عن فكرته النمطية بأن هذه المفاهيم مترادفة ، ووصل إلى استنتاج بأن الصحة النفسية ليست المحدد الوحيد الذي تعتمد عليه الموهبة العظيمة ، كما توصل إلى أن تحقيق الذات الإبداعية ينبع من الشخصية ، ويظهر بشكل موسع في المسائل الحياتية العادية ، وعد الإدراك الحسي عنصرا أساسيا في تحقيق الذات الإبداعية .(خيرى، 2012، ص42).

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تطرق إليه في فصلنا هذا من تعريفات ثم صياغة المفاهيم الإجرائية لدراسة، ثم العلاقة بين متغيري الدراسة "الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي"، وعرض بعض الدراسات السابقة وإضافة إلى المقاربات النظرية التي تناولت متغيرات الدراسة، بحيث أخذنا من خلالهما نظرة أولية على البحث من الجانب النظري والتطبيقي.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعد دراستنا لموضوع الاتصال التنظيمي ومساهمته في تحقيق الابداع التنظيمي للعاملين في المؤسسة من الجانب النظري الذي تطرقنا فيه للمفاهيم الأساسية للمتغيرات والعلاقة بينهما وأيضا بعض الدراسات السابقة التي ستساعدنا بشكل كبير في الجانب الميداني، الذي سنحاول فيه إسقاط ما تعرضنا إليه في الفصل الأول على أرض الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية في بلدية قمار ولاية الوادي، وما سنتطرق إليه في هذا الفصل هو إجراء الدراسة الميدانية وعرض وتحليل وتفسير النتائج المتعلقة بها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة

1-مجتمع وعينة الدراسة

1-1 مجتمع الدراسة

هو مجموعة من الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات (العزاوي، 2008، ص 161). ومجتمع دراستنا يتمثل في العاملين الإداريين ببلدية وهم (عدد 191 عامل) لسنة 2026.

1-2 عينة الدراسة :

هي جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه على وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيل صحيحا (الزواي، 2008، ص 161) وتعرف أيضا: مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها وتم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

اعتمدنا في دراستنا على اختيار أفراد العينة بطريقة منهجية حيث اعتمدنا على العينة القصدية. حيث اخترنا هذه العينة من بين كل العينات لأنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا لأن مجتمع الدراسة المتمثل في عاملين ببلدية قمار كبيرا جدا ومن الصعب جمع البيانات لذا قصدنا الإداريين لأنهم يمثلون مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا وقد أخذنا من البلدية عينة متمثلة في 191 حيث تم توزيع 80 استمارة على الموظفين وتم استرجاع 63 استمارة كاملة مجيب عليها .

2-تحديد المتغيرات :

1-2 المتغير المستقل: يعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي يؤثر في كافة المتغيرات الأخرى ولكنه لا يتأثر بأي متغير منها (عمار وآخرون، 2019، ص 19).

2-2 المتغير التابع: المتغير التابع هو المتغير الذي يحتاج الباحث عادة إلى تفسيره، وهو الناتج المتوقع من المتغير المستقل (الأسود، 2022، ص 279) .

وعليه فمتغيرات موضوعنا هذا هي:

-متغير مستقل : الاتصال التنظيمي.

-متغير تابع: الإبداع التنظيمي.

ثانيا: الأدوات

1-أدوات جمع البيانات:

-الاستبيان :

وعرف الاستبيان على أنه أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظيا أو كتابيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان (سليمان، 2010، ص 103).

اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستبيان، كأداة لجمع البيانات نظرا لطبيعة الموضوع، واختصارا للجهد والوقت، وسهولة معالجة البيانات احصائيا، وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستبيان بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة، وتضمن 25 سؤال، وقد قسم إلى 4 محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية (تضمنت 4 أسئلة)

المحور الثاني: أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والأفقي) (تضمنت 9 أسئلة)

المحور الثالث: المشاركة في الاتصال (تضمنت 6 أسئلة)

المحور الرابع: وسائل الاتصال (تضمنت 6 أسئلة)

وتم تحكيم هذا الاستبيان من طرف 3 أساتذة وهم :

. الأستاذ شوقي مرابط .

. الأستاذ صالح حسين .

. الأستاذة شابي أمينة .

وقد تم تقسيم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الثلاثي بإعطاء ثلاث أوزان على النحو التالي:

-غير موافق تأخذ الوزن واحد.

-محايد تأخذ الوزن إثنان.

-موافق تأخذ الوزن ثلاثة.

2-أدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة:

-التكرار.

-المتوسط الحسابي.

-الانحراف المعياري.

-اختبار T-test.

3-البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات

تم استعمال برنامج SPSS V25 والذي يعني برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث كان في بادئ الأمر يستعمل في دراسات العلوم الاجتماعية، إلا أنه تطور استخدامه في فروع العلم الأخرى نظرا لحاجة الباحثين له وهو ما تم القيام به في دراستنا هذه.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولا: النتائج

1-خصائص عينة الدراسة التطبيقية

سيتم من خلال ما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة.

أ-تحليل خصائص أفراد الجنس

يبين الجدول الآتي توزيع المستجيبين حسب الجنس:

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	البديل
23.8%	15	ذكر
76.2%	48	أنثى
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات .

يبين الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث أن أفراد عينة الدراسة يتكونون أكثرهم من الإناث الذي بلغ عددهم بنسبة 76.2% يليها فئة الذكور الذي بلغ عددهم بنسبة 23,8 1% من إجمالي العينة .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا ارتفاع نسبة الموظفين الإناث مقارنة بالموظفين الذكور وذلك يعود إلى ميول الإناث لتولي المناصب الإدارية في حين نلاحظ عزوف الذكور عن تولي هذه المناصب وهذا يعود إلى تدني الأجور الذي لا يتناسب مع متطلبات الحياة اليومية .

لذا مما سبق يتبين لنا ان بلدية قمار ولاية الوادي مؤسسة عمومية خدماتية مجانية تقل فيها نسبة عدد الذكور مقارنة بإناث في هذه المؤسسة يعود الى الأجر المتواضع مقارنة بمتطلبات الحياة الإجتماعية والغلاء المعيشي في يومنا هذا أي حاليا وباعتبار ان هذا الاجر غير كافي لتأسيس ولتكوين أسرة وتوفير كامل متطلباتها خاصة من الناحية المادية .

ب-تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

يبين الجدول الآتي توزيع المستجيبين حسب العمر:

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
06.3%	04	أقل من 30 سنة
93.7%	59	أكثر من 30 سنة
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات .

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات .

ر من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث بلغ عدد الأفراد الذين تفوق أعمارهم 30 سنة بنسبة 93.7% ، في حين بلغ عدد الأفراد الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 6.3% من إجمالي العينة المقدرة بـ 63 مفردة.

ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين في بلدية قمار يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة نتيجة لسنوات العمل، كما قد يكون لذلك تأثير على مستوى الاتصال التنظيمي والإبداع داخل المؤسسة، حيث تميل الفئات الأكبر سناً إلى الاستقرار الوظيفي واكتساب خبرات تساعد في تحسين الأداء والتعامل داخل بيئة العمل.

