

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



الاتصال في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة مقارنة لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 .

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذة:

خمنو دنيا

من إعداد الطالبة:

❖ أعراب نادية.

السنة الجامعية 2017-2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس



الاتصال في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة مقارنة لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 .

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص تسيير موارد بشرية

تحت إشراف الأستاذة:

خمنو دنيا

من إعداد الطالبة:

❖ أعراب نادية.

السنة الجامعية 2017-2018

كلمة شكر

بسم الله و كفى و الصلاة و السلام على النبي المصطفى، أحمد الله حمدا يوافي نعمه ويدفع نقمه فهو
الأولى بالحمد و الشكر على ما وهبني من علم و سداد و فلاح.

أما بعد،

نتقدم بالشكر الجزيل و عظيم الامتنان إلى الأستاذة خمنو دنيا التي أشرفت على توجيهي حيث
كان لتوجيهاتها و إرشاداتها وملاحظاتها دور كبير في الخروج بهذا العمل.

كما نشكر السيد بلحسين الذي أشرف علينا في الإقامة الجامعية مكان التريص أين لم يبخل علينا
ومد لنا يد العون في كل ما يخص التنقل داخلا الإقامة.

كما نتقدم بالشكر للأستاذ بلخير رشيد للمساعدة التي قدمها لي كما نشكره على نصائحه القيمة فيما
يخص الجانب التطبيقي.

نادية

الإهداء

إلى أمي الحبيبة...إلى من كانت نسمة في ليالي صيفي...إلى من كانت دفئي

في شتاء الأيام...إلى من غرست في حب العلم و شجعتني في مشواري...إلى

من كانت دمعته ترافق دعاءها لي ...

إليك يا أمي الرائعة...يا بسمة الأمان...أقدم لكي بعض عطائك ... فتقبله داعية.

إلى حبيبة الروح والقلب جدتي أطال الله في عمرك و من علينا ببركاتك.

إليك يا أ روع أب أقدم لك ثمرة من ثمرات صبرك.

إلى إخوتي ، بوعلام ،بوجمعة، و أخواتي وردية و غانية أشكر لكم مساندتكم لي.

إلى روح جدي الطاهرة الذي لم يبخل علينا بشيء و ساهم بشكل كبير في تعليمنا أحسن تعليم أرقد بسلام فكل جهود

آنت الآن ثمارها و نحن ندعوا لك بالرحمة والمغفرة بإذن الله.

و في الأخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل.

نادية

ملخص الدراسة:

الملخص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى كشف الفروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01، كما سعت إلى كشف الفروق فيما يخص متغير الاتصال في المؤسسة وكذا متغير الالتزام التنظيمي.

وبهذا قمنا بطرح التساؤل التالي: هل هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 حسب متغير الجنس.

وكإجابة مؤقتة لهذا التساؤل قمنا بصياغة فرضيات مفادها:

- الفرضية العامة: هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 حسب الجنس.

- الفرضيات الجزئية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال في المؤسسة لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01.

ومن أجل اختبار هذه الفروض، اعتمدنا على عينة مكونة من 60 عمل وعاملة من عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 بولاية تيزي وزو.

وبعد تحليل المعطيات والمعلومات المتحصل عليها من خلال تطبيق استبان "الاتصال في المؤسسة" واستبيان "الالتزام التنظيمي"، أسفرت النتائج على مايلي:

- عدم وجود فروق بين الاتصال والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01 حسب الجنس.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال حسب الجنس لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي حسب الجنس لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01.

Résumé En Français ;

Le bute d'étude est de relever les différences entre la communication dans l'organisation et l'engagement organisationnel chez les travailleures de la résidence tamda 01 selon le sexe, elle permet également de relever les différences ou variable communication dans l'organisation et l'engagement organisationnel

Et de cela j'ai pose la question suivante ;Est-ce que ya t-il des différences entre la communication dans l'organisation et l'engagement organisationnel chez les travailleures de la résidence da tamda 01 selon le sexe? .

Et comme repense momentanée a ce questionnements nous allons établir l'hypothèse comme suit ;

Hypothèse générale ; ya t-il des différences entre la communication et l'engagement chez les travailleures de la résidence tamda 01 selon le sexe.

Hypothèse partielles ;

- ya t-il des différences statistiquement significative entre la communication selon le variable de sexe.
- Ya t-il des différences statistiquement significative entre l'engagement organisationnel selon le variable de sexe.

On s'est base sur un échantillon de (60) chez les travailleures de la résidence de tamda01, wilaya de Tizi Ouzou.

Après l'analyse des données et des informations qu'on a recueillir en utilisant le test de " communication" et le test "l'engagement organisationnel».

Les résultats de la recherche ont montre que ;

- Il n'ya pas des différences entre la communication et l'engagement organisationnel chez les travailleures de la résidence de tamda01 selon le sexe.
- Il n'ya pas de déférences entre la communication selon le variable de sexe chez les travailleures de la résidence tamda01.
- Il n'ya pas de différence entre l'engagement organisationnel selon le variable de sexe cher les travailleures de la résidence tamda 01

فهرس المحتويات

كلمة شكر

الإهداء

ملخص باللغة العربية والفرنسية

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

جدول الملاحق

مقدمة.....أب

الجانب النظري: الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية.....03
- 2- فرضيات الدراسة.....06
- 3- أسباب اختيار الموضوع.....06
- 4- أهداف الدراسة.....06
- 5- أهمية الدراسة.....07
- 6- تحديد المفاهيم إجرائياً.....07
- 7- الدراسات السابقة.....07

الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة.

تمهيد الفصل.....20

مدخل عام للاتصال

- 1- عناصر عملية الاتصال.....20
- 2- أهداف الاتصال.....21

3-مبادئ الاتصال.....23

5-أنواع الاتصال.....24

فعالية الاتصال الداخلي

1- تعريف الاتصال الداخلي.....25

2-أهمية الاتصال الداخلي.....25

3- أهداف الاتصال الداخلي.....27

4- وظائف الاتصال الداخلي.....27

5- أنواع الاتصال الداخلي.....28

6- شبكات الاتصال الداخلي.....32

7- أساليب الاتصال الداخلي.....37

8- معوقات الاتصال الداخلي.....41

47.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث:الالتزام التنظيمي.

تمهيد الفصل.....49

1-أهمية الالتزام التنظيمي.....49

2-خصائص الالتزام التنظيمي.....50

3-أبعاد الالتزام التنظيمي.....51

4-مراحل تطور الالتزام التنظيمي.....54

5-نظريات الالتزام التنظيمي.....56

6-طرق قياس الالتزام التنظيمي.....60

7-علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى.....62

8- نتائج الالتزام التنظيمي.....66

70.....خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

73	تمهيد.....
73	1- التذكير بفرضيات البحث.....
74	2- الدراسة الاستطلاعية.....
76	3- منهج البحث:.....
77	4- مجتمع وعينة البحث.....
79	5- خصائص عينة البحث.....
82	6- أدوات جمع البيانات.....
85	7- الأساليب الإحصائية المستعملة.....
87	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

90	1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى.....
92	2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية.....
94	3- عرض نتائج الفرضية العامة.....
98	الخلاصة.....
99	الاستنتاج العام.....
102	قائمة المراجع.....
112	قائمة الملاحق.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	79
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	80
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	80
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	81
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	81
06	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب	82
07	يمثل اختبار f للتجانس فيما يخص الاتصال في المؤسسة.	90
08	يبين نتائج قيمة T للفروق في الاتصال حسب الجنس.	91
08	يمثل اختبار F للتجانس فيما يخص الالتزام في المؤسسة حسب الجنس.	92
09	يبين نتائج قيمة T للفروق فيما يخص الالتزام التنظيمي.	93
10	يمثل اختبار F للتجانس فيما يخص الاتصال والالتزام التنظيمي.	94
11	يبين نتائج قيمة T للفروق فيما يخص الاتصال والالتزام التنظيمي	94

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
53	يبين أبعاد الالتزام التنظيمي	01
59	يمثل نظريات الالتزام التنظيمي	02
67	نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد	03
68	نتائج الالتزام التنظيمي على الجماعة	04
69	نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمة	05

جدول الملاحق:

رقم الملحق	العنوان
01	يمثل أسماء المحكمين
02	يتمثل في استبيان الاتصال في المؤسسة
03	يتمثل في استبيان الالتزام التنظيمي
04	يتمثل في معامل ألفا كرونباخ فيما يخص الاتصال في المؤسسة
05	يتمثل في معامل ألفا كرونباخ فيما يخص الالتزام التنظيمي
06	نتائج الاختبار التائي فيما يخص الاتصال في المؤسسة
07	نتائج الاختبار التائي فيما يخص الالتزام التنظيمي
08	نتائج الاختبار التائي فيما يخص الاتصال والالتزام التنظيمي
09	يتمثل في الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية تامدة 01

مقدمة:

يعتبر الإنسان بمعزل عن المجتمع تجريداً، ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين ، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيداً عن مختلف تأثيرات التطورات الخارجية عليه(الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،2008،ص01)، وإن المؤسسات وسط تفاعلي لا يمكننا تصور أي تنظيم دون اتصالات موجودة بداخله، فالإتصال هو الذي ينظم و يضمن العلاقة الموجودة بين الأفراد والأقسام وجعلها متكاملة و منسجمة بما يخدم نشاط المؤسسة ومعوقاته قد تؤثر بالسلب عليها، حيث يمكننا القول بأن معظم المؤسسات تعاني مشاكل متعلقة بالجانب الاتصالي بين الأفراد العاملين بها في العديد من الجوانب.أما الالتزام التنظيمي فهو من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، إذ يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء فيها، فالإلتزام الفرد بعمله يحدث توافقاً نفسياً واجتماعياً لديه، وعليه سنركز في هذه الدراسة على أهم متغيرين وهما الإتصال في المؤسسة و الإلتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 متطرقين إلى أهم المتغيرات التي تؤثر فيهما، لذلك قسمنا الدراسة إلى:

الفصل الأول:يتعلق بالاطار العام لاشكالية البحث، تناولنا فيه موضوع الدراسة من

تحديد للإشكالية، طرح تساؤلات البحث، تحديد فرضيات البحث، أسباب اختيار

الموضوع، أهداف البحث، أهمية البحث، تحديد المفاهيم الأساسية اجرائياً.

الفصل الثاني:يتعلق بالجانب النظري أين تطرقنا إلى ظاهرة الإتصال في المؤسسة،

عناصر العملية الاتصالية، أهداف الإتصال ومبادئه،أنواع الإتصال وأهميته، أهداف

الإتصال الداخلي، وظائف وأنواع الإتصال الداخلي، شبكات وأساليب الإتصال

الداخلي، معوقات الإتصال الداخلي .

الفصل الثالث: يضم المتغير الثاني وهو الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، خصائصه وأبعاده، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، نظريات وطرق قياسه، علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى، نتائج الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للبحث حيث ركزنا على التذكير بفرضيات البحث، منهج البحث، ميدان البحث، والدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس: مخصص لعرض وتفسير وتحليل ومناقشة نتائج البحث.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

- 1- إشكالية البحث.
- 2- صياغة الفرضيات.
- 3- أسباب اختيار الموضوع.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- أهمية الدراسة.
- 6- تحديد المفاهيم.
- 7- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر الاتصال عملية ضرورية في طبيعة البشر، وفي التنظيمات على اختلاف أنواعها، فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل والاندماج، والانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها، وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني، وعملية الاتصال تحدد مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم، وكلما كانت المؤسسات في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة.

كما كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية بين المنظم والأفراد العاملين معه وفق طرق ووسائل شفوية عامة ومباشرة. والملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالالاتصال يعمل على خلق جو تعاوني مما يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة، ومن ثم تحقيق الأهداف (ناصر دادي عدون، 1999).

إذن فالالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية حضارية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن والغذاء والأمن بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أفراد المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات، حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع فقد أصبح الاتصال اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل مع تطور المجتمعات والرقي الحضاري والتكنولوجي والانفجار المعرفي الذي يشهده عالمنا اليوم، كما أن العصر التصنيعي الذي نعيشه ما هو في الواقع إلا عصر المعلومات فالكومبيوتر والهاتف وأجهزة معالجة المعلومات والأقمار الصناعية هي ثورة

معلوماتية ساهمت في إغراق إنسان هذا العصر في عمق الدهشة من خلال الكثافة المعرفية.

وهذا ما تؤكدته دراسة "خنيفر وفاء" حيث قامت بدراسة ميدانية على البنك الوطني الجزائري BNA بولاية ورقلة بالجزائر، عام 2014، والهدف من الدراسة هو معرفة دور ومدى مساهمة الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية من خلال دراسة الحالة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي في البنك قائم على الاتصال الرسمي بحكم نشاطه (التعامل مع أموال الزبائن، كما تؤثر وسائل الاتصال في البنك على سرعة وصول المعلومات، كما يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات وذلك الغياب المعرفي لوسائل الاتصال، كذلك كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة، أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة الموظفين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبيتهم تمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل البنك.

كما أن الاتصال التنظيمي ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

كما أن التزام الأفراد في عملهم يشير إلى تقبلهم لقيم وأهداف المنظمة التي يعملون بها وتفانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المتواصل في تحقيق أهداف المؤسسة و سيظل موضوع الالتزام التنظيمي مفتاحا أساسيا مهما في تحديد توافق العمال مع منظماتهم، فإن كان التزام نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي سنتبعه آثار سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسبب الوظيفي وغيرها، لذا صار

الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية ومؤشراً دالاً على نجاح المنظمات.

كما يعد الالتزام عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار (السلوك الفعال في المنظمات، 2004، ص 17).

وهذا ما تؤكدته دراسة "سميرة بالأطرش" بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية لدى عينة من مربيات رياض الأطفال بولاية ورقلة الجزائر، 2011" تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال، ومحاولة إيجاد الفروق بين الالتزام التنظيمي حسب المتغيرات (الخبرة، الحالة الاجتماعية، الراتب) وأسفرت النتائج على:

- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى مربيات رياض الأطفال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة الاجتماعية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب.

إدراكاً لما سبق من أهمية الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي وتأثير هذا الأخير على العديد من المتغيرات تبدو أهمية دراسة الفروق بينهما وعليه يمكن طرح الإشكالات التالية:

- ✓ هل هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 01 حسب متغير الجنس؟

1- الفرضية العامة:

هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 حسب الجنس.

2- الفرضيات الجزئية:

1-2: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01 .

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01.

3- أسباب اختيار الموضوع:

سبب وقوع اختيارنا على هذا الموضوع هو بعد الاطلاع على المذكرات السابقة التي أعدها زملاؤنا السابقين في علم النفس عمل وتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية، حيث لاحظنا أنه لم يكن هناك تركيز كبير على الاتصال لدى العمال، ولم يبينوا النتائج التي تؤدي بالمؤسسة إلى عدم الاستقرار والإنتاجية القليلة وكذا قلة البحوث في هذا الموضوع.

4- أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة الموجودة بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي ومعرفة مدى تأثير الاتصال داخل المؤسسة على الالتزام التنظيمي وهذا بعد الإحاطة المعمقة والإطلاع على مختلف الدراسات التي مست هذين المتغيرين قصد تعزيز ميدان العمل كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الفروق لدى الذكور والإناث بالنسبة لمتغيري الدراسة، الاتصال داخل المؤسسة والالتزام التنظيمي.

5- أهمية الدراسة:

تتمثل في تباين مدى أهمية الاتصال في المؤسسة وأثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسة وبالتالي استحداث استراتيجيات جديدة للتواصل بين الأفراد والعمل على رفع معنوياتهم مما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي الجيد وبالتالي يسود الاستقرار في المنظمة.

6- تحديد المفاهيم إجرائيا:

6-1:الاتصال إجرائيا: الاتصال في المؤسسة هو الاتصال العام بشكله الذي يحدث بين الأفراد داخل المؤسسة والهدف منه تحقيق الانسجام والتقارب بين كل الأطراف من أجل الأداء الحسن في الإقامة الجامعية تامدة01.

6-2:- الالتزام التنظيمي إجرائيا :الالتزام التنظيمي:تلك الدرجة التي تحصل عليها العامل في الإقامة الجامعية تامدة01.

7- الدراسات السابقة:

7-1: الدراسات العربية:

❖الاتصال في المؤسسة:

✓دراسة نجبية ههبوب:2001-2002:"أساليب الاتصال، مكوناته، أنماطه في

الإدارة المحلية"بسكيكدة ولاية الجزائر، طرحت هذه الدراسة التساؤلات التالية:

- كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي و غير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟

- ما هي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟

- ما مدى وضوح متغيرات أو مكونات العملية الاتصالية لدى كل من الرؤساء والمرؤوسين؟
- كيفية عمل ومكونات العملية الاتصالية في البناء التنظيمي و مدى تأثيرها على العمل الإداري؟
- والهدف من الدراسة هو الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري، والكشف عن الأنماط الاتصالية التنظيمية وطبيعة تشكيلها السائدة في البناء التنظيمي، كذلك الكشف عن العلاقة القائمة بين أنماط الاتصالات التنظيمية وطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي والكشف عن كيفية استعمال متغيرات العملية الاتصالية التنظيمية ودورها في ظهور الأساليب غير الرسمية.
- توصلت الدراسة إلى أن طبيعة البناء تلعب دور كبير في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة.
- بينت أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية وبينت أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل وتداخل الأدوار يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.
- قنوات الاتصال ترتبط بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي وهذه التفاعلات تلعب دورا في إيجاد بيئة اجتماعية تساعد على العمل.

✓دراسة رماش صبرينة2004: بعنوان"معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية" دراسة ميدانية على عمال الضمان الاجتماعي بقسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة متتوري بقسنطينة، تهدف الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة، تحديد الشروط الموضوعية لوضع خطة اتصالية داخل المؤسسة الجزائرية تمكنها من القضاء على الفوضى السائدة فيها، محاولة قياس مدى تأثير الفروق الفردية والتحيزات الإدراكية على فهم واستيعاب

الرسائل وتحديد مدى تأثير الجانب الفني عليها وكيفية نقلها بفعالية، كذا قياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على الفعالية الاتصالية في التنظيم، وتمحورت أسئلة المشكلة في التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟
 - ما مدى تأثير الفروق الفردية والقيمية بين الإدارة والعمال على نوعية الرسائل الاتصالية المتبادلة؟
 - ما مدى تأثير العناصر الفنية للعملية الاتصالية على فعاليتها داخل المؤسسة العمومية؟
 - ما هي أكثر المعوقات الفيزيقية تعرضا للعملية الاتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية؟
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات والصعوبات التي تعترض طريق الاتصالات الفعالة والعمل على إزالتها ومعالجتها.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالاتي:

اتضح من خلال تفرغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى تحققت جزئيا، إذ أن العوامل النفسية تؤثر بصفة مطلقة على المعلومات المرتدة من العمال، أما العوامل الاجتماعية فهي تؤثر باختلاف في المستوى التعليمي، وكذا الاختلافات في الجماعات المرجعية .

