



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

بغنوان:

دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين

دراسة حالة / دراسة ميدانية : لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية غرداية

الأستاذ المشرف :

بلعور سليمان

من إعداد الطالب (ة) :

- بوسكاية فاطيمة الزهراء

- كربوب فاطيمة الزهراء

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	غرداية	أستاذ التعليم العالي	لعمور رميلة
مشرفا و مقررا	غرداية	أستاذ التعليم العالي	بلعور سليمان
مناقشا	غرداية	أستاذ محاضر ب	فيها خير مريم

السنة الجامعية : 2022/2021



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين

دراسة حالة / دراسة ميدانية : لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية غرداية

الأستاذ المشرف :

بلعور سليمان


من إعداد الطالب (ة) :

- بوساكية فاطيمة الزهراء

- كربوب فاطيمة الزهراء

السنة الجامعية : 2022/2021





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر والعرقان
-	ملخص الدراسة
أ- و	مقدمة
	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
2 - 12	المطلب الأول: الإطار العام للاتصال الداخلي
2	الفرع الأول : مفهوم الإتصال
3	الفرع الثاني : مفهوم الإتصال الداخلي وأهميته وأهدافه
3	أولاً : مفهوم الأتصال الداخلي
4	ثانياً: أهميته
5	ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي
5	الفرع الثالث: أنواع وشبكات الاتصال الداخلي في المؤسسة
5	أولاً: أنواع الاتصال الداخلي
8 - 11	ثانياً: شبكات الاتصال الداخلي
12	المطلب الثاني: أساليب ومعوقات الاتصال الداخلي
12	الفرع الأول: أساليب الاتصال الداخلي
13	الفرع الثاني: معوقات الاتصال الداخلي
13	المطلب الثالث: عموميات حول تمكين العاملين
13 - 16	الفرع الأول: مفهوم تمكين العاملين وأهميته
13	أولاً: مفهوم تمكين العاملين
16	ثانياً: أهمية تمكين العاملين
17	الفرع الثاني: أنواع التمكين
18	الفرع الثالث: منافع أساليب تمكين العاملين في المؤسسة
18	أولاً: منافع تمكين العاملين
19	ثانياً : أساليب تمكين العاملين

21	الفرع الرابع : أسباب ومعوقات تمكين العاملين
21	أولا أسباب تمكين العاملين
22	ثانيا : معوقات تمكين العاملين في المؤسسة
23	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
23	المطلب الأول: الدراسات المحلية
26	المطلب الثاني: الدراسات العربية
32	المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسات عن الدراسات السابقة
32	الفرع الأول: ما يستفاد منه من الدراسات السابقة
33	الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة
39	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء
43 - 41	أولا : لمحة تاريخية عن مجموعة سونلغاز
44	ثانيا : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء
45	ثالثا : أهداف مجمع سونلغاز
45	المطلب الثاني : التعريف بمجموعة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية
45	أولا: تعريف المؤسسة
46	ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية
47	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
-	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الأشكال البيانية

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	متغيرات الدراسة	01
8	أنواع مختلف الاتصالات الجارية في المنظمة	02
9	الاتصال على شكل كلمة (Wheel)	03
10	الاتصال على شكل سلسلة	04
10	الاتصال على شكل دائرة (Gisèle)	05
11	الاتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y)	06
44	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء	07
47	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية	08
55	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	09
56	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	10
56	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
57	توزيع العينة حسب الخبرة	12

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	منافع تمكين العاملين	01
51	توزيع درجات مقياس ليكارت	02
51	تحديد اتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي	03
53	مزج أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة	04
54	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	05
55	توزيع أفراد العينة تبعا للجنس	06
56	توزيع أفراد العينة تبعا للعمر	07
56	توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل العلمي	08
57	توزيع العينة تبعا للخبرة	09
58	إتجاه إجابات العينة حول محور الاتصال الداخلي في المؤسسة	10
59	دراسة اتجاهات اجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد المشاركة في المعلومات	11
60	دراسة اتجاهات اجابات العينة حول تمكين العاملين في الإتجاه بعد الاستقلالية وحرية الرأي	12
61	النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد تفويض السلطة	13
62	اتجاه اجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد تحفيز العاملين	14
64	اختبار التوزيع الطبيعي	15
65	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	16
66	اختبار t لإجمالي المحاور	17
67	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	18
68	اختبار محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	19
68	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة	20
69	نتائج اختبار الأثر الإجمالي بين المحاور	21

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى.

أما بعد.... الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضل الله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين

حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال وإلى إخوتي وأخواتي.

وإلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رعاهم الله ووفقهم.

إلى كل قسم علوم التميز بصفة عامة وتخصص إدارة الأعمال بصفة خاصة

وجميع دفعة 2022م وجامعة غرداية .

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

الشكر

نشكر الله عزّ وجلّ الذي بتوفيق منه وبفضل منه تمكّنا من إنجاز هذه المذكرة.

نتقدم بالشكر و العرفان الجزيل إلى الدكتور : بلعو سليمان على الجهد

والدعم الذي قدمه لنا و على توجيهاته و صبره معنا.

كما نشكر كثيرا جميع الأساتذة والزملاء الذين قدموا لنا المساعدة مهما كانت طبيعتها

وإلى كل من قدم لنا تشجيعا مهما كان نوعه.

كما نتوجه بخالص الشكر إلى كافة أساتذتنا الكرام بقسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال بجامعة غرداية .

وتحية شكر و عرفان إلى كافة العاملين والإطارات بمختلف مناصبهم ومراتبهم لجامعة غرداية .

شكرا....

بوسكاية فاطمة الزهراء

كربوب فاطمة الزهراء

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين من وجهة نظر عمال وإطارات مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري والتطبيقي ، وتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية . تم توزيع 35 إستبانة وتم استرداد 30 استبانة قابلة للتحليل ، أما فيما يخص التحليل الإحصائي فقد تم الإعتماد على برنامج SPSS ومجموعة من الأدوات الإحصائية ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها :

-أظهرت الدراسة إلى وجود مستوى من الاتصالات الداخلية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية
-كما أظهرت إلى أنه هناك علاقة بين الاتصال الداخلي و تمكين العاملين لدى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية .

الكلمات المفتاحية : الاتصال الداخلي ، تمكين ، تمكين العاملين.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la communication interne dans responsabiliser les employés du point de vue des employés et cadres de la société de distribution de gaz et d'électricité et pour atteindre objectifs de l'étude on a utilisé la méthode descriptive et analytique, l'échantillon de l'étude est composé des employés et cadres de la société de distribution de gaz et d'électricité de Ghardaïa on a distribué 35 questionnaires, 30 ont été récupérés. On a fait notre analyse statistique en utilisant le programme SPSS et d'autres outils statistiques.

Et l'étude a atteint plusieurs résultats dont les plus importants sont

- L'étude a montré qu'il y a un niveau de la communication interne à la société de distribution de gaz d'électricité de l'état de

Mots clés : communication interne, autonomisation, autonomisation personnel.

مقدمة

مقدمة

توطئة: يعتبر موضوع الاتصال في نسق المؤسسات الاقتصادية أكثر من ضرورة فقرة أي نظام مهما اختلف نشاطه أصبح يقاس بمدى تحكمها في أكبر قدر م المعطيات والبيانات اللازمة لتحقيق سيطرتها على فضاءها الداخلي، إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناحة والمؤسسة الغير ناجحة لا يقاس بحجمها وبمواردها وإمكاناتها المادية، بل أصبح يقاس بمدى وضوح معالم الاتصال الداخلي فيها وكذا فعالية هذا الأخير في توثيق أليات سير المعلومة بين جميع المستويات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، من أجل تحصيل أحسن للأوضاع وحل أمثل للمشاكل وهذا لا يتحقق إلا من خلال تطبيق استراتيجية اتصالية فعالة، تجند لها قوى بشرية مادية تعمل على توحيد المؤسسة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها المستمرة. ومن بين أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال الداخلي في المؤسسة نجد تمكين العاملين حيث يمثل التمكين بدوره استجابة حتمية للمنظمات التي ضلت لعقود طويلة ضلت رهينة المركزية المفرطة والترهل الكبير الذي يقف عائقا مهما أمام استجابتها اتجاه الاستفادة من الفرص البيئية وتجنب التهديدات المتواصلة. فعملية نقل السلطة من الإدارة إلى الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية قد أسهمت بشكل واضح وجلي في رفع العبء الكبير الملقى على عاتق المديرين في التغاضي مع الكم الهائل من المعلومات والقرارات المطلوبة للتطرق إزاء موقف معين وبما يمكن هؤلاء المديرين من الحصول على الوقت الكافي للتفكير والتدبر في القضايا الجوهرية والمهمة ذات التأثير الكبير على مستقبل المنظمة ومكانتها التنافسية . ومن هذا المنطق جلبنا الاهتمام للبحث في هذا الموضوع للتنقيب عن مدى دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين ومن هذا الأساس قمنا بطرح الإشكالية لبحثنا في ما يلي :

مقدمة

اشكالية الدراسة :

يعد الاتصال أحد أهم مميزات الحياة الاجتماعية منذ عصور قديمة حيث أن الاتصال ظهر مع الإنسان البدائي القديم الذي كان يعتمد على مختلف الإشارات والرموز والأشكال للتعبير أو التواصل. وبعد ذلك ظهرت اللغة ثم الكتابة ويمكن القول أن الاتصال يعد ناقل العملية الاتصالية الاجتماعية عبر الأجيال والحقب الزمنية من خلال نقله لمختلف الخبرات والتجارب والمعارف الأساسية، سواء كانت داخل المجتمع بين مختلف أفرادها في سعيهم لتحقيق مختلف احتياجاتهم وإثبات ذواتهم، أو داخل المؤسسات باعتبارها مجتمعات تحتاج لتوظيف الاتصال داخل المؤسسة، والمؤسسات الناجحة اليوم التي عرفت كيف تستغل الاتصال الداخلي في دفع وتحفيز الموارد البشرية العاملة بها لتحقيق أداء مثالي وتحقيق أهدافها. وكفاءة انتاجية عالية عن رغبة العامل في الإبداع والتميز. وبالتالي أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتمكين العاملين في المؤسسة من خلال الاهتمام باحتياجات الموظفين وسماع انشغالاتهم وتوفير بيئة للأفراد تسمح لهم بالإبداع والابتكار والتحرك بحرية ويكون ذلك من خلال توفير بيئة عمل ملائمة يسودها التعاون والتي تتحقق من خلال توثيق أنواع الاتصال الداخلي و أساليبه ووسائله وشبكاته في تمكين العاملين. وقد يلعب الاتصال الداخلي دورا إيجابيا أو سلبيا في تمكين العاملين بمختلف المؤسسات بصفة عامة أو بصفة خاصة. ولدراسة هذا الموضوع قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على عينة من موظفي وإطارات مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية باعتبارها مؤسسة اقتصادية تضم وتتعامل مع عدد كبير من العمال والأفراد واحتوائها على قسم خاص بالاتصال ضمن هيكلها التنظيمي .

- ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التالي :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تمكين العامل؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي ؟

- ما مستوى تأثير تبني مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز بغرداية لممارسات تمكين العاملين وبين الاتصال

الداخلي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

مقدمة

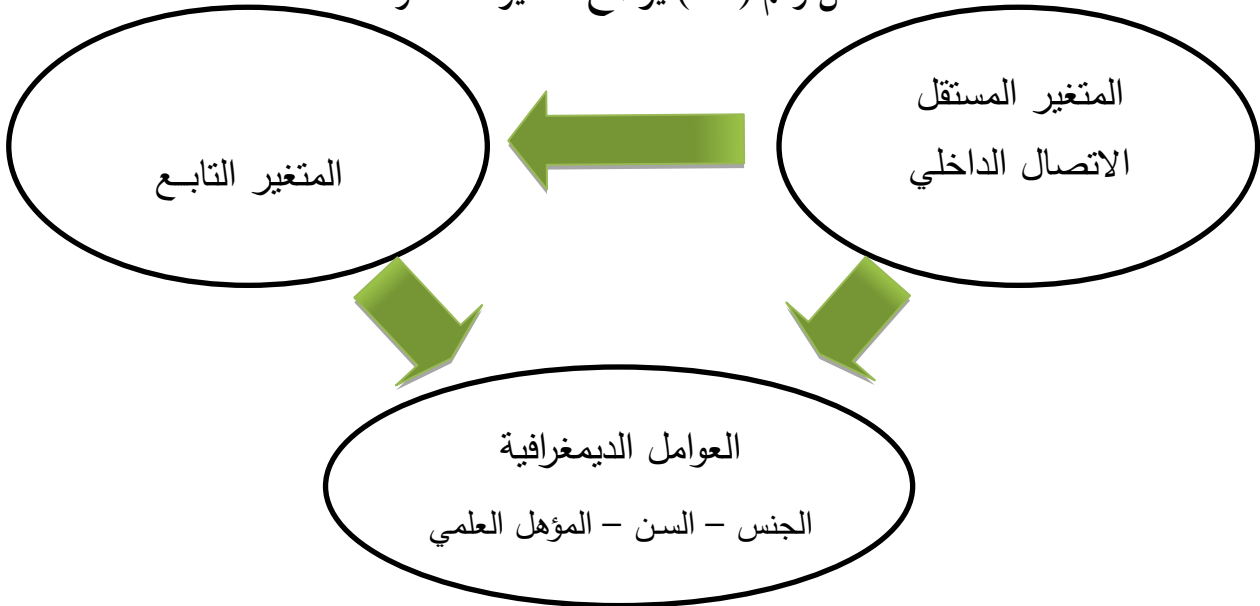
الفرضية الرئيسية:

- كلما كان الاتصال الداخلي فعال في المؤسسة كلما كان دوره كبير وأساسي في تمكين عاملين المؤسسة وعملها ككل.

الفرضيات الفرعية:

- الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق أهدافها.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لممارسات تمكين العاملين وبين الاتصال الداخلي وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد المشاركة بالمعلومات والاتصال الداخلي.
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد الاستقلالية وحرية التصرف والاتصال الداخلي .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد تفويض السلطة والاتصال الداخلي .
 - توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين بعد تحفيز العاملين و الاتصال الداخلي .
- **متغيرات الدراسة:** تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين، متغير مستقلّ الاتصال الداخلي والمتغير التابع تمكين العاملين. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

2- حدود الدراسة :

الحدود الزمنية: أعدت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022 خلال شهر مارس 2022م.

الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز-غرداية .

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين.

الحدود البشرية : اشتملت الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين حيث تكونت عينة الدراسة من 30 موظفا من مؤسسة توزيع الغاز و الكهرباء سونلغاز - غرداية - ينقسمون على مستويات مختلفة .

3- مبررات اختيار البحث: من أهم مبررات اختيارنا للموضوع نجد:

الأسباب الموضوعية :

- معرفة مكانة الاتصال الداخلي في مؤسسة سونلغاز - ولاية غرداية.
- الرغبة في التوسع والتعمق في الموضوع وتزويده بمجموعة من البحوث .
- معرفة مدى مساهمة ودور الاتصال في تمكين العاملين في المؤسسة.
- يعد موضوع تمكين العاملين من بين أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا في مجال إدارة الأعمال.

الأسباب الذاتية :

- إثراء مكتبة الجامعة بهذا النوع من البحوث .
- الرغبة والميول الشخصي لدراسة الموضوع .
- الاستفادة من التربص التطبيقي والتعرف على سير المؤسسة في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة :

- التعرف على مفهوم الاتصال الداخلي الذي يحرص باهتمام متزايد ويعد من بين العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف التي تسعى إليها.

5- أهداف الدراسة :

- تسليط الضوء على دو الاتصال الداخلي في تمكين العاملين داخل المؤسسة.
- التعرف على العلاقة التي تجمع بين الاتصال الداخلي وتمكين العاملين.
- معرفة استراتيجية الاتصال المتبعة داخل المؤسسة .
- التعرف على المكانة التي توليها المؤسسة الجزائرية للاتصال الداخلي.

6- مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سوادراسة. اية غرداية. حيث تم أخذ عينة من الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة إعداد الدراسة .

7- أدوات الدراسة :

لقد تنوعت مصادر البيانات و المعلومات التي اعتمدت بين الجزء النظري و التطبيقي حيث تم الاعتماد على كل من الكتب العربية والدراسات السابقة ، وكذلك المجالات والدوريات ، الرسائل والاطروحات الجامعية أما بالنسبة للجزء التطبيقي فقد تم التركيز بشكل أساسي على الاستبيانات في جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتحليل العلمي للموضوع وتقسيمها الى مجموعة من المحاور شملت متغيرات الدراسة وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى النتائج .

- منهج الدراسة :

ومن أجل الوصول الى إجابة على مشكلة البحث التي قمنا بطرحها قمنا بإتباع مجموعة من المناهج التي تخدم البحث . من بينه المنهج الوصفي و المنهج التحليلي . حيث يعتبر المنهج الوصفي أكثر توافقا مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية و الانسانية ، حيث يعمل على وصف وتفسير الظواهر المدروسة وصفا دقيقا كما يقوم على جمع البيانات الكمية و الكيفية .

التعبير الكيفي يعني الاتصال الداخلي وتمكين العاملين وهذا في الجانب النظري بينما التعبير الكمي فيعكس الوصفي الرقمي للاتصال الداخلي ويوضح مقداره وحجمه ودوره في تمكين العاملين وكذا من خلال دراسة

مقدمة

حالة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز - لولاية غرداية ، حتى نتمكن من الوصول إلى فهم أعمق و أوضح للموضوع بالاعتماد على جمع المعلومات والحقائق باستخدام أسلوب الاستبيان .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي من الدراسة قمنا باستخدام المنهج التحليلي من أجل تحليل النتائج وتفسيرها

9- صعوبات الدراسة:

- صعوبة في إيجاد مؤسسة للقيام بدراسة حالة الموضوع.
- عدم الحصول على الاستبيانات في الوقت المحدد .
- صعوبة في الربط بين الاتصال الداخلي و علاقته بتمكين العاملين.

10- تقسيمات البحث:

ومن أجل دراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث في فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي:

-الفصل الأول: عبارة عن دراسة الأدبيات والنظريات التطبيقية، تطرقنا فيه إلى مبحثين،

المبحث الأول: عبارة عن الإطار النظري للاتصال الداخلي وتمكين العاملين وقسم المبحث إلى ثلاث مطالب :

المطلب الأول: تناول مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته و أهدافه و أنواعه إضافة إلى أنواع وأساليب الاتصال الداخلي وشبكاته.

المطلب الثاني : تطرقنا فيه إلى أسباب ومعوقات الاتصال الداخلي .

المطلب الثالث: تحدثنا فيه حول أساسيات تمكين العاملين داخل المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحث الثاني: فقد خصص للدراسات السابقة

الفصل الثاني : فهو عبارة عن دراسة حالة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية غرداية .

الأطار النظري

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للإتصال الداخلي وتمكين العاملين
والدراسات السابقة

تمهيد :

يعتبر الإتصال عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسة لأنه يسمح ويسهل تدفق المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة. فالإتصال هو الاداة الرئيسية لضمان مشاركة أعمال المنظمة في عمليات توليد الأفكار والابتكار وتنسيق كما أن المديرين يمكنهم خلق بيئة من خلال الإتصال يشعر فيها الموظفون بالسعادة والشغف تجاه وظائفهم ويظهرون المواقف والسلوكيات اللازمة لتحسين أدائهم في المنظمة.

كما يعد تمكين العاملين أحد التوجيهات الحديثة في إدارة المنظمات فهو يشكل حدودا لا على عنها المنظمات باعتباره السبيل الأمثل لتحسين أداء المنظمة ورفع صورة الخدمات التي تقدمها. حث يشير تمكين العاملين إلى إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء الأعمال بأساليبهم دون تدخل مباشر من الرؤساء والاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة من خلال توفير الموارد الضرورية وتأهيلهم تكنولوجيا وسلوكيا ومنحهم الثقة .

يضاف إلى ذلك أن الإتصال هو الذي يحدد الترتيب التنظيمي أي تماسك العناصر التنظيمية في المنظمة. ومن هنا نرى أن عمليتي الإتصال وتمكين العاملين مرتبطين ببعضها البعض ولتحديد هذه المفاهيم فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإطار النظري للإتصال الداخلي وتمكين العاملين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول:

يأخذ الإتصال دورا وحيّزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المنظمات نظرا لكونه الوسيلة الأساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول الى الأهداف المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات . و ضروري للغاية بالنسبة للهيكلية الإدارية ومختلف وظائفها من توجيه وتنظيم ورقابة حيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة من هذه الوظائف دون الاعتماد على المعلومات والتوجيهات و الأوامر.

المطلب الأول: ماهية الإتصال الداخلي

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عملية الإتصال من حيث مفهومه، أهميته، أهدافه، أنواعه، ومعوقاته.

الفرع الأول: مفهوم الإتصال

للإتصال عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف 01: هو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن الاستماع، التأمل، والتعبير والاختيار وكذلك التغيرات في الشعور والسلوك.

التعريف 02 : لقد عرف الإتصال بأنه إرسال معلومات من طرف لآخر في منظمة بما يؤدي إلى نتيجة معينة ، تغيير في السلوك أو تغيير في الممارسات . وتعريف آخر : تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز . أما القاموس فيعرف الإتصال بأنه: عملية يتم من خلالها تبادل المعاني بين الأفراد من خلال منظومة مشتركة من الرموز. وتعريف ثالث: الإتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال / توصيل أفكارنا، آرائنا، ورغباتنا، مشاعرنا للآخرين.¹

¹ حسين حريم، مهارات الإتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 15

التعريف 03: ويرى ريتشارد عام 1928 أن الإتصال يحدث حين يؤثر عقل في عقل آخر ، فتحدث في عقل المتلقي خبرة مشابحة لتلك التي حدثت فيعقل المرسل ونتجت جزئيا عنها¹.

التعريف 04: إن كلمة اتصال (communication) مأخوذة من الأصل اللاتيني لكلمة (communes) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عادية ،وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع ، أو سلعة ، أو خدمة ، أو قضية أو فرد..... الخ 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: المرسل (Sender) والمستقبل (Réciver).²

الفرع الثاني: مفهوم الإتصال الداخلي وأهميته و أهدافه

أولا: مفهوم الإتصال الداخلي

وله عدة تعاريف منها :

التعريف 01: - تعريف " Alvin dodo " الإتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً.³

- ويعرفه "Dr Murphy" إن الإتصال هو أساس كل تنظيم ناجح، وإن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل.¹

¹ عاطف عدلي العبد ، مدخل إلى الإتصال ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 2009 ، ص 13

² حميد الطائي ، أساسيات الإتصال نماذج ومهارات ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2009 ، ص 17 - 18

³ فاطمة الزهراء بلعابد، دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، 2014/2015 ، ص86

التعريف 02 : يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات والرغبات و الآراء بين أعضائها ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري .²

التعريف 03: الاتصال الداخلي هو كل الجهود التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل و الأقسام و الفروع التي تتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الأصلي التي وجدت من أجله ويكون هذا التنسيق خلال تسجيل بث المعلومات.³

التعريف 04: يعرف بالعملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات المختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي وإحداث التغييرات في المنظمة.⁴

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية⁵ :

¹أ/ برباوي كمال ، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة دور الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة لإقتصادية الجزائرية ، جامعة بشار ، ص 86

²خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، تخصص تسيير الخدمات ، ورقلة ، 2014 ، ص 03

³صافي سعدية ، دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، غرداية ، 2018 ، ص 10

⁴فاطمة الزهراء بلعابد ، مرجع سابق ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، ص 15 .

⁵خنيفر وفاء ، مرجع سابق ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الخدمات، ورقلة ، 2014 ، ص4

- **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل الموصول لأرشد القرارات.
- **التوجيه :** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الاهداف .
- **التنسيق :** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة .

ثالثا: أهداف الإتصال الداخلي

وتتمثل في :

- 1) إعطاء المعلومات أو الحصول عليها. (الأهداف والتعليمات، و السياسات...)
- 2) فإعلام المرؤوسين بالأهداف و التعليمات، والسياسات والبرامج و المسؤوليات و السلطات.
- 3) إعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه و المشكلات.
- 4) التعليم و التعلم التدريب.
- 5) اتخاذ القرارات.
- 6) إسداء النصح و الإرشاد و التوجيه أو طلبه.

الفرع الثالث: أنواع وشبكات الإتصال الداخلي في المؤسسة

أولا: أنواع الإتصال الداخلي

تتضمن فعاليات الإتصال الجارية داخل المنظمة انواعا منددة تعكس طبيعة التفاعلات الرسمية وغير الرسمية السائدة فيها والتي تتمثل في ما يلي :

- **الاتصالات الرسمية:** تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:

الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة و صاعدة، وعلى الوجه التالي:

أ- **الاتصالات النازلة (Down Ward Communication)** : وتتضمن الاتصالات

بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

ب- **الاتصالات الصاعدة (Up Ward communication)** : وتتضمن

نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات و الآراء الصاعدة الى الرئيس .

ت- **الاتصالات الأفقية (Latéral communication)**: وتمثل الاتصالات القائمة

بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها .

ج- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal communication)**: تشمل

الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة .

د- **الاتصالات الخارجية (Externat communication)** : وتتضم الاتصالات الجارية بين

المدراء و الاطراف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد.

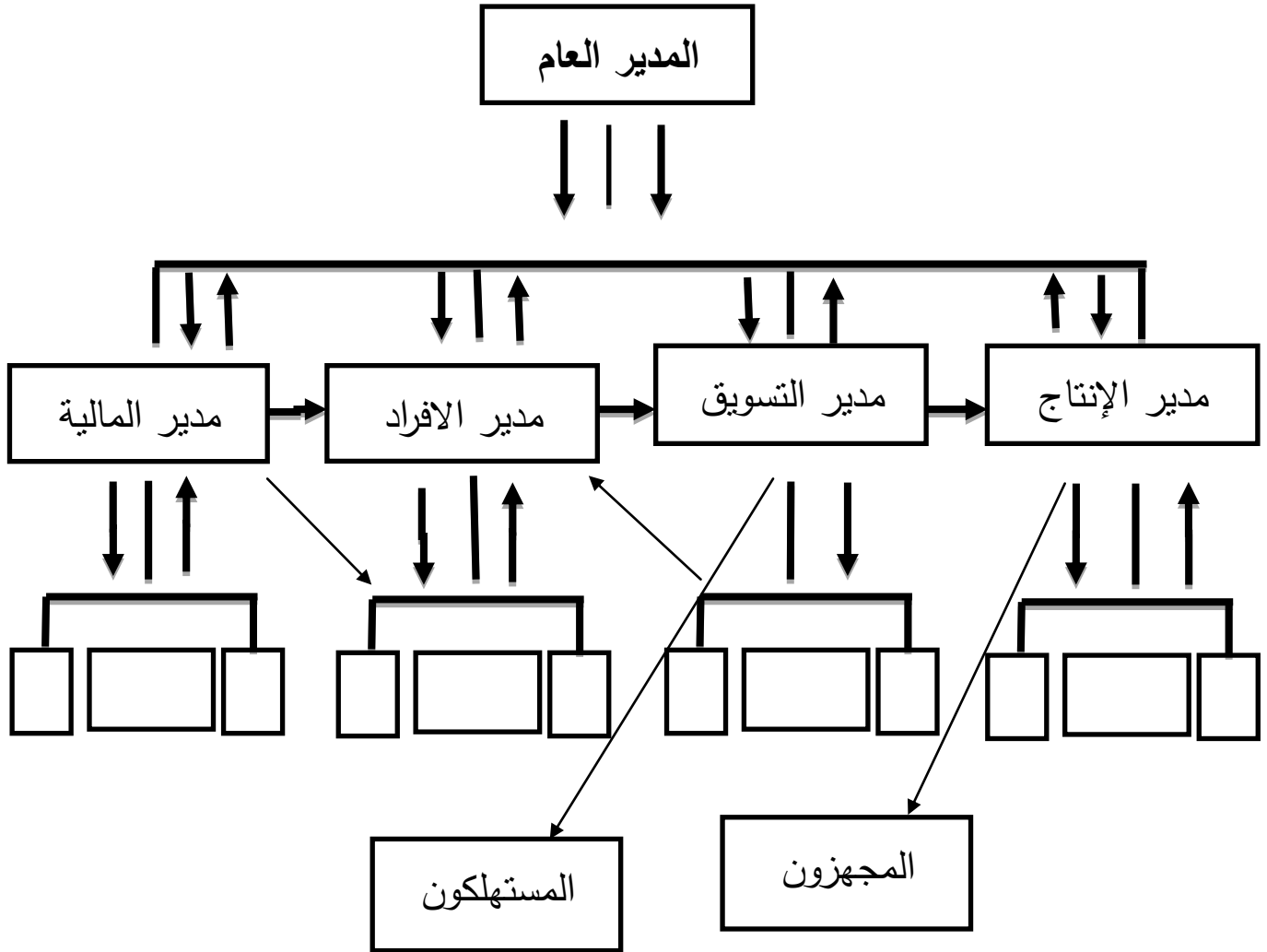
2- **الاتصالات غير الرسمية:**

- أ- **الاتصالات الرسمية**: تقسم الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:
- الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة و صاعدة، وعلى الوجه التالي:
- ب- **الاتصالات النازلة (Down Ward Communication)** : وتتضمن الاتصالات بين الرئيس و مرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.
- ت- **الاتصالات الصاعدة (Up Ward communication)** : وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين الى الرئيس، وتضم نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات و الآراء الصاعدة الى الرئيس .
- ث- **الاتصالات الأفقية (Latéral communication)**: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد و الجماعات في المستويات المتقابلة ويعززها النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة الى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها .
- ج- **الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal communication)**: تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة. ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة .
- د- **الاتصالات الخارجية (Externat communication)** : وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء و الاطراف الاخرى خارج المنظمة مثل المجهزين، والمستهلكين، والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الاداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

(2)- الاتصالات غير الرسمية:

وهي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الافراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياسا بالاتصالات الرسمية.¹

الشكل رقم (02) يوضح مختلف أنواع الاتصالات الجارية في المنظمة .



المصدر : مفهوم وطبيعة الإتصال

¹ خضير كاظم حمود ، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ص 43 – 44 – 45 .

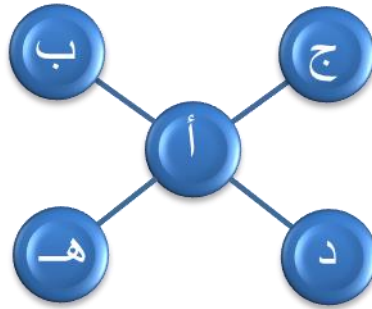
ثانيا: شبكات الإتصال الداخلي

تحتل شبكات الإتصال الداخلي بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الإتصال في المنظمة، نذكر مجموعة من النماذج لشبكات الإتصال الداخلي كالتالي:

1- الإتصال على شكل كلمة (Wheel): ويمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين.