نلاحظ مما سبق أن الفئة العمرية الأكثر هي أكثر من 30 سنة وهذه الفئة والنسبة العمرية تتميز بالوعي والنضج والفاعلية في المجتمع وتحمل المسؤولية وهم أيضا فئة الشباب الذي أكمل مساره الجامعي ويكونون أكثر استعداداً للانخراط في المجتمع والمسيرة الأكاديمية والمهنية أي مع البيئة الجديدة ، حيث للخبرة دور كبير في فهم و إيصال المعلومات بسرعة عبر مختلف المستويات الإدارية (الصاعد والهابط والأفقي)، كذلك تساهم في المشاركة في عمليات الاتصال من خلال رسم السياسيات و اتخاذ القرارات واختيار الوسائل الأنسب في تبادل المعلومات مما يحفز العاملين على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة .

ت-تحليل خصائص أفراد العينة حسب عدد المستوى التعليمي

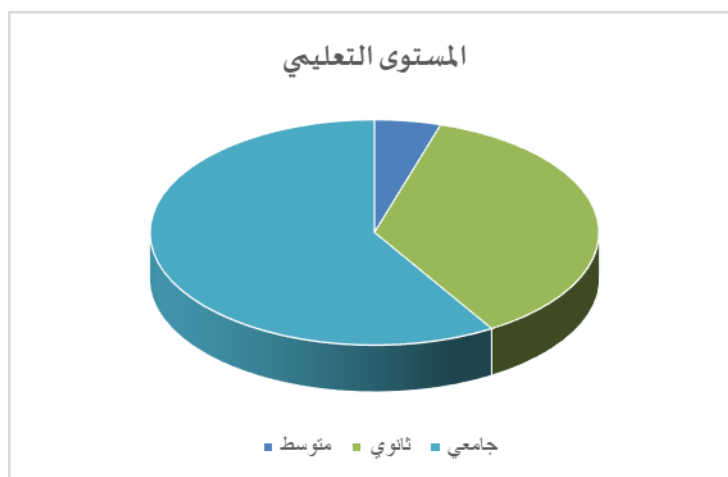
يبين الجدول الآتي توزيع المستجيبين حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	البديل
04.8%	03	متوسط
36.5%	23	ثانوي
58.7%	37	جامعي
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات .

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول تبين لنا أن النسبة الغالبة للموظفين ذوي المستوى الجامعي بنسبة 58.7% في حين جاءت نسبة 36.5% معبرة عن الموظفين ذوي المستوى الثانوي و كانت نسبة الموظفين ذوي المستوى المتوسط 04.8% من إجمالي العينة المقدرة بـ 63 مفردة، وهو ما يدل على غلبة الفئة الجامعية داخل مجتمع الدراسة

ويعكس هذا التوزيع ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في بلدية قمار، وهذا يعود إلى أن التوظيف في المناصب الإدارية يتطلب العاملین المتحصلين على الشهادات الجامعية، باعتبار أن الفئة الجامعية تمتلك معارف ومهارات تساعد على فهم أفضل لأساليب العمل والتفاعل داخل البيئة التنظيمية، كذلك قدرتهم على تحليل وايصال

المعلومات واستخدام وسائل اتصال مناسبة والمشاركة في الاتصال من خلال تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين مما يساهم في خلق بيئة مشجعة للتفكير الإبداعي.

ج-تحليل خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

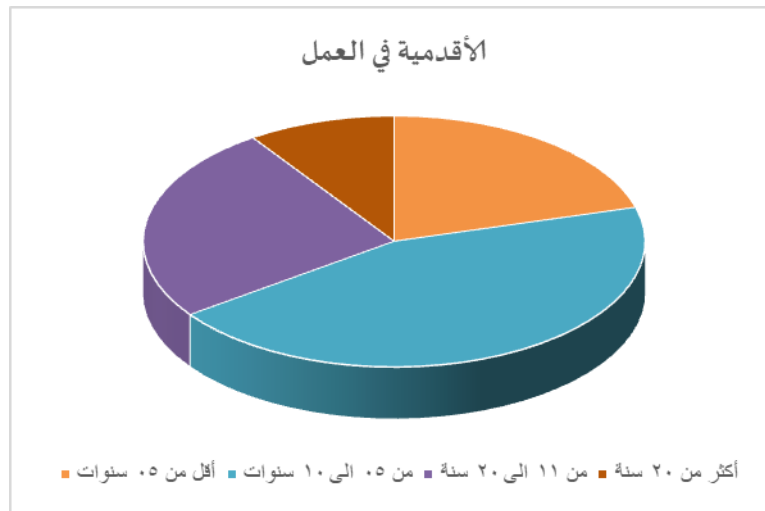
يبين الجدول الآتي توزيع المستجيبين حسب الأقدمية في العمل:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

البديل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	13	20.6%
من 05 الى 10 سنوات	28	44.4%
من 11 الى 20 سنة	16	25.4%
أكثر من 20 سنة	06	9.5%
المجموع	63	100%

المصدر: من إعداد الطالبات .

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالبات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، حيث بلغ عدد من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنة و44.4%، بينما بلغ عدد من تتراوح أقدميتهم من 11 إلى 20 سنة نسبة

25.4%، في حين بلغ عدد من تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنة بنسبة 20.6%، أما من تفوق أقدميتهم 20 سنة بنسبة 9.5% من إجمالي العينة المقدرة بـ 63 مفردة، وهو ما يظهر تركّز العينة في فئة الخبرة المتوسطة. ويعكس هذا التوزيع أن أغلب العاملين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 05 و 10 سنوات، وهو ما يوفر توازناً بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل، وكذلك قدرتهم على التعامل في إيصال المعلومات والتقارير والتعليمات والمقترحات عبر المستويات الإدارية (الصاعد والهابط والأفقي)، باعتبار أن هذه الفئة تجمع بين التجربة المكتسبة والانفتاح على أساليب عمل جديدة داخل البيئة التنظيمية مما يساهم في توليد أفكار جديدة.

أ_ عرض ومناقشة فرضيات الدراسة :

عرض ومناقشة الفرضية الأولى المعنونة : أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والأفقي) ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لفقرات المحاور الأولى: أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والأفقي)

ودوره في تحقيق الابداع التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدرجة			العبارات
		موافق	محايد	غير موافق	
موافق	0.757	45	08	10	ت قرارات الإدارة الصائبة اتجاه الموظفين
		71.4	12.7	15.9	ن والمؤسسة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة
موافق	0.821	45	05	13	ت التقييمات الدورية من طرف الإدارة
		71.4	07.9	20.6	ن تجعل الموظفين أكثر جاهزية
موافق	0.759	43	10	10	ت السياسات والتعليمات الواضحة بالنسبة
		68.3	15.9	15.9	ن لموظفين تساهم بشكل جيد في الأداء المميز
موافق	0.779	45	07	11	ت تعزيز المشاركة وأداء الموظفين يساهم في
		71.4	11.1	17.5	ن خلق مشاريع داعمة
موافق	0.756	46	07	10	ت خلق فرق عمل بين مستويات الإدارية
		73	11.1	15.9	ن المختلفة يؤدي الى خلق أفكار جديدة
موافق	0.814	38	12	13	ت إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه
		60.3	19	20.6	ن العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد

						منها ومعالجتها يساهم بشكل جيد في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية
ت	09	14	40	2.49	0.738	تشجيع الإدارة للموظفين في عمليات صنع القرارات والعمل الجماعي مما يوفر بيئة محفزة لتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة
ن	14.3	22.2	63.5			
ت	14	06	43	2.46	0.839	وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والتواصل المفتوح بين الموظفين مما يساعد على توليد الأفكار الجديدة
ن	22.2	09.5	68.3			
ت	11	10	42	2.49	0.780	تؤثر الخبرة والثقة والأقدمية على قدرة الموظفين على التواصل مع زملائهم مما يعزز توليد الأفكار الإيجابية
ن	17.5	15.9	66.7			
				2.50	0.447	المتوسط والانحراف المعياري للمحور الأول: أنماط الاتصال (الصاعد والهابط والأفقي) ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي موافق

المصدر: من إعداد الطالبات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن استجابات أفراد العينة نحو المحور الأول المتعلق بأنماط الاتصال، (الصاعد والهابط والأفقي)، جاءت في مجملها نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.50 بانحراف معياري 0.447، وهو ما يدل على تقارب الإجابات ووجود اتفاق عام حول دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل بلدية قمار.