كما توصلت إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية والمرتبطة بالجوانب التسييرية والتنموية للموارد البشرية تواجهها صعوبات فنية تحد من فعاليتها.

كما توصلت أيضا إلى أن إتباع المعلومات للمسار التنظيمي الرسمي يؤثر على سلامة المعلومات المرتدة من العمال خاصة الشفوية، وتشير النتائج أيضا إلى العشوائية في إدراج المعلومات داخل المؤسسة، خاصة المتعلقة منها بنشر الإعلانات.

✓ دراسة شريبط الشريف محمد: 2008-2009: بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي" دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز بعنابة، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة منتوري محمود قسنطينة الجزائر تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لدى فئة من الإطارات الوسطى؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الإطارات الوسطى وكذلك معرفة تأثيرات متغيرات (السن، الحالة الاجتماعية، الأقدمية، طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: قلة استخدام الاتصالات الشفوية ما عدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالاتصال الأفقي، و اعتماد مؤسسة سونلغاز على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة فيما يتعلق في الكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والولاء التنظيمي بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.

✓ دراسة قادري محمد 2009-2010: "الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق" دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، الجزائر والهدف منها هو: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها، وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها، مراعى دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي، تافنة، مغنية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال الداخلي بهذه المؤسسة غير فعال، ولا وجود لشيء اسمه الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة، وأن المسؤولين غير مباليين لذلك، ولا يضعونها في اهتماماتهم ولا يفكرون في إنشاء خلية للاتصال، فالنتائج كانت غير مرضية إلى حد بعيد ولا تخدم مصلحة المؤسسة من جانب الاتصال وهو ما له من تأثير سلبي على مردودية العمل وعلى المؤسسة ككل لما للاتصال من أهمية قصوى في تسييرها وتفعيل انتقال المعلومات بها وحسن تداولها.

✓دراسة طيبش ميلود: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بإذاعة سطيف الجهوية" وقد طرح التساؤل الرئيسي الذي تدور حوله مشكلة البحث المتمثل في: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف)؟

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه تحققت الفرضية الأولى بنسبة قاربت 89.37%
 - الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ومنه تحققت الفرضية الثانية بنسبة قاربت 85.87%
 - بينت أن الاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة 90.38%
- وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي على العاملين بإذاعة سطيف.

❖ الالتزام التنظيمي:

✓ دراسة الفهداوي، القطاونة: 2004 : والتي هدفت إلى التعرف على أهمية كل من أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي في الأجهزة الإدارية لمراكز المحافظات في الأردن، وكذلك لتحديد أثر العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول أبعاد الالتزام التنظيمي بالنسبة لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي والراتب، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة في الالتزام التنظيمي.

✓ دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة" 2006: "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، حيث تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟
- ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية؟

- ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟
هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب 340 موظف وموظفة وكانت الإستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي

لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديموغرافية ، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس ومكان العمل.

✓ دراسة الخرشوم 2011: هدف البحث إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وقد توصل الباحث إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التنظيمي بالنسبة لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة، وأن هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الالتزام التنظيمي.

✓ دراسة عاشوري ابتسام 2014-2015: "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية" دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟ حيث تكونت عينة الدراسة من 70 عامل، وتهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة.

حيث توصلت الدراسة إلى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة عند مستوى دلالة 0.01.

7-2: الدراسات الأجنبية:

❖ الاتصال في المؤسسة:

✓ دراسة "كاتز كوبي" و"موريس" 1950: "دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية" خلاصة الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم، وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصرحين في هذا المجال، بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت ها التذبذب في الإنتاج مقنعة ، مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع(كيث ديفيز، 1974، ص50).

✓ دراسة "سوباكتواتانا، 1969" والتي كانت بعنوان "بحث في تأثيرات الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتزام التنظيمي للمديرين الأمريكيين والتايلنديين" حيث هدفت هذه الدراسة إلى توسيع البحث في الالتزام والإدارة التشاركية المبنية على الاتصال والقيم الثقافية في تايلندا وبشكل أكثر تحديدا هدفت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين: هل هناك فروق بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلنديين في تايلندا من حيث الالتزام الوظيفي، وهل هناك إدارة تشاركية تتم من خلال عمليات الاتصال وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المديرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلندا ولقد تم خلال إجراء الدراسة على عينة مكونة من 135 فرد وكانت النتائج كما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلنديين في مستويات الاتصال والاستمرار والالتزام الوظيفي.

-ارتبطت الإدارة التشاركية ومدى قوتها بقوة الالتزام والاستمرارية.

- ارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الالتزام والاستمرارية (ناصر قاسمي، 2001، ص79).

❖ الالتزام التنظيمي:

✓ دراسة **Aimer chghail/Sohail Zafar**: والتي دار موضوعها حول "محددات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بباكستان" وهدفت إلى تحديد ما إذا كانت المتغيرات الشخصية تعد من محددات الالتزام، وإلى فحص مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي (إيناس محمد فؤاد نواوي، 2007، ص88).

✓ دراسة **2007Narimawati**: التي دار موضوع دراستها حول تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين في مؤسسات التعليم العالي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والتسرب الوظيفي على أداء المحاضرين أفراد الدراسة، وتوصلت إلى أن هناك علاقة موجبة بين الالتزام والأداء أي أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي (إيناس فؤاد نواوي، 2007، ص97).

الفصل الثاني: الاتصال في المؤسسة

الفصل الثاني: الاتصال الداخلي في المؤسسة

❖ مدخل عام للاتصال

1- عناصر عملية الاتصال.

2- أهداف الاتصال.

3- مبادئ الاتصال.

4- أنواع الاتصال

❖ فعالية الاتصال الداخلي

1- أهمية الاتصال الداخلي.

2- أهداف الاتصال الداخلي.

3- وظائف الاتصال الداخلي.

4- أنواع الاتصال الداخلي.

5- شبكات الاتصال الداخلي.

6- أساليب الاتصال الداخلي.

7- معوقات الاتصال الداخلي.

تمهيد:

تتوقف الحالة المعنوية لمختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم، حيث يحقق بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجازه لأن من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه، وعكس ذلك يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر انجازه، يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة الأفراد وإنما على التعاون القائم بينهم وعليه فإن الاتصال هو شبكة تقوم بربط أعضاء الأفراد ببعضهم البعض.

1-الاتصال:

1-1 لغة: اتصل الشيء بمعنى تام ولم ينقطع واتصل بفلان بلغه وانتهى إليه كما يقال: اتصل به بخبر بمعنى علمه (معجم مجاني للطلاب، 2001، ص1028)

- ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، ص73)

- في حين عرفها مختار القاموس بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلاً" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين (أبعاد العملية الاتصالية، 1999، ص10).

1-2 اصطلاحاً: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته وكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ.

- يعرفه ناصر محمد العديلي بأنه: "تبادل المعلومات من شخص أو أكثر، وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه" (السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، 1995، ص164).

- يعرفه أندروي سيزلاقي، مارك جي ولاس بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات" (السلوك التنظيمي والإدارة، 1991، ص 632).
- كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة، أو بالإشارة (الإدارة الفعالة، 2003، ص 178).
- عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد (نفس المرجع، ص 178).
- كما يعرفها مجدي محمد عبد الله أنها: العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة (علم النفس الصناعي، 1999، ص 269).

❖ مدخل عام للاتصال:

1- عناصر عملية الاتصال:

تتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي: المصدر (المرسل)، الرسالة، ومستقبل الرسالة.

1-1: المصدر (المرسل) Source: هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة

أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة (الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، 14، 1993).

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة (سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، 2004، ص 255).

1-2: الترميز Encoding: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم باستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم التفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

1-3: الرسالة Message: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال ويجب أن تكون الرسالة واضحة من جهة الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، 2005، ص241).

1-4: القناة أو الوسيلة Medium: هي الوسيلة أو الوسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج- القناة التقنية: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون،.....الخ.

د- القناة التصويرية: الملصقات، لوحة الإعلانات (الاتصال في العلاقات الإنسانية،

1982، ص14).

2- أهداف الاتصال:

✓ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات، يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات العمال وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

✓ المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

✓ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

✓ التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية.

ويمكن أن ندرج هنا هدف آخر للاتصال الفعال الذي لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعب الإشاعة في الوسط العمالي، فهي عندما تنتشر بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل ولتفادي ذلك يستحسن مراعاة التوجيهات التالية:

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.
- تنمية مهارات الإصغاء ومهارات الحديث.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- عدالة تفسير المعلومات دون تمييز.
- تطابق العمل مع المعقول.
- توخي الموضوعية والحقيقة مع الابتعاد عن السطحية في معالجة الأمور.

- إن الخصال الحميدة والسمات الشخصية الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال.

3- مبادئ الاتصال:

3-1: مبدأ الوضوح: حتى يكون هناك اتصال من استعمال اللغة وهي من مسؤولية المرسل وذلك بصياغة الاتصال والتعبير بطريقة واضحة وبلغة مفهومة من قبل المرؤوسين والرؤساء والزملاء حيث أن تطبيق هذا المبدأ يؤدي إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء التي قد تحدث عند الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

3-2: مبدأ الاهتمام والتركيز: لا يقف نجاح الاتصال على مبدأ الوضوح فقط وإنما يجب توفر المزيد من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينها وقدرة الفرد على التركيز وهذا المبدأ يساعد التغلب على عدة مصاعب كضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة، وأيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة.

3-3: مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيق أهداف المنظمة.

يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز الاتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق الغاية المطلوبة، فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري.

3-4: مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي: تقوم التنظيمات غير

الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها، وتتشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما ولا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المدراء من المدخل غير الرسمي.

4- أنواع الاتصال: هناك أنواع عديدة للاتصال لكن نذكر منها: الاتصال الرسمي و

الغير رسمي.

4-1: الاتصال الرسمي: نعني به حدوث اتصال مباشر بين المرسل والمستقبل لها

ومن أشكال هذا الاتصال نجد: الاتصال اللغوي والاتصال الغير شفوي، فالالاتصال اللغوي هو ذلك التداول للمعلومات الذي يحدث بين الطرفين إما شفويا أو كتابيا والمحادثات من أهم أشكال هذا النوع، وبالتالي فالالاتصالات الرسمية الشفوية تركز على استعمال الألفاظ والكلمات، أما الاتصال الغير لغوي فيتوسط الاتصال الكتابي والشفوي وليس كما يعتقد الأشخاص أن الكلام هو الطريقة المثلى للاتصال المباشر، وإنما قد يكون السكوت والإنصات والحركات وإيماءة الرأس وسائل فعالة ومباشرة للاتصال (السلوك الانساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، 1995، ص470).

1. 4-2: الاتصال الغير رسمي: هذا النوع من الاتصال لا يخضع لقواعد

وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ولا يتم الاتصال داخل التنظيم فقط بل يتعداه خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعاتغير الرسمية (المعجم الاعلامي، 2004، ص22).

❖ **فعالية الاتصال الداخلي في المؤسسة:**

1- تعريف الاتصال في المؤسسة: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق المسئول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، يعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري (مدخل إلى علم الاتصال، 2001، ص22).

- يعرفه إبراهيم أبو عرقوب أنه "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين (الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، 1993، ص163).

- في حين يعرفه فؤاد شريف علي أنه "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت (نظام الاتصال وعملية الإدارة، 1967، ص07).

- إجرائيا: عملية تبادل وإيصال المعلومات بين أفراد المؤسسة الوطنية العمومية الاقتصادية المتزعمة للأثاث تابوكرت.

2- أهمية الاتصال الداخلي: تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية:

- 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 للوصول 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 الأهداف.
- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جديدة في المؤسسة (العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، 1960، ص341).

3- أهداف الاتصال الداخلي:

3-1: أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.
- الارتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

3-2: أهداف خاصة بالقيادة: وتطور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3-3: أهداف خاصة بالجمهور:

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- تعريفه بإنتاجها وخدماتها.
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها (وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، 1999، ص77).

4- وظائف الاتصال الداخلي:

الاتصالات الداخلية تؤدي عددا من الوظائف الأساسية (إرساء المعلومات) وأكثر تطورا (التي تشمل تحفيز الموظفين)، وهذه المهام وفقا لتطور المؤسسات.

4-1: وظيفة لوجيستية: تدفق المعلومات: أي مؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها لا يمكن أن تعمل دون تبادل المعلومات، ولضمان فعالية عمليات التبادل هذه من الضروري توفير حد أدنى من التنظيم، والذي يكون رسمي Liliane Démonte (Lugolop, cit ,p258).

شبكة المعلومات المرتبطة بها يجب أن يضمن حسن سير أعمال المؤسسة

- المعلومات من أعلى إلى أسفل: دور الإدارة هو الإعلام لأنها تتصل اتصالا مباشرا والعلاقات التسلسلية من الأوامر والتوجيهات والتعليمات التنفيذية، البيانات المرسلة من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من التسلسل الهرمي.
- المعلومات من أسفل إلى أعلى: دورها هو إبلاغ الإدارة فهي تسمح للتسلسل الهرمي للاستماع إلى الموظفين، ترفع هذه المعلومات اللازمة لتحديد ما إذا كانت تنتقل بصورة جيدة لمعرفة طريقة تفكير توقعات الموظفين واقتراحاتهم، شكاويهم وطلباتهم يجب أن تكون الوسائل المستعملة لذلك كافية.
- المعلومات الأفقية: ودورها هو إقامة اتصالات فعالة بين الموظفين من نفس المصلحة أو المصالح المختلفة، فهي تسمح بتضارب وجهات النظر وتبادل الأفكار لإزالة سوء التفاهم، وتحسين المعرفة والفهم وتدفق جيد للمعلومات وتكوين مجموعة متماسكة وموحدة.

4-2: الوظيفة الإدارية: تعزيز التسلسل الهرمي، إطارات المؤسسة تحتل عنصرا أساسيا وهاما في نظام المعلومات من نقلها صاعدا أوهابطا وهذا التدفق يعتمد اعتمادا كبيرا على مشاركة خبراتها، ويرجى التأكد أن أهداف أفراد المؤسسة تتوافق مع أهداف

L'apport des NTIC aux relation entre الاتصال الداخلي (industriels,2002,p189).

3-4: الوظيفة الاقتصادية: لا من توحيد الموظفين لتكوين فريق متماسك وموحد وقيم مشتركة وشعور قوي بالانتماء إلى المؤسسة، وينبغي أيضا أن يكون له دوافع وافتخار بالانتماء إلى الأعمال التي تنقل صورة قوية عنها (Liliane Demont,Ludol p259)

وأخيرا يجب ضمان التنسيق بين الإجراءات والخطط الموضوعة والأقوال وبين الموظفين على الصعيد الداخلي والخارجي في علاقاتها مع العملاء والالتزامات الواردة في الاتصال المؤسسي بصفة عامة، مدير الاتصالات هو الذي يعهد بهذه المسؤولية.

4-4: وظيفة اجتماعية: علاقة المؤسسة بالأفراد بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ممثليها والآراء والتوقعات بشأن شروط الصحة والسلامة، وتنظيم العمل والأجر والترقية الوظيفية، فلا بد من الاستماع والاستجابة للاهتمامات من خلال المعلومات المقدمة، وغالبا ما تترك لممثلي العمال، ودمج الموظفين وتطوير والحفاظ على مناخ اجتماعي جيد لتلبية التوقعات من حيث المعلومات وتعبير الأفراد ويعهد هذا النوع من الاتصال إلى مصلحة الموارد البشرية **l'apport des NTIC aux relation** (industriels,2002,p259)

5- أنواع الاتصال الداخلي:يشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1-5: الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يكون في إطار الأنسب والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وقفها، وتكون واضحة وبيانية لجميع أفراد المؤسسة لأنها غالبا ما تكون موثقة بصورة

مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك، والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة، وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة (تشمل الإدارة والعمال) ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى، ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي قانوني مكتوب يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق به وهو ملزم للأطراف (وسائل الاتصال تكنولوجيا التعليم، 1999، ص77).

أما أهدافه تتمثل في:

✓ نقل الاقتراحات والتوجيهات والتقارير والأوامر والتعليمات وإعلام كل فئات المؤسسة بالأهداف المراد الوصول إليها.

وفيما يخص التأثير على العمال فيتجلى عندما تتحكم المستويات العليا في العملية الاتصالية وعندما تكون مبادرتها مقبولة لديهم (الاتصال المؤسسي، الأنواع والأنماط، 1998، ص97).

كما يعتمد الاتصال الرسمي على وسائل عديدة منها: الخطابات، المنشورات بكافة أنواعها: التقارير، المذكرات، الأوامر والقرارات الإدارية وتتخلص هذه الوسائل في رسائل سمعية بصرية، كما تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات مختلفة تتمثل فيما يلي:

أ- الاتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل): هي الاتصالات التي تبدأ من أعلى التنظيم إلى أسفله أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى وهي غالباً ما تستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم، تكون وسائلها شفوية كالأوامر الشفهية، المناقشة،

المحاضرات، المؤتمرات، الهاتف، وقد تكون كتابية كالنشرات والخطابات، المذكرات. (أصول الإدارة العامة، 1993، ص383).

هذا النوع من الاتصال يمكن المدير من نقل أفكاره إلى مستويات الدنيا التي يقع على عاتقها واقع التنفيذ ويمكن المرؤوسين من التعرف على مشكلات التنظيم وتفهم طريقة العمل المطلوب.

ب- الاتصال الصاعد: (من الأسفل إلى الأعلى): ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا (القاعدة) إلى المستويات العليا (القيادة) في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها، وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة، عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية إلا أنه تواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كانت تحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج (مرجع سابق، ص77)، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله عزلة الرؤساء.

ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

ج: الاتصال الأفقي: وهو اتصال يتم بين أفراد المؤسسة لهم نفس المستويات كالاتصال بين الموظفين، أو الاتصال بين رؤساء الأقسام أو بين المدراء أي نفس المستوى الرسمي للمؤسسة، ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل

المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيًا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، وهو بذلك يكون أقرب إلى الاتصال غير الرسمي منه إلى الاتصال الرسمي، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال: اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان، والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

ومن أبرز ما يحققه الاتصال الأفقي ما يلي (محمد مزيان، مرجع سابق، ص11).

- تكامل الجهود لمصالح المؤسس أو تماسك موظفيها على اختلاف مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف وخلق روح التعاون.
- الاستفادة من تجارب الآخرين وخبراتهم.
- يسمح بالاتصال المباشر.

5-2: الاتصال الغير رسمي: هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خرج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيا وعدم السماح له بالتأثير سلبيا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها (المعجم الإعلامي، 2004، ص22).

6- شبكات الاتصال الداخلي:

تقوم المؤسسات مهما كانت طبيعة عملها بتأمين شبكة الاتصالات التي تربط مختلف أقسامها وفروعها ببعضها البعض بطريقة تؤدي إلى الانسجام في عملها والسرعة في أداء هذا العمل والسهولة فيه، مما يجعل الإدارة قادرة على السيطرة على سائر أطراف الاتصال في المؤسسة بصورة معينة من الاتصال المستمر والمباشر.

وقد تعددت المفاهيم المعطاة لمعنى الشبكات لأنها ليست محصورة في مجال الاتصال، وإنما أصبحت في كافة جوانب الحياة، نذكر من تلك المفاهيم ما يلي:

✓ التفاعل بين أكثر من وحدة أو مصدر للمعلومات.

✓ هي تنظيم منسق لوحدات منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة أية وحدة من الوحدات المنفردة.

ومنه فالشبكة هي تنظيم يجمع بين فردين أو أكثر تقوم على أساس تبادل المعلومات بشكل منظم عن طريق الاتصال لتحقيق الأهداف المسطرة وتكمن أهمية الشبكات في قدرتها على حل المشكلات المتعلقة بالاتصالات والمعلومات وخدماتها المختلفة، ومن بين الأهداف التي تسعى الشبكة إلى تحقيقها ما يلي:

✓ تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والإفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين، ذلك أن التنظيم المحكم في المؤسسة من شأنه أن يسهل سيولة المعلومة بطريقة أفضل من التنظيم الذي يسوده الفوضى.

✓ تقديم خدمات اتصال أفضل .

أما عناصر الشبكة التي تحتاجها لكي تؤثر على كمية ونوعية وجوده خواصها فتمثل في:

- 1- الإنسان أو القوى البشرية (في المؤسسة متمثلة في كل المستويات الإدارية، موظفين، مديرين، عمال، إطارات).
- 2- أجهزة وتقنيات الاتصال (مختلف وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة).
- 3- الأموال الخاصة للتمويل (اقتناء مختلف الأجهزة والتقنيات).
- 4- الرسائل التي تستقبل عبر الشبكة (هو الذي يدور حوله الاتصال في المؤسسة والمتمثلة في مختلف القرارات، التعليمات، الشكاوي).
- 5- الإجراءات والخبرة وأساليب التشغيل.
- 6- أساليب اختيار وتقييم الشبكة.

أما شبكات الاتصال داخل المؤسسة، فهناك من يقسمها إلى قسمين "مركزية ولا مركزية" وهناك من يقسمها إلى "الشبكات المفتوحة العضوية، وشبكات القطاع العام والخاص، محلية ووطنية، إقليمية ودولية (واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، 1995، ص30). وذلك حسب حاجة الجهاز وطبيعة عمله.

6-1: الشبكات المركزية: تعرف المركزية بأنها تجمع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص وعدد محدود من المديرين، أي أن المدير هو الذي يملك حق اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين والشبكة المركزية تتألف من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهات المختلفة المشتركة في الشبكة ومعنى ذلك أن كل الأطراف عليها أن تلجأ إلى المركز في أي عمل تقوم به، باعتبار أن المركز يملك الحق في توجيه واتخاذ القرارات وتعمل هذه الشبكة في المؤسسة على تخفيض تكاليف الاتصالات الإدارية من قوى عاملة وآلات ومعدات وتجهيزات وغيرها، كما يساعد على الاستخدام الأمثل للعاملين ويقلل من ازدواجية العمل من خلال الأدوار وربط كل عامل بالمركز التابع له، إلا أن من أبرز عيوبه هو الحد من فرصة

الاتصال بين الأطراف والفروع فيما بينها مباشرة دون الاتصال مع المركز، وهذا ما يعيق وصول الرسائل للجهة التي تخصها (عبد الله بن ابراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص31).

بالرغم من عيوبها إلا أن لها مميزات وتتمثل فيما يلي:

✓ سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات في الإدارات المختلفة (باعتبار أن كل المعلومات تكون في المركز مما يسهل عملية التنسيق بينها وكذلك اتصال المركز يسهل من عملية توحيد السياسات التي ترمي إليها المؤسسة.

✓ التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانيات المتاحة (من خلال التنظيم الفعال).

✓ صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة.

✓ تكوين فريق متعاون مع متخذي القرار على مستوى الإدارة العليا.

✓ عدم حدوث ازدواجية في القرارات (على أساس أن المركز الواحد تصدر منه القرارات الواحدة، أما إذا كانت هناك مراكز عديدة ولا يحدث اتصال بينها فإن القرارات الصادرة تكون عديدة هي أيضا.

✓ سهولة الرقابة وإجراءاتها.

✓ المحافظة على الوحدات الإدارية والتنظيمية.

✓ تزويد المركز بالعدد اللازم من الموظفين والمديرين للقيام بالمهام والأعمال.

✓ إعداد دليل الإجراءات التي تتم في كافة وحدات المركز يتضمن عمليات ووظائف كل وحدة.

✓ توحيد النماذج والأشكال والمعاملات والأوراق في إدارات وأقسام المؤسسة.

✓ أن تتناسب إمكانيات وموقع المركز مع حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها ووظائفها)
الاتصال الإنساني وعلم النفس، 1991، ص 67).

6-2: الشبكات اللامركزية: تعرف على أنها صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص أي أن هناك أكثر من شخص يملك اتخاذ القرارات وفرضها على الآخرين (عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، مرجع سابق، ص 34).

أما في المؤسسة فمسئوليتها تضامنية بمعنى أن الفرد في المؤسسة لا يحس بأنه مرتبط دائماً بالمركز وأنه مقيد، بل يندفع من تلقاء نفسه إلى التعامل مع الأفراد الآخرين في المؤسسة في إطار تضامني لأن الإنسان بطبعه اجتماعي، وتسمح للأطراف المشاركة في الاتصال مع بعضهم دون المرور بالمركز، فكل إدارة رئيسية لها وحدة الاتصالات الإدارية الخاصة بها ومن مميزات هذا النوع من الشبكات:

✓ سرعة وصول الرسائل إلى الإدارات التي تخضع لها والتحقق على المديرين في المستويات العليا لقيام المديرين أو الموظفين في المستويات العليا من التفرغ لأداء الأمور الأكثر أهمية.

ويكون استخدام هذا الأسلوب ملحا عندما تكون الحاجة إلى سرعة المبادرة أو سرعة الاستجابة للموقف وحينما لا يكون غياب سيطرة محكمة مدمرة للمؤسسة.

ومن عيوب هذا النوع من الشبكات (عبد الله بن إبراهيم العمار، مرجع سابق، ص 36):

- الازدواجية: لأنها لا تخضع إلى مركز يقوم بتنظيم المعلومات والتنسيق بينها، وبذلك يتم اتخاذ قرارات موحدة، فعدم توحيد إجراءات الاتصال في المؤسسة بالإضافة إلى صعوبة السيطرة على نشاطاتها المختلفة قد يكون سببا في عدم تحقيق الأهداف والسياسات المختلفة التي رسمتها.

3-6: الشبكات المختلطة: يجمع هذا التنظيم أو هذه الشبكة بين المركزية واللامركزية في آن واحد، حيث يوجد مركز اتصالات يخدم إدارات عديدة في الوقت نفسه توجد مكاتب للاتصال في بعض الإدارات تخضع لإشراف مركز الاتصالات ومعنى ذلك أن بعض الفروع أو الإدارات تخضع لمركز واحد وهذا المركز يخضع لمركز آخر أعلى منه.

4-6: الشبكات تحت إشراف مركزي: في هذا التنظيم تكون بعض الإدارات فيه تشرف على بعض الأطراف وهذه الإدارات بدورها تخضع لإشراف مركزي رئيسي والأطراف يكونون تحت إشراف هذا المركز، وهذا التنظيم يحقق العديد من المزايا التي توفرها كل من التنظيم المركزي و اللامركزي فيه يستطيع الجهاز استغلال القوى العاملة بشكل أمثل وتوحيد الإجراءات والنماذج وهما من مميزات التنظيم المركزي.

كما يمكن هذا التنظيم من المحافظة على سرية أوراق الإدارات التي تحتاج إلى السرية والسرعة في وصول الأوراق للإدارات ومن مميزات التنظيم اللامركزي الذي على السرعة في توصيل المعلومات دون المرور بعدة مصالح، وتجدر الإشارة إلى أن شبكات الاتصال عموماً أشكال عديدة (الاتصال الانساني وعلم النفس، 1991، ص69)، كشكل النجمة، شكل الهرم، شكل المنشور، الشكل الدولابي(العجلة)، الشكل المتتالي والشكل الدائري، والتي تختلف أهميتها باختلاف طبيعتها.

ومن خلال ما عرضه من أشكال الشبكات التي يمكن أن تتواجد في المؤسسات فإنه من الضروري أن نعرف أن لكل شبكة أهميتها في نجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة.

حيث تشير بعض الدراسات إلى أن بعض النتائج الهامة فيما يتعلق بأثر شبكات الاتصال في أداء الجماعة ورضا أعضائها. ومثال ذلك أنه يتمكن من حل المشكلات البسيطة بواسطة شبكة العجلة أو الدوالبية، لأن المعلومات تتناسب إلى الفرد المركزي الذي يوجد فيه المعلومات الواردة ويقوم بحل المشكلات الأكثر تعقيدا فيمكن حلها بواسطة شبكة الدائرة بشكل أسرع(ريحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص79-80).

7-أساليب الاتصال الداخلي:

عرفنا أن عملية الاتصال بأنها عملية تبادل المعلومات أو الآراء أو الأفكار بين شخصين أو أكثر وعلى هذا الأساس تستعمل المؤسسة في اتصالها الداخلي وسائل متعددة ومنتوعة لضمان السير الحسن للعمل، فمنها المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية وذلك حسب الأهداف التي توجه إليهم المعلومات.

7-1:الوسائل المكتوبة: يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات و الأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات الكبرى، وعليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بالبساطة والوضوح والدقة، يتم ذلك بوسائل أهمها:

7-1-1: التقرير: يحرر من طرف مسؤول يعمل داخل المؤسسة، يكون مكتوبا بعد اجتماع عمل أو اجتماع إعلامي، يعمل على توصيل المعلومات من المشاركين في الاجتماع إلى بقية المستخدمين، وبهذا يتم الخروج بمقترحات للمشاكل المطروحة في المؤسسة(الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، 1998، ص160).

7-1-2: الإعلان: من الوثائق الداخلية التي تستعملها المؤسسة في تعليماتها الضرورية للسير الحسن لمصالحها والإعلان هو وثيقة رسمية تحمل إمضاء أو تاريخا(مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص161).

7-1-3: المذكرة (المدونة الإعلامية): هي المعلومات أو التعليمات الإدارية الموزعة على عدد كبير ومحدد من المسؤولين، وتتعلق بتنظيم العمل، الأجور، الحوافز الاجتماعية وعامة المدونة الإعلامية هي كل ما يتعلق بتغيير جديد في المؤسسة.

7-1-4: جريدة المؤسسة: تعتبر من وسائل الاتصال الخاصة التي تكتسب أهمية بالغة في نقل الأخبار والمعلومات عن الأحداث المختلفة التي تتعلق بطبيعة العمل ومشكلاته الخاصة بالعاملين وإسهاماتهم في تقدم العمل، وما يميز هذه الوسيلة هو عملية إشراك العاملين في إصدارها الأمر الذي يساعد على الإطلاع على آراء وأفكار العاملين واقتراحاتهم من خلال ما يساهمون فيه من كتابات وتعليقات (العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، بدون سنة، ص176).

7-1-5: دليل المنظمة: يشتمل على نبذة عن المنظمة وتطورها ونشاطاتها وإدارتها والممارسات الإدارية البارزة التي تعد منبع فخرها ومواعيد العمل والانجازات وكل ما يهم العاملين في المنظمة وسياساتها.

7-1-6: لوحة الإعلانات: وسيلة سهلة التنفيذ توضع عادة داخل المؤسسة أو في أماكن لراحة، وتسمح بنشر المعلومات المختلفة مثل: معلومات متعلقة بالصحة، الأمن، حقوق وواجبات العمال، المعلومات الاقتصادية والاجتماعية لظروف العمل.

7-1-7: علبة الأفكار أو صندوق الاقتراحات: تسمح للمستخدمين بتقديم آراء واقتراحات للمؤسسة حول ما يتعلق بحياتهم لمعلومات مهمة من فوائدها اتصال للحصول على تفاصيل أكثر دقة.

7-2: الوسائل الشفوية: يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه شفويا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز هذا الأسلوب عن

الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعاً للمرسل إليه، وما يعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها لسوء الفهم إذا لم تستخدم بشكل مناسب ونذكر من بينها:

7-2-1: الاجتماعات: وسيلة تشجع الحوار المباشر وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل ونميز بين نوعين من الاجتماعات (Marie-Hélène West phalen, ipid (p88).

أ: اجتماع تبادل الخبرات: هو اجتماع مباشر لعدد من المستخدمين مع المسؤول في المؤسسة سواء مدير أو رئيس فرع ومن خلالها يتم تبادل الخبرات والأفكار بين المشاركين.

ب: الاجتماع الإعلامي: هو الاجتماع لعدد من الأعضاء أو الممثلين عن إدارة المؤسسة ويعمل هذا النوع على نقل المعلومات إلى باقي المستخدمين، كما يسمح بطرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

7-2-2: المحاضرات: لقاء تنظمه الإدارة بمشاركة إطارات من المؤسسة أو شخصيات من خارجها، وتدور المحاضرة حول مسائل ومواضيع تتعلق بالحياة المهنية أو غيرها ومن إيجابياتها أنها تساعد على الثقافة العامة لأعضاء المؤسسة وتساهم في تكوينهم (مبادئ العلاقات العامة في الدول النامية، بدون سنة، ص175).

7-2-3: الهاتف: يعتبر الاتصال الهاتفي من الوسائل الهامة في الوقت الحاضر، ويتميز هذا الأسلوب بانخفاض تكلفته، فهو سيد الاتصالات الشفوية بلا منازع (تنظيم وإدارة الأعمال، 1982، ص188).

7-2-4: المقابلة: تكون بالاتصال المباشر بين الأشخاص وهي مبنية على الحوار.

7-2-5: اللجان وجماعات الدراسة: عبارة عن اجتماع عدد من المستخدمين من أجل دراسة مشكل محدد مع بعضهم البعض واللجنة عبارة عن مؤسسة ذات فعالية واسعة، وهذه

الاجتماعات تدعو إلى المسؤولية العمالية قصد خلق مناسبة للاتصال وقاعدة موحدة، لأن المشاكل تحل من طرف المستخدمين.

7-3: الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة بفضل التقدم التكنولوجي وظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال، فتوجهت إليها الأنظار واستفادت منها المؤسسات وإدماجها ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية ومن أهم هذه الوسائل :

7-3-1: الانترنت: هي شبكة الحواسيب الداخلية، تمكن من الاتصال والتنسيق بين مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة وبالتالي تزيد من فعالية التسيير وريح الوقت والجهد.

7-3-2: الأقراص المضغوطة: هي دعامة تكنولوجية هامة، فهي وسيلة ملتميديا حيث تستطيع تخزين آلاف المعلومات المصورة والمكتوبة والصوتية، ويمكن استرجاعها في أية لحظة.

7-3-3: الصحيفة الإلكترونية: يمكن استغلال الإمكانيات التي يوفرها الكمبيوتر وتقنيات الشبكات لإصدار صحيفة إلكترونية داخلية، تكون عبارة عن فضاء الكتروني يلتقي فيه كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية.

7-3-4: الفيديو والسينما: إن أفلام الفيديو والأفلام السينمائية التي تعرضها إدارة المؤسسة في أوقات محددة، تعتبر من أهم وسائل الاتصال الداخلي مع العاملين، إذ تستخدم كوسيلة لتدريب العاملين ونشر برامج السلامة والوقاية إضافة إلى الترفيه عنهم، إلا أن تكلفتها مرتفعة وكبيرة.

7-3-5: المذيع: يعد وسيلة مهمة لخلق الشعور بالانتماء، وجميع المستخدمين حول الأهداف المسطرة.

ويؤثر على اختيار الوسيلة التي يتم استخدامها عدد من العوامل:

- سرعة الوسيلة.
- درجة سرية المعلومات.
- تكلفة الوسيلة.
- عدد من ترسل إليهم الوسيلة.
- نوعية الرسالة.

8- معوقات الاتصال الداخلي:

هناك مجموعة من العوامل التي تعمل كمعوقات للاتصال، تؤدي إلى التشويش عليه و في أي خطوة من خطواته يمكن أن تعترضه وتخضع من فعاليته وهذا بظهور مجموعة من الحواجز أو صعوبات إنسانية وتنظيمية وغيرها تؤدي إلى تشويه المعاني أو انحراف الاتصال عن مسلكه بعبارة أخرى التأثير على فعاليته، وهذا ما يقودنا إلى الحديث عن معوقات الاتصال والتي يمكن تصنيفها إلى:

8-1: معوقات نفسية: وتعتبر أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاء، فكل فرد في المؤسسة يقاوم عادة الاعتراف بأوجه النقص والقصور في سلوكه وشخصه، وهذا ما يجعله يقع في العديد من المشاكل دون أن يدري، فقد تكون هذه المعوقات ذاتية نابعة من المرسل أو المستقبل أو تكون ثنائية ناجمة من التفاعل بينهما.

