وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي ـ تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي:...../2025

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة سونلغاز -تبسة-

من إعداد الطالبتين:

- ✓ **آية علاق**
- ✓ **سهيلة شارف**

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

أد. حنان دريد

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tebessa

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
زرزور براهمي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
حنان دريد	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله حمدا كثيرا، نحمده ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة حنان دريد، لما بذلته من جهد وتفانٍ، ولتوجيهاتها السديدة التي كانت النبراس الذي أنار لنا طريق البحث.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الذين لم يدخروا جهداً في دعمنا وتقديم يد العون طوال سنوات دراستنا، فكانوا بحق شركاء في هذا النجاح.

ولا يفوتنا أن نعبر عن بالغ شكرنا وامتناننا إلى شركة سونلغاز -تبسة-، لما قدموه لنا من تعاون وجهود، مشكورة في تسهيل الوصول إلى المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا تقديم جزيل الشكر لأعضاء لجنة لقبولهم مناقشة هذا العمل

إهداء

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه أنهيت هذا العمل وبلغت هذا الإنجاز.

أهدي ثمرة جهدي وتعب أيامي إلى من كان النور في عتمتي، واليد التي أمسكت بي حين أوشكت على السقوط

إلى والدي العزيز، سندي وفخري، من علمني معنى الإصرار والثبات، ومن أحمل اسمه بكل اعتزاز

إلى أمي الحبيبة، نبع الحنان والعطاء، التي كانت الدعاء في الغيب، والملاذ وقت الشدة، ورفيقة كل نجاح

إلى إخوتي الذين كانوا العون والونس، الذين تقاسموا معي كل لحظات الفرح والتعب

إلى أستاذتي المشرفة، التي رافقتني في هذه الرحلة العلمية، ووقفت بجانبي بإيمانها ودعمها و تشجيعها المستمر.

إلى أصدقائي المخلصين، لكل من ساندني بكلمة، أو دعوة صادقة، أو ابتسامة مشجعة

إلى كل من كان له أثر في إنجاز هذا العمل، ولو كان بسيطاً في عينه، عظيماً في عيني

آية

إهداء

أحمد الله حمدا كثيراً طيبا مباركاً فيه، أن وفقني لإتمام هذا العمل،

أهدي هذا العمل المتواضع، بكل مشاعر الامتنان والمحبة،

إلى أمي الحنونة جهيدة، يا من كنتِ دعائي المستجاب، ونوري في كل عتمة،

إلى أبي الغالي نور الدين، صخرتي الثابتة، وسندي الأول في هذه الحياة،

إلى أختي الكبرى رجاء، قدوتي ومصدر إلهامي،

وإلى شقيقاتي العزيزات، رفيقات القلب والروح،

وإلى إخوتي الكرام، من منحوني القوة، وكانوا دومًا عزوتي وافتخاري...

وإلى صديقتي الغالية مارية، التي رافقتني بحب وصبر، فكانت النور في أوقات العتمة، والدافع في لحظات الضعف...

لكم جميعًا، أهدي ثمرة جهدي، وقطرة من بحر امتناني، فكنتم الأجمل في درب النجاح.

سهيلة

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
فهرس الجداول	VI
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الملاحق	X
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي	
تمهيد	09
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي	10
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي	10
أولا: تعريف الاتصال التنظيمي	10
ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي	12
ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي	13
رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي	14
المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي	15
أولا: الاتصال الرسمي	15
ثانيا: الاتصال غير الرسمي	18
المطلب الثالث: مبادئ وأساليب الاتصال التنظيمي	19
أولا: مبادئ الاتصال التنظيمي	19
ثانيا: أساليب الاتصال التنظيمي	20
المطلب الرابع: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي ومعوقاته	23
أولا: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي	23
ثانيا: معوقات الاتصال التنظيمي	24
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول التدفق المعرفي	27
المطلب الأول: مفهوم التدفق المعرفي	27
أولا: تعريف التدفق المعرفي	27
ثانيا: خصائص التدفق المعرفي	29

ثالثا: عناصر التدفق المعرفي	30
رابعا: أبعاد التدفق المعرفي	31
المطلب الثاني: أنواع التدفق المعرفي	31
أولا: من حيث الاتجاه	31
ثانيا: من حيث آلية التبادل	32
ثالثا: من حيث المصدر	32
رابعا: من حيث نوع المعرفة	33
خامسا: من حيث الموقع الجغرافي	34
المطلب الثالث: نماذج ونظريات التدفق المعرفي	35
أولا: نماذج التدفق المعرفي	35
ثانيا: نظريات التدفق المعرفي	41
المطلب الرابع: دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي	42
أولا: مسار تدفق المعرفة في إطار التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة الاقتصادية	42
ثانيا: أساليب التدفق المعرفي داخل المؤسسة الاقتصادية	44
المبحث الثالث: الدراسات السابقة	48
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي	48
أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية	48
ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	51
المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالتدفق المعرفي	53
أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية	53
ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	57
المطلب الثالث: التعقيب الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالة	60
أولا: من حيث المتغيرات	60
ثانيا: من حيث الزمان	60
ثالثا: من حيث المكان	60
رابعا: من حيث المنهج والأدوات	61
خامسا: من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة	61
سادسا: الفجوة البحثية	61

خلاصة الفصل الأول	63
الفصل الثاني: دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–	
تمهيد	65
المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–	66
المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"	66
أولا: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"	66
ثانيا: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز	68
المطلب الثاني: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" والهيئات المسيرة لها	69
أولا: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"	69
ثانيا: الهيئات المسيرة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"	72
المطلب الثالث: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–	74
أولا: نشأة وتطور مديرية التوزيع –تبسة–	74
ثانيا: عدد العمال بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–	74
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–	75
المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة	**81**
المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية	81
أولا: مجتمع وعينة الدراسة	81
ثانيا: متغيرات الدراسة	82
ثالثا: مصادر جمع المعلومات	83
رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	83
خامسا: مقياس أداة الاستبيان	84
سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	85
سابعا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	86
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	87
المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الأول من الاستبيان	90
أولا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال الرسمي الكتابي	90
ثانيا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال الرسمي الشفهي	92
ثالثا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال غير الرسمي	94

المطلب الرابع: التحليل الوصفي المحور الثاني من الاستبيان	96
أولا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاستغراق في أداء المهام	96
ثانيا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالانفعالات الإيجابية في أداء المهام	97
ثالثا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالسيطرة على الموقف	99
رابعا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالتعلم	100
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها	102
المطلب الأول: نموذج وفرضيات الدراسة	102
أولا: نموذج الدراسة	102
ثانيا: فرضيات الدراسة	104
ثالثا: اختبار اعتدالية توزيع البيانات	105
المطلب الثاني: اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية	106
أولا: اختبار الفروق حسب متغير الجنس	106
ثانيا: اختبار الفروق حسب متغير العمر	107
ثالثا: اختبار الفروق حسب متغير المستوى التعليمي	113
رابعا: اختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي	119
خامسا: اختبار الفروق حسب متغير الخبرة المهنية	125
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	127
أولا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	127
ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	128
ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	129
رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	130
خامسا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	131
المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة	132
أولا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية	132
ثانيا: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة الفرضيات	136
خلاصة الفصل الثاني	139
خاتمة عامة	141
قائمة المراجع	149
قائمة الملاحق	157

فهرس الجداول والأشكال

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01): تعريف مراحل تدفق المعرفة	38
الجدول رقم (02): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	61
الجدول رقم (03): التوزيع الجديد للقوى العاملة النشطة كل حسب تخصصه	74
الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	84
الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح	85
الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ	86
الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي	87
الجدول رقم (08): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس	87
الجدول رقم (09): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر	88
الجدول رقم (10): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	88
الجدول رقم (11): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي	89
الجدول رقم (12): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	89
الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال الرسمي الكتابي	90
الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال الرسمي الشفهي	92
الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال غير الرسمي	94
الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستغراق في أداء المهام	96
الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الانفعالات الإيجابية في أداء المهام	97
الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات السيطرة على الموقف	99
الجدول رقم (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التعلم	100
الجدول رقم (20): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	106
الجدول رقم (21): نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الأولى	107
الجدول رقم (22): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	108
الجدول رقم (23): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	109
الجدول رقم (24): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	110
الجدول رقم (25): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	111
الجدول رقم (26): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية	112

الجدول رقم (27): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	113
الجدول رقم (28): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	115
الجدول رقم (29): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	116
الجدول رقم (30): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	117
الجدول رقم (31): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة	118
الجدول رقم (32): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	119
الجدول رقم (33): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	121
الجدول رقم (34): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	122
الجدول رقم (35): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	123
الجدول رقم (36): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الرابعة	124
الجدول رقم (37): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الخامسة	126
الجدول رقم (38): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الجنس	127
الجدول رقم (39): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير العمر	128
الجدول رقم (40): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي	129
الجدول رقم (41): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي	130
الجدول رقم (42): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية	131

عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (01): عناصر الاتصال التنظيمي	15
الشكل رقم (02): نموذج SECI	36
الشكل رقم (03): النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة	38
الشكل رقم (04): التدفق المعرفي ودورة الخلق	40
الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة	76
الشكل رقم (06): نموذج الدراسة	103

فهرس الملاحق

عنوان الملحق	الصفحة
المحق رقم (01): الاستبيان	126
المحق رقم (02): اختبار ألفا كرونباخ	162
المحق رقم (03): التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة	162
المحق رقم (04): التحليل الوصفي لبعد الاتصال الكتابي	164
المحق رقم (05): التحليل الوصفي لبعد الاتصال الشفهي	165
المحق رقم (06): التحليل الوصفي لبعد الاتصال غير الرسمي	166
المحق رقم (07): التحليل الوصفي لبعد الاستغراق في أداء المهام	167
المحق رقم (08): التحليل الوصفي لبعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام	167
المحق رقم (09): التحليل الوصفي لبعد السيطرة على الموقف	168
المحق رقم (10): التحليل الوصفي لبعد التعلم	169
المحق رقم (11): اختبار اعتدالية التوزيع	169
المحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	170
المحق رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثاني	170
المحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	173
المحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	177
المحق رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	180
الملحق رقم (17): اختبار الفروق وفقا للمتغيرات الشخصية	181

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تعتبر المعرفة اليوم أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تنميتها واستثمارها بفعالية، لما لها من دور جوهري في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء التنظيمي، ومع تزايد وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال، أصبح من الضروري ضمان تدفق المعرفة داخل المؤسسات لمواكبة تلك التحولات المتسارعة وتلبية الاحتياجات المتغيرة للعمل، فالمعرفة لم تعد مجرد مجموعة بيانات أو معلومات يتم جمعها وتخزينها، بل أصبحت ممارسة ديناميكية تركز على كيفية تبادلها بين الأفراد والوحدات التنظيمية بأسلوب يعزز استمرارية التعلم والتحسين والتطور المؤسسي.

وتزداد هذه المهمة تعقيدا في المؤسسات الكبيرة التي تتميز بهياكل تنظيمية معقدة وتنوع في الأدوار والمهام، لذلك تتطلب هذه البيئة وجود أنظمة اتصال فعالة تضمن انسيابية تبادل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، كما ينبغي لهذه الأنظمة أن تساهم في تقليل الجهود المكررة وتعزيز التنسيق بين الفرق متعددة التخصصات بشكل أكثر كفاءة.

في هذا السياق، يأتي الاتصال التنظيمي كعنصر أساسي يسهل عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسة، حيث يعد القناة الرئيسية التي تمر من خلالها المعلومات والخبرات بين العاملين، ولا يقتصر الاتصال التنظيمي على الأشكال التقليدية كالتواصل اللفظي أو الكتابي، بل يشمل منظومة متكاملة تعزز العلاقات المهنية، وتدعم الانسجام بين الأفراد، وتساهم في نقل المعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل أفضل وإنجاز المهام بفعالية أكبر، لذلك فإن أي قصور في نظام الاتصال التنظيمي من شأنه أن يعوق تدفق المعرفة ويؤثر سلبا على كفاءة الأداء المؤسسي، علاوة على ذلك فإن افتقار المؤسسة إلى ثقافة اتصالية واضحة يعد أحد الأسباب الرئيسية لضعف استثمار المعرفة وتحويلها إلى قيمة مضافة ملموسة.

ويقاس التدفق المعرفي داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تعكس مدى انخراط الأفراد في بيئة العمل وتفاعلهم مع المعرفة المتاحة، حيث تعكس هذه الأبعاد كيفية استجابة الأفراد للتحديات المعرفية وقدرتهم على التفاعل بشكل فعال مع المعلومات المتبادلة. وتعتبر هذه الأبعاد بمثابة مؤشرات رئيسية على نجاح المؤسسة في خلق بيئة محفزة لتدفق المعرفة، بما يساهم في تحفيز الأفراد على المشاركة الفعالة في تبادل المعرفة واستخدامها بشكل مستدام، وبالتالي تحويلها إلى أداء فعال يعزز من الابتكار والتطور المؤسسي على المدى الطويل.

وانطلاقا من أهمية العلاقة التبادلية بين الاتصال التنظيمي وتدفق المعرفة، تسلط هذه الدراسة الضوء على هذا الموضوع، مستخدمة شركة سونلغاز – تبسة– كنموذج تطبيقي، إذ تتميز هذه الشركة بخصوصيتها المتمثلة في تركيبتها التنظيمية وطبيعة المسؤوليات المسندة إليها، إذ تعتبر من الشركات الحيوية التي تدير

قطاعا حساسا كقطاع الطاقة، وبالإضافة إلى حجمها الكبير واعتمادها على فرق عمل متعددة التخصصات وتقنيات حديثة متطورة، يصبح ضمان فعالية التواصل بين المستويات التنظيمية المختلفة عاملا ضروريا لضمان تدفق المعرفة واستمرارية العمليات.

وقد سمح هذا الإطار العملي بتحليل أساليب الاتصال التنظيمي المتبعة داخل الشركة ودراسة تأثيرها على حركة المعرفة، مما أكسب الدراسة جانبا تطبيقيا حيويا يسهم في تشخيص التحديات القائمة واقتراح حلول فعالة لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي.

أولا: الاشكالية

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الآتية:

إلى أي مدى يمكن أن يسهم الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في شركة سونلغاز –تبسة–؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل تعتمد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي الرسمي والاستغراق في أداء المهام عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي الرسمي والسيطرة على المهمة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الكتابي الرسمي والتعلم عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الشفهي الرسمي والاستغراق في أداء المهام عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الشفهي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$؟

- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الشفهي الرسمي والتعلم عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي والتعلم عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟
- هل توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين كل أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وأبعاد التدفق المعرفي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

من خلال الإشكالية والأسئلة الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات الرئيسية الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعتمد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي (الكتابي الرسمي، الشفهي الرسمي، غير الرسمي) بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.

- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والسيطرة على المهمة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والتعلم.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والتعلم.

- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم.

- **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–

رابعا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية متغيراتها، حيث أن الاتصال التنظيمي يعد أحد أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتعزيز التفاعل الداخلي وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة لكون التدفق المعرفي يلعب دورا حيويا في تمكين المؤسسات من استثمار المعارف والخبرات المتوفرة فيها بشكل فعال، مما يضمن الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية وتعزيز القدرة التنافسية، وتهدف هذه الدراسة إلى استيعاب المفاهيم المرتبطة بالاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي، ومحاولة استكشاف العلاقة بينهما، مع التركيز على كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يسهم في تحسين تدفق المعرفة داخل المؤسسة، لذلك تم اختيار شركة سونلغاز – تبسة كدراسة حالة لتقييم واقع الاتصال التنظيمي فيها ومدى مساهمته في تعزيز التدفق المعرفي بين الأفراد والوحدات التنظيمية.

خامسا: أهداف الدراسة

للدراسة عدة أهداف يمكن إيجازها في النقاط الآتية:

- التعرف على أساليب الاتصال التنظيمي المتبعة وتقييم مدى فاعليتها في دعم العمليات داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة أبعاد تدفق المعرفة في بيئة العمل وارتباطها بأساليب الاتصال التنظيمي المختلفة.
- تحليل العلاقة بين أساليب الاتصال التنظيمي وفعالية تدفق المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة.
- توضيح تأثير الاتصال الرسمي وغير الرسمي على تحسين تبادل المعرفة وتبادلها.
- عرض واقع الاتصال التنظيمي في شركة سونلغاز – تبسة– ودوره في تعزيز إمكانية الوصول إلى المعرفة وتوزيعها واستثمارها.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها الآتي:

1. أسباب موضوعية

وتتمثل في الآتي:

- نقص الوعي بأهمية الجانب النفسي للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية والاهتمام به.

- تزايد أهمية الاتصال التنظيمي كأداة فعالة لتحسين الأداء داخل المؤسسات الاقتصادية.
- حاجة المؤسسات اليوم إلى تعزيز تدفق المعرفة باعتبارها أحد أهم الموارد غير الملموسة لتحقيق التميز والمساهمة في عملية الابداع والابتكار.
- ضعف الاهتمام البحثي في البيئة المحلية بموضوع العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي.
- تسليط الضوء على دور الاتصال وأساليبه داخل شركة سونلغاز – تبسة– في تحسين عملية التدفق المعرفي باعتبارها مؤسسة استراتيجية تقدم خدمات أساسية للمجتمع.

2. أسباب شخصية

وتتمثل في الآتي:

- الرغبة في تسليط الضوء أهمية عملية التدفق المعرفي داخل المؤسسات الاقتصادية.
- الرغبة في دراسة موضوع حديث يواكب التطورات الحالية في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة.
- الاهتمام بمجال الاتصال الداخلي وإدارة المعرفة.

سابعا: حدود الدراسة

تنقسم حدود الدراسة إلى حدود موضوعية، زمانية، ومكانية كالآتي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين أساليب الاتصال التنظيمي (كالاتصال الشفهي الرسمي، الاتصال الكتابي الرسمي، والاتصال غير الرسمي)، وبين أبعاد التدفق المعرفي (كالاستغراق في أداء المهام، الانفعالات الإيجابية أثناء أداء المهام، السيطرة على الموقف أو المهمة، والتعلم)، إضافة إلى التركيز على شركة سونلغاز –تبسة– كنموذج تطبيقي للتعرف على واقع الاتصال فيها وكيف يؤثر على تبادل المعرفة داخل المؤسسة، وذلك من خلال مختلف التحاليل الإحصائية.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى شركة سونلغاز –تبسة–.
- **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني لسنة 2025/2024.

ثامنا: منهج الدراسة

سيتم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي لمحاولة توضيح الإطار النظري لمفاهيم الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي، كما سيتم استخدام المنهج التحليلي وذلك باعتماد برنامج التحليل الإحصائي للحزم الإحصائية SPSS V26 لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك للتعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل شركة سونلغاز –تبسة–.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تتمثل صعوبات الدراسة في الآتي:

- نقص الدراسات السابقة التي تتناول متغيرات الدراسة الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي على مستوى وطني (في الجزائر) حيث كانت أغلب الدراسات في دول ذات تنظيمات مختلفة، مما أثر على قدرة الاستفادة من نتائج دراسات مماثلة في نفس المجال.

عاشرا: هيكل الدراسة

سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، سيتناول الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي، حيث سيتضمن المبحث الأول مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيتضمن مفاهيم عامة حول التدفق المعرفي، إضافة إلى مبحث ثالث سيتم فيه التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فسيتناول الجانب التطبيقي للاتصال التنظيمي ودوره في تحسين عملية التدفق المعرفي في شركة توزيع الكهرباء ولغاز سونلغاز –تبسة–، من خلال التعرف على شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان، وأخيرا بناء النموذج النظري وتحليل نتائج الدراسة

الفصل الأول

مدخل مفاهيمي حول الاتصال والتدفق المعرفي

تمهيد

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف القطاعات، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة تتطلب تبني استراتيجيات مبتكرة لضمان النجاح والاستدامة، من بين هذه التحديات تأتي ضرورة تعزيز التواصل داخل المؤسسة وضمان تبادل المعرفة بشكل فعال. فالنجاح في العصر الحديث لم يعد يعتمد فقط على البنية التحتية أو الموارد المالية، بل يتطلب أيضا قدرات متميزة في تحسين الاتصال التنظيمي وتعزيز تدفق المعرفة بين العاملين، حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا حيويا في بناء جسور التفاهم والتعاون بين الموظفين، مما يسهم في تحقيق التناغم والانسجام داخل فرق العمل. من جهة أخرى، يشكل تدفق المعرفة ركيزة أساسية لنقل الخبرات وتبادل الأفكار، مما يمكن المؤسسة من الابتكار واتخاذ قرارات مدروسة تستجيب لمتطلبات السوق المتغيرة، كما أن اعتماد المؤسسات لآليات فعالة لتعزيز قنوات الاتصال وتدفق المعلومات لا يمكنها من مواكبة التغيرات المستمرة فقط، بل أيضا من تحويل هذه التغيرات إلى فرص تُعزز مكانتها التنافسية، وبإنشاء بيئة عمل تركز على التعاون وتكامل المعرفة، ليصبح من الممكن تحقيق تكامل مثالي بين الموارد البشرية والتكنولوجية، وبهذا النهج تمهد الطريق لتحقيق أهداف استراتيجية مستدامة، وترفع كفاءة الأداء المؤسسي إلى مستويات جديدة من التميز، وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ✓ **مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي؛**
- ✓ **مفاهيم عامة حول التدفق المعرفي؛**
- ✓ **الدراسات السابقة.**

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال التنظيمي

يشكل الاتصال التنظيمي دعامة أساسية لأي مؤسسة تسعى إلى النجاح والتميز، فمن خلال نقل الرسائل بوضوح وتبادل المعلومات بشكل فعال، تتمكن المؤسسات من تعزيز التفاهم والانسجام بين أفرادها، كما أن لها دورا محوريا في دعم التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يسهم في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية بشكل ملحوظ، وعبر اعتماد استراتيجيات اتصال مدروسة يمكن للمؤسسات تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر مع خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على النمو والتطور المستدام.

وسيتم دراسة ذلك من خلال المطالب الآتية:

- ✓ **مفهوم الاتصال التنظيمي؛**
- ✓ **أنواع الاتصال التنظيمي؛**
- ✓ **مبادئ وأساليب الاتصال التنظيمي؛**
- ✓ **عوامل فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته.**

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد مفهوم الاتصال التنظيمي من المقومات الأساسية التي تسهم في تأسيس بيئة عمل ذات كفاءة عالية، إذ يجسد آلية التفاعل وتدفق المعلومات داخل المؤسسة.

أولا: تعريف الاتصال التنظيمي

يتوقف تعريف الاتصال التنظيمي على زاوية النظر التي يتبناها الباحثون والأبعاد التي يعطونها الأولوية في دراساتهم، فقد تباينت المفاهيم المطروحة لدى المفكرين والباحثين في هذا المجال، حيث اتجه البعض إلى التركيز على مكونات العملية الاتصالية ذاتها، بينما ركز آخرون على علاقتها بالبيئة التنظيمية، في حين انصب اهتمام فريق آخر على الآثار التي تنتج عن العملية الاتصالية وتأثيرها على المؤسسة، ومع ذلك يتفق الجميع على أن الاتصال الفعال يمثل الأساس المحوري للمؤسسة، سواء فيما يتعلق بوجودها واستمرارها أو في ما يخص أدائها الوظيفي.

حيث أن "كلمة اتصال (Communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (Communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، الأفكار والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع، سلعة، خدمة، قضية أو فرد عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المُرْسِل والمستقبل."[1]

1- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 06.

ويمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه: " ذلك الاتصال الفعال في المؤسسة، ينحدر من السلطات ويهتم بتسيير الأفراد، والمعني بالتأثير في دافعية الأفراد وترابط المؤسسة اجتماعيا، وتسخر لهذه الاتصالات العديد من الوسائل اللازمة كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات."[1]

كما يتمثل كذلك في كونه " تدفق المعلومات والبيانات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير الأداء أو المقترحات والشكاوى."[2]

ومن جهة أخرى يرى الباحثون الاتصال التنظيمي هو " عملية اجتماعية هادفة تعمل على تحقيق الأهداف الوظيفية للعمل، وإحداث التوافق والتعزيز الاجتماعي للفرد، إذ من خلال عملية الاتصال يتم تعديل سلوك الجماعات." [3]

ويعرف كذلك بأنه " تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقة) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين."[4]

ويمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه " العملية التنظيمية التي يتم بموجبها نقل المعلومات بين أفراد المؤسسة، مما يحدد مسؤوليات ومهام الفاعلين وبالتالي العمل بطريقة جماعية على تحقيق أهداف المؤسسة."[5]

مما سبق يمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه عملية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار من خلال وسائل كتابية وشفوية متنوعة، يتم استخدامها من قبل مصدر الرسالة، سواء كان ذلك المدراء أو العاملين داخل المؤسسة، هذه العملية تنفذ باستخدام أساليب رسمية وغير رسمية، بهدف إيصال المعلومات إلى المتلقين أو مستقبل الرسالة بوضوح وفعالية.

1- صفاء محمد محمد حسين، **استخدام التطبيقات الإلكترونية في الاتصال التنظيمي بالمؤسسات وانعكاساته على تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية**، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد 09، مصر، 2021، ص: 58.

2- برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، **أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة، 2016، ص: 216.

3- رضا إبراهيم الملجي، **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص: 77.

4 – فضيل دليو، **الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، ووسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003، ص: 16.

5- بن زاوي إبراهيم، **واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي**، مجلة الدراسات الاجتماعية – جامعة الشهيد حمة لخضر–، العدد 24، 2017، ص: 271.

ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي

تعتبر عملية الاتصال ظاهرة معقدة تتداخل فيها العديد من العناصر، حيث تنطوي على مجموعة متنوعة من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها الأطراف المشاركون، سواء كانوا مرسلين أو مستقبلين. وتتشكل هذه العملية في إطار مجموعة من العوامل مثل الخبرات الشخصية، الخلفيات الثقافية، التصورات الفردية، والثقافة السائدة لدى كل طرف متصل، ومن المستحيل أن يتشابه تفاعلان في عملية الاتصال بشكل تام، فكل حالة اتصال تتميز بتفردها وظروفها الخاصة وسياقها المحدد لذلك، من الضروري الإلمام بخصائص الاتصال التي تعكس طبيعته الديناميكية، وحركته التفاعلية النشطة والمستمرة، وفيما يلي بعض هذه الخصائص: [1]

1. الاتصال عملية هادفة

يسعى الاتصال إلى تحقيق هدف محدد، يتمثل في نقل المعلومات والبيانات وفهمها من قبل الطرف الآخر وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المترابطة مثل تصميم الرسالة، إرسالها، والإشراف على وصولها، ثم استقبال الرد.

2. الاتصال عملية منظمة

تعتبر عملية الاتصال عملية منظمة لأنها تمثل مرحلة تعليمية مخططة ومقصودة تهدف إلى تحقيق التعلم بشكل منهجي، ويتم تصميم هذه العملية وتنفيذها وإدارتها بطريقة مدروسة حيث أن كل عنصر من عناصر الاتصال يؤدي دورا محددا، إذ يقوم المرسل بترميز الرسالة بينما يكون على المستقبل فك رموز هذه الرسالة من خلال ترجمتها وتفسيرها.

3. الاتصال عملية دائرية

تعتبر عملية الاتصال دائرية، وليست عملية خطية تتجه في مسار واحد من المرسل إلى المستقبل وتتوقف عند هذا الحد، إذ تبدأ عملية الاتصال بالمرسل الذي يقوم بنقل الرسالة إلى المستقبل، ثم يحدث رد فعل من المستقبل عبر التغذية الراجعة، حيث يستقبل المرسل الرسالة ويبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو يجري تعديلا على رسالته الأولية إذا لم يتحقق الهدف المرجو منها، وبهذا الشكل تستمر عملية الاتصال في الدوران بشكل متواصل.

4. الاتصال عملية ديناميكية

تعتبر عملية الاتصال أحد أشكال التفاعل الاجتماعي التي تسمح لنا بالتأثير على الآخرين والتأثر بهم، وتمكننا من تعديل أنفسنا وسلوكياتنا عبر التكيف مع الظروف المختلفة والمتنوعة، وتشير عملية الاتصال إلى قدرة التغيير المستمر والمتجدد.

1- حضرة عمر المفلح، **الاتصال المهارات والنظريات وأسس العامة**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الألى، 2015، ص ص: 23 – 24.

5. الاتصال عملية مستمرة

الاتصال حقيقة من حقائق الكون المستمرة إلى الأبد فليس لها بداية أو نهاية فنحن في اتصال دائم مع أنفسنا ومجتمعنا والكون المحيط بنا، إذ يعد الاتصال وسيلة تواصل مستمرة طالما أن الحياة مستمرة.

6. الاتصال عملية موضوعية وواقعية

فالاتصال يستمد أصوله من الواقع وما ينتج عليه من تأثيرات متبادلة بين الأطراف المعنية.[1]

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المؤسسة، فهو الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج الهياكل التنظيمية من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق وحياة المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار، يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصالات، وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق ذلك،[2] ويمكن تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:[3]

1. التخطيط للعمل

عند سعي المديرين والأفراد إلى إعداد خطط عملهم واتخاذ قراراتهم، يصبح من الضروري تحويل هذه التصورات إلى واقع ملموس من خلال اجتماعات، مقابلات، وقرارات مكتوبة تعتمد على أنظمة الاتصالات لتطبيقها بكفاءة.

2. توفر المعلومات المتكاملة

حيث تعمل أنظمة الاتصالات التنظيمية والإدارية على توفير معلومات متكاملة من خلال جمع البيانات وتنظيمها وتصنيفها وتحليلها وعرضها بشكل واضح للعاملين والمديرين، لتمكينهم من اتخاذ قرارات سليمة ومعالجة المواقف بشكل مناسب.

3. الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي

يضمن اتباع أسلوب اتصال فعال أن يلتزم المدير أو المسؤول باستخدام الطريقة المناسبة للاتصال في اللحظة المناسبة ومع الموظفين المعنيين، وذلك باستخدام نماذج وإجراءات متوافقة مع هيكل وأهداف المؤسسة.

1- فاضل فايزة، سعدون سمية، **الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة -مغنية-**، مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد 01، 2017، مغنية، ص ص: 222 – 223.

2- حنين محمد شعيب، **دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0,4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال**، العدد 09، الجزء02، مصر، 2022، ص: 203.

3- محي الدين عارف حسين، **الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص ص: 27 – 28.

4. تحقيق الدقة في المعلومات

هنا يسهم نظام الاتصالات التنظيمية بشكل أساسي في تعزيز توثيق المعلومات وضمان تقديم بيانات دقيقة وشاملة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة وسلوكيات مناسبة.

5. سرعة تبادل المعلومات

وجود نظام فعال للاتصال التنظيمي يحدد الإجراءات والمسؤوليات بوضوح للأطراف المتصلة، إذ يوضح متى وكيف يبدأ الاتصال وتحت أي ظرف ومن هم الأطراف المعنية به، مما يعزز من كفاءة تبادل المعلومات.

6. تحقيق عدالة العمل

يدعم نظام الاتصال التنظيمي مبدأ الشورى وتبادل الآراء بين الأطراف المختلفة في التنظيم، مما يعزز الشعور بالديمقراطية داخل بيئة العمل ويتيح فرصا أكبر للمشاركة الفاعلة.

رابعا: عناصر الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال التنظيمي عملية شاملة ترتكز على مجموعة من العناصر الأساسية التي تتكامل لضمان نقل المعلومات بوضوح وكفاءة داخل المؤسسة، وهذه العناصر تتمثل في الآتي:

1. المرسل

"هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، وقد يمون هذا المصدر هو الانسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك".[1]

2. المستقبل

يشير المستقبل إلى الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، حيث يقوم بتحليل مفرداتها لفهم محتواها، حيث يساهم هذا الفهم في تشكيل أنماط السلوك التي يعتمدها. [2]

3. الرسالة

وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل وتتضمن المعاني من أفكار وآراء تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سوى باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فعالية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.[3]

1- ياسر حين صالح القحطاني، **دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية-، المجلد 05، العدد 25، فلسطين، 2021، ص: 126.

2- مداس أحمد، **الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز**، مجلة المداد، العدد 07، الجلفة، 2016، ص: 88.

3- مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي، **الاتصال في المؤسسة الجزائرية**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، 2018، ص: 530.

4. الوسيلة

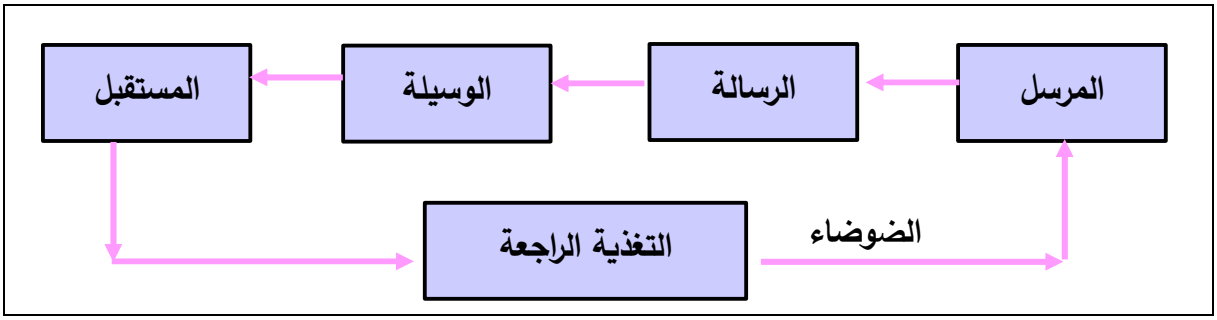
تشير الوسيلة إلى الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، ويجب اختيار القناة الأنسب وفقا لطبيعة الرسالة، هدفها، ونوع المستقبل بالإضافة إلى الظروف المتعلقة بالمكان والزمان والإمكانيات المادية والمعنوية ذات الصلة بالأفراد والمؤسسة.[1]

5. التغذية الراجعة

تعتبر التغذية الراجعة استجابة أو تأثيرا يرد به المستقبل على رسالة المرسل، مما يعزز تحقيق الأهداف المنشودة من عملية الاتصال.[2]

والشكل الآتي يوضح هذه العناصر:

الشكل رقم (01): عناصر الاتصال التنظيمي



المصدر: جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص: 176.

المطلب الثاني: أنواع الاتصال التنظيمي

يشمل الاتصال التنظيمي عدة أنواع تسهم في تسهيل تدفق المعلومات داخل المؤسسة، مما يعزز التنسيق الفعال واتخاذ القرارات، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

أولا: الاتصال الرسمي

"هو أحد أنواع الاتصال الداخل بالمؤسسة، تنساب فيه المعلومات عبر قنوات واضحة يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وذلك وفق ثلاث اتجاهات (نازلة، صاعدة، أفقية)".[3]

وهو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المؤسسة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى ".

وتتمثل أهداف الاتصال الرسمي فيما يلي:

1- لبنى سناني، جلال الدين بوعطيط، **دور فعالية الاتصال التنظيمي في تعزيز مستوى التوافق المهني لدى العمال**، مجلة المداد، العدد 13، سكيكدة، 2024، ص: 80.

2- مصطفى نمر دعمس، **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 74.

3- غنية صوالحية، إيمان بوبصلة، **دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بجامعة تبسة**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 09، العدد 04، مستغانم، 2022، ص: 98.

- نقل الأوامر الصادرة من المؤسسة وفقا لعملية التسلسل القيادي.
- إيصال الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.
- إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة للمؤسسة.

أما بالنسبة لعوامل فعالية الاتصال الرسمي: فتتمثل في الآتي:

- وضوح وتنظيم قنوات الاتصال لجميع الموظفين.
- دقة وصحة المعلومات المتداولة.
- الالتزام بالسلم الإداري، مع وجود استثناءات في بعض الحالات.
- ضمان استمرارية تدفق المعلومات. [1]

وينقسم الاتصال الرسمي بدوره إلى الأنواع الآتية:

1. الاتصال النازل

الاتصال النازل هو نوع من التواصل الذي ينتقل من المديرين إلى الموظفين في المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي، يجب على المديرين التنفيذيين ممارسة صلاحياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهذا يتضمن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات للأشخاص في المستويات الأدنى. ومن المتوقع في هذا النوع من الاتصال أن تُنفذ المهام أو الوظائف بشكل فوري. [2]

وتكمن أهمية الاتصال النازل في: [3]

- توجيه المرؤوسين وتزويدهم تعليمات خاصة.
- شرح كيفية تنفيذ العمل للمرؤوسين، وبيان وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.
- توفير معلومات للمرؤوسين حول الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- تقديم معلومات للمرؤوسين حول مدى تقدمهم في الانجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

1- سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم – المحددات – الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2019، ص ص: 69 – 70.

2- **محاضرات في الاتصال التنظيمي**، على الموقع الالكتروني: https://linksshortcut.com/SpmgL, 22/02/2025, 10.45

3- غراز الطاهر، **مقاربة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي –دراسة نظرية–**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جيجل، 2018، ص: 213.

2. الاتصال الصاعد

الاتصال الصاعد هو الاتصال الذي يبدأ من أسفل التنظيم صاعدة إلى أعلى التنظيم،[1] ويؤدي هذا النوع من التواصل إلى إظهار قدرة العمال على إرسال المعلومات بشكل فعال، دون أن تقتصر وظيفتهم على استقبال الرسائل فقط. من خلال هذا الاتصال، يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى الإدارة العليا عبر رؤسائهم المباشرين أو عبر قنوات اتصال محددة.[2]

وللاتصالات الصاعدة أهمية تكمن فيما يلي:[3]

- تمكين الإدارة من فهم مدى استيعاب المرؤوسين المضمون الرسائل التي تنتقل عبر قنوات الاتصال الهابط.
- تسهيل طلب توضيحات واستفسارات بشأن النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة في أداء عمل ما.
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية حول أداء الآخرين داخل المؤسسة.

3. الاتصال الأفقي

هو عملية تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع للمستويات العليا، وتهدف إلى تنسيق العمليات داخل الإدارة لإيجاد حلول للمشاكل داخل المؤسسة.[4]

وتتمثل أهمية الاتصالات الأفقية فيما يلي:[5]

- توفير التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات المختلفة.
- تعزيز الزملاء أو الوحدات اجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.
- بث ونشر المعلومات التي تهم جميع المعنيين بصورة فعالة.

1- عبد الرزاق مساعدية، عبد الحق قسطالي، **الاتصال المؤسساتي في المكتبات العمومية: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بوالية عين الدفلى نموذجا**، مجلة طبنة للمؤسسات العلمية الأكاديمية، المجلد 07، العدد 02، عين دفلى، 2024، ص: 1415.

2- حمزة بعلي وآخرون، **أثر عملية الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، قالمة، 2019، ص: 104.

3- فوزي بو منجل، **في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، الجلد 36، العدد 02، الجلفة، 2018، ص: 176.

4- سيفي نسرين، **الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – مؤسسة سونطراك الانموذجا**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، تبسة، 2023، ص: 153.

5- فوزي غراز، **مرجع سابق**، ص: 213.

