



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



موضوع:

الإتصال التنظيمي ودوره في تفعيل الإبداع
(دراسة حالة BATIMITAL – MONTAGE عين الدفلى)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

زمالة عمر

إعداد الطلبة:

بوجمعة نورالدين

المجد مسعود عبد العزيز

لجنة المناقشة

رئيسا	
مقررا	زمالة عمر
ممتحنا	

السنة الجامعية : 2019 – 2020

الإهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله خاتم النبيين وسيد

المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم اما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع اولاً الى روح والدي عبد القادر وأرجو من الله سبحانه وتعالى

أن يرحمه ويجعله من أهل الجنة .

وبعدما أهدي هذا العمل الى أعز مخلوق في الدنيا الوالدة رعاها الله بفضله

وكرمها وجعلنا ذخراً لها والتي بفضل دعواتها تيسرت لي الطريق .

كما أهدي هذا العمل الى زوجتي العزيزة وابني الغالي وأختي الصغيرة وأخي وزوجته .

والى كل أصدقاء الدراسة وزملاء العمل كما أهدي هذا العمل الى كل

من يعرفني من قريب او من بعيد .

نورالدين

الأهداء

أحمد الله عز وجل وأشكره الذي أثار لي طريق العلم ومنحني القدرة والصبر ووقفني في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديه إلى:

من تألمت قبل ألمي وفرحت قبل فرحي، إلى من أيقظت ليها لراحتي وسهرت على سعادتي وكانت بمثابة مشعل يترقب خطواتي وحلمت دوما أن أكون في أعلى المراتب، إليك أنحني إجلالا وأقول

شكرا لكي

* أمي *

أعز وأحب إنسان في الوجود الذي منحني كل الحب والحنان، إلى الذي كان نعم الأب والصديق في نفس الوقت، إلى الذي تمنى أن يراني في مثل هذا اليوم إليك أنحني إجلالا وأقول شكرا لك

* أبي *

إلى الذين اعتبرهم نعمة من الله عز وجل إلى إختي وابناء أخي.

إلى الزوجة الكريمة والكتكوتتين وصال وولاء.

كما أهدي هذا العمل إلى زميلي بالبحث.

وإلى كل الزملاء والأصدقاء والأساتذة الذين صادفتهم طيلة مشواري الدراسي من الطور الابتدائي إلى الجامعي.

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة

صادقة.

محمد العزيز

كلمة الشكر

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... و لا تطيب

اللحظات إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا

برؤيتك "الله ﷻ"

ونخص بجزيل الشكر والعرفان لكل من أشعل شمعة في دروب

عمانا و إلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره

لينير دربنا إلى كل الأساتذة الكرام ونتوجه بالشكر الجزيل إلى

الأستاذ زمالة عمر الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه

الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام إلى كل من كانوا

عوننا لنا في إنجاز هذا البحث.

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل الإبداع وهدفت أيضا الى تبين الأهمية الجوهرية للاتصال التنظيمي في الإدارة حيز العمل يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من 300 عامل و عاملة حيث أخذنا 45 من المجموع الكلي كعينة للدراسة بنسبة 15 بالمائة من عدد العمال ككل، حيث تم توزيع الإستبيان عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية ، واسترداد منها 40 استبيان صالحة للتحليل الإحصائي ، وقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة ، وتم الاعتماد على عدة أساليب احصائية لتحليل البيانات منها التكرار النسبي،المتوسط الحسابي،والانحراف المعياري وحساب صدق الإستبيان من خلال معامل ألفا كرومباخ. وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها :

- وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة ولكن لا يوجد تحفيز على الابداع .
- من الادارة العليا وهذا ما لمسناه من إجابة معظم العمال حول السؤال (تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات؟) فكانت اجابة 75% من العمال أن الإدارة لا تتيح لهم فرص تقديم الابداع والابتكار .
- المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة؟ فكانت إجابة 77.5% أن المناخ داخل المؤسسة لايساعد على الابداع.
- يعد الابداع مؤشر على الاتصال الفعال داخل المؤسسة، لأنه يتمثل في درجة التكامل بين مختلف المستويات الإدارية ، والتي تساعدهم على الاستغلال الأمثل للمعلومة لتحقيق أعلى النتائج والوصول إلى الأهداف.

الكلمات المفتاحية :

الإتصال التنظيمي ، الإبداع،

Abstract

This study aimed to identify the extent of the influence of organizational communication and its role in activating creativity. It also aimed to demonstrate the essential importance of organizational communication in management into action.

The target population of the study consists of 300 male and female workers, as we took 45 of the total as a sample for the study at a rate of 15% of the number of workers as a whole, as the questionnaire was distributed to them through several field visits, and 40 questionnaires were retrieved from them for statistical analysis.

According to the results of the study, several statistical methods were used to analyze the data, including the relative frequency, the arithmetic mean, the standard deviation, and the calculation of the validity of the questionnaire through the Alpha Krombach coefficient.

This study reached several results, including:

- There is an organizational communication within the institution, but there is no incentive for creativity.
- From the top management, and this is what we have seen from the answer of most of the workers to the question (The administration provides an opportunity for two years to provide innovative and new solutions to problems?) So 75% of the workers answered that the management does not provide them with opportunities to provide creativity and innovation.
- The institution provides the appropriate climate for creativity in new ways of working? 77.5% answered that the climate inside the organization does not help creativity.

Creativity is an indicator of effective communication within the organization, because it is represented in the degree of integration between the various administrative levels, which helps them to optimize the use of information to achieve the highest results and reach the goals.

key words :

Organizational Communication, Creativity.

الفهرس

الفهرس

الإهداء.....	
كلمة الشكر.....	
المخلص.....	
الفهرس.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الملاحق.....	
المقدمة.....	أ-ب

الفصل الأول: ماهية الاتصال التنظيمي و الإبداع

تمهيد.....	06
المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.....	07
المطلب الاول: مفهوم الاتصال التنظيمي، وأهميته.....	07
المطلب الثاني: المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي.....	09
المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي.....	10
المبحث الثاني: ماهية الإبداع.....	11
المطلب الاول: مفهوم الإبداع.....	12
المطلب الثاني: المزيح الإبداعي.....	12
المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته.....	13
المطلب الثالث: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الإبداع.....	12
المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....	14
المطلب الاول: الدراسات المحلية.....	14
المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.....	17
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.....	20
الخلاصة.....	21

الفصل الثاني: دراسة لمؤسسة BATIMITAL-MONTAGE

تمهيد.....	23
المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة BATIMITAL MONTAGE لولاية عين الدفلى.....	24
المطلب الاول: تعريف المؤسسة.....	24
الفرع الاول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.....	24

24.....	الفرع الثاني: تعريف المؤسسة.....
25.....	الفرع الثالث: مهام المؤسسة وأهم إنجازاتها.....
25.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMITAL-MONTAGE.....
27.....	المطلب الثالث: مصلحة الموارد البشرية (مصلحة التربص).....
29.....	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.....
29.....	المطلب الأول: أدوات وتقنيات الدراسة.....
29.....	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
29.....	الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات.....
29.....	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
30.....	المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.....
30.....	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية.....
32.....	الفرع الثاني: لاتصال التنظيمي.....
35.....	الفرع الثالث: الإبداع.....
38.....	الفرع الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع.....
42.....	المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة.....
42.....	الفرع الأول: تحليل علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع.....
43.....	الفرع الثاني: تحليل علاقة الأثر بين الإتصال التنظيمي و الإبداع.....
44.....	خلاصة.....
46.....	خاتمة.....
49.....	قائمة المراجع.....
52.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

- الجدول (01): تعداد الموظفين حسب إحصائيات 2019 28
- الجدول (02): مقياس ليكرت الثلاثي 34
- الجدول رقم (03): اختيار ألفا كرونباخ 35
- الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس 35
- الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 36
- الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 36
- الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب الوظيفة 37
- الجدول رقم (08): عبارات عينة الدراسة حول الاتصال التنظيمي 37
- الجدول رقم (09): عبارات عينة الدراسة حول الابداع 41
- الجدول رقم (10): علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع 45
- الجدول رقم (10): تحليل التباين الأحادي للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والإبداع 49
- الجدول (11) : علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع 50
- الجدول (12): علاقة التأثير بين الاتصال التنظيمي والإبداع 51

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لـ BATIMITA-MONTAGE 30
- الشكل رقم (02): هيكل إدارة الموارد البشرية..... 33
- الشكل رقم (03): هيكل الدراسة..... 34
- الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس..... 35
- الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة 36
- الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة..... 36
- الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الوظيفة..... 37
- الشكل رقم (08): تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر..... 38
- الشكل رقم (09): تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك..... 39
- الشكل رقم (10): تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك..... 39
- الشكل رقم (11): كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط 40
- الشكل رقم (12): الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة..... 40
- الشكل رقم (13): تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة..... 40
- الشكل رقم (14): تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر..... 41
- الشكل رقم (15): هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة..... 42
- الشكل رقم (16): تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة.... 42
- الشكل رقم (17): لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها..... 43
- الشكل رقم (18): أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل أقوم بتجربة طرق جديدة لحلها 43
- الشكل رقم (19): الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين..... 44
- الشكل رقم (20): لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها..... 44
- الشكل رقم (21): تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها..... 45
- الشكل رقم (22): تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية..... 46
- الشكل رقم (23): لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها..... 46
- الشكل رقم (24): يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة..... 47
- الشكل رقم (25): تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات..... 47
- الشكل رقم (26): الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الاتصال المتبعة فيها..... 48
- الشكل رقم (27): العمل في جو يسوده الاتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية..... 48
- الشكل رقم (28): يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامله بتطبيق طرق إبداعية جديدة ... 49

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

.....الملحق رقم (01): جداول SPSS

.....الملحق رقم (02): الإستبيان

مقدمة

توطئة:

عرف المجال الاقتصادي العالمي تطوراً ملحوظاً، دفع بالمؤسسات العالمية بمختلف نشاطاتها إلى تخطي الحدود السياسية للدول والقارات ، وتكوين قاعدة صناعية تقوم على المورد المادي المشكل من المواد والآلات والمورد البشري المتضمن لعدد كبير من العمال ، وقد فرض منطق التسيير الجيد والعقلاني لهذه المنشآت الكبرى تكيكها لوحداث وفروع موزعة على مناطق جغرافية متباعدة ، وتخصيصها بنشاط معين من سلسلة العملية الإنتاجية ، إلا أن هذا التقسيم لم يمنع وجود بعض المعوقات التنظيمية المتعلقة في بعض جوانبها بغياب الاتصال التنظيمي بين وحدات التنظيم المختلفة للتعريف برغبات العمال ومطالبهم من جهة ولتحديد التوجيهات الأوامر من قبل إدارة المؤسسة من جهة ثانية لتحقيق التكامل والتنسيق بين عناصر المؤسسة وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق أهدافها واكتساب ميزة تنافسية وذلك من خلال تفعيل الابداع في المؤسسة.

وبناء على هذا الطرح سنعمل على معالجة الاشكالية التالية:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تفعيل الابداع في المؤسسة؟

ويمكن تجزئة الاشكالية إلى الاسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالاتصال التنظيمي ، والابداع ؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والابداع ؟
- كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في تفعيل الابداع بمؤسسة batimital montage ؟

الفرضيات:

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال مؤسسة batimital montage.

2- الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال batimital montage.

3- مبررات اختيار الموضوع:

- اعتباره موضوعاً حساساً وله قيمة جوهرية في المؤسسات الاقتصادية
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.
- معرفة ما إذا كان الاتصال التنظيمي يؤثر على الابداع بالمؤسسة
- محاولة التعرف على واقع الابداع بالمؤسسة والبرامج والآليات المتخذة من قبل إدارة المؤسسة لإرساء ثقافة الابداع.

4- أهداف الدراسة:

- تسعى دراستنا هذه الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي نلخصها فيما يلي :
- توضيح العلاقة بين مصطلحين مهمين وهما الاتصال التنظيمي والإبداع .
- التوصل الى مدى تأثير الإتصال التنظيمي على تفعيل الإبداع.

مقدمة

- ابراز واقع الاتصال التنظيمي والإبداع في العمل الجماعي داخل المؤسسة

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة إلى معرفة:

- مدى تأثير الاتصال التنظيمي في تفعيل الابداع.

- تبيان دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الابداع لتحقيق ميزة تنافسية

6- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة batimital montage بولاية عين الدفلى دائرة عين الدفلى المنطقة الصناعية.

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2019-2020 في الفترة الممتدة من بداية مارس الى غاية شهر جوان من السنة الجارية 2020 .

- الحدود البشرية: اختيرت عينة عشوائية من عمال المؤسسة من إداريين و عمال ، ووضعت هذه العينة محل الدراسة.

- الحدود و الموضوعية: استعملت الدراسة على موضوع الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل الابداع في المؤسسة.

7- منهج الدراسة:

تتعد المناهج باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها، ومراعاة لطبيعة هذا الموضوع ، وقصد الاجابة على الاشكالية والأسئلة الفرعية ، واختبار صحة الفرضيات ، والتوصل أهداف الدراسة ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعبير عن الظاهرة محل الدراسة كما وكيفا.

8- صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الاكاديمية.

- صعوبة إجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة لانشغالاتهم وارتباطاتهم بالعمل.

- وباء كورونا وما نجم عنه من حجر صحي وانعدام وسائل النقل والإجراءات المتخذة.

9- هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية واختبار صحة الفرضيات قمنا بتقسيم هذا البحث الى فصلين ،في الفصل الأول تفرعت الى ثلاثة مباحث في المبحث الأول تطرقنا الى مفاهيم حول الاتصال التنظيمي وفي المبحث الثاني تطرقنا الى مفهوم وأهمية ومكونات الإبداع وعناصر المزيج الإبداعي أما المبحث الثالث خصناه للدراسات السابقة و الفصل الثاني قسمناه الى مبحثين في المبحث الأول تطرقنا الى تعريف عام لمؤسسة batimital montage و هيكلها التنظيمي و في المبحث الثاني تطرقنا الى تحليل فقرات الاستبيان.

الفصل الأول

تمهيد

إن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلاله يمكن لأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل ، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه. فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المؤسسة.

و بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد. أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع متطلبا اجباريا اذا ما أرادت الحصول على التميز في الاداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية،وان دور المؤسسة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بان الابداع هو المجال الاكثر اهمية في تعزيز التفاعل وتحقيق الأهداف المستمدة من البيئة المحيطة مما ينعكس ايجابيا على تحسين ادائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي.