8-1-1: معوقات خاصة بالمرسل:

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة، أهم نقطة هي عدم وضوح الهدف من الإرسال في كثير من الأحيان لا يكون الهدف من العملية الاتصالية

أو ما نطلبه من المستقبل محددًا وهو ما يكون مدعاة للتشويش والتردد (الاتصال
الفعال في العلاقات الإنسانية، 2000، ص151).

وقد يكون الهدف واضحًا ولكن يجد المرء نفسه حرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود
 فعل سلبية، وقد يخطئ القائم بالاتصال في تقدير قابلية المستمع على الاستيعاب لأفكاره
 فقد تكون صعوبة المنال لدى المستقبل نظرا لأنها ليست مكيفة بشكل جيد مع مستواه الفكري
 أو العلمي وبالتالي لا يستطيع استيعاب كل شيء.

- المعوقات الذاتية للمرسل : تتركز حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة
 علاقات متميزة معهم داخل المؤسسة، فقد يكون المرسل إنسانًا متأكدًا مما يحوزه
 من معارف بشكل يجعله يعتقد أن ما هو بديهى بالنسبة إليه فهو كذلك بالنسبة
 للأفراد الآخرين، وأن ما يخص اهتمامه وقبوله سينال رضا الأطراف الأخرى
 دون شك (نفس المرجع، ص152)، في حين أنه يظل في إطاره الاتصالي
 المحصور بفكره الخاص دون محاولة النظر إلى ما هو أبعد من ذلك، ويظل في
 قوقعته لا يرى سوى جدرانها الداخلية.

الأمر الذي لا يسمح له بالتقدير الجيد لحاجات المستقبل ومواقفه مما يتم التواصل في
 شأنه أو عكس ذلك قد يكون المرسل في حالة عجز عن فهم ما يجري في ذاته، الأمر الذي
 يؤدي إلى عجزه في فهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية الاتصال بالآخر (مصطفى
 حجازي، مرجع سابق، ص152)، إضافة إلى ذلك يمكن أن نشير إلى ميل البعض من الأفراد
 داخل المؤسسة مثلا إلى إقامة علاقات تنافسية بدل علاقات التعاون، وهذا ما يؤدي إلى
 توليد مواقف صراع مع الأفراد الآخرين مما يؤدي إلى فوضى اتصالية.

- التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستمع: قد تكون هذه التحيزات عشوائية
 قبلية، عرقية أو مصلحة، وتكمن خطورتها في أنها إلى التعامل مع المستمع

ليس كشخص طبيعي أو كعنصر في النظام الكلي أو كإنسان له مواقفه المحترمة ولكن كرمز للشر أو مصدر للعدوان أو عرقلة للوصول للأهداف التي تسطرها هذه التحيزات حسب طبيعتها (المرجع نفسه، ص153)، وبالتالي يتحول الموقف من هذا الأخير إلى إستراتيجية للدفاع أو الهجوم على أساس أنه لن يصدر عنه إلا السوء وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه مهم أو العكس بمعنى الإفراط من قيمته مثلا فهذا العائق غالبا ما يؤدي إلى ظهور تكتلات داخل المؤسسة.

8-1-2: معوقات خاصة بالمستقبل:

- سوء التقاط الرسائل، التسرع في تأويل المقصود بالرسائل وعدم التريث للاستيعاب التام لاستكمال الصورة ووضوح الهدف، وقد يرجع سوء الفهم والتقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية لدى المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كانشغال المستقبل بأمر آخرى حين استقبال الرسالة مما يؤثر على استيعابه الجيد لها (المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ص175) ومنها كذلك وجود عادات استماع سيئة عند بعض المستقبلين ما يفسح المجال أمام الإشاعات أكثر
- الإدراك الانتقائي المفرط: وتعتبر من أخطر المعوقات حيث أن المستقبل لا ينتبه لكل الحديث الموجه له مثلا بل يركز على عناصر منتقاة فقط سواء كانت ايجابية أو سلبية وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير وفهم وتغيير المقصود بالرسالة وبالتالي اضطراب عملية الاتصال (العملية الإدارية ووظائف المديرين، 2002، ص435).

8-2: معوقات اجتماعية ثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم

والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيمايلي:

✓ التباعد الاجتماعي: ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية..... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية ويعتبر هذا العائد من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

✓ الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة، ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليد المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها(السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، 2004، ص242).

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار وكاس أن الاتصال: "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة(لغة، عادات، قيم) فإنه يكون صعبا جدا.

(Les outils de la communication efficace,chotard et associe,1984,p51)

8-3: **معوقات تنظيمية:** يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيما تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

✓ صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي: حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك ب:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.
- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسته في العمل.
- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة هرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد "راد" أن الفاعلين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لديهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا، بحيث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة (السلوك الإنساني في المنظمات، 2000، ص 275).

مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية، حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات منها:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- احتمالات التحريف الكبيرة.
- عدم توفر التغذية الراجعة، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

✓ صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية: ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما (السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلك الفرد والجماعة في التنظيم، ص 241).
- الاعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هذه الأخيرة كإحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال الداخلي في المؤسسة تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة ، وأن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- 1- أهمية الالتزام التنظيمي.
- 2- خصائص الالتزام التنظيمي.
- 3- أبعاد الالتزام التنظيمي.
- 4- مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
- 5- نظريات الالتزام التنظيمي.
- 6- طرق قياس الالتزام التنظيمي.
- 7- علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى.
- 8- نتائج الالتزام التنظيمي.

تمهيد :

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام و في منظمات الأعمال بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه، مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات وإجراء الكثير من الأبحاث الميدانية والتطبيقية في الفترة الأخيرة، وعليه سنتناول في هذا الفصل موضوع الالتزام التنظيمي متطرقين إلى أهم العناصر التي لها علاقة بهذا الأخير، بهدف التعرف إليه من كل الأشكال.

2:الالتزام التنظيمي:

6-2-1:لغة:يعني العهد ويلزم الشيء بمعنى لا يفارقه والملازم للشيء يعني المداوم عليه(ابن منظور، 1997، ص541).

6-2-2:اصطلاحا:طبقا لمعجم (OXFORD) فقد حدد معنى الالتزام بأنه أي شيء يتعهد به الشخص اتجاه الغير يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك(هادي،2013،ص78).

ومن خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات والأبحاث فقد اتضح لنا أن ليس هناك تعريف واحد وموحد حول موضوع الالتزام التنظيمي، بل كل باحث ونظرته الخاصة حول هذا المتغير، وبمكنا إبراز أهم التعريف التي عرضها مجموعة من الباحثين وفقا لوجهة نظرهم ومن بينهم:

- "شيلدرون 1971": حيث عرف الالتزام التنظيمي أنه التقييم الإيجابي للمؤسسة والتفاني في العمل من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها(الغامدي،2010،ص54).

- "موداي Mouday" 1979: يرى أن الالتزام التنظيمي يعني التزام الفرد تجاه تنظيم معين لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، وأهدافه الخاصة ورغبته بالحفاظ على عضويته فيها (المسرورية، 2012، ص 25).

- في حين اتجه كل من "باتمان" و "ستراسر" 1984: إلى أن تعريف الالتزام هو انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة وبغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة (هادي، 2013، ص 79).

أما وجهة نظر "ألين Allen" و"ماير Mayer" بالنسبة لتعريف الالتزام التنظيمي أنه حالة سيكولوجية (نفسية) التي تربط الفرد بالمنظمة (ألين وماير، 1993، ص 538).

ويعرفه آخرون على أنه الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من قبل منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار فيها (خيرة، 2007، ص 256).

أما لبعض الآخر فيقول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكياته (الأطرش، 2011، ص 15).

من خلال التعاريف التي قدمها الباحثون يمكننا فهم حقيقة الالتزام التنظيمي وهذه التعاريف يمكننا تلخيصها في النقاط الآتية:

- التفاني في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- عملية تعبر عن اهتمام لموظف بالمنظمة.
- رغبة الفرد القوية بالحفاظ على عضويته داخل المنظمة.
- استعداد الموظف لبذل أقصى جهده من أجل نجاح المنظمة.
- حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة.
- قبول الموظف وإيمانه بقيم وأهداف المنظمة.
- انغماس العمال في عمله ومقدار الجهد والوقت المكرس له.

وعليه يمكننا تقديم تعريف شامل حول الالتزام التنظيمي: هو رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لإيمانه بقيمتها وأهدافها وسعيه لبذل أقصى مجهوداته من أجل تطوير تلك المنظمة.

1- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه و سعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضيق، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي:

- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعمهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

- التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى(خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص37).

- إن الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستقرار والبقاء، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة التزامه بأهدافها وقيمتها.

- إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها(صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص38).

- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة(صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص312).

2- خصائص الالتزام التنظيمي:

- هناك العديد من الآراء والتوجيهات في طرح وحصر العوامل التي تساعد في بناء وتدعيم الالتزام التنظيمي فقد تطرق الباحثين إلى عدة عوامل من بينها:
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
 - يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
 - يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
 - يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاث أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
 - يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
 - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
 - يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
 - تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي، والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (سلامة، 1999، ص15).

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وتشير معظم الأدبيات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي، حيث اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية (خضير وآخرون، 1996، ص87) ويمكن تحديدها على شكل ثلاث نقاط أساسية وهي على الشكل الآتي:

3-1: الالتزام العاطفي (الموثر): الذي اقترحه ألف وماير 1990 حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية، مهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيهه له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه، أي هو الارتباط المحدود وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (ماجدة العطية، 2003، ص252).

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك العامل للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية مكان العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس العامل بأن بيئة العمل التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه (سليمان، 2011، ص156) إذن من خلال المدلول يمكننا القول بأن الالتزام العاطفي يعبر عن ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً.

3-2: الالتزام المعياري (الأخلاقي): يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون

بعين الاعتبار ماذا يقولون عنها لو تركوا العمل بالمنظمة فهو لا يريد أن يسبب قلقا للمنظمة أو يترك انطباعا سيئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل (سوسن عبد الفتاح، 2011، ص156).

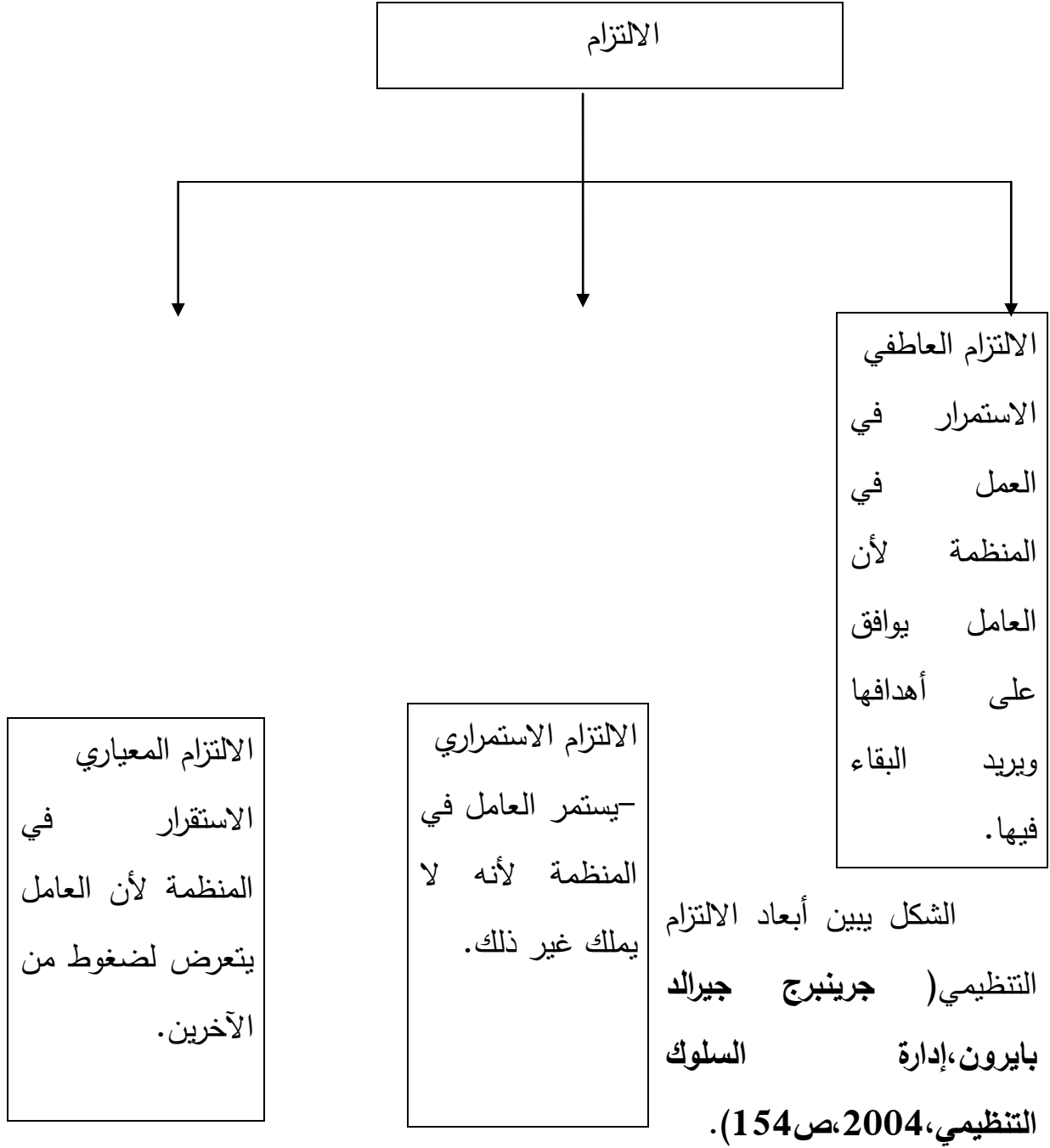
كما يقصد به أيضا إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون، أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة (ماجدة العطية، مرجع سابق، ص253).

يمكننا القول بأن الالتزام المعياري يعتبر أمر نظري أكثر مما هو عملي حيث يهتم بالواجب الذي يشعر به الموظف اتجاه البقاء بالمنظمة، إذن فهذه التزام أدبي لو كان على حساب نفسه.

3-3: الالتزام الاستمراري (المستمر): يشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، والكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بتلك الأمور (جيرالد وروبرت، 1997، ص217).

من خلال هذا الاستعراض يمكننا القول أن الالتزام الاستمراري (المستمر) يشير إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة.

ومن خلال الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي: العاطفي، المعياري، المستمر، فإن الشكل الآتي يوضحها أكثر وذلك لتوضيح العلاقة بين الأبعاد ومدى التزام الفرد في المنظمة وذلك وفقا للشكل التالي:



أما كيديون فيذكر بعدين للالتزام هما:

1- **الالتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

2- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل (العبادي، 1999، ص16).

وترى كانتور أن الالتزام التنظيمي يمر بالأسس الآتية:

1-الالتزامالمستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

2-الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض و التناحر مركزا على السلوك الايجابي.

3- الالتزام الموجه:ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها. (الزهرة، 2012، ص29.28).

4-مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يمر الالتزام التنظيمي للفرد بثلاث مراحل هي:

4-1:مرحلة التجربة:وتمتد هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون الفرد اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، وخلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجريب وتهيئة المرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات التلاحمة، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة(الشوابكة، 2010، ص33).

4-2:مرحلة العمل والانجاز:تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد

وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص36).

3-4: مرحلة الثقة بالتنظيم: تتميز هذه المرحلة بزيادة ولاء الفرد وتقوية علاقته بالتنظيم حيث تبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاقه بالمنظمة إلى غاية مالا نهاية.

كما يرى آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين:

1- مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة: والتي يريد العمل بها وفي الغالب يقع الاختبار على المؤسسة التي يتوقع أن تحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الالتزام التنظيمي: حيث أن الفرد يحرص على بذل جهد كبير من أجل تحقيق أهداف المنظمة ونهوضه بها (الوزان، 2006، ص39).

وغيرهم ذكروا ثلاث مراحل وهي:

1- مرحلة الالتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

2- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

3- مرحلة التبنى: أي قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة (الخصالي، 2003، ص127).

5- نظريات الالتزام التنظيمي:

5-1: نظرية الالتزام البقائي (بسكار Becker): اختار أحد التصورات الهامة للالتزام التنظيمي وحاول أن يوضح معناه وبيئوره من خلال نظرية واضحة، عرف فيها الالتزام بأنه "اندماج الفرد في خط معين من التصرفات الثابتة والمتوافقة وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي هو درجة ارتباط الفرد بمنظمة معينة، وأن هذا الالتزام نتيجة لاستثمارات الفرد في المنظمة أو لأن يجري عدد من المراهنات الجانبية التي تعمل على تأكيد بقاء الفرد في المنظمة، وبالتالي فإن الالتزام السلوكي الذي يقدمه Becker يشير إلى البقاء في المنظمة لوجود قدر كبير من الاستثمارات للفرد في المنظمة (الزهرة، 2012، ص39).

5-2: نظرية المراهنات الجانبية: حدد كوهين (cohen,2007,p338) أن هذه النظرية تنتسب إلى هوارد بيكر Howard Beker 1960 والتي تعرف بنظرية المراهنات الجانبية، وتعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم المحاولات حول مفهوم الالتزام والذي منظورا شاملا حول علاقة الفرد مع المنظمة، وأن الفرد لن يقدم على ترك المنظمة ولا يغيرها بسهولة حتى إذا ما قدمت له إجراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر، أو زيادة المكانة، فإن الالتزام يستخدم للتعبير عن السلوك المتجانس أو المتوافق والثابت وتتمثل خصائص السلوك الثابت المتوافق أو خصائص الالتزام حسب هذه النظرية في الثبات خلال فترة معينة من الزمن، فالشخص يبقى في نفس المهنة خلال فترة معينة من الزمن أو في المنظمة ويستطيع ممارسة أي أعمال أو أنشطة أخرى في نفس مجال مهنته، ولن يمارس أي أعمال أو أنشطة أخرى غير عمله ولكن في منظمته، كذلك تجانس أو توافق السلوك، فالسلوك المتجانس أو المتوافق يعني الاستجابة للتغيرات التي تحدث في المنظمة، فالفرد يختار التصرف الذي يخدم ويلاءم غرضه وأهدافه ويتعد عن البدائل السلوكية الأخرى (المعمرية، 2014، ص30).