ثانيا: الاتصال غير الرسمي

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو "ذلك النوع من الاتصالات التي تحدث خارج الأطر الرسمية وخارج الهيكل التنظيمي وكذا التسلسل الوظيفي الموضح ضمن الخريطة التنظيمية للنسق التنظيمي، ويحدث بين جماعات العمل المختلفة بطريقة عفوية تلقائية ونتيجة لشيوع العلاقات الشخصية وكذا الاشاعة في الوسط التنظيمي ".[1]

وهو "اتصال غير مباشر، يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المؤسسة، ويتم خاصة بين الأفراد والأصدقاء حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية "، ويمكن تلخيص خصائصه ومميزاته فيما يلي:

- الاتصال غير رسمي تعبير تلقائي وعفوي عن مجموعة من المشاكل والقضايا، وهذا النوع من الاتصال يوفر إشباعا نفسيا داخليا أفضل بالمقارنة مع الاتصال الرسمي.
- يظهر خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها، أو في حال كانت الرسائل الإدارية غير واضحة، مما يمكن أن يؤدي إلى تفسيرات وتأويلات شخصية. [2]

ويتميز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي من خلال سرعة وسهولة انتشاره، حيث قد يتم تداول الأخبار قبل أن تصل إلى قنوات الاتصال المؤسسة، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بعدم خضوعه للتنظيم الرسمي ولا تتحكم به الأطر النظمية، كما أنه يتسم بالسرعة والمرونة في نقل المعلومات ويعتمد غالبا على الوسائل الشفوية، وتوجد مجموعة من الأنماط منها الآتي: [3]

1. الاتصالات العنقودية

تعتبر من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأتي على هيئة شبكة تشبه إلى حد كبير عنقود العنب، وتشمل المؤسسة برمتها، ويمكن تمييز نمطين في هذه الاتصالات:

- سلسلة النميمة والغيبة، وتتميز بالبطء في نقل المعلومات يقوم بها شخص واحد إلى أشخاص آخرين تحتوي على معلومات شخصية ذات خصوصية تتميز هذه السلسلة بأن مرسل الرسالة يبلغ الآخرين كل على حدة وليس جميعهم في آن واحد.
- السلسلة العنقودية، ويتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، حيث يمرر الشخص معلومات إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم ينقلوها إلى آخرين.

1- فتيحة محمد أعمر، الفضيل رتيمي، **الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات–، المجلد 08، العدد 02، البليدة، 2021، ص: 19.

2- بن زروق جمال، **دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغير داخل المنشأة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، عنابة، 2011، ص: 131.

3- سامية عواج، **مرجع سابق**، ص ص: 76 – 78.

2. الإدارة بالتجوال

تكثر في المؤسسات الصغيرة جدا وفي القطاعات الخدماتية خاصة يتواصلون بشكل غير رسمي وتكون في المناسبات والاحتفالات خارج بيئة العمل الرسمية.

3. السلسلة الاجتماعية

يقصد بها أن A ينقل إلى B بيانات ومعلومات وأخبار معينة ثم يقوم B بدوره بنقلها إلى الآخرين، وعليه هناك من الأشخاص من اطلع وهناك من لم يطلع.

المطلب الثالث: مبادئ وأساليب الاتصال التنظيمي

تعتبر مبادئ وأساليب الاتصال التنظيمي من العناصر الجوهرية التي تسهم في تحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسات، فهي تسهل عملية نقل المعلومات بصورة واضحة، كما تعزز مستوى التنسيق بين أفراد المؤسسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة.

أولا: مبادئ الاتصال التنظيمي

تشكل مبادئ الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية لضمان تحقيق تواصل فعّال ضمن المؤسسات، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز بيئة عمل متكاملة وداعمة، وفيما يلي شرح لهذه المبادئ:[1]

1. مبدأ الوضوح

يتطلب الاتصال الفعال استعمال اللغة بمهارة، وهي مسؤولية تقع على عاتق المرسل الذي يجب أن يصمم ويصيغ رسالته بشكلٍ مفهوم، سواء كان ذلك من خلال الكتابة أو التحدث أو التخاطب، هذا المبدأ يستند إلى أهمية استخدام كلمات بلغة يفهمها كل من المرؤوسين والرؤساء على حد سواء.

2. مبدأ الاهتمام والتركيز

أي من الضروري من إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة لضمان الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة أخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الاستماع والقراءة.

3. مبدأ التكامل والوحدة

يعمل هذا المبدأ على دعم الأهداف التنظيمية حيث يعد الاتصال بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد الوسائل التي تمكن المدير من الحفاظ على التعاون وتحقيق أهداف المؤسسة فالمدير أو الرئيس المباشر لا يجب أن يكتفي بنقل الرسالة فحسب بل يجب عليه تفسيرها وتوضيحها وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه للحصول على لمعلومات الرسمية، مما يعزز سلطته.

1- فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، بسكرة، 2021، ص ص: 131 – 132.

4. مبدأ استراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي

أصبحت التنظيمات غير الرسمية جزءا أساسيا لا يمكن تجاهله داخل المؤسسة. يجب الاستفادة منها لنقل واستقبال المعلومات التي تكمل الاتصال الرسمي، خاصة عندما يعاني من فقدان الثقة أو عندما لا يكون مناسباً لنقل جميع أنواع الرسائل. [1]

ثانيا: أساليب الاتصال التنظيمي

تعتبر أساليب الاتصال التنظيمي عنصرا أساسيا في نقل المعلومات وتعميق التفاعل داخل المؤسسات، مما يسهم في تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، وتشمل هذه الوسائل الآتي: [2]

1. الاتصال الكتابي

هو عبارة عن "كل ما هو مكتوب من عبارات ومصطلحات من أجل نقل تعليمات أو قرارات أو أوامر من المدراء إلى العمال أو نقل انشغالات وشكاوى واقتراحات العمال إلى رؤسائهم"، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة، منها الآتي:

1.1. التقارير

"يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل". [3]

ويزداد الاعتماد على التقارير في المؤسسات الكبيرة أكثر من المؤسسات الصغيرة والتقارير قد تكون دورية تحتوي على إحصاءات وبيانات في فترات معينة (شهرية أو سنوية) وإما تقارير موضوعات معينة.[4]

2.1. النشرات الدورية والخاصة

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة، وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها، وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة وغيرها.[5]

وتنقسم النشرات إلى الأنواع التالية:

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة وغيرها.
- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المؤسسة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

1- دعاء محمد عبد السلام سطوحي، **دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 04، مصر، 2024، ص: 589.

2- رانية بشاني، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، تيزي وزو، 2019، ص ص: 201 – 202.

3- جميلة كتفي، **معيقات الاتصال التنظيمي في المنظمة**، مجلو العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، المسيلة، 2019، ص: 164.

4- وفاء محمد الزبيدي، **أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، السعودية، 2018، ص: 236.

5- علوطي عاشور، **فعالية الاتصالات التنظيمية اللفظية وغير اللفظية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مشروع عين صالح غاز)**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 01، المسيلة، 2022، ص: 388.

3.1. الكتيبات والدليل

تعتبر الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب، وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وبإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف. ويجب أن يتناول الكتيب موضوعاً واحداً وبكامل تفاصيله.

4.1. الشكاوى

وتعتبر من الأساليب الاتصالية الهامة بالنسبة للمؤسسات، حيث تساعد العاملين على أن يتقدموا بالشكاوى وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوى.

وتعتبر هذه الوسيلة ذات أهمية بالغة خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الميدانية، مما يجعلها تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. [1]

ومن مزايا الاتصال الكتابي: [2]

- القدرة على التواصل مع عدد كبير من الأفراد.
- توثيق وتسجيل عمليات الاتصال.
- إمكانية متابعة واستمرار الاتصال.
- الملاءمة للأحداث والمناسبات التي تتضمن تفاصيل هامة، مثل العقود.

2. الاتصال الشفهي

هو عبارة عن " تبادل المعلومات والاقتراحات وتقديم الأوامر باستخدام حاستي النطق والسمع بين مكونات المؤسسة ويكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ". [3]

ويقصد به عملية نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمة المنطوقة بدلا من المكتوبة، ولا يستلزم هذا النوع من الاتصال حدوث تواصل بصري بين الطرفين، إذ يمكن أن يقتصر على سماع صوت المتحدث فقط، ويمتاز هذا الأسلوب عن الاتصال الكتابي بكونه أسهل وأكثر بساطة، فضلا عن كونه أكثر تأثيرا وقدرة على إقناع المستقبل. [4]

1- جميلة كتفي، **مرجع سابق** ص ص: 164 – 165.

2- بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربويةوالأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة، 2008 – 2009، ص: 53.

3- براوي محمد أمين، عسولات جويدة، **الاتصال الداخلي وأثره على التمكين لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة الجهوية البليدة –ولاية البليدة–**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات–، المجلد 09، العدد 01، البليدة، 2022، ص: 198.

4 -Pierre lovart **, Gestion des ressources Humaines collection**, festion édition, everolles university, 1991, p: 177.

2.1. الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات وسيلة فعالة لتجميع الأفراد وتبادل وجهات النظر فيما بينهم، وكذلك الاستماع إلى آراء المسؤولين في المكتبة ومناقشة بعض المشاكل القائمة، ويرى الكثيرون أن هذه الطريقة هي من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة.

2.2. المقابلات

تتمثل في التبادل اللفظي الذي يحدث بصورة مباشرة وجها لوجه بين شخصين أو أكثر، تعتبر المقابلات أداة مهمة جداً من أدوات الاتصال داخل المكتبة، وتستخدم لمعرفة طبيعة العلاقة بين العاملين.

3.2. الندوات

تستخدم على المستوى الإداري بين القيادات الإدارية والخبراء وبين العاملين للنقاش حول الموضوعات الموضوعة للبحث والدراسة، كما تستفيد المكتبة من الندوات لتعزيز دورها.

4.2. المؤتمرات

تشمل المناقشات والتبادلات الفكرية بين أعضاء المكتبة حول قضية أو موضوع أو ظاهرة تشغل اهتمامهم وتشمل ظروفها بهدف التوصل إلى آراء وتوصيات وقرارات منطقية، وتعطي الأعضاء فرصة للتواصل حول موضوع يهمهم.

5.2. الهاتف

يعد الهاتف من أهم وسائل الاتصال الشفوية لما يتميز به من سرعة في نقل المعلومات وتكلفته المنخفضة، كما أنه لا يتطلب مغادرة الشخص لموقعه أثناء التواصل مع مختلف الأقسام.[1]

ومن مزايا الاتصال الشفهي:

- يتميز بأسلوبه السهل والمقنع، ويتيح الحصول على استجابة شفهية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.
- يعزز الروابط ويجهز المرؤوسين لقبول تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.
- يحافظ على مستوى عالٍ من السرية، ويكون مناسبا للاستخدام عندما يكون هناك خوف من تسرب المعلومات إلى أطراف أخرى إذا تم الاعتماد على الكتابة. [2]

1- حجاب محمد منير، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 203.

2- بوعطيط جلال الدين، **مرجع سبق ذكره**، ص: 55.

المطلب الرابع: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي ومعيقاته

يمثل الاتصال التنظيمي ركيزة جوهرية لنجاح المؤسسات، حيث يساهم بشكل فعال في تنسيق الجهود المبذولة وتحقيق الأهداف المنشودة، إلا أنه قد تعترضه بعض المعيقات التي تعيق فعاليته وتحد من قدرته على تعزيز الأداء المؤسسي.

أولا: عوامل فعالية الاتصال التنظيمي

يكون الاتصال فاعلا وناجحا عندما يتمكن المرسل من إيصال المعنى المراد به بوضوح ودقة كافيتين بحيث أن المستقبل يستوعب ويفهم المعنى المراد بصورة سليمة ويتصرف على ضوء ذلك، كما يمكن تحسين فاعليته من خلال النظر بشمولية لعملية الاتصال بعناصرها وخطواتها المختلفة، ومن الأفكار التي تساعد على نجاح الاتصالات في المؤسسة ما يلي:[1]

- الرسالة يجب أن تكون واضحة، شاملة، موجزة صادقة.
- الحرص على جذب انتباه المستقبل وتفكيره.
- التأكد من أن الاتصال يحدث في الوقت المناسب.
- توفير الظروف وتوفير الوسائل والتسهيلات والإجراءات المادية والتقنية اللازمة، لتسهيل عملية الاتصالات.

كذلك يمكن تبني مجموعة من الاستراتيجيات والأساليب لتحسين العملية الاتصالية فيها عن طريق التالي:

- تدريب وتأهيل العاملين من خلال مشاركتهم في دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في مجال الاتصال في الداخل والخارج.
- ضرورة وجود لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل، مما يتطلب تجنب استخدام مصطلحات أو رموز غير معروفة للمستقبل.

1- ساحل نسرين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2022 / 2023، ص ص: 59 – 60.

ثانيا: معيقات الاتصال التنظيمي

هناك العديد من المعيقات التي تقف أمام الاتصال التنظيمي والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1. المعيقات الشخصية

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعيقات التالي:[1]

- تباين الإدراك، ويعود التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء فنظرة الغني تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.
- الاتجاهات السلبية، وتشمل اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل.
- القصور في المهارات، حيث إن الاتصال الفعال يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل مثل مهارة التحدث، الكتابة، التفكير المنطقي، والقراءة، وضعف هذه المهارة قد يعوق عملية الاتصال.
- تشويه وترسيخ المعلومات، سواء تم ذلك عن قصد أو دون قصد، يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي. التشويه المتعمد للمعلومات يسعى للحصول على مخرجات لا تتسق مع الأهداف المؤسسية.
- سوء العلاقات بين الأفراد، يؤثر بشكل كبير على سير عملية الاتصال وفعاليتها. العلاقات السيئة قد تؤدي إلى تداول معلومات مشوهة أو ناقصة مما يعقد التواصل بين الأفراد.

2. المعيقات التنظيمية

يوضح الهيكل للعاملين في مؤسسات الأعمال العلاقات بين الإدارات والأقسام، وتدفق السلطة والمسؤوليات، وخطوط الاتصال. كما يحدد مراكز اتخاذ القرارات، والتخصصات المتاحة، وطبيعة العمل وطرق تنظيمه. يؤدي ضعف الهيكل التنظيمي إلى عرقلة الاتصال، ويمكن تقسيم المعيقات التنظيمية على النحو التالي:

- تعدد المستويات الإدارية، مما يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي.
- عدم وضوح نظام الاتصال القائم.
- قلة وفرة المعلومات المتداولة في المؤسسة كما ونوعا.
- ضغوط العمل المتزايدة على العاملين.

1- محمد الفاتح المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018، ص: 161.

- عدم اشراك العاملين الموجودين.
- كبر حجم المؤسسة وقصور الهيكل التنظيمي.

3. المعيقات الإدارية

تشمل المعيقات الإدارية قرارات وسلوكيات الإدارة العليا ذات الطبيعة التعسفية تجاه العاملين، مما يؤثر على استقبال الرسائل الاتصالية بشكل صحيح، ويمكن تناول هذه المعيقات على النحو التالي: [1]

- غياب التخطيط الاستراتيجي اللازم لتطوير نظم الاتصال.
- عدم اتاحة الفرصة للحصول على المعلومات إلا لعدد محدود من العاملين.
- عدم مراعاة الفروقات الفردية بين العاملين.
- رفض بعض الرؤساء لآراء ومقترحات مرؤوسيهم.
- ضعف تدريب العاملين على استخدام أساليب ونظم الاتصال الحديثة.
- عدم عدالة الإدارة في معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة.
- لاختيار الخاطئ لوسيلة الاتصال من قبل الإدارة.

4. المعيقات البيئية

هي مجموعة المعيقات التي تحدث بسبب مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها ومن بين هذه العوامل ما يلي:

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- عدم توفر أرشفة الوثائق الإدارية.
- الضوضاء التي يمكن أن تتسبب في تشويش الرسالة.
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم كفاءة وسائل التهوية والتدفئة.
- نقص وسائل التنظيف الخاصة بالعمل.

5. معيقات تقنية

على الرغم من الفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة إلا أن هناك معيقات تحد من استخدامها تتمثل في التالي:[2]

- ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة المنتجة في الدول الصناعية، ويؤثر ذلك بشكل واضح على الدول النامية التي تحتاج الى استخدام تلك التقنيات والنظم الاتصالية.

1- علي حامد هارون حامد، **معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة وصفية تحليلية**، مجلة كلية الفنون والإعلام، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة مصراتة، العدد 09، ليبيا، 2020، ص ص: 80 – 81.

2- **نفس المرجع السابق**، ص ص: 84 – 85.

- عدم ملاءمة بعض تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة للاستخدام المحلي.
- الجانب النفسي المتعلق بصعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- نقص الصيانة الوقائية والدورية لتقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.

6. معيقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام

تتمثل المعيقات المتعلقة بالموقف الاتصالي بشكل عام في التالي:[1]

- وجود بعض المعيقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي العملية الاتصال.
- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم.
- البعد الجغرافي بين مراكز القرار والتنفيذ مما يعقد عملية الاتصال ويؤخر الأعمال.
- الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدى إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدى إلى صراع الدور عند العاملين.

1- محمد فاتح المغربي، **مرجع سابق**، ص: 162.

المبحث الثاني: ماهية التدفق المعرفي

يمثل التدفق المعرفي عملية أساسية داخل المؤسسات، حيث يتيح انتقال المعرفة والمعلومات بين الأفراد والفرق بشكل منظم وفعال، مما يسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا التدفق المتكامل يعزز من جودة القرارات، ويشجع الابتكار، ويدعم مسار التعلم المستمر، مما يساعد المؤسسات في مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. ويتوقف نجاح عملية التدفق المعرفي إلى حد كبير على وجود قنوات اتصال فعالة، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية تدعم تبادل المعرفة والخبرات بحرية ومن دون عوائق. ومن خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، تستطيع المؤسسات تعزيز تدفق المعرفة، مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة والتميز التنافسي في الأسواق.

وسيتم دراسة ذلك من خلال المطالب التالية:

- ✓ **مفهوم التدفق المعرفي؛**
- ✓ **أنواع التدفق المعرفي؛**
- ✓ **نماذج ونظريات التدفق المعرفي؛**
- ✓ **العلاقة.**

المطلب الأول: مفهوم التدفق المعرفي

يشهد العالم اليوم تطورا متسارعا وتحديات متزايدة، دفعت الأفراد لإيجاد وسائل تعزز تركيزهم وترفع إنتاجيتهم. ومن بين المفاهيم التي تلعب دورا محوريا في هذا السياق، يظهر التدفق المعرفي كحالة متميزة تعبر عن الانغماس الكامل في تنفيذ المهام بكفاءة وسلاسة.

أولا: تعريف التدفق المعرفي

يمكن تعريف التدفق المعرفي على أنه " حالة يصل إليها عقل الشخص وفكره منغمسا بالكامل في أنشطة معينة تنال اهتماماته خصوصا عندما تكون البيئة محفزة وداعمة ومشجعة ولا تؤمن بالتحديات التي لا تخلو منها الحياة، حيث يشعر الإنسان بالتركيز الشديد نحو النشاط الإبداعي الى درجة الابتكار والإبداع والتفوق في مواجهة التحديات."[1]

كما عرف تدفق المعرفة بأنه " تبادل المعرفة بين فريق العمل، وأحيانا يكون تدفق المعرفة مخفيا يصعب قياسه، وهو يساعد على إنجاز إدارة المعرفة بطريقة فعالة بواسطة النمذجة، الأمثلية، المراقبة والسيطرة."[2]

ويعرف أيضا كونه "عملية ديناميكية بين مكونات المجتمع، يشمل حصيلة الممارسات الاجتماعية والتنظيمية، التي يتم عن طريقها تبادل الرؤى والأفكار والخيارات بين أفراده، يتطلب توفير تدفق المعلوماتية

1- علي محمد الحامزي، على الموقع الالكتروني:https://2u.pw/dKcYlsS6 , 27/02/2025, 18.36

2 -Mustafa S.Khalefa And others, **View of knowledge flow description**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(33) October 2015, P:278.

وتطوير وسائل التقنية وتحديثها بوسائل متاحة في عالم يسير نحو الألفية الثالثة من الجهات المسؤولة عن هذه الوسائل، ومتابعة كل جديد في مجال التطورات الاقتصادية والسياسية والعلمية الدولية، لتستطيع أخذ مكان في عملية التبادل المعلوماتي وتيسير وصولها بعدما أصبحت حقيقة واقعة."[1]

كما يعرف بأنه " خبرة مثالية تحدث لدى الفرد من وقت بخر عندما يؤدي المهام ب قصى درجات الأداء، ويتحدد من خلال الاشتغال التام بالأداء، وانخفاض الوعي بالزمان والمكان أثناء الأداء، ونسيان احتياجات الذات والسرور التلقائي المصحوب بالبهجة والمتعة أثناء العمل". [2]

بالإضافة لكونه "حالة من التركيز العميق تحدث عندما يندمج الناس في التعامل مع مهمات تتطلب تركيزا شديدا ومثابرة ومواصلة وبذل جهد، وهذه الحالة المثلى تتحقق أيضا عندما يكون مستوى قدرات الفرد و مهاراته في حالة من التوازن التام مع مستوى التحدي أو الصعوبة المرتبطة بالمهمة خاصة المهمات ذات الأهداف المحددة والتي تقدم تغدية راجعة فورية". [3]

مما سبق يمكن القول أن التدفق المعرفي هو عملية تهدف إلى انتقال المعرفة والمعلومات بين الأفراد أو الأقسام داخل المؤسسة بصورة منهجية وفعالة، مما يعزز من فرص التعلم، ويرفع مستوى الأداء، ويدعم الابتكار. ويتضمن هذا التدفق تبادلا للخبرات ونقل المعرفة، سواء كانت ضمنية أو صريحة، عبر قنوات رسمية وغير رسمية. ويسهم ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية وترسيخ ثقافة مؤسسية تعتمد على المشاركة والتطوير المستمر.

1- أمير بوخمسين، على الموقع: https://2u.pw/dKcYlsS6 , 27/02/2025, 19: 27.

2- توفيق برغوتي، **سمية عليوة، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتدفق النفسي لدى طلبة جامعة الأغواط، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية**، المجلد 05، العدد 02، الاغواط، 2022، ص: 1194.

3- رقية محمد حامد اليعقوبي، **التدفق النفسي لدى طلبة الجامعة**، مجلة جامعة بني الوليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 25، ليبيا، 2022، ص: 178.

ثانيا: خصائص تدفق المعرفة

تعتبر خصائص تدفق المعرفة من الجوانب الرئيسية لفهم كيفية انتقال المعرفة داخل المؤسسات أو بين الأفراد، حيث يتأثر تدفق المعرفة بمجموعة من العوامل المرتبطة بطبيعة المعرفة ذاتها، مما يجعل دراسته أمرا معقدا، وعلى رغم من الأهمية الكبيرة لدور تدفق المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار، إلا أن خصائصه تجعل قياسه وتتبع تأثيراته بدقة أمرا صعبا، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص خصائص تدفق المعرفة في النقاط التالي:[1]

1. تدفق المعرفة غير مرئي

يصعب رصد تدفق المعرفة بشكل مباشر، إذ غالبا ما يكون مخفيا ولا يمكن تتبعه بسهولة.

2. التدفق المعرفي غير موحد

لا يتبع تدفق المعرفة أنماطا ثابتة أو معايير محددة، وهو ما يجعله متغيرا بين حالة وأخرى بحسب السياق.

3. التدفق المعرفي غير خطي

يتميز تدفق المعرفة بمسار غير متسلسل وقد يتشعب أو يتغير حسب الظروف.

4. التدفق المعرفي صعب القياس

نظرا لطبيعته الغير ملموسة واعتماده على التفاعل البشري، يعد قياس تدفق المعرفة بدقة أمرا معقدا.

5. التدفق المعرفي متداخل ومتعدد الطبقات

غالبا ما يحتوي تدفق المعرفة على أبعاد متشابكة، حيث يمكن أن يقع تدفق ضمن سياق أكبر وأكثر شمولية مما يصعب تحليله.

6. ترابط وتداخل التدفقات

ترتبط التدفقات المعرفية ببعضها بشكل وثيق، مما يجعل عزل كل تدفق عن الآخر أمرا بالغ الصعوبة.

7. التدفق المعرفي يعتمد على العنصر البشري

لا يمكن فصل تدفق المعرفة عن الأفراد، إذ يقوم أساساً على التفاعل البشري المباشر لنقل الأفكار والمعلومات.

8. التدفق المعرفي صعب التتبع

بسبب طبيعة تدفق المعرفة المعقدة وغير الملموسة، يصبح تتبعها وتحليلها بشكل دقيق أمرا بالغ التحدي.

1- M. Schutte, M.M.M. Snyman, **Knowledge flow elements within a context – a model,** south afrcan journal oh information management, vol 08, no 02, south Africa, 2006, p: 03.

9. تباين حالات تدفق المعرفة

رغم التباين الذي قد يظهر بين حالات تدفق المعرفة المختلفة، إلا أن هناك عناصر جوهرية تبقى مشتركة وتشكل أساسا لهذا التدفق.

ثالثا: عناصر التدفق المعرفي

هناك عدة عناصر لتدفق المعرفة يمكن إيجازها في التالي:[1]

1. المعرفة

هي العنصر المركزي لتدفق المعرفة، حيث تتم ترجمته وتحويله إلى معلومات مفهومة لصانعي القرار بهدف تعزيز التبادل والنقل المعرفي.

2. الوكلاء، الأنشطة، الصناعات اليدوية

يتم إنجاز أنشطة المعرفة بواسطة وكلاء يشكلون من خلال تجمع مجموعة من الأفراد، حيث يكونون في قلب التدفق المعرفي ويقومون بتأدية جميع أنشطة المعرفة، وهناك ما يعرف بالوكيل الآلي، وهو عبارة عن تركيب يمكنه تحويل أو نقل الصناعات اليدوية الخاصة بالمعرفة ضمن الإطار التنظيمي للمؤسسات.

3. السياق

حسب وجهة نظر كل من Fahey and Prusack, Shin and Holden فإن تدفق المعرفة يعتمد بشكل أساسي على وجود إطار أو سياق مشترك، هذا يعني أنه من الضروري أن يكون هناك مصدر ومستلم يتشاركان في تبادل المعرفة ضمن هذا السياق المشترك.

4. الاتجاه

اتجاه تدفق المعرفة مهم لأنه يمكن أن يتم إما من خلال نموذج استراتيجية الدفع المعرفي أو من خلال نموذج استراتيجية السحب المعرفي.

1- رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق تدفق المعرفة "نموذج برمجي"**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، العراق، 2015، ص: 225.

رابعا: أبعاد التدفق المعرفي

يمكن تحديد أربع أبعاد رئيسية للتدفق المعرفي كما يلي: [1]

البعد الأول: الاستغراق في أداء المهام

يعبر عن الاندماج في أداء المهام بتركيز شديد، ونسيان أي شيء آخر، وعدم التفكير إلا في هذه المهمة، وعدم الانشغال بأي شيء آخر غيرها، ونسيان المشاكل الشخصية ونسيان الوقت، والتغلب على الملل والتدقيق في أداء المهام.

البعد الثاني: الانفعالات الإيجابية أثناء أداء المهام

ويعبر عن الشعور بالسعادة والمتعة أثناء أداء المهام الأكاديمية، والاستمتاع بالتعلم، وضبط النفس، والسيطرة على الانفعالات وضبطها، والشعور بالراحة والسعادة نحو أداء المهام.

البعد الثالث: السيطرة على الموقف أو المهمة

ويعبر عن التخطيط المدروس، والثقة في الإنجاز، وبذل الجهد، والتغلب على العقبات، والمثابرة، والإقدام على المهام الصعبة، والتعامل بكفاءة معها، والشعور بالنجاح، وأداء المهام في الوقت المحدد لها.

البعد الرابع: التعلم

ويعبر التعلم عن فهم ما يحدث من حولنا، وتنمية شعور شخصيٍ ذو معنى بجوهر التجربة. [2]

المطلب الثاني: أنواع التدفق المعرفي

يشمل التدفق المعرفي عدة أنواع تساعد في نقل وتبادل المعرفة داخل المؤسسات، مما يعزز التواصل الفعّال ودعم عمليات الابتكار واتخاذ القرار، ويمكن تصنيف التدفقات المعرفية كما يلي:[3]

أولا: من حيث الاتجاه التنظيمي

يشير هذا التصنيف إلى مسار انتقال المعرفة داخل الهيكل التنظيمي، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو بين الوحدات على نفس المستوى:

1. تدفق المعرفة الطولي

ويقصد به تدفق المعرفة من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى في الهرم التنظيمي، مثل إعداد تقارير الإدارة، ويكثر هذا التدفق الذي يطلق عليه الطولي (العمودي) في المخطط التنظيمي.

1- علي أحمد غانم، **الاسهام النسبي للسيطرة الانتباهية والرضا عن الكتاب الإلكتروني والإجهاد التعليمي في التدفق التعليمي لدى طلاب الجامعة**، مجلة كلية التربية، العدد 19، مصر، 2022، ص: 221.

2 -Mihaly Cziksentmihalyi, **Flow: The Psychology of optimal experience,** https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience.

3- رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، **مرجع سابق**، ص: 225.

2. تدفق المعرفة الجانبي

يشير إلى تبادل المعرفة بين الموظفين والوحدات المختلفة التي تؤدي وظائف متشابهة أو مكملة لبعضها البعض.

ثانيا: من حيث آلية التبادل

يركز هذا التصنيف على الطريقة التي يتم بها تبادل المعرفة، سواء بشكل دائري تكراري، أو سريع الانتشار كالفيروس، أو عبر شبكات التواصل المعقدة.

1. تدفق المعرفة الدائري

يشير ذلك إلى انتقال المعرفة عبر عملية تكرارية أو دائرية ضمن مجموعة من الأفراد، حيث يسهم هذا التدفق في توليد وتشكيل جيل من المعرفة الجماعية.

2. تدفق المعرفة الفيروسي

يقصد به النقل السريع للأفكار، وهو يتم من خلال الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة، حيث يتخذ شكل التدفق ترتيبا شجريا. تتحرك المعرفة بسرعة بين الأفراد، ويتميز هذا النوع من التدفق بتعقيده وحاجته إلى ثقة متبادلة بين الأعضاء.

3. تدفق المعرفة الشبكي

يقصد بذلك تبادل المعرفة بين الأفراد عبر شبكة الاتصالات، حيث يتم تداول المعرفة بطريقة معقدة تشبه التدفق الفيروسي.

ثالثا: من حيث المصدر

يعتمد هذا التصنيف على الجهة التي تصدر عنها المعرفة، سواء من داخل المؤسسة أو من مصادر خارجية كالموردين والعملاء:

1. تدفق المعرفة الخارجي

يشير إلى عملية تدفق المعرفة الخارجي إلى انتقال المعرفة من المؤسسة إلى العملاء والموردين والمنافسين.

2. تدفق المعرفة الداخلي

يشير إلى عملية تدفق المعرفة الداخلي إلى انتقال المعرفة بين الافراد داخل المؤسسة وذلك من خلال ما لدى المؤسسة من إمكانات وما لدى أفرادها وخبراتها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها. [1]

1- سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن 2016، ص: 60.

رابعا: من حيث نوع المعرفة

يقوم هذا التصنيف على طبيعة المعرفة المتدفقة، إن كانت صريحة قابلة للترميز أو ضمنية كامنة في خبرات الأفراد: [1]

1. المعرفة الصريحة

"هي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز وهي قابلة للنقل والتعلم والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا مثل براءات الاختراع حقوق النشر الإسرار التجارية، التصميمات الصناعية، كما يمكن أن تجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وإجراءات العمل وخططها ومصفوفات تقيم أعمالها إلى غير ذلك".

كما تعبر عن "المعرفة الموضوعة في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي معرفة مرمزة ويمكن تشاركها وتقاسمها، Nonaka & Takeuchi إلى أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات، وتتم مشاركتها على شكل بيانات صيغ علمية، مرئيات، أشرطة سمعية، مواصفات المنتج كتيبات، وبصفة عامة فهي تنتقل بسهولة بين الأفراد رسميا وبشكل منهجي".

2. المعرفة الضمنية

"هي المعرفة الكامنة في عقول وسلوك الأفراد والتي تشير إلى البديهية والحدس وهي ومعرفة خفية تعتمد على الخبرة وتنتقل بالتفاعل الاجتماعي ويصعب تحويلها ".[2]

"ويؤكد الكاتبان Nonaka & Takeuchi على أن المعرفة الضمنية تتألف من بعدين أساسين، البعد التقني والذي يتضمن المهارات والبراعات والخبرات والقدرة على الإبداع، والبعد الإدراكي ويتضمن المعتقدات الإدراك المثاليات القيم العواطف والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنها أمر مسلم به، وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم".[3]

1- لعوطي جلول، شيخاوي محمد، **دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من ادارة العلاقة مع الزبون (CRM)**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 15، الجلفة، 2016، ص: 51.

2- إسلام شعبان عبد الفتاح شعبان، **إدارة المعرفة القانونية**، مجلة كلية الآداب، المجلد 64، العدد 04، مصر، 2025، ص: 03.

3- لعوطي جلول، شيخاوي محمد، **مرجع سابق**، ص: 51.

خامسا: من حيث الموقع الجغرافي

يرتبط هذا التصنيف بالبعد المكاني لانتقال المعرفة، سواء داخل البيئة المحلية أو عبر مسافات جغرافية بعيدة، وبدرجات متفاوتة من الرسمية والمعاملة بالمثل:[1]

1. التسربات المعرفية المحلية

تشير إلى التدفق الحر وغير الرسمي للمعرفة بين الشركات ضمن نفس الكتلة أو البيئة المحلية، دون الحاجة لتدخل السوق. يكون هذا النوع من التدفق متاحًا لأي طرف للاستفادة منه دون تقديم مقابل مباشر.

2. التدفقات المعرفية المحلية القائمة على السوق

تعبر عن عملية تبادل المعرفة بين الشركات داخل نفس الكتلة ولكن عبر علاقات سوقية رسمية وغير مباشرة. بمعنى أن المعرفة تُنقل كنتيجة للتعاملات أو الشراكات الاستثمارية بين الأطراف، وهي ليست مجانية أو تلقائية، بل تعتمد على تفاعل اقتصادي محدد.

3. **التسربات المعرفية غير المحلية**

تتمثل في انتقال المعرفة من مصادر جغرافية بعيدة، مثل استنساخ الابتكارات عبر الهندسة العكسية، أو من خلال المشاركة في المعارض، أو الاطلاع على المنشورات العلمية والتقنية وبراءات الاختراع. تسهم هذه الوسائل في نقل المعرفة بشكل غير مباشر ودون اتصال شخصي.

4. التبادل المحلي القائم على المعاملة بالمثل

حيث لا تنتقل المعرفة بشكل تلقائي، بل يتم تبادلها بناءً على تقييم متبادل بين الأطراف المعنية. يُقيّم مقدم المعرفة قدرات الطرف المتلقي قبل إجراء أي تبادل، ويتوقع أن يحصل على منفعة أو معرفة مماثلة بالمقابل.

5. تدفق المعرفة من المركز إلى المحيط

يشير إلى تبادل المعرفة بين الأفراد الذين يفصلهم تباعد جغرافي واختلاف في التوقيت. يصبح هذا النوع من التبادل أكثر سلاسة بفضل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. [2]

1- Effie Kesidou, **Knowledge Spillovers in High-tech Clusters in Developing Countries,** GLOBELICS ACADEMY, Ph.D. - School on National Systems of Innovation and Economic Development.2004, PP:06 - 07.

2- رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، **مرجع سابق**، ص: 225.

المطلب الثالث: نماذج ونظريات التدفق المعرفي

تشكل نماذج ونظريات التدفق المعرفي أطرا تفسيرية تهدف إلى فهم كيفية انتقال المعرفة داخل المؤسسات، وتسهم هذه النماذج في تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في كفاءة مشاركة المعرفة واستثمارها لتحسين الأداء التنظيمي.

أولا: نماذج التدفق المعرفي

تعد النماذج النظرية للتدفق المعرفي أدوات تحليلية مهمة لتفسير كيفية انتقال وتبادل المعرفة داخل المؤسسات، حيث تتيح هذه النماذج فهم الأنماط والسلوكيات المعرفية التي تعزز من الكفاءة التنظيمية بشكل فعال.

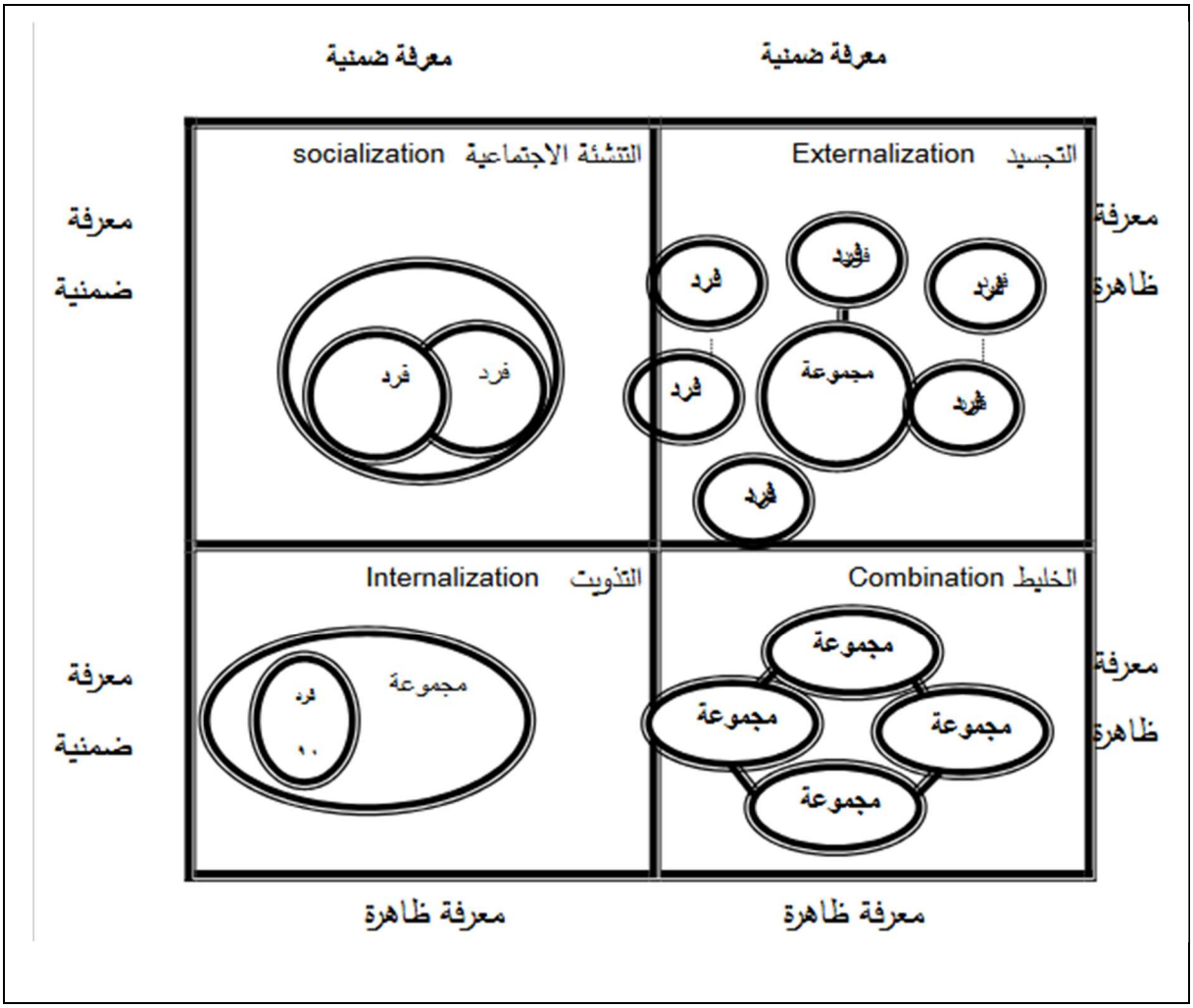
1. نموذج SECI

يعد النموذج الذي وضعه NONAKA من أهم وأفضل النماذج التي قدمت في مجال التدفق المعرفي حيث جاء به سنة 1990 في دراسته عن المؤسسة الخلاقة للمعرفة، ورسخ ذلك في كتابه مع TAKEUCHI الذي صدر بالعنوان نفسه سنة 2005، وحسب رأيهما فإن هذا المفهوم يعبر عن المجال الذي يقوم بإنشاء المعرفة الضمنية التي تولد وتنمو وتنتشر ضمن مجال مثل الحاضنة التفاعلية لتنشئتها وإيصالها إلى الأفراد العاملين، ومن ثم العمل على إخراجها ودعمها لدى الجماعة بوصفها معرفة صريحة. حيث يشير نموذج الباحثان الذي عرف بنموذج SECI (Socialisation Externalisation Combination Internalisation) إلى أن للتدفق المعرفي بعدين لتدفق المعرفة وهما البعد المعرفي والبعد الوجودي وضمن هذين البعدين يحدث التدفق الحلزوني المعرفي لتوليد المعرفة، نتيجة التفاعل بين الأنماط الأربعة لتدفق المعرفة.