سننظر في هذا المبحث الى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته بالإضافة إلى الأهداف والوظائف.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته.

مفهوم الاتصال:

لغة: إن مصطلح الاتصال كما تشير إليه معاجم اللغة العربية مشتق من المصدر وصل الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الشيء والانتهاه إليه.

وهو مصطلح مترجم من اللغة الانجليزية communication، وهو مشتق من الأصل اللاتيني communis والتي بدورها تعني عام أو شائع أو مألوف ، بمعنى أن الاتصال يقصد به جعل الشيء عاما أو مشتركا بين شخصين أو أكثر .

اصطلاحا: يعرفه أندرسون بأنه النقل والاستلام مع الفهم للخواطر والتعليمات والمعلومات، ويعرفه نيجرو Nigro بأنه العملية التي تحمل أفكار الشخص ومشاعره معروفة للآخرين.

كما عرفه كيت ديفيز الاتصال على أنه: "عملية نقل المعلومات والفهم من شخص إلى آخر".¹

تعريف التنظيم:²

يذكر أحمد زكي بدوي في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية: أن التنظيم هو العملية التي تفرق بين جزء أو آخر من الناحية الوظيفية التي تنشأ في نفس الوقت مركزا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي. ويرى صالح بن نوار أن التنظيم وظيفة أساسية من عمليات الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات وتحديد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار وتحديد الوحدات داخل المؤسسة. الاتصال التنظيمي: هو عملية إدارية يحدد الترابط التنظيمي بين مختلف العناصر والوحدات التنظيمية، كما يعما على تماسكها، وذلك عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الاهداف الواجب تأديتها.³

كما يعرف:4

على أنه مصدر رئيسيا للمعلومات بين مواقع أو مراكز اتخاذ القرارات بالمؤسسة، كما يمكننا من معرفة مشاعر واتجاهات العاملين في المستويات التنظيمية، وهو يتم وفق المسالك والقنوات التالية:
الاتصال النازل: هو ذلك الاتصال الذي يتجه من المستويات العليا نحو المستويات الدنيا، ويكون في شكل أوامر وتوجيهات، قواعد، وملاحظات.

الاتصال الصاعد: هو عملية نقل المعلومات من المستويات الدنيا الى المستويات العليا، ويظهر في شكل تقارير، شكاوى، استفسارات العمال، إجابات العمال على تساؤلات المسؤولين، انشغالات واقتراحات.... الخ.

1 نجاة بوطون. ، تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية. حالة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجا. ،، مذكرة ماستر تخصص تسيير

الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة 20 أوت سكيكدة. 2010. ص 10.

2 خضير، كاظم محمود. ،، الاتصال الفعال في ادارة الاعمال. ،، ط1 مصر. دار صفا للنشر. 2010. ص 58.

3 محمود سلمان العميان. "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " طبعة 3. دار وائل للنشر. عمان 2005. ص 237.

4 عبد المنعم شحات محمود، وآخرون. "علم النفس ومشكلات الصناعة". دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. ص ص: 278، 279.

الاتصال الافقى: يشير الى الاتصال الذي يتم فيه نقل المعلومات بين الافراد في نفس المستويات التنظيمية، أو نفس التصنيفات المهنية.

بناء على التعاريف السالفة فإنه يمكننا أن نعرف الاتصال التنظيمي على أنه ذلك الاتصال الذي يحدث داخل المؤسسة، أي نقل معلومة أو فكرة بين شخصين أو أكثر عبر المستويات التنظيمية بطريقة رسمية، ويكون نازلاً أو صاعداً أو أفقياً.

أهمية الاتصال التنظيمي:¹

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاز المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة.

يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المؤسسة حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزلاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع موظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية وكذلك الزيادة في انتمائهم، فالمعلومات المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، قطري)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفع المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي²: وتتمثل في العناصر الأربعة التالية:

¹ Lebaron Frédéric : " la sociologie de A à Z," Edition dunod, Paris, 2009. P P 106- 108

² جمال الدين عاشوري، " الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة -SCQEK"- رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، ص ص 26 27.

المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة

1- المرسل: المرسل هو مصدر الرسالة، أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال. وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك.

يمكن للوسيلة أن تتحول إلى مرسل إذا برمجت لإيصال المعلومات إلى المتلقي بشكل دوري، فقد يعمد مثلا صاحب مؤسسة معينة إلى اعتماد برامج كمبيوتر معينة لإيصال معلومة عن طريق مكبرات الصوت في الورشة لإعلام العمال بتعليمات أو توجيهات تخص التنظيم. فالطريقة المتكررة هنا لهذه العملية تجعل من الوسيلة مرسلا، وأعضاء التنظيم متلقيا.

2- المستقبل (المتلقي): هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، و يقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك على أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، وتقاس عملية الاتصال بمدى تأثير سلوك المستقبل، وأضحى سلوك العمال مطابقا للهدف المنشود من قبل المرسل متمثلا في الإدارة أو مهندس السلامة، أو مشرف الوقاية أو عون الوقاية والسلامة الصناعية.

3- الرسالة: هي الموضوع والمحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال تحقيقه، ويمكن القول أن الرسالة هي الفكرة المراد تصديرها من قبل أحد أعضاء التنظيم إلى أطراف محددة، ويتحدد نجاح العملية الاتصالية في ضوء أنماط السلوك المعبر عنها من قبل المستقبل.

إن الفكرة أو الجانب الملموس للمعنى، أو الفكرة المراد إرسالها إلى الجهة المستهدفة قد تكون في شكل صور، أو تجسيدات، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى

4- الوسيلة: يمكن أن تصل الرسالة إلى المتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس مثل السمع والبصر والشم واللمس والتذوق، والرسائل العامة نلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وشرائط الفيديو. وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من أخرى كما أن هناك وسائل تصلح لنقل فكرة في محل معين، ولا تصلح في غيره.

المطلب الثالث: أهداف الاتصال التنظيمي¹: ونلخصها فيما يلي:

يهدف الاتصال التنظيمي إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و التصرفات ، إذ يقوم الاتصال على التنسيق بين تصرفات وأقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة أشبه بمجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض، لأداء مهام مستقلة بعضها عن بعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

تهدف عملية الاتصال إلى تحقيق التأثير في المستقبل حتى تتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال التنظيمي إلى:

¹ ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: "تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، العدد السابع، جانفي 2012 ص ص 11 12.

1- هدف توجيهي: يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها. ويعتبر الاتصال الشخصي الأنسب لتحقيق هذا الهدف حسب الدراسات التي أجريت في هذا المجال.

2- هدف تثقيفي "توعوي": يكون ذلك حينما يتجه الاتصال نحو توعية وتبصير المستقبلين بأمور تهمهم في إطار تأدية المهام قصد زيادة معارفهم، وتوسيع أفاقهم بما يتعلق بمحيط عملهم، وإكسابهم خبرات جديدة بميدان عملهم.

3- هدف تنظيمي: يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل، وتوزيع المسؤوليات، ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة بين المستويات المختلفة للتنظيم.

كما أنه من شأن الاتصال التنظيمي تحقيق فعالية المؤسسة من خلال وضع نظام سليم للتسلسل الإداري الذي يساهم في إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل لديهم. لهذا يجب على المؤسسة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال، حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على المستجدات والمقترحات، وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم.

4- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض، وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد، ويسود المؤسسة جو من التفاعل والتكامل الاجتماعي الذي يجعل الفرد مواليا للتنظيم، وقادرا على التعبير عن مخاوفه ورغباته وآرائه دون حرج أو خوف.

من شأن الاتصال التنظيمي كذلك تنمية التعاون بين أعضاء الجماعة، من خلال علاقات التفاعل والاتصال المستقرة بين من يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير. فلكي يكون التأثير الذي يمارسه الفرد على آخر قياديا، ينبغي أن يتوافر في هذا التأثير قدرا مقبولا من الاستمرارية والاستقرار وهذا لا يتأتى إلا عن طريق الاتصال والتفاعل. فالقائد هو من تربطه بالعمال التنفيذيين علاقات تفاعل متكررة يمارس فيها تأثيرا مستمرا على سلوكياتهم.

المبحث الثاني: ماهية الإبداع.

نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع وأهميته ومكوناته و كذلك إلى عناصر المزيج الإبداعي

المطلب الأول: مفهوم الإبداع.

لغة:¹ الإبداع مشتق من الفعل أبداع، أي: أتى البديع أو البدعة، وأبداع الشيء أي أبداعه واستخرجه، وأحدثه، وأنشأه،

وبدأه أولا.

اصطلاحا: الإبداع هو أفكار جديدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة بأشكال فريدة، وهو نشاط عقلي مركب وهادف وتوجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نتائج أصيلة لم تكن معروفة سابقا.²

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين الإفريقي المصري، "لسان العرب" طبعة 03، دار صادر للطباعة والنشر 2004 بيروت لبنان، ص22

² صوالحة أمل زهير، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" رسالة ماجستير، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين 2014، ص ص 13 14.

كما يعرف بأنه ظاهرة إنسانية معقدة الجوانب ينتج عنها نتاج جديد بحيث يكون الانتاج الابتكاري هو نتاجها، والنتاج الابتكاري ملازم وهو نشاط إنساني متكامل يشمل النتاج الابتكاري والاتجاه الابتكاري والعملية الابتكارية والعوامل العقلية والمعرفية والتي تؤدي الى نتاج ابتكاري¹.

وهناك تعريف آخر هو عملية تحمس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والتغيرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول، والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختيار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين².

المطلب الثاني: المزيج الابداعي³.

ويتمثل في العناصر الأربعة التالية حسب روس موني Ross Mooney:

- **البيئة الابداعية:** ويقصد بها مجموع القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف لإثارة القدرة على التفكير الإبداعي وقد برهنت الحقائق أن الابداع التنظيمي ينتج من الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.
- **الشخص المبدع:** يمكن التعرف على الاشخاص المبدعين عن طريق دراسة المتغيرات الشخصية، والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، والخصائص الشخصية "الدافعية"، والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الايمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبدئية إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الابداعية.
- **العملية الإبداعية:** تتركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الابداع أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقص والنقص فيها وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.
- **المنتج الابداعي:** إن المنتج هو دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتجدد المؤسسات ويعبر عن قدراتها الانتاجية والتسويقية والإبداعية وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن انتاجه لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على انتاجه حيث يعرفه كوتلر بأنه: "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة، والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة بدءا من عملية البحث عن فكرة جديدة لمنتج جديد، وتصميم شكله وخصائصه، ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه من السوق ليحل محله منتج آخر".

¹ عبد العزيز سعيد، " المدخل إلى الابداع" طبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2006، ص26.

² نفس المرجع، ص 27.

³ خراز الاخضر، " دراسة الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجا" رسالة ماجستير جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011، ص ص 34 35.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع ومكوناته.

أهمية الإبداع¹: تتمثل أهمية الإبداع فيما يلي :

- ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من فرق العصف الذهني.
- يزيد من جودة القرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية.
- يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج جديد وآخر مما يسهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- يحسن من جودة المنتجات.
- يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد على خلق وتعزيز صورة الذهنية طيبة عن المؤسسة لدى زائنها.
- يساعد على ابتكار سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.
- يسهم في بلوغ فعالية المؤسسة .

مكونات الإبداع²: تتمثل في العناصر التالية:

- **الطلاقة:** والمقصود به كمية إنتاج كبيرة تفوق المتوسط العام ينتجها الشخص في غضون فترة زمنية محددة.
- **المرونة:** وتظهر في القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر والتعامل معها جميعها ويمكن أن يبدي الشخص نوعاً من المرونة التلقائية التي تعني القدرة على إعطاء استجابات متنوعة، والمرونة التكيفية التي يتصف بها الفرد بهدف المشكلات التي تواجهها.
- **الأصالة:** والمقصود بها هنا قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة.
- **الحساسية للمشكلات:** ويعرف بأنها قدرة الشخص على رؤية المشكلات في الأشياء أو نظم أو أدوات قد لا يراها الآخرون فيها، أو التفكير في إدخال تحسينات يمكن إدخالها على النظم أو هذه الأشياء.
- إن المعيار الرئيسي لتقويم الإبداع يشمل العناصر الأربعة السابقة، إضافة إلى اعتبارهم هو قيمة العمل الذي يقوم به المبدع، وأهميته للمجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الثالث: دور الاتصال التنظيمي في تفعيل الإبداع.

وظائف الاتصال التنظيمي³:

- ترتبط وظائف الاتصال أساساً بمحتوى الاتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم، ويلخص عزي الرحمان وظائف الاتصال في النقاط الثلاث:
- 1- الإنتاج:** لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة

¹ حسين عبد الحميد رشوان، "الأسس الاجتماعية والنفسية بالابتكار"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص 47.

² تسيير صبحي، "الموهبة والإبداع" دار أشراف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 1992، ص 28.

³ لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 24.

بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب ،هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما بالنسبة لتأثير الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تجارب هاوثرن؛ حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الإنتاجية، وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية في شكل شائعات، أو قد تكون غير لفظية في شكل إيماءات، أو إشارات، أو صور تحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح لفاعلين بتبرير الفعل، أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعا من السلطة.

2-الإبداع: يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة، بغرض التطوير التنظيمي، فمما لا شك فيه أن المؤسسة لا تعيش في ركود، بل في عالم دائم التغير والحركة، وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة. وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير، ولعل من أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير هي محاولة الحفاظ على مكتسبات الحاضر، والخوف من فقدان بعض الامتيازات نتيجة للتغيير في المستقبل. وهنا تظهر وظيفة الاتصال في إقناع عناصر المؤسسة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي والخارجي.

3- الصيانة "المحافظة": يساهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقويم قيم العمل لديهم،" يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف؛ بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل؛ فغياب الاتصال داخل المؤسسة ينج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمهّد التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاعتراب فيها. في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من أجزاء متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها في المؤسسة.

العوامل التنظيمية: من أهم هذه العوامل:¹

أ-السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والاحترام المتبادل، كلما زاد الشعور بالثقة المتبادلة وتحمل المسؤولية مما يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام العام والعاملين .

¹فاروق عبده عليه وآخرون. "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن 303. ص. 2005

ب- **القيم المهنية**: تعبر عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمؤسسة تحرص على نشر القيم الخيرة وتحرص على رفاهية العمال وكرامتهم. في حين أن المؤسسة التي يسود فيها القيم المادية والاستغلالية فإنها تجرهم لهجر المؤسسة .

ج- **طبيعة البناء التنظيمي**: إن البناء التنظيمي غير المرن البيروقراطي سواء فيهما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. وكلما كان مرحاً ومستوعباً للظروف فإنه يكون مشجع على الإبداع والابتكار والتكيف مع الظروف.