5-3: نظرية الواجب: بين المهدي (2002، ص72) أن هذه النظرية تطورت على يد وينر 1982، فقد انتقد المحاولات السابقة لتفسير الالتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، ومن هنا ينظر وينر إلى الالتزام كعملية دافعية معيارية

تختلف اختلاف كلي عن التوجهات النفعية وتتفق إلى حد ما مع نظرية التوحد، وتعد امتدادا وتطويرا لها، وقد تأثر وينر بذلك بنموذج فشبن Fishben1967 عن المقاصد السلوكية وبناءا على ذلك يفسر الالتزام التنظيمي باعتباره دالة للمعتقدات المعيارية التي سوف يدخلها الفرد خلال عمليات التنشئة الاجتماعية سواء قبل الالتحاق بالمنظمة أو بعد الالتحاق بها ويكتب الفرد هذه المعايير الأخلاقية قبل الالتحاق بالمنظمة من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة مثل: الأسرة، أما التنشئة التي تحدث بعد التحاقه بالمنظمة فتسمى بالتنشئة التنظيمية وهي عملية تصبح من خلالها قيم الأعضاء ومعاييرهم ومعتقداتهم متطابقة مع تلك الموجودة بالمنظمة، وبذلك يتحدد الالتزام التنظيمي ببعدين أساسيين هما:

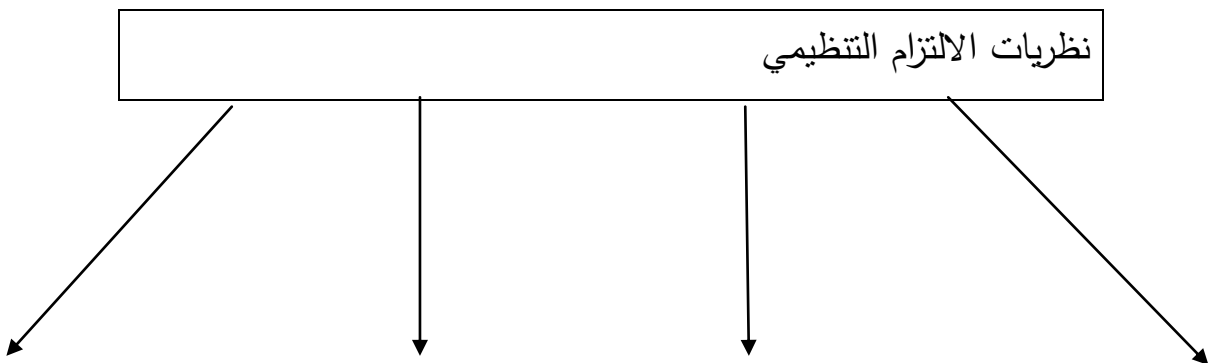
- القيم العامة للولاء

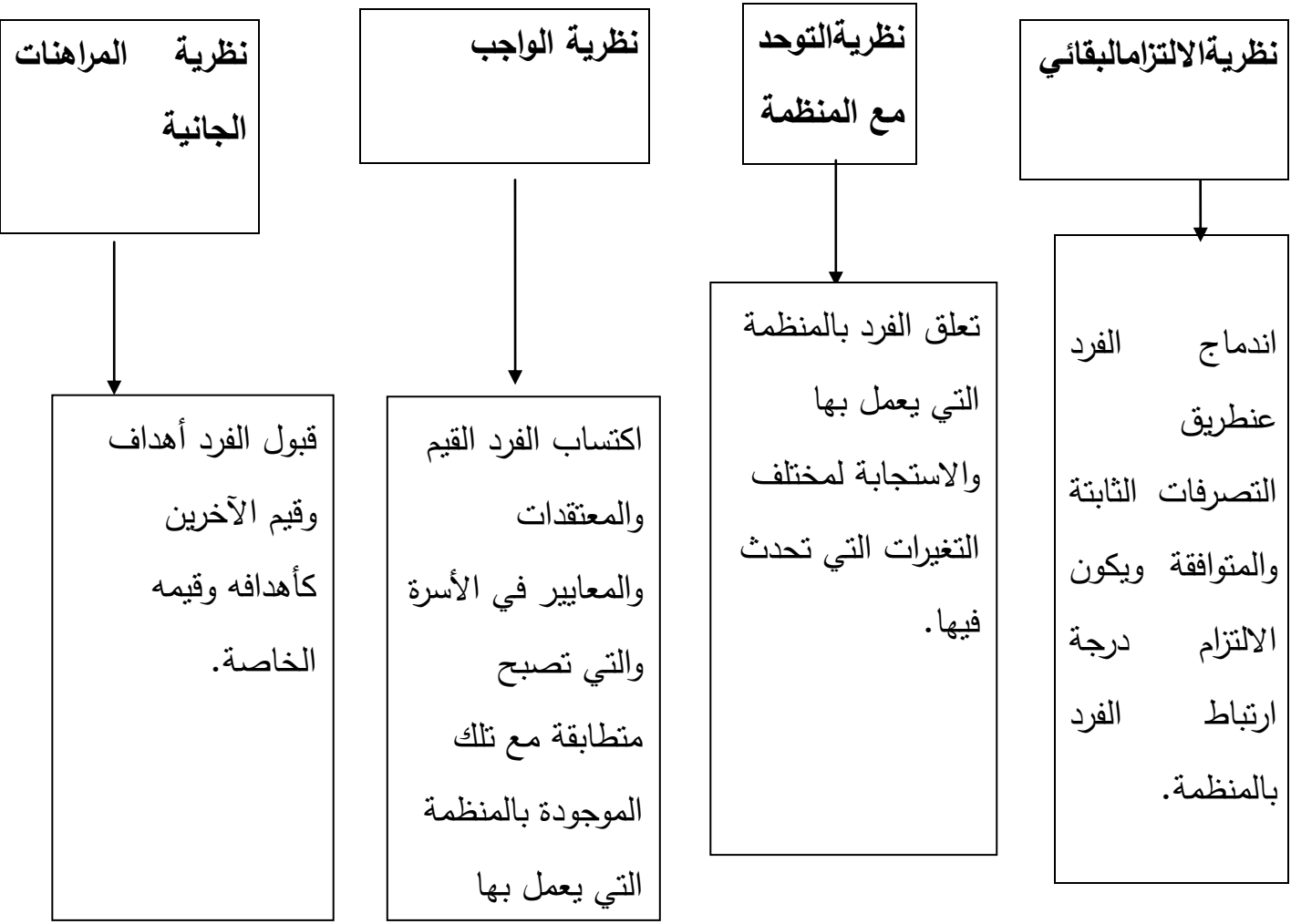
- الواجب والتوحد التنظيمي (المعمرية، 2014، ص31).

4-5: نظرية التوحد مع المنظمة: بين كل من درويش (2008، ص70-78) والمهدي (2002، ص71) أن نظرية التوحد مع المنظمة (march, Simon 1958)، تشير إلى قبول قيم وأهداف الآخرين كما لو كانت هي قيم وأهداف الفرد الخاصة ويرى كل من المؤلفان أن أنماط التوحد هي التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد والتوحد مع جماعات العمل الفرعية، التوحد مع الأنشطة أو المهام، التوحد مع المنظمات خارج منظمة الفرد، التوحد مع جماعة المجتمع المحلي، التوحد المهني، التوحد مع جماعة الأسرة، كما أشار درويش إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر على التوحد مع المنظمة كما حددتها نظرية التوحد هي:

- عوامل متعلقة بخصائص بيئة العمل الداخلية للمنظمة منها (درجة الرضا عن العمل، درجة السماح للأفراد بتحقيق أهدافهم الشخصية، درجة المشاركة في اتخاذ القرارات).

- عوامل متعلقة بخصائص المنظمة منها (حجم المنظمة، معدلات نمو المنظمة، مكانة المنظمة في المجتمع، درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها).
 - عوامل متعلقة ببيئة العمل الخارجية منها (عدد البدائل من المنظمات الخارجية المدرجة وإمكانية الانتقال من المنظمة، قوة العادات والقيم الاجتماعية في الارتباط بمنظمة معينة) (المعمرية، 2014، ص32).
- ويتحليل محتوى نظريات الالتزام التنظيمي نستنتج أهم النقاط الرئيسية والتي نوضحها في الشكل الموالي:





الشكل رقم 02: يمثل نظريات الالتزام التنظيمي

6- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات لما له من آثار ايجابية كبيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقق من وجود

درجة عن الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى العاملين فيها، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة درجة الالتزام لديهم، فقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها وهي: (العتيبي، 2008، ص 81).

6-1: المقاييس الموضوعية: وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

- رغبة الفرد في البقاء في المنظمة.
- مستوى أداء العاملين.
- كثرة الغياب عن العمل.
- كثرة الحوادث في العمل.
- دوران العمل.

6-2: المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجد الأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيا أو ايجابيا وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة وذلك من خلال أسلوبين:

✓ إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل، وتنظيم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم (العتيبي 2008، ص 81).

وذكر آخرون أن هناك مجموعة من الأدوات لقياس مستوى الالتزام لدى الأفراد والتي طورها الباحثون والمهتمين لهذا السلوك ونذكر البعض منها على النحو التالي:

3-6: مقياس "بورتر" وزملائه 1974: إذ طبق هذا المقياس على عينة بلغت 1244 عاملا و 96 مديرا من 15 فقرة وبواقع 05 فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في:

- الإيمان والقبول بقيم وأهداف المنظمة.
- الرغبة القوية في بذل أقصى الجهود لصالح المنظمة وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس مستوى استجابات أفراد العينة.
- الرغبة القوية في المحافظة على أعضاء المنظمة (هادي، 2013، ص 102).
- 4-6: مقياس "جوش" وزملائه 1978:** فقد طور مقياسا لأبعاد الالتزام التنظيمي والذي يتألف من 06 فقرات خماسية الاستجابة وقد تم تطبيقه على عينة بلغت 84 تدريسي في عدد من الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتتمثل الأبعاد في:
- استخدام المعرفة والمهارات.
- زيادة المعرفة في مجال العمل.
- بناء السمعة الجيدة في العمل.
- المشاركة بالأفكار والآراء الجيدة في مجال العمل.

5-6: مقياس كدرون 1978: فقد قدم مقياسا موضوعيا لقياس التزام الفرد داخل المنظمة، إذ تم تطبيقه على عينة مكونة من 237 مدير في عدد من الشركات المالية، إذ يتألف هذا المقياس من 13 فقرة لقياس بعدين للالتزام التنظيمي والتي تمثلت في:

- الالتزام المحسوب: والذي يتكون من 04 فقرات خماسية الاستجابة
- الالتزام المعنوي: والذي يتألف من 09 فقرات سباعية الاستجابة (هادي، 2013، ص102).

6-6: مقياس موداي وزملاءه 1979: حيث طور مقياسا لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي الاتجاهي أو الالتزام الشعوري والالتزام المستمر، ويتألف من 15 فقرة خماسية الاستجابة، وفي عام 1982 تم تعديل هذا المقياس من قبل ذات الباحثين، إذ تم تخفيض الفقرات من 15 فقرة إلى 09 فقرات سباعية الاستجابة (هادي، نفس المرجع، 102).

6-7: مقياس "كوك" و "وول" 1980: قدم مقياسا للالتزام التنظيمي والذي يتألف من 09 فقرات وبواقع 03 فقرات لكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي والمتمثلة في:

- التطابق
- الانتماء أو التعلق بالمنظمة
- الولاء التنظيمي

إذ تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" السباعي الاستجابة لقياس مستوى استجابات أفراد العينة (هادي، 2013، ص103).

7- علاقة الالتزام التنظيمي بالمفاهيم الأخرى:

7-1: علاقة الالتزام التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية:

7-1-1: العمر: ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأخذ المتغيرات الشخصية التي أشار إليها لوثنان وزملاءه أن هناك علاقة تؤثر في مستوى الالتزام، فلقد وجد علاقة موجبة بين العمر والالتزام التنظيمي، وأن بار السن أكثر التزاماً للمنظمة من نظائهم صغار السن، وتوصلت كذلك دراسة الشيخ إلى وجود علاقة بين العمر والالتزام التنظيمي، كما توصل باحثون آخرون إلى عدم وجود علاقة معنوية بين العمر والالتزام التنظيمي، ورغم تباين نتائج الدراسات السابقة فيما يخص العلاقة بين العمر والالتزام التنظيمي غير أن غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين (يوسف، 1999، ص500).

7-1-2: سنوات الخدمة في المؤسسة: العلاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، فقد اختلفت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة، فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين مدة الخدمة في المؤسسة الحالية والالتزام التنظيمي، إلا أن "بوشنان" توصل إلى أن معدل الالتزام يرتفع مع تقدم سنوات خبرة العاملين وذلك نتيجة للتفاعل الاجتماعي فيما يخص الموظف وزملاء العمل من جهة والموظف وقيادته من جهة أخرى، ويمكن القول أن وجود ارتباط موجب ما بين مدة الخدمة والالتزام التنظيمي يرجع إلى أسباب عديدة فضلاً عن تلك التي أوردها "بوشنان" فمع تقادم وجود الفرد في المنظمة في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين وارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمة العمل في منظمة جديدة (الفضلي، 1997، ص83).

7-1-3: مستوى الدخل: يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام وللوقوف على حقيقة تأثير مستوى الدخل على مستوى الالتزام التنظيمي فلم تتوفر دراسات كثيرة في هذا المجال سوى دراسة قليلة والتي وجدت أن هناك علاقة معنوية موجبة بين الالتزام التنظيمي والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف باعتباره أحد مصادر الدخل (زايد، 1994، ص16).

7-1-4: الجنس: أما على مستوى طبيعة العلاقة فيما بين الالتزام التنظيمي ونوع أو جنس الموظف فقد توصلت نتائج دراسة "هالر" و "روز نماير" إلى وجود ارتباط موجب فيما بين المرأة العاملة والالتزام التنظيمي شريطة تتمتع تلك المرأة بعلاقة زوجية مستمرة وطويلة أو على العكس جاءت نتائج دراسة "أندرساني" و "شابير" وخاصة فيما يتعلق بتأثير الحالة الاجتماعية على اتجاهات المرأة العاملة نحو العمل حيث وجد أن المرأة الغير متزوجة أكثر رضا وارتباط بوظيفتها عكس المرأة المتزوجة، ووجد "مارش" و "مارني" بعد مواجهة العديد من الدراسات المهمة بمسببات الالتزام وترك العمل وأن الرجل أكثر استقراراً و التزاماً من المرأة و على الرغم أن بعض الباحثين يؤكدون أن النوع أو الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لأن طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة هي المؤثر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار التنظيمي، إلا أن عدداً من الباحثين يؤكدون أنهم كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديها (الفضلي، 1997، ص83).

7-1-5: مستوى التعليم : على صعيد العلاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد فقد تباينت نتائج الدراسات و إن كانت غالبية النتائج تميل إلى تأكيد الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي، ولم يتوصل كل من "الميرباتيمان" و "ستراسر" إلى نتائج

حاسمة الارتباط فيما بين التأهيل العلمي والالتزام التنظيمي، في حين وجد العتيبي أنه كلما ارتفع معدل التزامه التنظيمي (الفضلي، 1997، ص 83).

7-1-6: المستوى الوظيفي للفرد: أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، فقد وجد كل من العبادي وعوامله عدم وجود علاقة بين المتغيرين، في حين وجد الفضلي علاقة سلبية بين متوسط الالتزام للفرد والمستوى الوظيفي له وقد أكد على أنه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع متوسط التزامه (هادي، 2013، ص 83).

7-2: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للفرد: لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد توصلت دراسة القطان إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك توصلت دراسة العتيبي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين هذين المتغيرين بالمثل توصلت دراسة عمران إلى نفس النتائج حول الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ونذكر من بين الدراسات دراسة "ادوارد" و "ديفس" التي تقر بوجود علاقة موجبة بين هذين المتغيرين.

7-3: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي: يعتبر مفهوم الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي والذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلاً من الالتزام التنظيمي، إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه (السالم وحرحوس، 1991، ص 276).

وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن ثمة علاقة ارتباط تجمع بين المفهومين هذا ما توصل إليه "ريز" الذي يؤكد على أن هذه العلاقة ارتباطية تقود إلى الاعتقاد القوي في أهداف التنظيم وقيمه والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحه والرغبة الشديدة في الاحتفاظ

بعضويته وتوقع كل من "إيفان" و "جورج" أن تكون هذه العلاقة ايجابية (خضير وآخرون، 1996، ص85).

ونظرا للمردود النفسي والاجتماعي والاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي وينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات وأعظمها تأثيرا على الالتزام التنظيمي (سلامة، 1999، ص127).

7-4: علاقة الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: هناك صعوبة ترافق دراسة الالتزام التنظيمي تلك المتمثلة بتشويش مفهومها مع الولاء التنظيمي، إذ أن هناك فرق بين الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي يتمثل بأن الولاء يتجسد من فكرة الاخلاص والارتباط والتعلق بقيادة المنظمة بشكل عام فهو يتمثل بحماية المنظمة والدفاع عنها من التهديدات والاسهام في سمعتها الجيدة والتعامل مع الآخرين لخدمة مصالح الكل، أي أنه التزام طوعي للقائد والمنظمة بشكل عام فهو تابع من ذات الفرد (عباس، 1998، ص14) في حين أن الالتزام هو ذلك التعهد والشعور الذي يدفع الشخص للقيام بأفعال معينة من أجل تحقيق هدف محدد بهذا فإن حرية الانجاز تكون محددة تجاه ذلك الهدف، إذ أنه قد يكون الالتزام قصري في بعض الأحيان، فضلا عن ذلك فقد أشار (الزبيدي، 1998، ص14) إلى أن الولاء قد تم اعتماده كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي في العديد من الدراسات.