ويكون هذا النوع من الإتصال مزدوجا ومباشر في الوقت ذاته إضافة لبساطته وعدم تعقيده. والشكل التالي يوضح ذلك :

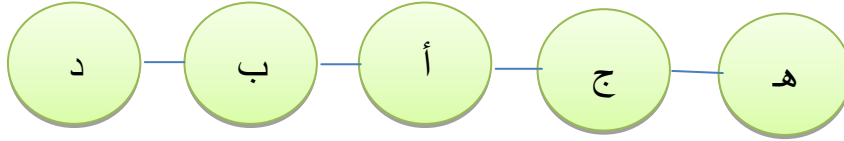
شكل رقم (03) يوضح نموذج الإتصال على شكل كلمة



المصدر : مبادئ إدارة الأعمال

2- الإتصال على شكل سلسلة (Chain): ويمثل هذا النوع من الإتصال إمكانية الرئيس في الإتصال بمساعديه وكل مساعد يقوم بالإتصال بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير فيها أداء دورة من خلال عدد من المساعدين. والشكل التالي يوضح ذلك :

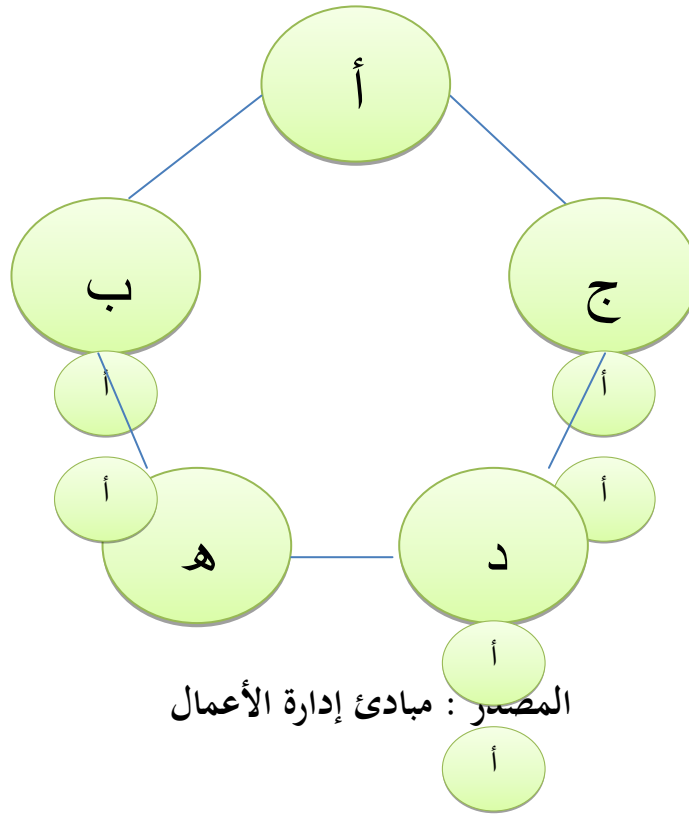
شكل رقم (04) يوضح الإتصال على شكل سلسلة



المصدر : مبادئ إدارة الأعمال

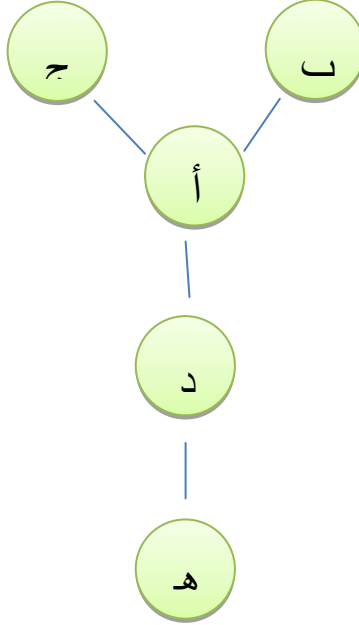
3- الإتصال على شكل دائرة (Gisèle): يمكن أن يطلق على هذا النوع من الإتصال شبه تام حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به. وهؤلاء أيضا قادرين على الإتصال مع بعضهم وهكذا. كما هو موضح في الشكل:

شكل رقم (05) يوضح نموذج الإتصال على شكل دائرة



4- الإتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y): ويمثل هذا النوع من الإتصال امكانية المدير (الرئيس) الإتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الإتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك امكانية الإتصال بغيره كما هو في الشكل أدناه¹

شكل رقم (06) يوضح الإتصال على شكل الحرف الإنكليزي (Y)



المصدر : مبادئ إدارة الأعمال

¹خضير كاظم حمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008 ، ص 44-45-46.

المطلب الثاني: أساليب ومعوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة

الفرع الأول: أساليب الإتصال الداخلي

تنقسم أساليب الإتصال الداخلي إلى ثلاثة أنواع :

1- **الإتصال الكتابي** : ويتم هذا النوع من الإتصال عن طريق الكلمات المكتوبة ، التي يصدرها المرسل إلى المستقبل ، ويعتبر هذا الأسلوب من أهم الاساليب الاتصالية في المؤسسة ، ولكي يتحقق يجب أن تتسم الكلمات المكتوبة بالبساطة ، والوضوح والدقة . كما يتم من خلال عدة وسائل منها : الرسائل الفاعلية / المذكرات / التقارير / المناشير / الإعلانات .

2- **الإتصال اللفظي (الشفوي)** : اي عن طريق الكلمات المنطوقة ، ويتميز هذا الأسلوب على الأسلوب الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر استخداما ، خاصة في المواضيع التي تحتاج إلى شرح أو تفسير ، وهناك نوعان : اتصال شفوي مباشر ، أو اتصال شفوي غير مباشر حيث يتطلب الأول حضورا جسديا لكل من المرسل و المستقبل ويتجسد ذلك في الاجتماعات و المقابلات ، في حين أن الإتصال الشفوي غير المباشر يتم عادة باستعمال الوسائل السمعية كالهاتف ، الذي يعتبر الوسيلة المركزية والأكثر استعمالا في المؤسسة، ومن عيوب الأسلوب الشفوي أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها الى التحريف والتشويه والتغيير .

3- **الإتصال غير اللفظي** : الى جانب النوعين السابقين ، نجد كذلك الأسلوب غير اللفظي ، ويتميز هذا الأسلوب بتأثيره السريع ، وقدرته في نقل المعلومات ، والحالة الانفعالية ، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا ما يتم بتلقائية وعفوية .¹

¹ صافي سعدية ، مرجع سابق ، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات ماستر أكاديمي ، غرداية ، 2018 ، ص 16

الفرع الثاني: معوقات الإتصال الداخلي في المؤسسة

1) التشويش : من العوائق الرئيسية التشويش قد يكون في المعنى الدلالي عندما تكون الكلمات و العبارات في الجمل لها أكثر من معنى مما يؤدي الى إرباك المستقبل و إلى سوء الفهم وعدم الفهم ، وهناك التشويش المادي الذي يطرأ على الوسيلة والقناة بسبب مشكلات فنية مثل : التشويش الإلكتروني أو على شكل تأتأة أثناء الإتصال بين الأفراد.

بالإضافة الى التشويش نذكر معوقات أخرى مثل¹:

- الحالة النفسية للمرسل (المزاح وغير ذلك).
- عدم مخاطبة المستقبل بلغته.
- عدم الفصاحة في الكلام و الكتابة.
- الحشو الزائد في المعلومات .
- نقص المعلومات.

المطلب الثالث: عموميات حول تمكين العاملين

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

إن مفهوم التمكين هو المفهوم الذي يعمل على منح الأفراد السلطة وتوثيق العلاقة بينهم وبين المؤسسة في كل المستويات الإدارية.

¹ تيسير مشاركة ، مبادئ في الإتصال ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص

أ - لغة: ورد في قاموس المحيط: انه من الفعل مَكَّن الشيء وقواه ومَتَّنه ورسخه، واستكمل من الأمر، وقدر واستطاع عليه (بطرس البستاني، د سنة، ص 859).

ورد في معجم "لسان العرب"، لابن منظور: التمكين يعني القدرة والاستطاعة(ابن منظور، 2000، ص 113).

وقد وردت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ستعشر آية جاءت موزعة على اثني عشر سورة قرآنية، وألفاظ هي (مَكَّنَاهُمْ ، مَكَّنَّاكُمْ ، مَكَّنَّا ، أمكن ، أمكن منهم ، مَكَّنِي ، يَمَكِّن ، نَمَكِّن) وهذه بعض الآيات الكريمة التي ورد فيها لفظ التمكين:

قال الله تعالى: "أَوْ لَمْ نُمَكِّنْ لَهُمْ" (القرآن الكريم القصص، الآية 57)

وقال تعالى: "وَأَيَّمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ" (القرآن الكريم،النور، الآية 55)

وقال أيضا: "وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤَنِّبُنِي بِهٖٓ أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدِينَا مَكِينٌ أَمِينٌ" (القرآن الكريم، يوسف، الآية 54)

- تشير المعاني الألفاظ الواردة في الآيات السابقة الذكر وهي (نمكّن، ليملكّن، مكين) إلى ما يلي وعلى الترتيب(التهيئة ، القدرة على مزاولة عمل ما ، المنزلة الرفيعة). (سليمة بوتاعة، 2014، ص 21).

- أما في اللغة الأجنبية اشتقت كلمة تمكين "EMPOWERMENT" من كلمة "POWER" والتي تعني القوة، وجاءت كلمة القوة من كلمة "POTERE" باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادرا وبالتالي تعني كلمة "تمكين" مقدرة الفرد لمزاولة عمل ما. (الهام قشّي، 2014، ص 81)

ب - اصطلاحا:

- عرف مصطلح التمكين في معجم "WEBSTERS DICTIONARY بأنه "منح السلطة الرسمية أو القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، وذلك يعني أن فعل التمكين يقوم على توافق إرادتين، إرادة منح القوة أو السلطة وهي قيادة المنظمة وإرادة الشخص الذي سيمنح له هذه القوة أو السلطة وهو الموظف. (جرادات،2013،ص234)
- عرف أيضا بأنه: استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد واشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار ان نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. (يوسف عريقات،2013،ص243)
- كما ينظر البعض للتمكين على أنه : تحري الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. (حفيان عبد الوهاب،2004،ص101)¹
- وضمن توجه آخر يرى (Mullins،2005) أن تمكين العاملين قد ولد حاجة لنظرية جديدة في الإدارة تدعى نظرية التمكين (Empotement théorie) ومفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلين كمسهلي بدلا عن كونهم قادة (Effective as facilitators than as leaders) مع الحرص على حتمية نقل القوة مع المسؤولية للأفراد والمجموعة، فالتمكين الحقيقي (ture empotement) هو في الحقيقة أكثر من كونه عملية تفويض تقليدية (Conventionna délégation).²
- يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة المناظرة للإدارة على المكشوف، ويقوم على فكرة مشاركة العاملين في القرارات، حيث يتم تمكين العاملين من خلال منح القوة في اتخاذ القرارات، وبالتالي يشترك العاملون مشاركة

¹ هادف زينب ، تمكين العاملين والولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، ص224

² احسان دهش جلاب، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الطبعة 2013م – 1434 هـ ، ص 19

فعلية في إدارة المؤسسة التي ينتمون إليها، مع تحمل المسؤولية بما يتفق مع النضوج الفكري لعامل اليوم بالقياس إلى عامل الأمس، وخلق روح الالتزام الذاتي .

- ويعرّفه Potterfiled بأنه: تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.¹
- يقصد بتمكين العاملين : دفع مستويات اتخاذ القرارات الى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار .²

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم تعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم ، وهي واثقة كذلك بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين إذ رأى (Ivancevich,1995) أن العاملين لا يريدون فقط إشباع حاجاتهم بمجرد أن يكون لهم وظائف بل أن حاجتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير .³

¹ خليفة محمد بلكبير ، واقع تمكين العاملين لدى مسيرى المؤسسات الجزائرية ، مجلة الإقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة ، العدد 08 ماي 2013 .

² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مداخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، 2011 ، ص145

³ زكريا مطلق الدوري ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2009 ، ص 28 – 29 .

الفرع الثاني: أنواع التمكين

هناك اربعة انواع اساسية نوجزها في ما يلي :

01- التمكين من خلال المشاركة : ويهتم بتمكين العاملين في منطقة اتخاذ القرار في بعض الأمور و المهام المتعلقة بالعمل ولتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكين من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتنوير الوظيفي .

02- التمكين من خلال الادمج: ويهتم اساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة و المشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملون في تقديم المعلومات ، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مسترجعة.

03- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لا اهداف المؤسسة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر من أدائهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة .

04- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية : يعتقد الباحثون أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة لتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارة في الوقت المناسب، ويتطلب مبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من

العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.¹

الفرع الثالث: منافع وأساليب تمكين العاملين في المؤسسة

أولاً: منافع تمكين العاملين²

جدول (01) : منافع التمكين للمنظمة والعاملين

العاملين	المنظمة
1-زيادة مستوى الرضا عن العمل	1-زيادة ادراك العاملين لحاجات المنظمة
2-زيادة السيطرة على المهام اليومية	2-تخفيض الكلف من خلال مبادرات العاملين و إبداعهم
3-الشعور بالملكية في العمل	3-تحسين الجودة و الربحية و الإنتاجية
4-زيادة الثقة بالنفس	4-زيادة سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في السوق
5-خلق فرص العمل	5-تعزيز الولاء و الالتزام
7-الحصول على معارف ومهارات جديدة	6-تخفي دورات العمل(تقليص الاوقات)
	7-زيادة فاعلية الاتصالات

المصدر : إدارة الجودة الشاملةثانيا: أساليب تمكين العاملين¹

¹بالعربي جمعة ، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية ، جامعة غرداية ، 2015 – 2016 م

²رعد عبد الله الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، 2008 ، ص 237

ثانيا : أساليب تمكين العاملين

أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت الى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أسلوب القيادة:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis,1989,Kanter,1989,McClelland,1965) واسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير الى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين الى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone,1997). وهذا الاسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية Cognitive للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spretizer,1996) الى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة ، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن

¹ يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، الطبعة الثانية ، 2009 ، ص 32 – 33 - 34

التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة وتمحل المسؤولية، الا أن هناك اساليب اخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق .

أسلوب تمكين الفريق :

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة Cognitive في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي (Sims,1986). والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا (Rothstein,1995) ويؤكد (Torrington et al ,2005) أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم لمنبسط Flat Structures بدلا من التنظيمات الهرمية ، هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الاداء، لأن الاعتمادية المتبادلة Interdépendance بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد Dépendance كما تحقق القيمة المضافة Ade Value من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ و القصور .

أسلوب الإبعاد المتعدد في التمكين:

يقوم هذا الاسلوب على الجمع بين الاساليب السابقة ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold,1997) فيقول (Honold,1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة ، والمراقبة الفاعلة ، والدعم والتشجيع المستمر ، والهيكل المناسبة Structures والتفاعل بين هذه جميعا .

الفرع الرابع : أسباب ومعوقات التمكين

أولا : اسباب تمكين العاملين

يمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل تمكين العاملين كعنصر أساسي في تحسين وتطوير المنظمة كما يلي:

- 01- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- 02- تخفيضا عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- 03- الحاجة الى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
- 04- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات .
- 05- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلافة.
- 06- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز و الانتماء .
- 07- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.

ثانيا: معوقات تمكين العاملين في المؤسسة

هناك عدة معوقات و اشكاليات تحول دون تضيق التمكين ومن بينها :

- قلة الالتزام الإداري بهذا المفهوم.
- تردد العاملين في تحمل مسؤوليته في اتخاذ القرار .
- ضعف الاتصال بين العاملين وأصحاب العمل.
- فشل الإدراك في المدى القصيرة.

أما دراسة (snith&mouly. 1998.69) فأشارت إلى عوامل عدة لفشل التمكين وهي :

- ضعف مصداقية الإدارة .
- خوف الإدارة العليا من فقدان القوة .
- عدم الثقة بالإدارة.
- خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمساءلة .
- انفصال الإدارة مادي و هرمي.¹

¹ عادل هادي البغدادي ، الأستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013م – 1434هـ.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث من أجل الوصول إلى إشكالية الدراسة. ومن أجل ذلك تطرقنا لمجموعة من الدراسات التي ارتبطت بموضوعنا المتمثل في الإتصال الداخلي وتمكين العاملين وتطرقنا إلى أهم المشكلات التي تناولتها الدراسات ومن أجل التعرف على الإجراءات والأساليب التي اتبعتها وأهم التوصيات وأهم النتائج التي توصلت إليها. وتنوعت هذه الدراسات من دراسات محلية وعربية وتعذر الحصول على دراسات أجنبية تربط المتغير معاً.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

دراسة 01: باهي نسبية بعنوان دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية
جامعة العربي بن مهيدي 2016

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة التربوية كما هدف إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية (السن - الجنس - الصفة - الأقدمية - الوظيفة) على الإتصال الداخلي وتحسين الأداء الوظيفي .

وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة ثم تعميم استبيان ويتكون مجتمع الدراسة 130 فرداً كما استخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- الإتصال الداخلي في المؤسسة التربوية قائماً على الإتصال الرسمي بحكم طبيعة النشاط.
- يعتمد الموظفون على وسائل الإتصال الكتابية خاصة الإعلانات الحائطية التي تعتبر بمثابة رزنامة لوقت العمل .

- وجود علاقة بين الإتصال الداخلي وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة خاصة من خلال التوجيهات والتعليمات التي يقدمها المسؤول إلى الموظفين المرتبطة بمهامهم والتي تعد نوعا ما من الإتصال النازل .

دراسة 02: بن داد الجموع واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية دراسة ميدانية ببلدية الحجرة 2014

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف والإجابة على التساؤل الرئيسي المتصل في: ما هو واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية ببلدية المخبرة ؟ وللإجابة على هذا التساؤل اعتمد الباحث على جملة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:

- مائيا أهم الوسائل والأدوات المستعملة في الإتصال الداخلي في المؤسسة البلدية ؟
- ماهي أهم العراقيل والمشاكل التي قد تواجه الإتصال الداخلي في المؤسسة البلدية ؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة اعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المنهج الوصفي وطبقت هذه الدراسة على عينة من الموظفين ببلدية المتمثلة في 300 موظف حيث تم استرجاع 26 استمارة من 30 استمارة. وأسفرت نتائج الدراسة على أن الإتصال الداخلي له دور في تحسين صورة المؤسسة لدى أفرادها وكذا تحقيق الأهداف المسطرة وهذا من خلال:

- دور الإتصال الداخلي في رفع روح التعاون وبقاء الثقة بين الأفراد داخل المؤسسة.
- مساهمة الإتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا من خلال تظافر جهود الموظفين و المسؤولين داخل المؤسسة الواحدة .

دراسة 03: صافي سعدية بعنوان (دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير) دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية - شهادة ماستر - إدارة الأعمال جامعة - غرداية - 2018

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الاتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير من وجهة نظر عمال وإطارات مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري والتطبيقي، وتكون مجتمع الدراسة من عمال وإطارات مديرية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

تم توزيع 70 استبانة وتم استرداد 52 استبانة قابلة للتحليل، أما فيما يخص التحليل الإحصائي فقد تم الاعتماد على برنامج تحليل الإحصائي SPSS20 ، ومجموعة من الأدوات الإحصائية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- أظهرت الدراسة وجود مستوى من الاتصالات الداخلية في مديرية الاتصالات لولاية غرداية .
- أظهرت الدراسة وجود مستوى من إدارة التغيير في مديرية الاتصالات لولاية غرداية .

دراسة 04: خليدة محمد بالكبير بعنوان (واقع تمكين العاملين) دراسة حالة لدى مسيري المؤسسات الجزائرية ، مجلية الاقتصاد الجديد العدد 08 ماي 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات الجزائرية، وذلك وفقا لنموذج الباحث Blanchard Ken في التمكين، والذي يركز على كل من مشاركة العاملين في المعلومات ، والإدارة الذاتية، واستبدال العمل الفردي بأسلوب الفريق، ومن أجل هذا قمنا بدراسة حالة مسيري المؤسسات الصناعية بولاية عن الدفلى، حيث تم توزيع 89 استبياناً على مسيري المؤسسات المدروسة والبالغ عددها 15 مؤسسة، استرقتنا منها 82 استبيان.

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات استبيان الدراسة، أن معظم مسيري المؤسسات الصناعية لولاية عين الدفلى لديهم اتجاهات ضعيفة نحو تطبيق التمكين بأبعاده، سواء تعلق الأمر بتبادل المعلومات ومشاركة العاملين فيها، أو منح العاملين الاستقلالية وإشراكهم في القرارات، أو تبني عمل الفريق، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم الرغبة في التغيير، البناء التنظيمي الهرمي المعقّد، الخوف من فقدان السلطة والسيطرة على العمل، غياب الثقة التنظيمية المشجّعة للمبادرة والمشاركة، والقلق من عدم قدرة العاملين على تحمّل المسؤولية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية

دراسة 01 : اعمر عبد الله أبو عمرة واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي ، 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تمكين العاملين بالشرطة الفلسطينية بغزة ببعديه النفسي و الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتأتي أهمية هذه الدراسة كون جهاز الشرطة هو جهاز مهني متخصص في ملاحقة الخارجين من القانون وتقديمهم للعدالة، وبالتالي لا بد وأن يكون بعض ضباطه الإداريين والميدانيين ممتكّنين حتى يستطيعوا القيام بعملهم على أكمل وجه. وتكون مجتمع الدراسة من كافة الضباط من رتبة ملازم وحتى لواء ممن يحملون مسمى وظيفي والبالغ عددهم 1206 ضابطا. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة. حيث تم اختيار عينة الدراسة بصورة العينة العشوائية الطبقية، واستخدم استبيان كأداة للدراسة. حيث وزع عدد 450 استبانة وتم استرداد عدد 350 استبيان صالحة للتحليل ، أي ما نسبته 77% وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل النتائج وتفسيرها وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى مرتفع من ممارسة التمكين لدى العاملين بالشرطة. كما أن مستوى الأدي الوظيفي للعاملين بالشرطة الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة. وذلك لتناسب إمكانياتهم العلمية وقدراتهم مع المهام المطلوبة منهم كما خلصت الدراسة لوجود علاقة طردية بين مستوى ممارسة التمكين بكلا بعديه وبين الأداء

الوظيفي. وأوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: تعزيز التمكين كممارسة فعلية في جهاز الشرطة لما له من أثر إيجابي في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي ، منح العاملين بالشرطة مزيدا من تفويض الصلاحيات ، بالإضافة لتعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في تطوير شخصية العاملين وأخيرا زيادة مشاركة العاملين في إدارة جهاز الشرطة.¹

دراسة 02 : دراسة هند كباور : مهارات الاتصال لمدير من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية 2010

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مهارات الاتصال بين المدير والمعلم من وجهة نظر المعلم، وأثر ذلك على تكوين مفهوم الكفاءة الذاتية لدى المعلم، ولقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد تكونت عينة الدراسة من (115) معلما ومعلمة، تم اختيارهم عشوائيا من سبع مدارس - الحلقة الأولى - تعليم أساسي يمثلون المناطق الجغرافية لمدينة دمشق، واعتمدت الباحثة في دراستها على استبيانين.²

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة بين مهارات الإتصال للمدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم، والكفاءة الذاتية للمعلم وهذا ما يخلق جوا من الود والاحترام بين المرسل والمستقبل، مما يشعر المعلمين بالراحة والطمأنينة والاستقرار في العمل، فالمعلومات والمعارف تصل إليهم بشكل واضح وصريح، بما يتفق مع اتجاهاتهم ومعتقداتهم مما يؤدي إلى التغيير والتأثير في الاتجاه الصحيح، فينعكس إيجابا على كفاءتهم الذاتية، ومن تقديرهم لقدراتهم وحاجاتهم وأحكامهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الإتصال يعزي لمتغير الخبرة، بالتالي إن قدرة المدير التواصل مع المعلم، وإن لم يستطيع المعلم تحقيق ذلك، ربما كان من دواعي انتقاله لمدرسة أخرى.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على مقياس مهارات الإتصال وفق متغير التأهيل العلمي، المنطقة¹.

دراسة 03: إيماننا محمودا بوشن: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء، 2013

حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث للمرحلة الإعدادية بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء تعزي لتغير الجنس والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة . ولقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الدراسة . وقد تكونت عينة الدراسة من (350) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الإعدادية في المدارس التابعة لوكالة الغوث وتشغيل اللاجئين

بمحافظة غزة. أي بنسبة (13.3) تقريبا من مجموع الدراسة المكون من (2623) معلما ومعلمة. واعتمدت كذلك الباحثة في دراستها على استبيانين.

نتائج الدراسة:

- إن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استبانة مهارات التواصل يساوي (3.44) وبذلك فإن الوزن النسبي (68.71%).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى متغير الجنس الصالح للإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى متغير المؤهل العلمي وسنوات الخدمة من وجهة نظر المعلمين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى متغير الجنس الصالح للإناث.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة فاعلية الأداء في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لمهارات التواصل تعزي إلى المؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- وجود علاقة طردية قوية بين درجة ممارسة مديري وكالة الغوث لمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء .

دراسة 04 : عفانة حسن مروان ، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل" ، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة (الاتصال ومشاركة المعلومات ، بناء فرق العمل ، التأثير ، حفز المعلمين ، القوة) وفاعلية فرق العمل، ومستوى تطبيق كل منهما في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الأهلية الدولية التي تعمل في قطاع غزة، والتي يبلغ إجمالي عددها (65) مؤسسة، وقام الباحث باختيار عينة مكونة من (7) مؤسسات تم اختيارها بناء على عدد الموظفين فيها، حيث حاول الباحث اختيار المؤسسات صاحبة أكبر عدد من الموظفين لإعطاء الدراسة قدرة أكبر على التعميم، ولتمثل النتائج أكبر فئة من تلك المؤسسات، وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة، تم توزيعها على (300) مبحوث، وهم جميع العاملين في المؤسسات التي اختارها الباحث كعينة للدراسة، وتم استرجاع (236) استبانة، أي أن نسبة الاسترداد بلغت 79%.

وقد خرج البحث بعدة نتائج من أهمها:

أن مستوى التمكين الإداري في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة كان مرتفعاً بنسبة 81%. وكذلك فإن فاعلية فرق العمل كان مستواها مرتفعاً بنسبة 80%. وأظهرت النتائج تفوتاً في موافقة عينة الدراسة على وجود الأبعاد الخمسة التي حددتها الدراسة للتمكين الإداري، حيث احتل بعد القوة المرتبة الأولى، بينما احتل بعد بناء فرق العمل المرتبة الثانية، ثم بعد الاتصال ومشاركة المعلومات، ثم بعد التأثير، بينما كان بعد حفز العاملين في المرتبة الخامسة، والأخيرة، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول علاقة التمكين الإداري بفاعلية فريق العمل تعزي لمُنغير(العمر)، وعند قياس العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية فرق العمل في عينة الدراسة، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بينهما.

وفي هذه الدراسة التركيز كان منصبا على التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري بأبعاده الخمسة وفاعلية فرق العمل، وهذا بدوره يمثل جزءاً من الدراسة الحالية كون البنوك محل الدراسة تعتمد بشكل كبير في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على أبعاد التمكين الثلاثة.

دراسة 05 : سمير سمران ، أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفي

جوازات محافظة جدة ، 2011

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي في إدارة جوازات محافظة جدة. ولتحقيق هذا الهدف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الميداني، فقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغت (312) مفردة من العسكريين (ضباط وضباط صف) العاملين بإدارة جوازات محافظة جدة، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وكذلك الإحصاء التحليلي (الاستدلالي) مثل قيمة مربع كاي Chi Square للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التمكين الإداري المتمثل في مقوماته (تدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة والتفويض) يؤثر على الأداء الوظيفي لموظفي إدارة جوازات محافظة جدة. ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج فقد اقترح الباحث عدة توصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بموضوع التمكين الإداري، من حيث أنه يسهم في حل بعض المشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي بالمنظمات العامة. وتوضيح مفهوم التمكين الإداري كأحد المفاهيم الإداريون الحديثة والمهمة التي ينبغي الإلمام بها. وكذلك العمل على تعزيز وتنمية وتطوير مقومات التمكين الإداري المتاحة حاليا في المنظمات العامة وهي تدفق المعلومات، الثقة التنظيمية، الحوافز، الثقافة التنظيمية، المشاركة، التفويض.

المطلب الثالث: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة فإن أهم ما توضحه هذه الدراسات هو أهمية ودور الإتصال الداخلي في المؤسسات ومدى مساهمته في تمكين وأداء العاملين ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الأول: ما يستفاد منه من الدراسات السابقة

- تساعدنا هذه الدراسات من أن نستفيد من الكم المعرفي المتاح في الدراسات الأخرى.
- الاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها.

- تمكنا الدراسات السابقة من تحديد مشكلة دراستنا وصياغة أهدافها كذلك كيفية كتابة الإطار النظري وكذلك الاستعانة بدراسات سابقة في إعداد الاستبيان وقياس متغيراته .
- الإثراء الفكري في الجانب النظري من خلال توظيف تلك الدراسات في تحديد دور الإتصال الداخلي وأبعاد تمكين العاملين.

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

أ - الدراسات المحلية:

دراسة 01: باهي نسبية بعنوان دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة التربوية

جامعة العربي بن مهيدي 2016

أوجه الاختلاف

اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدرستين الدراسة الحالية حدودها الزمنية سنة 2022 مؤسسة سونلغاز غرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2016 والمكانية المؤسسة التربوية أم البواقي .
وجود اختلاف في بعض نتائج الدراستين
وجود اختلاف في متغيري الدراسة حيث الدراسة الحالية دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين بينما هذه الدراسة فهو دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي.
اختلاف في عينات الدراسة حيث أن الدراسة الحالية موجهة لعمال وإطارات مؤسسة اقتصادية وهذه الدراسة موجهة لموظفي قطاع التربية والتعليم اي التوظيف العمومي .

أوجه التشابه

كلاهما لهم نفس الهدف هو التعرف على دور الإتصال الداخلي.
لهما نفس المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي .
تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهي الاستبيان

دراسة 02: بن داد الجموع واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية دراسة ميدانية ببلدية الحجرة
2014

أوجه التشابه

- تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهي الاعتماد على الاستبيان.
- تشابه في المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي .
- تشابه في أهداف ودور الإتصال الداخلي في المؤسسة.

أوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين الدراسة الحالية حدودها الزمنية سنة 2022 مؤسسة سونلغاز غرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2014 والمكانية
- وجود اختلاف في بعض نتائج الدراستين
- وجود اختلاف في متغيري الدراسة حيث الدراسة الحالية دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين هذه الدراسة فهو واقع الإتصال الداخلي في الهياكل الرسمية.

دراسة 03: صافي سعديّة بعنوان (دور الإتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير) 2018

أوجه التشابه

- تشابه في أدوات جمع وتحليل المعطي أوهي الاعتماد على الاستبيان.
- تشابه المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- تشابه في الهادف هو معرفة دور الإتصال الداخلي في المؤسسات.

أوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين فهذه الدراسة حدودها الزمنية سنة 2018 والمكانية جامعة غرداية والدراسة الحالية الحدود الزمنية 2022 وحدودها المكانية مؤسسة سونلغاز غرداية
- اختلاف من حيث مجال المؤسسة حيث الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة تابعة للقطاع الاقتصادي وهذه الدراسة تابعة لقطاع التعليم العالي.
- اختلاف في نتائج الدراستين.

دراسة 04: ليندة محمد بالكبير بعنوان واقع تمكين العاملين سنة 2013

اوجه التشابه

- تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهي الاستبيان.
- تشابه في الهادف حيث كلا الدراستين تسعى لمعرفة واقع تمكين العاملين في المؤسسات الجزائرية.

اوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين حيث الدراسة الحالية حدودها الزمنية سنة 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز بغرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2013 وحدودها المكانية مؤسسة عين الدفلى .
- اختلاف في نتائج الدراستين
- اختلاف في المتغيرين للدراستين قمنا بالاعتماد على متغيرين في الدراسة الحالية وهو دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين وهذه الدراسة اعتمدت متغير واحد وهو واقع تمكين العاملين لدى مسيري المؤسسات.