وبالاعتماد على ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بخلق فرق عمل بين المستويات الإدارية المختلفة بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.756، تليها الفقرة الخاصة بقرارات الإدارة الصائبة بمتوسط 2.56 وانحراف معياري 0.757، ثم فقرة تعزيز المشاركة وأداء الموظفين بمتوسط 2.54 وانحراف معياري 0.779، تليها فقرة السياسات والتعليمات الواضحة بمتوسط 2.52 وانحراف معياري 0.759، ثم فقرة التقييمات الدورية بمتوسط 2.51 وانحراف معياري 0.821.

كما جاءت فقرتا تشجيع الإدارة للموظفين على المشاركة في صنع القرارات والعمل الجماعي، وتأثير الخبرة والثقة والأقدمية على التواصل بين الموظفين في مرتبة واحدة بمتوسط حسابي 2.49، وانحراف معياري 0.738 للأولى و 0.780 للثانية، تليها فقرة وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والتواصل المفتوح بمتوسط 2.46 وانحراف معياري 0.839، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة المتعلقة بإحاطة الإدارة بالمشكلات والمقترحات بمتوسط حسابي 2.40 وانحراف معياري 0.814.

ويعكس هذا الترتيب أن أقوى جوانب الاتصال التنظيمي داخل البلدية ترتبط بالعمل الجماعي ووضوح القرارات وتعزيز المشاركة، في حين أن أضعفها يتعلق بالاتصال الصاعد ونقل مشكلات ومقترحات العاملين وعوامل شخصية أخرى مثل الخبرة والأقدمية والثقة في النفس، وهو ما يشير إلى ضرورة تحسين هذا الجانب من أجل دعم الإبداع التنظيمي بشكل أكبر داخل المؤسسة ، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية من خلال اهتمامها بالعاملين وإشراكهم في العمل الإداري وتأكيدا على أهمية العلاقات الرسمية والغير الرسمية وأنماط الاتصال وأساليبه وطرق تفعيله بصورة أحسن في المؤسسات .

ب- عرض ومناقشة الفرضية الثانية المعنونة: بالمشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي
الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني: المشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الابداع
التنظيمي

العبارة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
اتخاذ القرارات بشكل صائب تساهم في خلق افكار جديدة تخدم مصلحة المؤسسة	ت	06	04	53
	ن	09.54	06.3	84.1
المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين تنتج لنا بيئة عمل محفزة	ت	06	09	48
	ن	09.5	14.3	76.2
رسم السياسات بشكل مميز تقدم لنا افكار جديدة وغير تقليدية في العمل	ت	11	11	41
	ن	17.5	17.5	65.1
التفاعل أثناء علاقات العمل يشجع نحو العمل الجماعي وتبادل المعرفة	ت	07	08	48
	ن	11.1	12.7	76.2
إشراك كل الفاعلين في المؤسسة يؤدي الى تعزيز روح المبادرة	ت	11	14	38
	ن	17.5	22.2	60.3
اتساع دائرة المشاركة في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية يؤدي الى اكتشاف أفكار جديدة بين الموظفين	ت	08	08	47
	ن	12.7	12.7	74.6
المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثاني: المشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي				
موافق	0.489	2.59	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن استجابات أفراد العينة نحو المحور الثاني المتعلق
بالمشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي جاءت في مجملها نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط
الحسابي العام 2.59 بانحراف معياري 0.489، وهو ما يدل على تقارب إجابات أفراد العينة واتفاقهم على أن
المشاركة في الاتصال تساهم في دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

وبالاعتماد على ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة
المتعلقة باتخاذ القرارات بشكل صائب بمتوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.621، تليها الفقرة الخاصة
بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين بمتوسط 2.67 وانحراف معياري 0.648، ثم فقرة التفاعل أثناء علاقات العمل

بمتوسط 2.65 وانحراف معياري 0.676، تليها فقرة اتساع دائرة المشاركة في الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية بمتوسط 2.62 وانحراف معياري 0.705.

كما جاءت فقرة رسم السياسات بشكل مميز بمتوسط حسابي 2.48 وانحراف معياري 0.780، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة المتعلقة بإشراك كل الفاعلين في المؤسسة بمتوسط 2.43 وانحراف معياري 0.777، ورغم بقائها ضمن مستوى الموافقة إلا أنها تمثل أضعف فقرات المحور، وهو ما يشير إلى وجود مجال لتحسين مستوى إشراك جميع العاملين في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

ويعكس هذا الترتيب أن المشاركة في الاتصال والتي تعتبر على أنها عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الطرفين أو أكثر بطريقة تفاعلية عبر عدة طرق التفاعل اللفظي أو الانصات الجيد، وبحيث لا يكون طرف واحد فقط مرسل بل يكون الجميع مرسلين ومستقبلين في نفس الوقت ويتطلب وجود شعور (وجداني) وسلوك (تفاعل) وفهم (معرفي)، داخل البلدية تساهم بشكل واضح في تعزيز الإبداع التنظيمي، خاصة من خلال اتخاذ القرارات بشكل جماعي والتفاعل بين العاملين، في حين أن توسيع دائرة المشاركة لتشمل جميع الفاعلين بشكل أكبر من شأنه أن يدعم هذا الدور ويزيد من فعالية الإبداع داخل المؤسسة.

كما يجدر الإشارة إلى دراسات التون مايو، التي أثبتت أن المشاركة في الاتصال كالحوار والتفاعل داخل العمل تؤثر مباشرة على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم وركز على أهمية العامل النفسي في العمل وأهمية العلاقة بين الجماعات التي تكون بين العمل وأكد على فهم و تنظيم العمل على أنه حالة من النظام الاجتماعي وبالتالي يمكن القول والتأكيد على أهمية الاتصال التنظيمي و أهمية أيضا المشاركة في الاتصال في رفع مستوى الإبداع التنظيمي وهذا ما أثبت صحة فرضيتنا.