8 - نتائج الالتزام التنظيمي:

يتسم سلوك الالتزام التنظيمي بمجموعة من الايجابيات والسلبيات، وهي نتائج تم إثباتها من طرف العديد من الباحثين الذين تناولوا موضوع الالتزام التنظيمي ونذكر منهم:الوزان، أندرو ومارك، ألين وماير، أنجلوبيري، وقد قاموا بتقسيم هذه النتائج التي توصلوا إليها إلى ثلاث مستويات والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

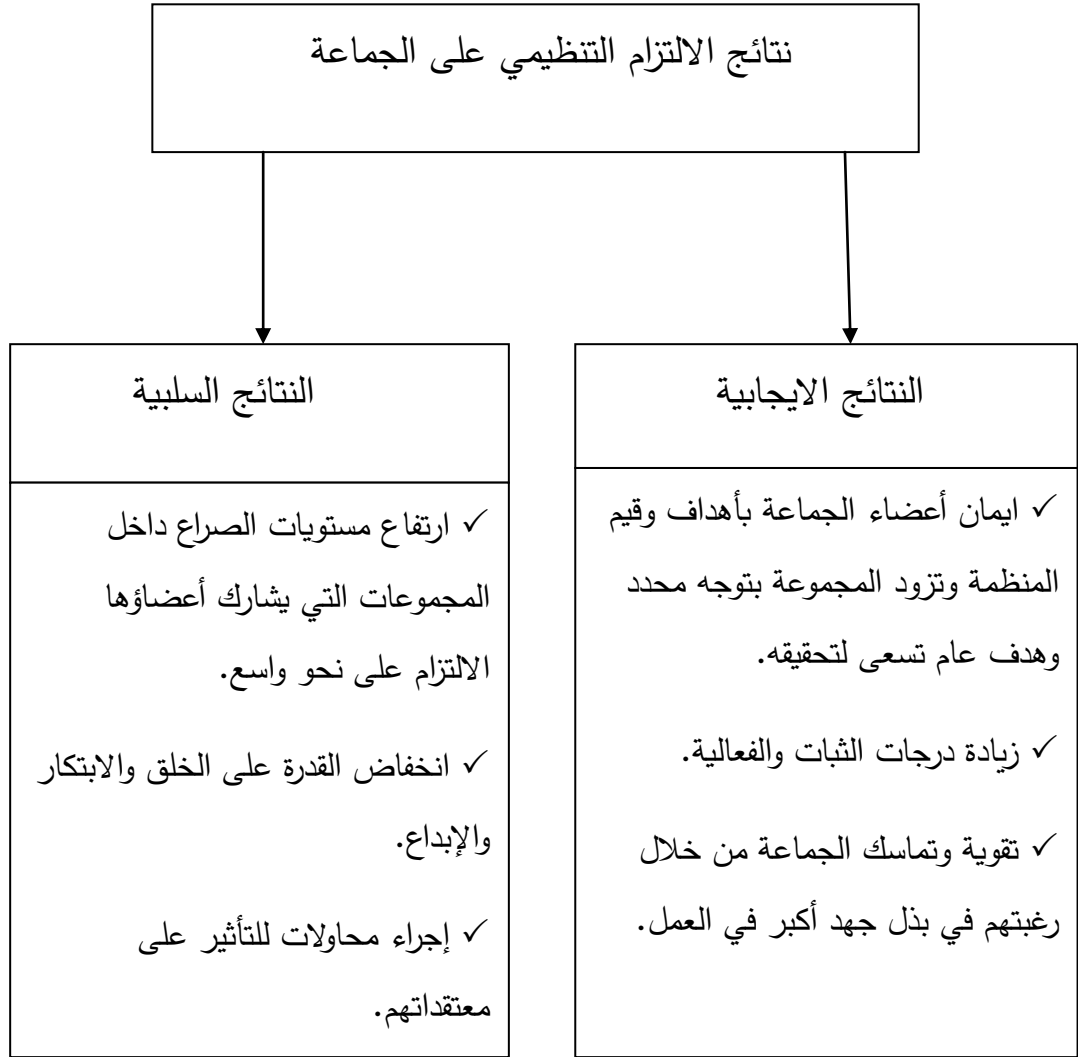
نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد

النتائج السلبية

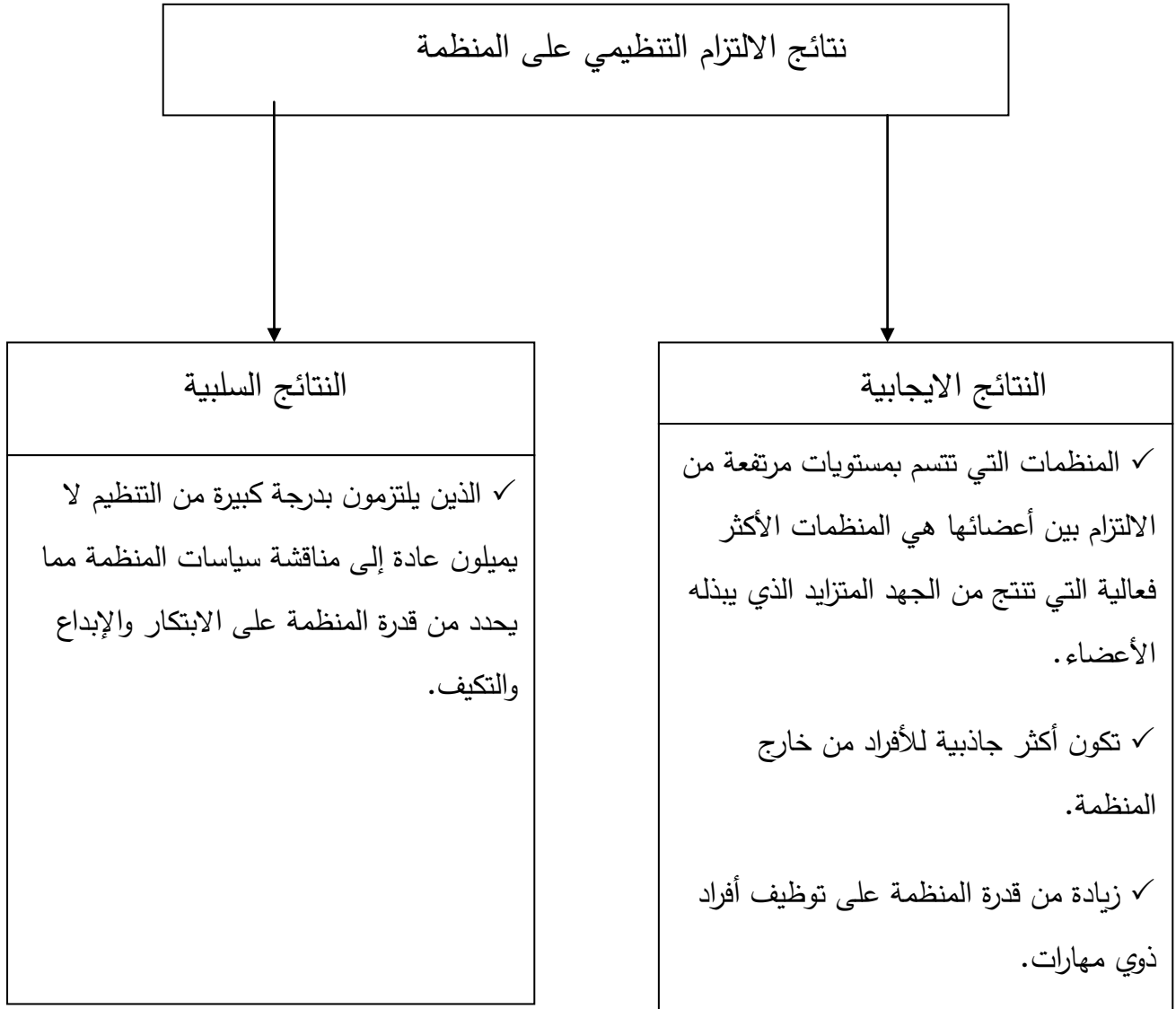
- ✓ قلة فرص الفرد للتقدم الوظيفي وذلك لأن التقدم في المسار الوظيفي في العديد من الوظائف تتحقق من خلال قابلية الحركة بين المنظمات.
- ✓ الأفراد الأكثر التزاما يكونون أقل اهتماما حول تطوير معارفهم وقدراتهم ونموهم المهني.
- ✓ زيادة الضغوطات العائلية والاجتماعية
- ✓ استثمار الوقت والطاقة في المنظمة على حساب العائلة والالتزامات الأخرى.

النتائج الايجابية

- ✓ زيادة مشاعر الانتماء والأمان والتصور الذاتي والايجابي.
- ✓ زيادة فرص الاتصال الفعال بين المديرين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمحتمل.
- ✓ الاهتمام بتقييم الأفراد من خلال مناقشة أدائهم.
- ✓ اكتساب الفرد لمهارات جديدة تساعده على أداء مهامه الحالية والمستقبلية.
- ✓ الحصول على مكافأة تنظيمية.



الشكل رقم 04 يمثل نتائج الالتزام التنظيمي على الجماعة (العقبي 2008، ص 228).



الشكل رقم 05 يمثل نتائج الالتزام التنظيمي على المنظمة (الزهرة 2012، ص 511).

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها، ولقد تعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

الجانب التطبيقي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1- التذكير بفرضيات البحث

2- الدراسة الاستطلاعية

3- منهج البحث

4- مجتمع وعينة البحث

5- خصائص عينة البحث

6- أدوات جمع البيانات

7- الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة الفصل

تمهيد:

لانجاز بحث علمي يجب إتباع منهجية تقود الباحث إلى التحقق من الفرضيات التي وضعها في بداية بحثه بعد أن تعرضنا إلى الجانب النظري الذي تم فيه تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، وكذا عرض أهداف وأهمية البحث، الآن نتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يعتبر الخطوة الثانية الأساسية التي تمكن الباحث من الوصول إلى نتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة والذي يضم: الدراسة الاستطلاعية، منهج البحث، عينة البحث، مكان وزمان إجراء البحث، الأدوات الإحصائية المستعملة لجمع البيانات والوصول إلى نتائج وذلك من خلال الفصل.

1- التذكير بفرضيات البحث:**الفرضية العامة:**

هناك فروق بين الاتصال والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة1 حسب متغير الجنس.

الفرضيات الجزئية:

1- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01.

2- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية01.

2- الدراسة الاستطلاعية:

2-1: تعريف الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية: كما يتضح من اسمها تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها، فهي تعتبر من أهم الخطوات التي يجب على الباحث الاعتماد عليها في مختلف الدراسات فهي بمثابة صورة مصغرة للبحث، وقد تمثلت دراستنا الاستطلاعية في التأكد من توفر العينة المستهدفة وخصائصها كذلك اختبار مدى صلاحية أدوات القياس وعليه فقد قمنا بزيارة إلى ميدان الدراسة والمتمثل في وحدة من وحدات الإقامة الجامعية تامة 01 المتواجدة في تيزي وزو.

كما يرى الباحث "جمال محمد أبو شنب": أن الدراسة الاستطلاعية هي مرحلة تمهيدية تسبق التطبيق الفعلي لأدوات الدراسة ويطلق عليها اسم "الدراسات الكشفية أو الصياغية" ويرتبط الهدف من القيام بها استكشاف و واستطلاع الوضع الخاص بظاهرة ما (محمد جمال أبو شنب، 2007، ص163).

لقد قمنا مباشرة بالدراسة الميدانية بعد أخذ الموافقة من إدارة الإقامة الجامعية تامة 01 طبعا بعد التأكد من ملائمة كل الظروف، حيث تهدف للخروج ببعض الملاحظات الهامة التي يجب الأخذ بها في الدراسة الميدانية و لغرض الإحاطة بموضوع الدراسة قمنا باستطلاع ميداني في 2018/02/2 وكان ذلك بهدف ضبط متغيرات بحثنا و معرفة مدى ملائمة الأدوات التي تم تحديدها لجمع البيانات وضبط العينة.

وتمثلت الدراسة التي قمنا بها في تطبيق الاستبيان وملاحظة كيفية إجابة العينة على البنود، و أثناء الدراسة التي قمنا بها واجهتنا بعض المشاكل فيما يخص اللغة لأن أغلبية العمال لم يفهموا محتوى ومضمون أسئلة الاستبيان نظرا لمستواهم التعليمي.

2-2: أهداف الدراسة الإستطلاعية:

- جمع المعلومات والمعطيات الضرورية للدراسة.
- اخبار مدى سلامة الأدوات المستخدمة في البحث ومدى صلاحيتها لقياس ما وضعت من أجل قياسه.
- التحقق من صدق وثبات المقاييس قبل تطبيقها.

2-3: مكان وزمان إجراء البحث: لقد أجرينا دراستنا الميدانية في الإقامة الجامعية تامدة 01 وذلك خلال الفترة الممتدة من 02 مارس إلى 02 ماي 2018.

2-3-1: مكان إجراء البحث: لقد قمنا بإجراء دراستنا في الإقامة الجامعية تامدة 01.

- تعريف المؤسسة وموقعها الجغرافي: الإقامة الجامعية تامدة 01 هي حرم جامعي للبنات تقع في تامدة، دائرة واقنون، بلدية واقنون، ولاية تيزي وزو، تم فتح أبوابها في 2010/11/01، تحتوي على 2000 سرير، و 08 أجنحة ، مطعم يتسع ل 500 مكان، كما تحتوي على ورشتين، قاعة للرياضة، ملعب، المركز الطبي الاجتماعي، قاعة للصلاة، كما يتمثل عدد العمال ب 160 عامل

*النظام الداخلي للمؤسسة: وقعت المواد الداخلية وفقا للمواد 75،76،77،78،79 من القانون في 2010 والمتعلقة بعلاقات العمل.

العنوان الأول: النظام العام.

العنوان الثاني: التنظيم التقني للعمل ويتضمن:

- المدة القانونية للعمل.
- الساعات الإضافية.
- الخدمة الدائمة.

- التأخر والغياب.
- الغيابات الغير مبررة.
- العطلة المرضية والعطلة السنوية.
- التكوين، الترقية خلال فترة العمل.

العنوان الثالث: الأمن وصحة العمل.

العنوان الرابع: المنازعات الفردية في العمل ويتضمن:

- قانون المنازعات الفردية في العمل.
- قانون المنازعات الجماعية في العمل.
- حق الإضراب.
- الخدمة الأدنى.

العنوان الخامس: النظام العام للعمل.

العنوان السادس: التنظيم النهائي.

2-3-2: زمان إجراء البحث

2-4: عينة الدراسة الاستطلاعية: تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية في 26 عامل وعاملة

في الإقامة الجامعية تامة 01 والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية.

3- منهج البحث: لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر، وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم واستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود والوسيلة في ذلك هو المنهج العلمي بكل معطياته، وعليه يعتبر المنهج العلمي الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة والتوصل إلى نتائج موثوق فيها ووضع توصيات قابلة للتطبيق العلمي، ومن المتعارف عليه أن العلم لا يكون

علما إلا بوضوح المنهج الذي يعتمد عليه في الوصول إلى النتائج وصياغة الحقائق والمبادئ التي تكون هذا العلم وتميزه عن العلوم الأخرى.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدونه يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي ويختلف المنهج من دراسة للأخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث، وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها (بوعطيط، 2009، ص115).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة كتحديد مشكلة البحث تحليلها، تحديد نطاق ومجال الدراسة، فحص جميع الوثائق المتعلقة بالمشكلة، تفسير النتائج وأخيراً الوصول إلى استنتاجات (عمار، 1995، ص89).

ويعتبره "الراشدي" أنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث (الراشدي، 2000، ص59).

ونظراً لأهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي للكشف عن طبيعة العلاقة بين الاتصال والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية العمومية الاقتصادية المتزعمة للأثاث.

4- عينة الدراسة وخصائصها:

4-1: مجتمع الدراسة:

مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، أو هي مجموعة عناصر لها خصائص أو عدة خصائص مشتركة تميزه عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي (أنجرس موريس، 2004، ص 298).

إذ يتكون مجتمع الدراسة التي قمنا بها من جميع العاملين في الإقامة الجامعية تامة 01 فقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 126 فرد وقد اكتفينا بعينة تقدر ب 60 فرد.

4-2: عينة الدراسة: إن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما دراسة علمية أصبح شائعا في مجال البحث العلمي، أي أن الباحث يجد نفسه لا يستطيع القيام بدراسة شاملة لجميع مقررات البحث فلا يجد غير وسيلة بديلة يستطيع الاعتماد عليها وهي الاكتفاء بعدد قليل من هذه المقررات، فالعينة هي اختيار جزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل، فهي عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتجيب على معظم أسئلة الموضوع (مرسلي، 2005، ص 104).

وعليه فقد قمنا باختيار أفراد عينة الدراسة بصفة عشوائية بسيطة.

تعريف العينة العشوائية البسيطة: هي العينة التي تتساوى فيها الفرص لكل أفراد مجتمع البحث في التمثيل بالعينة (علي معمر عبد المؤمن، 2008، ص 1993)،

و كما تعرف على أنها العينة التي يكون فيها جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين و محدودين، و يشترط فيها توفر الفرصة المتكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع لأن يكونوا ضمن العينة المختارة. (عبيدات ذوقان، 2005، ص 100).

لقد قمنا باختيار العينة بطريقة عشوائية حيث قام المشرف علينا في المؤسسة بتعيين أحد العمال لكي يرافقنا و يساعدنا في توزيع الاستبيان على العمال و كذا شرح الأسئلة للعمال الذين لا يعرفون اللغة حيث قام بتخصيص مكتب لنا و من بعدها قدم لائحة بأسماء العمال و الذي يقدر عددهم ب 126 عامل مرقمين من 1 إلى 126 ونحن قمنا بالاختيار من 1 إلى 60 حسب العينة التي اخترناها وهي 60.

حيث تعتبر الطريقة العشوائية البسيطة هي المناسبة لإجراء بحثنا فالعينة هي جزء من الكل على أن يكون هذا الجزء ممثلا لكل بحيث يمثله تمثيلا صادقا حتى يتسنى للباحث استخدام بيانات و نتائج العينة في تقدير معالم المجتمع بشكل جيد.

5- خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 01 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35 سنة	30	50%
[35-45] سنة	23	38.33%
أكثر من 45 سنة	07	11.66%
المجموع	60	100%

عند ملاحظتنا للجدول رقم 01 تبين لنا أن الفئة الأقل من 35 سنة هي الأكثر تمثيلا حيث قدرت نسبتها ب 50%، ثم تليها فئة العمال التي يتراوح سنهم من بين [35-45] سنة بنسبة تقدر ب 38.33% وأخيرا فئة العمال الأكثر من 45 بنسبة 11.66% وهذا يفسر إقبال المؤسسة على سياسة تشغيل الشباب ومتوسطي العمر، كما يمكننا تفسير النسبة المنخفضة

إلى أنه كلما زاد العمر فإن الكثير من العمال يلجأون إلى تغيير أعمالهم أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى أو الهجرة إلى الخارج، زيادة على ذلك التقاعد أيضا.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	45	%75
من 05 إلى 10 سنوات	15	%25
المجموع	60	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة الأفراد الأقل من 05 سنوات في الأقدمية المهنية هم الأكثر تكرارا حيث بلغ عددهم 45 فردا بنسبة %75 ثم تأتي فئة الأفراد ذوي الأقدمية المهنية من 05 إلى 10 سنوات حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة %25 ومن هنا نستنتج أن المؤسسة قامت بتشغيل أكبر عدد من العمال في السنوات الأخيرة وذلك بهدف تعويض العمال الذين بلغوا سن التقاعد والذين تركوا وظائفهم نحو مؤسسات أخرى.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع الأفراد حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
الإناث	29	%48,33
الذكور	31	%66,51
المجموع	60	%100

يتضح لنا من الجدول رقم 03 أن أغلبية أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم 66,51% في بلغت نسبة الإناث 48,33% حسب نتائج اختبار "T"

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	07	11.66%
متوسط	28	46.66%
ثانوي	20	33.33%
جامعي	05	8.33%
المجموع	60	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن عينة البحث لقد شملت على مستويات من الابتدائي حتى الجامعي لكن بنسب متفاوتة، وكانت نسبة ذوي المتوسط أكثر تمثيلاً بنسبة قدرت بـ 46.66% ثم تليها فئة الثانوي بنسبة 33.33%، وفي المرتبة الثالثة نجد نسبة 11.66% تشمل العمال ذو مستوى ابتدائي وفي الأخير نجد فئة العمال ذوي المستوى الجامعي بنسبة قدرت بـ 8.33%، وبهذا فإن هذه المعطيات توحى بأن المركز لا يحتاج إلى متطلبات علمية عالية بل يكفي بمستوى تعليمي مقبول ومتوسط.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	37	61.66%
متزوج	22	36.66%
مطلق	00	00%

أرمل	01	%1.66
المجموع	60	%100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 05 إلى أن العمال العزاب يشكلون أعلى نسبة تقدر ب61.66% أي 37 عامل، بعدها تأتي فئة العمال المتزوجون بنسبة تقدر ب 36.66% أي 22 عامل، أما فيما يخص فئة العمال المطلقين فقدرت ب 00% وفي الأخير تقدر نسبة الأرمال ب1.66% أي عامل واحد، ويعود ارتفاع نسبة العزاب إلى أن الحالة العائلية غير مستقرة وأيضا عدم ملائمة أوقات العمل لهم باعتبارهم أرباب العائلات إضافة إلى عدم توفر الاستقرار والضمان الاجتماعي.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب

المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
إطار Cadre	09	%15
عامل تحكم Maitris	06	%10
عامل منفذ Exécution	45	%75
المجموع	60	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن العمال المنفذين يشكلون أعلى نسبة قدرت ب 75% تليها نسبة العمال الأطر بنسبة قدرت ب 15% وفي الأخير نجد نسبة العمال المتحكمين بنسبة 10%، ويعود نسبة ارتفاع العمال المنفذين إلى طبيعة العمل في الإقامة.

6- أدوات جمع البيانات: من أجل جمع البيانات اعتمدنا على إعداد استبيان يحتوي على 23 بند ملائم لقياس المتغير الأول (المتغير المستقل) و هو الاتصال في المؤسسة، و 27 بند ملائم لقياس المتغير الثاني (التابع) و هو الالتزام التنظيمي .

6-1- طريقة تصحيح الاستبيان: طبق الاستبيان على عينة من العمال و المتكونة من 60 عامل بحيث يجب على كل عامل الإجابة على عبارات الاستبيان:الاتصال في المؤسسة و الالتزام التنظيمي ب:

موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وقد تم التقيط كآآتي:

موافق بشدة ب05، موافق ب04، محايد ب03، غير موافق ب02، غير موافق بشدة ب01 وطلب من عينة البحث وضع إشارة (x) أمام التقدير الذي يراه مناسباً له.

6-2: الخصائص السيكومترية للاستبيان: قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها وموضوعيتها وثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة.

6-2-1: صدق الإستبانة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس ما وضعت لقياسه(مقدم عبد الحفيظ، 2003، ص146) عرضت الطالبة الاستبانة التي تحتوي على(23) فقرة فيما يخص استبيان الاتصال في المؤسسة، و(27) فقرة فيما يخص استبيان الالتزام التنظيمي على مجموعة من المحكمين تضم(05) محكمين متخصصين في علم النفس عمل وتنظيم من جامعة مولود معمري تيزي وزو تامدة وأسماء المحكمين بالملحق رقم 01ن ولقد استجابت الطالبة لأراء المحكمين وفي ضوء الملاحظات المقدمة ضمن الصدق الظاهري تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة .

وقد قمنا بحساب صدق المتغيرين على النحو التالي:

6-2-2: صدق استبيان الاتصال: حيث يخص الاستمارة الخاصة بالاتصال تم حذف

البند 21 وكذا تعديل المعايير على النحو التالي:

قبل التعديل: موافق، غير موافق، محايد

بعد التعديل: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

وكذا إعادة صياغة البند 06 (مقياس الاتصال) على النحو التالي:

قبل التعديل: تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

بعد التعديل: المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصلك في الوقت المناسب.

6-2-3: صدق استبيان الالتزام التنظيمي: أما فيما يخص استمارة المتغير الثاني (الالتزام

التنظيمي) فقد قمنا ببعض التعديلات فيما يخص البند 02، البند 14 و 15 على النحو التالي:

02: قبل التعديل: ينتابني الفخر كلما تحدثت عن مؤسستي أمام الآخرين.

بعد التعديل: أشعر بالفخر كلما تحدثت عن مؤسستي أمام الآخرين.

14: قبل التعديل: ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.

بعد التعديل: أتخوف أن تصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي.

15: قبل التعديل: ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو عملي.

بعد التعديل: ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو المؤسسة

التي أعمل بها.

وخرج في الأخير الاستبيان في صورته الأخيرة كما هو موضح في الملحق رقم 02.

6-3: ثبات الاستبيان :

6-3-1: ثبات استبيان الاتصال: تم أخذ عينة استطلاعية عددها 26 عامل من الإقامة الجامعية تامة 01 لغرض حساب ثبات الاستبيان ولقد تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات الكلي لاستبيان الاتصال في المؤسسة، حيث بلغت درجة ثبات المقياس (0,743) مما يدل على أن درجة ثبات استبيان الاتصال في المؤسسة عالية.

6-3-2: ثبات استبيان الالتزام التنظيمي: بلغت درجة ثبات المقياس (0,949) مما يدل على أن درجة ثبات مقياس الالتزام التنظيمي عالية.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة: للإجابة على فرضيات بحثنا اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:

7-1- النسبة المئوية: هي أداة من أدوات الإحصاء الوصفي استخدمناها في بحثنا لتحليل نتائج الاستبيان و ذلك بعد حساب عدد التكرارات و لقد طبقت الطريقة كالتالي: عدد التكرارات $\times 100$ على مجموع أفراد العينة.

7-2- المتوسط الحسابي: هو الأكثر استخداما وهو مقياس من مقاييس النزعة المركزية يحدد الدرجة الوسطى في التوزيع و يحسب بطريقة مباشرة بجمع جميع الدرجات وتقسيمها على عدد أفراد العينة بوغلاق محمد ، 2009، ص64).

7-3- الانحراف المعياري: هو أهم مقاييس التشتت يفيد في معرفة طبيعة توزيع أفراد العينة أي مدى انسجامها و يفيدنا في مقارنة مجموعة بمجموعة.

7-4: الإختبار التائي "T":

يستعمل هذا الإختبار لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات المرتبطة والغير مرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية، وتوجد مجموعة من النماذج لإختبار "T" ولكل نموذج مجال استخدامه.

وفي دراستنا الحالية استعملنا الإختبار التائي لدراسة الفروق بين الجنسين لكلا المتغيرين المدروسين، ولعدم تجانس حجم الذكور مع حجم الإناث فإننا استعملنا إختبار T لعينتين مستقلتين وغير مستقلتين في الحجم.

وحسب "محمود بوعلاق 2009" فإن هذا النموذج يخضع لنفس الشروط التي يتطلبها أي إختبار بارامتري وهو يقوم على مقارنة متوسطي عينتين إختيرتا بطريقة عشوائية ولهما تباينين متساويين، وتكون العينتين مستقلتان عندما لا يكون الفرد الواحد موجودا في كلتا العينتين مثل : إختيار علامات فوجين من الطلبة في امتحان واحد يتضمن نفس الأسئلة.

7-5: برنامج Spss: (برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الإنسانية): يقول الباحث محمد بوعلاق 2009: " في يومنا هذا يتم إجراء أغلب الإختبارات من خلال برامج إحصائية قياسية على سبيل المثال Spss. تتكون كلمة Spss من

Statistical Package For Social Scientifics وهي تعني الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وهو برنامج آلي يستخدم لإجراء عمليات إحصائية كثيرة بشكل أسهل فالقيام بالحسابات اليدوية لهذه الإحصاءات ليس سهلا خاصة إذا كان حجم البيانات كبيرا، ولكن باستخدام برنامج النظام الإحصائي Spss، وتصبح جميع هذه التحليلات سهلة ويتم من خلال التعامل مع البرنامج لكسب الكثير من الوقت والجهد والموضوعية والدقة في النتائج (نبيل جمعة صالح النجار، 2007، ص285).

ففي هذه البرامج يتم إعطاء قيمة احتمالية قيمة "p" مع النتائج المعطاة، ويتم مقارنة القيمة الاحتمالية مع مستوى دلالة معين (0,01 - 0,05 - 0,1).

في حالة كون القيمة " p " أصغر من واحد من المستويات الدلالية الثلاثة يتم رفض الفرضية الصفرية وتعتبر الفرضية البديلة ذات دلالة إحصائية، أما في حالة كون قيمة "p" أكبر من 0,1-0,05-0,01 فيتم رفض الفرضية البديلة ويحتفظ بالفرضية الصفرية (محمد بوعلاق، 2009، ص33).

واستعنا ببرنامج Spss من أجل تحليل البيانات والوصول إلى نتائج من أجل كسب الوقت والجهد والموضوعية والدقة في النتائج وذلك بعد تفريغ بيانات استبيان الاتصال في المؤسسة، واستبيان الالتزام التنظيمي بعد تطبيقها على عينة الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية حسب النتائج المتحصل عليها.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الخطوات المنهجية التي من خلالها يمكن للباحث الوصول إلى النتائج، لهذا فإن هذا الجزء من البحث يعرض خطوات وتقنيات منهجية علمية اعتمدنا عليها في دراستنا من أجل وضع الدراسة في صفحة علمية، وتأكيد الجانب النظري الذي انطلقنا منه.

- وتتمثل هذه الخطوات في إعادة التذكير بفرضيات الدراسة، التطرق إلى حيثيات الدراسة الاستطلاعية، مكان الدراسة، ثم المنهج المستعمل في الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات ووسائل الدراسة، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية

3- عرض نتائج الفرضية العامة

تمهيد: سيتم من خلال هذا الفصل عرض و تقديم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي الضروري لاختيار فرضيات البحث و الإجابة عن التساؤلات المطروحة، حيث سيتم مناقشة تلك النتائج بدراسة مدى توافقها مع الدراسات السابقة مع محاولة تفسيرها و ذلك بالاعتماد على الدلائل العلمية في ضوء خصائص و مميزات العينة.

1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة الفرضيات الجزئية:

بعد تطبيق استبيان "الاتصال في المؤسسة" واستبيان "الالتزام التنظيمي" تم جمع المعطيات وفرزها وفق الإطار المنهجي المحدد في الفصل السابق ثم تبويب البيانات في جداول.

1-1: عرض نتائج الفرضيات الجزئية الأولى: ولقد كانت تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامة 1.

الجدول رقم (07) يمثل اختبار F للتجانس فيما يخص الاتصال في المؤسسة:

مستوى الدلالة	Sig /p	F
0,05	0,29	1,85

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المرافقة و هذا يعني أن القيم متجانسة $Sig/p > 0,05$ حسب نتائج الاختبار التائي " T " وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين الذكور والإناث فيما يخص متغير الاتصال في المؤسسة وهذا لطبيعة العمل.

الجدول رقم (08) يبين نتائج قيمة -T- للفروق في الاتصال في المؤسسة حسب الجنس:

المتغير	الإحصاء الوصفي			قيمة T	القيمة المرافقة Sig/p	مستوى الدلالة	الدلالة
	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي				
الاتصال في المؤسسة	رجال	29	96,52	13,87	0,29	0,05	غير دالة
	نساء	31	93,03	11,48			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن عدد العمال رجال 29 عامل بمتوسط حسابي يقدر ب 96,52 و بانحراف معياري يقدر ب 13,87 حيث نلاحظ أن هذه المتوسطات لم تظهر فروق في الاتصال حيث تم إيجاد القيمة T التي تقدر ب $T=-1,06$ و بعد مقارنة القيمة المرافقة sig بمستوى الدلالة لاحظنا أن $sig > 0,05$ أي $0,29 > 0,05$ و عليه لا توجد فروق في الاتصال لدى أفراد العينة حسب الجنس و بالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 1 وهذا يعود إلى طبيعة العمل وكذا الاتصال الجيد في الإقامة .

1-2: عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية: والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 1.

الجدول رقم (09) يمثل اختبار F للتجانس فيما يخص الالتزام التنظيمي:

مستوى الدلالة	Sig /p	F
0,05	0,21	0,06

نلاحظ من خلال الجدول رقم(09) أن مستوى الدلالة أكبر من القيمة المرافقة و هذا يعني أن القيم متجانسة $Sig/p > 0,05$ حسب نتائج الاختبار التائي وهذا يعود لطبيعة العمل.

2-3- الجدول رقم(10) يبين نتائج قيمة -T- للفروق في الالتزام التنظيمي حسب الجنس:

الدلالة	مستوى الدلالة	القيمة المرافقة Sig/p	قيمة T	الإحصاء الوصفي			المتغير
				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
غير دالة	0,05	0,21	-1,26	15,46	109,21	29	رجال
				16,28	114,39	31	نساء

نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) أن عدد العمال رجال 29 عامل بمتوسط حسابي يقدر ب 109,21 و بانحراف معياري يقدر ب 15,46 حيث نلاحظ أن هذه المتوسطات لم تظهر فروق في الالتزام التنظيمي حيث تم إيجاد القيمة T التي تقدر ب $T = -1,26$ و بعد مقارنة القيمة المرافقة Sig بمستوى الدلالة لاحظنا أن $sig > 0,05$ أي $0,21 > 0,05$ وعليه لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة حسب الجنس و بالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 1 هذا يعني أنه لا يوجد

اختلاف في مدى التزام الذكور والإناث في الإقامة وهذا يعود للتناسق والتفاعل الجيد فيما بين العمال والإدارة وبين العمال أنفسهم .

1-3: عرض نتائج الفرضية العامة: ولقد كانت تنص على أنه " هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة1.

الجدول رقم (11) يمثل اختبار f للتجانس فيما يخص الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي.

مستوى الدلالة	Sig / p القيمة المرافقة	F
0,05	0,79	0,99

نلاحظ من خلال الجدول رقم(11) أن قيمة ليفين للتجانس تساوي 0,99 بينما القيمة المرافقة تساوي 79,0 عند مستوى دلالة 0,05 هذا يعني القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة أي $sig/p > 0.05$ و هذا يعني أنه يوجد فروق لأن القيم متجانسة.

الجدول رقم(12) يبين نتائج قيمة ت-T - للفروق في الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي حسب الجنس(ذكور/إناث):

الدلالة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القيمة المرافقة Sig/p	قيمة- ت	الإحصاء			حسب المتغير
					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	
غير دالة	0,05	58	0,79	-0,26	25,63	20,72	29	رجال
					23,89	20,7	31	نساء

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن عدد العمال يقدر بـ 29 عامل بمتوسط حسابي يقدر بـ 20,5 و بانحراف معياري يقدر بـ 25,63، أما عدد النساء فيبلغ 31 عاملة بمتوسط حسابي يقدر بـ 20,7 و بانحراف معياري يقدر بـ 23,89 نلاحظ أن هذه المتوسطات لم تظهر فروق في الاتصال والالتزام التنظيمي و من التأكد أكثر تم إيجاد القيمة -t- التي تقدر بـ $t = -0,69$ و بعد مقارنة القيمة المرافقة sig بمستوى الدلالة تبين لنا أن $sig > 0,05$ و بالتالي لا توجد فروق في الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة حسب الجنس و بالتالي لم تتحقق الفرضية التي مفادها: هناك فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي حسب الجنس لأن العينة التي قمنا باختيارها غير متوافقة حيث أن عدد العمال (29) أما العاملات (31) وكذا عدم وجود فروق يعود إلى طبيعة العمل واعتماد الإقامة على الاتصال الجيد بينها وبين العمال

والاستماع لانشغالاتهم واهتماماتهم بهذا تحقيق الالتزام الجيد وتحقيق الاتصال وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرجوة.

2- تفسير ومناقشة نتائج الدراسة: بعدما عرضنا النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة، نقوم الآن بتفسير ومناقشة النتائج الخاصة بكل فرضية.

2-1: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى: والتي تشير إلى أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01.

يبين الجدول رقم (10) نتائج الدلالة بين الجنسين حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي (0,29) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة والمقدرة ب(0,05) فالفرضية المطروحة غير محققة وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الاتصال لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01 ومنه يمكن أن نستنتج أن للذكور والإناث نفس المستوى فيما يخص الاتصال داخل المؤسسة .

حيث جاءت دراسة رماش صبرينة بعنوان " معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية 2004، حيث استهدفت الباحثة من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري والكشف عن الأنماط الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري، وإيجاد الفروق بين الاتصال والأساليب التنظيمية حسب متغير الجنس، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من 123 فردا ، وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأساليب التنظيمية في متغير الجنس وكذا عدم وجود فروق فيما يخص متغير الاتصال.

2-2: تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: تشير الفرضية الجزئية الثانية إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والإناث في متغير الجنس لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01.