ب - الدراسات العربية

دراسة 01 : اعمر عبد الله أبو عمرة واقع تمكين العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية وعلاقته بالأداء الوظيفي 2015 :

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> - تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهو الاعتماد على الاستبيان - تشابه في المنهج المتبع في الدراساتين وهو المنهج الوصفي التحليلي. - تشابه في نتائج الدراساتين الدراسة الحالية وهذه الدراسة تظهر وجود مستوى مرتفع ممارسة للتمكين. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين حيث الدراسة الحالية حدودها الزمنية سنة 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز بغرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2015 وحدودها المكانية جهاز الشرطة الفلسطينية. - اختلاف في احد متغيري الدراسة حيث الدراسة الحالية موجهة لموظفي وإطارات المؤسسة بينما هذه الدراسة موجهة لضبا الشرطة .

دراسة 02 : دراسة هند كباور : مهارات الاتصال لمدير من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية سنة 2010

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> - تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهو الاعتماد على الاستبيان. - تشابه في المنهج المتبع في الدراساتين وهو المنهج الوصفي التحليلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية الدراسة الحالية حدودها الزمنية سنة 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز بغرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2010 وحدودها المكانية مدارس مدينة دمشق . - اختلاف في قطاع الدراسة الحالية أجريت في مؤسسة ذات طابع وهزغ الدراسة في قطاع التربية والتعليم.

دراسة 03: إيمان محمود بوشن: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء 2013

أوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين الدراسة الحالية وحدودها الزمنية سنة 2013 والمكانية وكالة الغوث بمحافظة غزة وحدودها المكانية مدارس مدينة دمشق.
- اختلاف نتائج الدراستين
- اختلاف في متغيرات الدراستين

أوجه التشابه

- تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهو الاعتماد على الاستبيان
- تشابه في المنهج المتبع في الدراستين وهو المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة 04 : عفانة حسن مروان التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل سنة 2013

أوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين حيث أن الدراسة الحالية حدودها الزمنية 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز لولاية غرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2013 وحدودها المكانية مؤسسة الأهلة قطاع غزة.
- اختلاف نتائج الدراستين

أوجه التشابه

- تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهو الاعتماد على الاستبيان
- تشابه في المنهج المتبع في الدراستين وهو المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة 05 : سمير سمران السلمي أثر التمكين الإداري على الأداء الوظيفي 2011

أوجه الاختلاف

- اختلاف في الحدود الزمنية والمكانية للدراستين حيث الدراسة الحالية حدودها الزمنية 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز بغرداية وهذه الدراسة حدودها الزمنية 2011 وحدودها المكانية إدارة جارات محافظة جدة .

- اختلاف في احد متغيرات الدراستين الدراسة الحالية تتناول متغيرين هما الإتصال الداخلي وتمكين العاملين وهذه الدراسة تتناول متغيرين هما التمكين الإداري و الأداء الوظيفي.

أوجه التشابه

- تشابه أدوات جمع وتحليل البيانات وهو الاعتماد على الاستبيان.

- تشابه المنهج المتبع في الدراستين وهو المنهج الوصفي التحليلي .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قد تم التطرق إلى مفهومي الإتصال الداخلي وتمكين العاملين والتعرف على دور الإتصال الداخلي في تمكين العاملين لدى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية .

واستخلصنا أن الإتصال يلعب دورا مهما في المؤسسة فلا يمكن للمديرين أن يؤدّوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة .

وأى مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها والتطور والازدهار عليها الاهتمام بالإتصال داخل المؤسسة و تطبيقه على أحسن وجه، لأن عدم الاهتمام بالإتصال داخل المؤسسة وإهماله قد يؤثر بشكل سلبي على المؤسسة لذا فإن الاهتمام بالإتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدّي إلى نجاحها.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية/دراسة حالة:

في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء

لولاية غرداية

تمهيد : بعد تطرقنا إلى دراسة النظرية ومعالجتنا لإشكالية البحث، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي، لمعرفة دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين لدى مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة تناولنا عرض منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعيبتها وكذا أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تعيين الدراسة، وأخيرا المعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات.

لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية وتوضيح منهج الدراسة والأدوات والطرق المستخدمة فيها، تحديد مجتمع الدراسة بالإضافة إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء

أولا : لمحة تاريخية عن مجموعة سونلغاز .

- أنشئت شركة سونلغاز سنة 1969. وفقا للأمر رقم: 69 / 59 المؤرخ في 28 جولية 1969، الصادر في الجريدة الرسمية رقم: 63 بتاريخ 1 أوت 1969. والمتضمن حل شركة كهرباء وغاز الجزائر EGA التي كانت تنشط في الجزائر وفق القانون الفرنسي أثناء الفترة الاستعمارية، والتي أنشئت سنة 1947 . وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
- في سنة 1969، شركة سونلغاز كانت تضم: 6000 عامل، و700000 زبون عبر الوطن.
- ابتداء من سنة 1978، ركزت سونلغاز جهودها في برنامج إيصال الكهرباء لمختلف التجمعات السكانية عبر إقليم الوطن، بهدف تطوير شروط حياة المواطن الجزائري.
- في سنة 1983، شهدت شركة سونلغاز، أول عملية هيكلة، حيث شهدت هذه السنة ميلاد شركات الانجاز الخمسة وهي:

*شركة كهريف: وظيفتها الأساسية هي إيصال الكهرباء للمناطق المختلفة للوطن.

* شركة كركيب: وظيفتها هي انجاز الهياكل القاعدية والتجهيزات الكهربائية.

* شركة فنا غاز: وظيفتها الأساسية هي انجاز الشبكات الغازية.

* شركة إنيرغا: وظيفتها هي الهندسة المدنية.

* شركة التركيب: وظيفتها الأساسية هي التركيب الصناعي للمنشآت الكهربائية والغازية.

بالإضافة إلى:

* شركة AMC: وظيفتها صناعة مختلف العدادات وآلات القياس والمراقبة.

- في سنة 1991، أصبحت شركة سونلغاز، مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) حسب المرسوم التنفيذي رقم: 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995

- في سنة 2002، تحولت مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 2002/195 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، هذه الصيغة، سمحت لسونلغاز بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بمجال الطاقة، وأيضا تسمح للمؤسسة بالنشاط خارج التراب الوطني، والمشاركة في رأس مال شركات أخرى وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

- ما بين سنة 2004 و 2006 شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا، حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل عدة مؤسسات متفرعة، منها المختصة بالمهام القاعدية وتتمثل في المؤسسات التالية:

* شركة إنتاج الكهرباء SPE.

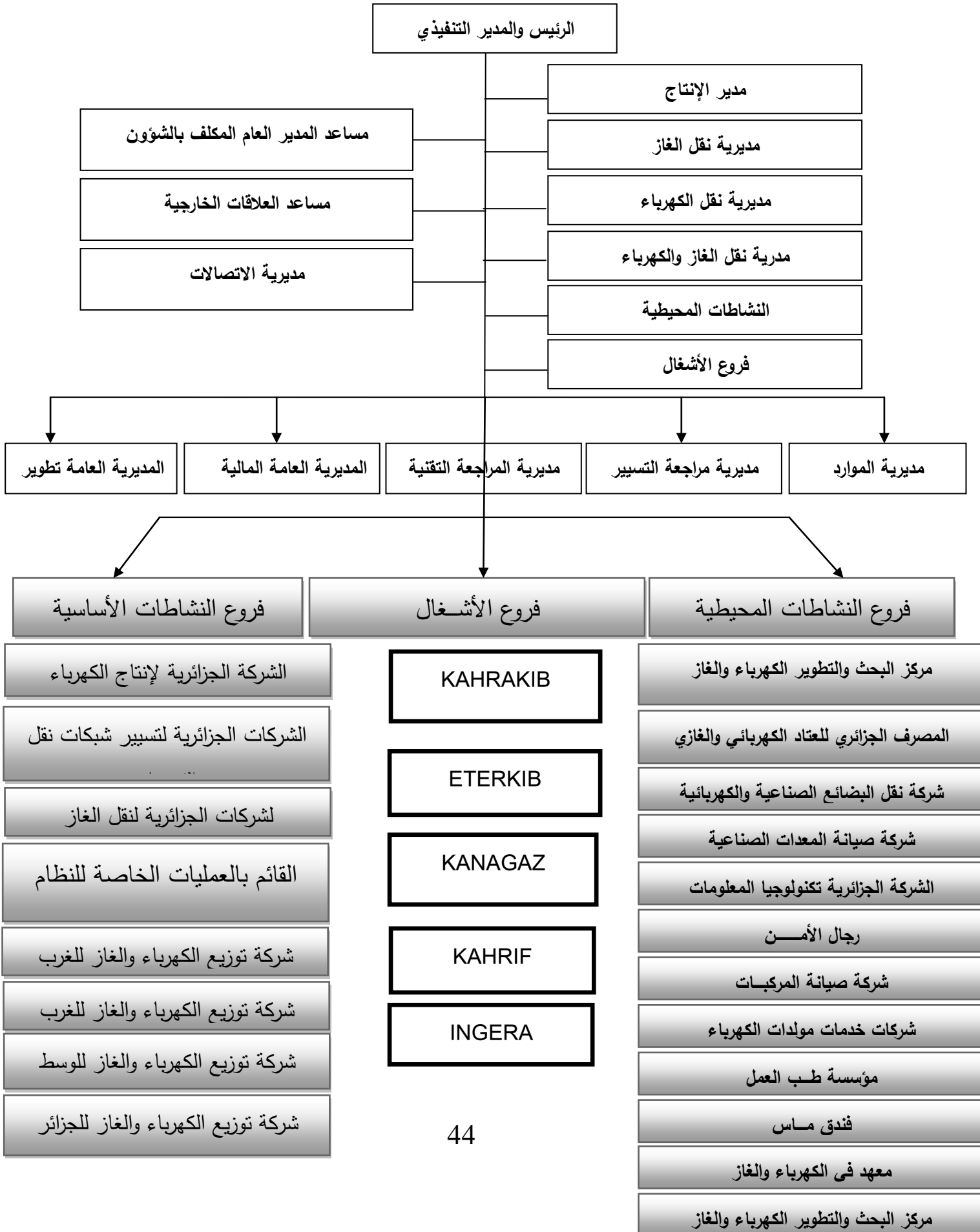
* شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE.

* شركة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG.

وفي سنة 2006، تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات للتوزيع حسب المناطق، وهي: الجزائر، الشرق، الغرب والوسط.

- ما بين سنة 2007 و 2008 تمت نهاية عملية الهيكلة، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الخدمة الموجهة للزبون، من خلال ضخ إمكانيات مالية ضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية.
- في سنة 2013، اقتحم مجمع سونلغاز مجال الطاقات المتجددة، حيث تم إنشاء شركة مكلفة بالشبكات المعزولة بالجنوب الجزائري، مهمتها الأساسية تطوير وإنتاج الطاقة الكهربائية عن طريق استغلال الطاقات المتجددة، حيث تكفلت بهذا المجال شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، التي يتواجد مقرها الاجتماعي بولاية غرداية.
- وفي أفريل 2017، تم إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث أصبح المجمع يضم 32 شركة بعدما كان يضم 39 شركة. ومن بين الشركات التي انبثقت عن إعادة الهيكلة الجديدة، الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز التي تشكلت بعدما جمعت شركات التوزيع الأربعة في شركة واحدة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز والكهرباء



ثالثا : أهداف مجمع سونلغاز

يسعى مجمع سونلغاز بمختلف شركاته السبعة والثلاثون من خلال الوظائف التي تمارسها لتحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج ولقد حددت لذلك أهدافا تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

- التحكم في استعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم.
- تلبية الاحتياجات الوطنية في مجال الطاقة الكهربائية والغازية والطاقات المتجددة.
- تحقيق التكامل الاقتصادي الوطني عن طريق دعم القواعد الصناعية لتنويع منتجاتها.
- المشاركة في المشاريع الصناعية والتجارية في الخارج لتنمية مداخل الشركة.
- تحقيق استقلالية التسيير والسعي لأن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل، حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.
- تقديم وتطوير الخدمات الطاقية وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل النشاطات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عليه فائدة لمجمع سونلغاز.
- تضمن شركات مجمع سونلغاز مهمة الخدمة العمومية وفقا للتنظيم والتشريع الجزائري.

المطلب الثاني : التعريف بمجموعة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية

أولا: تعريف المؤسسة

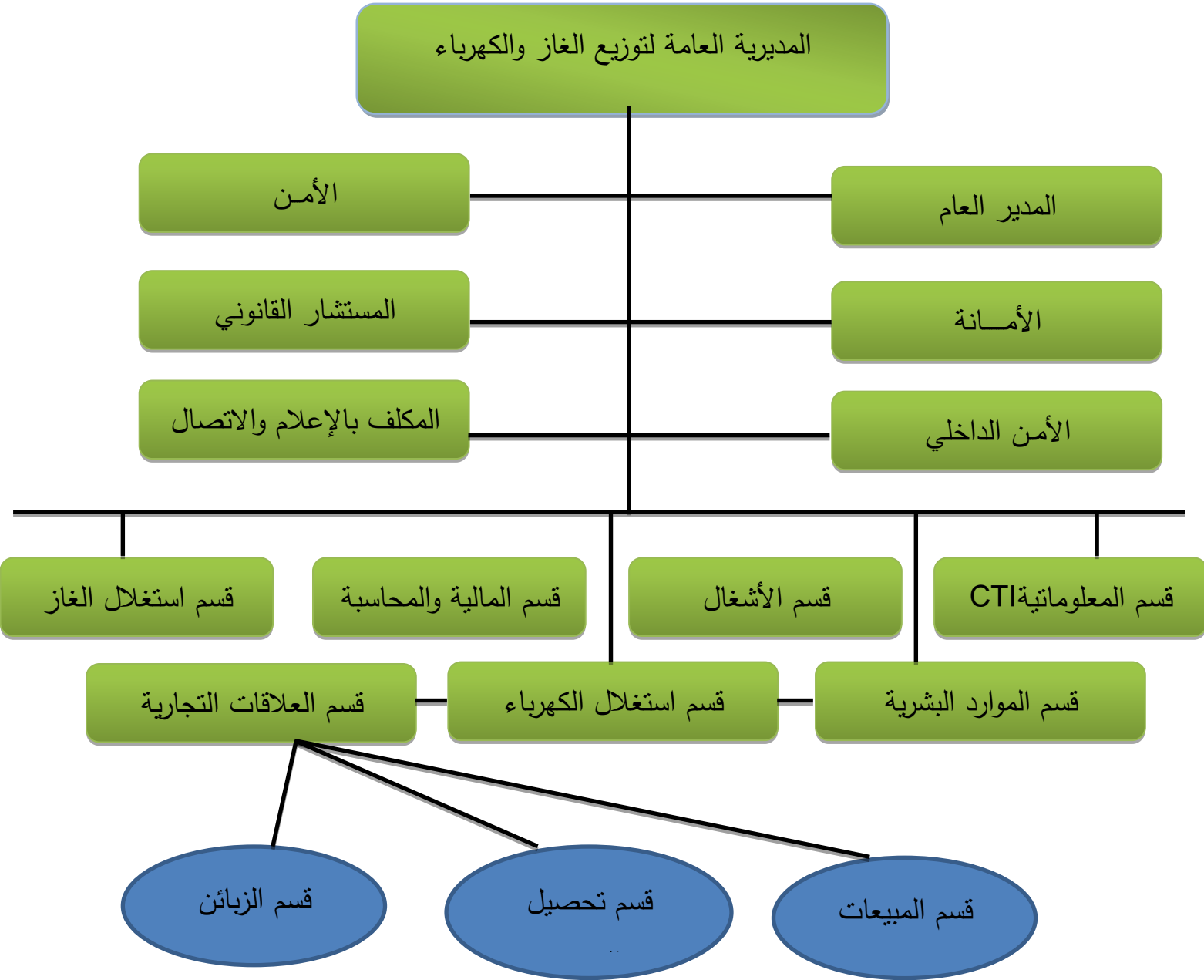
- إجمالي مساحة الأرض 7000 م².
- إجمالي المساحة الخارجية المفروشة 4376 م².
- إجمالي عدد المكاتب (فرع) 109 مكتب.