حيث أن ما يحدث من تفاعل يؤدي إلى تضخيم التدفق الحلزوني بين المعرفة الضمنية والظاهرة وذلك انطلاقا من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد المعرفي، وعليه فان تدفق المعرفة الضمنية عملية لولبية تبدأ من المستوى الفردي لتتحرك نحو الأعلى صعوداً عن طريق التفاعل بين مجتمعات الممارسة عبر المجموعات لتصل إلى المؤسسة ككل الأنماط الأربعة على أساس تدفقها من الفرد إلى المجموعة ومن ثم المؤسسة ويتألف هذا الأنموذج من أربع خانات تمثل كل واحدة منها عملية من العمليات الأساسية للتدفق،[1] والشكل يوضح ذلك:

1- منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020، ص ص: 330 – 331.

الشكل رقم (02): نموذج SECI



المصدر: منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020، ص: 331.

والشكل السابق يظهر أنه يمكن تكوين المعرفة داخل المؤسسة حسب نموذج SECI من خلال أربع أنماط معينة: [1]

النمط الأول: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية (مرحلة التنشئة الاجتماعية)

تعتبر التنشئة الاجتماعية أولى العمليات الأساسية في نموذج تدفق المعرفة فقد تبين أن التنشئة الاجتماعية تتضمن تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد وذلك من أجل إيصال المعرفة والخبرة الشخصية، أي أنها عملية المشاركة بالخبرات ومن ثم إنتاج معرفة ضمنية، خلال هذه العملية، لا يتم شرح المعرفة الضمنية لجعلها في متناول الجميع بشكل مباشر بل يكون النقل المباشر للتجربة بالضرورة بين الأفراد فقط، لذلك لا يمكن استغلال هذه المعرفة على المستوى الجماعي للمنظمة.

1- حمدي باشا نادية، **نموذج SECI إطار مرجعي لتكوين المعرفة في المنظمة ونهج متكامل لإدارتها: مع الإشارة لحالة شركة Huawei**، مجلة الإبداع، المجلد 12، العدد 02، البليدة، 2022، ص: 301.

النمط الثاني: من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة (التجسيد)

في هذه المرحلة، يتم تشكيل المعرفة من خلال تحويل المعرفة الضمنية، التي برزت من خلال التفاعلات الاجتماعية، إلى معرفة صريحة تُعبر عنها بطرق متعددة مثل اللغة، الصور، أو النماذج التي تُتبادل داخل المجموعة. يحاول الفرد توضيح مهاراته وتجاربه عن طريق التعبير عنها بشكل واضح باستخدام اللغة أو الكتابة. وعلى الرغم من أن هذا التعبير قد يكون غير كافٍ أو غير متسق، فإنه يلعب دوراً مهماً في إلهام التفكير العميق وتعزيز التفاعل بين الأفراد.

النمط الثالث: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة (الخليط)

يجمع الفرد بين عناصر مختلفة من المعرفة الصريحة لتشكيل معرفة صريحة جديدة عبر التواصل مع الجماعات أو نشر المعرفة كجزء من عملية منظمة. يمكن تخزين هذه المعرفة وفهرستها وتحويلها إلى قواعد بيانات متاحة للجميع.

النمط الرابع: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية (التذويت)

في هذه المرحلة يتم دمج المعرفة الصريحة في المعرفة الضمنية عن طريق تطبيقها خلال العمل أو التفكير ووضعها موضع التنفيذ، تستخدم هذه المعرفة في الممارسات والمواقف لتصبح جزءا أساسيا من الروتين الجديد، ويمتص الموظفون المعرفة الصريحة المنتشرة داخل المؤسسة بشكل تدريجي، مما يساهم في تشكيل معرفة ضمنية جديدة تكمل البيانات المتاحة للفرد، كما أن تنفيذ المعرفة الصريحة يتيح ظهور معرفة ضمنية جديدة، مما يسمح ببدء مرحلة جديدة من التنشئة الاجتماعية.

وفي الأخير يمكن وصف نموذج SECI بأنه عملية ديناميكية يجري فيها تبادل المعارف الصريحة والضمنية وتحويلها، وتسمح لنا الأربعة لخلق المعرفة لوضع تصور لعملية تفاعل المعرفة داخل المؤسسة ا من خلال سلسلة من العمليات المتسامية ذاتيا. [1]

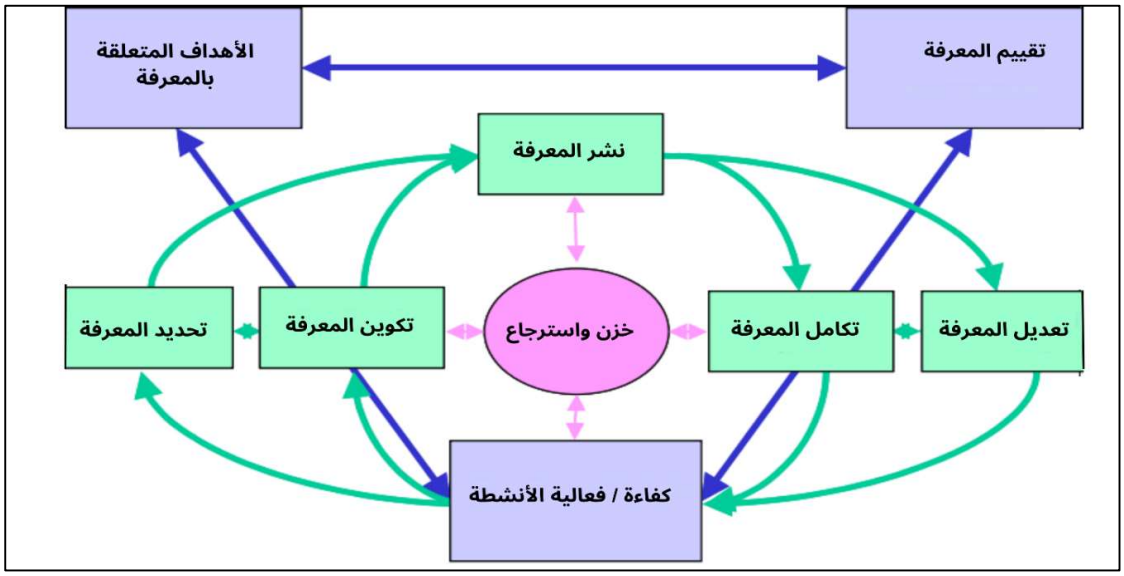
2. النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة

يعد النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة إطارا تكامليا لإدارة المعرفة، حيث يتم دمج أهداف المؤسسة مع عمليات الأعمال بشكل متناسق. ويشمل هذا النموذج تقييم نتائج عمليات المعرفة المختلفة، مثل تكوين المعرفة، انتشارها، تخزينها واسترجاعها، بالإضافة إلى العمل على تكامل المعرفة وتعديلها،[2] والشكل الموالي يوضح هيكلًا مفاهيميًا لتدفق المعرفة:

1- لعمارة سرور، بوهالي رتيبة، **أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جيجل، 2020، ص: 565.

2- Rüdiger Reinhardt, **Improving Organizational Performance by a Knowledge Related Measurement and Monitoring system,** Management Center Innsbruck, Austria, 2001, p: 7.

الشكل رقم (03): النموذج المفاهيمي لتدفق المعرفة



Source: Rüdiger Reinhardt, **Improving Organizational Performance by a Knowledge Related Measurement and Monitoring system**, Management Center Innsbruck, Austria,2001, p: 8.

والجدول التالي يوضح كل الأبعاد المتعلقة بنموذج تدفق المعرفة موضحة بالأسئلة الرئيسة التالية:

الجدول رقم (01): تعريف مراحل تدفق المعرفة

أبعاد إدارة المعرفة	أسئلة رئيسة
الأهداف المتعقلة بالمعرفة	– ما هي الأهداف المتعلقة بإدارة المعرفة؟
تعريف المعرفة	– أين وكيف جمعت المعرفة؟ وهل هي مهمة للمؤسسة؟
انتشار	– كيف يتم تبادل العمليات بين المؤسسة وبيئتها؟ – ما هي العوائق التي تعيق الاتصال بينهم؟
تكامل / تعديل	– ما هي أنظمة المعرفة التي قررت قرارات استراتيجية؟
نشاط	– ما هي الهيكلية والعمليات والأنظمة التي تشكل لتحويل المعرفة إلى نشاط؟
خزن / استرجاع	– ما هي الأدوات المستخدمة لخزن واسترجاع المعرفة؟ – ما هي الثقافة والعمليات التا تدعم عمليات المعرفة؟

	– ما نوع البنية التحتية التي تسمح، بتطبيق أنشطة إدارة المعرفة أو تعيقها؟
تثمين المعرفة	– ما هي الإجراءات المستخدمة لمراقبة أنشطة المعرفة؟

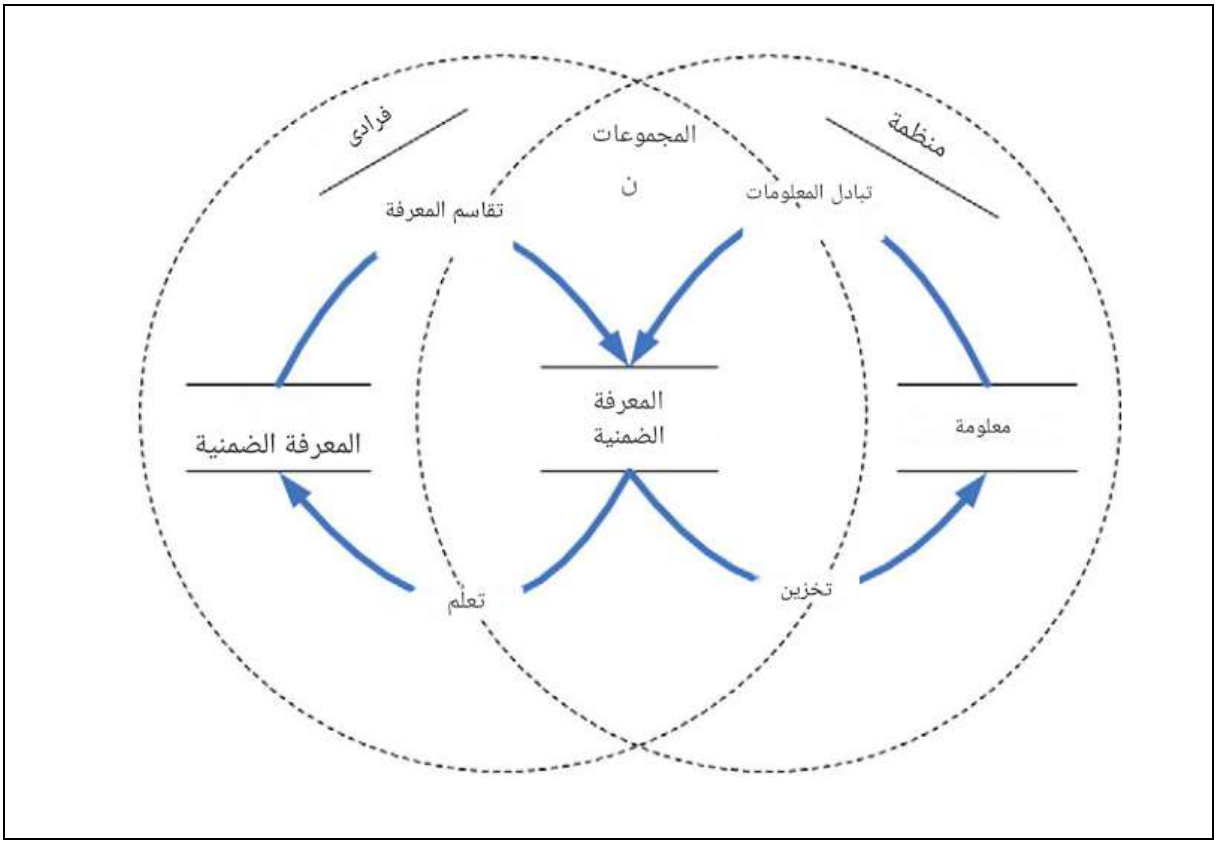
Source: Rüdiger Reinhardt, **Improving Organizational Performance by a Knowledge Related Measurement and Monitoring system**, Management Center Innsbruck, Austria,2001, p: 9.

3. نموذج تدفق المعرفة ودورة الخلق

يتضمن النموذج ثلاثة مستويات رئيسية لتدفق المعرفة والإبداع: الأفراد من جهة، والمؤسسات من الجهة الأخرى، فيما تمثل المجموعات البعد الوسيط بينهما حيث تتيح تبادل، دمج وإنتاج المعرفة وموارد المعلومات. ورغم أن كلا نوعي المعرفة الضمنية والصريحة، يمثلان خصائص أساسية مرتبطة بالأفراد، إلا أن المعرفة الضمنية تظهر بشكل أكثر وضوحاً في مستوى المجموعات، وذلك لتأثيرها على المساحة التي تسهم في مشاركة هذا النوع من المعرفة واستثماره بفعالية أكبر ضمن إطار المؤسسة. وبالمقابل تعتبر المعلومات سمة مميزة للمؤسسة بوصفها كيانا متكاملا، لكنها تنساب عبر مستوى المجموعات بهدف دعم الأفراد وتعزيز قدرتهم على تطوير معارفهم الضمنية لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة أكبر.[1] وهذا ما يمكن توضحه في الشكل التالي:

1- Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities**, Information and Organization journal, Issue 20, 2010, p: 173.

الشكل رقم (04): تدفق المعرفة ودورة الخلق



Source: Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities**, Information and Organization journal, Issue 20, 2010, p: 173.

يقترح النموذج أربعة أنشطة رئيسية ترتبط بتدفق المعرفة والإبداع، والتي يتم تمثيلها في الأقواس الأربعة الموضحة في الشكل؛ من بين هذه الأنشطة، يوجد نشاطان لهما تأثير مباشر على إنشاء المعرفة وتدفقها، وهما مشاركة المعرفة وتبادل المعلومات. ووفقا لما يوضحه الشكل يُتيح مستوى العمل الجماعي بيئة ملائمة لتحفيز الأفراد على تحويل جانب من معرفتهم الضمنية إلى أشكال يمكن التعبير عنها واستخدامها بفعالية، وتحدث مشاركة المعرفة عندما يقوم الأفراد بتقديم معرفتهم الضمنية إلى المؤسسة، بهدف مساعدتها في تحسين أداء مهام العمل. وقد يتم ذلك داخل المجموعات من خلال أنشطة العمل الجماعي الرسمية أو عبر نقل غير رسمي لبعض الأفكار أو المفاهيم المتعلقة بالظواهر والمعلومات المختلفة، إضافةً إلى ذلك، يتضمن الشكل عمليتين أخريَيْن تُسهمان بشكل غير مباشر في تعزيز تدفق المعرفة والإبداع، وهما عمليات التعلم والتخزين .يشير التعلم إلى ما يكتسبه الأفراد ويضيفونه إلى معرفتهم الضمنية كنتيجة لتجاربهم المستمدة من العمل الجماعي، ومشاركة المعرفة، وتبادل المعلومات. على مستوى المجموعات .من جهة أخرى، يشير التخزين إلى ما تحتفظ به المؤسسة وتقوم بتقنينه كمعرفة رسمية من خلال أنظمة متعددة مثل أنظمة المعلومات، والوثائق الإدارية، والكتيبات الإرشادية، التي تُجمع من عمليات المعرفة ومخرجات إنشاءها على مستوى المجموعات.[1]

1- **نفس المرجع السابق**، ص: 174.

ثانيا: النظريات المفسرة للتدفق المعرفي

حظي مفهوم التدفق باهتمام العديد من الباحثين في مجال علم النفس خاصة علم النفس الإيجابي، فقد تنوعت النظريات المفسرة للتدفق. وكان من أبرز هذه النظريات:[1]

1. نظرية Cskszentmihalyi (1975)

يعد Cskszentmihalyi من أوائل الباحثين الذين فسرو حالة التدفق بعد قضاء عشرين عاما من إجراء الأبحاث الميدانية التي هدفت إلى استكشاف ما يؤدي بالفرد للإحساس بالمتعة والسرور، حيث توصل إلى أن الافراد رغم اختلاف ثقافاتهم يتشابهون في حالة الانغماس في أداء أعمالهم، وهذا يحدث عندما ينسجمون تماما مع المهمة ويشعرون بقيمة الذات، ويشير إلى أن التدفق يتيح فرصة إهمال المشاعر السلبية ومصادر التهديد، ويساعدهم في بناء نظام مرن يسهم في تنمية وتطوير الذات. ومن خلال ملاحظاته أثناء إجراء الأبحاث، وجد أن حالة التدفق لا تتأثر بالتعزيز المادي، حيث يقوم البعض بأعمال معينة للمتعة والبهجة دون انتظار مكافأة مادية.

2. نظرية سليجمان (2002)

أشار سليجمان في كتابه " السعادة الحقيقة" إلى مفهوم التدفق مصنفا فيه السعادة إلى ثلاثة مستويات كما يلي:

1.2. الحياة المبهجة أو السارة

وهي الحياة التي يكتسب فيها الفرد الخبرات من أجل الحصول على السعادة والبهجة والانفعالات الإيجابية العديدة.

2.2. الانغماس

ويعني الاندماج التام في أنشطة الحياة التي تستغل وتتطلب طاقات الفرد.

3.2. الحياة ذات المعنى والقيمة

تتوافق حالة الانغماس والاندماج التي أشار اليها سليجمان مع حالة التدفق والخبرة المثالية عند Cskszentmihalyi، ويرى بأنه أقل درجة من البهجة التي يحصل عليها الفرد من تأديته للأنشطة الهادفة وذات معنى، ويتفق سليجمان مع Cskszentmihalyi على أن التدفق النفسي يعد مفهوم مجرد من القيمة حيث يكون الفرد في حالة من التدفق عند القيام بعمل أو نشاط يسيئ بالآخرين أو ارتكابه مهمة غير هادفة، وفرق سليجمان بين المتعة والإشباع الذي يعد التدفق النفسي مصدره، فيعد متعة عندما يمر الفرد بخبرات مبهجة وسارة بالمقابل تهدف إلى بناءه أو تطويره، بينما يعد قوة أو مصدر يمنحنا الاسترخاء والراحة الموقفية أي في الوقت ذاته فقط.

1- خزام سعيد دخيل الله، **اليقظة العقلية وعلاقتها بالتدفق المعرفي لدى طالبات جامعة الملك خالد بأبها**، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد 06، العدد 01، مصر، 2024، ص ص: 37 – 39.

3. نظرية جولمان

يرى دانيال جولمان أن المشاعر تتدفق، ويمر بها الناس من حين إلى آخر، وبخاصة عند وصول خبرة الفرد إلى ذروتها، ويعد التدفق نوع من الذكاء الوجداني، لأنه يمثل أقصى درجة تعزيز الانفعالات التي الانفعالات التي تخدم التعلم والأداء، فإذا استطاع شخص دخول منطقة التدفق فإن انفعالاته التي تعزز الأداء، لأنها لا تكون مجرد انفعالات و عواطف تنساب في اتجاه معين بل تكون انفعالات إيجابية مليئة بالطاقة والحيوية، ويرى جولمان أنه من الضروري تركيز الانتباه الجاد على العمل باعتباره جوهر التدفق بالإضافة إلى التحفيز الداخلي المتمثل بالتدفق العاطفي والحالة الإيجابية.[1]

المطلب الرابع: دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي

يعد الاتصال التنظيمي حجر الزاوية في تحسين تدفق المعرفة داخل المؤسسات، حيث يتيح تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد على جميع المستويات .عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، يعزز الاتصال الفعّال عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف المشتركة.

أولا: مسار تدفق المعلومات في إطار التنظيم الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة الاقتصادية

يهدف الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية إلى نقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال. يتم هذا الاتصال عبر قنوات رسمية بين المستويات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو بين المستويات المتساوية.

الاتصال الرسمي يتم عبر تعليمات وأوامر من الإدارة العليا إلى الموظفين في المستويات الأدنى. يشمل أيضا تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية بما في ذلك الزبائن والموردين، [2]ويتخذ هذا الاتصال عدة صور حددها كاتز وكوهن في التالي:

1. توجيهات العمل

وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل، وتعطى الأولوية لهذا النوع من الاتصالات السائدة في التنظيمات الصناعية والعسكرية والاستشفائية.

2. ترشيد وإرشادات العمل

وتشمل المعلومات الموجهة نحو فهم المهام وعلاقتها بالمهام الأخرى فهي توجيهات تفسيرية.

3. الإجراءات والممارسات التنظيمية

وتتضمن القرارات واللوائح التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل التنظيم.

1- سامية عرعار وآخرون، **خبرة التدفق النفسي المفاهيم والأبعاد وعلاقتها ببعض المتغيرات السيكولوجية الإيجابية الابداع والسعادة نموذجا**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 15، الأغ واط، 2016، ص ص: 107 – 108.

2- **نفس المرجع السابق**، ص: 258.

4. رجع الصدى حول أداء المرؤوس

ويكون بالرضى وذلك من خلال المكافآت، وعدم الرضى وذلك من خلال العقوبات والمجالس التأديبية والطرد وتكون من قبل الرئيس.

5. تجسيد الأهداف

وتتضمن المعلومات ذات الطابع الأيديولوجي الخلق الإحساس بالمسؤولية لدى المرؤوسين.

كما يمكن للمدراء دائما زيادة فعالية الاتصالات الصاعدة وتشجيعها من خلال تذليل العقبات والحواجز الموجودة في طريقها، وإظهار المزيد من الاهتمام لتشجيعها والرغبة في نقل الاقتراحات والمشاكل لإيصال الرسالة من الأسفل إلى الأعلى وهذا ما يعرف بتدفق المعلومة في اطار الاتصال الصاعد.

الاتصال الصاعد يسمح للموظفين في المستويات الدنيا بالمشاركة في اتخاذ القرارات عبر تقديم اقتراحات وآراء. يعتمد فعالية الاتصال الصاعد على نوع القيادة في المؤسسة؛ القيادة الديمقراطية تسهل تدفق المعلومات، بينما القيادة الديكتاتورية تحد من ذلك. أما الاتصال الأفقي بين أعضاء نفس المستوى التنظيمي، فهو يعزز التنسيق والتعاون ويقلل من التداخل بين المهام، ويحدث غالبًا بطريقة غير رسمية الاتصال غير الرسمي يتكامل مع الاتصال الرسمي عبر شبكات غير مخططة تنشأ بين الموظفين. يسهم هذا الاتصال في نقل المعلومات بسرعة، وقد يكون مرتبطًا أو غير مرتبط بالعمل، ويُظهر العلاقات الشخصية التي تتطور داخل بيئة العمل. يمكن أن يكون له تأثير كبير على تعزيز الفعالية التنظيمية، حيث يساعد في تدفق المعلومات بين الأفراد بطرق غير متكلفة وغير منتظمة.

مما يعني أن مسار الاتصال في التنظيم يكون ضمن نسق رسمي وغير رسمي، ومن خلال مسارات وأشكال ومستويات تتحرك فيها المعلومة ضمن قنوات وشبكات، فالاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية وأن هذه الشبكة غير الرسمية تؤدي الى التفاعل بين العاملين، لذلك ينبغي النظر إلى التنظيم بوصفه متغير يؤثر في سير العملية الاتصالية وفي توفير المعلومات والتواصل بين أفراد التنظيم.[1]

1- **نفس المرجع السابق**، ص ص: 259 – 258.

ثانيا: أساليب التدفق المعرفي داخل المؤسسة الاقتصادية

تلعب أساليب التدفق المعرفي دورا محوريا في تعزيز عملية تبادل المعرفة داخل المؤسسات، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التعلم المستمر وتتجلى هذه الأساليب عبر مجموعة متنوعة من الممارسات والاستراتيجيات المصممة لضمان الانتقال السلس للمعرفة بين الأفراد والإدارات. وتعتبر هذه الممارسات أداة فاعلة لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، قابلة للتطبيق والاستثمار بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ومن أبرز هذه الأساليب: التدريب، العمل ضمن فرق، التوجيه والتناوب الوظيفي، وهي أدوات توفر للموظفين فرصا ثمينة لاكتساب مهارات جديدة وتبادل الخبرات ضمن بيئة تفاعلية. علاوة على ذلك، تسهم هذه الأساليب في ترسيخ ثقافة تنظيمية مبنية على قيم المشاركة والتعاون، مما يعزز جودة اتخاذ القرارات ويحسن كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام، وفي ما يلي شرح لهذه الأساليب:

1. التدريب

يمكن القول أن التدريب نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم،[1] ويعرف التدريب على أنه "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"،[2]

كما يعرف على أنه "وسيلة تمكين الأفراد من أداء العمل المطلوب بكفاءة عالية، لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، لمزاولة مهنة معينة، أو مجموعة من المهن ".[3]

ومن الضرورة والأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعد التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي حيث أن التدريب هو ثمرة التعلم.[4]

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

- التدريب وسيلة رسمية لتدفق المعرفة من الخبراء أو المدربين إلى الموظفين الجدد أو الحاليين.
- يساهم التدريب في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن توثيقها ونقلها بسهولة.

1 – عائشة شتاتحة، **التدريب في منظمات الاعمال: مفاهيم ومبادئ**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص: 30.

2– سالم زينب، **دور التدريب الإداري في عملية عصرنة الخدمة العمومية**، مجلة أكاديميا، العدد 05، الشلف، 2016، ص: 115.

3– ذهبية سيدعلي، **أهمية التدريب في المؤسسة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 04، الجزائر، 2016، ص: 122.

4– عطا الله محمد تيسير، **استراتيجية لتدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة**، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص ص: 20 – 21.

2. فرق العمل

وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمؤسسة، وتأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمؤسسة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع،[1] ففرق العمل تعبر عن مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة،[2] والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة.[3]

وتبقى فاعلية فرق العمل مرتبطة بحسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم، لأن العمل الجماعي يفترض الانسجام وتجانس وتكامل القدرات والقيم الشخصية المستقلة.[4]

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

- تعمل فرق العمل كقنوات ديناميكية لنقل المعرفة بين الأفراد من خلال التعاون والمناقشات المستمرة.
- توفر فرق العمل بيئة تعزز التعلم التفاعلي من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين أعضاء الفريق

3. التوجيه

يمكن القول أن التوجيه هو العملية التي يتم من خلالها الاتصال بالعاملين من قبل رؤسائهم لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم لتحقيق الأهداف،[5] كانت تسمى هذه الوظيفة سابقا توجيه ثم تحفيز ثم القيادة، حيث أن القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن تمثل القيادة الإدارية العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات وأنها تتطلب إلماما بتخصص الإدارة الذي يعد وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.[6]

وتبرز أهمية التوجيه في المؤسسة كونه يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج وأساس جناح المؤسسة أو فشلها.[7]

1- مدحت محمد أبو النصر، **فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2015، ص: 54.

2- بلغنامي نجاة وسيلة، **أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، تندوف، 2019، ص: 13.

3- أحمد عبده عبد الغني، **إدارة وبناء فرق العمل**، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 39، العدد 57، مصر، 2020، ص: 147.

4- يوسف زدام، أسماء زينة، **دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، باتنة، العدد 06، 2018، ص: 43.

5- لفريد صلاح الدين، كرفس نبيل، **علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية**، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي -جامعة الجزائر 3، العدد 15، الجزائر، 2018، ص: 220.

6- محمد لمين مراكشي، **القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، البليدة، 2011، ص: 190.

7- رضا قجة، يوسف جغلولي، **نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، الجزء 02، المسيلة 2018، ص: 380.

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

- يسهم التوجيه في تدفق المعرفة من الموظفين ذوي الخبرة إلى الموظفين الجدد عبر التفاعل المباشر والإرشاد المستمر.
- يساعد التوجيه في نقل المعرفة الضمنية التي يصعب توثيقها في المستندات الرسمية.

4. التناوب الوظيفي

يعرف التناوب الوظيفي على "أنه ممارسة تسمح بنقل مجموعة من الأفراد من فريق إلى فريق ومن مشروع إلى مشروع آخر "،[1] ويعرف أيضا على أنه عملية استبدال مخطط للموظفين بين وظائف متنوعة داخل المؤسسة لزيادة مهاراتهم واستقلاليتهم في العمل، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية وأداء العمل والإنتاجية. ويهدف إلى توسيع معرفة ومهارات الموظفين من خلال نقلهم بين مواقع مختلفة بعناية وتخطيط جيد[2].

حيث يعد التناوب الوظيفي وسيلة مبكرة تم اختراعها للتعامل مع عدم رضا العمال عن عملهم عالي التخصص ويتم فيها انتقال العمال بطريقة منظمة من وظيفة لأخرى (تدريب متعدد التخصصات) وذلك بهدف تقليل الملل والحفاظ على اهتمام العاملين بعملهم والاحتفاظ بدافعيتهم. وفي التناوب الوظيفي، لا يحدث تغير في المهام التي يتوجب إكمالها من خلال أي عامل عليه أن ينجز عمل محدد، إلا أنه رغم ذلك يتنقل العاملون بين عدة وظائف بطريقة منتظمة. وقد ثبت أن التناوب الوظيفي يحمل ميزة مهمة وهي أن كل عامل يكتسب المزيد من المهارات الوظيفية، وهو الأمر الذي يزيد من المرونة عند أداء المهام الوظيفية، غير أنه في واقع الأمر لا يحل التناوب الوظيفي المشكلة الجوهرية المتعلقة بالملل الوظيفي، فبدلا من أن يعمل الموظف في وظيفة مملة واحدة فقط، فإنه يعمل في عدة وظائف مملة، وبخلاف ذلك، قد ينتج عن التناوب الوظيفي نوع من أنواع عدم الكفاءة الناتجة عن الافتقار للتخصص. والآن يتم استخدام التناوب الوظيفي بصورة جوهرية لقدرته على تشكيل قوى عاملة أكثر كفاءة وتدريبا، وليس بسبب قدرته على تحفيز العاملين.[3]

مما سبق يمكن استنتاج التالي:

- يسمح التناوب الوظيفي بانتقال المعرفة بين الأقسام المختلفة، مما يعزز الفهم المتبادل بين الإدارات.
- يقلل التناوب الوظيفي من تركيز المعرفة في أفراد محددين ويضمن توزيعها على نطاق أوسع داخل المؤسسة.

1- عبد الرزاق بن علي وآخرون، **واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد ولاية ميلة -الجزائر-**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، ميلة، 2020، ص: 199.

2- محمد علي سريتي، مليكة علالي، **دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة، بمؤسسة بلادي أمبالاج -بسكرة-**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 01، بسكرة، 2024، ،ص: 410.

3- شيراز محمد خضر، **إدارة الأعمال**، تعريب: فريق دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022، ص: 76.

ويمكن القول أن جميع هذه الأساليب تعزز التدفق المعرفي داخل المؤسسة من خلال توفير قنوات مختلفة لنقل المعرفة، سواء بشكل رسمي (مثل التدريب والتوجيه) أو غير رسمي (مثل فرق العمل والتناوب الوظيفي).

مما سبق يمكن استخلاص دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي كما يلي:

- تنظيم نقل المعلومات، حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورًا أساسيًا في إيصال المعلومات الضرورية للأفراد في الوقت والمكان المناسبين، مما يساهم في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفعالية.
- تعزيز التعاون والتفاعل، إذ يتيح من خلال فرق العمل وعمليات التوجيه بيئة مثالية لتبادل المعرفة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وذلك عبر برامج التدريب والتطوير، يتمكن الموظفون من تحويل معارفهم وخبراتهم الشخصية إلى معلومات موثّقة وقابلة للنقل بسهولة.
- توزيع المعرفة بين الأقسام، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات مثل التناوب الوظيفي، يتم تبادل المعرفة والخبرات بين مختلف الأقسام، مما يعزز مرونة المؤسسة ويحد من الاعتماد المفرط على أشخاص معينين.

بالمجمل، يمثل الاتصال التنظيمي ركيزة أساسية لتحسين تدفق المعرفة داخل المؤسسة، من خلال خلق قنوات واضحة وفعالة لتبادل المعلومات، ما يسهم في تعزيز الكفاءة وتحفيز الابتكار.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتمد هذه الدراسة بشكل أساسي على تحليل الدراسات السابقة التي تناولت مفهومي الاتصال التنظيمي وتدفق المعرفة داخل المؤسسات، حيث أسهمت هذه الأدبيات في إثراء البحث من خلال عرض خبرات وتجارب علمية متنوعة، وتقديم نتائج ساعدت في بناء فهم أعمق للعلاقة بين المتغيرين، ويسهم هذا التراكم المعرفي في صياغة إطار تحليلي يدعم تحقيق أهداف الدراسة، من خلال تسليط الضوء على أبرز النتائج المتوصل إليها، وتحديد الفجوات التي لم تنل حظا كافيا من البحث، ومن خلال هذا التحليل، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية أكثر شمولا تساعد في توجيه الجهود نحو تعزيز فعالية الاتصال التنظيمي بما يدعم تدفق المعرفة داخل المؤسسات.

وسيتم دراسة ذلك من خلال المطالب التالية:

- ✓ **الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي؛**
- ✓ **الدراسات السابقة المتعلقة بالتدفق المعرفي؛**
- ✓ **التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.**

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال التنظيمي

يتناول هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي ركزت على الاتصال التنظيمي.

أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة بوبنديرة عبد العزيز، بعنوان: " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة الجرارات الفلاحية بولاية قسنطينة وكذلك التعرف على نوع وأسلوب الاتصال السائد بالمؤسسة ووسائل الاتصال المستخدمة بالإضافة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي متبعا في ذلك المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة على عينة حجمها 103 عامل في مؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها الآتي:

- عدم وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة الجرارات الفلاحية،
- مستوى الأداء في مؤسسة الجرارات الفلاحية مرتفع،
- الاتصال الأفقي والاتصال النازل هما الأكثر اعتمادا في المؤسسة،
- أسلوب الاتصال المعتمد في مؤسسة الجرارات الفلاحية هو مزيج بين الاتصال الكتابي والاتصال الشفوي

1- بوبنديرة عبد العزيز، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 44، 2018.

استخدام المؤسسة لوسائل اتصال تقليدية التقارير، اللوحات الإشهارية، بينما يقل استخدام المؤسسة لوسائل الاتصال الحديثة.

2. دراسة فاضل فايزة، سعدون سمية، بعنوان:

"الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي –دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة –مغنية"[1]

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور الاتصال التنظيمي في تحس الأداء الوظيفي، وقد اجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الخزف بتافنة –مغنية–، حيث ثم اتباع المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة، ولقد طبق على عينة تقدر ب 40 عامل، وتم تحليل نتائج الدراسة باستخدام الاساليب الاحصائية الملائمة وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- هناك علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي ببعديه (الاتصال الصاعد، والاتصال النازل) والأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين العمل من حيث الأداء الوظيفي.

3. دراسة ساحل نسرين، بعنوان:

"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين: دراسة ميدانية للعمال التنفيذيين ببلدية بني يلمان– المسيلة" [2]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء في ولاية أم البواقي، وقد تم ذلك من خلال تحليل النمط السائد ووسائل الاتصال المستخدمة، بالإضافة إلى التعرف على المعوقات المحتملة وتحديد ما إذا كان هناك تباين ذو دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي بناءً على الجنس أو العمر أو الخبرة أو المنصب المشغول، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وشملت الدراسة مجتمعا مكونا من كافة الموظفين الإداريين في الصندوق من مختلف الفئات المهنية، والذين بلغ عددهم 347 موظفا وموظفة، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مدعومة بالمقابلات الموجهة والوثائق والسجلات، تم اختيار عينة مؤلفة من 200 فرد بواسطة الطريقة العرضية، وعند استرجاع الاستبيانات، تبين أن هناك 30 استبيانًا غير مستجاب و20 غير صالح للتحليل، مما جعل العينة النهائية تتكون من 150 فردًا. استخدمت الدراسة الإحصائيات الوصفية

1– فاضل فايزة، سعدون سمية، **الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي –دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة –مغنية–**، مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد 01، مغنية، 2017. (دراسة سابقة).

2– ساحل نسرين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2022 / 2023، (دراسة سابقة).

والاستدلالية لتحليل البيانات، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.v26).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو الآتي:

- يعتمد الصندوق على نمط الاتصال النازل.
- تتنوع وسائل الاتصال في الصندوق بين تقنيات حديثة وقديمة.
- يواجه الاتصال في الصندوق معوقات ملحوظة، حيث يتعلق الأمر بشكل رئيسي بالمستوى التعليمي، توقيت الاتصال غير الملائم، وافتقار الأفراد لمهارات الاتصال.
- يعتبر مستوى الأداء الوظيفي لدى إطارات الصندوق مرتفعًا.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي يمكن نسبتها إلى متغيرات الجنس أو العمر أو الخبرة أو المنصب المشغول.
- لا توجد علاقة بين أساليب الاتصال المختلفة (الصاعد والنازل والأفقي) ومستوى الأداء لدى عينة الدراسة.

4. دراسة بوعطيط جلال الدين، بعنوان:

" الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة،"[1]

هدفت هذه الدراســـة إلى محاولة إيجاد العلاقة بين الاتصـــال التنظيمي وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصـر أسـاسـي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشـاطها من خلال أداء موردها البشري، و بذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان المحور الأول في الاســتبيان المتعلق بالاتصـــال التنظيمي يتعلق بالكشـــف عن طبيعة نمط الاتصـــال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز سواء كان الاتصال النازل أو الصاعد.

وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- الكشـف عن تواجد الاتصـال النازل بانسـياب المعلومات من الإدارة الى العمال سـواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسـســة البحت نمط الاتصـــال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الاتصـــال

1- بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربويةوالأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة، 2008 – 2009.

النازل والصـــاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

- فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لـــدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصـــائية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوســـطة بين الاتصـــال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة Mourad Benharzallah، بعنوان:

" تأثير الاتصال التنظيمي على أداء الموارد البشرية بشركة بريد الجزائر في باتنة"[1]

" The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna"

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة في بحوث الاتصال التنظيمي، حيث تستقصي الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي من خلال الاتصال الهابط والصاعد في التأثير على مكونات أداء الموظف المعروفة باسم (AMO) في مؤسسة بريد الجزائر في باتنة.

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، بإجراء مسح كمي في شهر أكتوبر 2020 مع موظفي شركة بريد الجزائر في باتنة على عينة بلغ حجمها 75 موظفا من خلال التساؤل الآتي: "هل يلعب الاتصال التنظيمي من خلال الاتصال الصاعد والنازل في مؤسسة بريد الجزائر بباتنة دورا في التأثير على مكونات أدائك القدرة والتحفيز وفرصة الأداء؟"

وبينت نتائج الدراسة أن الاتصال الصاعد له تأثيرات إيجابية ملحوظة على أداء الموارد البشرية، ومع ذلك، كان تأثير الاتصال التنظيمي الهابط أقوى وأكثر تأثيراً على أداء الموارد البشرية من تأثير الاتصال الصاعد.

1 -Mourad Benharzallah, **The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna**, El-Manhel Economy, volume04, 2021.

2. دراسة Kirti Rajhans، بعنوان:

" الاتصال التنظيمي الفعال: مفتاح الموظف الدافع والأداء"

" Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance"[1]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير الاتصال التنظيمي على تحفيز الموظفين وأدائهم في مؤسسة Vanaz Engineers Ltd بالهند حيث يتضح أن الاتصال التنظيمي أصبح اليوم أكثر تنوعا وتعقيدا، مما يجعله عاملا أساسيا في تعزيز الأداء التنظيمي والنجاح العام للمؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة وتحليل نقدي للبحوث والدراسات ذات الصلة بأهدافها، وتم تنفيذها من خلال المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات مع عينة عشوائية من موظفي شركة Vanaz Engineers Ltd بمدينة بيون (Pune) في الهند.

وقد أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج، من أبرزها الآتي:

- يلعب الاتصال الواضح والصادق داخل الشركة دوراً محورياً في تعزيز العلاقات بين الموظفين، مما يدفعهم لتحقيق أقصى مستويات الإنتاجية.
- تشارك المؤسسة عملية اتخاذ القرار عبر اتصال نشط وشامل على مستوى المؤسسة – .يتم تطوير المهارات الوظيفية للموظفين غالباً من خلال برامج تدريبية تجمعهم مع المديرين، مما يساهم في دعم تطورهم المهني.
- نجحت المؤسسة في بناء ثقافة تواصل قوية تدعم روح الفريق والعمل الجماعي بفعالية، مع تحقيق وضوح في توزيع الأدوار.

3. دراسة ADESUBOMI ABOLADE DUPE، بعنوان:

"الاتصال التنظيمي: الحل الشامل لتحسين علاقات العمل"

"Organisational Communication, the Panacea for Improved Labour Relations"[2]

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية الاتصال التنظيمي في تعزيز علاقات العمل داخل المؤسسات وخارجها .تركز على كيفية تأثير الاتصال الفعّال على الأداء التنظيمي وتقليل النزاعات بين الأطراف المعنية في علاقات العمل، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نظري ومراجعة أدبية لمفاهيم الاتصال التنظيمي وعلاقته بعلاقات العمل.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الاتصال التنظيمي الفعّال يساهم في تحسين علاقات العمل ويقلل من النزاعات داخل المؤسسة.

1- Kirti Rajhans, **Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance**, Interscience Management Review (IMR), Volume 2, Issue 2009.

2- Adesubomi Abolade Dupe, ***Organisational Communication, the Panacea for Improved Labour Relations***, Studies in Business and Economics, vol. 10, no. 2, Nigeria 2015.

- الافتقار إلى الاتصال الجيد يؤدي إلى سوء الفهم وزيادة التوتر بين الموظفين والإدارة.
- الاتصال الخارجي مع الأطراف المعنية، مثل العملاء والموردين والجمهور، يعزز من صورة المؤسسة ويساهم في بناء علاقات عمل إيجابية.
- توصي الدراسة بضرورة تدريب الموظفين والإدارة على مهارات الاتصال لتحسين الأداء العام للمؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات السبقة المتعلقة بالتدفق المعرفي

يتناول هذا المطلب مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي ركزت على التدفق المعرفي.

أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة محمد جمعة، بعنوان:

" التدفق المعرفي والمعرفة الضمنية وعلاقتهما بالتحصيل الاكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ في جامعة ديالى" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الآتي:

- مستوى التدفق المعرفي لدى طلبة قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى.
- ايجاد دلالة الفروق الاحصائية في التدفق المعرفي لدى طلبة قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى تبعاً لمتغيرات الجنس (ذكور – إناث) الصف الدراسي.
- مستوى المعرفة الضمنية لدى طلبة قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى.
- دلالة الفروق الاحصائية في المعرفة الضمنية لدى طلبة قسم التاريخ في كلية التربية للعلوم الانسانية جامعة ديالى تبعا لمتغير الجنس (ذكور–اناث) ومتغير الصف الدراسي.
- التعرف على التحصيل الأكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى.
- العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى.
- دلالة الفروق الاحصائية في العلاقة الارتباطية بين التدفق المعرفي والتحصيل الاكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى تبعا لمتغير الجنس (ذكور، أناث) ومتغير الصف الدراسي.
- العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى.

1– محمد جمعة، **التدفق المعرفي والمعرفة الضمنية وعلاقتهما بالتحصيل الاكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ في جامعة ديالى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير، طرائق تدريس التاريخ، قسم التاريخ، كلية التربية الأساسية، جامعة دالي براهيم، الجزائر، 2023.

- دلالة الفروق الاحصائية في العلاقة الارتباطية بين المعرفة الضمنية والتحصيل الأكاديمي لدى طلبة قسم التاريخ كلية التربية للعلوم الإنسانية جامعة ديالى تبعا لمتغير الجنس (ذكور، أناث) ومتغير الصف الدراسي.

وتكون مجتمع البحث من 624 طالبا وطالبة، موزعين بواقع 256 من الذكور، و368 من الإناث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، ولأجل ذلك تكونت عينة البحث الحالي من 238 طالبا وطالبة بنسبة 38.14% من مجتمع البحث موزعين حسب الجنس بواقع 98 طالبا و140 طالبة واختيرت عينة البحث الحالي بالطريقة الطبقية العشوائية ذات التوزيع المتناسب.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- امتلاك عينة البحث لمستوى عالٍ من التدفق المعرفي عينة البحث بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم لتحقيق النجاح الاكاديمي والتنافس للحصول على فرصة عمل بعد التخرج من خلال تحقيق معدلات دراسية تتناسب مع قدراتهم المعرفية انعكس بشكل إيجابي على امتلاكهم للتدفق المعرفي وبمستوى أعلى من المتوسط الفرضي.
- امتلاك عينة البحث لخبرات متراكمة نتيجة تعرضهم لمثيرات تعليمية وحياتية مختلفة اسهمت بإدارتهم لذواتهم والتعامل مع متغيرات الحياة والاستفادة من الأفكار في الحياة الواقعية مما انعكس بشكل إيجابي الى امتلاكهم للمعرفة الضمنية وبمستوى اعلى من المتوسط الفرضي.
- ان الخبرات المكتسبة ضمن البيئة الجامعية والتكيف معها مكن طلبة المراحل المتقدمة من التفاعل مع اقرانهم وتبادل المعلومات والخبرات التعليمية وذلك مقارنة مع طلبة المرحلة الأولى الذين لم يتمكن بعضهم من التكيف السليم مع البيئة الجامعة او اكتساب خبرات تُمكنهم من الاستفادة من عناصر البيئة الجامعية المختلفة والذي تنعكس على وجود فرق دال احصائياً حسب متغير المرحلة الدراسية في امتلاكهم للتدفق المعرفي والمعرفة الضمنية.
- امتلاك عينة البحث للتدفق المعرفي انعكس بشكل إيجابي على انتباه وتركيز عينة البحث في المهام والواجبات وإنجازها لتحقيق النجاح الأكاديمي مما اسهم بوجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين التدفق المعرفي والتحصيل الاكاديمي.
- ان امتلاك عينة البحث للمعرفة الضمنية انعكس بشكل إيجابي على قدرتهم على الضبط والفهم واتخاذ القرارات لتحقيق اهدافهم التعليمية ورفع مستوى تحصيلهم الأكاديمي مما نتج عنه وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائياً بين المعرفة الضمنية والتحصيل الأكاديمي.
- إن امتلاك عينة البحث للتدفق المعرفي والمعرفة الضمنية ووجود علاقة دالة احصائياً بينهما وبين التحصيل الأكاديمي انعكس بشكل إيجابي الى دلالة اسهام التدفق المعرفي والمعرفة الضمنية في التنبؤ بالتحصيل الأكاديمي.

2. دراسة خزام سعيد دخيل الله، بعنوان:

" اليقظة العقلية وعلاقتها بالتدفق المعرفي لدى طالبات جامعة الملك خالد بأبها" [1]

هدف هذا البحث إلى توضيح العلاقة بين اليقظة العقلية والتدفق المعرفي لدى طالبات جامعه الملك خالد بأبها. واعتمد البحث على المنهج الوصفي بهدف التعرف على اليقظة العقلية وعلاقتها بالتدفق المعرفي لدي طالبات المرحلة الجامعية، وتكونت عينة الدراسة الأساسية من (209) من طالبات المرحلة الجامعية من كلية العلوم والتربية.

وقد أظهرت نتائج البحث ما يلي:

- وجود علاقة موجبة بين أبعاد اليقظة العقلية والتدفق المعرفي ككل لطالبات المرحلة الجامعية.
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات طالبات التخصص النظري وطالبات التخصص العلمي في أبعاد التدفق المعرفي لصالح طالبات التخصص العلمي.

3. دراسة رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، بعنوان:

" استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق تدفق المعرفة "نموذج برمجي" [2]

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج برمجي لتدقيق المعرفة والعلمية في جامعة الموصل، تم التركيز على الاستفادة من الدراسات السابقة المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتدقيق المعرفة، ومع ذلك، كان هناك نقص في تطبيق تدقيق المعرفة باستخدام هذه التكنولوجيا بشكل فعّال .

وقد اعتمد البحث على منهج دراسة الحالة باعتباره منهجا بحثيا علميا يمتاز بالتحليل الشامل والتفصيلي للمظاهر أو المشكلات المعقدة، بالإضافة إلى عدد من السمات التي تتيح إمكانية الجمع بين عدة أساليب بحثية مرة واحدة، حيث يتم الدمج بين الملاحظة والاستفسار والمقابلات الشخصية للوصول المباشر إلى المعلومات وبالتاالي التمكن من بناء نموذج مقترح لتدقيق المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات وقدمّت توصيات تتماهى معها، وكان أبرزها:

- تقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بنية تحتية لأي نظام يتم تطويره.
- يُعتبر تدقيق المعرفة ناقلاً للمعرفة الإنسانية، مما يسهل عملية التواصل بين الأفراد.
- يحتوي النموذج المقترح على قاعدة بيانات تتضمن معلومات حول المجتمع الأكاديمي في جامعة الموصل.

1- خزام سعيد دخيل الله، **اليقظة العقلية وعلاقتها بالتدفق المعرفي لدى طالبات جامعة الملك خالد بأبها**، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد 06، العدد 01، مصر، 2024 (دراسة سابقة).

2- رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق تدفق المعرفة "نموذج برمجي"**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، العراق، 2015، (دراسة سابقة).

- إمكانية تحديث النموذج بشكل دوري ومستمر، بالإضافة إلى إمكانية تغيير كلمة المرور من فترة لأخرى.

4. دراسة منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي، بعنوان:

"دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في السليمانية" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التدفق المعرفي في دعم أبعاد التمكين الإداري داخل شركة رويال كولورز للطباعة والتغليف في محافظة السليمانية، من خلال بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، مستندة إلى عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا عبر برنامجSPSS ، وذلك بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين التدفق المعرفي والتمكين الإداري، وتشخيص الأبعاد الأكثر تأثيرًا.

وقد تم توزيع (40) استمارة على عينة من المدراء، وتحليل البيانات المتحصلة منها لتحديد طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، كان من أبرزها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين التدفق المعرفي وأبعاد التمكين الإداري.
- إمكانية توظيف التدفق المعرفي كمدخل فاعل لتعزيز بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

كما قدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي تتماشى مع نتائجها، بما يسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة التواصل المعرفي داخل بيئة العمل.

1- منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020، (دراسة سابقة).

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1. دراسة جيمي بيترسون Jimmy Peterson، بعنوان:

"Enhanced knowledge utilization for increased project efficiency, A study of knowledge management in a project environment at Siemens Industrial Turbomachinery"

" تعزيز استغلال المعرفة لزيادة كفاءة المشاريع، دراسة حول إدارة المعرفة في بيئة المشاريع في سيمنز للآلات التوربينية الصناعية" [1]

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم آليات إدارة المعرفة في بيئة المشاريع، مع التركيز على شركتي Siemens Industrial Turbomachinery (SIT) و GL، وذلك بهدف تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع من خلال الحفاظ على المعرفة المكتسبة من المشاريع الجارية والمنجزة وإعادة توظيفها بفعالية في المشاريع المستقبلية. كما هدفت إلى تحديد فرص التحسين المرتبطة بمشاركة المعرفة بين المشاريع والمستويات التنظيمية المختلفة، واقتراح أدوات وعمليات مناسبة لجمعها، وتوثيقها، ونشرها، وإعادة استخدامها بما يعزز الأداء المؤسسي والربحية.

وقد اعتمدت الدراسة منهجًا نوعيًا قائمًا على دراسة الحالة، تم تنفيذه من خلال إجراء مقابلات معمّقة مع (16) مدير مشروع وموظفين رئيسيين في شركتي SIT وGL، كما شمل المنهج المشاركة في اجتماعات رسمية وملاحظة سلوك المديرين في بيئة العمل اليومية. وقد أتاح هذا المنهج فهماً شاملاً للواقع التنظيمي المتعلق بإدارة المعرفة، وساعد في الكشف عن العوامل المؤثرة في ضعف حفظ واستغلال المعرفة، مما مهّد الطريق نحو تطوير نموذج متكامل لممارسات إدارة المعرفة في بيئات المشاريع.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- من أجل تحسين استغلال المعرفة، يجب تنفيذ جمع الدروس المستفادة بشكل مستمر طوال دورة حياة المشروع. ويتم تحقيق ذلك أساسا من خلال ما تم طرحه ومناقشته في الاجتماعات الدورية للمشروع مع ورش العمل الخاصة.
- يجب دمج جمع المعرفة وإعادة استخدامها مع عملية إدارة المشروع. كما أنه من الضروري تحسين المنتديات المختلفة المتاحة لتبادل المعرفة لتمكين مستوى أعلى من تحويل رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي، مما يعزز قاعدة المعرفة في المؤسسة.
- إن توفير منتديات لتبادل المعرفة مع دعم إداري مرئي من خلال الأفعال والتعليقات وإدخال ثقافة تهدف إلى التعلم التنظيمي يعزز أيضا الاحتفاظ بقاعدة المعرفة في المؤسسة واستغلالها.

1- Jimmy Peterson, **Enhanced knowledge utilization for increased project efficiency, A study of knowledge management in a project environment at Siemens Industrial Turbomachinery, Master Degree Project,** Department of Management and Engineering at Linköping Institute of Technology, Supervisor and examiner at Linköping University: Alf Westelius, Economic Information Systems, Sweden, 2010.

2. دراسة دان ستيفان Dan Stefan، بعنوان:

" حواجز تدفقات المعرفة: دراسة استكشافية في صناعة تكنولوجيا المعلومات"

"Knowledge Flows Barriers: An Exploratory Study in the IT Industry[1]"

تركز هذه الدراسة على العوامل التي تولد الحواجز أمام تدفق المعرفة ضمن إطار تنظيمي محدد، والسؤال البحثي الرئيسي هو: ما هي الآليات الرئيسية التي تخلق الحواجز التي يمكن أن تعيق تدفق المعرفة داخل مؤسسات تكنولوجيا المعلومات التي تعمل في ياشي (رومانيا) وكيف ترتبط هذه الحواجز إحصائيا ببعضها البعض. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل الرئيسية التي تعوق تدفق المعرفة داخل المؤسسات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات في ياشي (رومانيا). لتحقيق ذلك، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 20 لتحليل البيانات المجمعة من المستجيبين من مؤسسات تكنولوجيا المعلومات العاملة في ياشي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الفروقات بين أعضاء الفرق أو الأقسام المختلفة تشكل عائقا أمام تدفقات المعرفة داخل مؤسسات تكنولوجيا المعلومات.
- يعد نقص الوقت أيضا عائقا أمام تدفقات المعرفة داخل المؤسسات التي تم تحليلها.
- كلما زادت ميول الأفراد إلى رفض تلقي المعرفة أو نقلها، زادت الحواجز التنظيمية التي تعيق تدفقات المعرفة.
- كلما زادت الفروق بين أعضاء المؤسسة من حيث الانتماء إلى مجموعة معينة، زاد تأثير العوامل التنظيمية على تدفقات المعرفة.
- كلما زادت مقاومة الأفراد لاستخدام التكنولوجيا في تبادل المعرفة، زادت الحواجز التكنولوجية التي تعيق تدفقات المعرفة.

3. دراسة Emad M. Kamhawi، بعنوان:

"الهيكل المعماري للطبقات الثلاث لتدفق المعرفة وأنشطة إدارة المعرفة."

“The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities”[2]

تهدف هذه الدراسة إلى تطوير إطار عمل لأنشطة إدارة المعرفة (KMA) يعكس طابعها متعدد الطبقات ويتناسب مع تدفق المعرفة عبر المستويات المختلفة داخل المنظمات. تم استخدام منهج المسح لهذه الدراسة في البحرين لاختبار النموذج البحثي الذي يقف وراء هذا الإطار المعماري. أظهرت النتائج أن الطبقات التقليدية الثلاث لمنصات نظم المعلومات، وهي الطبقة الخلفية، المعالجة، والواجهة الأمامية، يمكن

1- Dan Stefan, **Knowledge Flows Barriers: An Exploratory Study in the IT Industry,** Knowledge Flows Barriers: An Exploratory Study in the IT Industry, vol 08, No 04, Romania, 2020.

2 - Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities**, Information and Organization journal, Issue 20, 2010.

استخدامها كتوزيع شامل لتصميم طبقات KMA المقابلة المتعلقة بإدارة موارد المعرفة، وإنشاء المعرفة، وتطبيق المعرفة على التوالي. علاوة على ذلك، تم تسليط الضوء على المجموعات المختلفة من KMA في كل طبقة، كما تم تقديم أدلة تدعم العلاقات بينها. تم مناقشة الآثار البحثية المتعلقة بتطوير المسار الحالي للدراسات حول نمذجة KMA بالإضافة إلى الآثار العملية المتعلقة بتطوير استراتيجيات إدارة المعرفة للمنظمات في نهاية الورقة.

وقد أظهرت النتائج أن الطبقات التقليدية الثلاث لمنصات نظم المعلومات (الطبقة الخلفية، المعالجة، والواجهة الأمامية) يمكن استخدامها كإطار عام لتوزيع أنشطة إدارة المعرفة (KMA) على النحو الآتي:

- **الطبقة الخلفية (Backend):** إدارة موارد المعرفة.
- **الطبقة المعالجة** (**Processing**): إنشاء المعرفة.
- **الطبقة الأمامية (Frontend):** تطبيق المعرفة.

4. دراسة Mustafa S.Khalefa وآخرون، بعنوان:

"نظرة على وصف تدفق المعرفة"

"View of Knowledge Flow Description"[1]

هدفت الدراسة إلى استعراض مفهوم تدفق المعرفة في بيئات العمل الجماعي والتعاون المجتمعي، وتوضيح أنواع تدفق المعرفة وآلية سير هذه المعرفة داخل المنظمات. كما تهدف إلى فحص عملية تدفق المعرفة وتقديم وصف لعناصر المعرفة وخصائصها، مع التركيز على دور المنصات التي تدعم المعرفة في تلبية احتياجات العاملين المعرفية، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية، حيث يتم استعراض الأدبيات والنظريات المتعلقة بتدفق المعرفة، وأنواعها، وآلية نقلها بين الأفراد داخل المنظمات، والدراسة تشمل تحليل الأنظمة والآليات التي تسهم في تحسين تدفق المعرفة داخل بيئة العمل.

وقد توصلت الدراسة لما يلي:

- تدفق المعرفة يتنوع بين أنواع مختلفة مثل المعرفة الضمنية والصريحة، وأن كل نوع يتطلب آليات مختلفة لتمرير المعرفة.
- المنظمات التي توفر منصات لدعم المعرفة تساعد العاملين في تحديد ومشاركة المعرفة بشكل أسرع، مما يساهم في تحقيق الابتكار وزيادة إنتاجية الموظفين.

1- Mustafa S.Khalefa And others, **View of knowledge flow description,** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(33) October 2015.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

من خلال التطرق الى الدراسات السابقة العربية منها أو الأجنبية ذات الصلة بالدراسة الحالية التي سعت إلى التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في مؤسسة سونلغاز –تبسة–، تبين أنه يوجد أوجه شبه وكذلك أوجه اختلاف للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جوانب عديدة، وفيما يلي استعراض لذلك.

أولا: من حيث المتغيرات

تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل والتدفق المعرفي كمتغير تابع، وهي علاقة لم يتم تناولها بهذه الصيغة في أي من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها.

حيث ركزت أغلب الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي على ربط الاتصال التنظيمي بالأداء كدراسة بويندير عبد العزيز (2018)، ودراسة فاضل فايزة (2017)، بالإضافة إلى دراسة ساحل نسرين (2023)، ودراسة بوعطيط جلال الدين (2009)، ودراسة Mourad Benharzalla (2021)، ودراسة Kirti Rajhans (2009)، في حين تفردت دراسة ADESUBOMI ABOLADE DUPE (2015) بدراسة أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين علاقات العمل.

في حين تفاوت التركيز في جانب الدراسات المتعلقة بالتدفق المعرفي بين التحصيل الاكاديمي كدراسة محمد جمعة (2023)، ودراسة خزام سعيد دخيل الله (2024)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال كدراسة رشا دريد حنا (2015)، ودراسة Dan Stefan (2020)، بالإضافة إلى التمكين الإداري الذي برز في دراسة منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحيالي (2020)، وتعزيز كفاءة المشاريع الذي برز في دراسة Jimmy Peterson (2020).

كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الدراسات السابقة تناولت الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل مما جعل الدراسة الحالية تعتمده أيضا كمتغير مستقل، في حين اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها للتدفق المعرفي، فالأخيرة اعتبرته متغيرا مستقلا، أما الدراسة الحالية اعتبرته متغيرا تابعا، وذلك بهدف معرفة دور وأثر الاتصال التنظيمي باعتباره متغيرا مستقلا على التدفق المعرفي باعتباره متغيرا تابعا.

ثانيا: من حيث الزمان

معظم الدراسات السابقة كانت حديثة نوعًا ما من حيث الزمن، حيث تم إجراء أغلبها في السنوات الخمس الأخيرة. ولكن هناك بعض الدراسات التي تم إجراؤها قبل تلك الفترة، مثل دراسة بوعطيط جلال الدين (2009)، ودراسة Kirti Rajhans (2009)، ودراسة Rasha Dried Hna (2015)، ودراسة ADESUBOMI ABOLADE DUPE (2015).

ثالثا: من حيث المكان

اختلفت الدراسة الحالية مع أغلب الدارسات السابقة في اختيار الحدود المكانية للدراسة.

رابعا: من حيث المنهج والأدوات

اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، في حين أنها اختلفت مع دراسة محمد جمعة السنة (2023)، دراسة جيمي بيترسون (2010)، Emad M. Kamhaw (2010)، ودراسة Mustafa S.Khalefa (2015)، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي.

وعليه اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيار الاستبيان كأداة للدراسة، فيما عدا دراسة جيمي بيترسون (2010)، الذي استخدم فيها المقابلة.

خامسا: من حيث الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عديدة منها الآتي:

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم من خلالها الوقوف على أهمية كل من الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي.
- الاستفادة من الكتب والمراجع الهامة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي سهلت بناء الاطار النظري للبحث الحالي واثرائه بمعلومات حديثة ومهمة، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت.
- المساعدة على تجنب دراسة قضايا سبق وإن تم تناولها من قبل من مختلف جوانبها.
- اختيار منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.

سادسا: الفجوة البحثية

من خلال ما سبق عرضه من دراسات سابقة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية وكذا أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينها يمكن الوقوف على الفجوة البحثية كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	الفجوة البحثية
- ركزت أغلب الدراسات المتعلقة بالاتصال التنظيمي على ربط الاتصال التنظيمي بالأداء كدراسة بوينديرة عبد العزيز (2018)، ودراسة فاضل فايزة (2017)، بالإضافة إلى دراسة ساحل نسرين (2023)، ودراسة بوعطيط جلال الدين (2009)، ودراسة Mourad Benharzalla (2021)، ودراسة Kirti Rajhans (2009)، في حين تفردت دراسة ADESUBOMI ABOLADE	تم دراسة الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في المؤسسات الاقتصادية.	لم تركز أي من الدراسات السابقة على الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي.

DUPE (2015)بدراسة أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين علاقات العمل. – تفاوت التركيز في جانب الدراسات المتعلقة بالتدفق المعرفي بين التحصيل الاكاديمي كدراسة محمد جمعة (2023)، ودراسة خزام سعيد دخيل الله (2024)، وتكنولوجيا المعلومات والاتصال كدراسة رشا دريد حنا (2015)، ودراسة Dan Stefan (2020)، بالإضافة إلى التمكين الإداري الذي برز في دراسة منال عبد الجبار السماك وإيمان علي أحمد الحيالي (2020)، وتعزيز كفاءة المشاريع الذي برز في دراسة Jimmy Peterson (2020).		
لقد طبقت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة كعمال مؤسسة الجرارات، المؤسسات التعليمية والجامعات، شركات الاتصالات، والبلديات.	اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية تبسة –سونلغاز–	لم تتوفر دراسة تناولت هذه المتغيرات وتطبيقها على العاملين في قطاع الكهرباء والغاز
تنوعت أماكن الدراسات السابقة في العديد من الدول من بينها: الجزائر، الهند، السويد، ورومانيا.	هذه الدراسة طبقت بالجزائر بالتحديد ولاية تبسة.	على حد علم الباحثتين وفي حدود اطلاعهما تعتبر هذه الدراسة المتفردة في الربط بين الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي.

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول

تم في الفصل الأول تناول مدخل مفاهيمي حول الاتصال والتدفق المعرفي حيث يمكن القول أن التدفق المعرفي والاتصال التنظيمي عنصران مترابطان يسهمان في تعزيز الأداء داخل المؤسسات. فالتدفق المعرفي يساعد الأفراد على تحقيق مستويات عالية من التركيز والإبداع، بينما يعمل الاتصال التنظيمي الفعال على تسهيل تبادل المعلومات والتنسيق بين الفرق. ومن خلال تكامل هذين العنصرين، يمكن للمؤسسات تحقيق بيئة عمل أكثر كفاءة وإنتاجية، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

إذ يعد الاتصال التنظيمي أحد المقومات الرئيسية لنجاح المؤسسات، إذ يسهل عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والإدارات، مما يعزز التنسيق الفعال ويُحسّن من كفاءة اتخاذ القرارات. من خلال اتصال واضح ومستمر، لتتمكن المؤسسات من تقليل نسبة الأخطاء، وتعزيز التفاهم بين الموظفين، وخلق بيئة عمل إيجابية. كما يساعد الاتصال الجيد على تبادل الأفكار والخبرات، الأمر الذي يدعم حل المشكلات ويشجع العمل الجماعي.

على الجانب الآخر، يشير التدفق المعرفي إلى حالة ذهنية يصل فيها الأفراد إلى تركيز عالٍ وانخراط كامل في أداء المهام، مما يُفضي إلى زيادة الإنتاجية وتعزيز الإبداع. وتُسهم هذه الحالة في تقليل التشتيت وتحسين الشعور بالرضا خلال العمل، حيث يتمكن الفرد من تحقيق أقصى أداء لقدراتهم كما تطبيق هذه المفاهيم داخل بيئة العمل يُعد عاملًا جوهريًا في تحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، مما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويرفع من كفاءتها التنظيمية.

الفصل الثاني

دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي في شركة سونلغاز -تبسة-

تمهيد:

في ظل التحولات المستمرة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، باتت المؤسسات تواجه حاجة ماسة إلى تبني أدوات واستراتيجيات فعّالة تهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات المتزايدة. يعد الاتصال التنظيمي من بين العناصر المركزية التي تسهم مباشرة في تعزيز كفاءة الأداء لدى المؤسسات، إذ يسهم في تسهيل انتقال المعلومات والمعرفة بين الأفراد والفرق المختلفة، مما يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية ودقة أكبر.

وتنطلق أهمية الاتصال التنظيمي من دوره المحوري كرابط أساسي يعزز التفاعل بين مختلف الأقسام والموظفين داخل المؤسسة، فهو لا يؤثر فقط على تدفق المعلومات عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية، بل يساهم أيضا في خلق بيئة عمل تعاونية تحفز على تبادل الخبرات والمعارف بين الأطراف المختلفة . هذه البيئة تعتبر حاسمة في تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وفعالة، مما يعزز قدرتها التنافسية والاستراتيجية.

وفي هذا السياق، تبرز شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة– كمثال عملي على تطبيق هذه المفاهيم في الواقع. حيث تسعى المؤسسة إلى تحسين عملية التدفق المعرفي من خلال تعزيز التواصل الداخلي بين الأقسام المختلفة، ما يساعد في تطوير العمليات وزيادة الكفاءة التنظيمية.

لذا يهدف هذا الفصل إلى توضيح دور الاتصال التنظيمي في تحسين هذه العملية داخل شركة سونلغاز تبسة، من خلال تحليل استراتيجيات الاتصال المعتمدة في الشركة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء وتسهيل الوصول إلى المعلومات الحيوية التي تدعم عمليات اتخاذ القرار.

- ✓ **بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة؛**
- ✓ **عرض وتحليل بيانات الدراسة؛**
- ✓ **نموذج وفرضيات الدراسة.**

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" واحدة من الشركات الاستراتيجية التي أسهمت بشكل رئيسي في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وقد اضطلعت هذه الشركة بمسؤوليات كبرى تتعلق بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، مما أكسبها دورا رياديا في تحسين البنية التحتية للطاقة.

وقد خضعت الشركة لعدة مراحل من التحول وإعادة الهيكلة، وذلك بهدف التكيف مع التطورات المتسارعة التي شهدها قطاع الطاقة محليا ودوليا

وتأتي ولاية تبسة ضمن الشبكة الوطنية لتوزيع الطاقة التي تشرف عليها شركة سونلغاز، حيث تم تزويدها بكيانات تنظيمية وهياكل تقنية تهدف إلى تلبية احتياجات النمو المتزايدة في الطلب على موارد الطاقة وتعزيز التغطية بشكل شامل.

وفي هذا السياق سيتم تناول ما يلي:

- ✓ **التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"؛**
- ✓ **فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والهيئات المسيرة لها؛**
- ✓ **التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–؛**
- ✓ **الهيكل التنظيمي ل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–.**

المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

شركة سونلغاز هي المؤسسة الوطنية الجزائرية المسؤولة عن إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز في مختلف أنحاء البلاد، وتعتبر من أبرز الشركات الاستراتيجية في الجزائر، حيث تلعب دورا محوريا في تلبية احتياجات السوق المحلية من الطاقة وتساهم في تطوير البنية التحتية للطاقة في البلاد.

أولا: نشأة وتطور الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه (SAE) (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

بقيت المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر" كما هي إلى غاية 28/06/1969، وبصدور الأمر 69–59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (I.C.E.P) ومع مطلع التسعينات وبالضبط في سنة 1991م، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية المستهدفة آنذاك.

ومن أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة هي:

1. مرحلة إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA (1947 – 1969)

خلال سنة 1947 تم إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إطارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الإستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

2. مرحلة إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ (1969 – 1983)

وفق التعليمة الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن(بيوت ومصانع، ومؤسسات،...).

3. مرحلة إعادة هيكلة سونلغاز (1983 – 1991)

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

- فرع KAHRIF مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.
- فرع KAHRAKIB مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.
- فرع KANAGAZ مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.
- فرع INERGA مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.
- فرع ETTERKIB مؤسسة التركيب الصناعي.
- فرع AMC مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

4. مرحلة الطابع القانوني الجديد للشركة (1991–1995)

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 475–91، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة والممثلين، والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

5. مرحلة تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم (2002 – 2005)

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.

ثانيا: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

"إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل"، هذا هو المسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة. ومن أجل الامتثال لأحكام القانون 02-01 المؤرخ في 05 فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بشركة ذات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم. يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم الآتية:

1. الشركة الأم

المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو:

- إعداد الإستراتيجية وقيادة المجمع
- ممارسة الرقابة على الفروع
- إعداد السياسة المالية وتنفيذها
- تحديد سياسة الأجور وتطوير الموارد البشرية للمجمع.

2. فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع. تنشط هذه الأخيرة، وعددها ثمانية، في الميادين الآتية:

- إنتاج الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الكهرباء
- تسيير نظام إنتاج/نقل الكهرباء
- تسيير شبكة نقل الغاز
- توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

3. فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة. وهكذا، فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة ذات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى. وتحولت في الأخير إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وإنجاز برنامج هام لتطوير المجمع، عادت مؤسسات الإنجاز هذه، منذ جانفي 2006، إلى مجمع سونلغاز .

4. الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بإخراج نشاطاتها المحيطة وكلفت بها فروعا تتحكم في رأسمالها كليا. تنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14)، بصفة أساسية، في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاستثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغازية، البحث والتطوير، التكوين وكذا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

5. مساهمة الشركة

تشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصرا حاسما في إستراتيجيتها المتعلقة بالتنويع والشراكة. وهكذا فقد استثمرت في ميادين هامة ذات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة معدات الإنتاج الكهربائي. ويتمثل الهدف المنشود في ما يلي:

- دمج التكنولوجيا والدراية الفنية.
- إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.
- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.
- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

المطلب الثاني: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز والهيئات المسيرة لها

تتمتع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" بعدة فروع وهيئات مسيرة تعمل على إدارة وتوزيع خدمات الكهرباء والغاز عبر مختلف المناطق في الجزائر، حيث تشمل الهيئات المسيرة لها المديرية العامة والفروع الجهوية والإقليمية التي تسهر على تحسين الأداء وتوسيع شبكة الخدمات بشكل مستدام.

أولا: فروع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

يضم مجمع سونلغاز حسب قطاعات النشاط ثلاثة فروع وهي:

1. الفروع المهنية

وتضم فروع إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذا نقل وتوزيع الغاز وهي:

1.1. شركة إنتاج الكهرباء (SPE)

تتمثل مهمتها في إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية، تستجيب لمتطلبات السلامة والحفاظ على البيئة، وهي مكلفة كذلك بتسويق الكهرباء المنتجة، وقد أنشأت هذه الشركة في جانفي 2004، ولها حظيرة إنتاجية ذات قدرة يصل مجموع طاقتها إلى 6740 ميغاواط، تتألف من أربع شعب ذات أنماط ومستويات مختلفة من حيث القوة، وتستخدم هذه الشركة 3383 عونا.

2.1. الشركة المسيرة لشبكة نقل الكهرباء (GRTE)

هي شركة مساهمة مهمتها استغلال صيانة وتطوير شبكة نقل الطاقة الكهربائية في أنسب الظروف التي تكفل نوعية الخدمة وبأقل تكلفة. وتتوفر الشركة على شبكة ناقلة طولها 17006 كلم خاصة بالجهد العالي (HT) ، و186 مركز تحويل، وللشركة أيضا شبكة ألياف بصرية طولها 8275 كلم تستخدمها لقيادة منشآت الشبكة، وتشغل الشركة 1880 عونا.

3.1. متعامل المنظومة الكهربائية (OS)

وتتمثل مهمة هذه الشركة في تسيير وتنسيق منظومة الإنتاج والنقل للكهرباء قصد تأمين التوازن الدائم بين إنتاج الكهرباء واستهلاكها ويتوفر للمتعامل الذي أنشئ في جانفي 2006، مركز وطني الإدارة الشبكة المترابطة من أجل تسيير منظومة إنتاج الكهرباء ونقلها وضمان تنسيقها وسلامتها على المستوى الوطني، ويعد متعامل المنظومة الكهربائية كذلك التقديرات ذات الأمدين القصير والمتوسط من حيث الطلب على الكهرباء في السوق الوطنية، فهو المسؤول عن برمجة حظيرة الإنتاج وتسيير شؤون المبادلات الدولية للكهرباء، ويستخدم متعامل المنظومة الكهربائية 71 عونا.

4.1. مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

تعتبر هذه الشركة المالكة لشبكة نقل الغاز في الجزائر، وتتمثل مهمتها في نقل المادة الطاقوية عبر القنوات، وفي تطوير الشبكة لضمان الحصول على قدرة مناسبة في مجال القدر المنقول والاحتياطي من الطاقة قصد الوفاء بالطلب. وتتوفر لهذه الشركة التي أشأت في جانفي 2004 شبكة من الضغط العالي طولها 6656 كلم.

5.1. سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)

وهي شركة مساهمة متفرعة عن مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006، برأسمال قدره 9 ملايين دج، وتشغل 2010 من الأعوان، وتغطي نواحي الجزائر العاصمة، بومرداس وتيبازة. وتتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال والتسويق والتطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز بحيث يتسنى ربط الزبائن والمنتجين الراغبين في ذلك، ونجد أن شبكة الكهرباء تغطي طولا يقدر ب 15337 كلم من الجهدين المتوسط والمنخفض، وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 4032 كلم من الضغطين المنخفض والمتوسط.

6.1. سونلغاز توزيع الوسط (SDE)

وتغطي سونلغاز توزيع الوسط مناطق البويرة، المدية تيزي وزو الجلفة ورقلة، بسكرة، الأغواط غرداية، إيليزي وتمنراست. وقد أنشأت هذه الشركة في جانفي 2006، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54394 كلم في الجهد المنخفض والمتوسط، وشبكة غاز طولها 7102 كلم في الضغط المتوسط والمنخفض، وتتولى سونلغاز توزيع الوسط تسيير 1290058 زبونا في مجال الكهرباء و 389410 زبونا بالنسبة للغاز، وتتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة، ويقدر عدد مستخدميها 3211 عونا.

7.1. سونلغاز توزيع الشرق (SDE)

هي شركة مساهمة متفرعة عن سونلغاز منذ جانفي 2006، برأسمال قدره 24 مليار دج، وعدد عاملين يقدر ب 4887 عونا، وتغطي هذه الشركة عمليا جميع أنحاء الشرق الجزائري.

8.1. سونلغاز توزيع الغرب (SDO)

هي شركة مساهمة وفرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005، برأسمال قدره 25 مليار دج وعدد العاملين بها يقدر ب 4400 عون، وتغطي هذه الشركة عمليا كافة مناطق الغرب الجزائري.

2. فروع الأشغال

وتضم شركات التجهيز وانشاء المنشآت الطاقوية، وهي:

- شركة الأشغال الكهربائية كهريف".
- مؤسسات إنجاز المنشآت الأساسية" إينرغا".
- المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات الناقلة للغاز " قناغاز".
- مؤسسة الأشغال والتركيبات الكهربائية كهريب".
- شركة التركيب الصناعي" التركيب".

3. الفروع المحيطة

وتضم الشركات الآتية:

- مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز (CREDEG).
- المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية (CAMEG).
- معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز (IFEG).
- فندق ماس البلانتور (HMP).
- صيانة وخدمات السيارات (MPV).
- الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام (SAT INFO).
- شركة خدمات المحولات الكهربائية (SKMK).
- شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية (MEI).
- شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة (SPAS).
- سونلغاز طب العمل (SMT).
- شركة النقل والصيانة الاستثنائيين للتجهيزات الصناعية والكهربائية (TRANSMEX).

ثانيا: الهيئات المسيرة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات الآتية: الجمعية العامة مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام حسب المرسوم الرئاسي رقم 02-01 الصادر في 05 فيفري 2002.

1. الجمعية العامة

تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة باعتبارهم المساهم الوحيد وهم:

- الوزير المكلف بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلف بالتخطيط، ويترأسها الوزير المكلف بالطاقة .
- يحضر الرئيس المدير العام لسونلغاز الجمعية العامة، كما تتولى المؤسسة أمانة الجمعية، وتتولى الجمعية العامة معالجة المسائل الآتية:
  - ✓ البرامج العامة للنشاطات.
  - ✓ تقارير المراجعين الماليين القانونيين.
  - ✓ حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة.
  - ✓ تخصيص الأرباح.
  - ✓ فتح رأسمال الشركة وزيادته وتخفيضه.
  - ✓ إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الجزائر وفي الخارج.
  - ✓ .تعيين المراجعين الماليين القانونيين.
  - ✓ اقتراح تعديل القانون الأساسي.
  - ✓ تغيير المقر لسونلغاز.

وتجدر الإشارة إلى أن الجمعية العامة تجتمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في دورة عادية وفي دورة غير عادية كلما اقتضى الأمر وبناء على استدعاء من رئيسها.

2. مجلس الإدارة

يتكون مجلس الإدارة من الأعضاء الآتي ذكرهم:

- الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز.
- ممثلان عن الوزير المكلف بالطاقة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالاستشراف.
- ممثل عن الوزير المكلف بالجماعات المحلية.

- ممثل عن الوزير المكلف بالصناعة.
- ممثل عن الوزير المكلف بالبيئة.
- ممثلان عن العمال.
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الغاز للشركة القابضة سونلغاز.
- الرئيس المدير العام للفرع المكلف بنقل الكهرباء للشركة القابضة سونلغاز.
- الرئيس المدير العام لأحد الفروع المكلف بتوزيع الكهرباء والغاز للشركة القابضة سونلغاز.
- يحضر الرؤساء المديرون العامون للفروع المعنية أعلاه، أعمال مجلس الإدارة بصوت استشاري.
- يرأس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام للشركة القابضة سونلغاز، ويدرس مجلس الإدارة ويوافق ويفصل عند الاقتضاء، خصوصا فيما يأتي:
  - ✓ التوجيهات الاستراتيجية.
  - ✓ أسلوب اتخاذ القرار، لا سيما في مجال العلاقات بين الشركة القابضة سونلغاز وفروعها وفيما بين الفروع، في حدود احترام القوانين والأنظمة المعمول بها وهذا القانون الأساسي.
  - ✓ خلاصة مشاريع البرامج العامة لنشاطات الشركة القابضة سونلغاز.
  - ✓ ميزانية الشركة القابضة سونلغاز.
  - ✓ مشاريع حصيلة الشركة القابضة سونلغاز وحسابات النتائج المحققة من طرفها.
  - ✓ حسابات النتائج المدعمة.
  - ✓ خلاصة حصيلة نشاطات الشركات الفرعية والمساهمات.
  - ✓ فتح رأسمال الشركة القابضة سونلغاز والفروع طبقا للقواعد والإجراءات التي توافق عليها الجمعية العامة للشركة القابضة سونلغاز.
  - ✓ مشروع المساهمات المالية.

3. الرئيس المدير العام

يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى تسيير وادارة سونلغاز ويمكنه الاستعانة بنواب ومساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته، وبعد مسؤولا عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية ويمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

إن الانتقال الذي عرفته الشركة بموجب المرسوم الرئاسي 02-195 تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، فزيادة على انشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في قطاع المحروقات، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

المطلب الثالث: التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–

شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" تبسة هي فرع من الشركة الوطنية سونلغاز، تختص في توزيع الكهرباء والغاز عبر ولاية تبسة، وتعتبر جزءاً مهماً من البنية التحتية للطاقة في المنطقة.

أولا: نشأة وتطور مديرية التوزيع تبسة

كانت مديرية التوزيع تبسة تابعة إداريا لإقليم الكهرباء المتواجد بعنابة سنة 1978، وتم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع وكالات وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتها عبر الولاية.

وطبقا للقانون 02-01 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة و في سنة 2006 أصبحت التسمية كالآتي: مديرية التوزيع تبسة.

هذه المديرية تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية و التي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعد سكان يفوق 695000 ساكن موزعين عبر 12 دائرةو28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 136850 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 7017 كم. و89000 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولوها 1840 كم.

ثانيا: عدد العمال بشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–

يبلغ عدد العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة– في لوقت الحالي 501 عامل موزعون كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): التوزيع الجديد للقوى العاملة النشطة كل حسب تخصصه

STRUCTURES	EFFECTIF
STAFF DR	**07**
Div. Finances et Comptabilité	**16**
Div. Exploitation Electricité Et District Elec	**134**
Div. Exploitation Gaz Et District Gaz	**68**
Div. Planification Elec/Gaz	**2**
Div. Etudes et Exécution Travaux	**23**

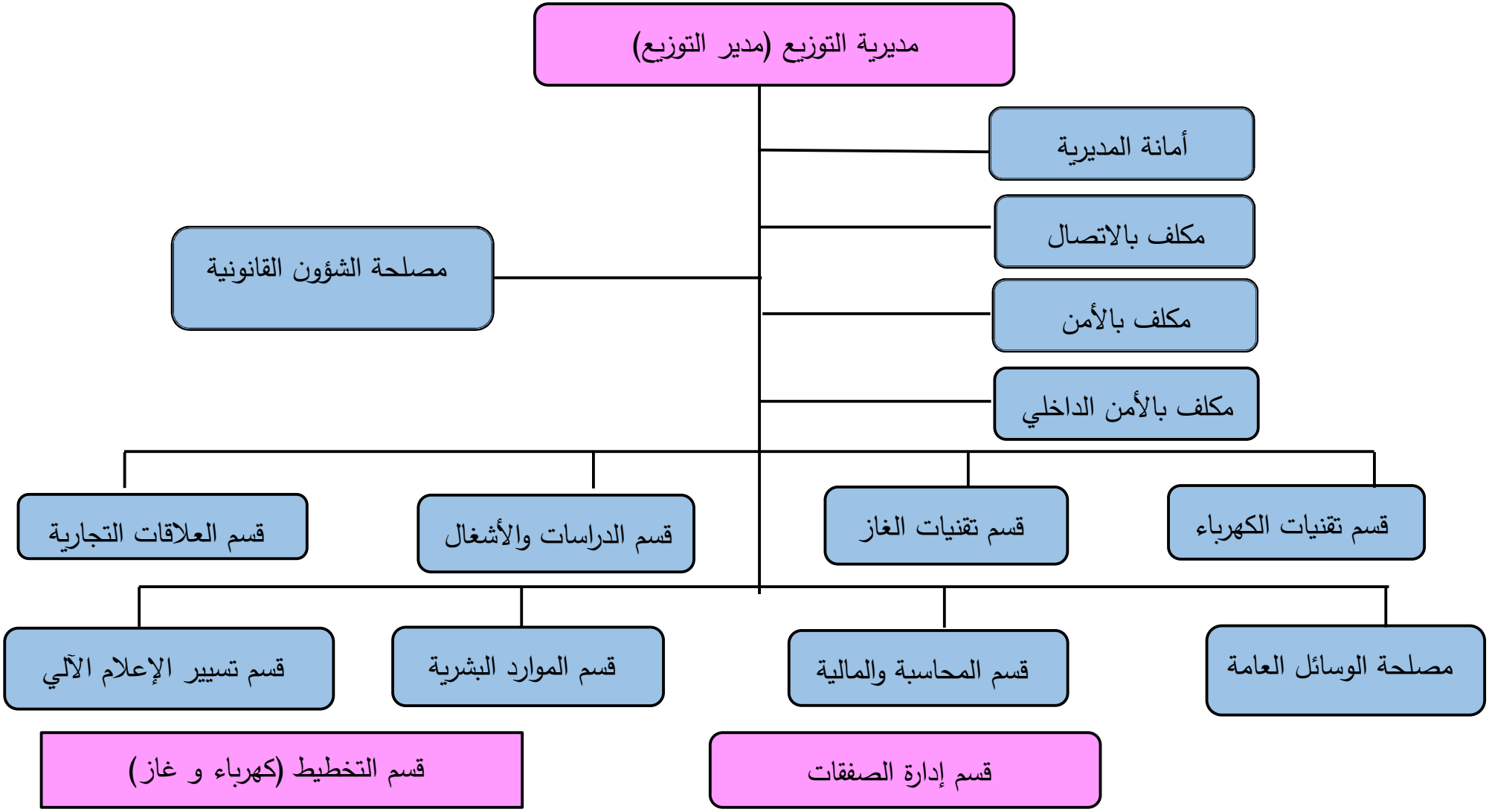
Div. Adm. Marché	**19**
Div. Gestion Systèmes Informatique	**05**
Div. Ressources Humaines	**10**
Div. Relations Commerciales Et Agences commerciales	**204**
Sub. Affaires Générales	**13**
T o t a l	**501**

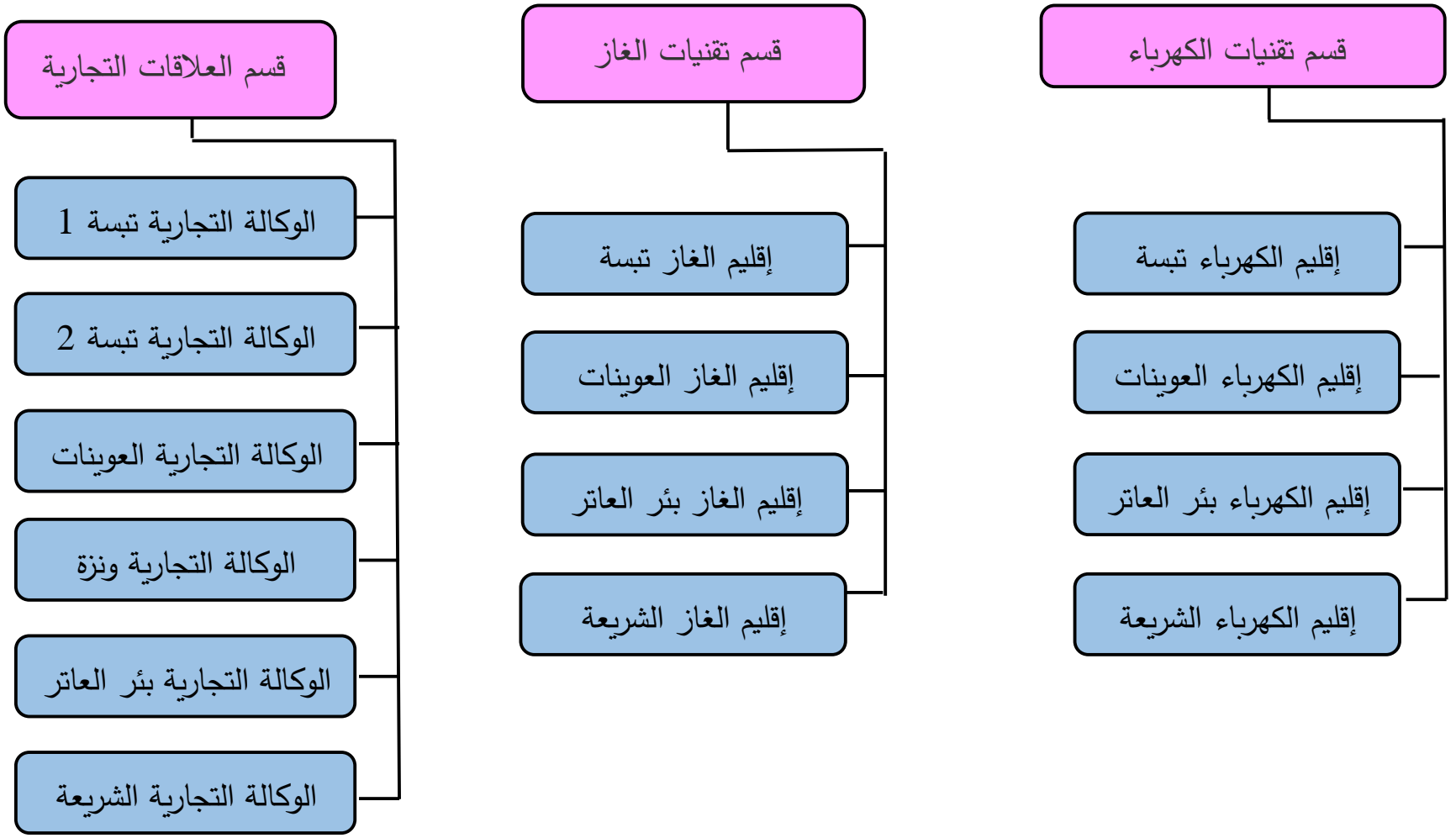
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة إطار شامل يتم من خلاله تحديد جميع الوحدات والأقسام الداخلية المختلفة داخل الشركة، يبرز هذا الإطار خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، بالإضافة إلى طبيعة قنوات الاتصال المتبعة داخل المؤسسة، والشكل التالي يظهر الهيكل التنظيمي الخاص بشركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، فرع تبسة:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز –تبسة–





المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة مما يلي:

1. المدير

هو الأول وهو الأخير الذي يعود له القرار في تسيير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية سونلغاز.

2. الأمانة

وتقوم بالوظائف الآتية:

- استقبال المكلمات الهاتفية والبريد الخاص.
- تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.
- جدولة المواعيد مع المدير.
- الاستقبال العام.

3. مكلف بالاتصال

ويقوم بالمهام الآتية:

- الإشراف على خلية الاتصال.
- التواصل بين الشركة والمتعاملين (الولاية– المواطن – وسائل الإعلام).

4. المكلف بالأمن

يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، وضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن ومتابعة التوجيهات.

5. المكلف بالأمن الداخلي

وهو مكلف بمساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي والسهر مطابقة مخصصات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية ومراقبة أعوان الأمن.

6. مصلحة الشؤون القانونية

تقوم بالإشراف على المكلفين بالشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية.

7. مهندس أعمال

يقوم بالإدارة الفعالة للموارد البشرية والمادية والمالية للشركة من خلال استخدام أدوات الإدارة المحوسبة المختلفة.

8. قسم تقنيات الكهرباء:

وتتمثل المهام التي يقوم بها فيما يلي:

- القيام بدراسات تقنية لتطوير الشبكة الكهربائية.

- وضع برنامج لصيانة المنشآت الكهربائية.
- تلقي طلبات المواطنين فيما يخص التزويد بالكهرباء وإجراء الدراسات الخاصة بذلك ومن ثم التنسيق مع باقي الأقسام كل فيما يخصه.

ويضم قسم تقنيات الكهرباء عدة أقاليم تتمثل في: إقليم الكهرباء تبسة، إقليم الكهرباء العوينات، إقليم الكهرباء بئر العاتر، إقليم الكهرباء الشريعة.

9. قسم تقنيات الغاز

ومن المهام التي يقوم بها:

- تحضير برنامج الصيانة الخاص بالمنشآت.
- متابعة وتحليل الإحصائيات الخاصة بحوادث قنوات الغاز.
- مراقبة استغلال الشبكة الغازية.

ويضم قسم تقنيات الغاز عدة أقاليم تتمثل في: إقليم الغاز تبسة، إقليم الغاز العوينات، إقليم الغاز بئر العاتر، إقليم الغاز الشريعة.

10. قسم الدراسات والأشغال

ويشمل قسم الدراسات والاشغال قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: قسم الكهرباء

- يقوم بدراسة كل طلب دون 360 كيلوفولط أمبير كذلك ربط التواتر المنخفض أكثر من 22 متر.
- متابعة أشغال الربط.
- متابعة برامج الكهربائية التابعة (للدولة والولاية والبلدية).

القسم الثاني: قسم الغاز

- يقوم بالدراسة الميدانية وربط التجمعات السكنية بالغاز.
- متابعة الأشغال وتنفيذيها.

11. قسم العلاقات التجارية

يقوم بعدة مهام من بينها:

- القيام بإجراءات تزويد الزبائن (ربط) بالطاقة الكهربائية والغازية.
- تسيير قائمة الزبائن والتكفل بمختلف مشاكلهم.
- تسيير الزبائن التوتر المتوسط والضغط المتوسط بالنسبة للرصد والفوترة والتسوية.

ويضم قسم العلاقات التجارية عدة وكالات تجارية تتمثل في: الوكالة التجارية تبسة 01، الوكالة التجارية تبسة 02، الوكالة التجارية العوينات، الوكالة التجارية ونزة، الوكالة التجارية بئر العاتر، الوكالة التجارية الشريعة.

12. مصلحة الوسائل العامة

هي مصلحة تتكفل بكراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية وتوفير النقل للعمال، كما أنها تتكفل بشراء الأجهزة والمعدات، التعامل مع موردي الشركة.

13. قسم المالية والمحاسبة

يقوم هذا القسم بمتابعة السيولة وكذا الصفقات المالية من فوترة، مراقبة وتأشير المالية محليا وكذلك بمعية حكم الإدارة والمتابعة، مع الإدارة العامة (كهرباء، غاز، منشئات داخلية وخارجية).

14. قسم الموارد البشرية

ويقوم هذا القشم ب:

- تسير شؤون العمال.
- مراقبة السيرة المهنية للعمال (الراتب –التكوين –الأحوال الشخصية...الخ).

15. قسم تسيير الإعلام الآلي

يعد هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام ويقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.

16. قسم إدارة الصفقات

تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذيها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة (كهرباء – غاز – منشآت داخلية وخارجية).

17. قسم التخطيط (كهرباء وغاز)

- هو القسم المكلف بالدارسات الآنية والمستقبلية للشبكات (الكهرباء والغاز).
- تكوين الملفات الخاصة بالعلاقات مع الإدارات المحلية والإدارة العامة للشركة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

يعد التحليل الميداني من الركائز الأساسية في البحوث التطبيقية، حيث يتيح إمكانية استيعاب الواقع العملي للظواهر قيد الدراسة من خلال جمع البيانات ومعالجتها بمنهجية علمية دقيقة، وسيتم التركيز في هذا المبحث على تحديد الإطار المنهجي للدراسة، إذ يعد وجود إطار منهجي أمرا ضروريا لأي بحث علمي لضمان تنظيم مختلف جوانب الدراسة وتسهيل التعامل معها في مراحلها المختلفة، حيث يمثل هذا الإطار أساسا لعرض التحليلات المطلوبة، بما يساعد على تقديم إجابات دقيقة وشاملة لمختلف أسئلة البحث.

وسيتم دراسة ذلك من خلال المطالب الآتية:

- ✓ **التحضير للدراسة الميدانية؛**
- ✓ **التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة؛**
- ✓ **التحليل الوصفي لمحور الاستبيان الأول؛**
- ✓ **التحليل الوصفي لمحور الاستبيان الثاني.**

المطلب الأول: التحضير للدراسة الميدانية

يعد الإعداد المسبق للدراسة الميدانية خطوة جوهرية لضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة ويتم هذا الاعداد بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة، إلى جانب تحديد مصادر جمع البيانات التي ستخضع للتحليل باستخدام نماذج منهجية ملائمة لتحقيق أهداف البحث.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مختلف عمال شركة سونلغاز –تبسة– حيث تم توزيع 65 استبيان على العاملين في الشركة وقد تم تقسيمها كما يلي:

- 35 نسخة عمال شركة سونلغاز –تبسة–.
- 15 نسخة على عمال الوكالة التجارية "تبسة" رقم 01.
- 15 نسخة على عمال الوكالة التجارية "تبسة" رقم 02.

وذلك من أجل محاولة إيجاد نتائج دقيقة لآراء العمال حول مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل شركة سونلغاز –تبسة–.

ثانيا: متغيرات الدراسة

وتتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

1. المتغير المستقل

ويتمثل المتغير المستقل في الاتصال التنظيمي ومختلف وسائله المتمثلة في ما يلي:

1.1. الاتصال الرسمي الكتابي

ويعني نقل المعلومات داخل المؤسسة عبر وثائق مكتوبة مثل التقارير، النشرات الدورية، الكتيبات، والتعليمات المكتوبة.

2.1. الاتصال الرسمي الشفهي

ويعني تبادل المعلومات داخل المؤسسة من خلال الاجتماعات، المقابلات، المؤتمرات والندوات، والمكالمات الهاتفية

3.1. الاتصال غير الرسمي

ويعني تبادل المعلومات بين أفراد المؤسسة خارج القنوات الرسمية

2. المتغير التابع

ويشمل المتغير التابع التدفق المعرفي ومختلف أبعاده المتمثلة في ما يلي:

1.2. الاستغراق في أداء المهام

هو حالة من التركيز العميق والانغماس الكامل في تنفيذ المهام دون الشعور بالوقت.

2.2. الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

هي مشاعر مثل الحماس والرضا والسرور التي ترافق أداء المهام وتزيد من دافعية الفرد.

3.2 السيطرة على الموقف

هي قدرة الفرد على التحكم في مجريات العمل واتخاذ القرارات بثقة وكفاءة أثناء تنفيذ المهام.

4.2. التعلم

هو عملية اكتساب المعرفة أو المهارات الجديدة أثناء أداء المهام، مما يعزز من كفاءة الفرد على المدى الطويل.

ثالثا: مصادر جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات لهذه الدراسة على مصدرين رئيسيين وهما كما يلي:

1. المصادر الأولية

تتمثل المصادر الأولية لجمع البيانات في الاستبيان المصمم بهدف توضيح دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –. تم إعداد الاستبيان بشكل منهجي يتيح جمع البيانات ومعالجتها إحصائيًا للوصول إلى نتائج دقيقة وتحليلها بشكل شامل.

2. المصادر الثانوية

تشمل المصادر الثانوية لجمع البيانات مجموعة متنوعة من الكتب والدراسات المنشورة، بالإضافة إلى الملتقيات والرسائل والأطروحات الجامعية التي تحمل صلة مباشرة بموضوع الدراسة. كما تم الاستفادة من مصادر أجنبية لدعم الدراسة وإثراء مراجعها، ما ساعد على تغطية الجانب النظري الذي يعد جزءا أساسيا لفهم الدراسات الميدانية وتحليلها بفعالية.

رابعا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم في هذه الدراسة إعداد استبيان يساعد على جمع المعلومات، ويمكن توضيح محتويات الاستبانة، واختبار مدى ثباتها وصدقها من خلال العناصر الآتية:

1. محتوى أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان الأداة الأساسية والمستعملة في الحصول على المعلومات والبيانات الضرورية، حيث تضمن قائمة من الأسئلة المحددة مسبقا استنادا إلى التأطير النظري الذي تم وضعه واعتماده في الدراسة، وذلك من أجل اختبار صحة الفرضيات وتحقيق الهدف من الموضوع، حيث يعد الخيار الملائم لقياس درجة تطابق أراء ووجهات نظر موظفي شركة سونلغاز –تبسة–.

وعليه فقد تضمنت استمارة الاستبيان 55 سؤالا متسلسلا صيغت بما يتلاءم وخصائص العينة المستهدفة للإجابة عليها، وقد قسمت الى قسمين رئيسين كالآتي:

1.1. القسم الأول

يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية وذلك بهدف وصف عينة الدراسة وتبيان مدى تأثيرها في متغيرات الدراسة.

2.1. القسم الثاني

يعبر القسم الثاني على متغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين أساسيين كالآتي:

- المحور الأول، يتضمن المحور الأول أساليب الاتصال التنظيمي ويهدف إلى معرفة مدى استخدامها في شركة سونلغاز –تبسة–، وتكون من 35 عبارة، وقد قسمت هذه العبارات على الأساليب كما

يلي، 14 عبارة حول الاتصال الرسمي الكتابي، 14 عبارة حول الاتصال الرسمي الشفهي، و7 عبارات حول الاتصال غير الرسمي.

- المحور الثاني، وقد ارتبط هذا المحور بأبعاد التدفق المعرفي، وتكون من 20 عبارة، وقسمت هذه العبارات على الأبعاد الأربع للتدفق المعرفي كما يلي، 5 عبارات حول الاستغراق في أداء المهام، 05 عبارات حول الانفعالات الإيجابية في أداء المهام، 5 عبارات حول السيطرة على الموقف أو المهمة، و5 عبارات حول التعلم. [1]

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات	
الاتصال التنظيمي	الاتصال الرسمي الكتابي	14	35
	الاتصال الرسمي الشفهي	14	
	الاتصال غير الرسمي	07	
التدفق المعرفي	الاستغراق في أداء المهام	05	20
	الانفعالات الإيجابية في أدار المهام	05	
	السيطرة على الموقف أو المهمة	05	
	التعلم	05	
اجمالي الفقرات		55	

المصدر: من إعداد الباحثتين بناء على الاستبيان.

خامسا: مقياس أداة الاستبيان

لتحويل إجابات عينة الدراسة إلى بيانات كمية، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تغييرا وتنوعا وباعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، حيث تمثل إجابة موافق بشدة الدرجة الأكبر أي 5، وموافق الدرجة 4، ومحايد الدرجة 3، وغير موافق الدرجة 2 وغير موافق بشدة الدرجة الأقل وهي 1، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول كالآتي:

1– الملحق رقم (01).

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكرت الخماسي والمتوسط المرجح

الوزن	الإجابة	المتوسط المرجح	المستوى
حساب المدى الاحصائي (4=5−1) ثم يقسم على عدد الخلايا (0,80=5/4)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد (01)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.			
01	لا أوافق بشدة	من 1,00 إلى 1,79	منخفض جدا
02	لا أوافق	من 1,80 إلى 2,59	منخفض
03	محايد	من 2,60 إلى 3,39	متوسط
04	أوافق	من 3,40 إلى 4,19	مرتفع
05	أوافق بشدة	من 4,20 إلى 5,00	مرتفع جدا

المصدر: مسعود ربيع، جرودي رندة، **تحليل الاستبيان باستخدام برنامج Spss**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 03، بسكرة، 2017، ص: 110.

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية Spss v26 في هذه الدراسة وذلك لمعالجة البيانات التي تم جمعها من استمارات الاستبيان في الحاسوب واستخراج النتائج، وقد تم توظيف الأساليب الإحصائية التي تناسب فرضيات الدراسة ومتغيراتها والمتمثلة في الآتي:

- تحليل معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان إضافة لمعامل الصدق.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ومحور.
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الاختلاف وذلك لحساب قيمة التشتت وللمقارنة بين التغير أو الاختلاف.
- معاملات الالتواء والتفلطح للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات واتبعاها للتوزيع الطبيعي للتمكن من اختبار الفرضيات.
- معامل الارتباط وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة.
- تحليل التباين لمعيار واحد للمقارنة بين المتوسطات والتوصل إلى قرار يتعلق بوجود أو عدم وجود فروقات بين المتوسطات.
- أسلوب الانحدار البسيط لدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، كما يساعد في تحديد مدى مساهمة المتغيرات المستقلة في التغير الحاصل في المتغير التابع، وتحديد أكثرها تأثيرا وبالتالي التنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل.

سابعا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل تطبيق الأساليب الإحصائية واختبار الفرضيات، كان من الضروري التحقق من صدق وثبات الاستبيان. وقد قامت الباحثتان في البداية بعرض مسودة الاستبيان على الأستاذ المشرف، تلتها مرحلة مراجعة من قبل مجموعة من المحكمين بهدف تقديم ملاحظات مقترحة وإجراء التعديلات اللازمة. وتمت الاستفادة من هذه الملاحظات في صياغة الاستبيان بشكله النهائي، حيث يُعرف هذا النهج بـ "الصدق الظاهري" (صدق المحكمين)، وهو إجراء يعكس مدى ملاءمة استمارة الاستبيان كأداة قياس قبل اعتمادها في الدراسة الميدانية وذلك لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

أما بالنسبة لثبات الاستبيان، فيقصد به مدى استقرار نتائجه وتجانسها عند تكرار التطبيق على نفس العينة وفي الظروف ذاتها ضمن فترة زمنية محددة.

يتم التأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي تتراوح قيمته بين 0 و1، يعد معامل ألفا كرونباخ مقبولا إذا تجاوز 0.7، مما يشير إلى مستوى مناسب من الثبات.

وفيما يتعلق بالنتائج التي أسفر عنها اختبار ألفا كرونباخ،[1] يمكن تلخيصها وعرضها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

الرقم	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
المحور الأول	أساليب الاتصال التنظيمي	**0,935**
المحور الثاني	أبعاد التدفق المعرفي	**0,914**
الاستبيان ككل	**معامل الثبات الكلي**	**0,954**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (06) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية كانت 95,4% وهي أكبر من أدنى قيمة مقبولة لمعامل الثبات 0,7، مما يؤكد ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج التي سيتم التوصل إليها.

أما صدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى اتساق كل عبارة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور ككل، والذي يحسب من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات المتمثل في معامل ألفا كرونباخ لكل محور، فكانت النتائج كالآتي:

1- الملحق رقم (02).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل صدق الاتساق الداخلي

أجزاء الاستبيان	معامل الصدق
أساليب الاتصال التنظيمي	0,966
أبعاد التدفق المعرفي	0,956
جميع المحاور	**0,976**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين عبارات كل جزء من الأجزاء عالية، ما يدل على أن المحاور صادقة لما وضعت لقياسه وذلك بنسبة 97,4%.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

حيث سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة من حيث متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية.[1]

1. متغير الجنس

توزعت عينة الدراسة من حيث الجنس كما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

البيان	التكرار	النسبة(%)
ذكر	54	83,1
أنثى	11	16,9
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن فئة الذكور شكلت النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغت نسبتهم 83,1%، مقابل 16,9% للإناث، وهو ما يعكس وتوجه وتوظيف الذكور في بيئة العمل بشركة سونلغاز تبسة، وهذا يعود لطبيعة النشاط التقني الذي يميزها، والذي عادة ما يستقطب الرجال أكثر من النساء.

1- الملحق رقم (03).

2. متغير العمر

توزعت عينة الدراسة من حيث العمر كما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير العمر

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	04	6,4
أكبر من 25 إلى 35 سنة	18	27,7
أكبر من 35 إلى 45 سنة	23	35,4
أكبر من 45 سنة	20	30,8
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يظهر من الجدول رقم (09) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي فئة من 35 إلى 45 سنة بنسبة 35,4%، تليها مباشرة فئة أكثر من 45 سنة بنسبة 30,8%، ثم فئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 27,7%، بينما جاءت فئة أقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 6,4% حيث يمكن استنتاج من هذا التوزيع أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم من الفئات العمرية الناضجة، مما قد ينعكس إيجابا على نضجهم المهني ومعرفتهم بآليات العمل الداخلي والتواصل التنظيمي.

3. متغير المستوى التعليمي

توزعت عينة الدراسة من حيث مستوى التعليم كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير مستوى التعليم

البيان	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	08	12,3
تقني سامي	26	40,6
جامعي	29	44,6
أخرى	02	3,1
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول رقم (10) أن الشهادات الجامعية كانت الأكثر تمثيلا في عينة الدراسة بنسبة 44,6%، تليها فئة التقني سامي بنسبة 40,6% ثم فئة التعليم الثانوي بنسبة 12,3%، وأخيرا دراسات أخرى بنسبة ضئيلة بلغت 3,1%، ومنه يمكن القول أن الشركة تعتمد بشكل كبير على كفاءات تعليمية مؤهلة، ما يعزز من قدرتها على استيعاب العمليات المعرفية.

4. متغير المركز الوظيفي

توزعت عينة الدراسة من حيث المركز الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم(11): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة (%)
عون تنفيذ	17	26,1
عون مهارة	25	38,5
إطار	23	35,4
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين حسب الجدول السابق أن فئة عون مهارة تحتل المرتبة الأولى بنسبة 38,5%، تليها فئة الإطار بنسبة 35,4%، وأخيرًا فئة عون تنفيذ بنسبة 26,1% ويعكس هذا التوزيع تنوع العينة بين مختلف المستويات الوظيفية، مما يسمح بالحصول على آراء شاملة من جميع مستويات العمل داخل الشركة.

5. متغير الخبرة المهنية

توزعت عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة أفراد الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

البيان	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	07	10,8
أكثر من 5 إلى 10 سنوات	11	16,9
أكثر من 10 إلى 15 سنة	22	33,8
أكثر من 15 سنة	25	38,5
المجموع	**65**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تشير النتائج إلى أن فئة أكثر من 15 سنة خبرة كانت الأعلى بنسبة 38,5%، تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 33,8%، ثم فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,9%، وأخيرا فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10,8%، وهذا التوزيع يبرز أن معظم أفراد العينة من ذوي الخبرة الطويلة، وهو ما يوفر عمقا في تقييمهم لممارسات الاتصال والتدفق المعرفي داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للمحور الأول من الاستبيان

سوف يتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محور أساليب الاتصال التنظيمي والتعرف على التوجه العام لها.

أولا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال الرسمي الكتابي

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو أسلوب الاتصال الرسمي الكتابي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال الرسمي الكتابي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
01	يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين	3,8000	0,81394	0,214	مرتفع
02	يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين	3,9231	0,83493	0,212	مرتفع
03	تساعد التقارير المكتوبة على توثيق المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة	4,0154	0,73935	0,184	مرتفع
04	يتم استخدام التقارير المكتوبة بشكل منتظم في المؤسسة لتوثيق الأعمال	3,9538	0,71656	0,203	مرتفع
05	تسهم التقارير المكتوبة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات	3,8308	0,89389	0,233	مرتفع
06	توفر النشرات الدورية الداخلية معلومات دقيقة عن أنشطة المؤسسة	3,7846	0,90988	0,240	مرتفع
07	تسهم النشرات الدورية الداخلية في توعية الموظفين بالتجهيزات الجديدة	3,7538	0,82974	0,221	مرتفع

1- الملحق رقم (04).

08	تسهم النشرات الدورية الخارجية في توعية المتعاملين معها حول نشاط المؤسسة	3,7846	0,78047	0,206	مرتفع
09	يتم إصدار كتيبات إرشادية لتوجيه الموظفين الجدد	3,9385	0,80772	0,205	مرتفع
10	يتم إعداد الكتيبات بطريقة سهلة ومبسطة	3,8154	0,82712	0,217	مرتفع
11	تتعامل المؤسسة مع الشكاوى المقدمة كتابيا بجدية	3,9077	0,91384	0,234	مرتفع
12	تسهل المؤسسة عملية تلقي الشكاوى	4,0000	0,88388	0,220	مرتفع
13	يعمل البريد الإلكتروني بشكل أفضل عند الحاجة إلى مشاركة المعلومات مع عدد كبير من الموظفين	3,8615	0,82683	0,214	مرتفع
14	تساعد التعليمات المكتوبة على أداء المهام بشكل أكثر فعالية	4,0000	0,84779	0,212	مرتفع
الاتصال الرسمي الكتابي		**3,8835**	**0,5565**	**0,143**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بناءً على الجدول رقم (13) المتعلق بتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الاتصال الرسمي الكتابي كأحد أساليب الاتصال التنظيمي بشركة سونلغاز –تبسة–، يتضح أن المعدل العام لجميع العبارات بلغ 3,8835، وهو معدل يشير إلى درجة تحقق مرتفعة، ويصاحبه انحراف معياري قدره 0,5565، مما يدل على تماسك نسبي في إجابات العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ 0,143، وهي قيمة ضعيفة تُشير إلى أن تشتت البيانات منخفض حول المتوسط الحسابي، ما يعكس إجماعاً نسبياً في توجهات الأفراد بشأن هذا النمط من الاتصال.

وتوضح نتائج الجدول أن جميع العبارات الأربعة عشر المدرجة قد نالت درجة تحقق مرتفعة، وهو ما يشير إلى اعتماد كبير على الاتصال الكتابي الرسمي داخل المؤسسة، ويعكس اهتمام الشركة بتوثيق الأعمال والمعلومات من خلال تقارير مكتوبة ونشرات دورية وكتيبات إرشادية.

وقد سجلت أعلى نسبة موافقة للعبارة رقم (03) التي تنص على: "تساعد التقارير المكتوبة على توثيق المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة"، حيث بلغ متوسطها 4,0154 ومعامل اختلاف منخفض 0,184، ما يؤكد الدور الهام الذي تلعبه الوثائق الرسمية في حفظ المعرفة التنظيمية وضمان الرجوع إليها

عند الحاجة. كما حظيت العبارات المرتبطة باستخدام البريد الإلكتروني والتعليمات المكتوبة بدرجات تحقق عالية، مما يدل على فعالية هذه الوسائل في نقل المعلومات داخل الشركة بوضوح وكفاءة.

ومن خلال هذه النتائج، يمكن القول إن شـــركة ســـونلغاز – تبســـة – تعتمد بدرجة كبيرة على الاتصـــال الرســـمي الكتابي في أداء أعمالها اليومية، مما يســـهم في تحســـين عملية التوثيق، اتخاذ القرار، وتوعية الموظفين.

ثانيا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال الرسمي الشفهي

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو أسلوب الاتصال الرسمي الشفهي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال الرسمي الشفهي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
15	يســـهل الاتصـــال الشـــفهي الفهم مقارنة بالاتصال الكتابي	3,7385	0,95651	0,256	مرتفع
16	يتطلب الاتصـال الشـفهي تنسـيقا مسـبقا للاجتماعات أو المحادثات	3,8923	0,92065	0,237	مرتفع
17	يعتبر التواصـــل الشـــفهي فعال أثناء أداء المهام الميدانية	3,6462	0,87376	0,240	مرتفع
18	توفر الاجتماعات تفاعلا فوريا يســـمح بتبادل الآراء بسرعة	3,7385	0,90618	0,243	مرتفع
19	تتيح الاجتماعات الدورية تبادل وجهات النظر بين الأقسام	3,7692	0,89738	0,238	مرتفع
20	تعتمد الاجتماعات على نبرة الصـــوت ولغة الجسد لتوصيل الرسالة بشكل أفضل من كتابتها وإرسالها	3,6615	0,88877	0,243	مرتفع
21	تتأثر فعالية الاجتماعات بتغيب الأفراد وتأخرهم عن الحضور	3,8000	1,00312	0,264	مرتفع

1– الملحق رقم (05).

22	تساعد المقابلات في توصيل المعلومات بوضوح بين الإدارة والموظفين	3,8308	0,69752	0,182	مرتفع
23	تعزز المقابلات العلاقات بين الموظفين مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وفعالية	3,9385	0,88171	0,224	مرتفع
24	تسمح المؤتمرات والندوات بتبادل الأفكار الجديدة وتعزيز الإبداع	3,8769	0,78078	0,201	مرتفع
25	تستفيد المؤسسة من نتائج وتوصيات المؤتمرات والندوات التي تشارك فيها	3,8769	1,00790	0,260	مرتفع
26	تساعد المحادثات المباشرة عبر الهاتف على توضيح الأفكار بشكل أفضل	3,6154	1,02610	0,284	مرتفع
27	تستخدم المكالمات الهاتفية بشكل رسمي وضمن إطار العمل	3,6462	0,92586	0,254	مرتفع
28	يمثل الاستماع لآراء العاملين جزءا من ثقافة المؤسسة	3,7692	0,80563	0,214	مرتفع
الاتصال الرسمي الشفهي		**3,7714**	**0,53738**	**0,142**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات المحور الخاص بالاتصال الرسمي الشفهي قد قدر بـ (3,7714)، بانحراف معياري قدره (0,53738)، ومعامل اختلاف بلغ (0,142)، مما يشير إلى تباين ضعيف في إجابات أفراد العينة، أي أن الإجابات كانت متقاربة بشكل عام حول هذا الأسلوب من الاتصال، ما يدل على درجة تحقق مرتفعة.