ت-عرض ومناقشة الفرضية الثالثة المعنونة ب: وسائل الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي للانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث: وسائل الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع

التنظيمي

العبارة	الدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
المقابلة الشخصية للمرؤوسين من قبل الرؤساء تكسب الموظفين أفكار ومهارات جديدة تجاه عملهم	ت	12	07	44
	ن	19	11.1	69.8
المقابلات الشخصية والجماعية تولد لنا أفكار	ت	14	12	37

جديدة تساهم في الأداء الجيد نحو العمل	ن	22.2	19	58.7		
وسائل الكتابية من الأساليب لمعالجة المشكلات	ت	12	15	36	2.38	0.792 موافق
	ن	19	23.8	57.1		
التقارير تساهم في تقييم نتائج الأفكار الجديدة قبل تطبيقها	ت	17	08	38	2.33	0.880 محايد
	ن	27	12.7	60.3		
تساهم وسائل الاتصال في تسهيل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين	ت	07	05	51	2.70	0.663 موافق
	ن	11.1	07.9	81		
يسهم زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين في تقارب وجهات النظر مما ينعكس بشكل إيجابي في خلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة	ت	13	17	33	2.32	0.800 محايد
	ن	20.6	27	52.4		
المتوسط والانحراف المعياري للمحور الثالث: وسائل الاتصال ودورها في تحقيق الابداع التنظيمي						
					2.430	0.523 موافق

المصدر: من إعداد الطالبات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن استجابات أفراد العينة نحو المحور الثالث المتعلق بوسائل الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي جاءت في مجملها نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.43 بانحراف معياري 0.523، وهو ما يدل على تقارب نسبي في إجابات أفراد العينة، مع وجود ميل عام نحو الإقرار بدور وسائل الاتصال في دعم الإبداع داخل المؤسسة، رغم تسجيل بعض الفقرات لاتجاه محايد. وبالاعتماد على ترتيب الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، فقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة المتعلقة بمساهمة وسائل الاتصال في تسهيل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 0.663، تليها الفقرة الخاصة بالمقابلة الشخصية للمرؤوسين من قبل الرؤساء بمتوسط 2.51 وانحراف معياري 0.801، ثم فقرة الوسائل الكتابية كأحد أساليب معالجة المشكلات بمتوسط 2.38 وانحراف معياري 0.792، تليها فقرة المقابلات الشخصية والجماعية بمتوسط 2.37 وانحراف معياري 0.829. كما جاءت الفقرة المتعلقة بالتقارير في تقييم نتائج الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.80 باتجاه محايد، تليها في المرتبة الأخيرة الفقرة الخاصة بزيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين بمتوسط 2.32 وانحراف معياري 0.800 وباتجاه محايد أيضاً، وهو ما يشير إلى أن بعض وسائل الاتصال داخل المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تفعيل أكبر خاصة ما يتعلق باستخدام التقارير وتعزيز التقارب بين الإدارة والعاملين. ويعكس هذا الترتيب أن أقوى دور لوسائل الاتصال يتمثل في تسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، وهي الأدوات أو القنوات التي تستخدم لنقل الرسائل والمعلومات والأفكار من شخص إلى آخر أو من

جهة إلى أخرى حيث تساهم في وضوح الرسالة وسرعة نقل المعلومات وتوضح دقة المعلومات وتساهم في وصول وانتشار المعلومات ، في حين أن بعض الوسائل الأخرى مثل التقارير أو تعزيز التقارب بين الإدارة والموظفين لم تحقق نفس المستوى من الفعالية ، وهو ما يستدعي تحسين استخدامها وتفعيلها بشكل أكبر من أجل دعم الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة .

حيث دعم وعزز هذا الدور مارشال ماكلوهان المفكر من أهم أفكاره حول هذا الدور أفكاره أن وسائل الاتصال لا تنقل المعلومات فقط بل تؤثر في طريقة تفكير الناس وسلوكهم وكل وسيلة تغير المجتمع بطريقتها أي أن وسائل الاتصال لها تأثير قوي على الإنسان والمجتمع وليس فقط على الرسائل التي تنقلها .

3- اختبار الفرضيات

نسعى من خلال ما يلي إلى اختبار صحة الفرضيات، حيث سنقوم باختبار مدى موافقة أو رفض كل منها، حيث تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05.

أ- الفرضية الأولى:

نص الفرضية: لأنماط الاتصال (الصاعد والهابط والافقي) دور في تحقيق الابداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال (الصاعد والهابط والافقي) في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال (الصاعد والهابط والافقي) في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (08): اختبار الفرضية الأولى

الدلالة الاحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المجدولة	لأنماط الاتصال (الصاعد والهابط والافقي) دور في تحقيق الابداع التنظيمي.
0.000	2.50	62	44.421	

المصدر: من إعداد الطالبات

يبين الجدول رقم (02-08) نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بدور أنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة 44.421 عند درجة حرية 62، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.50، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهو ما يدل على وجود دلالة إحصائية للعلاقة محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الدور، مما يعني أن أنماط الاتصال داخل المؤسسة تساهم بشكل فعلي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية قمار.

ب-الفرضية الثانية:

نص الفرضية: المشاركة في الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (09): اختبار الفرضية الثانية

الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المجدولة	المشاركة في الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي
0.000	2.59	62	42.107	

المصدر: من إعداد الطالبات

يبين الجدول رقم (02-09) نتائج اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بدور المشاركة في الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة 42.107 عند درجة حرية 62، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.59، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهو ما يدل على وجود دلالة إحصائية للعلاقة محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور للمشاركة في الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الدور، مما يعني أن المشاركة في الاتصال داخل المؤسسة تساهم بشكل فعلي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية قمار.

د-الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: وسائل الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 5%.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (10): اختبار الفرضية الثالثة

الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المجدولة	وسائل الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي
0.000	2.43	62	36.920	

المصدر: من إعداد الطالبات .

يبين الجدول رقم (02-10) نتائج اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بدور وسائل الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة 36.920 عند درجة حرية 62، كما بلغ المتوسط الحسابي 2.43، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهو ما يدل على وجود دلالة إحصائية للعلاقة محل الدراسة.

وبناء على هذه النتائج يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذا الدور، مما يعني أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة تساهم بشكل فعلي في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين داخل بلدية قمار.

ثانياً: المناقشة

1-ربط النتائج بالفرضيات ومقارنتها

الفرضية الأولى: لأنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، دور في تحقيق الإبداع التنظيمي

من خلال ما توصلنا إليه في المحور الأول، نلاحظ أن أنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث بينت نتائج هذا المحور أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.50، وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن هذه الأنماط تساهم في دعم الإبداع التنظيمي داخل بلدية قمار، كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة المتعلقة بخلق فرق عمل بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.57، تليها الفقرة الخاصة بقرارات الإدارة الصائبة بمتوسط حسابي قدره 2.56، ثم الفقرة المتعلقة بتعزيز المشاركة وأداء الموظفين بمتوسط حسابي قدره 2.54، وهو ما يدل على أن العمل الجماعي، ووضوح القرارات، وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كلها عناصر تساعد على توفير بيئة تنظيمية محفزة على توليد الأفكار الجديدة.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود دور لأنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى 0.05، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن أنماط الاتصال داخل المؤسسة تؤثر بشكل فعلي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (بعلي وآخرون، 2019)، التي توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر على كفاءة إبداع العاملين في المؤسسة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (أولاد حسيني ومولقارة، 2024)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتفكير الإبداعي لدى عمال جامعة تامنغست، كما اتفقت كذلك مع دراسة (ولهي، 2018)، التي أكدت فعالية الاتصال ودوره في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية تحققت، أي أن لأنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، دوراً في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: للمشاركة في الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي

من خلال ما توصلنا إليه في المحور الثاني، نلاحظ أن المشاركة في الاتصال تؤدي دوراً مهماً في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث بينت نتائج هذا المحور أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.59، وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن المشاركة في الاتصال تساهم في دعم الإبداع التنظيمي داخل بلدية قمار، كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة المتعلقة باتخاذ القرارات بشكل صائب، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.75، تليها الفقرة الخاصة بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين بمتوسط حسابي قدره 2.67، ثم الفقرة

المتعلقة بالتفاعل أثناء علاقات العمل بمتوسط حسابي قدره 2.65، وهو ما يدل على أن إشراك العاملين في الاتصال، وتعزيز التفاعل بينهم، وتوسيع دائرة المشاركة داخل المؤسسة، كلها عناصر تساعد على توفير بيئة تنظيمية محفزة على توليد الأفكار الجديدة.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود دور للمشاركة في الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن المشاركة في الاتصال داخل المؤسسة تؤثر بشكل فعلي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين.

وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (ولهي، 2018)، التي أكدت فعالية الاتصال ودوره في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية، كما اتفقت أيضا مع دراسة (بعلي وآخرون، 2019)، التي توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر على كفاءة إبداع العاملين في المؤسسة، وهذا يشمل بطبيعة الحال المشاركة في الاتصال باعتبارها من الجوانب الأساسية في العملية الاتصالية داخل التنظيم.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية تحققت، أي أن للمشاركة في الاتصال دورا في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثالثة: لوسائل الاتصال دور في تحقيق الإبداع التنظيمي

من خلال ما توصلنا إليه في المحور الثالث، نلاحظ أن وسائل الاتصال تؤدي دورا مهما في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث بينت نتائج هذا المحور أن المتوسط الحسابي العام بلغ 2.43، وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن وسائل الاتصال تساهم في دعم الإبداع التنظيمي داخل بلدية قمار، كما أظهرت النتائج أن أعلى الفقرات كانت الفقرة المتعلقة بمساهمة وسائل الاتصال في تسهيل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.70، تليها الفقرة الخاصة بالمقابلة الشخصية للمرؤوسين من قبل الرؤساء بمتوسط حسابي قدره 2.51، ثم الفقرة المتعلقة بالوسائل الكتابية كأحد الأساليب لمعالجة المشكلات بمتوسط حسابي قدره 2.38، وهو ما يدل على أن وسائل الاتصال تساعد على تبادل المعلومات، وتقريب وجهات النظر، وتطوير الأداء داخل المؤسسة، بما ينعكس إيجابا على تحقيق الإبداع التنظيمي.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود دور لوسائل الاتصال في تحقيق الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة 0.000 وهي أقل من مستوى 0.05، مما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وهذا يعني أن وسائل الاتصال داخل المؤسسة تؤثر بشكل فعلي في تحقيق الإبداع التنظيمي لدى العاملين. وقد اتفقت الدراسة مع دراسة (بعلي وآخرون، 2019)، التي توصلت إلى أن الاتصال التنظيمي يؤثر على كفاءة إبداع العاملين في المؤسسة، كما اتفقت أيضا مع دراسة (ولهي، 2018)، التي أكدت فعالية الاتصال ودوره في الإبداع التنظيمي كما هو موجود في المؤسسة الاستشفائية، كما اتفقت كذلك مع دراسة (أولاد حسيني ومولقارة، 2024)، التي أظهرت وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والتفكير الإبداعي لدى عمال جامعة تامنغست.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الفرضية تحققت، أي أن لوسائل الاتصال دورا في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.

2-الاستنتاجات

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ أظهرت الدراسة أن الاتصال التنظيمي داخل بلدية قمار جاء بمستوى موافقة عام.
- ❖ بينت النتائج أن لأنماط الاتصال، الصاعد والهابط والأفقي، دورا في تحقيق الإبداع التنظيمي.
- ❖ كشفت الدراسة أن المشاركة في الاتصال تعد أكثر الأبعاد تأثيرا في دعم الإبداع التنظيمي.
- ❖ أوضحت النتائج أن لوسائل الاتصال دورا في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة.
- ❖ بينت الدراسة أن العمل الجماعي بين المستويات الإدارية يساهم في توليد أفكار جديدة.
- ❖ أظهرت النتائج أن القرارات الإدارية الصائبة تساعد على خلق بيئة عمل محفزة.
- ❖ كشفت الدراسة أن وضوح السياسات والتعليمات يساهم في تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- ❖ أوضحت النتائج أن التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يعزز روح المبادرة لدى العاملين.
- ❖ بينت الدراسة أن التقييمات الدورية تساهم في رفع جاهزية الموظفين وتحسين أدائهم.
- ❖ أظهرت النتائج أن تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار يدعم الإبداع التنظيمي.
- ❖ كشفت الدراسة أن توسيع دائرة المشاركة في الاتصال يساعد على اكتشاف أفكار جديدة.
- ❖ أوضحت النتائج أن وسائل الاتصال تسهل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين.
- ❖ بينت الدراسة أن المقابلات الشخصية تساهم في تنمية مهارات وأفكار الموظفين.

- ❖ أظهرت النتائج أن الوسائل الكتابية تساعد في معالجة المشكلات داخل المؤسسة.
- ❖ كشفت الدراسة أن التقارير تساهم في تقييم الأفكار قبل تطبيقها.
- ❖ أوضحت النتائج أن الاتصال الصاعد يحتاج إلى تعزيز أكبر من خلال الاهتمام بمقترحات العاملين.
- ❖ بينت الدراسة أن الاتصال الهابط يساهم في توجيه وتحفيز الموظفين.
- ❖ أظهرت النتائج أن الاتصال الأفقي يدعم التنسيق والعمل الجماعي بين العاملين.
- ❖ كشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي والإبداع التنظيمي.
- ❖ خلصت الدراسة إلى أن تحسين الاتصال التنظيمي يساهم في رفع مستوى الإبداع داخل المؤسسة.

3-المقترحات

- تعزيز أنماط الاتصال داخل المؤسسة خاصة الاتصال الصاعد من خلال إتاحة المجال للموظفين لطرح مقترحاتهم وانشغالهم.
- دعم العمل الجماعي وتشكيل فرق عمل بين مختلف المستويات الإدارية لتحفيز تبادل الأفكار.
- تنظيم لقاءات دورية واجتماعات تفاعلية لتعزيز التواصل المباشر بين الرؤساء والمرؤوسين.
- توفير بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والتفاعل الإيجابي بين العاملين.
- الاستفادة من التقارير والوسائل الكتابية في تحليل المشكلات واتخاذ قرارات فعالة.
- العمل على تكوين الموظفين في مجال الاتصال التنظيمي وأساليبه الحديثة.