- إجمالي عدد المكاتب (الوكالة) 11 مكتب وهي مجهزة بشبكة حاسوب والهاتف وكاشف الحرائق والمراقبة عن بعد .
- تكييف مراكز غاز
- خزان مياه وشبكة حريق 120 م.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية

حيث يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها، والذي يظهر وينظم مختلف وظائفها ومن بين هذه الوظائف وظيفة الاتصال والتي تظهر الهيكل التنظيمي للمؤسسة لما له من أهمية كبيرة في المؤسسة .

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية



خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية غرداية وكذا الهيكل التنظيمي الذي يضم الهيكلية الإدارية التي تديرها ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبانة التي وزعناها على العمال والإداريين و الإطارات العاملين بالمؤسسة والتي تحتوي على محورين محور الإتصال الداخلي ومحور تمكين العاملين، ومن خلالها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين ؟ وبعد استرجاع الإستبانة قمنا بتفريقها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

الجانحة التطريحي

المبحث الأول : الأدوات والاجراءات المتبعة في المدارس

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة ما دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين دراسة حالة شركة التوزيع والغاز والكهرباء بغرداية ، من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها ، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره .

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى معرفة ما دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين دراسة حالة شركة التوزيع والغاز والكهرباء بغرداية ، وقد تم اتباع الإجراءات والأدوات التالية في الدراسة :

أولا / مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1/ مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في اقليم ولاية غرداية
2/ عينة الدراسة: بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء هذا الاستبيان ، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية حول دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين دراسة حالة شركة التوزيع والغاز والكهرباء بغرداية.

ثانيا / تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

1/ المصادر الثانوية: تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثنا.

2/ المصادر الأولية: تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها احصائيا بالاستعانة ببرنامج spas.

ثالثا/ هيكل الاستبيان ونوع توزيع البيانات.

1 / هيكل الاستبيان: لقد خالصنا إلى بناء استبيان متكون من 29 عبارة، وتضمن الاستبيان جزئيين على النحو التالي:

- الجزء الأول: وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

الجانب التطبيقي

● الجزء الثاني : وبدوره تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الاول : يتعلق بعناصر بالاتصال الداخلي بالمؤسسة وتضمن 08 عبارات.

المحور الثاني: يتعلق بتمكين العاملين وتضمنت (21) عبارة وتم تقسيمه الى أربعة ابعاد حيث كالاتي :

❖ بعد المشاركة في معلومات: وتضمنت ستة عبارات

❖ بعد الاستقلالية وحرية الصرف : وتضمنت اربعة عبارات

❖ بعد تفويض السلطة: وتضمنت خمسة عبارات

❖ بعد تحفيز العاملين : وتضمنت ستة عبارات

كما وضحنا سابقا فانه روعي في صياغة عبارات الاستبيان طريقة تتيح للمستجوبين فرصة الإجابة عنها بكل وضوح ووفقا للدراسات السابقة فإن معظمها تعتمد على مقياس ليكرث (L'Ickert Squale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية) :موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة (وتمثل رقميا (3,2,1,5,4) على التوالي:

جدول رقم (02): توزيع درجات مقياس ليكرث الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر :من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرث(L'Ickert Squale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فانه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات ل مقياس ليكرث الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى و يساوي= (أعلى درجة في مقياس- أدنى درجة في مقياس =4= (1-5) (وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي :طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس طول الفئة = 4/5=0.8 وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا $1+0.8=1.80$: فنحصل على مجال [1- 1.80] وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا .وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (03): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

الاتجاه(التقييم)	درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة
درجة منخفضة	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة

الجانب التطبيقي

درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
درجة عالية	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
درجة عالية جدا	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر ، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء ، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي ، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{المستويات عدد}}$

$$3 = 33, 1 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات=3

وبناءات عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطا وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفضا.

2/ تحديدا نوع توزيع بيانات المستجوبة وأساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج: **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية واستخدام الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة وثبات أداة الدراسة ولاختبار أداة

الجانب التطبيقي

القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرو نباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفرغ البيانات الواردة بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS إصدار 21، لتحليل بيانات الاستبيان والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأدوات والأساليب الإحصائية التالية :

جدول رقم (04) يبين شرح أساليب الاحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

وصفها	الأداة الإحصائية
لوصف أفراد عينة الدراسة	التكرار و النسبة % والرسوم البيانية
اختبار ثبات الاستبيان	معامل ألفا كرو نباخ
لاختبار صدق الاستبيان	معامل ارتباط بيرسون
وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.	المتوسط الحسابي
وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.	الانحراف المعياري:
لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sampler t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي □□□□□□□□□□ لإجابات أفراد العينة و المتوسط الفرضي	اختبار T (one Sampler t-test)
يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هي 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05.	مستوى الدلالة 0.05
يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل SPS، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sigg) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05	مستوى المعنوية (Sigg)، أو احتمال الخطأ (P-value):

الجانب التطبيقي

المصدر: من اعداد الطلبة وبتصرف بالاعتماد على المرجع التالي : عبد الحميد بوحف: الاساليب الاحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج spas ،الجزء الاول ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 2013.

المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

اولا / ثبات وصدق أداة القياس باستخدام Cranach Alpha :

من اجل البرهنة على ان الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها ، والتثبت من صدقها قمنا باستخدام اسلوب الفا كرو نباخ الذي يعتمد على اتساق اداء الفرد من فقرة الى اخرى ، وهو يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس ، اضافة الى ان معامل كرو نباخ الفا يزيدنا بتقدير جيد للثبات ، والجدول التالي يبين قيمة معامل والثبات والصدق كما يلي:

جدول رقم (05) : نتائج اختيار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
إجمالي محور الاتصال الداخلي في المؤسسة		08	0.671	0.819
ابعاد محور تمكين العاملين	المشاركة في المعلومات	06	0.915	0.956
	الاستقلالية وحرية الصرف	04	0.715	0.845
	تفويض السلطة	05	0.905	0.951
	تحفيز العاملين	06	0.948	0.973
إجمالي محور تمكين العاملين		21	0.960	0.979
الإجمالي		29	0.951	0.975

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 .

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور تمكين العاملين هو (0.948) ويتعلق بالبعد بتفويض السلطة، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر ب (0.671) ويتعلق بمحور الاتصال الداخلي في المؤسسة، بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عال جد حيث بلغ (0.951). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة .

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور في الدراسة تعدى (0.819) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور .

الجانب التطبيقي

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

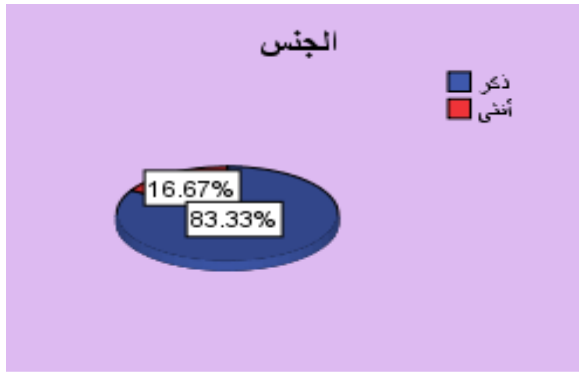
بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي :

المطلب الاول : عرض خصائص العينة :

الفرع الثاني : خصائص العينة :

أولاً-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (06) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس الشكل رقم (09) : توزيع عينة دراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	%83.3
أنثى	05	%16.7
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss

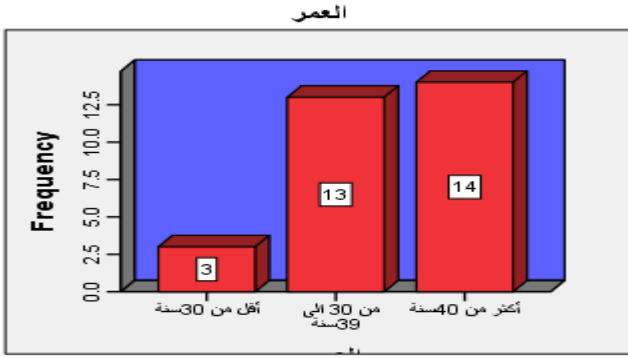
تتكون عينة الدراسة من (30) فرد، منهم 25 ذكور و05 إناث، حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس, إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 73.03%, في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 16.7% .

الجانب التطبيقي

ثانيا: توزيع أفراد العينة تبعاً العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (10): توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم (07): توزيع عينة دراسة حسب العمر



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	03	10%
من 30 إلى 39 سنة	13	43.3%
أكثر من 40 سنة	14	46.7%
المجموع	30	100%

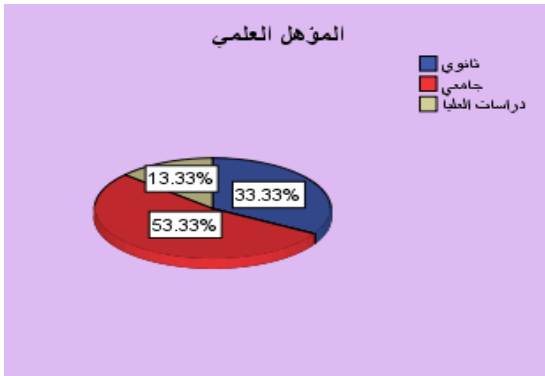
المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات

spas

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار ، وأن الفئة العمرية الأكثر هي (أكثر من 40 سنة) بنسبة مئوية 46.7%، تليها الفئة العمرية (من 30 إلى 39 سنة) بنسبة مئوية 43.3% ، ثم تليها الفئة (أقل من 30 سنة) والتي قدرت بنسبتها 10%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً تميل إلى أعمار متقدمة مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانياً وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابياً على نتائج البحث.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي : وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (08): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي الشكل رقم (11): توزيع عينة دراسة حسب المؤهل العلمي



البيان	التكرار	النسبة
ثانوي	10	33.3%
جامعي	16	53.3%
دراسات عليا	04	13.3%
المجموع	30	100%

العلمي

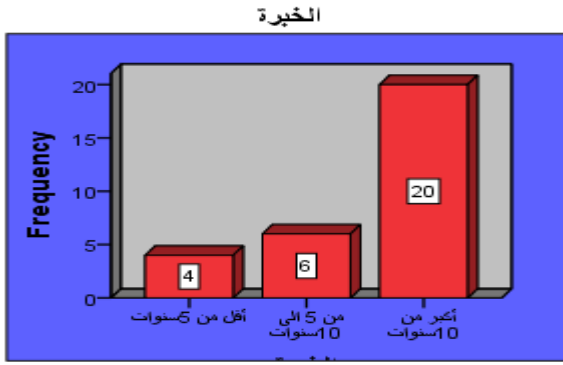
المصدر : من اعداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعية حيث بلغ عدده (16) فرد بنسبة مئوية 53.3%، ونسبة أفراد العينة من مستوى

الجانب التطبيقي

ثانوي بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة 33.3% ، وفي الأخير نسبة الافراد العينة من مستوى دراسات عليا بلغ عددهم (04) بنسبة 13.3% أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث و النتائج المتوسل إليها.

رابعاً : توزيع أفراد العينة تبعاً للخبرة : وهي كما يوضحها الجدول التالي:
الجدول رقم (09) يبين توزيع العينة حسب الخبرة الشكل رقم (12) يبين توزيع العينة حسب الخبرة



الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	04	13.3%
من 5 إلى 10 سنوات	06	20%
أكثر من 10 سنوات	20	66.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبات من مخرجات SPSS

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الخبرة بنسب متفاوتة، حيث أن الفئة من (أكثر من 10 سنوات) يمثلون أكبر نسبة 66.7%، و تم تليه (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 20%، تم تليه (أقل من 5 سنوات) بنسبة 13.3%.

المطلب الثاني : اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكرث

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكرث الخماسي وسوف نقوم بتحديد اتجاهات اجابات العينة لمحور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين اجمالاً دون التفصيل بفقراتها وأهمية كالاتي :

الفرع الاول : دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور اتصال الداخلي في المؤسسة :

لدينا في محور الاتصال الداخلي في المؤسسة معرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكرث الخماسي كما

يلي :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمحور الاتصال الداخلي في المؤسسة كما يلي :

الجانب التطبيقي

الجدول رقم (10): اتجاه إجابات العينة حول محور الاتصال الداخلي في المؤسسة

الاتجاه	الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	خاص بالاتصال الداخلي في المؤسسة
موافق	كبير	1.041	3.533	تشجعك الادارة على الاتصال بها
محايد	متوسط	1.136	2.466	عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك
موافق	كبير	0.639	4.066	تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة
موافق	كبير	1.042	4.066	يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين
محايد	متوسط	1.112	3.266	تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب
موافق	كبير	0.912	4.166	تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم
موافق	كبير	1.072	3.433	يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك
موافق	كبير	0.889	3.966	يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة وواضحة لك
موافق		0.546	3.620	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء علي مخرجات spas

من خلال البيانات السابقة نجد أن محور الاتصال الداخلي في المؤسسة أغلب إجاباتهم كانت تتجه نحو موافقة ، ماعدا عبارتين تضمنت محايدة وهي العبارة رقم 2 و 5 ، ومن خلال النتائج نلاحظ ان اعلى متوسط حسابي كان في العبارة السادسة حيث ان عينة الدراسة تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم ؛ بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.639) حيث انه يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة ، واحتلت الفقرة الثانية المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره(1.136). وهذا يدل أنه توجد صعوبات في الاتصال برئيسك.

الجانب التطبيقي

اما اجمالا فقد حقق محور الاتصال الداخلي في المؤسسة متوسطا بقيمة (3.620) والانحراف المعياري قدره (0.546) ، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ومن خلال هذا كله نستنتج عموما ان الفرضية الاولى صحيحة حيث الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تتحقق اهدافها ، وهذا بناءات على اجابات العينة

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور تمكين العاملين في المؤسسة :

ينقسم هذا المحور الى أربعة ابعاد وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي :
أولا/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد المشاركة في المعلومات

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد المشاركة في المعلومات كما يلي:

الجدول رقم (11): اتجاه إجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد المشاركة في المعلومات

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تمكين العامل في اتجاه بعد المشاركة في المعلومات
محايد	متوسط	1.093	3.333	احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت
محايد	متوسط	1.129	3.366	الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لا دوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم
موافق	كبير	1.250	3.433	تسهم اتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا بتوحيد الرؤية وضوح الاهداف
محايد	متوسط	1.100	3.233	توجد قنوات اتصال عموديا وافقية متعددة للحصول على المعلومات
محايد	متوسط	1.118	3.300	تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات
محايد	متوسط	1.127	3.300	تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الاشخاص لتحمل مسؤوليات اضافية من خلال توفير المعلومات لهم
محايد		0.952	3.327	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

الجانب التطبيقي

من خلال البيانات السابقة نجد أن تمكين العاملين اتجاه بعد المشاركة في المعلومات أن أغلبية إجاباتهم كانت محايدة، ماعدا عبارة واحدة تضمنت موافقة وهي العبارة رقم 3، حيث كان توسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.327) والانحراف المعياري قدره (0.952) ، وهذه تقع في الم(4). (3.40 - 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب (1.250) حيث اقرو أنه تساهم اتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا بتوحيد الرؤية وضوح الاهداف ، بينما احتلت الفقرة الثانية المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.129) حيث ان الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لا دوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم ، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.006) وهذا يدل على انه توجد قنوات اتصال عموديا وافقية متعددة للحصول على المعلومات.