يبين الجدول رقم(12) نتائج الدلالة بين الجنسين حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي(0,21) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة و المقدر ب(05,0) فالفرضية المطروحة غير محققة فبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة01، هذا ما يعني أنه أن الذكور والإناث لا يختلفان و لهم تقريبا نفس المستوى فيما يخص الالتزام التنظيم .

وجاءت هذه النتيجة لتدعم ما جاءت به الباحثة عاشوري ابتسام (2011) من خلال دراستها عن الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية على كلا الجنسين الذكور والإناث والبالغ عددهم(220)، وباستخدام مقياس الالتزام التنظيمي توصلت الباحثة إلى أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي، كما أكدت أن الرجل هو الأكثر استقرارا من المرأة والتزاما منها، وتؤكد أن المرأة الغير متزوجة هي الأكثر رضا وارتباطا بوظيفتها.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة "سميرة بالأطرش"2011 بعنوان "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس لدى عربيات رياض الأطفال ومن خلال تطبيق مقياس الالتزام التنظيمي على عينة مكونة من 223 عامل وعاملة، اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الالتزام باختلاف الجنس.(سميرة بالأطرش،2011،ص73).

كما جاءت هذه النتيجة متوافقة مع النتيجة التي توصلت إليها (الجهني2004) في دراسته حول الأداء الوظيفي من خلال قياس الولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية، حيث

يهدف إلى التعرف على مدى ارتباط هذا الولاء بالعوامل الشخصية، وتوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والجنس (ماجدة المميع السهلي، 2007، ص 69).

أما الدراسات التي اختلفت نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية هي دراسة "أيمن المعاتي 1999" التي دار موضوعها حول الولاء التنظيمي لدى المديرية في الوزارات الأردنية تهدف إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للمديرية ومعرفة العلاقة بين المتغيرات الشخصية، وتوصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنس والولاء التنظيمي.

2-3: تفسير وتحليل ومناقشة الفرضية العامة: تشير الفرضية العامة إلى وجود فروق بين الاتصال والالتزام بين الذكور والإناث في الإقامة الجامعية تامدة 1.

يبين الجدول رقم (08) نتائج الدلالة بين الجنسين حيث أن قيمة الدلالة المحسوبة تساوي 0,79 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة والمقدر ب (0,05) فالفرضية المطروحة غير محققة، فبالتالي يمكن القول أنه لا توجد فروق بين الاتصال والالتزام التنظيمي بين الإناث والذكور لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 1، ومنه نستخلص أن الذكور والإناث لا يختلفان في مدى التزامهم فيما يخص الاتصال والالتزام التنظيمي في المؤسسة .

اتفقت نتائج هذه الدراسة فيما يخص الفرضية الحالية مع نتائج دراسة الباحث محمد رحاف" 2001، وتكمن أهمية الدراسة في معرفة العلاقة بين الاتصال الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين في الإدارة الرياضية من خلال الاتصال الرسمي المساعد والنازل حسب متغير السن، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي الملائم لهذه الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها 60 عامل وعاملة بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة،

وبعد تطبيق مقياس الاتصال والولاء التنظيمي وبعد التأكد من صدقه وثباته تم التوصل إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق بين العمال في الإدارة الرياضية حسب متغير الجنس.

الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تحت عنوان "الاتصال في المؤسسة وعلاقته بالالتزام التنظيمي ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها خلال مناقشة الفرضيات الجزئية التي تنص على:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاتصال في المؤسسة ومن خلال المناقشة اتضح لنا أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث فيما يخص الاتصال في المؤسسة هذا فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى.

أما فيما يخص الفرضية الثانية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الالتزام التنظيمي ومن خلال عرض ومناقشة النتائج تبين لنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في متغير الالتزام التنظيمي

أما فيما يخص الفرضية العامة التي تقول أنه توجد فروق بين الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين لنا أنه لا توجد فروق بين الاتصال والالتزام التنظيمي لدى عمال الإقامة الجامعية تامدة 01.

وعليه فالدراسة الحالية تدرس جانبين على قدر من الأهمية وهو علاقة الاتصال بالالتزام التنظيمي وكذلك إلى أي مدى يؤثر اختلاف الجنس على الاتصال والالتزام التنظيمي في الإقامة الجامعية تامدة 01، فهي دراسة تنبؤية تفتح الباب على مصرعيه لدراسة هذه الظاهرة.

الاقتراحات:

- تحسيس الإدارة العليا بأهمية التكوين في مجال الاتصال الداخلي بين العاملين.
- زيادة فعالية ودور الاتصالات في المؤسسة.
- توطيد العلاقة أكثر مع العمال والموظفين بغية بث روح الانتماء والثقة في المؤسسة من جهة وفيما بينهم من جهة أخرى.
- فتح المجال للعاملين للتواصل مع الإدارات العليا في المؤسسة.
- زيادة الدوريات التكوينية للعاملين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية .
- التقليل أو الحد من الصعوبات التي تقف أمام العملية الاتصالية للمؤسسة وذلك بالاستماع إلى انشغالات العمال والاهتمام بالجانب التقني.
- إجراء دراسة مقرنة بين الاتصال والالتزام في المؤسسة لكل العمال.
- إعطاء حرية أكبر للعمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

التمر والحب

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ: الكتب باللغة العربية:

- 1- محمد بهجت كشك، 1993، الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- 2- ابراهيم عبد العزيز شيحا، 1993، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية.
- 3- المعمرية بشير، 2014، القياس النفسي وتصميم الإختبارات النفسية، مطبعة باتنتيت، الجزائر، الطبعة الأولى.
- 4- أنجس مورييس، 2004، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، بدون طبعة.
- 5- بوعلاق محمد، 2009، الموجه في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، دار الأمل للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، بدون طبعة.
- 6- جاري ديسلر، 1992، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، تعريب عبد القادر، دار المريخ للنشر، الرياض.
- 7- جرينبرج جيرالد بايرون، 2004، إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد بسيوني إسماعيل، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- 8- ربحي مصطفى عليان، محمد عباس، 1999، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، عمان، الطبعة الأولى.

- 9- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، 1999، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث الأزرايطية، مصر.
- 10- سلوى عثمان الصديقي، 1995، السلوك الإنساني والتنظيم من منظور كلي مقارن، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 11- سوسن عبد الفتاح، 2011، الرضا والولاء الوظيفي، عمان، الأردن، دون طبعة.
- 12- سيزلاقي أندرودي، 1991، السلوك التنظيمي والإدارة، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، الطبعة الأولى.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الحديثة، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة.
- 14- صلاح الدين عبد الباقي، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون طبعة.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، 2005، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة.
- 16- عبد الله بن إبراهيم العمار وآخرون، 1995، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى.
- 17- عبد الله بن إبراهيم وآخرون، واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، الطبعة الأولى.
- 18- عبيدات ذوقان، 2005، البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن.

- 19- علي معمر عبد المؤمن، 2008، البحث في العلوم الاجتماعية، الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منشورات جامعة 7 أكتوبر، ليبيا، بدون طبعة.
- 20- عمرو غنايم، علي الشرقاوي، 1982، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
- 21- كامل محمد المغربي، 2004، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، الطبعة 3.
- 22- كيث ديفيز، 1974، السلوك الانساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، محمد اسماعيل، دار النهضة للطبع والنشر، مصر.
- 23- ماجدة العطية، 2003، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- 24- مجدي أحمد محمد عبد الله، 1999، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر.
- 25- محمد ابراهيم عبيدات، 2004، سلوك المستهلك، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 26 - محمد أحمد النابلسي، 1991، الاتصال الإنساني وعلم النفس، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى.
- 27- محمد أحمد سليمان، 2011، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الطبعة الأولى.
- 28- محمد جمال أبو شنب، 2007، البحث العلمي، المناهج والطرق والأدوات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، مصر، بدون طبعة.

- 29- محمد عبد الفتاح محمد، العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية، الأسس والمبادئ، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية بدون سنة.
- 30- محمد فهمي العطروري، 1960، العلاقات الإدارية في المؤسسة والشركات، عالم الكتاب، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 31- محمد مزيان، 2003، العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب، وهران، الجزائر، بدون طبعة.
- 32- محمد مزيان، 1998، الاتصال المؤسسي الأنواع والأنماط(الحوليات)، جامعة الجزائر، الجزء الأول، العدد 11، دار الحكمة، الجزائر.
- 33- محمود سليمان العميان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 3.
- 34- مختار تهامي، إبراهيم الدقوقي، العلاقات العامة في الدول النامية، دار المعارف، بغداد، الطبعة الأولى، بدون سنة.
- 35- مصطفى حجازي، 1982، الاتصال في العلاقات الإنسانية، دار الطبع، بيروت.
- 36- مصطفى حجازي، 1998، الاتصال والعلاقات الإنسانية والإدارية، دار الطلبة، بيروت.
- 37- مصطفى عليان، محمد الدبس، 1999، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 38- مقدم عبد الحفيظ، 2003، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى.

- 39- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوس صالح، 1991، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد، بدون طبعة.
- 40- ناصر دادي عدون، 1999، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر الطبعة الأولى.
- 41- ناصر محمد العديلي، 1995، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- 42- نبيل جمعة صالح النجار، 2007، الإحصاء في التربية والعلوم الإنسانية مع تطبيقات برمجية Spss، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون طبعة.
- 43- هالة منصور، 2000، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر.

ب: الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 44- العبادي أحمد حميد، 1999، الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مدارس تعليم العام للبنين بمحافظة جدة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مصر، الطبعة الأولى.
- 45- الوزان محمد أحمد، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، دون طبعة.
- 46- إيناس محمد فؤاد نواوي، 2007، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- 47- بوعيط جلال الدين، 2009، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 48- خالد محمد أحمد الوزان، 2006، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين.
- 49- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي، 2010، النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 50- عاشوري ابتسام، 2014، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 51- عبد الله سلامة، 1999، الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- 52- قادري محمد، 2009، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بسكرة، الجزائر.

ج: المعاجم والقواميس والموسوعات:

- 53- المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، دار المشرق، بيروت، طبعة 2.
- 54- قاموس لاروس.
- 55- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى.
- 56- معجم مجاني للطلاب، 2001، دار المجاني، بيروت، لبنان، طبعة 3.

د: المجالات والمؤتمرات:

- 57- العنبي، 2008، أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 1، العدد 1.
- 58- الفضلي فضل صباح، 1997، علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموجرافية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 37، العدد 11.
- 59- خضير نعمة عباس وآخرون، 1996، الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31.
- 60- عاشوري ابتسام، 2010، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد السابع، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 61- عبد الرحمان درويش، 2008، العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية، دراسة ميدانية، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد 19، العدد 3.
- 62- ياسين محجر، 2012، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

1-Http:// aepp.net/2003/Developing pdf.

2- March, Simon1958, **Developing Organizational commitment as part of corporate conscience**, Available at ;

3-Marie Hélène, West Phelan, **Le Dictionnaire les pratique professionnelle de la communication**, édition triangle paris1992.

التمهيد

الملحق رقم (03) يتمثل في استبيان الالتزام التنظيمي

جامعة مولود معمري
تيزي وزو - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس
تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي العامل:

في إطار قيامنا بإجراء بحث علمي للحصول على شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية، نضع بين يديك هذه الاستمارة راجيا منك مساعدتنا بوضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة والأخرى خاطئة، وإن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

البيانات الشخصية:

- السن:
- عدد سنوات العمل:
- الجنس: ذكر () أنثى ()
- المستوى الدراسي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()
- المنصب:

إطار Cadre ()

عامل تحكم Maitrise ()

عامل منفذ Exécution ()

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- أشعر بالسعادة من خلال عملي في مؤسستي الحالية.
					2- أشعر بالفخر كلما تحدثت عن مؤسستي أمام الآخرين.
					3- أشعر أن أهدافي الخاصة تتوافق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها.
					4- انتمائي إلى مؤسستي لا تعوضه مؤسسة أخرى بديلة.
					5- المناخ الودي في مؤسستي يدفعني إلى التمسك بها.
					6- أشعر بارتباط عاطفي تجاه المؤسسة التي أعمل بها.
					7- أشعر بأني جزء من أسرة تتكون منها هذه المؤسسة.
					8- تتوافق قيمى الذاتية مع القيم السائدة في مؤسستي.
					9- يتيح لي عملي استخدام ما لدي من مواهب ومهارات.
					10- يعمل زملائي على تنمية الإحساس لدي بأني فرد مهم ضمن مجموعة العمل لديهم.
					11- لن أقبل العمل في مؤسسة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل.
					12- سأبقى في عملي حتى لو أن الزملاء الآخرين فضلوا العمل في مؤسسة أخرى.
					13- لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد.
					14- أتخوف أن تصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي .
					15- ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على اندفاعي نحو المؤسسة التي أعمل بها.
					16- سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري في العمل بهذه المؤسسة.
					17- في حال توفرت فرصة عمل مشابهة لعملي أفضل الاستمرار في عملي الحالي .
					18- أرغب في استمرار العلاقة التي قامت بيني وبين زملائي في العمل.

					19- لا أفكر في ترك العمل إلا لظروف استثنائية.
					20- تربطني بعملتي رابطة قوية تجعلني أتمسك به.
					21- هناك فضل لمؤسستي في بناء حياتي الوظيفية.
					22- أحرص على ما يحصل لمؤسستي لتبلغ أهدافها.
					23- أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة.
					24- توفر المؤسسة فرصة إظهار الطاقات لدى العمال.
					25- تعتبر المؤسسة هي المكان الذي أفضل العمل فيه.
					26- إن التزامي الأخلاقي تجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة.
					27- أحرص على بقائي في هذه المؤسسة.

الملحق رقم (02) يتمثل في استبيان الاتصال في المؤسسة

جامعة مولود معمري

تيزي وزو - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص تسيير الموارد البشرية

أخي العامل:

في إطار قيامنا بإجراء بحث علمي للحصول على شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم تخصص تسيير الموارد البشرية، نضع بين يديك هذه الاستمارة راجيا منك مساعدتنا بوضع علامة (x) أمام الإجابة الصحيحة والأخرى خاطئة، وإن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستحظى بالسرية التامة .

البيانات الشخصية:

- السن:

- عدد سنوات العمل:

- الجنس: ذكر () أنثى ()

- المستوى الدراسي: ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()

- الحالة العائلية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل ()

- المنصب:

إطار Cadre ()

عامل تحكم Maitrise ()

عامل منفذ Exécution ()

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد موافق	موافق	موافق بشدة	العبرة
					1- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر .
					2- تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك .
					3- تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك .
					4- كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط.
					5- أحيانا تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك .
					6- كثيرا ما تتصل بك الإدارة بهدف تقديم أوامر للتنفيذ فقط.
					7- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تصلك في الوقت المناسب.
					8- البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكفاءة.
					9- المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء عملك.
					10- الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة .
					11- الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك.
					12- اتصال الإدارة بك يحسن من أدائك.
					13- تتصل بالإدارة من خلال مسئولك المباشر .
					14- تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.
					15- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكلك.
					16- نادرا ما تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.
					17- تستغل اجتماعك بالإدارة للتحسيس بصعوبة عملك .
					18- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.
					19- الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
					20- كثيرا ما تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة.
					21- تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.
					22- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زاد من إخلاصك في العمل.
					23- تعتبر أن اتصالاتك بالإدارة عملية فعالة تحقق من خلالها رفع مستوى أدائك لعملك.

الملحق رقم (04) يمثل معامل ألفا كرونباخ فيما يخص الاتصال

GET

```
FILE='C:\Users\Dual Computer\Documents\COMMUNICATIONPREENQUETTE.sav'.  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.  
RELIABILITY  
/VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 C11 C12 C13 C14 C15 C16 C17 C18 C19 C20 C21 C22 C23  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet1] C:\Users\Dual Computer\Documents\COMMUNICATIONPREENQUETTE.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	23

الملحق رقم (05) يمثل معامل ألفا كرونباخ فيما يخص الالتزام التنظيمي

```
GET
  FILE='C:\Users\Dual Computer\Documents\OBLIGATIONPREENQUETTE.sav'.
DATASET NAME DataSet2 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
  /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E11 E12 E13 E14 E15 E16 E17 E18 E19 E20 E21 E22 E23 E24
  E25 E26 E27
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

Reliability

[DataSet2] C:\Users\Dual Computer\Documents\OBLIGATIONPREENQUETTE.sav

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	26	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	26	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,949	27

الملحق رقم (08) يمثل نتائج الاختبار التائي فيما يخص الاتصال في المؤسسة والالتزام التنظيمي

```
GET
FILE='C:\Users\DUALCOMPUTER\Downloads\etudeessentielle (1).sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=sexe(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Total
/CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DUALCOMPUTER\Downloads\etudeessentielle (1).sav

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Total	1	29	205,72	25,632	4,760
	2	31	207,42	23,897	4,292

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Total	Hypothèse de variances égales	,998	,322	-,265	58	,792	-1,695	6,394	-14,494	11,103
	Hypothèse de variances inégales			-,265	56,922	,792	-1,695	6,409	-14,530	11,139

```
T-TEST GROUPS=sexe(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Communica
/CRITERIA=CI(.95).
```

الملحق رقم (06) يمثل نتائج الاختبار التائي فيما يخص الاتصال في المؤسسة

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DUALCOMPUTER\Downloads\etudeessentielle (1).sav

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Communica	1	29	96,52	13,871	2,576
	2	31	93,03	11,485	2,063

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
Communica	Hypothèse de variances égales	1,851	,179	1,063	58	,292	3,485	3,279	-3,079	10,049
	Hypothèse de variances inégales			1,056	54,506	,296	3,485	3,300	-3,130	10,099

T-TEST GROUPS=sexe(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=obligation
 /CRITERIA=CI(.95).

الملحق رقم (07) يمثل نتائج الاختبار التائي فيما يخص الالتزام التنظيمي

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\DUALCOMPUTER\Downloads\etudeessentielle (1).sav

Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
obligation	1	29	109,21	15,463	2,871
	2	31	114,39	16,280	2,924

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
obligation	Hypothèse de variances égales	,064	,801	-1,262	58	,212	-5,180	4,105	-13,398	3,037
	Hypothèse de variances inégales			-1,264	57,985	,211	-5,180	4,098	-13,384	3,023