د- **الصراع التنظيمي**: إن محافظة الإدارة على المستوى المقبول للصراع بحيث لا تؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على الروح المعنوية ومن ثم زيادة الإنتاجية.

هـ- **حجم المؤسسة**: تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل درجة التعقيد والحجم. فالمنظمات الكبيرة مثالاً تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية والمنظمات المركبة تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين والمختصين الذين يركزون على حل المشاكل، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي منفتح على الإبداع والتفكير في المنظمات الصغيرة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة .

ـ العوامل الشخصية:

أ- **قدرات الفرد**: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة له .

ب- **تناقض القيم**: بعض السلوكيات التي تتطلبها الوظيفة التي لا تتفق مع القيم الأخلاقية للموظف، تؤثر على شعوره بالذنب وتصيبه بالقلق وتأنيب الضمير، وهذا يؤثر على إنتاجيته وأدائه .

ج- **درجة المخاطرة**: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة يدفع إلى المزيد من الإنتاج أما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

إن الإطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أول خطوات البحث يوفر للباحث الخليفة العلمية والمناخ المناسب والمصادر اللازمة لإجراء البحث الجديد، كما تبرز الجوانب التي تم دراستها من قبل وتوجيه الباحث إلى تجنب المزالق التي وقع فيها الباحثون الآخرون وتعريفه بالصعوبات التي واجهها الباحثون. تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

إن موضوع الإتصال التنظيمي ورغم أهميته لم ينل حقه من الدراسات الميدانية خاصة المرتبطة بالإبداع لدى الفاعلين في المؤسسات.

الدراسة الأولى:

الدراسة تناولت موضوع الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بعنابة، قام بها الطالب بوعطيط جلال الدين بعنوان " : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " رسالة لنيل شهادة الماجستير والتي

¹ إيهاب محمود عايش الطيب. " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي. " مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008. ص 21

أجريت على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2009 وانطلق الباحث من إشكالية هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين أما عينه الدراسة فقد استخدم الباحث العينة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة 210 فردا كما أخذ نسبة 25% كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة البحث تتكون من 49 عامل منفذ أما عن أهداف الدراسة معرفة العلاقة القائمة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي معرفة كل من للمتغيرات السن، المستوى التعليمي ، الأقدمية تأثير على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

بالنسبة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن مؤسسة سونلغاز أو القائمين على تسييرها يمزجون بين النمطين طبقا لضرورات العمل وما تقتضيه طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال فالمزج بين نمطي الإتصال النازل والصاعد في رسم طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال هو السمة الأبرز في سيرورة عملية الإتصال.

وجود علاقة ارتباط موجبة متوسط في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال النازل والأداء الوظيفي حيث قدرت قيمة الارتباط ب0.52

وجود علاقة ارتباطية موجبة ليست قوية ولكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي حيث حددت قيمة الارتباط ب0.57

الدراسة الثانية:

دراسة بعلي سهيلة 2015/2014 "بعنوان الإبداع ودوره في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة الجمارك الجزائرية رسالة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تجارة دولية قامت من خلال هذه الدراسة بالبحث الآليات والإجراءات التي تحقق الإبداع في المؤسسة الجمركية الجزائرية مما يساعدها في تحسين أداءها وكذلك تحديد أهم الأهداف من وراء برنامجي عصرنة الجمارك الممتدة من الفترة 2015/2007 وكانت هذه الأهداف تتمثل في:

-تعزيز الشراكة الجمركية الجمارك - المؤسسات.

-تأمين قبضات الجمارك.

-عصرنة وسائل العمل والممارسات الإدارية للمؤسسة.

-تحسين أداء الموارد البشرية.

-الزيادة من الفاعلية التنظيمية والميدانية لجهاز الجمارك تمنح الأولوية لتطوير الموارد البشرية.

-تطوير القدرات الفردية الخاصة لتحسين الأداء من خلال القدرة على استباق الأحداث وتوقعها.

-الحياسة على أدوات واقعية ذات مروية عالية خاصة بالتخطيط وحل المشاكل وذلك بغية ضمان تقدم دائم.

من خلال هذه الدراسة تم تحديد الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية البحث وتم التوصل إلى بعض النتائج:

أن الإبداع يمكن تحقيقه من خلال الاستخدام الناجح لعمليات وبرامج جديدة ، ويمكن لأي منظمة ان تحقق هذه الاستخدامات إذا أرادت ذلك.

الإبداع هو أساس البقاء للمنظمة في ظل الظروف المتغيرة من خلال قدرته على التكيف مع التغيرات الجديدة. أن الأداء هو النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها فالمنظمة ذات الأداء الجيد هي التي بإمكانها

بلوغ أهدافها طويلة الأجل.

أن التدريب والتكوين المستمر هو الوسيلة الفعالة للارتفاع بمستوى الموارد البشرية.

أن أهم الهياكل التنظيمية لإدارة الجمارك تتم بإدخال نظام معلوماتي يضمن التواصل بين الإدارات الجمركية

والتسيق مع باقي الحكومات.

الدراسة الثالثة:

دراسة بوغراب حدة 2013-2014 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة رسالة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم

و عمل بحيث تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات

التنظيمية نظرا لما تكتسب من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعي فيها الشروط الواجب توفرها في

الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة بحيث تتمثل

أهميتها فيما يلي:

- التعرف على رأي العمال حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسستهم.

_ الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين ولذلك يمكن

الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:

_ يعتبر الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة ، كما تنعكس نتائجها إيجابيا على المؤسسة وتحقيق

إنتاجية مرتفعة لما يوفره الاتصال من عمل يمكن أن يكون بين فردين أو جماعة مما يحقق الدافعية وتحقيق أداء

جيد.

_ يوفر الاتصال الجو الملائم من تعاون وتفاهم بين الأفراد وقلة الصراع ووجود انسجام وألفة بين أعضاء الفريق

مما يحسن العلاقات التبادلية وإيجاد التماسك وهذا ما جعل أداء العمال منظما وتحقيق أداء مرتفع.

_ استعداد أفراد المؤسسة لبذل جهود مضاعفة لتحسين الأداء الإنتاجي بغية الصمود في وجه المنافسة.

_ بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بإشراك العمال وإدماجهم ومشاركتهم أي تشجيع الاتصال فيما بينهم وذلك

بهدف أن يكونون جماعات متحدة ومحبة لعملها.

الدراسة الرابعة:

دراسة سارة مكناسي "دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس

أم البواقي" رسالة ماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية 2016_2017 وتمثلت أهداف

الدراسة في:

- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية.

- التعرف على مستوى الإبداع في المنظمة محل الدراسة.

- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين

برنامج التنمية الإدارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع.

-محاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعظيم نتائجها.

-إبراز أهمية الإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات.

وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول أسباب ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.

كما اعتمدت الدراسة على أدوات جمع البيانات التالية:

الملاحظة كأول أداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة.

قدر عدد العينة التي أجريت عليها الدراسة ب 35 : عامل من أصل 175 عامل وكان اختيارهم بطريقة عشوائية. نتائج الدراسة : يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب.

يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة.

يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد .

إن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها.

شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقا لاحتياجاتها ، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المنظمة.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

وإذا كانت الدراسات المحلية قليلة فيما يخص الإتصال التنظيمي كمتغير مستقل وارتباطه بالإبداع كمتغير تابع فإن الدراسات الأجنبية في هذا الموضوع كذلك قليلة ونذكر منها:

الدراسة الأولى:

دراسة كاتز كوبي و موريس 1950 "بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتريا وتضييع الوقت وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتريا عن طيب خاطر واقتناع¹.

¹ بو عيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008-2009، ص21

الدراسة الثانية:

دراسة محمد مصطفى 2004 دراسة منشورة بعنوان العوامل التي تؤثر في الإبداع و الابتكار المؤسسي في مؤسسات الأعمال المصرية.

الهدف العام من الدراسة هو معرفة كيفية تقبل وتفهم المدراء في المؤسسات المصرية للإبداع و الابتكار، وقد أجريه هذه الدراسة على 170 مدير في أكثر من 34 مؤسسة من 100 مؤسسة شملها الاستبيان الذي احتوى على 77 فقرة لتقييم العوامل المحفزة و 17 فقرة لتقييم العوامل المعطلة في الإبداع والابتكار .

ومن أهداف هذه الدراسة معرفة وفحص أهم العوامل المؤثرة في العملية الإبداعية و الابتكارية في مؤسسات الأعمال المصرية ، ومعرفة أهم متغيرات العمل المؤثرة على الابتكار مثل الجنس والعمر والمستوى الإداري ومعرفة أهم المعوقات للإبداع والابتكار من وجهة نظر المدراء بالإضافة إلى فحص مدى واقعية وفاعلية الأداة المستخدمة في الاستبيان على الثقافات والمؤسسات غير الغربية ، وقد تم فحص ثمانية عوامل في هذه الأداة وهي:

التشجيع المؤسسي للإبداع ، ضغط العمل ، الحرية ، دعم العمل من خلال الفريق ، الإنتاجية و كفاية المصادر . وكان من أهم النتائج التي خرج بها الباحث انه يوجد فروقات في التوجهات الإدارية بين المدراء في الدوائر المختلفة وهي تختلف باختلاف طبيعة العمل، وانه يوجد اختلاف في التوجهات الإبداعية ايجابياً باختلاف المستوى التعليمي كما وان الباحث لم يلاحظ فروقا في هذه التوجهات باختلاف العمر ولكن كانت هنالك فروق باختلاف الجنس إذ وجد الذكور أفضل من الإناث من حيث قبول التوجهات الإبداعية ، وكان من أهم المعوقات للإبداع والابتكار في هذه المؤسسات قلة الانتماء للمؤسسة ، الضعف وقلة الدعم الإداري ، وضغط العمل ، وعدم تحمل المخاطرة القواعد الصارمة ، والتقييم السيئ للأداء .

الدراسة الثالثة:

دراسة قام بها محمد علي محمد على شركة الأصواف والمنتجات الممتازة "سيبيا" بالإسكندرية بمصر في الفترة ما بين أول أوت 1969 إلى غاية 30 جانفي 1970 .

الهدف من الدراسة هو الكشف عن طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي و شملت عملية الاتصال عدة جوانب متمثلة في:

1-المصدر الذي يستقي منه العامل المعلومات الآتية من الإدارة.

2-مدى فهم العامل لمضمون الرسالة الرسمية.

3-إمكانية الاتصال المساعد لإتاحة الفرصة للعمال مع الإدارة في القرارات.

4-أنماط التفاعل الاجتماعي و التشاور

فيما يتعلق بمصدر معرفة العمال لمضمون منشورات أو الرسائل المكتوبة التي تحملها، قنوات الاتصال الهابط من الإدارة إلى العمال فإن الشواهد أشارت إلى تعدد مصادر المعلومات إذ يعتمد العمال أغلبهم على قراءة المنشورات أما الأميين يعتمدون في الحصول على معلوماتهم من زملائهم أكثر من اعتمادهم على الرئيس بالرغم من أن الذين يعرفون القراءة و الكتابة و الحاصلين على شهادات المدرسة يعتمدون على القراءة في معرفة المنشورات و الرسائل

التي تحملها قنوات الاتصال من الإدارة إلى العمال إلا أن الشواهد و البيانات التي حصل عليها الدراسة تشير إلى وجود قنوات أخرى للاتصال حين يعتمدون على زملائهم و رئيسهم الخاص و المباشر .

أما الجانب الثاني المتمثل في مدى معرفة العمال لمضمون الرسالة في ضوء تذكرهم لآخر المنشورات التي أصدرتها الإدارة حول تنظيم العمل بالمنتج .

يعيق عملية توصيل المعلومات، و أوضحت العديد من الدراسات فشل الاتصالات الهابطة لتحقيق أهدافها و هذا راجع إلى غموض لغة الرسائل الرسمية فإذا كانت المنشورات تتعلق بإصدار تعليمات كإحداث نظام في العمل يجب أن تهتم الإدارة بإبراز المبررات الكافية للقرار والتي أغلب ما تواجهه من طرف العمال بكثير من التحفظ وعدم الاقتناع بشكل احتجاج جماعي للتعبير عن آرائهم وإيصالها إلى الإدارة العليا و أوضحت هذه الدراسة تقييم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة باعتباره مقياس لفحص مدى كفاءة الاتصالات الهابطة .

إما إذا انتقلنا إلى جانب الاتصالات الصاعدة ، كشفت الدراسة عن النقص الواضح في معدلاتها نظرا لعدم اهتمام الإدارة بهذا النوع من الاتصال .

كما اوضحت الدراسة ان شبكات الإتصال التي تنشأ حول التشاور تتخذ طابع رسمي وآخر غير رسمي .

كما تكشف الدراسة إلى أن التشاور بين الزملاء يكون واضحا خاصة في المشاكل الخارجية عن نطاق العمل يمثل التشاور بين العمال و الرؤساء المباشرين و اللجوء المستمر إلى الرؤساء يظهرهم بأنهم محدودي الخبرة لذلك ظهرت شبكة الإتصالات بين الزملاء لزيادة التماسك الإجتماعي بين العمال .

ولقد إنتهى محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال في التنظيم الصناعي يحقق وظيفة رئيسية هي التكامل و التوازن بين الوحدات المختلفة باعتبار أنه أداة لنقل المعلومات بين كافة المستويات للتسلسل الرئاسي ، كذلك كشفت هذه الدراسة أن إدراك مضمون الإتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال ، التي تهدف إلى تحقيق ومصالحها كما أن فشل شبكة الإتصال الصاعد عمل على ظهور اتصال غير رسمي يعبر عن تفاعل اجتماعي بين أعضاء التنظيم ولاحظ أن أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي و تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية هو تدعيم الإتصالات بين الإدارة و العمال .

الدراسة الرابعة:

دراسة نضال محمود رشيد بربراوي بعنوان "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية". رسالة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل سنة 2011

تناولت هذه الدراسة الصناعات الدوائية من جانب حيوي وأساسي للتميز في الصناعات المحلية و العالمية ، فالتقدم السريع والمنافسة الشديدة هي أهم مميزات السوق العالمي فان الإبداع والابتكار في الأداء من الضروريات الملحة لتعويض التسارع والمنافسة الشديدة بين الأسواق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ثقافة الإبداع ، وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية" من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية . "ولتحقيق هذا الهدف كان لابد من التعرف على واقع ثقافة الإبداع لشركات الأدوية الفلسطينية من خلال دراسة مجموعة من العوامل المؤثرة ودراسة الأداء التسويقي من وجهة نظر الأطباء والصيدالة عبر اختبار

مجموعة من المقاييس التسويقية غير المالية ، وكذلك التعرف على اثر العوامل و الديموغرافية للمبحوثين في هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي لملائمته لمثل هذه الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من شقين الأول من العاملين في الصناعات الدوائية والثاني من واصفي الدواء الصيدلة والأطباء في الضفة الغربية ، وبني لتحقيق هدف الدراسة واستبيانين الأول مكون من ثمانية مجالات تقيس ثقافة الإبداع داخل الشركة والثاني من ست مجالات تقيس الأداء التسويقي لهذه الشركات.

وتم توزيع هذه الاستبيانات بطريقة طبقية عشوائية لتشمل جميع الشركات والتخصصات . من أهم نتائج هذه الدراسة أن الصناعات الدوائية الفلسطينية لم تتميز بالأداء التسويقي المرتفع . وأظهرت الدراسة أن ثقافة الإبداع كانت متوسطة في الشركات الدوائية الفلسطينية حيث كان تقييم ورضا الموظفين عن وجود هذه الثقافة والعوامل الداعمة لها متوسطا من خلال المجالات المستخدمة في قياس هذا الواقع. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لبعض العوامل الشخصية والديموغرافية على إجابات وتوجهات العينة كما وأثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية طردية بين واقع ثقافة الإبداع وبين الأداء التسويقي للشركات الدوائية الفلسطينية بحيث كلما تحسن الواقع الداعم للبيئة الإبداعية تحسن الأداء التسويقي للشركة والعكس صحيح¹

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي والإبداع يلاحظ ما يلي:
قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي والإبداع معا ، وهذا ما تختلف به الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.

تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الاتصال التنظيمي والإبداع كما أن ذلك التنوع والاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع مما أتاح الفرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات المناسبة لمشكلة الدراسة.

الدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وكذلك أعانتها على إعداد الاستبيان.
اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المستهدفة لتلك الدراسات ومن حيث طبيعة العينة.

¹انصال محمود رشيد بربراوي "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية." مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2011

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل تبين أن للاتصال التنظيمي دور مهم في تفعيل الإبداع و رفع القدرة الإبداعية لدى العمال في المؤسسة، كما أن عملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه.

وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات والمنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان سير كل العمليات الإبداعية في المؤسسة بما يساعد العمال على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعد شركة الانجازات الصناعية والتركيب من بين أهم المؤسسات الصناعية المساهمة في بناء اقتصاد الدولة العام، إذ تعتبر إحدى الدعائم الأساسية التي يركز عليها القطاع الاقتصادي، حيث يعتبر الحديد مادتها الخام الذي تعتمد عليه في مختلف نشاطاتها ومحور مشاريعها المنجزة.

ونتيجة لأهمية موضوع هذه الدراسة واتساعها وبعد الانتهاء من الجانب النظري لها، كان لا بد من ربطه بالجانب التطبيقي، وذلك بهدف التحقيق من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الدراسة النظرية للبحث، والتي تشير أن للاتصال التنظيمي تأثير في تفعيل العملية الإبداعية ومن أجل إعطاء الدراسة أكثر واقعية وتأكيد ما تم التوصل إليه أو نفيه في الجانب النظري قمنا بتربص في مؤسسة الإنجازات الصناعية والتركيب BATIMITAL MONTAGE لولاية عين الدفلى، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق في المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة وهيكلها التنظيمي ، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة الاحصائية ونقوم بتحليل فقرات الاستبيان.

المبحث الاول: تقديم عام مؤسسة BATIMITAL MONTAGE لولاية عين الدفلى.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة.

الفرع الاول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين، وعلى سبيل المثال مؤسسة ديرافور Deraford نسبة الى الفرنسي ديرافور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل على التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة، ومهمتها الاساسية تكمن في مجال الهندسة المدنية، وتركيب الهياكل المعدنية.

وبعد الاستقلال مباشرة تمت إعادة هيكلة مؤسسة دايرافور وبقيت تمارس نشاطها السابق لكن أضيف لها نشاطين آخرين هما التلحيم والتدويب، وأصبح يطلق عليها اسم SN-METAL وفي سنة 1983 تمت إعادة هيكلة المؤسسة من جديد وتم تقسيمها إلى أربع مؤسسات موزعة عبر كامل التراب الوطني ومن بينها مؤسسة BATIMITAL المكلفة بإنجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية بعين الدفلى وتفرعت منها BATIMITAL-MONTAGE ففي سنة 1968 تم إنشاء الجمعية الوطنية للحديد Sn-Métal التي كانت تسمى Derafour والتي كانت تنشط عبر كامل التراب الوطني.

و في 1992 إعادة الهيكلة اللامركزية لـ Batimital .

في سنة 1997 حدوث إنقسامات في Batimital وإنشاء Batirim الفرعية ثم تغيرت تسميتها إلى BATITIMAL-MONTAGE برأس مال 10 مليون دينار جزائري.

في سنة 2007 الزيادة في رأس مال المؤسسة ليصبح 230 مليون دينار جزائري.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة¹

BATIMITAL-MONTAGE وحدة الانجاز والتركيب هي مؤسسة عمومية مختصة بالتركيب والصيانة والصناعة وتعد إحدى المؤسسات التابعة للمجموعة الصناعية BATIMITAL أنشئت في 29 أكتوبر 1997 برأس مال يقدر بـ 230.000.000 دينار جزائري ، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى، تبعد عن العاصمة بـ 150 كلم غربا يحدها من الشمال السكة الحديدية،/ ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 وعلى ضواحيها كل من الشركات SIM, ENIEM, SNVI....

تضم المؤسسة 300 عاملا ذوي كفاءات مهنية برتب ومستويات مختلفة منها مهندس دولة، تقني سامي، عامل بسيط وهم بدورهم مصنفين إلى مسيرين ، إطارات وأعاون التنفيذ، وسوف يبين الجدول أدناه توزيع الموظفين حسب إحصائيات 2019.

الجدول (01): تعداد الموظفين حسب إحصائيات 2019.

المجموع	عدد الإناث	عدد الذكور	
109	2	107	مسيرين
69	10	59	إطارات
122	4	118	أعاون التنفيذ
300	16	284	المجموع

¹ وثائق المؤسسة

المصدر: مصلحة المستخدمين مؤسسة BATIMITAL-MONTAGE

الفرع الثالث: مهام المؤسسة وأهم إنجازاتها¹

تكمن مهام المؤسسة فيما يلي:

- المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني من خلال توفير وتحقيق أحسن الانجازات.
- تطوير وتعديل طرق انجازات البناءات الحديدية تماشياً مع التطور الحاصل في العالم
- ضمان جودة عالية في مجال الانجازات الصناعية خاصة الحديد.

طبيعة نشاطها:

- تجميع الهياكل المعدنية، تأطير الصلب، الصهاريج ومعدات التدفئة.
 - الصيانة الصناعية، تجديد الهياكل المعدنية، الممرات، الخزانات والأنابيب.
 - مراقبة واختبار التصوير الشعاعي ، الاختبار الهيدروليكي ، عمليات المسح الطبوغرافي.
 - تركيب معدات الناقلات، الرافعات ، أجهزة التبريد والآلات الصناعية.
 - أبراج الضغط العالي وأبراج الاتصالات.
 - حماية الأسطح والمساحات وتشمل: التجريد الرملي بدرجات متفاوتة وتطبيق جميع أنواع الطلاء والدهون.
- ومن بين أهم إنجازاتها نذكر ما يلي:

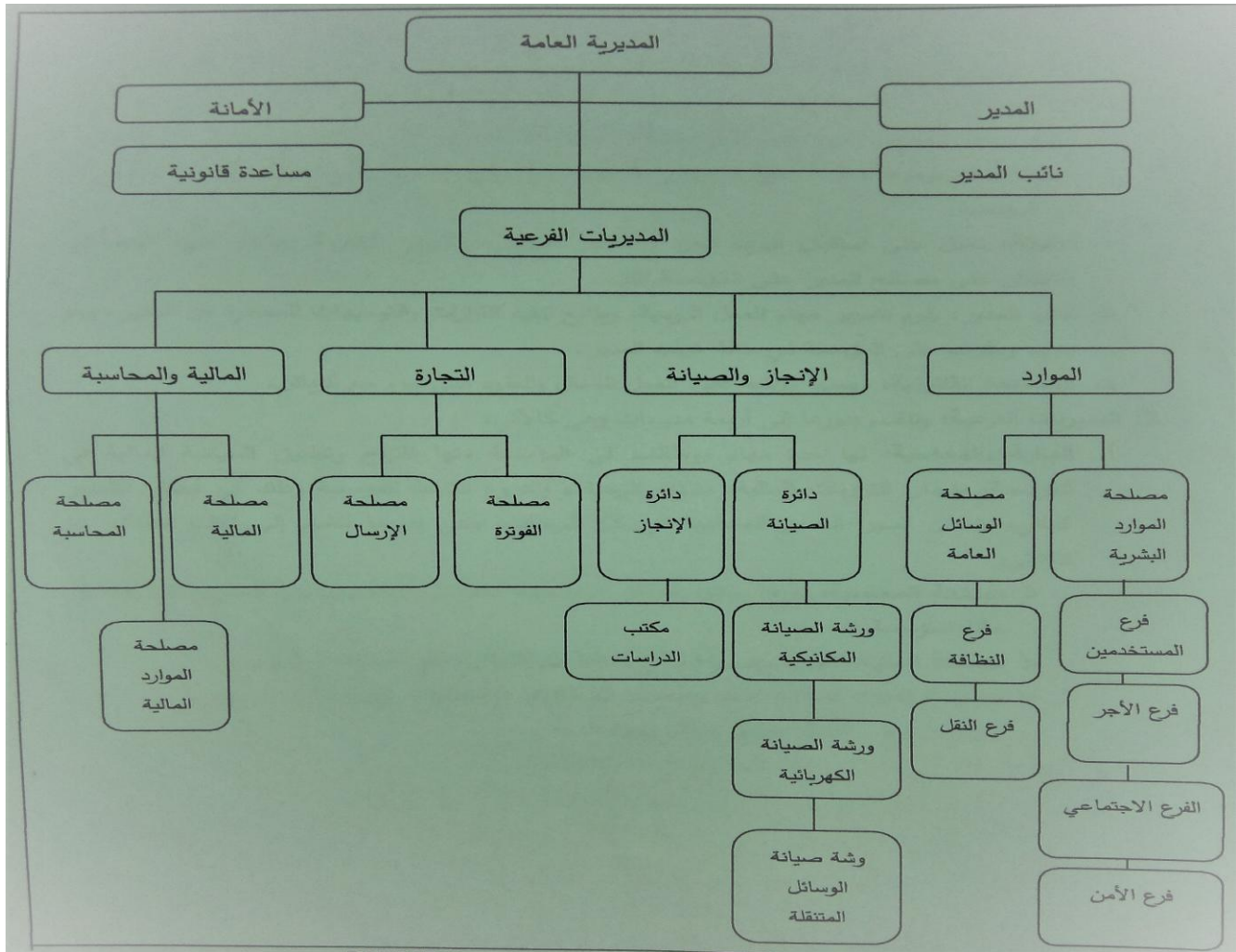
- صيانة حظائر الطائرات الجوية بكل من الجزائر و بوفاريك.
- صيانة ورشات وقاعات رياضية في العديد من الولايات.
- انجاز خزانات بتروك بأحجام مختلفة من 500 حتى 50000 متر مكعب.
- انشاءات وحظائر وورشات العمل لصالح الدرك الوطني.
- انجاز أحواض وخزانات سونطراك الجنوبية.
- صيانة بمحطة توليد الكهرباء سونطراك.
- مصنع تركيب السيارات بتيارت متعددة الطوابق والخزانات.
- صيانة بمحطة المترو الجزائر العاصمة.
- تجديد حجر SIDER.
- خزانات مسبك EWF بالجزائر العاصمة.
- تركيب صاري HT.
- اسمنت صوامع أجهزة الفلاتر (شلف - زهانا - رايس حميدو).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMITAL-MONTAGE.

يتعلق الهيكل التنظيمي بالجانب الوظيفي المعتمد من قبل المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل يرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية كما يحدد العلاقة بين مختلف المصالح والأقسام ومراكز تنفيذها، وفي الشكل الموالي سوف نعرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة batimital-montage.

¹ نفس المرجع السابق

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لـ BATIMITA-MONTAGE



شرح الهيكل التنظيمي:

1- المديرية العامة: تعرف المديرية العامة بأنها الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسات أو الوحدات من أجل تحقيق الأهداف المحددة، وتعتبر مثل العقل المدبر المسير للمؤسسة وتنقسم بدورها إلى أربع فروع كالاتي:

أ. المدير: هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ مهامه وواجباته عن طريق الآخرين، أو بمعنى أدق هو الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين، ويعتبر المسؤول الأول كونه يشرف على كافة المشاريع والإنجازات في المؤسسة

ب. الأمانة: تعمل على استقبال البريد الوارد والصادر الخاص بالأمور الإدارية، ويكمن دورها أيضا في الائتمان على مصالح المدير على المؤسسة ككل.

ت. نائب المدير: يقوم بتسيير مهام العمل اليومية، ويتابع تنفيذ القرارات والتوجيهات الصادرة من المدير، وهو ينوب ويشرف على المؤسسة في حال غياب المدير.

ث. المساعدة القانونية: مهمتها مراقبة عقود العمال، والعقود التي تبرم مع الزبائن.

2- المديرية الفرعية: وتنقسم بدورها الى أربع مديريات وهي كالاتي:

أ. المالية والمحاسبة: لها عدة مهام ووظائف في المؤسسة منها اقتراح وتطبيق السياسة المالية في المؤسسة، ضمان التوازنات المالية، متابعة الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة وذلك في إطار التسيير المالي، ضمان السير الحسن للمحاسبة في كل الوحدات، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاثة مصالح هم كالتالي:

- مصلحة المحاسبة: دورها مراقبة الوثائق المحاسبية كالفواتير، والقيام بإنجاز التقارير الفصلية عن حالة المؤسسة

- مصلحة المالية: تقوم بتحصيل المبالغ المالية من الزبائن، دفع مستحقات الموردين.

- مصلحة الموارد المالية: تقوم بإحصاء الممتلكات الاستثمارية للمؤسسة من عتاد ووسائل، وكذا تصنيفها حسب الحجم والنوع ومكان وجودها

ب. التجارة: وهي التي تقوم بعرض المشروع على الزبائن وتضم:

- مصلحة الفوترة: وهي التي تقوم بإعداد الفاتورة المتعلقة بلوازم المشاريع.

- مصلحة الإرسال: تقوم بوضع مخططات للمشاريع وتحرص على سلامتها إلى أن تسلم لأصحابها.

ت. الإنجاز والصيانة: وتنقسم بدورها إلى فرعين هما:

- مصلحة الصيانة: تلعب دورا هاما في المؤسسة والمتمثل في تصليح الأجهزة الموجودة بورشات التصنيع وصيانة كافة الوسائل به، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث ورشات:

. ورشة الصيانة الميكانيكية.

. ورشة الصيانة الكهربائية.

. ورشة صيانة وسائل النقل.

- مصلحة الانجاز: هي المكلفة بإنجاز وتنفيذ المشاريع والإشراف عليها وترتيب كافة اللوازم، ودراسة المشاريع تعتمد على مكتب الدراسات التقنية.

ث. الموارد: وتنقسم بدورها إلى مصلحتين هما:

- مصلحة الوسائل العامة: تتكلف هذه المصلحة بتحديد حاجيات الإدارة المركزية من معدات ومستلزمات وتنقسم بدورها إلى فرعين هما:

. فرع النقل والذي يهتم بنقل الموظفين بالمؤسسة.

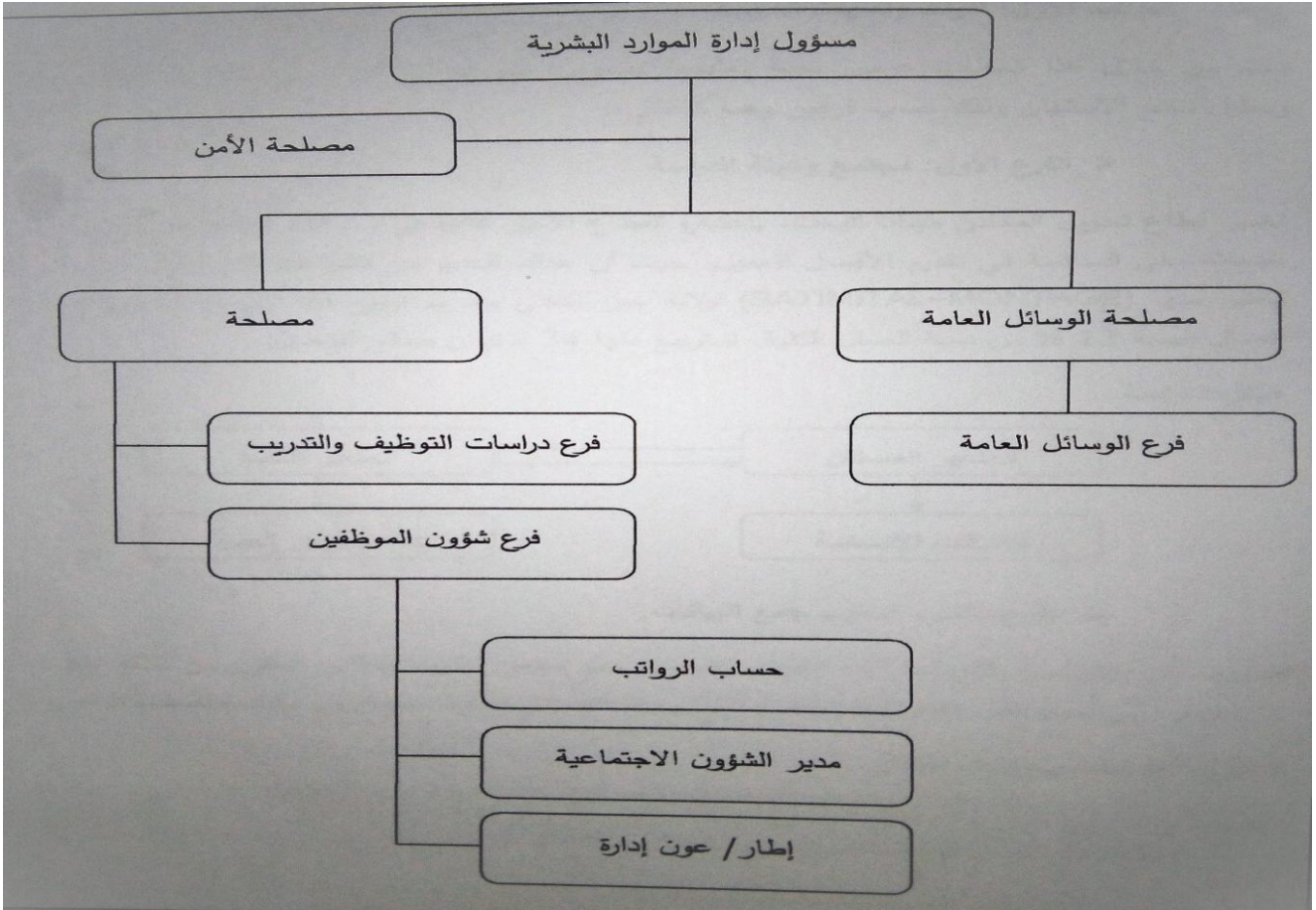
. فرع النظافة

ج. مصلحة الموارد البشرية: هي مصلحة التربص وسنتطرق لها بالتفصيل في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: مصلحة الموارد البشرية (مصلحة التربص).

- تعريف مصلحة الموارد البشرية: تعتبر مصلحة الموارد البشرية من أهم مصالح الإدارة، حيث تختص بجذب الموظفين واختيارهم وتدريبهم، وتقييمهم ومكافأتهم وكل ما يخص جانب المورد البشري، عملها الإداري يتعلق بالأمر القانونية الخاصة بالمستخدمين في تغيير رأس مال بشري، حيث لا يستغني عنه في تسيير النظام الداخلي، يشرف على تسييرها رئيس المصلحة (DRH) **Directeur des Ressources Humaines** وهي بدورها تنقسم إلى أربعة فروع:

- . فرع المستخدمين: تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، نظرا لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية، وتتمثل مهامها في:
 - دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بالعمال.
 - تطبيق قواعد وقوانين النظام الداخلي.
 - المتابعة المستمر للسيرة المستمرة للعاملين.
 - القيام بتعيين المستخدمين الإداريين و التقنيين، وأعوان الخدمات في المؤسسة.
 - إنجاز قرارات التربص للموظفين المعيّنين الجدد.
 - إنجاز قرارات العطل السنوية، والمرضية الطويلة المدى.....الخ.
 - . فرع الأجور: عمله متعلق بأجور ورواتب العمال، له علاقة بكل من فرع المستخدمين، والفرع الاجتماعي.
 - . الفرع الاجتماعي: يدرس العلاقات والحالات الاجتماعية للعاملين إذا كان سابقا له علاقة بصندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد.
 - . فرع الأمن: يشرف على أعوان الأمن الذين يسهرون على تحقيق الأمن الداخلي بالمؤسسة.
- وفي الشكل الموالي هيكل الإدارة والموارد البشرية.
- الشكل (02) : هيكل إدارة الموارد البشرية**



المصدر من إعداد الطلبة بناء على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

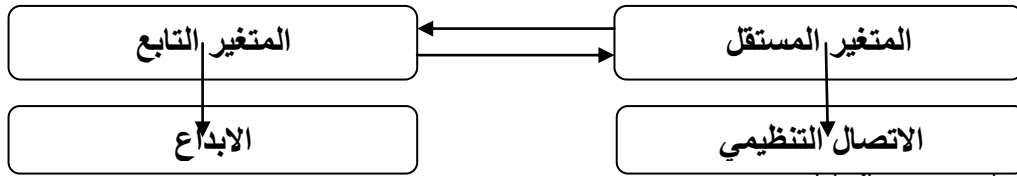
المطلب الأول: أدوات وتقنيات الدراسة.

سيتم من خلال هذا المطلب عرض عينة وطبيعة متغيرات الدراسة، والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة وتحليل نتائج الاستبيان وذلك حسب فرعين وهما كالتالي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

- اختير قطاع تحويل المعادن ميدانا للبحث، باعتباره القطاع الأكثر تأثيرا في بناء إقتصاد الدولة العام والذي تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للعميل حيث أن هناك العديد من الشركات التي تعمل في هذا المجال اختير منها BATIMITAL- MONTAGE لولاية عين الدفلى، وقد تم توزيع 45 استمارة استبيان شملت جميع العمال بنسبة 15% من نسبة العمال الكلية، استرجع منها 40 استبيان صالح للتحليل.

الشكل رقم (03) : هيكل الدراسة



الفرع الثاني: أسلوب جمع البيانات.

اعتمدنا على الاستبيان الذي أعد لهذا الغرض والمعتمد على مقياس ليكرت الثلاثي المكون من ثلاث اختيارات وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية المبحوثين والثانية لموضوع البحث.

الجدول (02): مقياس ليكرت الثلاثي.

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3

المصدر من إعداد الطلبة

- تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS 21 في تحليل البيانات التي تم جمعها.
- تمت الاستعانة ببرنامج EXCEL.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
- استخدام التكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- استخدام المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الاجابات واتجاهاتها.
- استخدام الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الاجابات.
- استخدام اختبار ANOVA لتباين إجابات عينة الدراسة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

من أجل اختيار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الاجابة على اسئلة الاستبيان، ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب، حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيما بين الصفر والواحد (0 و1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى

العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكانت النتائج المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (03): اختيار ألفا كرونباخ.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
40	0.701

بالاعتماد على

من إعداد الطلبة

مخرجات SPSS

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى 0.701 حيث يعتبر ذو مستوى عالي من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك إستقرار في النتائج.

المطلب الثاني: تحليل فقرات الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية.

الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة
النوع	ذكر	25	62
	أنثى	15	38
المجموع		40	100%

الشكل رقم (04): توزيع العينة حسب الجنس.

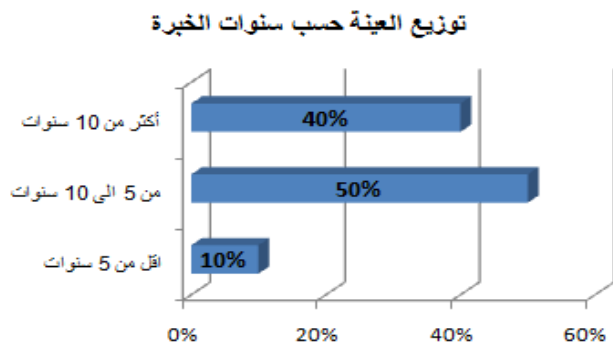


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

من خلال الجدول رقم 04 نلاحظ أن 62% من المستجوبين كانوا ذكورا وتكرارهم 25 من 40 أما البقية فكانوا إناثا بنسبة 38% وكان تكرارهم 15 من 40. وعليه فإن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث نظرا لأن العمل بهذه المؤسسة يعتمد على الجهد العضلي أكثر منه فكري وأن نسبة الإناث تعمل داخل الإدارة.

الشكل (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة
النوع	أقل من 5 سنوات	4	10%
	من 5 إلى 10 سنوات	20	50%
	أكثر من 10 سنوات	16	40%
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

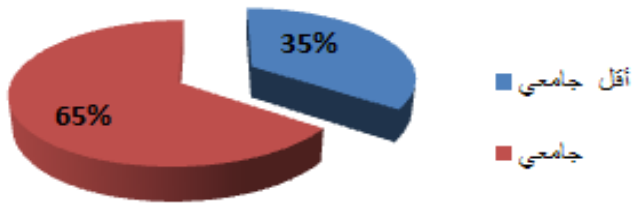
من خلال الجدول رقم 05 نلاحظ أن نسبة العمال الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات تمثل 10% بتكرار 04 من 40 أما العمال الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات فكانت نسبتهم 50% بتكرار 20 من 40، أما الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات فنسبتهم 40% بتكرار 16 من 40.

مما سبق نستنتج أن التوظيف في الخمس السنوات الأخيرة قليل ، وكذلك نلاحظ أن معظم العمال يملكون خبرة تفوق الخمس سنوات وهذا يعني أن المؤسسة تملك خبرات لأبأس بها.

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم(06):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المتغير	الفئة	التكرار	% النسبة
النوع	أقل جامعي	16	35
	جامعي	24	65
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

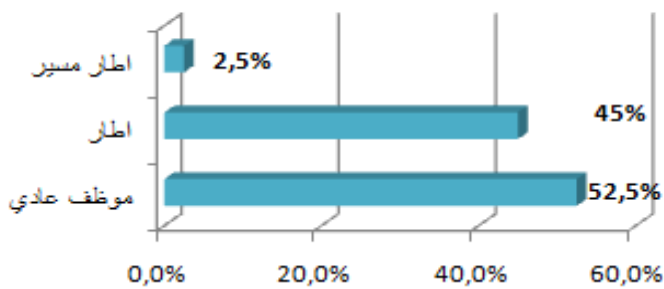
من الجدول رقم 06 نلاحظ أن نسبة الجامعيين تمثل 65% بتكرار 24 من 40 وهي أكبر من نسبة أقل من جامعي والتي تمثل 35% بتكرار 16 من 40.

ومنه نستنتج أن نسبة الجامعيين تتمركز بوجه الخصوص في الإدارة بنسبة كبيرة وليس مطلقة أما الذين لديهم مستوى دون الجامعي فهم يعملون في الورشات بوجه الخصوص لأن الورشات تركز على الجهد العضلي وليس الفكري أي معظمهم يملكون شهادات تكوين مهني في الاختصاصات المطلوبة أو تقنيين.

الشكل رقم (07):توزيع العينة حسب الوظيفة.

الجدول رقم(07):توزيع العينة حسب الوظيفة.

توزيع العينة حسب الوظيفة



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
النوع	موظف عادي	21	52,5
	اطار	18	45
	اطار مسير	1	2,5
المجموع		40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

من الجدول رقم 07 نلاحظ أن نسبة موظف عادي هي 52.5% بتكرار 21 من 40، أما نسبة الاطارات فتتمثل 45% بتكرار 18 من 40 ، أما اطار مسير فيمثل نسبة (2.5%) بتكرار 1 من 40.

ومنه نستخلص أن نسبة الإطارات المسيرة قليلة جدا كما أن نسبة الاطارات والموظفين العاديين متقاربة وهذا راجع الى حاجة المؤسسة لهما سواء داخل الادارة بالنسبة للإطار مسير أو في الورشات بالنسبة للموظف العادي.

الفرع الثاني: لاتصال التنظيمي.

الجدول رقم(08):عبارات عينة الدراسة حول الاتصال التنظيمي.

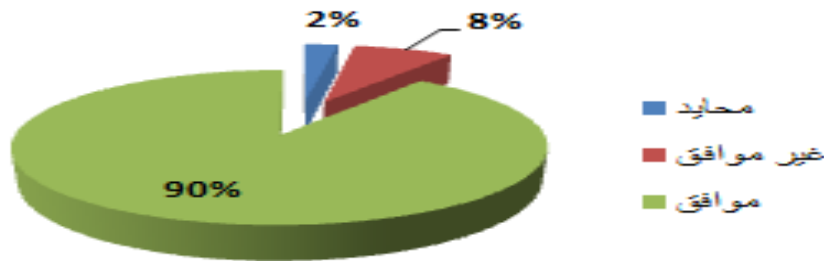
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد	غير موافق	موافق	التكرار والنسبة	العبرة
موافق	0,404	1,13	1	3	36	التكرار	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر
			2,5	7,5	90	النسبة %	
موافق	0,577	1,23	3	3	34	التكرار	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك
			7,5	7,5	85	النسبة %	
موافق	0,516	1,2	2	4	34	التكرار	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك
			5	10	85	النسبة %	
موافق	0,588	1,25	3	4	33	التكرار	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط
			7,5	10	82,5	النسبة %	
موافق	0,516	1,2	2	4	34	التكرار	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة
			5	10	85	النسبة %	
موافق	0,588	1,25	3	4	33	التكرار	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة
			7,5	10	82,5	النسبة %	
موافق	0,404	1,13	1	3	36	التكرار	تتصل بالإدارة من خلال مسنولك المباشر
			2,5	7,5	90	النسبة %	
			المجموع				
	0,51	1,19					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

مناقشة نتائج الجدول رقم:08

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يحتوي على 7 عبارات أنه حقق متوسط حسابي عام قدره 1.19 بانحراف معياري قدره 0.51 وبمأن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن المجال من 1.13 الى 1.25 هذا يعني أن اتجاهات المؤشرات الإحصائية كانت مختلفة.

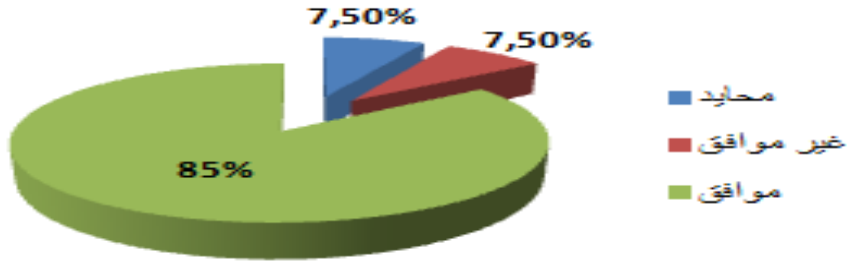
الشكل رقم (08):تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

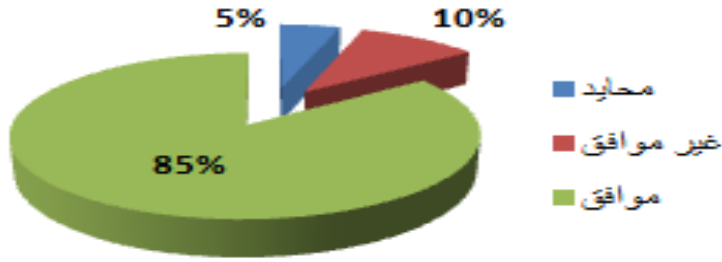
العبرة رقم 01 جاءت في المرتبة 21 كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.13 وانحراف معياري قدره ب 0.404 والتي دلت على أن جل العمال يحبذون تلقي الاوامر من المسؤول المباشر وهذا راجع لوعيهم بضرورة احترام السلم الاداري.

الشكل رقم (09): تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

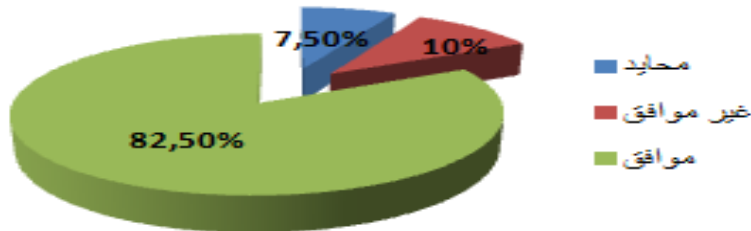
العبارة رقم 02 جاءت في المرتبة 15 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.23 وانحراف معياري قدر بـ 0.577 والتي تعتبر الاجتماع وسيلة فعالة في الاتصال ووصول المعلومة لما يتميز به الاجتماع من طرح الافكار وتنوعها وكذا الاحتكاك المباشر بالمسؤول والزملاء
الشكل رقم (10): تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss. و مخرج Excel.2007

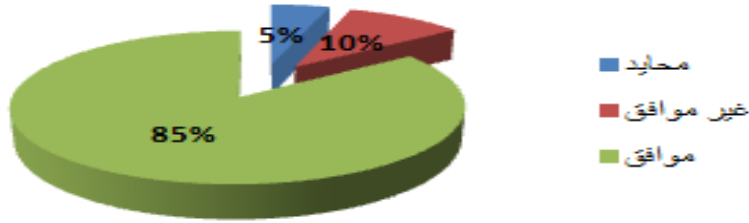
العبارة رقم 03 جاءت في المرتبة 19 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.2 وانحراف معياري قدر بـ 0.516 أي أن معظم العمال موافقون على الانتظام في الاتصال بينهم وبين الإدارة.

الشكل رقم (11): كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط.



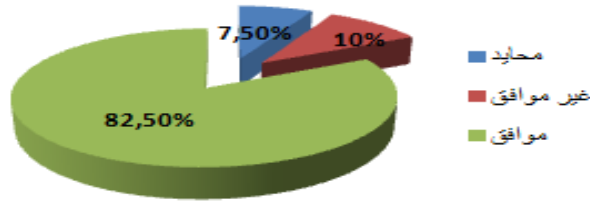
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss و مخرج Excel

العبارة رقم 04 جاءت في المرتبة 14 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.25 وانحراف معياري قدر بـ 0.588 ويرى معظم العمال ان الإدارة تتصل بهم بهدف تقديم قرارات وأوامر للتنفيذ فقط وهذا راجع لعدم المرونة في الاتصال وغياب مبادئ الإدارة الحديثة في التسيير. الشكل رقم (12):الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة.



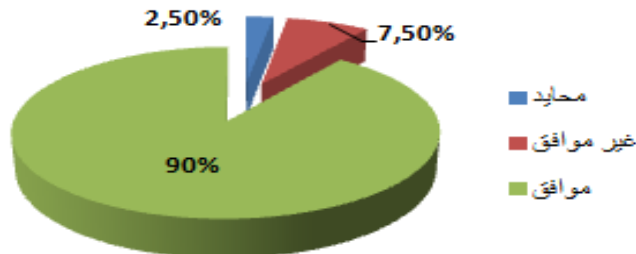
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 05 جاءت في المرتبة 17 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.2 وانحراف معياري قدر بـ 0.516 والتي تعتبر الإعلانات وسيلة فعالة في الاتصال ووصول المعلومة لما يتميز به الإعلان من سهولة في الاتصال وتبادل المعلومات. الشكل رقم (13):تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 06 جاءت في المرتبة 13 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.25 وانحراف معياري قدر بـ 0.588 وهذا راجع لوعي المسؤولين بأهمية الوقت والمعلومة الآتية وفهمها بسهولة لما في ذلك دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. الشكل رقم (14):تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة 20 حيث كانت كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.13 وانحراف معياري قدر ب 0.404 والتي دلت على أن جل العمال يحبذون الاتصال بالإدارة من خلال المسؤول المباشر أي الإتصال الصاعد وهذا راجع لوعيهم بضرورة إحترام السلم الاداري .
الفرع الثالث : الأبداع.

في هذا الفرع نتطرق الى دراسة وتحليل العبارات المتعلقة بالإبداع في الاستبيان.

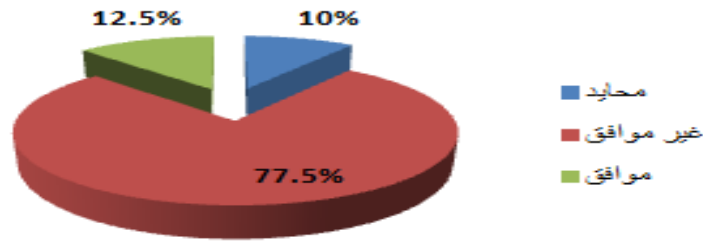
الجدول رقم(09):عبارات عينة الدراسة حول الأبداع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محايد	غير موافق	موافق	التكرار النسب	العبارة
غير موافق	0,48	1,98	4	31	5	التكرار	المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة
			10	77,5	12,5	النسبة %	
موافق	0,92	1,78	13	5	22	التكرار	تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة
			32,5	12,5	55	النسبة %	
محايد	0,784	2,5	27	6	7	التكرار	لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها
			67,5	15	17,5	النسبة %	
موافق	0,877	1,73	11	7	22	التكرار	أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل أقوم بتجربة طرق جديدة لحلها
			27,5	17,5	55	النسبة %	
محايد	0,716	2,48	24	11	5	التكرار	الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين
			60	24,5	12,5	النسبة %	
موافق	0,77	1,35	7	0	33	التكرار	لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها
			17,5	0	82,5	النسبة %	
موافق	0,871	1,6	10	4	26	التكرار	تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها
			25	10	65	النسبة %	
		0,774	1,91714	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

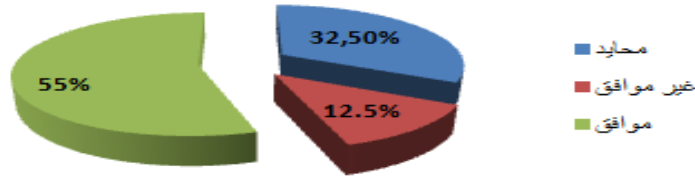
مناقشة نتائج الجدول رقم:09
نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يحتوي على 7 عبارات أنه حقق متوسط حسابي عام 1.91 بإنحراف معياري 0.77 وبمأن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن المجال من 1.35 الى 2.48 هذا يعني أن اتجاهات المؤشرات الإحصائية كانت مختلفة.

الشكل رقم (15): المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة.



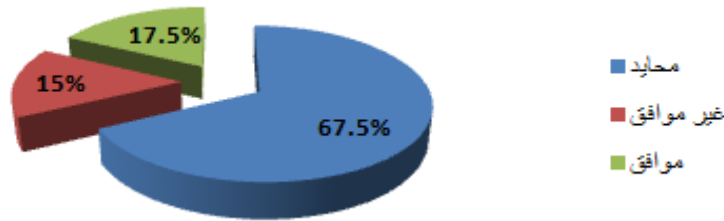
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 08 جاءت في المرتبة 4 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول غير موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.98 وانحراف معياري قدر بـ 0.48 وعليه فإن معظم العمال بنسبة 77.5% يرون أن الإدارة لا توفر مناخ ملائم للإبداع في طرق عمل جديدة بل تعتمد على الطرق الروتينية و اليومية المعتادة .
الشكل رقم (16):تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة.



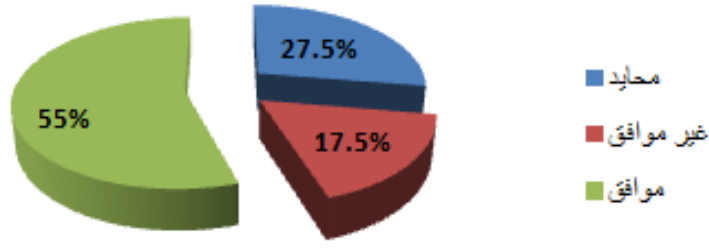
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 09 جاءت في المرتبة 6 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة بنسبة 55% بالمائة وبمتوسط حسابي قدره 1.78 وانحراف معياري قدر بـ: 0.92 ثم تليها الاجابات المحايدة 32% ثم 12.5% غير موافق وذلك راجع لعدم توفير المناخ الملائم للإبداع مما أثر على محاولة تطبيق أساليب جديدة لحل المشكلات .
الشكل رقم (17):لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

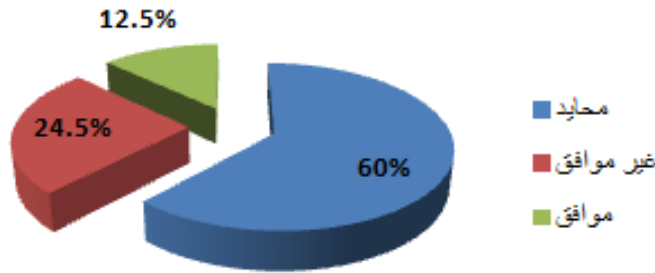
العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة 1 حيث كانت درجة الإجابات المحايدة هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 2.5 وانحراف معياري قدر بـ 0.784 أي أن معظم الإجابات بنسبة 67.5% كانت محايدة وذلك راجع لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة وتجاهلهم مما ولدى لديهم هذا التفكير الحيادي اتجاه المؤسسة مما أثر على قدرتهم على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها مقابل 17.5% فقط من العمال لديهم هذه القدرة.
الشكل رقم (18):أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل أقوم بتجربة طرق جديدة لحلها.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 11 جاءت في المرتبة 7 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة تليها الاجابات المحايدة وبمتوسط حسابي قدره 1.73 وانحراف معياري قدر ب 0.877 أي أن نسبة 55 % من العمال فقط يحاولون تحديد المشكل الذي يواجههم في العمل ويقومون بتجربة طرق جديدة في حله وذلك راجع لعدم توفر جو الإبداع الذي يسمح للعمال بتجربة طرق جديدة في حل المشاكل وكذلك نقص التكوين والمتابعة في العمل الذي يقلل من فرص التحديد وبدقة لجوانب المشكل في العمل

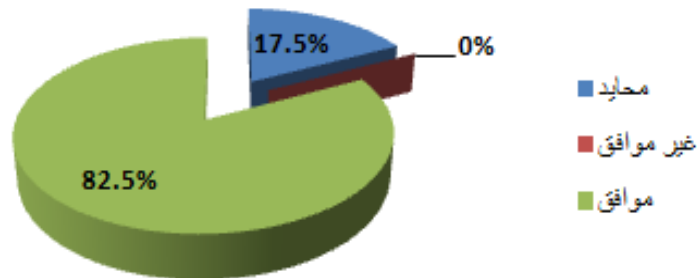
الشكل رقم (19): الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 12 جاءت في المرتبة 2 حيث كانت درجة الإجابات المحايدة هي الكبيرة تليها الاجابات الموافقة وبمتوسط حسابي قدره 2.48 وانحراف معياري قدر ب 0.716 أي أن نسبة 60 % يرون أن الأفكار المبتكرة و المبدعة لا تحظى بالقبول من طرف المسؤولين مقارنة ب 12 % فقط من يرون أنها تحظى بقبول المسؤولين وذلك راجع لعدم تشجيع الأفكار المبدعة والجديدة من قبل المسؤولين ومحاولة إفشال وقتل كل الأفكار الجديدة مما ينعكس سلبا على أهداف المؤسسة ككل.

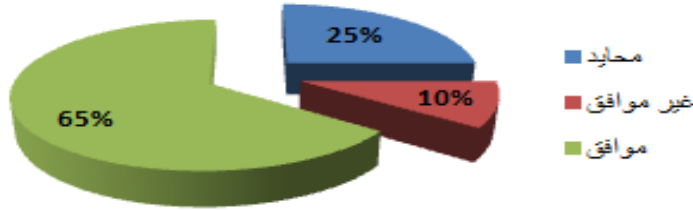
الشكل رقم (20): لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 13 جاءت في المرتبة 11 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.35 وانحراف معياري قدر بـ 0.77 أي أن معظم الإجابات بنسبة 82.5 % لديهم القدرة في تبني أفكار جديدة والدفاع عنها أي انهم قادرين على الإبداع و الابتكار هم فقط بحاجة للدعم والتشجيع من قبل المسؤولين لتبني هذه الأفكار و الدفاع عنها.

الشكل رقم (21):تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 14 جاءت في المرتبة 8 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 1.6 وانحراف معياري قدر بـ 0.871 أي نسبة 65 % من العمال قادرين على طرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها وذلك راجع لوجود الفكر الإبداعي في وسط العمال.

الفرع الرابع:علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع.

نتطرق في هذا الفرع الى دراسة و تحليل العبارات المتعلقة علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع.

الجدول رقم(10):علاقة الاتصال التنظيمي بالإبداع.

العبارة	التكرار و النسب	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية	التكرار	36	0	4	1,2	0,608	موافق
	النسبة %	90	0	10			
لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها	التكرار	31	3	6	1,38	0,74	موافق
	النسبة %	77,5	7,5	15			
يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة	التكرار	32	3	5	1,33	0,694	موافق
	النسبة %	80	7,5	12,5			
تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات	التكرار	7	30	3	1,9	0,496	غير موافق
	النسبة %	17,5	75	7,5			
الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الاتصال المتبعة فيها	التكرار	31	3	6	1,38	0,74	موافق
	النسبة %	77,5	7,5	15			
العمل في جو يسوده الاتصال يعمل على تنمية العملية	التكرار	33	6	1	1,2	0,464	موافق

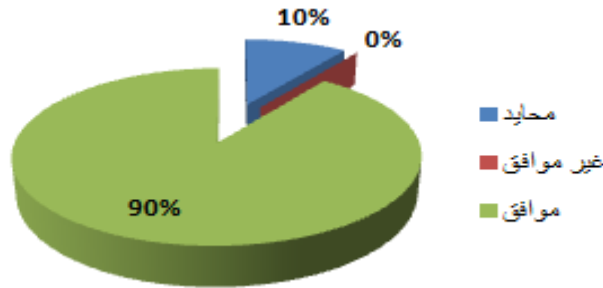
		2,5	15	82,5	النسبة %	الإبداعية
غير موافق	0,62	2,03	8	25	7	يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامله بتطبيق طرق إبداعية جديدة في العمل
			20	62,5	17,5	
		0,623	1,489	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

مناقشة نتائج الجدول رقم:10

نلاحظ من خلال هذا الجدول الذي يحتوي على 7 عبارات أنه حقق متوسط حسابي عام قدره 1.48 بانحراف معياري قدره 0.62 وبمأن المتوسط الحسابي العام يقع ضمن المجال من 1.2 الى 2.3 هذا يعني أن اتجاه المؤشرات الإحصائية كانت مختلفة.

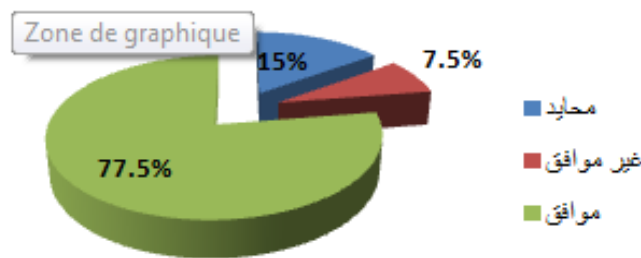
الشكل رقم (22): تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 15 جاءت في المرتبة 16 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة بنسبة 90 % وبمتوسط حسابي قدره 1.2 وانحراف معياري قدره 0.608 أي ان معظم العمال في المؤسسة يحبذون العمل مع فريق يحفز على القيام بأعمال إبداعية.

الشكل رقم (23): لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها.

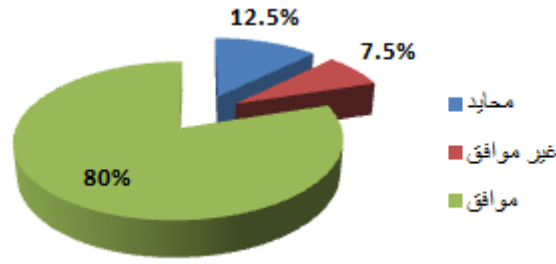


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 16 جاءت في المرتبة 9 وبمتوسط حسابي قدره 1.38 وانحراف معياري قدره 0.74 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في الإجابات حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة بنسبة 77.5 % و التي يوافق معظمهم على امتلاك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها أي قادرين على تحمل المسؤولية .

الشكل رقم (24): يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة.

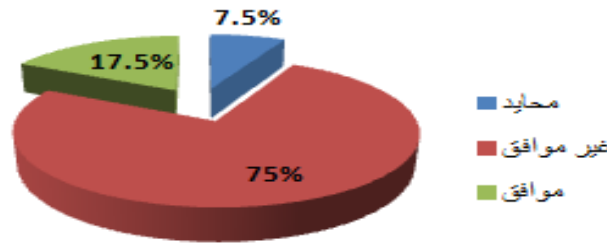
الفصل الثاني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

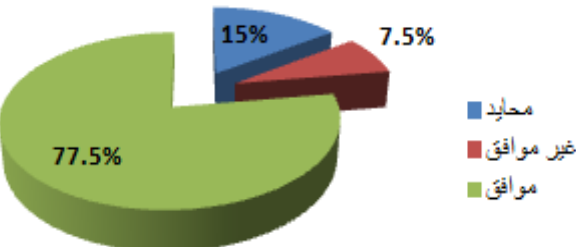
العبارة رقم 17 جاءت في المرتبة 12 حيث درجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة بنسبة 80 % وبلغ المتوسط الحسابي 1.33 وانحراف معياري قدر بـ 0.694 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة و التي يوافق جلها على أن الإتصال يعمل على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة ، لأن الإتصال بأنواعه يعتبر الركيزة الأساسية في المؤسسة لما يلعبه من دور في إنتقال المعلومات ووصولها في الوقت المناسب وذلك يعمل على تفعيل العملية الإبداعية من خلال التشجيع والمناقشة التي يوفرها الإتصال.

الشكل رقم (25):تتيح الإدارة الفرصة أمام العامين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007.

العبارة رقم 18 جاءت في المرتبة 5 حيث درجة عدم الموافقة عليها من طرف أفراد العينة بنسبة 75 % وبلغ المتوسط الحسابي 1.9 وانحراف معياري قدر بـ 0.496 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة و التي لم يوافق جلهم على أن الإدارة تتيح الفرصة أمام العامين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات وهذا يدل على أن الإدارة لا تتيح الفرص للعاملين وذلك لدم اشراكم ومشاورتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة وإنما هي التي تقوم بذلك لوحدها.

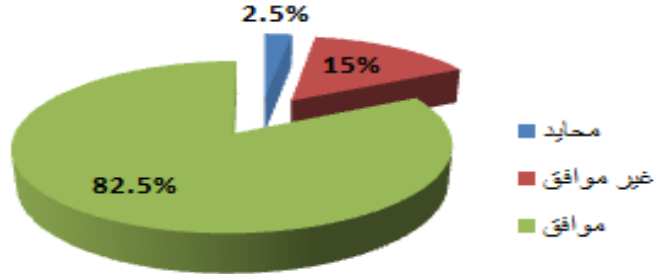


المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 19 جاءت في المرتبة 10 حيث كانت درجة الإجابات التي تقول موافق هي الكبيرة بنسبة 77.5% وبمتوسط حسابي قدره 1.38 وانحراف معياري قدر بـ 0.74 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد

العينة و التي يوافق جلمهم على أن الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الإتصال المتبعة فيها، وهذا يدل على أن الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الإتصال المتبعة في ذلك حسب رأي أفراد العينة.

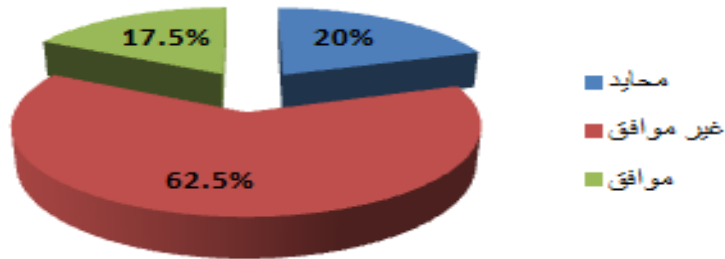
الشكل رقم (27): العمل في جو يسوده الإتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

العبارة رقم 20 جاءت في المرتبة 18 حيث كانت درجة الموافقة كبيرة بلغت 82.5 % وبمتوسط حسابي قدره 1.2 وانحراف معياري قدر بـ 0.464 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة و التي يوافق جلمهم على أن العمل في جو يسوده الإتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية ، مما يدل على أن الجو الذي يسوده الإتصال في المؤسسة يعمل على تنمية العملية الإبداعية للأفراد و جل العاملين مقتنعين بهذه الفكرة.

الشكل رقم (28): يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامليه بتطبيق طرق إبداعية جديدة في العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21 و مخرج Excel.2007

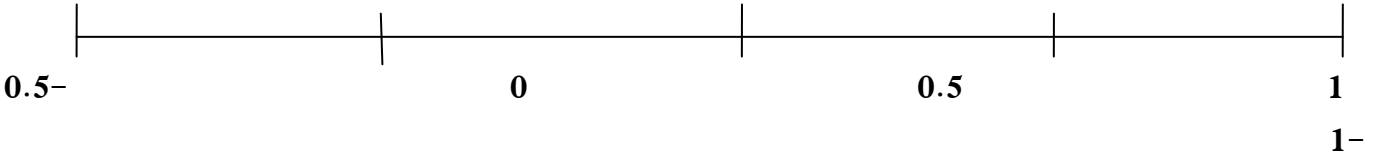
العبارة رقم 21 جاءت في المرتبة 3 حيث كانت درجة الإجابات المحايدة هي الكبيرة وبمتوسط حسابي قدره 2.03 وانحراف معياري قدر بـ 0.62 مما يشير الى عدم وجود تباين كبير في إجابات أفراد العينة و التي كانت جل إجابات أفراد العينة محايدة والتي بلغت بنسبة 62.5 % مما يدل على أن المدير لا يتمتع بالمهارة الكافية في إقناع عامليه بتطبيق طرق إبداعية جديدة في العمل بل يكتفي بالطرق التقليدية المعروفة فقط وهذا لأنه لا يتمتع بصفات القيادة التي تمكنه من قيادة الفريق بالمهارة الكافية .

المطلب الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة.

يتناول هذا المطلب طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين متغير البحث على مستوى مؤسسة Batimital montage لغرض التحقق من فرضيات البحث الرئيسية.

يستخدم تحليل الارتباط في دراسة العلاقة بين المتغيرات أو العلاقة الخطية بين متغيرين ، يمكننا تحليل الارتباط من معرفة اتجاه العلاقة الخطية وقيمة معامل الارتباط و الإشارة التي تحملها تلك القيمة.

قيمة معامل الارتباط تتراوح بين +1 و -1 كلما اقتربنا من قيمة +1 كانت العلاقة طردية وقوية في نفس الوقت بينما العكس صحيح كلما اقتربنا من -1 كانت العلاقة عكسية ، في حالة الاقتراب من قيمة 0 تنعدم بين المتغيرين.



طردية تام طردية متوسط لا يوجد ارتباط عكسي متوسط عكسي تام

- من 0 إلى 0.25 تعني علاقة ضعيفة جدا
- من 0.26 إلى 0.49 تعني علاقة منخفضة
- من 0.50 إلى 0.69 تعني علاقة بسيطة
- من 0.70 إلى 0.89 تعني علاقة مرتفعة
- من 0.90 إلى 1 تعني علاقة عالية جدا

الفرع الأول: تحليل علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع.

في هذه الفقرة سوف يتم تحليل علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع حيث سيتم اختيار الفرضية التالية: الفرضية الرئيسية (1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال مؤسسة batimital montage.

الجدول (11) : علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط	قيمة T	مستوى المعنوية	نوعية الدلالة
الإتصال التنظيمي	الإبداع	0.699	7.132	0.03	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Sps.21.

يوضح الجدول رقم 11 مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغير المستقل (الإتصال التنظيمي) و المتغير التابع (الإبداع) وتبين أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية قوية بين المتغيرين ، إذا بلغت قيمة T المحسوبة 7.132 وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية 0.03 أي بدرجة ثقة 0.97 وقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0.699 وهو ارتباط إيجابي قوي يؤدي صحة و اثبات الفرضية الرئيسية (1) التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال مؤسسة batimital montage .)

وتشير هذه العلاقة إلى أن كلما كان الإتصال التنظيمي موجود و مفعّل في المؤسسة كلما كان الإبداع والقدرات الإبداعية كبيرة عند العمال ، لأن الإتصال التنظيمي يمكن استخلاصه من مدى إيصال المعلومات وانتقالها بسلاسة

داخل المؤسسة وكذلك من خلال التعاون و التنسيق و التكامل لدى فريق العمل وكل ما سبق ذكره من مقومات الإبداع و تنمية القدرات الإبداعية .

الفرع الثاني: تحليل علاقة الأثر بين الإتصال التنظيمي و الإبداع.

في هذه المرحلة و في هذه الفقرة سوف يتم تحليل علاقة الارتباط بين الإتصال التنظيمي و الإبداع حيث سيتم اختبار الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية (2): توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإبداع في مؤسسة Batimital montage.

الجدول (12): علاقة التأثير بين الإتصال التنظيمي والإبداع.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل التحديد	قيمة فيشر F	قيمة المعامل B	قيمة A	قيمة T	نوعية الدلالة
الإتصال التنظيمي	الإبداع	0.621	35.611	0.415	1.215	6.082	معنوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرج Spss.21.

يوضح الجدول نتائج تحليل الانحدار بين الإتصال التنظيمي و الإبداع ، ويلاحظ أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية الإتصال التنظيمي في الرفع من القدرات الإبداعية ، إذا بلغت F المحسوبة 35.611 وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية 0.03 أي درجة ثقة 0.97 ومن ملاحظة معامل بيتا B و البالغ 0.415 و الذي يشير الى تغيير وحدة واحدة في الإتصال التنظيمي يصاحبه تغيير بمقدار 0.415 في الإبداع ، ويدل هذا على أهمية الإتصال التنظيمي في تفعيل الإبداع .

أما قيمة معامل التحديد R² فقد بلغت قيمة 0.621 وهي نسبة تشير إلى أن ما مقداره 0.621 من التباين الكلي الحاصل في الإبداع من خلال الإتصال التنظيمي.

ومن خلال قيمة الحد الثابت لمنحنى الانحدار A والتي بلغت 1.215 و الذي يشير إلى قيمة المتغير التابع إذا كانت قيمة المتغير المستقل مساوية للصفر وهو يختلف عن قيمة الصفر مما يعني وجود تأثير جيد الإتصال التنظيمي على الإبداع و بهذه النتيجة نتأكد من صحة وثبات الفرضية الرئيسية (2) التي نصت على (توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال batimital montage) .

خلاصة:

لقد قمنا في هذا الفصل بعرض نظرة عامة حول مؤسسة تحويل المعادن batimital-montage وذلك من خلال تعريفها وعرض هيكلها وفروعها دون أن ننسى ذكر مهامها وأهم إنجازاتها وطبيعة نشاطها وكذلك قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال اسقاط الدراسة على مؤسسة batimital-montage وذلك عبر توزيع استبيانات على مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام جداول احصائية ورسوم بيانية ، تكرارات نسبية ومؤوية وكذا حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لقياس العبارات الموضوعية في الاستبيان والتي أوضحت أهمية الإتصال التنظيمي في تفعيل العملية الإبداعية من خلال علاقات الارتباط التي تمت دراستها.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر موضوع هذه الدراسة في غاية الأهمية إذ يعتني بعنصرين أساسيين في الأدب الإداري وهما الاتصال التنظيمي والإبداع، وهذا الأخير يعتبر ركيزة أساسية في بناء أو تطوير أي منتج لاكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة تمكنها من المنافسة في السوق وهذا من خلال وجود اتصال تنظيمي يساعد على الإبداع، ونظرا لأهمية الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي على تفعيل الإبداع في المؤسسة؟

تسعى المؤسسات اليوم من أجل تفعيل العملية الإبداعية داخلها من خلال بناء اتصال تنظيمي قوي، مرن وسلس، وذلك من خلال التنسيق بين جهود الأفراد من مختلف المستويات الإدارية، وهذا يؤدي الى خلق جو ملائم لذلك. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة BATIMITAL-MONTAGE لتحويل المعادن نستطيع القول أن للاتصال التنظيمي أثر كبير في تفعيل العملية الإبداعية، وإنها تشير إلى أن وصول المعلومة للموظف أو العامل في الوقت المناسب والمكان المناسب تحفيزه على الإبداع وإعطاء قيمة مضافة للمؤسسة وإكسابها ميزة تنافسية. وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

1- نتائج الدراسة النظرية:

- الاتصال التنظيمي هو كيفية وصول المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في الوقت المناسب.
- الاستمرار بتشجيع الموظفين العاملين في المؤسسات وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل المخاطرة والخروج عن المألوف للحصول على الإبداع.
- التأكيد على أهمية روح التعاون والعمل بروح الفريق بين الموظفين في المؤسسات.
- التأكيد على أهمية الاتصال التنظيمي ودوره في توفير الوقت والجهد وزيادة الإبداع للحصول على الميزة التنافسية.
- المحافظة على سلاسة ومرونة الاتصال التنظيمي، وفتح المجال للموظفين من أجل تفعيل العملية الإبداعية.

2- نتائج الدراسة التطبيقية:

- وجود اتصال تنظيمي داخل المؤسسة ولكن لا يوجد تحفيز على الإبداع .
- من الادارة العليا وهذا ما لمسناه من إجابة معظم العمال حول السؤال (تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات؟) فكانت اجابة 75% من العمال أن الإدارة لا تتيح لهم فرص تقديم الإبداع والابتكار.
- المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة؟ فكانت إجابة 77.5% أن المناخ داخل المؤسسة لايساعد على الإبداع.
- يعد الإبداع مؤشر على الاتصال الفعال داخل المؤسسة، لأنه يتمثل في درجة التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، والتي تساعدهم على الاستغلال الأمثل للمعلومة لتحقيق أعلى النتائج والوصول إلى الأهداف.

3- اختبار الفرضيات:

من خلال الدراسات النظرية والميدانية التي قمنا بها، وتحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات توصلنا الى:
توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال مؤسسة batimital montage.
توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإبداع لدى عمال batimital montage.

4- الاقتراحات والتوصيات

- بناء على النتائج المتوصل اليها ضمن هذه الدراسة سنقدم بعض الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها:
- رسكلة فعلية للإطارات و المشرفين في مجال تقنيات و أجيديات الاتصال التنظيمي الفعال وهذا لما له من أهمية و قيمة كبيرة على الفرد والمؤسسة.
 - تدريس الاتصال التنظيمي ضمن مناهج الإدارة ليتمكن الإداريين من معرفتها وتطبيقها في مجال الأعمال.
 - العمل على تكريس العمل الجماعي وروح الفريق لدى العاملين وذلك لما يترتب عليه من تدفق للمعلومة وتوفرها والتي تساعد على الابداع.
 - العمل على تحفيز الأفراد من اجل ابتكار طرق عمل جديدة لتحقيق ميزة تنافسية.

5- أفاق الدراسة:

في الختام يمكن القول أن بحثنا هذا ما هو إلا فاتحة لمن يهيمه البحث في الموضوع، وعليه يمكن أن نقترح المواضيع التالية:

- كيفية تطبيق الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.
- الإبداع وأثره على المورد البشري.
- أثر تكوين فريق العمل على تفعيل العملية الإبداعية.
- الاتصال الغير الرسمي وأثره في تفعيل الابداع.
- الاتصال الرسمي والغير الرسمي في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع المراجع باللغة العربية الكتب

- خضير، كاظم محمود. الاتصال الفعال في ادارة الاعمال. ط1 مصر. دار صفا للنشر. 2010 .
- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. طبعة 3. دار وائل للنشر. عمان 2005.
- عبد المنعم شحات محمود، وآخرون. علم النفس ومشكلات الصناعة. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين الافريقي المصري، "لسان العرب" طبعة 03، دار صادر للطباعة والنشر 2004 بيروت لبنان.
- عبد العزيز سعيد، " المدخل إلى الابداع" طبعة 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الاردن 2006.
- حسين عبد الحميد رشوان، "الاسس الاجتماعية والنفسية بالابتكار"، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، مصر 2007.
- تسيير صبحي، "الموهبة والابداع" دار أشرف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 1992.
- فاروق عبده فليه وآخرون."السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية." ط1 .دار المسيرة للنشر والتوزيع. الأردن. 2005.

المذكرات

- إيهاب محمود عايش الطيب. "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي." مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية. غزة. 2008 .
- بوعطيط جلال الدين، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، 2008-2009.
- نضال محمود رشيد بربراوي "واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية." مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير 2011
- خراز الاخضر، رسالة ماجستير، " دراسة الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي سعيدة نموذجاً" جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011.
- لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
- صوالحة أمل زهير، رسالة ماجستير ، "مهارات التفكير الابداعي وعلاقته بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية" جامعة النجاح، نابلس، فلسطين 2014.
- جمال الدين عاشوري، " الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة -SCQEK-" رسالة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف،

- نجات بوطوطن. تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية. حالة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية EGZIK نموذجا. مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية. جامعة 20 أوت سكيكدة. 2010.

المجلات

- ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جانفي 2012

المراجع باللغة الفرنسية

- Lebaron Frédéric : la sociologie de A à Z, Edition dunod, Paris, 2009.

الملاحق

الملحق رقم(01): جداول spss

	Valide	Manquante	Moyenne	Médiane	type	Ecart- Somme
الجنس	40	0	1,38	1	0,490	55
الإقدمية في العمل	40	0	2,3	2	0,648	92
المستوى التعليمي	40	0	1,65	2	0,483	66
الوظيفة	40	0	2,5	3	0,555	100
تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	40	0	1,13	1	0,404	45
تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك	40	0	1,23	1	0,577	49
تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	40	0	1,2	1	0,516	48
كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط	40	0	1,25	1	0,588	50
الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة	40	0	1,2	1	0,516	48
تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة	40	0	1,25	1	0,588	50
تتصل بالإدارة من خلال مسنولك المباشر	40	0	1,13	1	0,404	45
هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة؟	40	0	1,98	2	0,48	79
تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة	40	0	1,78	1	0,92	71
لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها	40	0	2,5	3	0,784	100
أحدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل أقوم بتجربة طرق جديدة لحلها	40	0	1,73	1	0,877	69
الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين	40	0	2,48	3	0,716	99
لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها	40	0	1,35	1	0,77	54
تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها	40	0	1,6	1	0,871	64
تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية	40	0	1,2	1	0,608	48
لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها	40	0	1,38	1	0,74	55
يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة	40	0	1,33	1	0,694	53
تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات	40	0	1,9	2	0,496	76
الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الاتصال المتبعة فيها	40	0	1,38	1	0,74	55

العمل في جو يسوده الاتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية	40	0	1,2	1	0,464	48
يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامليه بتطبيق طرق إبداعية جديدة في العمل	40	0	2,03	2	0,62	81

توزيع العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	25	62,5	62,5	62,5
Valide أنثى	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع العينة سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	10,0	10,0	10,0
Valide من 5 الى 10 سنوات	20	50,0	50,0	60,0
أكثر من 10 سنوات	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع العينة المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من جامعي	14	35,0	35,0	35,0
Valide جامعي	26	65,0	65,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

توزيع العينة حسب الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار مسير	1	2,5	2,5	2,5
Valide اطار	18	45,0	45,0	47,5
موظف عادي	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	36	90,0	90,0	90,0
Valide غير موافق	3	7,5	7,5	97,5
محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصالات الفعالة لإيصال التعليمات إليك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	85,0	85,0	85,0

غير موافق	3	7,5	7,5	92,5
محايد	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	85,0	85,0	85,0
غير موافق	4	10,0	10,0	95,0
محايد	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	82,5	82,5	82,5
غير موافق	4	10,0	10,0	92,5
محايد	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	34	85,0	85,0	85,0
غير موافق	4	10,0	10,0	95,0
محايد	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	82,5	82,5	82,5
غير موافق	4	10,0	10,0	92,5
محايد	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتصل بالإدارة من خلال مسنولك المباشر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	36	90,0	90,0	90,0
غير موافق	3	7,5	7,5	97,5
محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	31	77,5	77,5	90,0
محايد	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكل تواجهك في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	22	55,0	55,0	55,0
موافق غير	5	12,5	12,5	67,5
Valide محايد	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	6	15,0	15,0	32,5
Valide محايد	27	67,5	67,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

احدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل و اقوم بتجربة طرق جديدة لحلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	22	55,0	55,0	55,0
غير موافق	7	17,5	17,5	72,5
Valide محايد	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الأفكار المبتكرة و المبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	5	12,5	12,5	12,5
غير موافق	11	27,5	27,5	40,0
Valide محايد	24	60,0	60,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لديك القدرة على تبني أفكار جديدة و الدفاع عنها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	82,5	82,5	82,5
Valide محايد	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تطرح الأفكار الجديدة دون تردد و دون الخوف من فشلها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	26	65,0	65,0	65,0
غير موافق	4	10,0	10,0	75,0
Valide محايد	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام باعمال ابداعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	36	90,0	90,0	90,0
Valide محايد	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها و إبلاغ الرؤساء عنها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

موافق	31	77,5	77,5	77,5
غير موافق	3	7,5	7,5	85,0
محايد	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	32	80,0	80,0	80,0
غير موافق	3	7,5	7,5	87,5
محايد	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة و جديدة للمشكلات

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	30	75,0	75,0	92,5
محايد	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الاتصال المتبعة فيه

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	31	77,5	77,5	77,5
غير موافق	3	7,5	7,5	85,0
محايد	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمل في جو يسوده الاتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	33	82,5	82,5	82,5
غير موافق	6	15,0	15,0	97,5
محايد	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامليه بتطبيق طرق إبداعية جديدة في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	7	17,5	17,5	17,5
غير موافق	25	62,5	62,5	80,0
محايد	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	40	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	40	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
0,701	21

الملحق رقم(02): الإستبيان.

سيدي:

تدرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الاتصال التنظيمي على تفعيل الإبداع في المنظمة ، لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير "إدارة أعمال" ، ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن إجاباتكم سنظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية. من فضلك ضع علامة (×) . أمام الخانة المناسبة لاختيارك

أولا : البيانات الأولية:

*الوظيفة:

موظف عادي

إطار

إطار مسير

ذكر

*الجنس

*الاقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

*المستوى التعليمي:

أقل من جامعي

جامعي

المحور الاول : الإتصال التنظيمي

العبارة			موافق	غير موافق	محايد
1-تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
2-تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك					
3-تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أداك لعملك.					
4-كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات و أوامر للتنفيذ فقط					
5-الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة					
6-تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب و تفهم بسهولة					
7-تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر					

المحور الثاني : الإبداع

العبارة			موافق	غير موافق	محايد
1- المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق عمل جديدة					
2- تحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهك في المؤسسة					
3- لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها					
4- أعدد بدقة جوانب المشكلة التي تواجهني في العمل أقوم بتجربة طرق جديدة لحلها					
5- الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين					
6- لديك القدرة على تبني أفكار جديدة والدفاع عنها					
7_ تطرح الأفكار الجديدة دون تردد ودون الخوف من فشلها					

المحور الثالث : علاقة الاتصال التنظيمي بالابداع

محايد	غير موافق	موافق	العبرة
			1- تحبذ العمل مع فريق يحفزك على القيام بأعمال إبداعية
			2- لديك القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها وإبلاغ الرؤساء عنها
			3- يعمل الاتصال على تفعيل العملية الإبداعية في المؤسسة
			4- تتيح الإدارة الفرصة أمام العاملين لتقديم حلول مبتكرة وجديدة للمشكلات
			5- الإبداع في المؤسسة يعتمد على طرق الاتصال المتبعة فيها
			6- العمل في جو يسوده الاتصال يعمل على تنمية العملية الإبداعية
			7_ يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامليه بتطبيق طرق ابداعية جديدة في العمل