نستنتج عموما ان بعد المشاركة في المعلومات يتجسد فقط في مساهمة اتاحة المعلومات في المؤسسة بتوحيد الرؤية وضوح الاهداف فقط

ثانيا / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد الاستقلالية وحرية الصرف: يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد الاستقلالية وحرية الصرف كما يلي:

الجدول رقم (12): اتجاه إجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد الاستقلالية وحرية الصرف

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تمكين العامل في اتجاه بعد الاستقلالية وحرية الصرف
موافق بشدة	كبير جدا	0.794	4.300	اعرف حدود تصرفاتي وراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الاخرين
موافق	كبير	0.968	3.600	تصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة
موافق	كبير	0.868	3.933	اسهم في تقديم مقترحات وآراء لتحسين العمل دون تردد او خوف
موافق	كبير	1.135	3.433	تحرص الادارة على اطلاع العاملين بين الحين والاخر على المستجدات والمتغيرات البيئية
موافق		0.697	3.816	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء علي مخرجات spss

الجانب التطبيقي

من خلال البيانات السابقة نجد أن تمكين العاملين لبعدها الاستقلالية وحرية الصرف أن أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو موافقة، حيث كان متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.816) والانحراف المعياري قدره (0.697)، وهذه تقع في المجال (4) (40.19 - 4)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4).

ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ (0.794) أي حيث اقروا الرابعة المرتبة صرافتي وراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الآخرين، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.868) حيث أنه يساهم في تقديم مقترحات وآراء لتحسين العمل دون تردد أو خوف، واحتلت الفقرة الرابعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.135) وهذا يدل على أن الإدارة تحرص على اطلاع العاملين بين الحين والآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية.

من خلال الإجابات نصل إلى نتيجة مفادها أن للعاملين الاستقلالية وحرية الصرف في المؤسسة ثالثاً/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد تفويض السلطة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد تفويض السلطة كما يلي:

الجدول رقم (13): اتجاه إجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد تفويض السلطة

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تمكين العامل في اتجاه بعد تفويض السلطة
موافق	كبير	1.166	3.533	تتق الإدارة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة إليه
محايد	كبير	1.154	3.666	يتم تفويض الموظف بناء على الانظمة المتبعة في المؤسسة
محايد	متوسط	1.194	3.233	يمارس الموظف صلاحياته استثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه
موافق	كبير	1.104	3.566	بتق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية
محايد	متوسط	1.063	3.200	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة إلى خلال فترة التفويض.
موافق		0.966	3.44	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الجانب التطبيقي

من خلال البيانات السابقة نجد أن تمكين العاملين في اتجاه (4). تفويض السلطة ان أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو موافق ماعدا عبارتين تضمنت محايد وهما العبارتين 3 و 5 ، حيث كان توسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.44) والانحراف المعياري قدره (0.966) ، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4) .

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر ب (1.154) حيث اقرو أنه يتم تفويض الموظف بناء على الانظمة المتبعة في المؤسسة ، بينما احتلت الفقرة الرابعة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.104) حيث ان الرؤساء بثق بالموظفين ويحملونهم المسؤولية ، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.063) وهذا يدل على أنه رؤسائي لا يمارس الصلاحيات المفوضة الى خلال فترة التفويض.

حينما اتجه إجمالي البعد الى الموافقة على العبارات فأنا نستنتج بعد تفويض السلطة محقق في المؤسسة.

رابعا / النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد تحفيز العاملين :

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم تمكين العاملين في اتجاه بعد تحفيز العاملين كما يلي :

الجدول رقم (14): اتجاه إجابات العينة حول تمكين العاملين في اتجاه بعد تحفيز العاملين

الاتجاه	الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	تمكين العاملين في اتجاه بعد تحفيز العاملين
محايد	متوسط	1.186	3.200	يقوم المدير بتشجيعي عمل تحمل مسؤوليات أكبر
موافق	كبير	1.030	3.800	تتوقع الإدارة مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار
محايد	متوسط	1.188	3.366	يشجع المدير الافكار المتعلقة بتحسين الاداء
محايد	متوسط	1.159	3.033	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع
محايد	متوسط	1.217	3.366	يشعرنى المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء
محايد	متوسط	1.195	3.133	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجع ودعم من الادارة
محايد		1.037	3.316	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

الجانب التطبيقي

من خلال البيانات السابقة نجد أن تمكين العاملين في اتجا(5). تحفيز العاملين أغلبية إجاباتهم كانت تتجه نحو محايدة ماعدا عبارة واحدة تضمنت موافق والعبارة هي 2، حيث كان توسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.316) والانحراف المعياري قدره (1.037)، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5) .

ولقد احتلت الفقرة الثانية المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر (1.030) حيث افرو أن الإدارة تتوقع مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار ، بينما احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.188) حيث انه المدير يشجع الافكار المتعلقة بتحسين الاداء ، واحتلت الفقرة السادسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.195) وهذا يدل على انه يتم تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجع ودعم من الإدارة.

بناء على النتيجة الاخيرة المتوسل اليها فان بعد تحفيز العاملين في المؤسسة غير محقق وهذا على الرغم من ان المؤسسة تنتظر من العاملين تحقيق نتائج إيجابية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا ، وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شاب يرو وسيمن روف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Walk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05 :

H_0 : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

في دراستنا لدينا محور خاصة بالاتصال الداخلي في المؤسسة والمحور الثاني لدينا أربعة ابعاد خاص بتمكين العاملين ، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss تحصلنا على النتائج التالية:

الجانب التطبيقي

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبارا شاب يرو		اختبار سينوف		المحاور والابعاد
مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة الإحصائية	
0.201	0.865	0.200	0.116	المحور الاول الاتصال الداخلي في المؤسسة
0.104	0.888	0.054	0.166	بعد مشاركة المعلومات
0.082	0.917	0.063	0.162	بعد الاستقلالية وحرية الصرف
0.063	0.810	0.072	0.250	بعد تفويض السلطة
0.148	0.929	0.098	0.147	بعد تحفيز العاملين
0.103	0.879	0.55	0.205	المحور الثاني تمكين العاملين

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج spas

من نتائج الجدول نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمن روف للمحاور والأبعاد كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05 أي يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمن روف ، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شاب يرو فكانت كلها أكبر من 0.05 أي كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا وبنفس الحالة نقبل الفرض الصفري القائل أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا.

وبعد اختبار الطبيعة ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعملية للدراسة.

الفرع الثاني: الاختبار المعملية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعيا والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA ، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة ، وفرضية الفرق ، فرضية التأثير.

فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعيا ، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار ANOVA ، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد .

أولا / اختبار فرضيات العلاقة : سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعيا نختبر معامل

الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي :

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات spas تحصلنا على الجدول التالي :

الجانب التطبيقي

الجدول رقم (16): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

إجمالي محور الاتصال الداخلي في المؤسسة		أبعاد تمكين العاملين في المؤسسة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.002	**0.552	بعد مشاركة المعلومات
0.004	**0.511	بعد الاستقلالية وحرية الصرف
0.003	**0.521	بعد تفويض السلطة
0.000	**0.626	بعد تحفيز العاملين
0.000	**0.600	إجمالي المحور تمكين العاملين

المصدر من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✘ العلاقة بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة والبعد الخاص بمشاركة المعلومات كانت طردية متوسطة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.552) وهذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة t_{si} أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة والبعد الخاص باستقلالية وحرية الصرف كانت طردية متوسطة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.511) وهو ارتباط معنوي عند مستوى 5%، لأن قيمة $t_{si} = 0.004$ وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري .

✘ العلاقة بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة والبعد الخاص بتفويض السلطة كانت طردية متوسطة ومعامل الارتباط مساوي إلى (0.521) وهذا الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 5%، لأن قيمة t_{si} أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري.

✘ العلاقة بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة والبعد الخاص بتحفيز العاملين كانت طردية قوية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.626) وهو ارتباط معنوي عند مستوى 5%، لأن قيمة $t_{si} = 0.000$ وهي أقل من 0.05، أي نرفض الفرض الصفري

✘ وجدنا أن معامل الارتباط بين إجمالي محور الاتصال الداخلي وإجمالي محور تمكين العاملين يساوي (0.600) وهو ارتباط طردي قوي و معنوي عند مستوى 5%، نظراً لأن قيمة t_{si} أقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري. كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة وابعاد تمكين العاملين في شركة التوزيع الغاز والكهرباء ولاية غرداية .

الجانب التطبيقي

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق : لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين ، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA كما يلي :

1- اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعملية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط ، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس ، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية واحدة وفرضيتين جزئيتين .

1-1/ الفرضية الرئيسية : لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

1-2/ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاتصال الداخلي ترجع الى جنس المستجوب .

1-3/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تمكين العاملين ترجع الى جنس المستجوب.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار t للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (17) اختبارا t لإجمالي المحاور

الأقسام	اختبارا تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين ستقلتين	مستوى دلالة
محور الاتصال الداخلي في المؤسسة	0.581	0.452	-1.759-	0.090
محور تمكين العاملين	1.585	0.218	1.926-	0.064

المصدر : من اعداد الطالبات بناءات على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS (انظر الملحق 03)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول لاتصال الداخلي في المؤسسة $F=0.581$ وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية أكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 03)، وكذلك بالنسبة لمحور الثاني تمكين العاملين الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة $F=1.585$ أكبر من 0.05 ومنه نقول ان التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناءات على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات t كانت كما يلي وعلى الترتيب (-1.759 ، -1.926) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.090 ، 0.064) وكلها أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول كل

الجانب التطبيقي

الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين ترجع جنس المستجوب ، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي : هذا الاختبار من الاختبارات المعملية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين ، وفي دراستنا توجد ثلاثة خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة) ، اذا ستكون هناك ثلاثة فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي :

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر ، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

2-2/ لفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاتصال الداخلي في المؤسسة ترجع للعمر .

3-2/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تمكين العاملين ترجع للعمر .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي :

الجدول رقم (18): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور الاتصال الداخلي في المؤسسة	1.586	0.223
محور تمكين العاملين	1.265	0.298

المصدر : من إعداد الطالبات بناءات على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.586، 1.265) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.223 ، 0.298) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر .

4-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي ،وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

الجانب التطبيقي

5-2/ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاتصال الداخلي في المؤسسة ترجع المؤهل العلمي .

6-2/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تمكين العاملين ترجع المؤهل العلمي .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (19): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور الاتصال الداخلي في المؤسسة	0.065	0.937
محور تمكين العاملين	0.846	0.440

المصدر: من إعداد الطالبات بناءي على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.065 ، 0.846) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.937، 0.440) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي عند مستوى دلالة 0.05.

7-2/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة انطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين .

8-2/ الفرضية الجزئية الاولى : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الاتصال الداخلي في المؤسسة ترجع للخبرة

9-2/ الفرضية الجزئية الثانية : لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور تمكين العاملين ترجع للخبرة .

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (20): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
محور الاتصال الداخلي في المؤسسة	2.377	0.112
محور تمكين العاملين	0.392	0.680

المصدر : من إعداد الطالبات بناءات على مخرجات SPSS (انظر الملحق 03)

الجانب التطبيقي

من نتائج الاختبار كانت قيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.377 ، 0.392) و كلها بمستويات معنوية على التوالي (0.112، 0.680) وهي أكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

كنتيجة نهائية نقول انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى المتغيرات الشخصية

3 / فرضية التأثير: من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة ، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور الاتصال الداخلي كمتغير مستقل ، ومحور أبعاد تمكين العاملين كمتغير تابع ثم بعد ذلك نبين تأثير كل بعد من أبعاد تمكين العاملين على إجمالي محور الاتصال الداخلي في مؤسسة التوزيع والغاز والكهرباء غرداية بجميع ابعاده كما يلي :

3-1- اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي محور الاتصال الداخلي و ابعاد تمكين العاملين :
في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور الاتصال الداخلي في المؤسسة كمتغير مستقل، ومحور أبعاد تمكين العاملين كمتغير تابع عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:
الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمحور الاتصال الداخلي في المؤسسة على تمكين العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز بغرداية ، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (21) نتائج اختبار الاثر اجمالي بين اجمالي المحاور

المتغير التابع	(R)	(R2)	F	DF	Sigg	معامل الانحدار	T	Sigg
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
تمكين العاملين	0.600	0.360	15.769	1	0.000	0.155= α	0.185	0.854
				28			3.971	0.000
				29			0.908= β	

المصدر : من اعداد الطالبات بناءات على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي :

الجانب التطبيقي

$$Y=0.155+0.908X$$

تشير النتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد 5%، الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في المؤسسة على تمكين العاملين بشركة الكهرباء بقرديا ، إذ بلغ معامل ارتباط (r =0.600) وهو ارتباط قوي طردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد R^2 بلغ (0.360) حيث أن 36% من التغيير في الاتصال الداخلي بالشركة يؤدي الى التغيير في تمكين العاملين ، وقد بلغت قيمة درجة التأثير ($\beta = 0.908$) ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة يؤدي الى زيادة تمكين العاملين بمقدار (0.908) ويؤكد عدم معنوية أثر الاتصال الداخلي في الشركة على تمكين العاملين قيمة F المحسوبة والتي بلغت (15.769=F) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5% لان قيمة (0.000=si) ، وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسية وعليه نقول هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تمكين العاملين بأبعادها بشركة الكهرباء بقرديا عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعرف على المؤسسة محل الدراسة : مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية غرداية وكذا الهيكل التنظيمي الذي يظم الهيكلية الإدارية التي تديرها ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الاستبانة التي وزعناها على العمال والإداريين و الإطارات العاملين بالمؤسسة والتي تحتوي على محورين محور الاتصال الداخلي ومحور تمكين العاملين، ومن خلالها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية :

ما هو دور الاتصال الداخلي في تمكين العامل ؟ وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريقها وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات .

الخاتمة

يعتبر الاتصال من بين أهم العوامل التي أنشئت العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وحتى للمؤسسات فقد أصبح الاتصال الداخلي يحظى باهتمام بالغ من طرف المدراء في المؤسسات باعتباره من بين العوامل التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها والوصول إلى حل للمشكلات التي تواجهها، حيث أنه كلما كان الاتصال فعال تكون النتائج إيجابية في المؤسسة .

لقد تمت دراسة الموضوع : دور الاتصال الداخلي في تمكين العاملين بمؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية ، من أجل توضيح دوره في تمكين العاملين باعتباره نشاط مهم للغاية لقيام المؤسسة محل الدراسة بنشاطها على أكمل وجه . فلا يمكن القيام بأي عملية داخل المؤسسة بدون اتصال وعليه فإن الاتصال الداخلي لا يمكن الاستغناء عنه بل يجب العمل على تحسينه، والعمل على وضع استراتيجية اتصال داخلية فعالة من أجل نجاح العملية الاتصالية في المؤسسة. وقد قمنا في هذه الدراسة بالجمع بين الدراسة النظرية والميدانية وذلك بناءات على فرضيات الدراسة باستخدام بعض الطرق والأدوات المشار إليها مسبقا في المقدمة، وذلك من أجل الوصول إلى حل الإشكالية التي تمحورت عليها هذه الدراسة وذلك لمعرفة الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في تمكين العاملين في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء سونلغاز لولاية - غرداية - وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج .

أولاً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

أسفرت الدراسة الميدانية على عدة نتائج فيما يتعلق باختبار الفرضيات، وسنحاول من خلال هذا المطلب مناقشتها ومحاولة تفسيرها كما يلي:

1- نصت الفرضية الأولى وأكدت لنا النتائج على أنه الفرضية الأولى صحيحة حيث أن الاتصال الداخلي يساهم في خلق نوع من التماسك والتفاعل بين مكونات المؤسسة حتى تحقق أهدافها ، وهذا اثبات على إجابات العينة .