وتبين النتائج أن جميع العبارات الواردة ضمن هذا المحور قد سجلت درجة تحقق مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,61) و(3,93)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية الاتصال الشفهي في بيئة العمل، وفاعليته في نقل المعلومات وتبادل الآراء.

وقد جاءت العبارة رقم (23) التي تشير إلى أن "المقابلات تعزز العلاقات بين الموظفين مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وفعالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,9385)، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية هذا الأسلوب في تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة. كما حازت العبارة (22) المتعلقة بوضوح الاتصال الشفهي بين الإدارة والموظفين على تقييم مرتفع جداً أيضاً بمتوسط (3,8308) ومعامل اختلاف هو الأقل ضمن العبارات (0,182)، ما يدل على تجانس واضح في الآراء.

أما العبارة (26) المتعلقة بـ "المحادثات المباشرة عبر الهاتف"، فقد سجلت أعلى تباين في الآراء بمعامل اختلاف بلغ (0,284)، رغم أنها حافظت على متوسط مرتفع (3,6154)، مما قد يدل على تباين التجارب الشخصية بين الموظفين في استخدام هذا الأسلوب.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الاتصال الرسمي الشفهي يحظى بقبول واسع داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يراه الموظفون وسيلة فعالة لنقل المعلومات وتبادلها بشكل مباشر وتفاعلي، إلا أن هناك بعض التفاوتات في تقييم بعض أدوات هذا الأسلوب كالاجتماعات والمكالمات الهاتفية، ما يستوجب تنظيمها بطريقة أكثر فاعلية واستثمارها بشكل أمثل.

ثالثا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاتصال غير الرسمي

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو أسلوب الاتصال غير الرسمي ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (15): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاتصال غير الرسمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
29	يسهم الاتصال غير الرسمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	3,5846	0,96651	0,270	مرتفع
30	تساهم العلاقات الاجتماعية خارج بيئة عمل الموظفين في زيادة الأداء	3,6000	1,02774	0,285	مرتفع
31	يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات اليومية بسرعة	3,5692	1,10353	0,309	مرتفع
32	يستخدم بعض الموظفين الاتصال غير الرسمي لتوضيح معلومات لم يتم فهمها في القنوات الرسمية	3,6615	0,97270	0,266	مرتفع
33	يعزز الاتصال غير الرسمي ثقافة التعاون داخل بيئة العمل	3,6615	0,97270	0,266	مرتفع
34	يسهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الانسجام بين أعضاء الفريق	3,6923	1,04468	0,283	مرتفع

1- الملحق رقم (06).

35	يُعزز الاتصال غير الرسمي الشفافية بين الزملاء بشكل أكبر من الرسمي أحيانا	3,77385	1,08862	0,288	مرتفع
الاتصال غير الرسمي		**3,6484**	**0,88643**	**0,243**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

وضح الجدول أعلاه أن المعدل العام لعبارات محور الاتصال غير الرسمي قد بلغ 3,6484، بانحراف معياري قدره 0,88643، ومعامل اختلاف يساوي 0,243، مما يدل على أن التشتت قليل نسبيا وأن إجابات أفراد العينة متقاربة حول المتوسط الحسابي، وهو ما يعكس اتفاقا عاما على تحقق هذا الأسلوب من الاتصال بدرجة مرتفعة.

ومن خلال تحليل العبارات، تبين أن جميعها جاءت بدرجة تحقق مرتفعة، حيث يرى أفراد العينة أن الاتصال غير الرسمي يسهم بدرجة معتبرة في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، كما يعزز من ثقافة التعاون والانسجام والشفافية داخل بيئة العمل.

كما أشار أفراد العينة إلى دور الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات اليومية بسرعة وتوضيح المعلومات التي قد لا يتم استيعابها من خلال القنوات الرسمية، ما يؤكد على فعاليته كوسيلة موازية ومكملة للاتصال الرسمي، خاصة في الجوانب التفاعلية والإنسانية داخل المؤسسات.

ومن خلال هذه النتائج تبين أن العلاقات الاجتماعية خارج إطار العمل الرسمي قد يكون لها تأثير إيجابي على الأداء، مما يشير إلى أهمية تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للتواصل غير الرسمي الذي يسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز التعاون بين الأفراد.

المطلب الرابع: التحليل الوصفي لمحور الاستبيان الثاني

سوف يتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، ودرجة التحقق من أجل تحليل إجابات أفراد العينة حول محور أبعاد التدفق المعرفي والتعرف على التوجه العام لها.

أولا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالاستغراق في أداء المهام

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الاستغراق في أداء المهام ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (16): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الاستغراق في أداء المهام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
36	تساعد بيئة العمل على التركيز والاندماج لتحقيق الأهداف	4,0000	0,68465	0,171	مرتفع
37	أستمر في أداء المهام لفترات طويلة دون الشعور بالتعب	3,5077	1,00192	0,286	مرتفع
38	يتم توضيح الأهداف لجميع أعضاء الفريق بشكل متساو	3,6923	0,68290	0,185	مرتفع
39	يسهم الانغماس في أداء المهام في التغلب على التحديات داخل المؤسسة	3,8462	0,66687	0,173	مرتفع
40	تُخصص أوقات العمل داخل المؤسسة بالكامل لإنجاز المهام الوظيفية	3,8000	0,73314	0,193	مرتفع
الاستغراق في أداء المهام		**3,7692**	**0,53295**	**0,141**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين 3,5077 و4,0000، حيث حصلت العبارة "تساعد بيئة العمل على التركيز والاندماج لتحقيق الأهداف" على أعلى متوسط حسابي مقداره 4,0000، مما يشير إلى اتفاق قوي بين أفراد العينة حول أهمية بيئة العمل في تحقيق التركيز والاندماج.

كما أن معامل الاختلاف لجميع العبارات جاء منخفضا، وتراوحت قيمته بين 0,171 و0,286، مما يدل على تجانس كبير في آراء المبحوثين بخصوص هذا البعد. ويلاحظ أن جميع العبارات قد حققت

1- الملحق رقم (07).

درجة تحقق مرتفعة، وهو ما يعكس إدراكا عاليا لدى أفراد العينة بأهمية الاستغراق في أداء المهام داخل شركة سونلغاز.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ 3,7692 مع انحراف معياري مقداره 0,53295 ومعامل اختلاف قدره 0,141، وهي دلالة على ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة لهذا البعد، وكذلك على تجانس آرائهم بدرجة كبيرة.

ثانيا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالانفعالات الإيجابية في أداء المهام

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (17): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
41	أشعر بالحماس والتحفيز عندما أبدأ في أداء المهام الموكلة لي	3,7231	0,89281	0,240	مرتفع
42	أشعر بالتفاؤل والإيجابية عندما أتعامل مع التحديات في الوظيفة	3,8923	0,90352	0,232	مرتفع
43	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أنجز المهام الوظيفية بنجاح	4,1231	0,73967	0,179	مرتفع
44	أشعر بالمتعة والاستمتاع عندما أتعلم أشياء جديدة في المجال الوظيفي	4,1846	0,82712	0,198	مرتفع
45	دعم الإدارة الإيجابي يعزز من شعوري بالثقة أثناء أداء المهام	4,1846	0,68219	0,163	مرتفع
الانفعالات الإيجابية في أداء المهام		**4,0215**	**0,62462**	**0,155**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح بين (3,7231) و(4,1846)، وهي تقع جميعها في مستوى "مرتفع"، مما يشير إلى وجود انفعالات إيجابية قوية لدى أفراد العينة أثناء أدائهم للمهام الوظيفية، كما أن الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة نسبيا، مما يدل على وجود

1- الملحق رقم (08).

تباين بسيط في آراء أفراد العينة، وهو ما تؤكده أيضا قيم معامل الاختلاف التي تراوحت بين (0,163) و(0,240)، وهي قيم منخفضة تعكس درجة عالية من التجانس في الإجابات.

وقد حصلت العبارة "دعم الإدارة الإيجابي يعزز من شعوري بالثقة أثناء أداء المهام" على أعلى درجة تحقق بمتوسط حسابي بلغ (4,1846) ومعامل اختلاف منخفض (0,163)، مما يدل على أهمية الدعم الإداري في تعزيز المشاعر الإيجابية لدى الموظفين.

في المقابل، جاءت العبارة "أشعر بالحماس والتحفيز عندما أبدأ في أداء المهام الموكلة لي" في أدنى ترتيب نسبيًا بمتوسط (3,7231) ومعامل اختلاف (0,240)، لكنها لا تزال ضمن المستوى المرتفع.

وبشكل عام، فإن متوسط بعد "الانفعالات الإيجابية في أداء المهام" بلغ (4,0215) ومعامل اختلاف قدره (0,155)، مما يعكس مستوى مرتفعا من المشاعر الإيجابية لدى المبحوثين أثناء قيامهم بأعمالهم، ويعد ذلك مؤشرا إيجابيا على جودة بيئة العمل وتحفيز الموظفين فيها.

ثالثا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالسيطرة على الموقف

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد السيطرة على الموقف ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (18): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات السيطرة على الموقف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
46	يساهم اعتماد المؤسسة أسلوب التخطيط المسبق قبل تنفيذ المهام على السيطرة على مختلف المواقف التي تواجه موظفيها	3,8154	0,74775	0,169	مرتفع
47	يتم انجاز المسؤوليات اليومية وفق جدول منظم وواضح	3,7692	0,76586	0,203	مرتفع
48	يمارس الموظفين العمل بانضباط ذاتي واستمرارية	3,7692	0,89738	0,238	مرتفع
49	أستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء أداء المهام رغم ضيق الوقت والضغوطات	3,6923	0,84637	0,229	مرتفع
50	يتم التحكم في سير العمل من خلال تنظيم الوقت والجهد	4,0000	0,84779	0,212	مرتفع
السيطرة على الموقف		**3,8092**	**0,553902**	**0,145**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (18) أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد تراوحت بين (3,6923) و(4,0000)، وهي قيم تشير إلى وجود توجه عام مرتفع لدى أفراد العينة نحو عبارات هذا البُعد. كما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0,74775) و(0,89738)، مما يدل على وجود درجة تشتت متوسطة إلى ضعيفة في إجابات أفراد العينة.

وبالنظر إلى معاملات الاختلاف، فقد تراوحت بين (0,169) و(0,238)، وهي أقل من (0,30)، مما يعكس مستوى تجانس جيد في آراء المبحوثين حول هذا البعد.

1- الملحق رقم (09).

وقد حصلت العبارة: "يتم التحكم في سير العمل من خلال تنظيم الوقت والجهد" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4,0000) ومعامل اختلاف (0,212)، ما يدل على إدراك جيد لأهمية التنظيم في السيطرة على المواقف. بينما كانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي عند العبارة: "أستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء أداء المهام رغم ضيق الوقت والضغوطات"، حيث بلغ (3,6923) وبمعامل اختلاف (0,229)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في قدرة الموظفين على اتخاذ القرار تحت الضغط.

أما على مستوى البعد ككل، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام (3,8092)، والانحراف المعياري (0,5539)، ومعامل الاختلاف (0,145)، ما يدل على درجة تحقق مرتفعة وتجانس جيد في آراء العينة حول السيطرة على الموقف في بيئة العمل.

رابعا: التحليل الوصفي للبعد الخاص بالتعلم

سيتم حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف ومن ثم درجة التحقق وذلك لتحليل إجابات أفراد العينة نحو بعد التعلم ومعرفة التوجه العام لإجاباتهم، كما هو موضح في الجدول الآتي: [1]

الجدول رقم (19): المؤشرات الإحصائية الخاصة بعبارات التعلم

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة التحقق
51	تتاح للموظفين فرص منتظمة لتطوير المهارات المهنية	3,7846	0,83838	0,207	مرتفع
52	تُشجع المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال التدريب المستمر	3,7846	0,87486	0,207	مرتفع
53	يعتبر التعلم جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة	3,9846	0,85682	0,247	مرتفع
54	تنظم المؤسسة ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الموظفين	3,8308	0,87624	0,217	مرتفع
55	يتم توظيف المعارف المكتسبة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة	4,0615	0,8077	0,199	مرتفع
التعلم		**3,8892**	**0,64810**	**0,167**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1- الملحق رقم (10).

يتضح من بيانات الجدول رقم (19) الخاص ببعد التعلم أن المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تراوحت بين (3,7846) و(4,0615)، مما يشير إلى اتفاق أفراد العينة بدرجة مرتفعة على أهمية التعلم داخل المؤسسة. كما بينت نتائج الانحراف المعياري أن القيم تتراوح بين (0,8077) و(0,87624)، وهي قيم منخفضة نسبيا تعكس تقارب آراء أفراد العينة.

ويمكن ملاحظة أن العبارة رقم (55) "يتم توظيف المعارف المكتسبة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة" قد سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4,0615) وأقل معامل اختلاف (0,199)، ما يدل على إجماع قوي من قبل أفراد العينة حول أهمية توظيف المعرفة المكتسبة في تحسين الأداء، ويؤكد وعيهم العملي بأثر التعلم في تطوير جودة العمل.

وبالنظر إلى معامل الاختلاف، فقد تراوحت قيمته بين (0,199) و(0,247)، مما يدل على تجانس نسبي في الإجابات. أما متوسط البعد الكلي للتعلم فبلغ (3,8892) مع انحراف معياري (0,64810) ومعامل اختلاف (0,167)، وهي مؤشرات تؤكد وجود درجة تحقق مرتفعة وتوجه عام إيجابي نحو هذا البعد، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية التعلم والتدريب المستمر كعنصر داعم للتدفق المعرفي.

المبحث الثالث: بناء النموذج النظري وتحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين متغيراتها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة .ولتحقيق ذلك، تم اعتماد نموذج مقترح مستند إلى الإطار النظري المحدد في الدراسة، حيث يوضح هذا النموذج المتغيرات المستقلة والتابعة بشكل دقيق .ومع ذلك، تحتاج الاختبارات المعلمية إلى تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يتطلب إجراء اختبار اعتدالية التوزيع لضمان دقة النتائج التي سيتم تحليلها ومناقشتها لاحقا.

وسيتم تناول في هذا المبحث ما يلي:

- ✓ **نموذج وفرضيات الدراسة؛**
- ✓ **اختبار فرضيات الدراسة؛**
- ✓ **اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية؛**
- ✓ **مناقشة نتائج الدراسة.**

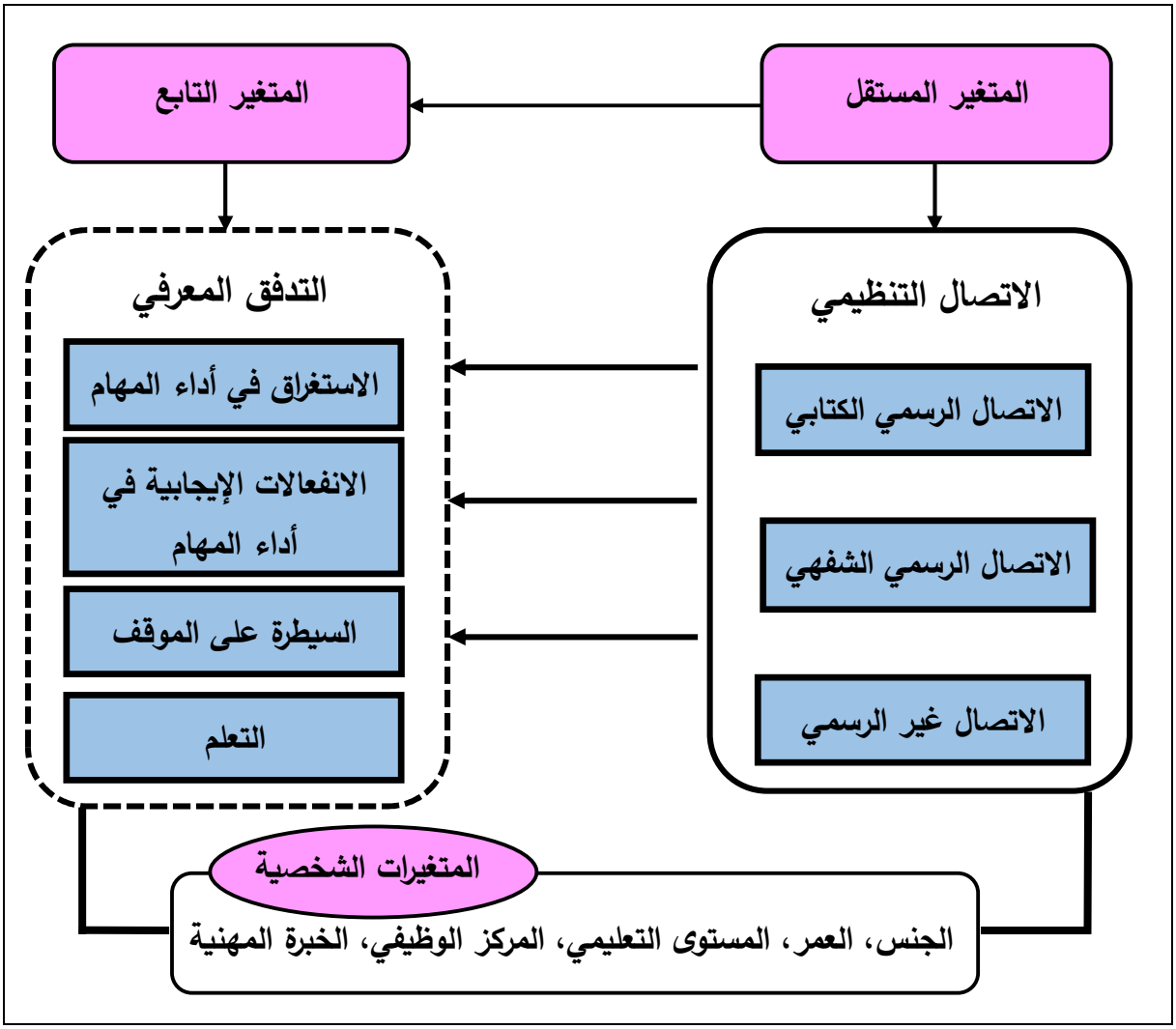
المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها

يتعلق هذا المطلب ببناء النموذج النظري للدراسة ووضع الفرضيات بالاستناد إلى الأدبيات السابقة، بهدف فحص الروابط بين المتغيرات المختلفة التي تم تحليلها.

أولا: نموذج الدراسة

يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (06): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثتين.

يوضح الشكل أعلاه العلاقة بين أساليب الاتصال التنظيمي وأبعاد التدفق المعرفي، وذلك في محاولة للإجابة على إشكالية الدراسة التي مفادها: **إلى أي مدى يمكن أن يسهم الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل المؤسسات الاقتصادية؟ وما واقع ذلك في شركة سونلغاز –تبسة–؟**

ومن خلال الإطار النظري، يتضح أن الاتصال التنظيمي يمثل الآلية المحورية التي يمكن من خلالها تعزيز فعالية التدفق المعرفي داخل المؤسسات الاقتصادية، باعتباره القناة التي تنتقل عبرها المعرفة والمعلومات بين مختلف الفاعلين التنظيميين، ويظهر النموذج المقترح العلاقة التفاعلية بين أساليب الاتصال التنظيمي الثلاثة (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) وأبعاد التدفق المعرفي الأربعة (الاستغراق في أداء المهام، الانفعالات الإيجابية، السيطرة على الموقف، والتعلم)، في محاولة للكشف عن مدى إسهام هذه الأساليب الاتصالية في دعم البنية المعرفية داخل المؤسسة، كما يراعي النموذج تأثير

بعض المتغيرات الشخصية كالمستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية، بوصفها عوامل قد تعزز أو تحد من فاعلية هذه العلاقة.

ثانيا: فرضيات الدراسة

استنادا إلى النموذج المقترح والذي تم شرحه سيتم وضع الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** تعتمد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي (الكتابي الرسمي، الشفهي الرسمي، غير الرسمي) بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والسيطرة على المهمة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والتعلم.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة.

- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والتعلم.

– **الفرضية الرئيسية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–.

وتندرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.
- ✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة.
- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم.

– **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز –تبسة–

ثالثا: اختبار اعتدالية توزيع البيانات

تعتمد اختبارات الفرضيات في هذه الدراسة على الأساليب الإحصائية المعلمية، والتي تفترض ضرورة تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات، ومن أجل التأكد من ذلك تم فحص خصائص التوزيع الإحصائي للبيانات باستخدام مؤشري الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) باعتبارهما من الأدوات المعتمدة في تقييم مدى اقتراب البيانات من التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول التالي مؤشرات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: [1]

الجدول رقم (20): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء	معامل التفلطح
أساليب الاتصال التنظيمي	−0,284	0,010
أبعاد التدفق المعرفي	−0,465	0,586

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بالاعتماد على الجدول رقم (20) الذي يعرض نتائج اختبارات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، يتضح أن قيم معامل الالتواء لكل من "أساليب الاتصال التنظيمي" و"أبعاد التدفق المعرفي" تقع ضمن

1– الملحق رقم (11).

النطاق المقبول (±1)، مما يشير إلى أن التوزيع قريب من التماثل، كما أن قيم معامل التفلطح (0,010 و 0,586 على التوالي) تقع ضمن المدى الإحصائي المقبول (±3)، مما يدل على عدم وجود تفلطح مفرط أو تسطح حاد. وعليه، يمكن اعتبار أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية التي تفترض هذا النوع من التوزيع.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التحقق من صلاحية أداة الدراسة، بالإضافة إلى التأكد من صدقها وثباتها وتوزيع البيانات بشكل معتدل، يمكن المضي قدما باختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار t-test للعينة الواحدة، وأسلوب الانحدار البسيط Simple Regression، وذلك بهدف تحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع على النحو الآتي:

أولا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

تهدف الفرضية الرئيسية الأولى إلى معرفة رأي أفراد العينة حول مدى اعتماد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) بفعالية، ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار t-test للعينة الواحدة، وتتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** " لا تعتمد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".
- **الفرضية البديلة (H1):** " تعتمد شركة سونلغاز –تبسة– على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$".

حيث كانت النتائج كما يلي: [1]

الجدول رقم (21): نتائج اختبارات t-test على العينة لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

البيان	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة sig	القرار
الفرضية الرئيسية الأولى	3,7916	64	12,662	0,000	مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

انطلاقا من معطيات الجدول السابق، يمكن قبول الفرضية البديلة التي مفادها: "**تعتمد شركة سونلغاز – تبسة – على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$** "، حيث بلغت قيمة t المحسوبة 12,662 عند مستوى دلالة sig (0,000)، وهي

1- الملحق رقم (12).

أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وبناء على ذلك، نرفض الفرضية العديمة H0 التي تنص على عدم اعتماد الشركة على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية.

إن قيمة t المحسوبة (12,662) تشير إلى وجود فرق كبير بين متوسط رأي أفراد العينة وفرضية عدم الفعالية، ما يعني أن هناك دلالة قوية تدعم الفرضية البديلة، كما أن مستوى الدلالة (0,000) sig هو أقل بكثير من 0,05، مما يعزز قرار رفض الفرضية العديمة وقبول الفرضية البديلة.

ويظهر ذلك أن شركة سونلغاز – تبسة تعتمد بفعالية على أساليب الاتصال التنظيمي سواء كانت شفهية أو مكتوبة أو غير رسمية، هذه النتيجة تعكس إدراك أفراد العينة بأهمية أساليب الاتصال في تحسين سير العمل داخل الشركة وتعزيز التواصل بين الأقسام المختلفة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم البدء بعرض نتائج الفرضيات الفرعية ليمكن من خلالها تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية، وكانت كما يلي[1]:

1. تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على الاستغراق في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على الاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (22): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الكتابي	الاستغراق في أداء المهام	1,993	0,457	0,478	0,228	4,315	18,622	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1– الملحق رقم (13).

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الكتابي والاستغراق في أداء المهام كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (22) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0,478، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) ما نسبته 0,228، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الكتابي يفسر نحو 22,8% من التغيرات الحاصلة في مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,315، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة. كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 18.622 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، ما يعني أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

'توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والاستغراق في أداء المهام".. تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (23): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الكتابي	الانفعالات الإيجابية في أداء المهام	1,250	0,714	0,636	0,404	6,541	42,786	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الكتابي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0,636، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الرسمي الكتابي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) ما نسبته 0,404، مما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الكتابي يفسر نحو 40,4% من التغيرات الحاصلة في مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 6.541، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروقات معنوية في إجابات أفراد العينة. كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 42.786 بمستوى دلالة sig = 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد($\alpha \leq 0.05$) ، ما يعني أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام".

3. تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على السيطرة على المهمة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على السيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة".–
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة".–

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (24): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الكتابي	السيطرة على المهمة	1,573	0,576	0,594	0,353	5,868	34,430	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الكتابي والسيطرة على المهمة كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,594، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) ما نسبته 0,353، وهو ما يعني أن الاتصال الرسمي الكتابي يفسر حوالي 35,3% من التغيرات الحاصلة في مستوى السيطرة على المهمة لدى أفراد عينة الدراسة، مما يدل على تأثير معتبر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5,868، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروقات معنوية في متوسط إجابات أفراد العينة، مما يعزز من قوة النموذج. كما أظهر اختبار F قيمة بلغت 34,430 بمستوى دلالة sig = 0,000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد دلالة النموذج ككل.

وبناء على ما سبق، يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والسيطرة على المهمة".

4. تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على التعلم

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الكتابي الرسمي على التعلم في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة–."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة–."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (25): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الكتابي	التعلم	1,577	0,596	0,511	0,261	4,723	22,307	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الكتابي والتعلم كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –، ويظهر هذا الجدول وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,511، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الرسمي الكتابي) والمتغير التابع (التعلم).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,261، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الكتابي يفسر ما نسبته 26,1% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,723، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 22,307 بمستوى دلالة sig = 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، تُرفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والتعلم."

وبناء على ما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على الآتي:

– **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة".–

الفرضية البديلة:

– **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (26): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الكتابي	أبعاد التدفق المعرفي	1,598	0,586	0,649	0,421	6,773	45,897	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يستخدم الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويتضح من الجدول رقم (31) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط 64,90% وهو ارتباط قوي، وتوضح قيمة t أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد نسبة 0,421، مما يشير إلى أن الاتصال الكتابي الرسمي يفسر 42,1% من التغيرات في أبعاد التدفق المعرفي، وقد أظهر اختبار F بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث قدر مستوى الدلالة بـ sig= 0 ,000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$).

وبناء على هذه النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتي:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاتصال الكتابي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.586X+1.598$$

حيث:

- X: الاتصال الرسمي الكتابي.
- Y: أبعاد التدفق المعرفي.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

سيتم البدء بعرض نتائج الفرضيات الفرعية ليمكن من خلالها تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة، وكانت كما يلي: [1]

1– الملحق رقم (14).

1. تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على الاستغراق في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على الاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة–."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم (27): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الشفهي	الاستغراق في أداء المهام	1,670	0,557	0,561	0,315	5,381	28,957	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي والاستغراق في أداء المهام كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –، ويظهر الجدول رقم (27) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,561، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الرسمي الشفهي) والمتغير التابع (الاستغراق في أداء المهام).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,315، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 31,5% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 5,381، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد. أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 28,957 بمستوى دلالة sig = 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والاستغراق في أداء المهام".

2. تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة".–

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (28): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الشفهي	الانفعالات الإيجابية في أداء المهام	1,755	0,601	0,517	0,267	4,794	22,979	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (28) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,517، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الرسمي الشفهي) والمتغير التابع (الانفعالات الإيجابية في أداء المهام).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,267، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 26,7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,794، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 22,979 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام".

3. تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على السيطرة على المهمة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على السيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (29): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الشفهي	السيطرة على الموقف أو المهمة	1,846	0,521	0,519	0,269	4,820	23.237	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (29) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ذ($\alpha \leq 0.05$).

حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,521، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الرسمي الشفهي) والمتغير التابع (السيطرة على الموقف أو المهمة).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,269، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 26,9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,820، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 23,237 بمستوى دلالة sig = 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

"توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة–."

4. تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على التعلم

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال الشفهي الرسمي على التعلم في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة–."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (30): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الشفهي	التعلم	1,794	0,556	0,461	0,212	4,120	16,973	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي والتعلم كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (35) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,461، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال الرسمي الشفهي) والمتغير التابع (التعلم).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,212، وهو ما يشير إلى أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 21,2% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,120، وهي قيمة دالة إحصائيًا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 16,973 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" **توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة–** "

وبناء على ما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على الآتي:

– **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –."

الفرضية البديلة:

– **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (31): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال الرسمي الشفهي	أبعاد التدفق المعرفي	1,766	0,558	0,598	0,347	5,197	35,008	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، وبناءً على الجدول رقم (31)، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0,598 مما يعكس ارتباطا قويا بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي.

وتوضح قيمة t المحسوبة 5,197 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,347، مما يعني أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 34,7% من التغيرات في أبعاد التدفق المعرفي.

أما اختبار F فقد أظهر أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ 35,008 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)

وبناء على هذه النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0.558X+1.766$$

حيث:

- X: الاتصال الرسمي الشفهي
- Y: أبعاد التدفق المعرفي.

رابعا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

سيتم البدء بعرض نتائج الفرضيات الفرعية ليمكن من خلالها تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة، وكانت كما يلي: [1]

1. تأثير الاتصال غير الرسمي على الاستغراق في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الأولى إلى معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على الاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الأولى على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى:

1– الملحق رقم (15).

الجدول رقم (32): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال غير الرسمي	الاستغراق في أداء المهام	2.724	0,287	0,477	0,227	4,303	18,519	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة، حيث يظهر الجدول رقم (32) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,477، مما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) والمتغير التابع (الاستغراق في أداء المهام).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,227، مما يشير إلى أن الاتصال غير الرسمي يفسر ما نسبته 22,7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة 4,303، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 18,519 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على ما سبق، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة–. "

2. تأثير الاتصال غير الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

تهدف الفرضية الفرعية الثانية إلى معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على الانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثانية على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة–."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (33): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال غير الرسمي	الانفعالات الإيجابية في أداء المهام	3,211	0,222	0,315	0,100	2,638	6,961	0,010

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (33) أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,315، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة إلى متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) والمتغير التابع (الانفعالات الإيجابية في أداء المهام).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) حوالي 0,100، وهو ما يدل على أن الاتصال غير الرسمي يفسر 10% فقط من التغيرات الحاصلة في مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة، وهو تفسير ضعيف نسبيا.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة نحو 2,638 وهي دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

أما اختبار F فقد بلغ 6,961 بمستوى دلالة sig = 0,010 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني أن نموذج الانحدار ذو دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة–. "

3. تأثير الاتصال غير الرسمي على السيطرة على المهمة

تهدف الفرضية الفرعية الثالثة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على السيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الثالثة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (34): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال غير الرسمي	السيطرة على الموقف أو المهمة	2,872	0,257	0,423	0,179	3,702	13,704	0.0000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (39) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,423، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) والمتغير التابع (السيطرة على المهمة).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,179، أي أن الاتصال غير الرسمي يفسر حوالي 17,9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى السيطرة على المهمة لدى أفراد العينة، وهو تفسير معتدل.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة نحو 3,702، وهي قيمة دالة إحصائيا تعكس وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة بخصوص هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 13,704 بمستوى دلالة sig = 0,000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –. "

4. تأثير الاتصال غير الرسمي على التعلم

تهدف الفرضية الفرعية الرابعة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال غير الرسمي على التعلم في شركة سونلغاز – تبسة –، وتنص الفرضية الفرعية الرابعة على الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –."
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة:

الجدول رقم (35): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال غير الرسمي	التعلم	2,854	0,284	0,388	0,137	3,342	11,151	0,0013

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لتحليل العلاقة بين الاتصال غير الرسمي والتعلم كأحد أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ويظهر الجدول رقم (35) وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة قدرها 0,388، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة الاتجاه وضعيفة القوة نسبيًا بين المتغير المستقل (الاتصال غير الرسمي) والمتغير التابع (التعلم).

كما بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,137، أي أن الاتصال غير الرسمي يفسر حوالي 13,7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة، وهو ما يعكس وجود تأثير محدود لكن دال إحصائيا.

وقد بلغت قيمة t المحسوبة نحو 3,342، وهي قيمة تدل على وجود فروق معنوية بين إجابات أفراد العينة بخصوص هذا البعد.

أما اختبار F فقد أظهر قيمة بلغت 11,151 بمستوى دلالة sig = 0.0013، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء على النتائج السابقة ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –. "

وبناء على ما سبق يمكن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على الآتي:

– **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة".–

الفرضية البديلة:

– **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –."

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الرابعة:

الجدول رقم (36): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسة الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال غير الرسمي	أبعاد التدفق المعرفي	2,915	0,265	0,463	0,215	4,149	17,213	0,000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتم استخدام الانحدار الخطي البسيط لتحديد العلاقة بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، تظهر نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغ معامل الارتباط (R) نحو 0,463 مما يعكس ارتباطا قويا بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي

توضح قيمة t المحسوبة 4,149 عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة.

وقد بلغ معامل التحديد (R^2) نحو 0,215، مما يعني أن الاتصال الرسمي الشفهي يفسر ما نسبته 34.7% من التغيرات في أبعاد التدفق المعرفي.

أما اختبار F فقد أظهر أن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث كانت قيمة F نحو 17,213 بمستوى دلالة sig = 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$)

وبناء على هذه النتائج، ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة الآتية:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–."

ويمكن كتابة العلاقة بين الاتصال الشفهي الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار البسيط كما يلي:

$$Y=0,265X+2,915$$

حيث

- X: الاتصال الرسمي الشفهي
- Y: أبعاد التدفق المعرفي.

خامسا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة

تهدف الفرضية الرئيسية الخامسة إلى معرفة رأي أفراد العينة حول وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) مجتمعة، وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ولاختبار هذه الفرضية تم اعتماد اختبار تحليل الانحدار، وتتمثل الفرضية الرئيسية الخامسة في الآتي:

- **الفرضية العديمة (H0):** "لا توجد علاقة أو تأثير ذو دلالة إحصائية بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة – من وجهة نظر أفراد العينة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".
- **الفرضية البديلة (H1):** "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة – من وجهة نظر أفراد العينة، عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)".

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الخامسة: [1]

1– الملحق رقم (16).

الجدول رقم (37): تحليل تباين خط الانحدار للفرضية الرئيسية الخامسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
أساليب الاتصال التنظيمي	أبعاد التدفق المعرفي	1,212	0,702	0,704	0,496	7,878	62,064	0.000

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

بناء على معطيات الجدول أعلاه، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الخامسة التي تنص على وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

حيث تشير النتائج إلى ما يلي:

- بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0,704 أي ما يعادل 70,4%، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أساليب الاتصال التنظيمي وأبعاد التدفق المعرفي.
- أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ 0,496، مما يعني أن أساليب الاتصال التنظيمي تفسر حوالي 49,6% من التباين في أبعاد التدفق المعرفي لدى عينة الدراسة.
- تشير قيمة t البالغة 7,878 إلى دلالة إحصائية في تأثير المتغير المستقل على التابع.
- كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 62,064 عند مستوى دلالة sig = 0.000، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

وبناء عليه، ترفض الفرضية العدمية (H0) وتقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة – من وجهة نظر أفراد العينة."

المعادلة الخطية للانحدار البسيط:

$$Y = 0,702x + 1.212$$

حيث:

- X: أساليب الاتصال التنظيمي.
- Y: أبعاد التدفق المعرفي.

المطلب الثالث: اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف ما إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أساليب الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة – بناءً على بعض متغيراتهم الشخصية، إذ يمكن أن يوفر هذا التحليل فهما أعمق لوجهات نظر العاملين المختلفة ويسهم في تحديد ما إذا كانت هناك اختلافات جوهرية في تصوراتهم حول مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل الشركة، ويمكن حساب الفروق حسب المتغيرات الشخصية من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة كما يلي: [1]

أولا: اختبار الفروق وفقا لمتغير الجنس

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الجنس

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	0,199	1	0,199	0,781	0,380
	داخل المجموعات	16,062	63	0,255		
	المجموع	**16,261**	**64**			
التدفق المعرفي	بين المجموعات	0,069	1	0,069	0,271	0,604
	داخل المجموعات	16,066	63	0,255		
	المجموع	**16,135**	**64**			

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

1- الملحق رقم (17).

يتضح من الجدول رقم (38) أن مستوى الدلالة لكلا المتغيرين (الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي) أكبر من (0,05)، وعليه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في شركة سونلغاز مما يدل على أن كلا من الذكور والإناث يتقاسمون وجهات نظر متقاربة بشأن فعالية أساليب الاتصال التنظيمي وأثرها في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل المؤسسة.

ثانيا: اختبار الفروق وفقا لمتغير العمر

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير العمر، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (39): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	0,174	3	0,058	0,220	0,882
	داخل المجموعات	16,087	61	0,264		
	المجموع	**16,261**	**64**			
التدفق المعرفي	بين المجموعات	0,289	3	0,096	0,371	0,775
	داخل المجموعات	15,846	61	0,260		
	المجموع	**16,135**	**64**			

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول رقم (39) أن مستويات الدلالة لكلا المتغيرين (الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي) أكبر من (0,05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى

لاختلاف الفئات العمرية، وهو ما يدل على أن فعالية الاتصال التنظيمي وأثره في تدفق المعرفة يُنظر إليها بشكل متقارب بين مختلف الأعمار في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – تبسة–.

ثالثا: اختبار الفروق وفقا لمتغير المستوى التعليمي

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	0,387	3	0,129	0,496	0,686
	داخل المجموعات	15,873	61	0,260		
	المجموع	16,261	64			
التدفق المعرفي	بين المجموعات	0,086	3	0,029	0,109	0,955
	داخل المجموعات	16,049	61	0,263		
	المجموع	**16,135**	**64**			

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتبين من الجدول رقم (40) أن مستوى الدلالة لكل من الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وهو ما يشير إلى أن تقييم أفراد العينة لواقع الاتصال التنظيمي وأثره في التدفق المعرفي متقارب بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم التعليمية في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – تبسة–.

رابعا: اختبار الفروق وفقا لمتغير المركز الوظيفي

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (41): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	0,996	2	0,498	2,022	0,141
	داخل المجموعات	15,265	62	0,246		
	المجموع	**16,261**	**64**			
التدفق المعرفي	بين المجموعات	0,579	2	0,289	1,153	0,322
	داخل المجموعات	15,556	62	0,251		
	المجموع	**16,135**	**64**			

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (41) أن مستوى الدلالة لكل من الاتصال التنظيمي (0,141) والتدفق المعرفي (0,322) أكبر من (0,05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لاختلاف المركز الوظيفي، وهو ما يعني أن تقييم واقع الاتصال التنظيمي وتأثيره على التدفق المعرفي متقارب بين العاملين بغض النظر عن مناصبهم الوظيفية في شركة سونلغاز – تبسة.

خامسا: اختبار الفروق وفقا لمتغير الخبرة المهنية

تم استخدام اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق في آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (42): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمةF المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الاتصال التنظيمي	بين المجموعات	0,298	3	0,099	0,380	0,768
	داخل المجموعات	15,963	61	0,262		
	المجموع	**16,261**	**64**			
التدفق المعرفي	بين المجموعات	0,132	3	0,044	0,167	0,918
	داخل المجموعات	16,004	61	0,262		
	المجموع	**16,135**	**64**			

المصدر: من إعداد الباحثتين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (42) أن مستوى الدلالة لكل من الاتصال التنظيمي (0,768) والتدفق المعرفي (0,918) أكبر من (0,05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة المهنية، مما يعني أن الخبرة العملية لم تؤثر بشكل ملحوظ على إدراك العاملين لفعالية الاتصال التنظيمي أو مساهمته في تحسين التدفق المعرفي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – تبسة–.

المطلب الرابع: مناقشة نتائج الدراسة

تعتبر نتائج الدراسة الميدانية المرحلة الحاسمة في البحث العلمي، حيث يتم فيها تحويل الفرضيات النظرية إلى نتائج واقعية يمكن تحليلها وتفسيرها.

أولا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز –تبسة–، حول محاور وأجزاء استمارة الاستبيان والمتمثلة في الآتي:

- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالي من الاتفاق على أن الاتصال الكتابي يوفر معلومات واضحة ودقيقة، مما يدل على فاعلية هذا النمط من الاتصال في تعزيز الفهم وتوصيل المعلومات داخل الشركة، وهو ما يعزز من قدرة الموظفين على أداء مهامهم بفعالية.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن التقارير الإدارية تستخدم بانتظام وتسهم في توثيق الأعمال وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات، ما يشير إلى تبني الشركة لآليات رسمية تعتمد على الكتابة في إدارة أنشطتها.
- اتضح من إجابات العينة أن النشرات الداخلية تعتبر وسيلة فعالة لنقل المعلومات حول أنشطة الشركة، إلا أن نسبة هنالك نسبة من المحايدين تشير إلى إمكانية تحسين محتوى هذه النشرات أو طريقة إيصالها للموظفين.
- بينت النتائج أن النشرات الدورية الخارجية تساهم في توعية المتعاملين بنشاط الشركة، ما يدل على وجود اهتمام بالبعد الاتصالي مع المحيط الخارجي، وإن كان بدرجة أقل من الاتصال الداخلي.
- أظهرت نتائج العينة اتفاقا واضحا على أن الكتيبات الإرشادية تستخدم لتوجيه الموظفين الجدد وتعد بطريقة مبسطة، مما يعكس اهتمام الشركة بتهيئة بيئة عمل مناسبة وتوفير المعلومات التنظيمية الضرورية للمنخرطين الجدد في الشركة.
- أشارت إجابات أفراد العينة إلى أن المؤسسة تتعامل مع الشكاوى المكتوبة بجدية وتسهل عملية تلقيها، ما يدل على وجود قنوات اتصال فعالة تعزز من مشاركة الموظفين في تحسين الأداء وحل المشكلات.
- يوافق غالبية المبحوثين على أن البريد الإلكتروني يعتبر وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى عدد كبير من الموظفين، مما يؤكد تبني الشركة لوسائل تكنولوجية حديثة تساهم في تسريع وتوسيع نطاق التواصل الداخلي.
- كما توافقوا على أن التعليمات المكتوبة تساهم في تنفيذ المهام بفعالية، ما يعكس أهمية الاتصال الكتابي كأداة توجيهية تنظيمية داخل بيئة العمل.

- أظهر غالبية أفراد العينة موافقتهم على أن الاتصال الشفهي يسهل الفهم مقارنة بالاتصال الكتابي، وهو ما يدل على فاعلية هذا النوع من الاتصال في تبسيط المعلومات وتعزيز وضوحها، خاصة في السياقات التي تتطلب تفسيرات آنية وتفاعلية.
- بينت النتائج أن أفراد العينة يتفقون على أن الاتصال الشفهي يتطلب تنسيقا مسبقا للاجتماعات أو المحادثات، ما يعكس إدراكهم لحاجة هذا النوع من الاتصال إلى ترتيبات تنظيمية قد تعيق أحيانا سرعة التواصل.
- وافق أفراد العينة بشكل كبير على أن التواصل الشفهي فعال أثناء أداء المهام الميدانية، مما يشير إلى اعتماده كوسيلة أساسية في البيئات المتغيرة أو العمليات التشغيلية التي تتطلب استجابات سريعة وتوجيهات مباشرة.
- أوضحت النتائج أن أغلب المبحوثين يرون أن الاجتماعات توفر تفاعلا فوريا يسمح بتبادل الآراء بسرعة، مما يدل على أن الشركة تستفيد من الاجتماعات كأداة ديناميكية للحوار وصنع القرار.
- كما أجمع أغلب الأفراد على أن الاجتماعات الدورية تتيح تبادل وجهات النظر بين الأقسام، وهو ما يعكس دورها في تعزيز التنسيق البيني وتحقيق التكامل داخل الشركة.
- اتفق معظم المبحوثين على أن فعالية الاجتماعات تتأثر بتغيب الأفراد أو تأخرهم عن الحضور، مما يكشف عن أحد أبرز التحديات التي قد تعيق استفادة المؤسسة الكاملة من هذا النمط من الاتصال.
- بينت النتائج أن أفراد العينة يرون أن المقابلات تساعد على توصيل المعلومات بوضوح بين الإدارة والموظفين، مما يعكس إدراكهم لدورها في تحقيق التواصل المباشر وتعزيز الفهم المتبادل.
- أكد أغلب المبحوثين أن المقابلات تعزز العلاقات بين الموظفين وتسمح بتبادل المعلومات بسرعة وفعالية، ما يدل على أن هذا الشكل من الاتصال يساهم في خلق بيئة عمل متعاونة ومنفتحة على الحوار.
- أظهرت النتائج اتفاقا كبيرا على أن المؤتمرات والندوات تتيح تبادل الأفكار وتعزز الإبداع، وهو ما يبرز دورها في تطوير الأداء وتنمية التفكير الجماعي.
- كما توافق غالبية الأفراد على أن المؤسسة تستفيد من نتائج وتوصيات المؤتمرات والندوات، ما يدل على وعيها بأهمية الاستثمار في هذه الفضاءات التشاركية والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- أشار أفراد العينة إلى أن المحادثات الهاتفية المباشرة تساعد على توضيح الأفكار بشكل أفضل، ما يدل على اعتمادها كوسيلة فعالة في التعامل مع المواقف اليومية التي تتطلب سرعة التواصل.
- أظهرت النتائج اتفاقًا على أن المكالمات الهاتفية تستخدم بشكل رسمي وضمن إطار العمل، مما يعكس استخدام هذا النوع من الاتصال في السياقات التنظيمية بشكل منظم.

- أجمعت العينة على أن الاستماع لآراء العاملين يعد جزءا من ثقافة الشركة، وهو ما يشير إلى بيئة عمل إيجابية تثمن المداخلات الشفوية وتشجع المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن الاتصال غير الرسمي يسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، مما يعكس دوره الإيجابي في تعزيز الروابط الإنسانية والمناخ الاجتماعي داخل الشركة، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر ترابطا وتماسكا بين الزملاء.
- كما أظهرت نتائج العينة أن العلاقات الاجتماعية خارج بيئة العمل تلعب دورا داعما في رفع مستوى الأداء المهني، وهو ما يشير إلى تأثير الامتدادات غير الرسمية لعلاقات العمل على الجوانب الوظيفية، ويعزز من فعالية فرق العمل وتعاونهم داخل الشركة.
- اتضح من إجابات الأفراد أن الاتصال غير الرسمي يعتبر وسيلة مهمة في حل المشكلات اليومية بسرعة، بما يشير إلى طبيعته المرنة وقدرته على تجاوز تعقيدات السلم الإداري الرسمي، مما يعزز سرعة اتخاذ القرارات الميدانية والاستجابة الفورية للتحديات اليومية.
- كذلك أشارت آراء المبحوثين إلى أن بعض الموظفين يلجؤون إلى الاتصال غير الرسمي من أجل توضيح المعلومات التي لم يتم فهمها من خلال القنوات الرسمية، وهو ما يبرز أهمية الاتصال غير الرسمي كآلية داعمة ومكملة للاتصال الرسمي، تساهم في تقليل الغموض وتفادي الأخطاء.
- أكد معظم أفراد العينة أن الاتصال غير الرسمي يعزز ثقافة التعاون داخل بيئة العمل، مما يدل على دوره في تهيئة مناخ تواصلي أكثر مرونة وانفتاحا، يساعد على تنمية العمل الجماعي وتبادل المعرفة بشكل غير رسمي.
- كما توافق أغلب المبحوثين على أن الاتصال غير الرسمي يسهم في تحقيق الانسجام بين أعضاء الفريق، ما يبرز دوره في تحسين العلاقات المهنية والاندماج الوظيفي، وهو عنصر أساسي في رفع كفاءة الأداء الجماعي.
- أظهرت النتائج أن المبحوثين يرون أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يعزز الشفافية بين الزملاء أحيانا بشكل أكبر من الاتصال الرسمي، وهذا ما يعكس ثقة الموظفين في بعضهم البعض خارج الأطر الرسمية، ويوضح أن قنوات الاتصال غير الرسمية قد تستخدم لبناء الثقة وتبادل المعلومات بشكل أكثر صراحة وحرية.
- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالي من الاتفاق على أن بيئة العمل تساعد الموظفين على التركيز والاندماج في أداء المهام، مما يعكس توفر مناخ تنظيمي إيجابي يعزز من الانخراط المهني ويسهم في رفع كفاءة الأداء.

- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أنهم يستطيعون الاستمرار في أداء المهام لفترات طويلة دون الشعور بالإرهاق، ما يشير إلى وجود مستوى مقبول من الحماس والدافعية الذاتية، رغم تسجيل نسبة لا بأس بها من المحايدين التي قد تعكس تفاوتا في ظروف العمل أو الضغط المهني.
- اتضح من إجابات العينة أن أهداف الفريق يتم توضيحها بشكل متساوٍ بين الأعضاء، ما يدل على وجود مستوى جيد من التنسيق والتواصل الداخلي بشأن الأهداف، وهذا ما يعزز من العمل الجماعي داخل الشركة.
- بينت النتائج أن الانغماس في أداء المهام يُعد عاملاً مساعدًا لتجاوز التحديات المهنية، وهو ما يعكس قدرة الموظفين على مواجهة المشكلات من خلال التركيز على المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم.
- أظهرت إجابات أفراد العينة موافقة واضحة على أن وقت العمل يستغل بفعالية لإنجاز المهام، مما يدل على انضباط تنظيمي ووجود ثقافة مهنية تركز على الإنتاجية.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على شعورهم بالحماس عند البدء بتنفيذ المهام، ما يشير إلى توفر قدر من الرغبة الداخلية في العمل، ويعكس أجواء إيجابية تحفز على الإنجاز.
- أوضحت النتائج أن غالبية الموظفين يشعرون بالإيجابية عند مواجهة تحديات العمل، ما يعكس توفر روح المبادرة والقدرة على التكيّف مع الظروف المختلفة.
- أكد أغلب المبحوثين أن شعورهم بالرضا الذاتي يتزايد عند إنجاز المهام، وهو ما يدل على وجود ترابط بين الأداء الوظيفي والرضا الشخصي، ويعزز من استمرارية التحسين الذاتي.
- أظهرت إجابات العينة اتفاقا واضحا على أنهم يستمتعون بتعلم أشياء جديدة في مجال عملهم، ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو اكتساب المعرفة المستمرة وتطوير الكفاءات.
- أبدى أفراد العينة موافقتهم على أن دعم الإدارة يساهم في تعزيز ثقتهم بأنفسهم أثناء العمل، مما يشير إلى أهمية الدور القيادي في بناء بيئة مشجعة ومحفّزة.
- بينت النتائج أن أغلب المبحوثين يعتبرون التخطيط المسبق عاملا مساعدا في التعامل مع المواقف المهنية المختلفة، ما يدل على وعي الموظفين بأهمية التنظيم في تحسين الأداء.
- اتضح من الإجابات أن الموظفين ينفذون المهام وفق جدول زمني منظم، مما يعكس توفر نظم عمل واضحة تساهم في تقنين الجهد والوقت.
- أشار أغلب أفراد العينة إلى أن الانضباط الذاتي يعتبر جزءا من ممارساتهم اليومية، وهو ما يدل على وجود التزام شخصي يعزز من جودة العمل ويقلل من الحاجة للرقابة المباشرة.
- عبر أغلب المبحوثين عن قدرتهم على اتخاذ قرارات صحيحة رغم ضغوط العمل، وهذا ما يظهر توفر مهارات التحليل والتصرف في المواقف المعقدة، وإن كانت نسبة المحايدين تشير إلى إمكانية دعم هذه المهارات عبر التدريب المستمر.

- بينت نتائج الدراسة أن تنظيم الوقت والجهد يعد من العوامل الأساسية لضبط سير العمل، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية الكفاءة في استثمار الموارد المتاحة.
- أظهرت إجابات العينة أن المؤسسة توفر فرصا منتظمة لتطوير المهارات، وهو ما يعزز من إمكانات التعلم المستمر لدى الموظفين ويدعم النمو المهني داخل الشركة.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن المؤسسة تشجع على التعلم المستمر، مما يعكس توفر ثقافة تنظيمية إيجابية تسعى إلى بناء القدرات المعرفية للموارد البشرية.
- أظهرت النتائج أن عملية التعلم تعتبر جزءا من ثقافة الشركة، ما يدل على إدماج هذه القيمة ضمن التوجه العام للشركة في تعزيز كفاءة موظفيها.
- بينت إجابات العينة أن الشركة تنظم ورشات عمل لتبادل الخبرات، ما يدل على وجود آليات لدعم التعلم التشاركي والاستفادة من التجارب الميدانية.
- وأخيرا، أكد أغلب المبحوثين على أنهم يطبقون المعارف المكتسبة لتحسين أدائهم، مما يدل على أن عملية التعلم داخل الشركة ليست نظرية فقط، بل تمتد إلى التطبيق العملي وتنعكس على جودة الإنجاز.

ثانيا: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات

تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقا من الدراسة النظرية وما يستدعيه البحث في موضوع الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي، وكانت تهدف في مجملها إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين المتغيرات محل الدراسة في شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز–تبسة–، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والاستدلالية المناسبة وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- ترى عينة الدراسة أن شركة سونلغاز –تبسة – تعتمد على أساليب الاتصال التنظيمي (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) بفعالية عند مستوى معنوية.($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وبعد الاستغراق في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال الرسمي الكتابي ما نسبته 22.8% من التغيرات في مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وبعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال الرسمي الكتابي ما نسبته 40.4% من التغيرات الحاصلة في مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.

- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وبعد السيطرة على المهمة، حيث يفسر الاتصال الرسمي الكتابي حوالي 35.3% من التغيرات الحاصلة في مستوى السيطرة على المهمة لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وبعد التعلم، حيث يفسر الاتصال الرسمي الكتابي ما نسبته 26.1% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة.
- بشكل عام، توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، حيث يفسر الاتصال الرسمي الكتابي ما نسبته 42.1% من التغيرات في أبعاد التدفق المعرفي.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وبعد الاستغراق في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال الرسمي الشفهي ما نسبته 31.5% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وبعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال الرسمي الشفهي ما نسبته 26.7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وبعد السيطرة على المهمة، حيث يفسر الاتصال الرسمي الشفهي ما نسبته 26.9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وبعد التعلم، حيث يفسر الاتصال الرسمي الشفهي ما نسبته 21.2% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة.
- بشكل عام، توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، حيث يفسر الاتصال الرسمي الشفهي ما نسبته 34.7% من التغيرات في أبعاد التدفق المعرفي.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وبعد الاستغراق في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال غير الرسمي ما نسبته 22.7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستغراق في أداء المهام لدى أفراد العينة.

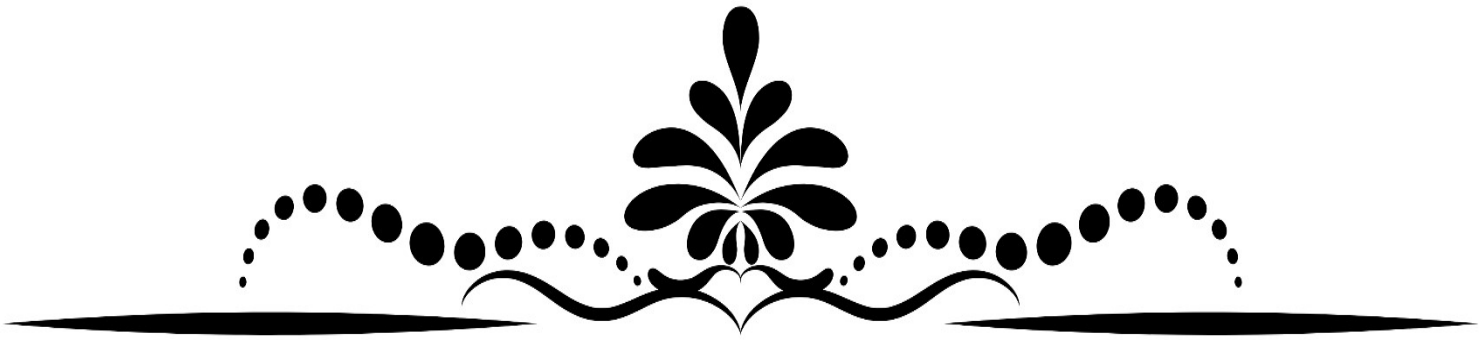
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وبعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام، حيث يفسر الاتصال غير الرسمي 10% فقط من التغيرات الحاصلة في مستوى الانفعالات الإيجابية في أداء المهام لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وبعد السيطرة على المهمة، حيث يفسر الاتصال غير الرسمي حوالي 17.9% من التغيرات التي تطرأ على مستوى السيطرة على المهمة لدى أفراد العينة.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وبعد التعلم، حيث يفسر الاتصال غير الرسمي حوالي 13.7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى التعلم لدى أفراد العينة.
- بشكل عام، توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، حيث يفسر الاتصال غير الرسمي ما نسبته 21.4% من التباين في أبعاد التدفق المعرفي.
- توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة– من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.704، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية، وتفسر أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة حوالي 49.6% من التباين في أبعاد التدفق المعرفي.

خلاصة الفصل الثاني

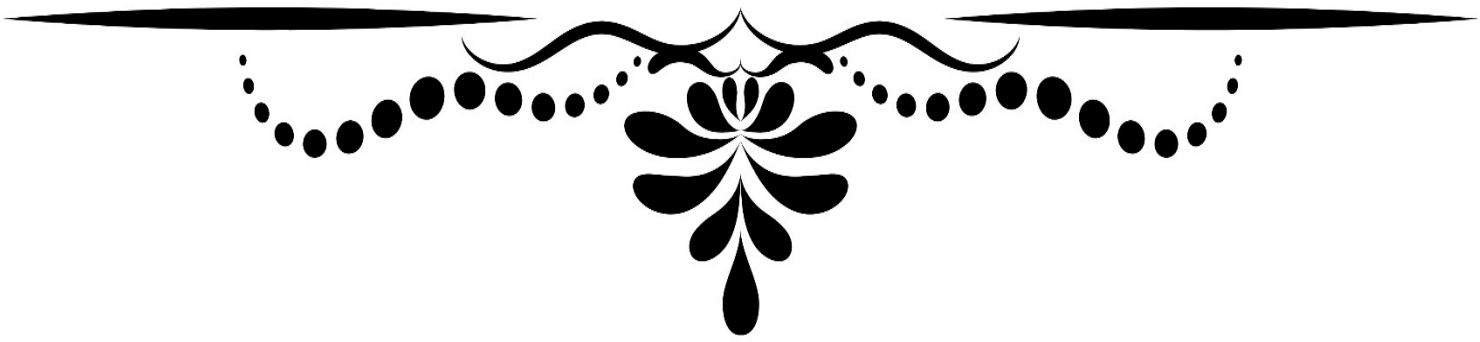
ركز هذا الفصل على دراسة واقع الاتصال التنظيمي داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – تبسة، من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استبيان موجه إلى عينة من موظفي الشركة. وقد شمل التحليل دراسة مختلف أساليب الاتصال التنظيمي المعتمدة، سواء الرسمية (الكتابي والشفهي) أو غير الرسمية، ومدى تأثيرها على أبعاد التدفق المعرفي داخل بيئة العمل.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي علاقة دالة بين أساليب الاتصال التنظيمي المستخدمة وبين تحسين تدفق المعرفة، حيث تم قبول جميع الفرضيات المطروحة، مما يبرز فعالية الاتصال التنظيمي في دعم تبادل المعرفة والمعلومات بين الأقسام والموظفين، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.كما تبين أن الموظفين يدركون أهمية الاتصال في تسهيل الوصول إلى المعرفة وتعزيز التنسيق، مما ينعكس إيجابيا على جودة القرارات ومستوى التعاون بين الفرق، كما أظهرت النتائج اعتماد الشركة بشكل لافت على القنوات الرسمية في التواصل، مع دور داعم للقنوات غير الرسمية في تعزيز الفهم والتكامل بين العاملين.

استنادا إلى ما سبق، يمكن القول إن الفصل يقدم دلائل ميدانية تدعم الإطار النظري للدراسة، ويؤكد أن التواصل التنظيمي الفعال يعد أداة محورية لتحسين تدفق المعرفة، مما يسهم في تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.



خاتمة عامة



خاتمة عامة

يعتبر الاتصال التنظيمي أحد الآليات الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتعزيز أدائها، خصوصا في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في ميادين المعرفة والمعلومات، حيث لم يعد الاتصال داخل المؤسسة مقتصرا على تبادل المعلومات فقط، بل أصبح يشمل تسهيل تدفق المعارف والخبرات بين مختلف المستويات الإدارية والوظيفية، مما يدعم من قدرات المؤسسة التنافسية ويحقق أهدافها الإستراتيجية على المدى البعيد.

وتبرز أهمية الاتصال التنظيمي في دوره المحوري في تشكيل الثقافة التنظيمية وبناء العلاقات الداخلية، كما يتجلى تأثيره المباشر على فعالية العمليات الإدارية والتشغيلية، وعلى مستوى التفاعل بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ومن هذا المنطلق، فإن أي قصور أو ضعف في منظومة الاتصال قد يؤدي إلى اضطراب في التنسيق الداخلي، ويعوق تفاعل الموظفين ويؤثر سلبا على جودة اتخاذ القرارات، وكفاءة تنفيذ المهام اليومية والاستراتيجية.

وفي سياق هذه الدراسة، تم التركيز على دور الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين تدفق المعرفة داخل شركة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – تبسة–، وذلك من خلال تسليط الضوء على أساليب الاتصال التنظيمي المختلفة، وكيف تساهم في تسهيل انتقال المعارف بين الأفراد والفرق.

أولا: اختبار الفرضيات

أكدت نتائج اختبار الفرضيات على ما يلي:

- من خلال الدراسة التطبيقية ونتائج اختبار t–test للعينة الواحدة، تبين أن أفراد العينة لديهم تصور إيجابي حول مدى فعالية اعتماد شركة سونلغاز – تبسة – على أساليب الاتصال التنظيمي المختلفة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الأولى التي مفادها: " تعتمد شركة سونلغاز – تبسة – على أساليب الاتصال التنظيمي بفعالية من وجهة نظر أفراد العينة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)." مقبولة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي والاستغراق في أداء المهام، مما يشير إلى أن وضوح التعليمات والإجراءات المكتوبة التي تساهم في زيادة تركيز الموظفين في عملهم، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن الاتصال الرسمي الكتابي المنظم والموثوق يمكن أن يعزز المشاعر الإيجابية لدى الموظفين، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية

التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.

- أشارت النتائج إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يعني أن توفر وصف واضح للمهام والمسؤوليات كتابيا يمنح الموظفين شعورًا أكبر بالتحكم في عملهم، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن الوثائق الرسمية تعتبر مصادر مهمة للمعرفة والتعلم داخل المؤسسة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الكتابي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، مما يؤكد على أهمية الاتصال الكتابي الرسمي في تعزيز التدفق المعرفي داخل الشركة وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها: "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الكتابي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن التوجيهات والمناقشات الشفهية الرسمية تساهم في زيادة تركيز الموظفين في عملهم، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن التواصل الشفهي الرسمي الإيجابي يمكن أن يعزز المشاعر الإيجابية لدى الموظفين، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يعني أن المناقشات الرسمية التي يتم فيها تبادل الآراء يمكن أن تزيد من شعور الموظفين بالسيطرة على عملهم، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن التواصل الشفهي الرسمي المنظم يعتبر فرصة هامة لاكتساب المعرفة والمهارات، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها:

" توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، مما يؤكد على أهمية الاتصال الشفهي الرسمي في تسهيل التدفق المعرفي داخل الشركة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي مفادها: "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال الرسمي الشفهي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن العلاقات الجيدة بين الزملاء يمكن أن تساهم في خلق بيئة عمل مريحة ومشجعة، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والاستغراق في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل يمكن أن تساهم في تحسين المزاج العام، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والانفعالات الإيجابية في أداء المهام في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يعني أن تبادل الخبرات غير الرسمية يمكن أن يزيد من شعور الموظفين بالقدرة على التعامل مع تحديات العمل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والسيطرة على المهمة في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية، مما يدل على أن تبادل المعلومات غير الرسمية بين الزملاء يمكن أن يساهم في عملية التعلم غير الرسمي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي والتعلم في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي مجتمعة، مما يشير إلى أن الاتصال غير الرسمي يساهم بشكل معنوي في التدفق المعرفي داخل الشركة وعليه فإن الفرضية الرئيسية الرابعة التي مفادها: "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي وأبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة –." مقبولة.

- أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة وتأثير ذي دلالة إحصائية قوية بين أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وأبعاد التدفق المعرفي، مما يؤكد على الدور الهام الذي تلعبه مجمل أساليب الاتصال في تعزيز التدفق المعرفي داخل الشركة، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الخامسة التي مفادها: " توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين جميع أساليب الاتصال التنظيمي مجتمعة وجميع أبعاد التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة – من وجهة نظر أفراد العينة." مقبولة.

ثانيا: نتائج الدراسة

وتتمثل نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية

وتتمثل نتائج الدراسة الميدانية في ما يلي:

- يعتبر الاتصال التنظيمي أداة أساسية تستخدمها الإدارة لتوجيه العمل وتقديم الإرشادات اللازمة لفهم المهام وعلاقتها بغيرها، كما يساهم في نشر الإجراءات والممارسات التنظيمية التي تهدف إلى تنظيم سير العمل داخل المؤسسة.
- يتكون الاتصال التنظيمي من شبكتين: رسمية تعتمد على الهيكل التنظيمي وقنوات السلطة، وغير رسمية تنشأ بين الموظفين وتساهم في سرعة نقل المعلومات وتعزيز التفاعل. كلا الشبكتين تؤثران في سير العملية الاتصالية وتوفير المعلومات، مما يستدعي النظر إلى التنظيم كمتغير يؤثر في الاتصال.
- يلعب الاتصال التنظيمي دورا محوريا في تنظيم عملية نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، سواء عبر القنوات الرسمية بين المستويات الهرمية المختلفة أو بشكل غير رسمي بين الأفراد، مما يضمن وصول المعلومة إلى الجهة المعنية في الوقت المناسب.
- يسهم التدفق المعرفي في بناء ما يعرف بالتعلم التنظيمي، حيث تصبح المؤسسة قادرة على اكتساب المعرفة الجديدة، وتعميمها، وتضمينها في ممارساتها وروتينها، هذا يؤدي إلى تحسين مستمر في الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات.
- يعتبر التدفق المعرفي الفعال داخل المؤسسة محركا رئيسيا للابتكار وتطوير المنتجات والخدمات والعمليات. عندما تنتقل المعرفة بسلاسة بين الأفراد والأقسام، تتولد أفكار جديدة وتتحسن القدرة على إيجاد حلول مبتكرة للتحديات.
- يعمل الاتصال التنظيمي كآلية لتحويل المعرفة الضمنية (الخبرات الشخصية) إلى معرفة صريحة (موثقة وقابلة للنقل) من خلال أساليب مثل التدريب والتوجيه، كما يساهم في توزيع المعرفة بين

الأقسام المختلفة عبر استراتيجيات مثل فرق العمل والتناوب الوظيفي، مما يزيد من مرونة المؤسسة ويقلل من الاعتماد على أفراد محددين.

- يساهم الاتصال غير الرسمي في سرعة نقل المعلومات وتعزيز التفاعل، مما يكمل دور الاتصال الرسمي في توفير المعلومات المؤسسة ويسهم بشكل عام في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل التنظيم.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية

وتتمثل نتائج الدراسة الميدانية في ما يلي:

- يمثل الاتصال الرسمي الكتابي قناة منظمة وذات تأثير إيجابي في تعزيز الاستغراق في أداء المهام من خلال التعليمات والإجراءات الواضحة.
- يساهم الاتصال الرسمي الكتابي في تعزيز الانفعالات الإيجابية لدى العاملين من خلال توفير معلومات موثوقة وشفافة.
- يمنح الاتصال الرسمي الكتابي العاملين شعورا أكبر بالسيطرة على مهامهم من خلال تحديد المسؤوليات والإجراءات بوضوح.
- يعتبر الاتصال الرسمي الكتابي أداة هامة لتسهيل عملية التعلم ونقل المعرفة الصريحة داخل المؤسسة.
- يلعب الاتصال الرسمي الشفهي دورًا إيجابيًا في زيادة الاستغراق في أداء المهام من خلال التوجيهات والمناقشات المباشرة.
- يساهم الاتصال الرسمي الشفهي في تعزيز الانفعالات الإيجابية من خلال التفاعل الإنساني وتقديم الدعم.
- يزيد الاتصال الرسمي الشفهي من شعور العاملين بالسيطرة على مهامهم من خلال تبادل الآراء والتوضيحات.
- يعتبر الاتصال الرسمي الشفهي قناة حيوية للتعلم وتبادل الخبرات والمعرفة الضمنية بشكل مباشر.
- يساهم الاتصال غير الرسمي في خلق بيئة عمل مريحة وداعمة تعزز الاستغراق في أداء المهام.
- يساعد الاتصال غير الرسمي في تحسين المزاج العام وتعزيز الانفعالات الإيجابية بين الزملاء.
- يساهم تبادل الخبرات غير الرسمية في زيادة شعور العاملين بالقدرة على التعامل مع تحديات العمل وبالتالي السيطرة على المهمة.
- يعتبر الاتصال غير الرسمي قناة للتعلم غير الرسمي وتبادل المعرفة الضمنية بين العاملين.
- يعتبر الاعتماد الفعال على أساليب الاتصال التنظيمي (الرسمي الكتابي، الرسمي الشفهي، وغير الرسمي) حجر الزاوية لتحسين عملية التدفق المعرفي داخل شركة سونلغاز – تبسة–.

ثالثا: توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- وضع سياسة تنظيمية واضحة تضمن انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة بما يسهم في تعزيز التنسيق وتقليل الفجوات الاتصالية داخل المؤسسة.
- تنويع أساليب الاتصال لتشمل القنوات الرسمية والشفوية وغير الرسمية بما يعزز من مرونة التفاعل بين الموظفين ويزيد من فعالية تبادل المعلومات.
- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من خلال قنوات تواصل واضحة ومفتوحة.
- تشجيع الاجتماعات الدورية بين مختلف الأقسام والمستويات التنظيمية وذلك من أجل دعم التواصل المباشر وتبادل المستجدات أولا بأول.
- تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين الموظفين من خلال تشجيعهم على تبادل الخبرات والدروس المستفادة من تجاربهم.
- تنظيم برامج تدريبية مستمرة تسهم في تحويل المعرفة الضمنية لدى ذوي الخبرة إلى معرفة صريحة يمكن نقلها وتوثيقها.
- توفير بيئة محفزة على التعلم الجماعي والعمل التعاوني بما يساعد على تدفق المعرفة وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية.
- الاعتماد على أدوات وتقنيات رقمية حديثة في تنظيم المعرفة وتسهيل الوصول إليها، لضمان استمرارية تبادلها وتحديثها.
- تفعيل العلاقة بين الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي عبر التنسيق بين مسؤولي الاتصال وفرق إدارة المعرفة، لتحقيق تكامل فعّال بين الجانبين.
- ضبط آليات التواصل بما يتلاءم مع نوع المعرفة المتداولة سواء كانت صريحة تحتاج إلى قنوات رسمية أو ضمنية تتطلب تفاعلات غير رسمية.
- وضع مؤشرات تقييم دورية تقيس مدى فعالية الاتصال في دعم التدفق المعرفي بما يتيح تحسين السياسات الاتصالية والمعرفية بشكل مستمر.

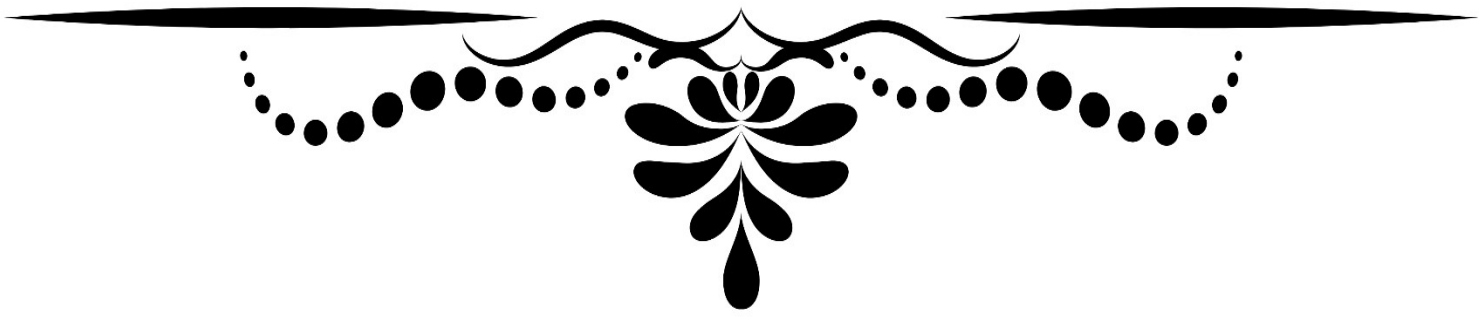
رابعا: آفاق الدراسة

يفتح هذا الموضوع آفاقا بحثية مستقبلية عديدة، يمكن للباحثين التوسع فيها، مثل:

- أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل آليات تبادل المعرفة بين الموظفين.
- دور الحوافز المعنوية والمادية في تشجيع المشاركة المعرفية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- دور الاتصال الرقمي في تحسين التدفق المعرفي في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر القيادة التحويلية على فعالية الاتصال الداخلي وتدفق المعرفة.

- إدارة المعرفة كأداة لتحقيق الأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاعة الاتصال المعرفي داخل فرق العمل.
- تصميم نظام متكامل لتدفق المعرفة في المؤسسات العامة

قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب

1. بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة: بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2009.

2. حجاب محمد منير، **الاتصال الفعال للعلاقات العامة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

3. حضرة عمر المفلح، **الاتصال المهارات والنظريات وأسس العامة**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

4. جعفر خانو الزيباري، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.

5. رضا إبراهيم الملجي، **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.

6. سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم – المحددات – الاستراتيجيات**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن، 2019.

7. سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الاكاديمي، الأردن 2016.

8. شيراز محمد خضر، **إدارة الأعمال**، تعريب: فريق دار الاكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، لندن، 2022.

9. عائشة شتاتحة، **التدريب في منظمات الاعمال: مفاهيم ومبادئ**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.

10. عطا الله محمد تيسير، **استراتيجية لتدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة**، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.

11. فضيل دليو، **الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، ووسائله**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.

12. محمد الفاتح المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، 2018.

13. محي الدين عارف حسين، **الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

14. مدحت محمد أبو النصر، **فرق العمل الناجحة، البناء والنمو والإدارة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الثالثة، 2015.

15. مصطفى نمر دعمس، **إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

ثانيا: الرسائل والاطروحات

1. بوعطيط جلال الدين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، قسنطينة، 2008 – 2009.

2. ساحل نسرين، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسة الخدماتية الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية لولاية أم البواقي**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أم البواقي، أم البواقي، 2022 / 2023.

ثالثا: المقالات والدوريات

1. أحمد عبده عبد الغني، **إدارة وبناء فرق العمل**، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 39، العدد 57، مصر، 2020.

2. إسلام شعبان عبد الفتاح شعبان، **إدارة المعرفة القانونية**، مجلة كلية الآداب، المجلد 64، العدد 04، مصر، 2025.

3. براوي محمد أمين، عسولات جويدة، **الاتصال الداخلي وأثره على التمكين لدى الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالمؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة الجهوية البليدة –ولاية البليدة–**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات–، المجلد 09، العدد 01، البليدة، 2022.

4. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، **أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، ورقلة، 2016.

5. بلغنامي نجاة وسيلة، **أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل**، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، تندوف، 2019.

6. بن زاوي إبراهيم، **واقع الاتصال التنظيمي في ظل ازدواجية اللغة: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز أم البواقي**، مجلة الدراسات الاجتماعية –جامعة الشهيد حمة لخضر–، العدد 24، 2017.

7. بن زروق جمال، **دور الاتصال التنظيمي في إنجاح التغير داخل المنشأة**، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 04، عنابة، 2011.

8. بوبندير عبد العزيز، **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 44، 2018.

9. توفيق برغوتي، **سمية عليوة، الكفاءة الذاتية وعلاقتها بالتدفق النفسي لدى طلبة جامعة الأغواط، مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية**، المجلد 05، العدد 02، الاغواط، 2022.

10. جميلة كتفي، **معيقات الاتصال التنظيمي في المنظمة**، مجلو العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 09، العدد 02، المسيلة، 2019.

11. حمدي باشا نادية، **نموذج SECI إطار مرجعي لتكوين المعرفة في المنظمة ونهج متكامل لإدارتها: مع الإشارة لحالة شركة Huawei**، مجلة الإبداع، المجلد 12، العدد 02، البليدة، 2022.

12. حمزة بعلي وآخرون، **أثر عملية الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم دراسة عينة من الجامعات الجزائرية**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، قالمة، 2019.

13. حنين محمد شعيب، **دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0,4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الاعلام وتكنولوجيا الاتصال**، العدد 09، الجزء02، مصر، 2022.

14. خزام سعيد دخيل الله، **اليقظة العقلية وعلاقتها بالتدفق المعرفي لدى طالبات جامعة الملك خالد بأبها**، مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية جامعة دمنهور، المجلد 06، العدد 01، مصر، 2024.

15. دعاء محمد عبد السلام سطوحي، **دور الاتصال التنظيمي في دعم الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي الخاصة في مصر**، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 25، العدد 04، مصر، 2024.

ذهبية سيدعلي، **أهمية التدريب في المؤسسة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 04، الجزائر، 2016.

16. رانية بشاني، **دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي**، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 04، تيزي وزو، 2019.

17. رشا دريد حنا، ثائر سعدون السمان، **استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق تدفق المعرفة "نموذج برمجي"**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، العراق، 2015.

18. رضا قجة، يوسف جغلولي، **نسق الوظائف الإدارية لتسيير الموارد البشرية**، مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 26، الجزء 02، المسيلة 2018.

19. رقية محمد حامد اليعقوبي، **التدفق النفسي لدى طلبة الجامعة**، مجلة جامعة بني الوليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية، العدد 25، ليبيا، 2022.

20. سالم زينب، **دور التدريب الإداري في عملية عصرنة الخدمة العمومية**، مجلة أكاديميا، العدد 05، الشلف، 2016.

21. سامية عرعار وآخرون، **خبرة التدفق النفسي المفاهيم والأبعاد وعلاقتها ببعض المتغيرات السيكولوجية الإيجابية الابداع والسعادة نموذجا**، مجلة تطوير العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 15، الأغواط، 2016.

22. سيفي نسرين، **الاتصال التنظيمي وتفعيله للأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية – مؤسسة سونطراك الانموذجا**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 08، العدد 01، تبسة، 2023.

23. صفاء محمد محمد حسين، **استخدام التطبيقات الإلكترونية في الاتصال التنظيمي بالمؤسسات وانعكاساته على تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية**، المجلة العلمية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، العدد 09، مصر، 2021.

24. عبد الرزاق بن علي وآخرون، **واقع تطبيق أسلوب التناوب الوظيفي في بلدية شلغوم العيد ولاية ميلة –الجزائر–**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 06، العدد 04، ميلة، 2020.

25. عبد الرزاق مساعدية، عبد الحق قسطالي، **الاتصال المؤسساتي في المكتبات العمومية: المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية عين الدفلى نموذجا**، مجلة طبنة للمؤسسات العلمية الأكاديمية، المجلد 07، العدد 02، عين دفلى، 2024.

26. علوطي عاشور، **فعالية الاتصالات التنظيمية اللفظية وغير اللفظية في تحقيق الأمن والسلامة المهنية للعمال بالمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك (مشروع عين صالح غاز)**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 33، العدد 01، المسيلة، 2022.

27. علي أحمد غانم، **الاسهام النسبي للسيطرة الانتباهية والرضا عن الكتاب الإلكتروني والإجهاد التعليمي في التدفق التعليمي لدى طلاب الجامعة**، مجلة كلية التربية، العدد 19، مصر، 2022.

28. علي حامد هارون حامد، **معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال: دراسة وصفية تحليلية**، مجلة كلية الفنون والإعلام، مجلة علمية محكمة تصدر عن جامعة مصراتة، العدد 09، ليبيا، 2020.

29. غراز الطاهر، **مقاربة سوسيولوجية لنظريات الاتصال التنظيمي وتفسيرها للأداء الوظيفي –دراسة نظرية**، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، العدد 15، جيجل، 2018.

30. غنية صوالحية، إيمان بوبصلة، **دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية بجامعة تبسة**، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي جامعة عبد الحميد بن باديس، المجلد 09، العدد 04، مستغانم، 2022.

31. فاضل فايزة، سعدون سمية، **الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي –دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف بتافنة –مغنية–**، مجلة روافد للبحوث والدراسات، العدد 01، مغنية، 2017.

32. فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، **نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 07، العدد 02، بسكرة، 2021.

33. فتيحة محمد أعمر، الفضيل رتيمي، **الاتصال غير الرسمي وأثره في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية**، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات–، المجلد 08، العدد 02، البليدة، 2021.

34. فوزي بو منجل، **في مفهوم الاتصال التنظيمي بين الدلالة والوظيفة**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية – دراسات اقتصادية، المجلد 36، العدد 02، الجلفة، 2018.

35. لبنى سناني، جلال الدين بوعطيط، **دور فعالية الاتصال التنظيمي في تعزيز مستوى التوافق المهني لدى العمال**، مجلة المداد، العدد 13، سكيكدة، 2024.

36. لعمارة سرور، بوهالي رتيبة، **أثر أنماط توليد المعرفة وفقا لنموذج SECI على القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة حالة بمؤسسة ميناء جن جن بجيجل**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، جيجل، 2020.

37. لعوطي جلول، شيخاوي محمد، **دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من ادارة العلاقة مع الزبون (CRM)**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 15، الجلفة، 2016.

39. لفريد صلاح الدين، كرفس نبيل، **علاقة وظيفة التوجيه بتحسين أداء الموارد البشرية في المنشآت الرياضية**، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي –جامعة الجزائر 3، العدد 15، الجزائر، 2018.

40. مازن سليمان الحوش، مقراني الهاشمي، **الاتصال في المؤسسة الجزائرية**، كجلو الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، 2018.

41. محمد علي سريتي، مليكة علالي، **دور التناوب الوظيفي الداخلي في بناء المنظمة المتعلمة، بمؤسسة بلادي أمبالاج –بسكرة–**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 01، بسكرة، 2024.

42. محمد لمين مراكشي، **القيادة الإدارية والحوافز ثنائية مزدوجة لتوجيه الأداء البشري داخل المؤسسة**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد 02، البليدة، 2011.

43. مداس أحمد، **الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز**، مجلة المداد، العدد 07، الجلفة، 2016.

44. منال عبد الجبار السماك وايمان علي أحمد الحيالي، **دور التدفق المعرفي في تعزيز أبعاد التمكين الإداري، دراسة استطلاعية لآراء المدراء في شركة رويال كولوز للطباعة والتغليف في السليمانية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 15 العدد 62، العراق، 2020.

45. وفاء محمد الزبيدي، **أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة**، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، السعودية، 2018.

46. ياسر حين صالح القحطاني، **دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة بمدينة أبها**، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث –مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية–، المجلد 05، العدد 25، فلسطين، 2021.

47. يوسف زدام، أسماء زينة، **دور فرق العمل في ترقية أداء المنظمة**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 06، باتنة، 2018.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. محاضرات في الاتصال التنظيمي، يوم 2025/02/22، الساعة: 10:45، على الموقع الالكتروني: https://linksshortcut.com/SpmgL

2. علي محمد الحامزي، يوم 2025/02/27، الساعة: 18:36، على الموقع الالكتروني: https://2u.pw/dKcYlsS6

3. أمير بوخمسين، يوم 2025/02/27، الساعة: 19:27، على الموقع: https://2u.pw/dKcYlsS6

المراجع باللغة الاجنبية

1. Adesubomi Abolade Dupe**, *Organisational Communication, the Panacea for Improved Labour Relations*,** Studies in Business and Economics, vol. 10, no. 2, Nigeria 2015.

2. Dan Stefan, **Knowledge Flows Barriers: An Exploratory Study in the IT Industry,** Knowledge Flows Barriers: An Exploratory Study in the IT Industry, vol 08, No 04, Romania, 2020.

3. Effie Kesidou, **Knowledge Spillovers in High-tech Clusters in Developing Countries,** GLOBELICS ACADEMY, Ph.D. - School on National Systems of Innovation and Economic Development.2004.

4. Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities**, Information and Organization journal, Issue 20, 2010.

5. Emad M. Kamhawi, **The three tiers architecture of knowledge flow andmanagement activities**, Information and Organization journal, Issue 20, 2010.

6. Jimmy Peterson, **Enhanced knowledge utilization for increased project efficiency, A study of knowledge management in a project environment at Siemens Industrial Turbomachinery, Master Degree Project,** Department of Management and Engineering at Linköping Institute of Technology, Supervisor and examiner at Linköping University: Alf Westelius, Economic Information Systems, Sweden, 2010.

7. Kirti Rajhans, **Effective Organizational Communication: A Key Employee Motivation and Performance**, Interscience Management Review (IMR), Volume 2, Issue 2009.

8. M. Schutte, M.M.M. Snyman, **Knowledge flow elements within a context – a model,** south afrcan journal oh information management, vol 08, no 02, south Africa, 2006.

9. Mourad Benharzallah, **The Impact of Organizational Communication on Human Resources Performance into Algeria Post Corporation in Batna**, El-Manhel Economy, volume 04, 2021.
10. Mustafa S.Khalefa And others, **View of knowledge flow description,** Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(33) October 2015.
11. Pierre lovart **, Gestion des ressources Humaines collection**, festion édition, everolles university, 1991.
12. Rüdiger Reinhardt, **Improving Organizational Performance by a Knowledge Related Measurement and Monitoring system,** Management Center Innsbruck, Austria, 2001.
13. Mihaly Cziksentmihalyi**, Flow: The Psychology of optimal experience,** https://www.researchgate.net/publication/224927532_Flow_The_Psychology_of_Optimal_Experience

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي–تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: استبيان

بغرض إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة أعمال، يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة بعنوان:

الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة شركة سونلغاز –تبسة–

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن اجابتكم ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

من إعداد:

- ✓ آية علاق
- ✓ سهيلة شارف

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- ✓ أد. حنان دريد

السنة الدراسية: 2024 / 2025

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1. الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر

أقل من 25 سنة ☐ أكبر من 25 إلى35 سنة ☐

أكبر من 35 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐

3. المستوى التعلمي

ثانوي ☐ تقني سامي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

4. المركز الوظيفي

عون تنفيذ ☐ عون مهارة ☐ إطار ☐

5. الخبرة المهنة

أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 الى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

القسم الثاني: محاور الاستبانة

سيتم في هذه الاستبانة تناول محورين أساسيين، هما: الاتصال التنظيمي الذي يعكس كفاءة التواصل داخل بيئة عمل المؤسسات الاقتصادية، والتدفق المعرفي الذي يعبر عن حركة وانتقال المعرفة بين الأفراد والأقسام.

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

الرجاء الاجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتصال الرسمي الكتابي						
01	يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين					
02	يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين					
03	تساعد التقارير المكتوبة على توثيق المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة					
04	يتم استخدام التقارير المكتوبة بشكل منتظم في المؤسسة لتوثيق الأعمال					
05	تسهم التقارير المكتوبة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات					
06	توفر النشرات الدورية الداخلية معلومات دقيقة عن أنشطة المؤسسة					
07	تسهم النشرات الدورية الداخلية في توعية الموظفين بالتجهيزات الجديدة					
08	تسهم النشرات الدورية الخارجية في توعية المتعاملين معها حول نشاط المؤسسة					
09	يتم إصدار كتيبات إرشادية لتوجيه الموظفين الجدد					
10	يتم إعداد الكتيبات بطريقة سهلة ومبسطة					
11	تتعامل المؤسسة مع الشكاوى المقدمة كتابيا بجدية					
12	تسهل المؤسسة عملية تلقي الشكاوى					

13	يعمل البريد الإلكتروني بشـــكل أفضـــل عند الحاجة إلى مشاركة المعلومات مع عدد كبير من الموظفين					
14	تســـاعد التعليمات المكتوبة على أداء المهام بشـــكل أكثر فعالية					
الاتصال الرسمي الشفهي						
15	يسهل الاتصال الشفهي الفهم مقارنة بالاتصال الكتابي					
16	يتطلب الاتصـــال الشـــفهي تنســـيقا مســـبقا للاجتماعات أو المحادثات					
17	يعتبر التواصل الشفهي فعال أثناء أداء المهام الميدانية					
18	توفر الاجتماعات تفاعلا فوريا يسمح بتبادل الآراء بسرعة					
19	تتيح الاجتماعات الدورية تبادل وجهات النظر بين الأقسام					
20	تعتمد الاجتماعات على نبرة الصـوت ولغة الجسـد لتوصـيل الرسالة بشكل أفضل من كتابتها وإرسالها					
21	تتـأثر فعـاليـة الاجتمـاعـات بتغيـب الأفراد وتـأخرهم عن الحضور					
22	تساعد المقابلات في توصيل المعلومات بوضوح بين الإدارة والموظفين					
23	تعزز المقابلات العلاقات بين الموظفين مما يســـمح بتبادل المعلومات بسرعة وفعالية					
24	تســـمح المؤتمرات والندوات بتبادل الأفكار الجديدة وتعزيز الإبداع					
25	تسـتفيد المؤسـسـة من نتائج وتوصـيات المؤتمرات والندوات التي تشارك فيها					
26	تساعد المحادثات المباشرة عبر الهاتف على توضيح الأفكار بشكل أفضل					
27	تستخدم المكالمات الهاتفية بشكل رسمي وضمن إطار العمل					
28	يمثل الاستماع لآراء العاملين جزءا من ثقافة المؤسسة					

الاتصال غير الرسمي						
29	يسهم الاتصال غير الرسمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين					
30	تساهم العلاقات الاجتماعية خارج بيئة عمل الموظفين في زيادة الأداء					
31	يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات اليومية بسرعة					
32	يستخدم بعض الموظفين الاتصال غير الرسمي لتوضيح معلومات لم يتم فهمها في القنوات الرسمية					
33	يعزز الاتصال غير الرسمي ثقافة التعاون داخل بيئة العم.					
34	يسهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الانسجام بين أعضاء الفريق					
35	يُعزز الاتصال غير الرسمي الشفافية بين الزملاء بشكل أكبر من الرسمي أحيانا					

المحور الثاني: التدفيق المعرفي

الرجاء الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستغراق في أداء المهام						
36	تساعد بيئة العمل على التركيز والاندماج لتحقيق الأهداف					
37	أستمر في أداء المهام لفترات طويلة دون الشعور بالتعب					
38	يتم توضيح الأهداف لجميع أعضاء الفريق بشكل متساو					
39	يساهم الانغماس في أداء المهام في التغلب على التحديات داخل المؤسسة					
40	تُخصص أوقات العمل داخل المؤسسة بالكامل لإنجاز المهام الوظيفية					

الانفعالات الإيجابية في أداء المهام						
41	أشـــعر بالحماس والتحفيز عندما أبدأ في أداء المهام الموكلة لي					
42	أشـــــعر بالتفاؤل والإيجابية عندما أتعامل مع التحديات في الوظيفة					
43	أشعر بالرضا عن نفسي عندما أنجز المهام الوظيفية بنجاح					
44	أشـــعر بالمتعة والاســـتمتاع عندما أتعلم أشـــياء جديدة في المجال الوظيفي					
45	دعم الإدارة الإيجابي يعزز من شـــعوري بالثقة أثناء أداء المهام					
السيطرة على الموقف أو المهمة						
46	يساهم اعتماد المؤسسة أسلوب التخطيط المسبق قبل تنفيذ المهام على الســـيطرة على مختلف المواقف التي تواجه موظفيها					
47	يتم انجاز المسؤوليات اليومية وفق جدول منظم وواضح					
48	يمارس الموظفين العمل بانضباط ذاتي واستمرارية					
49	أســـتطيع اتخاذ القرارات الصـــحيحة أثناء أداء المهام رغم ضيق الوقت والضغوطات					
50	يتم التحكم في سير العمل من خلال تنظيم الوقت والجهد					
التعلم						
51	تتاح للموظفين فرص منتظمة لتطوير المهارات المهنية					
52	تُشجع المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال التدريب المستمر					
53	يُعتبر التعلُّم جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة					
54	تنظم المؤسسة ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الموظفين					
55	يتم توظيف المعارف المكتسبة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة					

الملحق رقم (02): اختبار ألفا كرونباخ

1. اختبار ألفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	35

2. اختبار ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	20

3. اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	55

الملحق رقم(03): التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

1. متغير الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	54	83,1	83,1	83,1
	أنثى	11	16,9	16,9	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

2. متغير العمر

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	4	6,2	6,2	6,2
	أكبر من 25 إلى 35 سنة	18	27,7	27,7	33,8
	أكبر من 35 إلى 45 سنة	23	35,4	35,4	69,2
	أكبر من 45 سنة	20	30,8	30,8	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

3. متغير المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	8	12,3	12,3	12,3
	تقني سامي	26	40,0	40,0	52,3
	جامعي	29	44,6	44,6	96,9
	أخرى	2	3,1	3,1	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

4. متغير المركز الوظيفي

المركز_الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون تنفيذ	17	26,2	26,2	26,2
	عون مهارة	25	38,5	38,5	64,6
	إطار	23	35,4	35,4	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

5. متغير الخبرة المهنية

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	10,8	10,8	10,8
	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	11	16,9	16,9	27,7
	أكثر من 10 الى 15 سنة	22	33,8	33,8	61,5
	أكثر من 15 سنة	25	38,5	38,5	100,0
	Total	65	100,0	100,0	

الملحق رقم (04): التحليل الوصفي لبعد الاتصال الكتابي

Statistiques

	N		Moyenne	Erreur standard de la moyenne
	Valide	Manquant		
يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين	65	0	3,8000	,10096
يوفر الاتصال الكتابي معلومات واضحة ودقيقة للموظفين	65	0	3,9231	,10356
تساعد التقارير الإدارية على توثيق المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة.	65	0	4,0154	,09170
يتم استخدام التقارير المكتوبة بشكل منتظم في المؤسسة لتوثيق الأعمال.	65	0	3,9538	,08888
تسهم التقارير الكتابية في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	65	0	3,8308	,11087
توفر النشرات الداخلية معلومات دقيقة عن أنشطة المؤسسة.	65	0	3,7846	,11286
تسهم النشرات الدورية الداخلية في توعية الموظفين بالتجهيزات الجديدة.	65	0	3,7538	,10292
تسهم النشرات الدورية الخارجية في توعية المتعاملين معها حول نشاط المؤسسة.	65	0	3,7846	,09681
يتم إصدار كتيبات إرشادية لتوجيه الموظفين الجدد.	65	0	3,9385	,10018
يتم إعداد الكتيبات بطريقة سهلة ومبسطة.	65	0	3,8154	,10259
تتعامل المؤسسة مع الشكاوى المقدمة كتابيا بجدية.	65	0	3,9077	,11335

تسهل المؤسسة عملية تلقي الشكاوى.	65	0	4,0000	,10963
يعمل البريد الإلكتروني بشكل أفضل عند الحاجة إلى مشاركة المعلومات مع عدد كبير من الموظفين.	65	0	3,8615	,10256
تساعد التعليمات المكتوبة على أداء المهام بشكل أكثر فعالية.	65	0	4,0000	,10516

Statistiques

الاتصال الرسمي الكتابي

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,8835
Ecart type		,55653

الملحق رقم (05): التحليل الوصفي لبعد الاتصال الشفهي

Statistiques

	N			
	Valide	Manquant	Moyenne	Erreur standard de la moyenne
يسهل الاتصال الشفهي الفهم مقارنة بالاتصال الكتابي.	65	0	3,7385	,11864
يتطلب الاتصال الشفهي تنسيقا مسبقا للاجتماعات أو المحادثات.	65	0	3,8923	,11419
يعتبر التواصل الشفهي فعال أثناء أداء المهام الميدانية.	65	0	3,6462	,10838
توفر الاجتماعات تفاعلا فوريا يسمح بتبادل الآراء بسرعة.	65	0	3,7385	,11240
تتيح الاجتماعات الدورية تبادل وجهات النظر بين الأقسام.	65	0	3,7692	,11131
تعتمد الاجتماعات على نبرة الصوت ولغة الجسد لتوصيل الرسالة بشكل أفضل من كتابتها وإرسالها.	65	0	3,6615	,11024
تتأثر فعالية الاجتماعات بتغيب الأفراد وتأخرهم عن الحضور.	65	0	3,8000	,12442
تساعد المقابلات في توصيل المعلومات بوضوح بين الإدارة والموظفين.	65	0	3,8308	,08652
تعزز المقابلات العلاقات بين الموظفين مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وفعالية.	65	0	3,9385	,10936

تسمح المؤتمرات والندوات بتبادل الأفكار الجديدة وتعزيز الإبداع.	65	0	3,8769	,09684
تستفيد المؤسسة من نتائج وتوصيات الندوات والمؤتمرات التي تشارك فيها.	65	0	3,8769	,12501
تساعد المحادثات المباشرة عبر الهاتف على توضيح الأفكار بشكل أفضل.	65	0	3,6154	,12727
تستخدم المكالمات الهاتفية بشكل رسمي وضمن إطار العمل.	65	0	3,6462	,11484
يمثل الاستماع لآراء العاملين جزءا من ثقافة المؤسسة.	65	0	3,7692	,09993

Statistiques

الاتصال الرسمي الشفهي

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,7714
Ecart type		,53738

الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لبعد الاتصال غير الرسمي

Statistiques

	N			Erreur standard
	Valide	Manquant	Moyenne	de la moyenne
يسهم الاتصال غير الرسمي في تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.	65	0	3,5846	,11988
ساهمت العلاقات الاجتماعية خارج بيئة عمل الموظفين في زيادة الأداء.	65	0	3,6000	,12748
يساهم الاتصال غير الرسمي في حل المشكلات اليومية بسرعة.	65	0	3,5692	,13688
يستخدم بعض الموظفين الاتصال غير الرسمي لتوضيح معلومات لم يتم فهمها في القنوات الرسمية.	65	0	3,6615	,12065
يعزز الاتصال غير الرسمي ثقافة التعاون داخل بيئة العمل.	65	0	3,6923	,12958
يسهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الانسجام بين أعضاء الفريق.	65	0	3,6923	,13503
يُعزز الاتصال غير الرسمي الشفافية بين الزملاء بشكل أكبر من الرسمي أحيانًا.	65	0	3,7385	,12649

Statistiques

الاتصال الغير رسمي

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,6484
Ecart type		,88643

الملحق رقم (07): التحليل الوصفي لبعد الاستغراق في أداء المهام

Statistiques

	N			Erreur standard
	Valide	Manquant	Moyenne	de la moyenne
تساعد بيئة العمل على التركيز والاندماج لتحقيق الأهداف.	65	0	4,0000	,08492
أستمر في أداء المهام لفترات طويلة دون الشعور بالتعب.	65	0	3,5077	,12427
يتم توضيح الأهداف لجميع أعضاء الفريق بشكل متساوٍ.	65	0	3,6923	,08470
يسهم الانغماس في أداء المهام في التغلب على التحديات داخل المؤسسة.	65	0	3,8462	,08271
تُخصص أوقات العمل داخل المؤسسة بالكامل لإنجاز المهام الوظيفية.	65	0	3,8000	,09094

Statistiques

الاستغراق في أداء المهام

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,7692
Ecart type		,53295

الملحق رقم (08): التحليل الوصفي لبعد الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

Statistiques

	N			Erreur standard
	Valide	Manquant	Moyenne	de la moyenne
اشعر بالحماس والتحفيز عندما أبدأ في أداء المهام الموكلة لي.	65	0	3,7231	,11074
أشعر بالتفاؤل والإيجابية عندما أتعامل مع التحديات في الوظيفة.	65	0	3,8923	,11207
أشعر بالرضا عن نفسي عندما أنجز المهام الوظيفية بنجاح.	65	0	4,1231	,09175

أشعر بالمتعة والاستمتاع عندما أتعلم أشياء جديدة في المجال الوظيفي.	65	0	4,1846	,10259
دعم الإدارة الإيجابي يعزز من شعوري بالثقة أثناء أداء المهام.	65	0	4,1846	,08462

Statistiques

الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		4,0215
Ecart type		,62462

الملحق رقم (09): التحليل الوصفي لبعد السيطرة على الموقف

Statistiques

	N			Erreur standard
	Valide	Manquant	Moyenne	de la moyenne
يساهم اعتماد المؤسسة أسلوب التخطيط المسبق قبل تنفيذ المهام على السيطرة على مختلف المواقف التي تواجه موظفيها	65	0	3,8154	,09275
يتم انجاز المسؤوليات اليومية وفق جدول منظم وواضح.	65	0	3,7692	,09499
يمارس الموظفين العمل بانضباط ذاتي واستمرارية.	65	0	3,7692	,11131
أستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة أثناء أداء المهام رغم ضيق الوقت والضغوطات.	65	0	3,6923	,10498
يتم التحكم في سير العمل من خلال تنظيم الوقت والجهد.	65	0	4,0000	,10516

Statistiques

السيطرة على الموقف أو المهمة

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,8092
Ecart type		,53902

الملحق رقم (10): التحليل الوصفي لبعد التعلم

Statistiques

	N			Erreur standard
	Valide	Manquant	Moyenne	de la moyenne
تُتاح للموظفين فرص منتظمة لتطوير المهارات المهنية.	65	0	3,7846	,10399
تُشجع المؤسسة العاملين على اكتساب المعرفة من خلال التدريب المستمر.	65	0	3,7846	,10851
يُعتبر التعلُّم جزءًا أساسيًا من ثقافة المؤسسة.	65	0	3,9846	,10628
تنظم المؤسسة ورشات عمل لتبادل الخبرات بين الموظفين.	65	0	3,8308	,10868
يتم توظيف المعارف المكتسبة لتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.	65	0	4,0615	,10018

Statistiques

التعلم

N	Valide	65
	Manquant	0
Moyenne		3,8892
Erreur standard de la moyenne		,08039

الملحق رقم (11): اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

Statistiques

أساليب الاتصال التنظيمي

N	Valide	65
	Manquant	0
Asymétrie		-,284
Erreur standard d'asymétrie		,297
Kurtosis		,010
Erreur standard de Kurtosis		,586

الملحق رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أساليب الاتصال التنظيمي	65	3,7916	,50406	,06252

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
أساليب الاتصال التنظيمي	12,662	64	,000	,79165	,6667	,9165

الملحق رقم(13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,649[a]	,421	,412	,38498

a. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

b. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,798	1	6,798	45,867	,000[b]
	de Student	9,337	63	,148		
	Total	16,135	64			

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,598	,339		4,711	,000
	الاتصال الرسمي الكتابي	,586	,086	,649	6,773	,000

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,478[a]	,228	,216	,47193

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

b. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,147	1	4,147	18,622	,000[b]
	de Student	14,031	63	,223		
	Total	18,178	64			

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,993	,416		4,793	,000
	الاتصال الرسمي الكتابي	,457	,106	,478	4,315	,000

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,636[a]	,404	,395	,48584	,404

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

b. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,099	1	10,099	42,786	,000[b]
	de Student	14,871	63	,236		

	Total	24,970	64			

a. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,250	,428		2,919	,005
	الاتصال الرسمي الكتابي	,714	,109	,636	6,541	,000

a. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,594[a]	,353	,343	,43686	,353

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

b. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,571	1	6,571	34,430	,000[b]
	de Student	12,023	63	,191		
	Total	18,594	64			

a. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,573	,385		4,088	,000
	الاتصال الرسمي الكتابي	,576	,098	,594	5,868	,000

a. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson Variation de R-deux
1	,511[a]	,261	,250	,56136	,261

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

b. Variable dépendante : التعلم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,029	1	7,029	22,307	,000[b]
	de Student	19,853	63	,315		
	Total	26,882	64			

a. Variable dépendante : التعلم

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الكتابي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,577	,495		3,188	,002
	الاتصال الرسمي الكتابي	,596	,126	,511	4,723	,000

a. Variable dépendante : التعلم

الملحق رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,598[a]	,357	,347	,40575	,357

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

b. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

ANOVA[a]

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	5,763	1	5,763	35,008	,000[b]
	de Student	10,372	63	,165		
	Total	16,135	64			

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,766	,359		4,913	,000
	الاتصال الرسمي الشفهي	,558	,094	,598	5,917	,000

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,561[a]	,315	,304	,44462	,315

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

b. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,724	1	5,724	28,957	,000[b]
	de Student	12,454	63	,198		
	Total	18,178	64			

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,670	,394		4,240	,000
	الاتصال الرسمي الشفهي	,557	,103	,561	5,381	,000

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,517[a]	,267	,256	,53890	,267

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

b. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,673	1	6,673	22,979	,000[b]
	de Student	18,296	63	,290		
	Total	24,970	64			

a. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

b. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,755	,477		3,676	,000
	الاتصال الرسمي الشفهي	,601	,125	,517	4,794	,000

a. Variable dépendante: الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,519[a]	,269	,258	,46435	,269

a. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

b. Variable dépendante: السيطرة على الموقف أو المهمة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,010	1	5,010	23,237	,000[b]
	de Student	13,584	63	,216		
	Total	18,594	64			

a. Variable dépendante: السيطرة على الموقف أو المهمة

b. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,846	,411		4,486	,000
	الاتصال الرسمي الشفهي	,521	,108	,519	4,820	,000

a. Variable dépendante: السيطرة على الموقف أو المهمة

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,461[a]	,212	,200	,57978	,212

a. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

b. Variable dépendante: التعلم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,705	1	5,705	16,973	,000[b]
	de Student	21,177	63	,336		
	Total	26,882	64			

a. Variable dépendante: التعلم

b. Prédicteurs: (Constante), الاتصال الرسمي الشفهي

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	1,794	,514		3,492	,001
	الاتصال الرسمي الشفهي	,556	,135	,461	4,120	,000

a. Variable dépendante: التعلم

الملحق رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson Variation de R-deux
1	,463[a]	,215	,202	,44850	,215

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

b. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,462	1	3,462	17,213	,000[b]
	de Student	12,673	63	,201		
	Total	16,135	64			

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,915	,237		12,281	,000
	الاتصال الغير رسمي	,262	,063	,463	4,149	,000

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,477[a]	,227	,215	,47223	,227

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

b. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,130	1	4,130	18,519	,000[b]
	de Student	14,049	63	,223		
	Total	18,178	64			

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,724	,250		10,899	,000
	الاتصال الغير رسمي	,287	,067	,477	4,303	,000

a. Variable dépendante : الاستغراق في أداء المهام

2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,315[a]	,100	,085	,59742	,100

b. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,485	1	2,485	6,961	,010[b]
	de Student	22,485	63	,357		
	Total	24,970	64			

a. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,211	,316		10,155	,000
	الاتصال الغير رسمي	,222	,084	,315	2,638	,010

a. Variable dépendante : الانفعالات الإيجابية في أداء المهام

3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson Variation de R-deux
1	,423[a]	,179	,166	,49236	,179

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

b. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,322	1	3,322	13,704	,000[b]
	de Student	15,272	63	,242		
	Total	18,594	64			

a. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,872	,261		11,020	,000
	الاتصال الغير رسمي	,257	,069	,423	3,702	,000

a. Variable dépendante : السيطرة على الموقف أو المهمة

4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux
1	,388[a]	,151	,137	,60204	,151

a. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

b. Variable dépendante : التعلم

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,048	1	4,048	11,169	,001[b]
	de Student	22,834	63	,362		
	Total	26,882	64			

a. Variable dépendante : التعلم

b. Prédicteurs : (Constante), الاتصال الغير رسمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,854	,319		8,958	,000
	الاتصال الغير رسمي	,284	,085	,388	3,342	,001

a. Variable dépendante : التعلم

الملحق رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,704[a]	,496	,488	,35919

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,007	1	8,007	62,064	,000[b]
	de Student	8,128	63	,129		

	Total	16,135	64			

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante), أساليب الاتصال التنظيمي

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,212	,341		3,557	,001
	أساليب الاتصال التنظيمي	,702	,089	,704	7,878	,000

a. Variable dépendante : أبعاد التدفق المعرفي

الملحق رقم (17): اختبار الفروق وفقا للمتغيرات الشخصية

1. اختبار الفروق وفقا لمتغير الجنس

ANOVA

أساليب الاتصال التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,199	1	,199	,781	,380
Intragroupes	16,062	63	,255		
Total	16,261	64			

ANOVA

أبعاد التدفق المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,069	1	,069	,271	,604
Intragroupes	16,066	63	,255		
Total	16,135	64			

2. اختبار الفروق وفقا لمتغير العمر

ANOVA

أساليب الاتصال التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,174	3	,058	,220	,882
Intragroupes	16,087	61	,264		
Total	16,261	64			

ANOVA

أبعاد التدفق المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,289	3	,096	,371	,775
Intragroupes	15,846	61	,260		
Total	16,135	64			

3. اختبار الفروق وفقا لمتغير المستوى التعليمي

ANOVA

أساليب الاتصال التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,387	3	,129	,496	,686
Intragroupes	15,873	61	,260		
Total	16,261	64			

ANOVA

أبعاد التدفق المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,086	3	,029	,109	,955
Intragroupes	16,049	61	,263		
Total	16,135	64			

4. اختبار الفروق وفقا لمتغير المركز الوظيفي

ANOVA

أساليب الاتصال التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,996	2	,498	2,022	,141
Intragroupes	15,265	62	,246		
Total	16,261	64			

ANOVA

أبعاد التدفق المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

Intergroupes	,579	2	,289	1,153	,322
Intragroupes	15,556	62	,251		
Total	16,135	64			

5. اختبار الفروق وفقا لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA

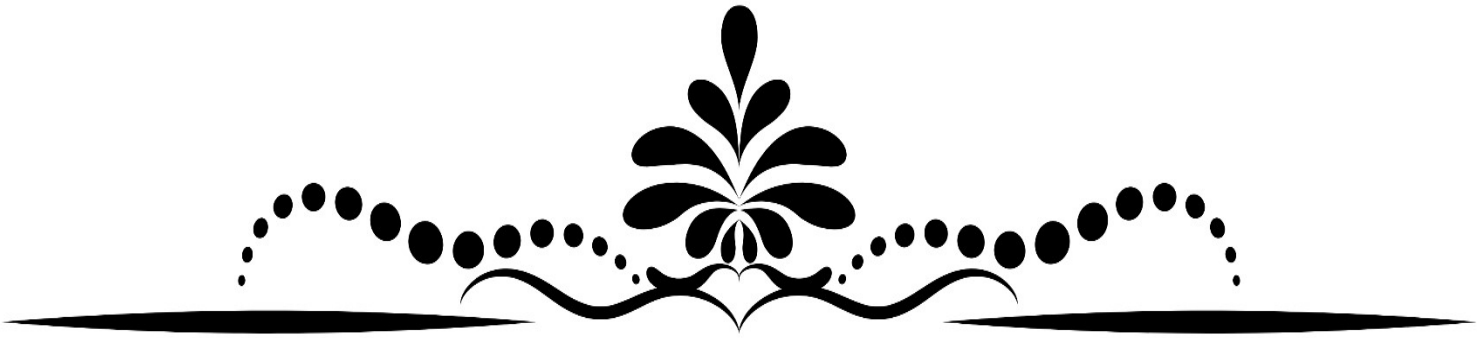
أساليب الاتصال التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,298	3	,099	,380	,768
Intragroupes	15,963	61	,262		
Total	16,261	64			

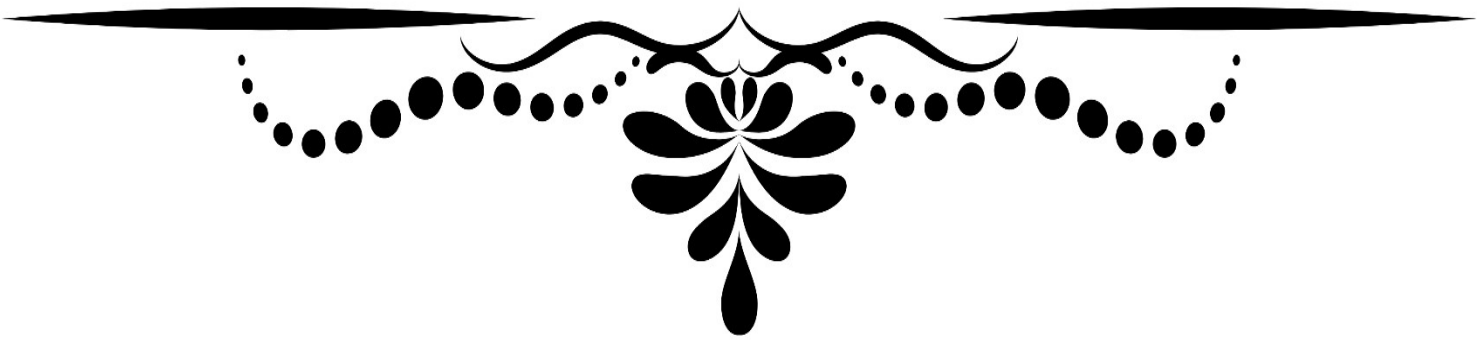
ANOVA

أبعاد التدفق المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,132	3	,044	,167	,918
Intragroupes	16,004	61	,262		
Total	16,135	64			



الملخص



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي في شركة سونلغاز – تبسة–، ولأجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتوضيح الإطار النظري لمفهومي الاتصال التنظيمي والتدفق المعرفي. بينما استخدم المنهج التحليلي لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات، وذلك باستخدام برنامج SPSS V26 بهدف تحديد مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تحسين عملية التدفق المعرفي داخل شركة سونلغاز – تبسة.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الاتصال التنظيمي وأبعاد التدفق المعرفي، حيث تبين أن الاتصال الكتابي الرسمي يؤثر بشكل كبير على بعد التعلم والسيطرة على المهمة، بينما يسهم الاتصال الشفهي الرسمي في تعزيز الاستغراق والانفعالات الإيجابية، في حين يلعب الاتصال غير الرسمي دورا داعما في تحسين التفاعل المعرفي غير الرسمي بين العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قنوات الاتصال داخل المؤسسة وتعزيز ثقافة التواصل الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، إلى جانب اعتماد نماذج تواصل تدعم مشاركة المعرفة وتبادل الخبرات داخل فرق العمل، بما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها المعرفية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، التدفق المعرفي، أساليب الاتصال التنظيمي، أبعاد التدفق المعرفي، المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة.

Abstract

This study aims to identify the role of organizational communication in improving the knowledge flow process within Sonelgaz Company – Tebessa. To achieve this, the descriptive-analytical approach was adopted. The descriptive method was used to clarify the theoretical framework of the concepts of organizational communication and knowledge flow. Meanwhile, the analytical method was employed to analyze the responses of the study sample and test the hypotheses, using SPSS V26 software to determine the extent of organizational communication's contribution to improving the knowledge flow process within Sonelgaz - Tebessa.

The results showed a statistically significant relationship between organizational communication methods and the dimensions of knowledge flow. Specifically, formal written communication significantly affects the learning and task control dimension, while formal oral communication contributes to enhancing engagement and positive emotions. Informal communication, on the other hand, plays a supportive role in improving informal cognitive interaction among employees.

The study recommended the necessity of developing communication channels within the organization and promoting a culture of effective communication between different administrative levels. It also emphasized the adoption of communication models that support knowledge sharing and the exchange of experiences within work teams, which would positively reflect on achieving the organization's goals and enhancing its cognitive efficiency.

Keywords: Organizational Communication, Knowledge Flow, Organizational Communication Methods, Knowledge Flow Dimensions, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

مصلحة التعليم والتقييم

الرقم:......./2025

إتفاقية التربص

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة : سونلغاز مديرية التوزيع تبسة

مقرها : (تبسة) المنطقة الصناعية

ممثلة من طرف : مدير المؤسسة السيد بوعزة نبيل الوظيفة: مدير مديرية التوزيع تبسة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- آية علاق 2- سهيلة شارف

ماستر التخصص : إدارة أعمال

عنوان المذكرة: الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في المؤسسة الاقتصادية

الاستاذ المشرف : حنان دريد

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

1- / 2- / 3- /

4- / 5- /

ليسانس التخصص : /

عنوان تقرير التربص: /

الاستاذ المشرف : /

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية : يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة :التربص التطبيقي يجرى في مصلحة مصلحة الموارد البشرية

الفترة من: 2025/04/01 الى: 2025/04/30

المادة الرابعة :برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة:خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في انهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تاخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة :تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

ر/ رئيس قسم الموارد البشرية

سونلغاز - التوزيع
ناحية التوزيع قسنطينة
DD مديرية التوزيع تبسة
قسم الموارد البشرية

خلفاوي عثمان

ادارة القسم

رئيس قسم علوم التسيير
حمدي شوقي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر /تقارير التربص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة) : أ.د حمزة رملي..........

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية : 2025/2024

فئة ليسانس

فريق العمل	الاختصاص	عنوان التقرير بالتفصيل
*1-		
*2-		
*3-		
*4-		
*5-		

فئة الماستر

فريق العمل	الاختصاص	عنوان المذكرة بالتفصيل
*1- أيت علاوة	إدارة أعمال	الاتصال التنظيمي كآلية لتحسين عملية التدفق المعرفي في المؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة شركة سونلغاز - تبسة -
*2- سهيلة شارف		

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التربص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

اللقب والاسم للاستاذ المشرف	الامضاء	تاريخ الامضاء
أ.د حمزة رملي		2025/5/20

الادارة