خلاصة الفصل الثاني

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق إعداد استمارة والتي تهدف إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تم توزيعها على عينة من موظفي بلدية قمار، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي بمختلف أبعاده يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل بلدية قمار، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما، مما يدل على أن تحسين الاتصال داخل المؤسسة يعزز من قدرة العاملين على الابتكار وتطوير الأداء.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي داخل المؤسسة ومن خلال الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، تبين أن الاتصال التنظيمي بمختلف أبعاده يمثل عنصرا أساسيا في دعم الإبداع داخل بيئة العمل، حيث أظهرت النتائج مساهمة الاتصال التنظيمي في تعزيز الإبداع التنظيمي، وهو ما يعكس أهمية تحسين أنماط الاتصال وتعزيز المشاركة وتطوير وسائل الاتصال داخل المؤسسة، بما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة على توليد الأفكار الجديدة وتبادل الخبرات بين العاملين، كما أكدت الدراسة أن الاهتمام بالتفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين، وتشجيع العمل الجماعي، وتوفير قنوات اتصال فعالة، من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء ويعزز روح المبادرة داخل المؤسسة، وعليه فإن تحقيق الإبداع التنظيمي لا يمكن فصله عن فعالية الاتصال التنظيمي، مما يستدعي من المؤسسات العمومية، خاصة البلديات، العمل على تطوير ممارساتها الاتصالية بما يتماشى مع متطلبات العصر ويساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة كما توصلت الدراسة الى تقديم بعض المقترحات والتي من بينها :

- تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون بما يدعم الإبداع داخل المؤسسة.
- تحفيز الموظفين ماديا ومعنويا لتشجيعهم على تقديم أفكار ومبادرات جديدة.
- كما يمكن الاهتمام بالتقييمات الدورية للموظفين وتوظيفها في تحسين الأداء وتنمية القدرات الإبداعية.
- العمل على تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين بما يضمن وضوح المعلومات وسرعة تداولها.
- تطوير وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة وتحديثها بما يتماشى مع متطلبات العمل.
- وأخيرا تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات لما له من أثر في تنمية روح المبادرة والإبداع.



المراجع والمصادر

أولاً: الكتب :

- 1- أسامة محمد خيرى ،إدارة الإبداع والابتكارات، دار الـراية للنشر والتوزيع ، المملكة الأردنية الهاشمية ،ط1، 2012.
- 2 -بحوش عمار ، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ، برلين _ ألمانيا ،2019.
- 3-بشار حزي، الإتصال التنظيمي: من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية،2020
- 3-رحيم يونس كرو العزاوي،مقدمة في منهج البحث العلمي،المكتبة الوطنية ،دار دجلة،عمان الاردن ،ط1،2008م
- 4-رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية أسس علمية وتدريبية ،دار الكتاب الحديث،2004.
- 5-سناء محمد سليمان ،أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية ، عالم الكتب ،القاهرة ،ط1، 2010.
- 6 -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الإتصال التنظيمي ،دار حميثرا للنشر ، جمهورية مصر العربية ، القاهرة ،ط1، 2020.
- 7-محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي ، دار الكتب ، الجمهورية اليمنية ،صنعاء ،ط3، 2019.
- 8-مرتضى بشير الأمين ، الاتصال التنظيمي ، دار أمواج للنشر والتوزيع، عمان _ الأردن ،2016

ثانيا : المجالات العلمية :

- 1-بن داود العربي،المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية من ركائز الإتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، العدد 16،سبتمبر2014.
- 2-حمزة بعلي، محمد بنية، خالد بن جلـول، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والإشراف البحوث والدراسات العليا ، المجلد4،العدد7،ديسمبر2019.

3- الزهرة الأسود ، المفاهيم والمتغيرات في البحث العلمي، مجلة المجتمع والرياضة ،المجلد5،العدد 1، جانفي 2022.

ثالثا: الرسائل العلمية :

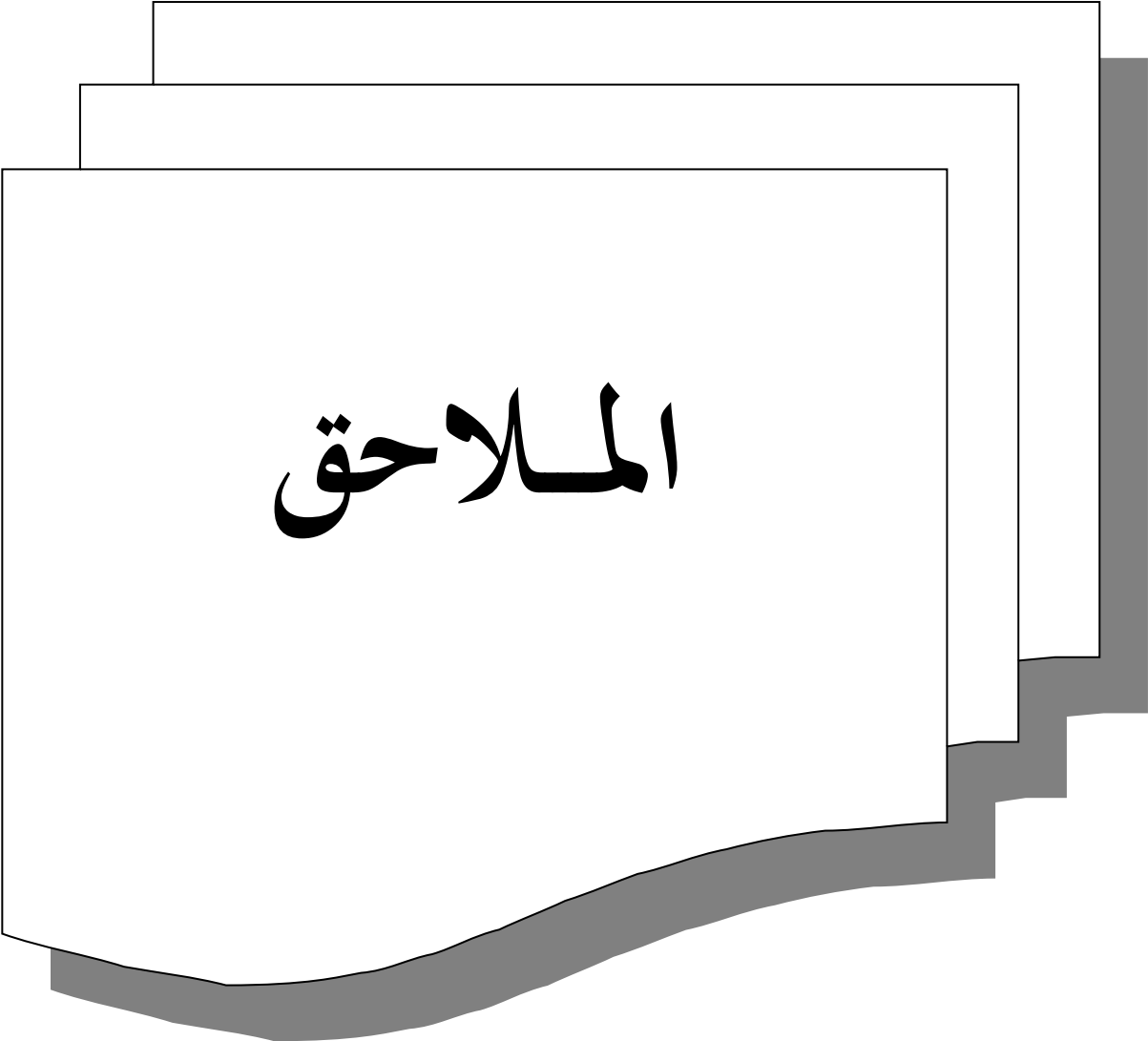
1-دحماني صالح،بن يوسف عبد السلام، الإتصال التنظيمي وأثره على تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة (دراسة ميدانية بمدرية التشغيل ولاية أدرار) ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم إجتماع والديموغرافيا، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا ،تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة أحمد درايعية أدرار ،2024

2-بسمة بن بريكة ،فعالية الاتصال التنظيمي في الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية بسكرة) ،مذكرة لنيل درجة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص إدارة وعمل ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2014.

3-بن يحي سعاد ،إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، (دراسة حالة مؤسسة كوندور) ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2018.

4-الجوزي خيرة ، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز (دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، قسم علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس عمل وتنظيم،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2015.

5-صغيور فتيحة ، رحلي حدة، أثر الاتصال التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة (بلدية حمام الضلعة بالمسيلة) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،2020



الملاحق



الملحق 01: الاستمارة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم: العلوم الاجتماعية
تخصص علم إجتماع التنظيم والعمل
إستبيان بحث حول:



الاتصال التنظيمي وعلاقته بالإبداع التنظيمي

داخل المؤسسة

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية قمار - الوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم إجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

أخي العامل ... أختي العاملة

لكم منا خالص التقدير والإحترام نحن طلبة علم الاجتماع ثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل وفي إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان (الاتصال التنظيمي وعلاقته في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي تم إعداده لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي .

نرجو منكم قراءة هذا الإستبيان بعناية والإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الإجابة التي تختارها، لذا المطلوب منكم أن تختاروا إجابة واحدة فقط من البدائل المعروضة أمامكم في كل عبارة . وتؤكدوا بأن هذه الإستمارة سرية، والإجابات التي تدلوا بها لن يطلع عليها أحد وإنما تستخدم من أجل البحث العلمي فقط .

أخي العامل أختي العاملة رجاء لا تترك أي عبارة بدون إجابة، مع فائق الإحترام والتقدير والشكر لكم على تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2_العمر :

☐ أقل من 30 ☐ أكثر من 30

3-المستوى التعليمي:

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي

4-الاقدمية في العمل :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنة ☐ أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: أنماط الإتصال (الصاعد والهابط والافقي) ودوره في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
1	قرارات الإدارة الصائبة إتجاه الموظفين والمؤسسة تساهم في خلق بيئة عمل محفزة			
2	التقييمات الدورية من طرف الإدارة تجعل الموظفين أكثر جاهزية			
3	السياسات و التعليمات الواضحة بالنسبة لموظفين تساهم بشكل جيد في الأداء المميز			
4	تعزيز المشاركة وأداء الموظفين يساهم في خلق مشاريع داعمة			
5	خلق فرق عمل بين مستويات الإدارية المختلفة يؤدي الى خلق أفكار جديدة			
6	إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها ومعالجتها يساهم بشكل جيد في خلق بيئة عمل محفزة وإيجابية			
7	تشجيع الإدارة للموظفين في عمليات صنع القرارات والعمل الجماعي مما يوفر بيئة محفزة لتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة			
8	وجود بيئة عمل تشجع على التفاعل الإيجابي والتواصل المفتوح بين الموظفين مما يساعد على توليد الأفكار الجديدة			
9	تؤثر الخبرة والثقة والأقدمية على قدرة الموظفين على التواصل مع زملائهم مما يعزز توليد الأفكار الإيجابية			

المحور الثالث: المشاركة في الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
10	اتخاذ القرارات بشكل صائب تساهم في خلق افكار جديدة تخدم مصلحة المؤسسة			
11	المشاركة بين الرئيس والمؤسسين تنتج لنا بيئة عمل محفزة			
12	رسم السياسات بشكل مميز تقدم لنا افكار جديدة وغير تقليدية في العمل			
13	التفاعل أثناء علاقات العمل يشجع نحو العمل الجماعي وتبادل المعرفة			
14	إشراك كل الفاعلين في المؤسسة يؤدي الى تعزيز روح المبادرة			
15	إتساع دائرة المشاركة في الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية يؤدي الى إكتشاف أفكار جديدة بين الموظفين			

المحور الرابع: وسائل الاتصال ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
16	المقابلة الشخصية للمؤسسين من قبل الرؤساء تكسب الموظفين أفكار ومهارات جديدة تجاه عملهم			
17	المقابلات الشخصية والجماعية تولد لنا أفكار جديدة تساهم في الأداء الجيد نحو العمل			
18	وسائل الكتابية من الأساليب لمعالجة المشكلات			
19	التقارير تساهم في تقييم نتائج الأفكار الجديدة قبل تطبيقها			
20	تساهم وسائل الإتصال في تسهيل تدفق المعلومات والخبرات بين العاملين			
21	يسهم زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين في تقارب وجهات النظر مما ينعكس بشكل إيجابي في خلق أفكار جديدة تخدم المؤسسة			

الملحق 02: مخرجات spss

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	15	23.8	23.8	23.8
	أنثى	48	76.2	76.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 من أقل	4	6.3	6.3	6.3
	30 من أكثر	59	93.7	93.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	3	4.8	4.8	4.8
	ثانوي	23	36.5	36.5	41.3
	جامعي	37	58.7	58.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

الإقديمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	13	20.6	20.6	20.6
	سنوات 10 الى 5 من	28	44.4	44.4	65.1
	سنة 20 الى 11 من	16	25.4	25.4	90.5
	سنة 20 أكثر	6	9.5	9.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

محفزة عمل بيئة خلق في تساهم والمؤسسة الموظفين إتجاه الصائبة الإدارة قرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	10	15.9	15.9	15.9
	محايد	8	12.7	12.7	28.6
	موافق	45	71.4	71.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

جاهزية أكثر الموظفين تجعل الإدارة طرف من الدورية التقييمات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	13	20.6	20.6	20.6
	محايد	5	7.9	7.9	28.6
	موافق	45	71.4	71.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المميز الأداء في جيد بشكل تساهم لموظفين بالنسبة الواضحة التعليمات و السياسات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	10	15.9	15.9	15.9
	محايد	10	15.9	15.9	31.7
	موافق	43	68.3	68.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

داعمة مشاريع خلق في يساهم الموظفين وأداء المشاركة تعزيز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	17.5	17.5	17.5
	محايد	7	11.1	11.1	28.6
	موافق	45	71.4	71.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

جديدة أفكار خلق الى يؤدي المختلفة الإدارية مستويات بين عمل فرق خلق

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	10	15.9	15.9	15.9
	محايد	7	11.1	11.1	27.0
	موافق	46	73.0	73.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

ومعالجتها منها للحد وشكاويهم ومقترحاتهم العاملين تواجه التي بالمشكلات الإدارة إحاطة وإيجابية محفزة عمل بيئة خلق في جيد بشكل يساهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	13	20.6	20.6	20.6
	محايد	12	19.0	19.0	39.7
	موافق	38	60.3	60.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

محفزة بيئة يوفر مما الجماعي والعمل القرارات صنع عمليات في للموظفين الإدارة تشجيع والمبتكرة الجديدة الأفكار لتوليد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	9	14.3	14.3	14.3
	محايد	14	22.2	22.2	36.5
	موافق	40	63.5	63.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

على يساعد مما الموظفين بين المفتوح والتواصل الإيجابي التفاعل على تشجع عمل بيئة وجود الجديدة الأفكار توليد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	14	22.2	22.2	22.2
	محايد	6	9.5	9.5	31.7
	موافق	43	68.3	68.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

توليد يعزز مما زملائهم مع التواصل على الموظفين قدرة على والأقدمية والثقة الخبرة تؤثر الإيجابية الأفكار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	17.5	17.5	17.5
	محايد	10	15.9	15.9	33.3
	موافق	42	66.7	66.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المؤسسة مصلحة تخدم جديده افكار خلق في تساهم صائب بشكل القرارات إتخاذ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	9.5	9.5	9.5
	محايد	4	6.3	6.3	15.9
	موافق	53	84.1	84.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

محفزة عمل بيئة لنا تنتج والمروسين الرئيس بين المشاركة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	6	9.5	9.5	9.5
	محايد	9	14.3	14.3	23.8
	موافق	48	76.2	76.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

العمل في تقليدية وغير جديده افكار لنا تقدم مميز بشكل السياسات رسم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	17.5	17.5	17.5
	محايد	11	17.5	17.5	34.9
	موافق	41	65.1	65.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المعرفة وتبادل الجماعي العمل نحو يشجع العمل علاقات أثناء التفاعل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	11.1	11.1	11.1
	محايد	8	12.7	12.7	23.8
	موافق	48	76.2	76.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المبادرة روح تعزيز الى يؤدي المؤسسة في الفاعلين كل إشراك

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	11	17.5	17.5	17.5
	محايد	14	22.2	22.2	39.7
	موافق	38	60.3	60.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

أفكار إكتشاف الى يؤدي الإدارية المستويات مختلف بين الإتصال في المشاركة دائرة إتساع الموظفين بين جديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	8	12.7	12.7	12.7
	محايد	8	12.7	12.7	25.4
	موافق	47	74.6	74.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تجاه جديدة ومهارات أفكار الموظفين تكسب الرؤساء قبل من للمرؤسين الشخصية المقابلة عملهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	12	19.0	19.0	19.0
	محايد	7	11.1	11.1	30.2
	موافق	44	69.8	69.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

العمل نحو الجيد الأداء في تساهم جديدة أفكار لنا تولد والجماعية الشخصية المقابلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	14	22.2	22.2	22.2
	محايد	12	19.0	19.0	41.3
	موافق	37	58.7	58.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

المشكلات لمعالجة الأساليب من الكتابية وسائل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	12	19.0	19.0	19.0
	محايد	15	23.8	23.8	42.9
	موافق	36	57.1	57.1	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

تطبيقها قبل الجديدة الأفكار نتائج تقييم في تساهم التقارير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	17	27.0	27.0	27.0
	محايد	8	12.7	12.7	39.7
	موافق	38	60.3	60.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

العاملين بين والخبرات المعلومات تدفق تسهيل في الإتصال وسائل تساهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	7	11.1	11.1	11.1
	محايد	5	7.9	7.9	19.0
	موافق	51	81.0	81.0	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

بشكل ينعكس مما النظر وجهات تقارب في والعاملين الإدارة بين والتواصل التقارب زيادة يسهم
المؤسسة تخدم جديدة أفكار خلق في إيجابي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق غير	13	20.6	20.6	20.6
	محايد	17	27.0	27.0	47.6
	موافق	33	52.4	52.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Statistics				
	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
الجنس	63	0	1.76	.429
العمر	63	0	1.94	.246
التعليمي المستوى	63	0	2.54	.591
الأقدمية	63	0	2.24	.893
الموظفين إتجاه الصائبية الإدارة قرارات	63	0	2.56	.757
محفزة عمل بيئة خلق في تساهم المؤسسة				
تجعل الإدارة طرف من الدورية التقييمات	63	0	2.51	.821
جاهزية أكثر الموظفين				
بالنسبة الواضحة التعليمات و السياسات	63	0	2.52	.759
الأداء في جيد بشكل تساهم لموظفين				
المميز				
في يساهم الموظفين وأداء المشاركة تعزيز	63	0	2.54	.779
داعمة مشاريع خلق				
الإدارية مستويات بين عمل فرق خلق	63	0	2.57	.756
جديدة أفكار خلق الى يؤدي المختلفة				
تواجه التي بالمشكلات الإدارة إحاطة	63	0	2.40	.814
منها للحد وشكاويهم ومقترحاتهم العاملين				
بيئة خلق في جيد بشكل يساهم ومعالجتها				
وإيجابية محفزة عمل				
صنع عمليات في للموظفين الإدارة تشجيع	63	0	2.49	.738
بيئة يوفر مما الجماعي والعمل القرارات				
والمبتكرة الجديدة الأفكار لتوليد محفزة				
التفاعل على تشجع عمل بيئة وجود	63	0	2.46	.839
الموظفين بين المفتوح والتواصل الإيجابي				
الجديدة الأفكار توليد على يساعد مما				
قدرة على والأقدمية والثقة الخبرة تؤثر	63	0	2.49	.780
مما زملانهم مع التواصل على الموظفين				
الإيجابية الأفكار توليد يعزز				
في تساهم صائب بشكل القرارات إتخاذ	63	0	2.75	.621
المؤسسة مصلحة تخدم جديده أفكار خلق				
لنا تنتج والمروسين الرئيس بين المشاركة	63	0	2.67	.648
محفزة عمل بيئة				
افكار لنا تقدم مميز بشكل السياسات رسم	63	0	2.48	.780
العمل في تقليدية وغير جديده				
نحو يشجع العمل علاقات أثناء التفاعل	63	0	2.65	.676
المعرفة وتبادل الجماعي العمل				
الى يؤدي المؤسسة في الفاعلين كل إشراك	63	0	2.43	.777
المبادرة روح تعزيز				

بين الإتصال في المشاركة دائرة إتساع الى يؤدي الإدارية المستويات مختلف الموظفين بين جديدة أفكار إكتشاف	63	0	2.62	.705
قبل من للمؤسسين الشخصية المقابلة ومهارات أفكار الموظفين تكسب الرؤساء عملهم تجاه جديدة	63	0	2.51	.801
لنا تولد والجماعية الشخصية المقابلات نحو الجيد الأداء في تساهم جديدة أفكار العمل	63	0	2.37	.829
لمعالجة الأساليب من الكتابية وسائل المشكلات	63	0	2.38	.792
الأفكار نتائج تقييم في تساهم التقارير تطبيقها قبل الجديدة	63	0	2.33	.880
تدفق تسهيل في الإتصال وسائل تساهم العاملين بين والخبرات المعلومات	63	0	2.70	.663
الإدارة بين والتواصل التقارب زيادة يسهم مما النظر وجهات تقارب في والعاملين جديدة أفكار خلق في إيجابي بشكل ينعكس المؤسسة تخدم	63	0	2.32	.800

Statistics

	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
N	Valid 63	63	63
	Missing 0	0	0
Mean	2.5044	2.5979	2.4339
Std. Deviation	.44749	.48971	.52324

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الأول	63	2.5044	.44749	.05638
المحور الثاني	63	2.5979	.48971	.06170
المحور الثالث	63	2.4339	.52324	.06592

One-Sample Test

Test Value = 0

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
المحور الأول	44.421	62	.000	2.50441	2.3917	2.6171
المحور الثاني	42.107	62	.000	2.59788	2.4746	2.7212
المحور الثالث	36.920	62	.000	2.43386	2.3021	2.5656

جملہ