2-الفرضية الثانية: عموماً نستنتج أن بعد المشاركة في المعلومات يتجسد فقط في مساهمة إتاحة المعلومات في المؤسسة بتوحيد الرؤية و وضوح الأهداف فقط.

3-الفرضية الثالثة: صحيحة وتؤكد لنا من خلال الإجابات توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للعاملين الاستقلالية وحرية التصرف في المؤسسة.

4- الفرضية الرابعة : النتائج المتحصل عليها من خلال دراستنا للعينات في المؤسسة فقد اتجه إجمالي البعد إلى الموافقة على العبارات فإننا نستنتج أن بعد تفويض السلطة محقق في المؤسسة .

5- الفرضية الخامسة : بناءات على النتيجة الأخيرة المتوصل إليها فإنه نستنتج أن بعد تحفيز العاملين في المؤسسة غير محقق وهذا على الرغم من أن المؤسسة تنتظر من العاملين تحقيق نتائج إيجابية .

ثانياً : النتائج العامة للدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- الاتصال الداخلي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية قائم على الاتصال الرسمي بحكم طبيعة نشاطه إضافة إلى وجود اتصال غير رسمي بين الموظفين في المؤسسة .

- اعتماد المؤسسة على وسائل وتكنولوجيا متطورة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء لولاية غرداية مثل شبكة الأنترنت لتسهيل العملية الاتصالية وتدفق المعلومات .

- اهتمام كبير للمؤسسة بعملية الاتصال حيث تضم قسم وفرع كامل خاص بالاتصال يسهر على تنظيم المعلومات والحرص على وصولها في الوقت المناسب وتسهيل التوصليل بين الموظفين والمدراء في المؤسسة .

ثالثا : الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة الاقتراحات التالية :

- العمل على التنسيق بين الأقسام المختلفة وتحديد وسائل وأساليب الاتصال المناسبة لضمان تدفق المعلومات .

- التحكم أكثر في التكنولوجيا المتطورة التي تساعد في عملية الاتصال في المؤسسة .

- العمل على غرس الثقافة الاتصالية بين الموظفين .

- العمل على تشجيع والقيام بدورات تكوينية للعمال خاصة بمجال الاتصال والتواصل .

- يجب على المؤسسة إدراك أهمية وفعالية طاقاتها البشرية والعمل على تفعيلها وحمايتها حتى تسمح ليكون هناك إبداع .

- يجب على المؤسسة أن تركز على سياسة تمكين العاملين كأحد أهم الاستراتيجيات التي تساعد في تحقيق أهدافها .

- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بإشراك العاملين ومنحهم حرية في إعطاء آرائهم في القرارات.

- العمل على تمكين العاملين في حل المشكلات بطرق إبداعية .

رابعا: آفاق الدراسة (نظرة مستقبلية)

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية و الميدانية قدر الإمكان ، ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة أهمها :

- دور الاتصال الغير رسمي في تمكين العاملين .

- دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية .

- استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسات الاقتصادية .



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

باللغة العربية :

1- الكتب :

1. حميد الطائي - بشير العلق ، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات الطبقة العربية 2009 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن 2009.
2. عاطف عدلى العبد - نهى عاطف العبد ، مدخل إلى الاتصال ، دار الفكر العربي ، مدينة نمر - القاهرة 2009 .
3. حسين حريم ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2009
4. صباح حميد علي غازي - فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان 2007م.
5. يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، الطبعة الثانية 2009 ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جمهورية مصر العربية 2009 .
6. خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، الطبعة الثانية 2010م-1431هـ ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2009.
7. مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة المنافسة.
8. زكرياء مطلق الدوري/أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة ، الطبعة العربية 2009 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن 2008
9. رغد عبد الله الطائي / عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان-الأردن 2008.
10. تيسير مشاركة مبادئ في الاتصال ، لطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان 2013 .

11. خضير كاظم حمود ، الإتصال الفعال في إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان - 2010م - 1431 هـ .
 12. رامي جمال أندراوس/ عادل سالم معايفة / عبد المحسن الحويلة ، الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل ، الطبعة الأولى ، دار جدار للنشر والتوزيع - الأردن 2012 .
 13. عادل حمادي البغدادي/رافد حميد الصدراوي، الاستشراق الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع - عمان - 1434 هـ - 2013 م .
 14. احسان دهش جلاب كمال كاظم طاهر الحسني ، إدارة التمكين والإندماج ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان - 2013 .
- 1- الأطروحات :
 - 1- بالعربي جمعة ، تمكين العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة غرداية 2015-2016م .
 - 2- المسعود شادي ، تمكين العاملين وعلاقته بالإلتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير جامعة محمد بوطباي - المسيلة - 2018 م .
 - 3- صادق زينب/مسعد إلهام ، تمكين العاملين والولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير جامعة محمد الصديق بنايفي- جيجل ، 2019-2020م .
 - 4- باهي نسيبة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي ، 2015-2016م .
 - 5- صافي سعدية ، دور الإتصال الداخلي في تفعيل إدارة التغيير ، رسالة ماجستير جامعة غرداية ، 2018م .
 - 6- خنيفر وفاء ، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية ، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2014م .

- 7- فاطمة الزهراء بلعابد ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية رسالة ماستر جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - 2015 م .
- 2- المقالات العلمية :
 - 1- سامي مراد / شرين سلام ، أثر تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات على جودة الحياة الوظيفية ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الإقتصادية ، كلية العلوم الإدارية 2019 م السعودية.
 - 2- خليفة محمد بلكبير ، واقع تمكين العاملين لدي مسيري المؤسسات الجزائرية ، مجلة الإقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة 2013 م .
 - 3- برباوي كمال ، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي ، مجلة رؤية إقتصادية ، جامعة بشار 2013 م .

الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	الملحق	الصفحة
	إستمارة الإستبيان	
	قائمة المحكمين	
	جداول spss	
	اختبار صدق وثبات الاستبيان	
	النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة	

الملحق رقم (01)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					تشجعك الادارة على الاتصال بها	01
					عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك	02
					تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة	03
					يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين	04
					تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	05
					تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم	06
					يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك	07
					يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة وواضحة لك	08

الملحق رقم (02)

المحور الثاني : تمكين العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
المشاركة في المعلومات						
					احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت	09
					الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لا دوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم	10
					تسهم اتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا بتوحيد الرؤية وضوح الاهداف	11
					توجد قنوات اتصال عموديا وافقية متعددة للحصول على المعلومات	12
					تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات	13
					تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الاشخاص لتحمل مسؤوليات اضافية من خلال توفير المعلومات لهم	14
الاستقلالية وحرية الصرف						
					اعرف حدود تصرفاتي وراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الاخرين	15
					تصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	16
					اسهم في تقديم مقترحات وآراء لتحسين العمل دون تردد او خوف	17

الملاحق

					18	تحرص الادارة على اطلاع العاملين بين الحين والآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية
تفويض السلطة						
					19	تثق الادارة في قدرة الموظف على اداء المهام الموكلة اليه
					20	يتم تفويض الموظف بناء على الانظمة المتبعة في المؤسسة
					21	يمارس الموظف صلاحياته اثناء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه
					23	بثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية
					24	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الى خلال فترة التفويض .
تحفيز العاملين						
					25	يقوم المدير بتشجيعي عمل تحمل مسؤوليات اكبر
					26	تتوقع الإدارة مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار
					27	يشجع المدير الافكار المتعلقة بتحسين الاداء
					28	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع
					29	يشعربي المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء
					30	تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجع ودعم من الادارة

الملحق رقم (03)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان :

الجامعة	الإسم واللقب	الرقم
جامعة غرداية	سليمان بلعور	01
جامعة غرداية	حنان عجيلة	02
جامعة غرداية	سايح عبد الله	03

الملحق رقم (04)

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.671	8

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.915	6

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.715	4

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.903	5

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.948	6

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.960	21

Reliability Statistics

Cranach's Alpha	N of Items
.951	29

الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تكرر	25	83.3	83.3	83.3
Valid انتهى	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	3	10.0	10.0	10.0
Valid من 30 الى 39 سنة	13	43.3	43.3	53.3
أكثر من 40 سنة	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	10	33.3	33.3	33.3
Valid جامعي	16	53.3	53.3	86.7
دراسات العليا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3	13.3
Valid من 5 الى 10 سنوات	6	20.0	20.0	33.3
أكبر من 10 سنوات	20	66.7	66.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تشجعك الإدارة على الاتصال بها	30	0	3.5333	1.04166
عادة ما تجد صعوبات في الاتصال برئيسك	30	0	2.4667	1.13664
تستخدم وسائل الاتصال الحديثة الالكترونية والتفاعلية للمشاركة في تسيير المؤسسة	30	0	4.0667	.63968
يعمل الاتصال الداخلي على ازالة الحواجز بين العاملين	30	0	4.0667	1.04826
تصلك المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	30	0	3.2667	1.11211
تفضل العمل ضمن فريق لأنه يسهل عملية الاتصال والتواصل فيما بينكم	30	0	4.1667	.91287
يعتبر الاتصال غير الرسمي ضروري في نقل المعلومات اليك	30	0	3.4333	1.07265

الملاحق

يعمل الاتصال الداخلي على توفير المعلومات المناسبة وواضحة لك	30	0	3.9667	.88992
محور.1الاتصال الداخلي	30	0	3.6208	.54682

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
احصل على المعلومات اللازمة لإنجاز عملي في اي وقت	30	0	3.3333	1.09334
الموظفين في المؤسسة أكثر فهما لا دوارهم بسبب اتاحة المعلومات لهم	30	0	3.3667	1.12903
تسهل اتاحة المعلومات في المؤسسة حاليا بتوحيد الرؤية وضوح الاهداف	30	0	3.4333	1.25075
توجد قنوات اتصال عموديا وافقية متعددة للحصول على المعلومات	30	0	3.2333	1.00630
تتوفر المؤسسة على وسائل متنوعة ومرنة للحصول على المعلومات	30	0	3.3000	1.11880
تسعى المؤسسة لزيادة استعداد الاشخاص لتحمل مسؤوليات اضافية من خلال توفير المعلومات لهم	30	0	3.3000	1.20773
بعد.1المشاركة.في.المعلومات	30	0	3.3278	.95239

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
اعرف حدود تصرفاتي وراقب نفسي دون الحاجة لرقابة الاخرين	30	0	4.3000	.79438
تصرف بحرية لاقتناص الفرصة التي تخدم الشركة	30	0	3.6000	.96847
اسهم في تقديم مقترحات وآراء لتحسين العمل دون تردد او خوف	30	0	3.9333	.86834
تحرص الادارة على اطلاع العاملين بين الحين والآخر على المستجدات والمتغيرات البيئية	30	0	3.4333	1.13512
بعد.2الاستقلالية.وحرية.المصرف	30	0	3.8167	.69770

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تثق الادارة في قدرة الموظف على اداء المهام الموكلة اليه	30	0	3.5333	1.16658
يتم تفويض الموظف بناءا على الانظمة المتبعة في المؤسسة	30	0	3.6667	1.15470
يمارس الموظف صلاحياته استاء فترة التفويض دون تدخل مباشر من رؤسائه	30	0	3.2333	1.19434
يثق الرؤساء بالموظفين ويحملونهم المسؤولية	30	0	3.5667	1.10433
لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	30	0	3.2000	1.06350
بعد.3تفويض.السلطة	30	0	3.4400	.96619

الملاحق

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقوم المدير بتشجيعي عمل تحمل مسؤوليات اكبر	30	0	3.2000	1.18613
تتوقع الإدارة مني النتائج والاعمال الجيدة باستمرار	30	0	3.8000	1.03057
يشجع المدير الافكار المتعلقة بتحسين الاداء	30	0	3.3667	1.18855
نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع	30	0	3.0333	1.15917
يشعرنى المدير بأهمية وظيفتي ومكانتها كجزء	30	0	3.3667	1.21721
تلقي مبادراتي واجتهاداتي الشخصية تشجع ودعم من الادارة	30	0	3.1333	1.19578
بعد.4تحفيز.العاملين	30	0	3.3167	1.03701

الملحق رقم (05)

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	do	Sig.	Statistic	Do	Sig.
محور.1الاتصال.الداخلي	.116	30	.200*	.865	30	.201
بعد.1المشاركة.في.المعلومات	.166	30	.054	.888	30	.104
بعد.2الاستقلالية.وحرية.الصرف	.162	30	.063	.917	30	.082
بعد.3تفويض.السلطة	.250	30	.072	.810	30	.063
بعد.4تحفيز.العاملين	.147	30	.098	.929	30	.148
محور.2تمكين.العاملين	.205	30	.055	.879	30	.103

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		بعد.1المشاركة.في.المعلومات	بعد.2الاستقلالية.وحرية.الصرف	بعد.3تفويض.السلطة	بعد.4تحفيز.العاملين	محور.2تمكين.العاملين	محور.1الاتصال.الداخلي
بعد.1المشاركة.في.المعلومات	Pearson Correlation	1	.647**	.840**	.759**	.938**	.552**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.002
	N	30	30	30	30	30	30
بعد.2الاستقلالية.وحرية.الصرف	Pearson Correlation	.647**	1	.594**	.490**	.714**	.511
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.006	.000	.004
	N	30	30	30	30	30	30
بعد.3تفويض.السلطة	Pearson Correlation	.840**	.594**	1	.757**	.920**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30
بعد.4تحفيز.العاملين	Pearson Correlation	.759**	.490**	.757**	1	.897**	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
محور.2تمكين.العاملين	Pearson Correlation	.938**	.714**	.920**	.897**	1	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
محور.1الاتصال.الداخلي	Pearson Correlation	.552**	.311	.521**	.626**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.094	.003	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملاحق

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
محور 1 الاتصال الداخلي	Equal variances assumed	.581	.452	-1.759	28	.090	-.45500	.25871	-.98495	.07495
	Equal variances not assumed			-2.360	8.511	.044	-.45500	.19282	-.89505	-.01495
محور 2 تمكين العاملين	Equal variances assumed	1.585	.218	-1.926	28	.064	-.74667	.38772	-1.54087	.04754
	Equal variances not assumed			-3.020	12.239	.010	-.74667	.24728	-1.28427	-.20906

ANOVA

		Sum of Squares	Do	Mean Square	F	Sig.
محور 1 الاتصال الداخلي	Between Groups	.911	2	.456	1.586	.223
	Within Groups	7.760	27	.287		
	Total	8.671	29			
محور 2 تمكين العاملين	Between Groups	1.702	2	.851	1.265	.298
	Within Groups	18.159	27	.673		
	Total	19.861	29			

ANOVA

		Sum of Squares	Do	Mean Square	F	Sig.
محور 1 الاتصال الداخلي	Between Groups	.042	2	.021	.065	.937
	Within Groups	8.629	27	.320		
	Total	8.671	29			
محور 2 تمكين العاملين	Between Groups	1.171	2	.585	.846	.440
	Within Groups	18.690	27	.692		
	Total	19.861	29			

ANOVA

		Sum of Squares	do	Mean Square	F	Sig.
محور 1 الاتصال الداخلي	Between Groups	1.298	2	.649	2.377	.112
	Within Groups	7.373	27	.273		
	Total	8.671	29			
محور 2 تمكين العاملين	Between Groups	.560	2	.280	.392	.680
	Within Groups	19.301	27	.715		
	Total	19.861	29			

الملاحق

الملحق رقم 6) ⊗

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 ^a	.360	.337	.67362

محور. 1الاتصال الداخلي. Predictors: (Constant),

Enova

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.155	1	7.155	15.769	.000 ^b
1 Residual	12.706	28	.454		
Total	19.861	29			

محور. 2تمكين العاملين. Dependent Variable:
محور. 1الاتصال الداخلي. Predictors: (Constant),

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.155	.837		.185	.854
1 محور. 1الاتصال الداخلي	.908	.229	.600	3.971	.000

محور. 2تمكين العاملين. Dependent Variable:

